



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Grädden på Moset
möter
Gamla Dinosaurier

- Om externa jobbcoacher i rollen som kompletterande aktörer
till Arbetsförmedlingen

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Författare:
Sara Bergstrand
Olivia Karlsson

Handledare:
Kristina Håkansson

05/2010

TACK!

Det finns de personer som man inte kan låta bli att tänka på utan att det formas ett leende på läpparna. De som man vet alltid ställer upp, i vått och torrt. Det är till de, våra nära och kära, som vi vill rikta ett varmt tack. Tack för korrekturläsning i sista sekund, teknisk support och för att ni alltid är positiva och har pushat oss i vårt uppsatsarbete. Ni vet vilka ni är. Och ni är värda guld.

Tack till alla respondenter för er snabba återkoppling och för att ni ställde upp med er tid. Ert bidrag har varit mycket värdefullt. Utan er hade den här studien inte varit möjlig.

Vi vill också rikta ett varmt tack till vår handledare Kristina Håkansson. Med ditt positiva förhållningssätt och din konstruktiva kritik har vi gått till varje handledningsmöte med förväntan för att se vad vi kan förbättra i vårt arbete. Och med nya krafter och hoppfullhet när vi lämnar.

Sist men inte minst vill vi rikta ett stort, kanske det största, tacket till oss själva. Till varandra. För att vi vet att den andra alltid är där och stöttar, och för att vi har haft så otroligt roligt under den här perioden. Den har varit väldigt kul. Lite som att sitta och fika, faktiskt!

Examensarbete, kandidat:15 hp

År: 2010

Handledare: Kristina Håkansson

Examinator: Ylva Ulfsdotter Eriksson

Nyckelord: Jobbcoach, Coaching, Arbetsförmedlingen, Samarbete, Kompletterande aktör

Abstract

”Vad hjälper coaching när det inte finns några jobb?” (Dagens Nyheter 2010). En intressant och viktig fråga, då du, och jag, är medfinansierare av de 3 miljarder kronor som regeringen under en treårsperiod satsat med syftet att snabbt få ut nyarbetslösa i anställning genom ett individanpassat stöd. Vårt intresse för ämnet jobbcoachning väcktes när media vid ett flertal tillfällen framförde kritik om dess nytta och arbetssätt samtidigt som vi i vår utbildning sett värdet av att anamma ett coachande förhållningssätt. Den 18 december 2008 beslutade regeringen, med bakgrund av det rådande arbetsmarknadsläget, att låta Arbetsförmedlingen upphandla avtal med 952 kompletterande aktörer i syfte att erbjuda de arbetssökande en personlig jobbcoach (Arbetsförmedlingen 2010²). Det nuvarande avtalet mellan Arbetsförmedlingen och externa jobbcoacher kommer att upphöra 30 juni 2010 och följas av en ny upphandling (Arbetsförmedlingen 2010³). Med förhoppning om att kunna bidra med värdefulla, teoretiskt underbyggda, tankar formulerade vi följande syfte: *Att undersöka hur externa jobbcoacher, enligt Arbetsförmedlingens riktlinjer, tillämpar ett individanpassat förhållningssätt i egenskap av kompletterande aktörer till Arbetsförmedlingen. Dessutom ämnar vi att undersöka jobbcoachernas och de traditionella arbetsförmedlarnas syn på varandra och deras samarbete, samt få en förståelse för hur de externa jobbcoachernas arbete tas tillvara inom Arbetsförmedlingens verksamhet.*

Vårt resultat bygger på en kvalitativ metodik. Vi har intervjuat åtta externa jobbcoacher och tre arbetsförmedlare på ett lokalt arbetsförmedlingskontor. Vår avsikt är att förstå ett fenomen, genom att se till åsikter och uppfattningar, snarare än att dra generella slutsatser. Två av de intervjuade jobbcoacherna arbetar i bemanningsföretag där de också har en roll som rekryterare. Dessa två särskiljer sig då det under intervju framkommit synpunkter, främst från andra jobbcoacher, om konsekvenserna av deras ibland dubbla yrkesroller. Vi kan i vårt resultat även konstatera att uppfattningen om vad jobbcoachning innebär är långt ifrån universell. Vissa respondenter lägger vikten vid begreppets första del, *jobbcoachning*. Andra grundar sin metodik i begreppets andra del, *jobbcoachning* och betonar ett individanpassat förhållningssätt.

Vi har genom den här studien kunnat konstatera att det råder ett bristfälligt samarbete arbetsförmedlare och externa jobbcoacher emellan, mellan två organisationslogiker, en statlig myndighet och en privat aktör som skall arbeta mot ett gemensamt mål – att få ut individen i arbete. Det, och synen på varandra i olika kulturer ser vi i vårt resultat hänger samman och att det ena förstärker det andra. Enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) beskrivs organisationer som arenor där resurser och inflytande skapar konkurrens mellan interna och externa grupper. Den negativa syn på respektive grupp som framträder i vårt resultat analyserar vi med hjälp av en ”vi och dom-teori”, av bland annat Eriksson-Zetterquist m.fl. (2006). De externa jobbcoachernas lön baseras på antalet uppdrag med en provisionsbaserad del, vilket av arbetsförmedlarna lyfts fram som negativt. Vi har också valt att analysera studiens resultat utifrån en utbytteteori grundad i att människor tenderar att arbeta för att få största möjliga utdelning till minsta möjliga kostnad (Angelöw & Jonsson 2000).

Går det att förena ”gamla dinosaurier”, som en jobbcoach uttryckte om Arbetsförmedlingen, med ”grädden på moset”, en arbetsförmedlares syn på de externa jobbcoacherna? I analys och diskussion konstateras att det krävs en stor arbetsinsats från båda aktörer.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställningar.....	2
2. Bakgrund	2
2.1 Begreppsförklaringar och förtydliganden	2
2.2 Arbetsförmedlingens organisation	2
2.3 Jobbcoachning på Arbetsförmedlingen.....	3
2.4 Målgrupp	3
2.5 Jobbcoachens åtaganden.....	3
2.6 Nulägesbeskrivning	4
2.7 Avgränsning	5
3. Utvärderingar	5
3.1 Ernst & Young	5
3.2 Arbetsförmedlingen.....	5
4. Teori	6
4.1 Motivering till valda teorier	6
4.2 Standardisering och byråkrati.....	6
4.3 Jobbcoachning.....	7
4.4 Kultur	8
4.5 Utbytesteorin	9
5. Metod	9
5.1 Kvalitativ metod.....	10
5.1.1 Urvalsgrupp.....	10
5.1.2 Kvalitativa intervjuer.....	10
5.2 Konfidentiellt	11
5.3 Etik	11
5.4 Validitet.....	11
5.5 Reliabilitet	12
6. Resultat och tolkning	12
6.1 Individanpassat förhållningssätt.....	12
6.2 Individens ansvar versus coachens ansvar	14
6.3 Synen på varandra	15
6.4 Arbetsförmedlingen och byråkrati.....	16
6.5 Samarbetet mellan externa jobbcoacher och Arbetsförmedlingen.....	17
6.6 Synen på bemanningsföretag som också erbjuder jobbcoachning.....	18
6.7 Slutredovisning, uppföljning och hur arbetet tas tillvara	19
7. Diskussion och slutsatser	20
7.1 Framtida forskning	23
7.2 Avslutande reflektion	23
8. Källförteckning	25

1. Inledning

I ett inledande avsnitt presenterar och motiverar vi vårt ämnesval jobbcoachning samt redogör för uppsatsens syfte och frågeställningar.

Fyraårsintervallföreteelser är ganska få. Fotbolls VM och de olympiska spelen är två. Skottår en annan. Även den politiska mandatperioden i Sverige är på fyra år. I samband med 2010 års val kommer det sannolikt att dyka upp en rad arbetsmarknadspolitiska åtgärder på agendan i årets debatt. Och i vanlig ordning kommer det förmodligen diskuteras fördelar och nackdelar med än den ena och en den andra. Listan på arbetsmarknadspolitiska åtgärder genom svensk historia, som avser att individen kommer ut i arbete, kan göras lång (Hansen & Orban 2002). Jobbcoachning är en punkt på listan.

I en enkel sökning på Internet finner vi en rad kritiska artiklar och ifrågasättande av fenomenet. "Vad hjälper coachning när det inte finns några jobb?" (Dagens Nyheter 2010), varvas med kritik mot att jobbcoachningsföretag har använt sig av okonventionella metoder (Aftonbladet 2010). Det är måhända lätt att kritisera metoder som inte grundar sig i vetenskapliga belägg, i synnerhet för de som intar ett kritiskt förhållningssätt eller är i politisk opposition. Frågor vi ställde oss när ämnet var som mest omnämnt i media var: hur kan regeringen, som arbetsmarknadspolitisk åtgärd, upphandla 952 externa aktörer varav ett flertal brukar metoder inspirerade av healing och hypnos (Aftonbladet 2010). Finns det inga krav, inga riktlinjer? Med beaktande av dessa tankar, då präglade av en viss skepsis mot coaches metodik, ser vi det som viktigt och oerhört intressant att undersöka fenomenet närmare. Under utbildningen på Personalvetarprogrammet har fokus legat på motivation, trivsel och samhörighet inom företag. Men de som befinner sig utanför arbetsmarknaden då?

Tidningsutklipp om jobbcoachning i Sverige kan snabbt fylla en bok. Vetenskapliga artiklar om ämnet lyser dock med sin frånvaro. Det är lätt att kritisera jobbcoachning men är det rätt att kritisera utan att se till bakgrunden? Nej, tycker vi. Vi avser inte spekulera i hur framtidens arbetsmarknadspolitik ser ut, vi vill istället med den här uppsatsen titta närmare på det uppdrag som Regeringen den 18 december 2008 gav till Arbetsförmedlingen i syfte att få ut arbetssökande i anställning (Arbetsförmedlingen 2010¹). Med bakgrund av arbetsmarknadssituationen kom regeringen att besluta om att armera resurserna för arbetslösa i ett tidigt skede och i form av individanpassad, personlig jobbcoachning genom ett samarbete jobbcoacher och arbetsförmedlare emellan (Arbetsförmedlingen 2010¹). Under andra kvartalet 2010 kommer en ny upphandling äga rum (Arbetsförmedlingen 2010³). Med vetskap om att organisationen står inför en ny upphandling finner vi det än mer intressant att undersöka fenomenet. Vår förhoppning är att kunna bidra med värdefulla tankar, byggda på en empirisk undersökning, inför kommande upphandling.

Det vi kan undersöka, och med vår rapport vill se till, är huruvida externa jobbcoacher uppfyller kravet på individanpassad, personlig coachning, enligt Arbetsförmedlingens direktiv. Därefter avser vi se till samarbetet mellan dessa och traditionella arbetsförmedlare. Hur ser samarbetet ut och hur tar arbetsförmedlingen tillvara på det arbete som de externa jobbcoacherna gör? Vårt intresse för ämnet jobbcoachning väcktes när media vid ett flertal tillfällen framförde kritik om dess nytta och arbetssätt samtidigt som vi i vår utbildning sett värdet av att anamma ett coachande förhållningssätt.

1.1 Syfte och frågeställningar

Vårt syfte är att undersöka hur externa jobbcoacher, enligt Arbetsförmedlingens direktiv, tillämpar ett individanpassat förhållningssätt i egenskap av kompletterande aktörer till Arbetsförmedlingen. Dessutom ämnar vi att se till de externa jobbcoachernas och de traditionella arbetsförmedlarnas syn på varandra och deras samarbete, samt få en förståelse för hur de externa jobbcoachernas arbete tas tillvara inom Arbetsförmedlingens verksamhet.

För att få svar på ovanstående har vi formulerat följande frågeställningar:

1. Hur lever de externa jobbcoacherna upp till sitt uppdrag som extern aktör och komplement till Arbetsförmedlingen?
2. Hur uppfattar externa jobbcoacher och arbetsförmedlare varandras arbete?
3. I vilken grad samarbetar externa jobbcoacher och arbetsförmedlare?
4. Hur tar arbetsförmedlarna tillvara på de externa jobbcoachernas arbete inom Arbetsförmedlingens verksamhet?

2. Bakgrund

Under följande avsnitt redogör vi för bakgrunden till jobbcoachningsinsatsen på Arbetsförmedlingen. En inledande beskrivning av Arbetsförmedlingens organisation följs av en närmare beskrivning av jobbcoachningsuppdraget och en nulägesbeskrivning. Därefter klargör vi för studiens förutsättningar och avgränsningar.

2.1 Begreppsförklaringar och förtydliganden

Vi har valt att, när vi talar om *coaching*, använda den engelska stavningen då det är den som förekommer i all berörd litteratur i ämnet. När vi däremot nämner begreppet *jobbcoachning* väljer vi den stavning som Arbetsförmedlingen använder sig av, det vill säga den försvenska ortografin med ett extra "n".

När vi refererar till *arbetsförmedlare* kommer *handläggare* att användas som synonym. Våra respondenter inom Arbetsförmedlingen har bekräftat att det så även görs inom organisationen.

Vid benämningen av *externa jobbcoacher* använder vi även begreppen *kompletterande aktör* och *leverantör* som synonymer, där de senare är mer formella begrepp som används i avtalet med Arbetsförmedlingen.

2.2 Arbetsförmedlingens organisation

Arbetsförmedlingen är Sveriges största förmedlare av arbeten. Arbetsförmedlingen tjänster är avgiftsfria för medborgarna och insatserna sker på uppdrag från regering och riksdag. Jobbcoachning är ett av de sex områden som enligt Arbetsförmedlingen är särskilt prioriterade under verksamhetsåret 2010 (Arbetsförmedlingen 2010⁸)

Arbetsförmedlingens organisationsstruktur kan liknas vid en stab där styrelsen har en överordnad roll med regeringen som uppdragsgivare. Lagar och förordningar styr verksamheten vilken är indelad i olika arbetsmarknadsområden (Arbetsförmedlingen 2010¹¹).

2.3 Jobbcoaching på Arbetsförmedlingen

Enligt Arbetsförmedlingens uppdrag, formulerat i Förordningen (2007:1030), är myndighetens övergripande mål att verka för att förbättra arbetsmarknadens funktionssätt. Det görs bland annat genom:

- Effektiv sammanföring mellan arbetsgivare och arbetssökande
- Prioritering av dem som befinner sig långt ifrån arbetsmarknaden
- Att bidra till en beständigt ökad sysselsättning på lång sikt (Riksdagen 2010)

Dessutom får Arbetsförmedlingen som verksamhet inte medverka till en ojämnt fördelad konkurrens på arbetsmarknaden (Riksdagen 2010)

Som bakgrund till det rådande arbetsmarknadsläget med ekonomisk nedgång och minskad efterfrågan på arbetskraft beslutade Regeringen den 18 december 2008 att låta Arbetsförmedlingen upphandla avtal med kompletterande aktörer i syfte att erbjuda de arbetssökande en personlig jobbcoach (Arbetsförmedlingen 2010²). Totalt fick 952 jobbcoachningsföretag sina anbud godkända. Dessutom anställde Arbetsförmedlingen, som en tillfällig personalförstärkning, omkring 740 interna jobbcoacher. Målet med dessa insatser är att det ska leda till anställning för den arbetssökande. Stödet skall sättas in i ett tidigt stadium och enligt Arbetsförmedlingens riktlinjer skall jobbcoachningen vara personlig och individanpassad. Insatsen startade 18:e augusti 2009, planerades pågå under tre års tid och skulle erbjudas på alla Arbetsförmedlingskontor i Sverige (Arbetsförmedlingen 2010⁹). En jobbcoachningsperiod pågår under tre månader. Perioden avslutas emellertid i förväg om den coachade finner en heltidsanställning eller en anställning som motsvarar individens hela arbetsutbud. Varaktigheten av anställningen skall vara minst en månad (Arbetsförmedlingen 2010¹). Enligt avtal betalas 9020 kronor ut till coachen två veckor efter påbörjad verksamhet. Går den coachade ut i anställning inom tremånadersperioden, den period en arbetssökande får träffa en jobbcoach, tilldelas coachen 1980 kronor som bonus. Anställningen skall omfatta heltidsarbete under minst en månad. Avvikelser kan förekomma (Arbetsförmedlingen 2010²).

2.4 Målgrupp

I Arbetsförmedlingens informationsblad till de externa jobbcoacherna läses att:

Målgruppen omfattar alla arbetssökande inskrivna vid Arbetsförmedlingen som riskerar att bli arbetslösa eller är nya arbetslösa och som inte är aktuella för inskrivning i Jobb- och Utvecklingsgarantin eller Jobbgarantin för ungdomar. Arbetsförmedlingen kan också, om det finns behov, erbjuda insatsen till andra grupper (Arbetsförmedlingen 2010²).

2.5 Jobbcoachens åtaganden

För att bli leverantör till Arbetsförmedlingens kompletterande arbetsförmedlingstjänster inom jobbcoaching förutsätts tidigare erfarenhet av närliggande karaktär. Det förväntas så även att aktörens nuvarande verksamhet ligger i linje med uppdraget. Arbetsförmedlingen lämnar inga garantier avseende volym, eller därav ersättning, vilket innebär att jobbcoachningsuppdraget inte skall vara en bärande del i leverantörens verksamhet. En extern jobbcoach får inte marknadsföra sig inom Arbetsförmedlingens lokaler (Arbetsförmedlingen 2010²).

Varje jobbcoach får ge stöd åt maximalt 20 arbetssökande samtidigt. Ett sådant maxantal finns för att kunna försäkra att jobbcoachningen sker utifrån varje individs enskilda behov och

samtidigt garantera en hög kvalitet. I leverantörens åtaganden ingår att planera, leda, genomföra och följa upp de coachande samtalen och vara ett stöd för den enskilde när denne söker jobb. Det sker genom exempelvis hjälp vid framtagning av CV, intervjuträning och presentation av olika sökvägar. I processen ingår moment som gemensam planering, kontinuerlig dokumentation av den löpande processen samt att upprätta en slutredovisning. I direktiven är det av stor vikt att coachen besitter en förmåga att kunna engagera och motivera individen till att ta ett eget ansvar (Arbetsförmedlingen 2010¹).

Jobbcoachen har tystnadsplikt enligt Offentlighets- och sekretesslagen (2009:400) vilket innebär att de uppgifter som omfattar sekretess hos Arbetsförmedlingen också gäller för jobbcoachen (Arbetsförmedlingen 2010²). ”Hos Arbetsförmedlingen gäller enligt 28 kap. 11 § OSL sekretess för uppgift om en **arbetssökandes personliga förhållanden**, om det inte står klart att uppgiften kan röjas utan att den enskilde eller honom närstående lider men” (Arbetsförmedlingen 2010², fetstil i original). Samtidigt uttrycks i ett annat dokument att ”tystnadsplikt och sekretess gäller inte uppgifter från jobbcoach till Arbetsförmedlingen som har betydelse för Arbetsförmedlingens handläggning av det enskilda ärendet” (Arbetsförmedlingen 2010¹).

Arbetsförmedlingen poängterar att uppdraget inte innefattar utbildningsinsatser, rehabilitering eller stöd i form av terapi. Jobbcoacherna skall, med hjälp av sina goda relationer på arbetsmarknaden, bidra till att uppnå en effektiv matchning arbetsgivare och arbetstagare emellan (Arbetsförmedlingen 2010²).

2.6 Nulägesbeskrivning

Hösten 2009 fick Arbetsförmedlingen indikationer om att arbetssökande som befunnit sig i jobbcoachning i vissa fall erbjudits tjänster utöver avtalet. Till följd av det genomfördes två granskningar, en av revisionsföretaget Ernst & Young och en av Arbetsförmedlingen själva, i syfte att kontrollera om innehållet i coachningen skett i enighet med avtalet. Resultatet visade att leverantörerna generellt agerat enligt överenskommelse och att ingen av de granskade företagen erbjudit någon annan insats än den som avtalet innefattat.

Det nuvarande avtalet mellan Arbetsförmedlingen och externa jobbcoacher kommer att upphöra 30:e juni 2010 och följas av en ny upphandling vilken kommer att äga rum under andra kvartalet 2010 (Arbetsförmedlingen 2010³). Under vårt uppsatsarbete har det för de externa jobbcoacherna tillkommit nya riktlinjer i avtalet med Arbetsförmedlingen (Arbetsförmedlingen 2010¹). Några större skillnader har inte noterats. Då de nya riktlinjerna tillkom efter att vi genomfört intervjuerna med jobbcoacherna har vi valt att i vår analys utgå från de tidigare direktiven (Arbetsförmedlingen 2010²).

Vår förhoppning är att vi med den här uppsatsen skall kunna bidra myndigheten med ytterligare underlag och infallsvinklar till Arbetsförmedlingens, eventuellt, fortsatta arbete med jobbcoachning.

Vår uppsats sker inte på uppdrag av Arbetsförmedlingen, däremot har våra kontaktpersoner inom organisationen gett sitt samtycke och även visat ett intresse för vårt syfte och ämnesval.

2.7 Avgränsning

Fokus i uppsatsen är de externa jobbcoacherna. Dessa privata aktörer har upphandlats som komplement till arbetsförmedlingen (Arbetsförmedlingen 2010¹²) för att ge ett individanpassat stöd till den coachade så denne fort kommer i anställning (Arbetsförmedlingen 2010¹). Valet grundar sig på ett intresse från Arbetsförmedlingens huvudkontor i Stockholm att få det undersökt. Dessutom såg vi det intressant att undersöka de leverantörer som befinner sig utanför Arbetsförmedlingens lokaler i egenskap av studenter utan, likt tidigare gjorda utvärderingar, en granskande myndighet i ryggen. Vi ser ett intresse i att undersöka två organisationslogiker där den ena är extern aktör och "leverantör" till den andra och där ett samarbete förutsätts. Den ena är en statlig myndighet, den andra är en privat aktör (Arbetsförmedlingen 2010¹). Interna jobbcoacher på Arbetsförmedlingen kommer således inte att vara i fokus i vår studie men kan komma att beröras.

3. Utvärderingar

Vi kan inte finna någon tidigare forskning inom det problemområde vi ämnar undersöka. Däremot har vi funnit tidigare utvärderingar om externa jobbcoacher som kompletterande aktörer till Arbetsförmedlingen. Vi har valt att endast redogöra för de delar av presenterade utvärderingar vi anser är tillämpningsbara på vårt syfte.

3.1 Ernst & Young

I januari 2010 publicerade revisionsföretaget Ernst & Young en granskningsrapport av arbetsförmedlingens externa jobbcoacher med syftet att granska om tjänsten, personlig jobbcoach för ny- och korttidsarbetslösa, stämde överens med det anbud som lämnats till Arbetsförmedlingen. I rapporten framgår att det finns två inriktningar under tjänsten jobbcoachning. De leverantörer som strävar efter att så snabbt som möjligt ordna ett fast arbete till den coachade och de som mer tar fasta på att öka individens självförtroende och motivation (Arbetsförmedlingen 2010⁶).

De slutsatser som i rapporten konstateras är att de undersökta leverantörerna utfört sina tjänster i enighet med avtalet och att inga väsentliga avvikelser noterats. Ernst & Youngs representanter har i övrigt bland annat uppfattat att:

- Många aktörer har ett individanpassat förhållningssätt, men att individanpassningens utsträckning varierat från leverantör till leverantör.
- Leverantörerna generellt har varit medvetna och agerat i enighet med restriktioner.
- Det tillåtna antalet arbetssökande (20) har uppfyllts av samtliga.
- Slutrapporteringen fungerat väl hos leverantörerna men att de olikheter som förekommit kan innebära svårigheter för arbetsförmedlingen vid utvärdering och uppföljning av den externa jobbcoachens insats. (Arbetsförmedlingen 2010⁶)

3.2 Arbetsförmedlingen

Den granskningsrapport som i februari 2010 publicerades av Arbetsförmedlingens controllerenhet har som syfte att verifiera tjänstens leverans i förhållande till det anbud som lämnats.

Det framkommer i studiens resultat att det förekommit brister i de granskade jobbcoachernas dokumentationer. Även felaktigheter kring utbetalningar noterades. Inget resultat utgjorde grund för avtalshävning och det fanns heller inget i dokumentationen som controllerenheten ansåg skulle försvåra den arbetssökandes möjligheter till ett arbete (Arbetsförmedlingen 2010⁴).

4. Teori

I Eriksson-Zetterquist (2006:15), beskrivs en teori som "ett sätt att förklara och förstå de fenomen som vi ser i världen omkring oss". För att få en förståelse av varför verkligheten ser ut som den gör ämnar vi med hjälp av teori förklara delar av intervjuernas resultat. Att tala om universella sanningar är missvisande. Vi menar att det sannolikt finns fler teorier som kan förklara i vår studie framkomna mönster, men vi har vi gjort ett urval av de teorier vi anser direkt kan kopplas till vårt resultat. I teoriavsnittet utgår vi från de teorier som har bäring för vår problematik och vi ämnar med dessa finna förklaringar till resultatet av vår studie.

4.1 Motivering till valda teorier

Arbetsförmedlingen är en myndighet med byråkratiska principer. Att se till vad en byråkrati är och vad som sker när externa aktörer kommer in som komplement i en redan befintlig organisation ser vi därav som relevant. Arbetsförmedlingen har tecknat avtal med externa, privata leverantörer (Arbetsförmedlingen 2010¹⁰), ofta med en helt annan bakgrund och organisationsstruktur.

Ett teoriavsnitt om coaching hävdar vi är relevant för att skapa en förståelse kring ämnet uppsatsen berör. Med fokus på coaching och begreppets innebörd kommer vi också kort beskriva prefixet jobb för att få en helhet. Då vårt syfte dels är att undersöka om jobbcoacherna använder ett individanpassat förhållningssätt anser vi det även relevant att se till om coaching innebär ett sådant.

Vi ser organisationskultur som ytterligare en viktig aspekt för att förstå en organisation. Kunskap om begreppet anser vi relevant för att förklara de två organisationslogiker och eventuella krockar dem emellan. En "vi och dom" teori som grund hoppas vi skapar en förståelse kring synen på varandra.

De externa jobbcoacherna arbetar enligt lön utefter uppdrag. Den bygger på en fast del och en provisionsbaserad del (Arbetsförmedlingen 2010²). Med det i beaktande kommer vi att analysera berörda delar av resultatet enligt utbytesteorin som grundar sig i att människor tenderar att arbeta för att få största möjliga utdelning till minsta möjliga kostnad (Angelöw & Jonsson 2000).

4.2 Standardisering och byråkrati

Enligt Mintzberg (1993) definieras en byråkratisk organisationsstruktur av att en organisations beteende är förutbestämt eller förutsägbart, det vill säga standardiserat. Författaren beskriver även byråkrati ur den kände sociologen Max Webers perspektiv, att byråkrati är den ideala organisationsformen för att få struktur. Eriksson-Zetterquist m.fl. (2006) menar att standardiserade rutiner och regelstyrning är två av grundbultarna. I boken *Arbetslivet* sam-

manfattas Webers principer var av hierarki, regler, administration genom skriftliga dokument är viktiga komponenter i en byråkrati (Hansen & Oban 2002).

I Giddens (2007) återges den amerikanske sociologen Robert Merton tankar om att flera faktorer kan leda till dysfunktionalitet inom byråkratier genom att dessa, vilka är förlitade på skriftligt formulerade förfaranden, riskerar att skapa rigiditet, en *byråkratisk ritualism*, att regler följs, oavsett vilka konsekvenserna blir. Samt en oro för att dessa regler efter hand ska komma att få högre prioritet än organisationens egna mål. Merton ser risker i konflikter mellan medborgare och byråkratiska organisationer och anser att många medborgare ser att byråkratier har svårt att se till det som är personligt, specifikt. I stället för att se till individens behov blir regler och det formella centralt (Giddens 2007).

4.3 Jobbcoaching

Det är svårt att finna litteratur och forskning kring ämnet jobbcoaching. Böcker om begreppet lyser med sin frånvaro på universitetsbibliotekens hyllor och i nationalencyklopedin (NE) saknas en definition. Däremot är tidningsutklipp i området många, ofta är de skrivna med ett kritiskt öga till vad jobbcoaching är och hur det utövas (Aftonbladet 2010, Dagens Nyheter 2010). Men dessa artiklar bygger inte på vetenskapligt stärkta teorier utan grundar sig på en granskning av metoder vissa externa jobbcoacher i Sverige brukar. Fenomenet jobbcoaching är relativt nytt och vetenskapliga artiklar om dess effekt och nytta lyser med sin frånvaro. Det faktum leder till att vi söker information inom ett bredare spektra och fokuserar på begreppet coaching. Vi anser att kunskap om begreppet är nödvändigt för att få en djupare förståelse för de externa jobbcoachernas arbete i Sverige. Till skillnad mot litteratur kring jobbcoaching finns det hyllor fulla med definitioner av begreppet coaching. Och trots att vi har vetenskapen om att prefix kan göra under i lingvistik så menar vi att en beskrivning av begreppet coaching ger en bra grund för att definiera jobbcoaching.

Ordets första dels betydelse, jobb, verkar forskare vara relativt eniga om. Nationalencyklopedin beskriver det som "stadigvarande sysselsättning som ger försörjning, verksamhet som kräver viss ansträngning" (Nationalencyklopedin 2010²). Den andra delens definition råder det mer oenighet kring. Ordet coach definierar nationalencyklopedin: "tränare och rådgivare med aktiv ledarroll, huvudsakligen i lagsporter" (NE 2010¹). Whitmore (2003) anser att coaching innebär att "...frigöra en persons möjligheter att maximera sina prestationer. Det är egentligen inte ett sätt att undervisa utan en metod att hjälpa andra att lära sig själva". (Whitmore 2003: 16). Författaren menar att coaching grundar sig i psykologiska principer, men framhäver samtidigt att det inte krävs någon examen i psykologi för att uppnå resultat. Gjerde (2004) hävdar att Thomas J. Leonard är begreppets skapare då han i sin tränarroll i tennis konstaterar att den största motståndaren till att uppnå resultat är vi själva. Det är alltså främst ens egna tankar som hämmar ens utveckling. Han skriver även att känslor påverkar vårt agerande då de styr vilka alternativ vi ser.

Whitmore (2003) skriver att det är väsentligt att individen själv agerar och att det är denne själv som bäst vet vad som är rätt för honom eller henne. Också Gjerde (2004) påpekar att det är den coachade som skall ta ansvar för sitt eget handlade, att coaching är ett sätt att frigöra individens potential och att en coach aldrig skall förändra människor utan att det är individen som har svaren till sin egen utveckling. När en individ själv är ansvarig skapare för sina uppsatta mål är det betydligt enklare att gå till handling. Vetskapen och insikten att jag själv kan påverka skapar motivation, och resultat. Individen själv måste blicka framåt och skapa sin egen lycka (Gjerde 2004).

Vad coachens huvudsakliga roll är i sammanhanget råder det delade meningar om. Är det coachens metodik som är grundläggande och väsentligt eller är det dennes fackkunskap inom ett visst ämne råder (Gjerde 2004)? Gemensamt för nästan all läst litteratur är dock dess fokus på nutid och framtid. Gjerde (2004) beskriver coachens roll som att se potential, se personens förmåga, och se förbi vad den coachade gör i nuet. Att ge stöd, bidra till att upprätthålla fokus och hjälpa individen att inse att det endast är denne själv som står ansvarig för sina uppställda mål. Rädslan att misslyckas skall överbyggas och det krävs en medvetenhet, hos både coach och den som blir coachad, att framgång föder framgång. Coaching är proaktiv och syftar till att finna alternativ för att kunna gå vidare - blicka framåt i positiv bemärkelse. Coachen skall fungera som optimistisk stöttepelare, att visa att individen alltid har ett val till förändring. Syftet med coaching är inte att ge råd utan metodiken kan kort och gott sammanfattas med "Det är den som bär skon som vet var den klämmer" (Gjerde 2004:60). Whitmore (2003) uttrycker att sakkunskap är en mindre betydelsefull faktor hos en coach, och hävdar att coachen varken behöver besitta det eller erfarenhet inom det område denne coachar. Han bygger sitt konstaterande på att coacher utan en teknisk expertis griper an problem från roten. Kunniga coacher inom ett visst område ser inte sällan rena tekniska fel och anmärker därför mer frekvent på uppenbara felaktigheter i stället för att använda sig av ett coachande förhållningssätt.

Gemensamt för den litteratur vi läst är betydelsen av mål. Ett mål är enligt Hilmarsson (2006) en beskrivning av ett framtida önskat tillstånd. Författaren redogör för Weinberg & Gould som skiljer på subjektiva respektive objektiva mål. Subjektiva mål grundar sig i en vilja, förväntan eller ett beslut. Objektiva mål, om att uppnå ett bestämt resultat inom en bestämd tidsram. I ett coachingsammanhang kombineras ofta dessa typer, den coachande redogör för sin vilja och beskriver ett önskat resultat. Författaren menar att mål inom coaching innebär motsatsen till att fokusera på problem, att konstruktivt leda den coachade framåt i riktning mot det som önskas uppnås. "När en man inte vet vilken hamn han seglar mot är ingen vind den rätta." (Hilmarsson 2006, kap 5, s 110, 2st)

Konfidentialitet är en av grundstommarna i en god coachingrelation, engagemang i och mellan sessionerna, en annan (Gjerde 2004). Relationen skall utvecklas mellan coach och klient och det finns ingen universell beskrivning på hur relationen skall designas. Enligt författaren finns det dock vissa delar som hör ingå i kontraktet mellan de berörda, mål är en av dessa.

4.4 Kultur

Definitionen av kultur är omdiskuterad. Formella, synliga aspekter av en organisation utgör tillsammans med informella, dolda, en organisations grunddrag (Bakka m.fl. 2006). Författarna refererar till Gagliardi som hävdar att motstånd kan komma till uttryck genom att individer fortsätter med tidigare fungerande beteenden även under förändrade villkor. Författarna själva lyfter fram betydelsen av att en grupp delar vissa antaganden som skapar stabilitet. I boken *Organisationskultur* nämns Schein som en klassisk referens för att förklara begreppet (Jacobsen & Thorsvik 2008). Schein (2004) skriver om vikten av konsensus mellan å ena sidan en extern miljö och å andra sidan det som sker inom en organisations väggar.

Jacobsen & Thorsvik (2008) beskriver organisationer som arenor där resurser och inflytande skapar konkurrens mellan interna och externa grupper. Alvesson (2001) har i sin tur en komplex syn på organisationskultur. Han hävdar i *Organisationskultur och ledning* att kulturen styr medarbetarnas tankar, idéer och åsikter inom ramen för organisationen. Vikten av att se

till bakomliggande etiska och politiska mönster hävdar han är centralt. För att förstå en organisation, bör man förstå dess kultur. I boken *Organisation och organisering* ger författarna Alvessons teoretiska perspektiv en etikett; en kritisk organisationsteori, som syftar till att beskriva institutioner som ej värdeneutrala politiska arenor (Eriksson-Zetterquist m.fl. 2006). Att inom en organisation enbart se till mål och resultat är därför, enligt en kritisk organisationsteori, inte möjligt. Förespråkare av teorin anser att det är väsentligt att granska olika intressenter. Kultur kan skapa samhörighet och koordination. Men kultur kan också skapa ett oreflekterat synsätt genom förgivet tagna sanningar istället för reflektion (Alvesson 2001). En kritisk medvetenhet om begreppet hävdar författaren är positiv i bemärkelsen att det är så en organisation kan nå bättre resultat. Ramar kan skapa hinder för utveckling.

Kultur skapar identiteter i form av en skiljelinje mellan de inom och de utanför en organisation, vi och dom (Eriksson-Zetterquist m.fl. 2006). Socialt avstånd är den sträcka, på ett kontinuum, som visar på att det finns avstånd mellan grupper. Vi-gruppen, ibland benämnd som ingroup, består av människor jag identifierar mig med, ett tryggt område där jag har kunskap och vet hur jag skall bete mig. Övriga, de andra, de är en outgroup. Enligt författaren kan den ena gruppen inte existera utan den andra. Och dessa två ytterligheter befinner sig i ständig konflikt grundat på en stigmatiseringsprocess (Bauman 1990). Stigmatisering är enligt nationalencyklopedin en term för social stämpling (NE 2010⁴).

Även Giddens (2007) skriver om "vi och dom" och menar att hur en organisation är geografiskt organiserad påverkar de informella relationerna. Författaren anser att en fysisk närhet är grundstommen i den så kallade primärgruppen och att fysiskt avstånd kan innebära en polarisering mellan grupperna och skapandet av en "vi och dom- relation".

4.5 Utbyteteorin

Med en ekonomisk syn som bas bygger utbyteteorin på att människor vill få största möjliga utfall till minsta möjliga kostnad (Angelöw & Jonsson 2000). George Homans (1961) har, med den sociala inlärningsteorin som grund, utvecklat ett antal satser som förklarar dess huvudsakliga grundprinciper, bland annat att:

1. Individer tenderar att engagera sig i aktioner som är innebar positiv förstärkning
2. När en handling följs av en belöning, ökar utsikterna för återupprepning
3. Ju högre en individ värderar en belöning kopplad till en viss handling, desto större sannolikt att personen utför handlingen. (Homans 1961)

George Homans anses enligt Angelöw & Jonsson (2000) vara utbyteteorins upphovsman och liksom de flesta teorier finns det också kritiker till ovan nämnda. Ifrågasättande av att människor är så rationella och beräknande använder Antti Eskola som argument när han vill förklara utbyteteorins baksida. Han hävdar att egoistiska människor i samarbete, i så fall torde vara en omöjlig ekvation.

5. Metod

Vi är medvetna om att vi inte kan dra några generella slutsatser utifrån det urval av externa leverantörer och arbetsförmedlare vi har. Det är inte heller vårt syfte. Åsikter, känslor och uppfattningar kan aldrig generaliseras, varje individ har sin uppfattning. Genom intervjuer

kan vi dock se om det finns aspekter som framträder, mer eller mindre synligt samt om dessa kan förklaras med teoretiska perspektiv för att skapa en förståelse.

5.1 Kvalitativ metod

En kvalitativ forskningsmetodik är, enligt Trost (2005), tillämpbar när studiens syfte är att förstå hur människor resonerar och reagerar, för att upptäcka och hålla isär varierade tillvägagångssätt och för att förstå eller hitta mönster. Vi valde en kvalitativ forskningsmetod då vår avsikt med vår studie är att få en ökad förståelse för ett fenomen samt att förklara det med hjälp av teorier. Vi stödde vårt metodval på Silverman (2007) som menar att metoden är bra i de fall en forskare är intresserad av individers åsikter. I vårt fall förstå och förklara hur de externa jobbcoacherna tillämpar ett individanpassat förhållningssätt, göra en tolkning av parternas syn på varandra samt få en större inblick i hur jobbcoachningsinsatsen tas tillvara inom Arbetsförmedlingens organisation.

5.1.1 Urvalsgrupp

I inledningsskedet av vårt arbete valde vi att hålla en informantintervju med en ansvarig på Arbetsförmedlingen för att få en bild av hur olika processer, inom arbetsmarknadspolitiska återgården jobbcoachning, fungerar. Därefter valde vi att intervjua åtta externa jobbcoacher från olika företag. Två av dessa arbetar på bemanningsföretag. Alla intervjuer ägde rum under en timmes tid i avskilda rum. Kontakten med de externa jobbcoacherna skedde genom ett medvetet urval då vi eftersöker en bredd bland jobbcoacherna. Vi fann kontaktuppgifter till ett tjugotal jobbcoachningsföretag genom Arbetsförmedlingens hemsida och skickade ut en e-postförfrågan (Bilaga 1) till utvalda företag. Vi eftersträvade att få ett spektrum av företag för att kunna jämföra eventuellt differentierad metodik.

I datainsamlingen från arbetsförmedlare fokuserade vi på ett lokalkontor inom Göteborgs kommun. Ett kontor för att inte riskera att kulturskillnader mellan olika organisationer påverkar resultatet. Vi blev tilldelade tre intervjuer, ett antal som vi ansåg täcka vår problemformulering då det centrala i vår studie är att belysa de externa jobbcoachernas perspektiv. Samtidigt ämnade vi se till de eventuella krav som är uppställda för samarbete aktörerna emellan.

5.1.2 Kvalitativa intervjuer

Enligt Trost (2005) blir det material som framträder ur kvalitativa intervjuer ofta mycket innehållsrikt. Författaren anser att med lite tur och noggrant arbete kan många intressanta mönster, processer och ståndpunkter framträda. Vi valde en semistrukturerad intervjuform, vilket innebär att vi gjorde ett frågebatteri med för vårt syfte relevanta frågeområden. Intervjufrågor kan, i enighet med intervjuformen, anpassas utefter intervjutillfälle men är ändå jämförbara och består av samma innehåll (Trost 2005). Vi valde att i respektive intervju fokusera på två frågeområden. Ett om samarbetet mellan de externa jobbcoacherna och traditionella arbetsförmedlare samt ett område med fokus på de olika gruppernas metodik.

Vi valde att båda vara närvarande vid samtliga intervjuer för att minska risken för subjektivitet och feltolkning. Trost (2005) anser att det, ur intervjuarens perspektiv, kan vara en fördel att vara två då dessa i många avseenden kompletterar varandra. Negativt kan vara det maktövertag som kan uppstå och att respondenten kan känna sig underlägsen. Vi ansåg att fördelar övervägde eventuella nackdelar och valde att i varje intervjusituation kontinuerligt ha en som

ställde frågor och en som förde anteckningar. Därefter, efter respektive intervju, satte vi oss ner tillsammans och fyllde ut de luckor som skribenten eventuellt missat under intervjun.

Samtliga intervjuer bandades efter ett godkännande av respektive respondent. Dessa kommer att behållas i fall det finns information som efteråt behöver kontrolleras. En intervjuare bör enligt Trost (2005) sträva efter att ställa direkta frågor och en i taget för att minska utrymmet för feltolkning. Det var vi väldigt noga med under förberedelse och intervju. Vi ämnade se till samarbetet, de externa jobbcoachernas förhållningssätt och synen på varandra. Dessa områden ansåg vi vara konkreta och genererade i svar som vi sammanställde under frågeområden i stället för att analysera i detalj. Det var skälet till att vi sammanfattade intervjuerna och fokuserade på kärnfulla citat.

5.2 Konfidentiellt

Vid varje intervjus start informerades respondenten om att det som sades vid intervjun är konfidentiellt och att personen är helt anonym, en viktig aspekt som lyfts fram av Trost (2005). Enligt författaren är intervjun en ömsesidig relation mellan intervjuare och respondent och därför skall det inte finnas några andra åhörare. Det är av stor vikt att intervjumiljön är skyddad mot störande ljud och att det är en plats där den intervjuade känner sig trygg. Samtliga av dessa aspekter tog vi hänsyn till då den intervjuade själv fick välja var denne ville bli intervjuad. Vissa intervjuer skedde på arbetsplatsen bakom stängda dörrar, andra i grupprum på offentliga bibliotek samt i något fall, på begäran av individen själv, i dennes hem.

5.3 Etik

Trost (2005) betonar hur viktigt det är att ta etiska aspekter i beaktande. Den intervjuades integritet skall komma i främsta rummet och denne skall behandlas med respekt. Respondenten skall ge sitt samtycke innan samtalet spelas in på band, något som vi tog fasta på vid varje intervjutillfälle. Dessutom styrks dessa principer av Blennberger m.fl. (2005) som betonar att en personalvetare i sin yrkesroll skall beakta värdighet och integritet. Det omfattar att behandla andra människor med respekt och med omsorg för deras rättigheter till det som är privat. Vi såg det som högst relevant då vi själva är nästintill färdigutbildade personalvetare och vi lade därför stor vikt vid att skydda varje respondents integritet genom att vi gjorde aidentifieringar, enligt principer både från Blennberger m.fl. (2005) och Trost (2005).

5.4 Validitet

Med validitet menar Trost (2005) den giltighet och att det som mäts faktiskt mäter det som ämnas undersökas. Då syftet med kvalitativa intervjuer är att få tillträde till den intervjuades uppfattning om en speciell företeelse är det viktigt att en fråga leder till det svar som eftersöks och ingenting annat, att svaren har en giltighet. Vi anser att vi genom väl utformade intervjufrågor, ställde en åt gången, aktivt lyssnande och anpassade följdfrågor fått svar på de frågor vi ställt.

Vi ser begreppet jobbcoachning som coachning med prefixet jobb. Definitionen av jobb är snäv. Definitionen av coachning är långt ifrån universell. Men trots att begreppets innebörd är omdebatterad så finns det teman som faller in under de allra flesta forskares definition. Begreppets fokus på nutid och framtid är en av delarna. Att den coachade skall se sin egen potential en annan (Gjerde 2003). Därmed anser vi att begreppet coachning kan stå till grund för vårt fortsatta arbete om jobbcoachning. Om det är av oss en feldragen slutsats skulle kanske

vissa delar av analys blivit annorlunda då vi i så fall inte hade kunnat applicera coachingteorier på resultat, men vi skulle emellertid fortfarande kunna se till jobbcoachernas metodik oavsett om det är coaching eller ej.

5.5 Reliabilitet

Enligt Trost (2005) innebär reliabilitet, tillförlitlighet, graden av stabilitet och ett litet inflytande från slumpen. Vår uppfattning, gällande vår egen undersökning, är att resultatet troligen skulle bli annorlunda med en annan urvalsgrupp, men att vi intervjuerna emellan stärkt tillförlitligheten och upprätthållit en stabilitet genom att en person höll i samtliga intervjuer.

I kontakt med de externa jobbcoacherna skedde ett urval utefter vår önskan och förhoppning om att se till en mångfald av leverantörer. Kontakten skedde direkt. Det finns hos oss en medvetenhet om att de företag som av vi fått respons kan vara ett urval som med specifikt radikala åsikter mot Arbetsförmedlingen. Eller tvärtom. Arbetsförmedlarna blev förmedlade genom chefens rekommendation. I inledningsskedet av vår studie var vi oroliga för att chefens involvering skulle komma att ge avtryck i respondentens svar genom finputsning och att trovärdigheten därav skulle minska. Av respondenter, från båda grupper, fick vi svar som inte alla gånger är politiskt korrekta. Vi anser att det grundar sig i uppriktiga svar som resulterar i en hög trovärdighet. I enlighet med syfte och frågeställningar har vi kommit fram till ett antal frågeområden som sammanställs i studiens resultat.

6. Resultat och tolkning

Vi ämnar att i resultat presentera mönster som framkommer genom respondenters åsikter. Att presentera olika förhållningssätt som hänger ihop snarare än finna en kvantitet av svar. Samtidigt finner vi ett intresse i att se till om aktörer inom och mellan grupperna, arbetsförmedlare och externa jobbcoacher, uttrycker liknade åsikter eller om tydliga avvikelser framkommer. Fokus i vår rapport är på de externa jobbcoacherna som kompletterade aktörer till Arbetsförmedlingen. Därav är materialmassan kring dessa också större än för de intervjuade arbetsförmedlarna. Enligt en områdesuppdelning utefter formulerat syfte beskriver vi i intervju framkomna resultat, respektive grupp, externa jobbcoacher och arbetsförmedlare, var för sig. I ett efterföljande stycke till varje område tolkar vi framträdande mönster och resultat med grund i teoretiska perspektiv.

6.1 Individanpassat förhållningssätt

Jobbcoacher

Majoriteten av respondenterna i jobbcoachningsföretagen nämner att ett individanpassat förhållningssätt genomsyrar hela jobbcoachningsprocessen. Att metodiken skiljer sig från person till person och bottnar i deltagarens förutsättningar samt vikten av att se till individens behov, framträder i samtliga intervjuer. En jobbcoach uttrycker att den coachade är i fokus och betonar vikten av att frigöra dennes resurser genom systematiska frågor.

Om rollen som jobbcoach uttalar sig en av de intervjuade att det statistiskt sett inte skulle bli någon skillnad om den försvann, men att det däremot skulle ha stor betydelse för individen. En uttrycker: "Det som jag kan ge, som inte Arbetsförmedlingen kan ge, är förmågan att lyssna på folk". Att jobbcoacher behövs för att Arbetsförmedlingen har för mycket att göra, yttras

av en annan. En tredje uttrycker, om jobbcoachning,: ”Det är kul, ganska mycket som att sitta och fika”.

Gemensamma moment för alla jobbcoacher finns inte. Flertalet nämner dock utformning av CV, personligt brev och förberedelse inför en intervjusituation genom intervjuutbildning, som inslag som är svåra att undvika och som varje klient därför genomgår. En jobbcoach ser, förutom gemensam planering och slutrapport, inga obligatoriska moment. Denne anser istället att jobbcoachning innebär att vara kreativ och maximera möjligheterna för den sökande att få en anställning. Mental träning, att lära sig slappna av och fokusera, är ett frivilligt moment som förekommer som en del i en av jobbcoachernas metodik.

Majoriteten av de externa jobbcoacherna träffar sin klient en gång i veckan under de tre månaderna. Avvikelse från majoriteten förekommer. En respondent håller tre sessioner med sin klient, varav en är ett uppstartsmöte, en jobbcoach träffar sin klient vid något fler tillfällen och uttrycker att få gånger inte är problematiskt så länge en tät kontakt sker via mail och telefon.

Samtliga intervjuade jobbcoacher nämner, om inte direkt så indirekt, mål som centralt inom jobbcoachningsprocessen. Kortsiktiga och långsiktiga mål, vikten att ha en långsiktig plan, och målformulering är uttryck som omnämns. En respondent sammanfattar mål som att konkretisera nuläge, förväntningar och önskeläge och undanröja hinder däremellan. Flertalet av jobbcoacherna nämner vikten av att öka den arbetssökandes självkänsla och bygga upp individens självförtroende innan fokus övergår på målformulering. En respondent uttalar ”Vi fokuserar inte jättemycket på att personen hittar jobb att söka”.

Arbetsförmedlare

Intervjuade arbetsförmedlare uttrycker en till viss del annan syn på de externa jobbcoachernas arbete än de själva. En arbetsförmedlare *gissar* att jobbcoachens uppgift är att agera bollplank, kontrollera ansökningshandlingar samt att ringa runt till olika arbetsgivare. Denne lyfter samtidigt fram att det är någonting som arbetsförmedlarna själva kan hantera. En respondent menar att jobbcoachens uppgift är:

att stötta upp och hjälpa personer med deras ansökningshandlingar, ta bort rädsla för anställningsintervjuer, försöka knuffa dem i rätt riktning för att hitta andra arbetsmarknadsområden än vad de själva fokuserat på.

- men att jobbcoachning även går ut på att öppna dörrar och ge feedback till klienten. En uttrycker om jobbcoachningens nytta för vissa arbetssökande: ”De personer som inte fick jobb i en högkonjunktur, de får inte jobb i en lågkonjunktur heller. Dom hamnar snarare ännu längre bort”.

Sifferförvirring råder hos arbetsförmedlare, likt hos de externa jobbcoacherna, kring antalet gånger en klient och jobbcoach bör träffa sin klient. Ingen av de intervjuade arbetsförmedlarna vet om det förekommer ett minsta antal sessioner, men två uttrycker att de tror att minimum är tre till fem. En arbetsförmedlare anser att jobbcoach och klient bör träffas minst en gång varje vecka.

Tolkning

Vi tolkar att det i empiri framträder två olika riktningar om vad begreppet jobbcoachning innebär. Vissa jobbcoacher fokuserar på att få ut den arbetssökande i anställning på så kort tid

som möjligt, och lägger vikten vid begreppets första del, *jobbcoachning*. Andra grundar metodiken i begreppets andra del, *jobbcoachning* och lägger tyngdpunkten vid ett individanpassat förhållningssätt. I direktiven från Arbetsförmedlingen (Arbetsförmedlingen 2010¹) kan utläsas att syftet med jobbcoachning är att få ut den arbetssökande i anställning på så kort tid som möjligt. Inom coaching är fokus ett individanpassat förhållningssätt (Whitmore 2003).

I litteratur om coaching är målet en central del i processen. Enligt Hilmarsson (2006) är individens fokus på framtiden och personliga mål centralt. Subjektiva mål berör en vilja, förväntan eller ett beslut. Objektiva mål handlar istället om att uppnå ett bestämt resultat inom en bestämd tidsram. Den uppsatta tidsramen på tre månader inom jobbcoachning skulle, enligt teorin om coaching, kunna tolkas vara ett objektiva mål. Att individens vilja och dennes förutsättningar står i centrum nämns av samtliga jobbcoacher, det menar vi är subjektiva mål (Hilmarsson 2006). Därmed tolkar vi att det, i enlighet med teori om coaching, kan konstateras att målformulering uppfylls av samtliga jobbcoacher.

I vårt resultat skiftar antalet sessioner per jobbcoachningsföretag markant. Krav, eller riktlinjer, kring antalet träffar en coach bör ha med sin klient återfinns inte i Arbetsförmedlingens direktiv till de externa jobbcoacherna. Studerad litteratur om coaching erbjuder inte heller något konkret svar. Gjerde (2004) anser att engagemang i och mellan sessionerna är en viktig faktor. Vi drar därmed slutsatsen att fler än två möten är rekommendation. Vår tolkning blir därmed att de externa jobbcoacherna, enligt teori om coaching, uppfyller kravet på antalet sessioner.

6.2 Individens ansvar versus coachens ansvar

Jobbcoacher

Tre respondenter uttrycker att jobbcoachning förutsätter ett eget ansvar hos den arbetssökande. Att syftet är att individen skall skapa egna verktyg att arbeta utifrån och drivas av en egen motor. En av dessa uttrycker att ansvaret ligger på individen men att jobbcoachen skall hjälpa till att lyfta fram styrkor hos individen.

Att kvalitén på jobbcoachningen blir olika på grund av personkemin mellan jobbcoach och arbetssökande framkommer i intervju med två respondenter. De uttrycker att vilken jobbcoach en arbetssökande får är som ett lotteri. Att deltagare inte alltid hamnar hos någon som kan coacha. Vikten av jobbcoachernas egna kontaktnät nämns som centralt av hälften av respondenterna. En anser att jobbcoachning bygger på att coachen skall bidra med sin syn och sina erfarenheter och ser en vinst i att ännu mer använda sitt kontaktnät. Samtidigt uttrycker denne att jobbcoachning handlar om att stiga ur sina egna erfarenheter och vara objektiv.

Arbetsförmedlare

En arbetsförmedlare uttrycker angående jobbcoachernas arbete "Vad dom gör är ju liksom bara att följa upp personen i positiv anda så att den ska hålla modet uppe". En annan ser vikten av att jobbcoachen möter individen där den är. En arbetsförmedlare hävdar att jobbcoacher ställer krav på individen i antalet jobb som denne skall söka, och att dessa ibland går över gränsen. Respondenten menar att jobbcoachen inte har rätt att agera kontrollfunktion då det är Arbetsförmedlingen som har myndighetsansvaret.

Tolkning

Vi tolkar att de oklarheter som råder kring de externa jobbcoachernas roll delvis grundar sig i ett dåligt samarbete mellan de två aktörerna. Vi kopplar det till Jacobsen & Thorsvik (2008) som ser att det kan finnas en konkurrens om resurser och inflytande mellan interna och externa grupper, mellan två organisationslogiker som möts.

6.3 Synen på varandra

Jobbcoacher

Flera jobbcoacher tvivlar på om Arbetsförmedlingen överhuvudtaget hade någon aning om vad de i inledningsskedet upphandlade, att introduktionen var bristfällig och att Arbetsförmedlingen från början var för otydliga i sitt anbud när de inte specificerade vilka kvalifikationer en jobbcoach skulle ha. Det otydliga anbudet menar en jobbcoach är orsaken till alla kritiska skrivelser från massmedia. Att Arbetsförmedlingen inte borde ha upphandlat så många externa jobbcoachningsföretag framkommer också. Tre jobbcoacher kommenterar upphandlingens fokusering på korttidsarbetslösa och ser brister i att inte direktivet efterlevts då Arbetsförmedlingen vid flertalet tillfällen skickat fel personer. En respondent ställer sig frågande till om fokuseringen på korttidsarbetslösa överhuvudtaget var rätt fokus att välja.

Arbetsförmedlare

Flera åsikter framkommer i intervju med arbetsförmedlare som speglar deras syn på de externa jobbcoacherna och deras arbete. En respondent uttrycker att: "Coachinguppdraget var vårt från början". En frågar sig om det skulle räcka med några timmars föreläsning istället för att gå hos en jobbcoach. Andra citat är:

Den trevliga sidan av vårt arbete

En väldigt bekväm arbetsform, säkert väldigt rolig.

Externa jobbcoacher kan vara gräddes på moset, men det kan också vara väldigt mycket arbete.

Jag tror att femtio procent av de personer som går till en jobbcoach är så nära arbetsmarknaden så att de har ett jobb ganska så snabbt, och det hade den haft oavsett om den hade varit inskriven här.

De har ju sin lilla exklusiva skara som står relativt nära arbetsmarknaden.

Några som jag tycker är jåkligt flummiga.

Majoriteten av de intervjuade arbetsförmedlarna hade hellre sett att det lagts pengar på fler handläggare än externa jobbcoacher. Även vår informant på Arbetsförmedlingen uttrycker att ett alternativ till upphandlingen av externa jobbcoacher hade kunnat vara att satsa pengarna på fler arbetsförmedlare. Missnöje över att för många externa jobbcoacher upphandlats och att handläggarna inte får rekommendera specifika jobbcoacher till klienter uttrycks av en av arbetsförmedlarna. En arbetsförmedlare uttrycker: "Skulle jag välja personligen skulle jag ta en intern coach".

En arbetsförmedlare uttrycker om jobbcoachningsuppdraget att: "I början var det väldigt mycket negativt om jobbcoacher och varför de skulle komma och i princip ta över vårt jobb". Denne menar att det grundade sig i bristfällig information om vad som var jobbcoachernas egentliga uppdrag, men att man nu ser dem mer som ett komplement. Andra åsikter som framkommer är att en extern jobbcoachs uppdrag innebär lättförtjänta pengar, att ersättningen

är väldigt skevt fördelad och att det borde löna sig att få ut personer i jobb, vilket det inte gör idag. Att hämta ut de cirka 2000 kronorna som jobbcoacherna får om individen kommer ut i arbete, utöver de cirka 9000 kronorna i jobbcoachningssessionens början, hävdar en arbetsförmedlare är näst intill omoraliskt: "Det finns mycket pengar som ramlar ut som kanske inte borde betalas". Samtidigt uttrycks att det säkert även finns de som borde få mer betalt, som gör ett jättebra jobb. En annan arbetsförmedlare har en teori om hur en extern jobbcoach skulle agera om en arbetssökande missköter sig: "Jag tror inte att jobbcoachen skulle höra av sig till oss om det, för det skulle innebära att de skulle bli av med sina pengar".

Tolkning

I resultatet framträder att jobbcoachernas ersättning, enligt arbetsförmedlarnas mening, är lättförtjänta pengar. Deras engagemang i jobbcoachningsprocessen ifrågasätts då prestationsersättningen enbart utgörs av cirka 2000 kr. Enligt Homans (1961) påverkas motivation av prestationsbaserad ersättning vilket kan förklara arbetsförmedlarnas negativa syn på att vissa jobbcoacher har en alltför bekväm arbetssituation.

Ytterligare en tolkning till respektive aktörs negativa syn på varandra grundar sig i krocken mellan två organisationslogiker, en här byråkratisk organisationslogik och en extern aktörs friare roll. Det kan tolkas enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) som beskriver organisationer som arenor där resurser och inflytande skapar konkurrens mellan interna och externa grupper. Enligt Bauman (1990) kan en ingroup respektive outgroup inte existera utan den andra. Det är två ytterligheter som befinner sig i ständig konflikt grundat på en stigmatiseringsprocess. Enligt en sådan stigmatiseringsprocess skulle dessa två grupper i princip aldrig kunna vara i någonting annat än i konflikt. Det kan också tolkas som att om man gör de två grupperna, trygga med varandra så skulle det inte finnas någon konflikt och därmed också ett bättre samarbete.

6.4 Arbetsförmedlingen och byråkrati

Jobbcoacher

Att Arbetsförmedlingen är allt för byråkratisk är en åsikt som framkommer i flertalet intervjuer med de externa jobbcoacherna. Att ramarna som Arbetsförmedlingen har förvisso skapar struktur men att de också håller tillbaka. En respondent uttrycker: "Arbetsförmedlingen är en otroligt genompolitiserad, pragmatisk, jätte koloss". "Storebror vet bäst", och att "Det är för byråkratiskt och stelbenta regler som gäller fortfarande" är andra åsikter som framkommer varvat med att organisationen är alldeles för stor och gammalmodig. En jobbcoach etiketterar Arbetsförmedlingen som "Gamla dinosaurier i samhället som har fungerat en annan gång i historien, men de fungerar inte idag".

Arbetsförmedlare

Det uttrycks av arbetsförmedlare att det är dessa, och inte de externa jobbcoacherna, som omfattas av ett myndighetsansvar. Det är arbetsförmedlarna som har en kontrollfunktion och tar de ekonomiska besluten. Siffror är väldigt viktigt då det ligger i Arbetsförmedlingens existens att presentera resultat av regeringen uppställda mål, framkommer i intervju med en arbetsförmedlare. Samma respondent uttrycker att de har en relativt stor ram att arbeta inom som är ganska rörlig, men att den bara går att rucka på till en viss gräns.

Tolkning

Åsikterna kring Arbetsförmedlingen som allt för byråkratisk och gammalmodig kan kopplas till Mintzberg (1993) som förklarar att en byråkrati är en standardiserad organisation som kännetecknas av att vara förutbestämd eller förutsägbar. Även Eriksson-Zetterquist m.fl. (2006) talar om att en byråkrati har standardiserade rutiner och regelstyrning. Giddens (2007) skriver om rigiditet och en *byråkratisk ritualism*, att byråkratier tenderar att hålla sig till regler oavsett följderna. De externa jobbcoachernas uttalanden om att Arbetsförmedlingen som en byråkratisk organisation kan därmed förklaras i teori.

Vi tolkar att de externa jobbcoacherna anser att de regler som styr arbetsförmedlare i deras arbete är negativa. Enligt Giddens (2007) finns det konflikter mellan medborgare och byråkratier då medborgare anser att en byråkrati brister i att se till den enskilda människans behov. Ur detta kan två möjliga tolkningsätt urskiljas. Ett är att arbetsförmedlarna verkar inom en byråkrati och att de externa jobbcoacherna är medborgare. Att jobbcoacherna utgår från sin personliga syn på byråkratier snarare än kopplat till deras yrkesroll. Om så är fallet kan det förklaras med ovan nämnda teori. Ett annat sätt att sammankoppla resultat och teori är att utgå från två organisationslogiker som möts, och krockar. Det senare kan förklaras av teorin om organisationskultur, där organisationer beskrivs som arenor där resurser och inflytande skapar konkurrens mellan interna och externa grupper (Jacobsen & Thorsvik 2008).

6.5 Samarbetet mellan externa jobbcoacher och Arbetsförmedlingen

Jobbcoacher

Samtliga intervjuade jobbcoacher uttrycker att kontakt och samarbete med Arbetsförmedlingen är nästintill obefintlig. Den enda kommunikationen sker via e-post och brev innehållande kontaktuppgifter och sker enbart vid start, slutrapportering och vid eventuella avvikelser. Två ser negativt på att arbetsförmedlarna knappt hinner svara på e-mail och en menar att de brister kunskapsmässigt då de sällan är pålästa i vilka regler som gäller. Majoriteten uttrycker ett missnöje över samarbetet, att det är märkligt, idiotiskt och att det finns en önskan om ett bättre sådant istället för vattentäta skott. "Det känns som skottsäkra väggar emellan" säger en. En jobbcoach uttrycker sin skepsis genom "Har man passerat nålsögat och blivit godkänd i upphandlingen [...] sedan har de varit tämligen ointresserade". Denne ser en tydlig konflikt och bristande kommunikation mellan externa jobbcoacher och Arbetsförmedlingen. Tankar om att Arbetsförmedlare i första hand väljer interna jobbcoacher framför externa uttrycks också. "Vad fan gör du här? Här är ytterdörren", är ett bemötande en respondent fått på Arbetsförmedlingen och som denne anser speglar arbetsförmedlarnas syn på de externa jobbcoacherna. "Gillar dom oss därinne eller ser dom på oss som konkurrenter? Jag vet ju inte om dom pratar skit om oss", är andra tankar som framkommer. Nästan hälften av jobbcoacherna anser att arbetsförmedlarna borde ändra sin inställning till de externa jobbcoacherna och se dem som en resurs istället för konkurrenter. Sammantaget upplever de externa jobbcoacherna att samarbetet med Arbetsförmedlingen är för dåligt. En minoritet av jobbcoacherna upplever att kontakten med arbetsförmedlarna fungerar bra, trots ett nästan obefintligt samarbete. Två uttrycker att det är lätt att nå handläggaren och en av dessa önskar ingen kontakt alls.

Ett antal av de intervjuade jobbcoacherna tror sig se att bättre jobbcoachning skulle kunna erbjudas om arbetsförmedlare fick lov att vägleda individen i valet av jobbcoach, i vilka som bäst kan tillgodose individens önskemål. Det framkommer också att fler träffar mellan jobb-

coach och arbetsförmedlare vore önskvärt. Samtidigt finns en förståelse för att arbetsförmedlarna måste undvika favorisering av jobbcoachningsföretag.

Arbetsförmedlare

Även majoriteten av de intervjuade arbetsförmedlarna ser fördelar i om de fick rekommendera arbetssökande när denne skall välja jobbcoach och nämner, liksom jobbcoacherna, en avsaknad av dialog aktörerna emellan samt att samarbetet nästintill är obefintligt. En uttrycker att det är lite som ett lotteri för den sökande vilken jobbcoach den hamnar hos. Det framkommer att Arbetsförmedlingen öppnat upp för ett ökat samarbete genom att ett externt jobbcoachningsföretag per dag, på prov, fick vistas i Arbetsförmedlingens lokaler, under tre veckors tid. Majoriteten av arbetsförmedlarna uppfattade insatsen som rätt så bra, liksom den enda jobbcoach som blivit informerad om aktiviteten, denne såg positivt på inslaget. Att ett bättre samarbete vore önskvärt men att det nästintill är omöjligt att få ihop rent logistiskt, uttrycks av en av arbetsförmedlarna. En respondent anser att samarbetet inte kan se ut på annat sätt eftersom arbetsförmedlarnas och jobbcoachernas uppdrag är för olika.

Tolkning

Att majoriteten av de intervjuade jobbcoacherna gärna hade sett fler träffar mellan jobbcoach och arbetsförmedlare, och tror att det skulle generera i någonting positivt, kan förklaras med Scheins teori (2004). Där beskrivs vikten av konsensus mellan å ena sidan en extern miljö och å andra sidan det som sker inom en organisations väggar. Att en av jobbcoacherna inte önskar någon kontakt med arbetsförmedlarna kan samtidigt kopplas till Bauman (1990) som anser att man i en "ingroup" vet hur man ska bete sig medan det i en "outgroup" blir mer ovisst. Situationen kan tolkas som att den externa jobbcoachen känner en rädsla för det som är ovisst och därför inte föredrar någon kontakt aktörerna emellan.

6.6 Synen på bemanningsföretag som också erbjuder jobbcoachning

Jobbcoacher

En viss skepsis, från övriga jobbcoacher, riktas mot de bemanningsföretag som också erbjuder jobbcoachning. Att de marknadsför sig som att de erbjuder jobb och att coachningsrelationen blir påverkad genom att jobbcoachen, som också är rekryterare, letar efter vissa egenskaper hos den potentiella anställda nämns.

De två respondenterna från bemanningsföretagen menar att de inte garanterar jobb till den coachade. Respondenten anser att det är bra att förena rollen som jobbcoach och rekryterare. Dennes uppfattning är att det gynnar coachningssituationen. En dialog utspelar sig med den coachade kring vad företaget eftersöker hos en arbetssökande. Vår andra respondent från bemanningsbranschen uttrycker att företaget vid tillfällen har anställt till deras egen verksamhet och att det blir en direkt effekt av jobbcoachningen, en biljett in. Denne ser inte någon negativt etisk aspekt utan endast fördelar.

Arbetsförmedlare

En av de intervjuade arbetsförmedlare menar att det inte finns personer som i sin yrkesroll är både jobbcoach och rekryterare och att det ena därför inte konkurrerar med det andra. Samtidigt är respondenten medveten om bemanningsföretagens intentioner och menar att de tjänar

väldigt mycket pengar genom att plantera folk i anställning. Samma person uttrycker att en arbetsgivare ofta är väldigt noggrann med formella krav medan en jobbcoach mer lämnar dessa åt sidan. En tredje arbetsförmedlare menar att mindre företag erbjuder lite mer individuell jobbcoachning som gynnar den arbetssökande och att bemanningsföretag nog har ett jobbcoachningsprogram som är utformat enligt en mer generell karaktär.

Tolkning

Delade åsikter råder kring att bemanningsföretag förenar uthyrningsverksamhet med jobbcoachning. Vi tolkar det också som att det råder en oklarhet kring denna yrkesroll då en arbetsförmedlare uttrycker sig säkert om att det inte finns jobbcoacher som också är rekryterare samtidigt som det tydligt framträder i båda intervjuer med anställda på bemanningsföretag att de förenar dessa roller.

6.7 Slutredovisning, uppföljning och hur arbetet tas tillvara

Jobbcoacher

Flera jobbcoacher uttrycker oklarheter kring vem som tar emot den slutredovisning som enligt direktiv skall skickas in efter varje avslutad jobbcoachningsperiod. Det framkommer också åsikter som att det inte finns något värde i dessa anteckningar. En jobbcoach uttrycker att denne skriver ett utlåtande tillsammans med klienten för att undvika att gå bakom ryggen på denne. Ytterligare en jobbcoach uttalar att denne inte vill skriva om folk och struntar därför att, trots riktlinjer, anteckna efter varje avslutad session. Åsikterna framkommer också hos en tredje jobbcoach som om slutredovisningen uttrycker att: "Där kan jag sakna att inte ha kontakten med handläggaren, för det kan finnas information som jag skulle vilja säga men som jag inte kan skriva, för att jag vill visa hänsyn". Att det nog inte görs någon uppföljning är ett av de svar vi får. En jobbcoach har en önskan om en avslutande dialog i form av ett slutmöte mellan denne, klient och handläggare.

Arbetsförmedlare

Också arbetsförmedlarna ser att en bättre uppföljning av jobbcoachernas arbete hade varit bra, men i och med tidspress svår att genomföra. En arbetsförmedlare anser att uppföljning inte görs eftersom det inte efterfrågas av jobbcoacherna och för att det inte finns några krav på arbetsförmedlarna att göra en sådan. Dessutom skulle det resultera i extra administration och vara tidskrävande. En menar att många handläggare inom Arbetsförmedlingen inte vet vad de skall göra med slutredovisningen och anser att det behöver förtydligas. En annan, avseende vad jobbcoachers arbete resulterar i, uttrycker: "Ett redovisningspapper efter avtalets slut, och that's it".

En av de intervjuade arbetsförmedlarna menar att jobbcoacher kan rapportera vad de vill till handläggarna på Arbetsförmedlingen och att det bara är arbetsförmedlarna som omfattas av sekretess. En annan uttrycker att den viktigaste utbildning som jobbcoacherna får är sekretessutbildning. I intervju med en arbetsförmedlare framkommer att det finns icke anställningsbara individer som söker jobb och som hamnar hos en extern jobbcoach, men att arbetsförmedlarna på grund av sekretess inte kan bistå de externa jobbcoacherna med sådan information.

Tolkning

Det framkommer oklarheter kring den slutredovisning de externa jobbcoacherna skall sända in till Arbetsförmedlingen efter avslutad coachningsperiod samt i vilken omfattning de externa jobbcoacherna omfattas av sekretess. Gjerde (2004) menar att coaching bygger på konfidentialitet mellan coach och klient. Vi gör tolkningen att det leder till att de externa jobbcoachernas arbete inte tas tillvara av arbetsförmedlarna då det också råder oklarheter i de externa jobbcoachernas sekretessdirektiv. Vi tolkar att ramarna inom Arbetsförmedlingen skapar hinder. Arbetsförmedlarna lyfter fram en tydlig problematik men organisationens ramar gör att hindret kvarstår. Giddens (2007) skriver om byråkratisk ritualism, att byråkratier tenderar att hålla sig till regler oavsett vad konsekvenserna blir. Vi urskiljer att det är en faktor som bidrar till att jobbcoachningen inte till fullo tas tillvara inom Arbetsförmedlingens verksamhet.

7. Diskussion och slutsatser

I följande avsnitt för vi en diskussion och drar slutsatser, grundade i teoretiska perspektiv, utvärderingar och Arbetsförmedlingens riktlinjer, uppställda utefter våra frågeställningar då dessa är en uppdelning av studiens huvudsakliga syfte. Vi presenterar även förslag på framtida forskningsområden samt belyser uppsatsens brännpunkter i en avslutande reflektion.

A. Hur externa jobbcoacher tillämpar ett individanpassat förhållningssätt i egenskap av kompletterande aktör till Arbetsförmedlingen

I informationspaketet (Arbetsförmedlingen 2010²) beskrivs att coachen ”skall kunna erbjuda stöd vid framtagning av cv, intervjuträning...”. Vår uppfattning är att formuleringen ”...skall kunna erbjuda” är en tolkningsfråga med risk för att skapa missförstånd. Å ena sidan kan det utläsas som att något skall erbjudas. Å andra sidan kan det tolkas som skall kunna, om behovet finns. En jobbcoach säger sig använda ett kreativt förhållningssätt för att maximera individens möjligheter till att få ett jobb, då denne är den enda jobbcoach som avviker från av de andra gemensamma moment, blir en tolkning att ett individanpassat förhållningssätt tillämpas av samtliga intervjuade jobbcoacher. Dock inte alltid i enlighet med momenten i informationspaketet för jobbcoacher (Arbetsförmedlingen 2010²), vilka inte faller under obligatoriska moment. I litteratur om coaching läser vi att det bygger på att ”...frigöra en persons möjligheter att maximera sina prestationer. Det är egentligen inte ett sätt att undervisa utan en metod att hjälpa andra att lära sig själva” (Whitmore 2003: 16). Förhållningssättet speglas i jobbcoachernas syn, att individen och dennes förutsättningar står i centrum nämns av samtliga respondenter. Antalet jobbcoachningstillfällen per jobbcoachningsföretag skiftar markant. I resultat konstateras att den teoretiska referensramen uppfylls, i Arbetsförmedlingens direktiv utläses inte något lägsta antal. Däremot kan konstateras att de externa jobbcoacherna, i den frågan, uppfyller ett individanpassat förhållningssätt. Slutsatsen överensstämmer även med Ernst & Youngs rapport (Arbetsförmedlingen 2010⁶)

Det framkommer i resultat att en coach i sin metodik brukar mental träning. Vi ställer oss frågande till om det efterfrågas i upphandlingen. Det går emot Arbetsförmedlingens direktiv då uppdraget varken innefattar utbildningsinsatser, rehabilitering eller stöd i form av terapi (Arbetsförmedlingen 2010²), samtidigt som det kanske främjar ett individanpassat förhållningssätt? Vi tolkar att det finns en problematik i två till viss del ibland oförenliga syften. Men konstateras kan att, i enlighet med litteratur och empiri, uppfyller de externa jobbcoacherna Arbetsförmedlingens, generellt utformade, informationsbeskrivning. Vi konstaterar att de ex-

terna jobbcoacherna tillämpar ett individanpassat förhållningssätt i enlighet med teori om coaching samt arbetsförmedlingens riktlinjer.

I information från Arbetsförmedlingen utläses att det övergripande målet med jobbcoachningsinsatsen är att det skall leda till anställning för den arbetssökande (Arbetsförmedlingen 2010⁹). Några riktlinjer på att övriga mer specifika mål skall formuleras framgår inte. Den uppsatta tidsramen på tre månader skulle, enligt Hilmarsson (2006) kunna tolkas som ett objektivet mål. En jobbcoach som får 2000 kronor extra om personen kommer ut i anställning torde enligt utbytesteorin (Homans 1961) engagera sig främst i den första perioden, de 14 första dagarna, där belöningen är som störst. Med en enkel matematisk beräkning kan det, enligt utbytesteorin, konstateras att det lönar sig att engagera sig i coachingens inledningsskede. Huruvida teorin kan förklara arbetsförmedlarnas syn på de externa jobbcoacherna, kan diskuteras. I det här fallet går inte med material konstatera att teorin är en spegling av verkligheten, det lär för jobbcoacherna också finnas andra faktorer som driver dem.

I information till de externa jobbcoacherna beskrivs att de skall besitta en förmåga att engagera och motivera individen till att ta ett eget ansvar (Arbetsförmedlingen 2010¹). Det finns alltså krav på att coachen i sin metodik skall engagera och motivera individen. Gjerde (2004) skriver att coachens roll är att se potential, se personens förmåga, och se förbi vad den coachade gör i nuet. Att det ligger på coachens ansvar att direkt engagera och motivera framkommer varken i litteratur om coaching eller i resultat av intervjuer. Alla intervjuade coacher ser dock vikten av att de arbetssökande själva skapar sina mål vilket vi tolkar som att kravet från Arbetsförmedlingen, delvis, är uppfyllt.

B. Jobbcoachernas och de traditionella arbetsförmedlarna syn på varandra

Vi drar slutsatsen att det och en i empirin grundad negativ syn på Arbetsförmedlingen som en byråkratisk organisation är en bidragande faktor till det nu bristfälliga samarbetet externa jobbcoacher och arbetsförmedlare emellan. Dysfunktionalitet inom byråkratier beskrivs av Giddens (2007) som ett fenomen där regler får en högsta prioritet, före det personliga. Externa jobbcoacher ska enligt uppdragsbeskrivningen arbeta enligt ett individanpassat förhållningssätt och som kompletterande aktör till en byråkratisk organisation, där ovan nämnda teori beskriver att det personliga kommer i andra hand. Två organisationers kultur där formella, synliga aspekter och informella, dolda ställs mot varandra i varje unikt möte. Jacobsen och Thorsvik (2008) beskriver organisationer som arenor där resurser och inflytande skapar konkurrens mellan interna och externa grupper. Inom Arbetsförmedlingen agerar arbetsförmedlare, utanför dess väggar verkar de externa jobbcoacherna. Båda grupperna med den arbetssökande som klient.

Det framkommer i intervjuer med båda aktörer att det råder en tydlig konkurrens dem emellan. Bauman (1990) beskriver en organisations ingroup och outgroup som två ytterligheter i ständig konflikt. Giddens (2007) benämner dessa som "vi och dom". Författaren hävdar att fysisk närhet har en central roll och att den tillsammans med en organisations kultur skapar en identifikation med dem som jag anser tillhöra primärgruppen. Rent geografiskt befinner sig aktörerna långt ifrån varandra. Den arbetsförmedling som enligt en arbetsförmedlare har låtit släppa in en aktör om dagen, under tre veckors tid, för att presentera sitt företag har fått positiv kritik av den av våra intervjuade jobbcoacher som tagit del av insatsen. Synen på organisationen har för den externa leverantör förändrats till det bättre när denne fick möjlighet att komma närmare Arbetsförmedlingen.

C. Samarbetet mellan externa jobbcoacher och arbetsförmedlare

En jobbcoach uttrycker att arbetsförmedlarna borde visa mer hänsyn till vilken information jobbcoachen känner att den kan förmedla och inte. Då konfidentialitet enligt Gjerde (2004) är en av grundstommarna i coachingrelationen kan det ovanstående förklaras med att jobbcoachen upplever en konflikt mellan två intressen, relationen till klienten å ena sidan och rapporteringsskyldighet till Arbetsförmedlingen å andra sidan. Scheins teori om kultur (2004) betonar vikten av konsensus mellan extern och intern miljö. På Arbetsförmedlingens hemsida kan utläsas att jobbcoacher omfattas av tystnadsplikt om det finns en risk att arbetssökande kommer till skada om sekretess undanröjs (Arbetsförmedlingen 2010²). Samtidigt finns information som visar att tystnadsplikt och sekretess inte råder om uppgifterna har betydelse för Arbetsförmedlingens handläggning av ärendet (Arbetsförmedlingen 2010¹). Vilket skall tolkas få högsta prioritet: att måna om den arbetssökande integritet eller rapporteringsskyldigheten till Arbetsförmedlingen? Arbetsförmedlingens till synes motstridiga direktiv menar vi skapar ett dubbeltydligt tolkningsutrymme, kan skapa missförstånd och ge utrymme för ett ofullständigt samarbete.

En av de externa jobbcoacherna uttrycker en uppfattning om att arbetsförmedlarna förmedlar arbetssökande till interna jobbcoacher i första hand. En arbetsförmedlare uttrycker att om denne själv varit arbetssökande så hade denne i första hand valt en intern jobbcoach. Resonemanget kan sammankopplas med Schein (2004) som betonar att en kultur skapar stabilitet i en grupp där medlemmarna delar vissa antaganden. Med stöd av det kan det antas att arbetsförmedlare och interna jobbcoacher, trots olika arbetsuppgifter, befinner sig i samma organisationskultur och därigenom också delar vissa värderingar. Det kan även kopplas till Bauman (1990) som talar om "ingroup" och "outgroup" där författaren menar att vi känner samhörighet med "ingroup", gruppen närmast oss, som vi identifierar oss och känner en trygghet med. Vi drar slutsatsen att det kulturkrockar mellan "vi och dom", genom att parterna befinner sig i olika lokaler och har olika organisationskulturer. Det menar vi är en förklaring till en miss-tänksamhet och negativ syn på den andre. Samt att en sådan syn gör att samarbetet därigenom påverkas negativt. Schein (2004) beskriver vikten av konsensus mellan extern och intern miljö vilket vi anser kan förklara de externa jobbcoachernas teori om att fler träffar dem och arbetsförmedlare emellan skulle generera i någonting positivt.

Vi ser också att det bristfälliga samarbetet grundar sig i att Arbetsförmedlingen och de externa jobbcoachningsföretagen har olika organisationslogiker. Arbetsförmedlare är mer styrda av regler samtidigt som de externa jobbcoacherna har friare ramar. Det gör att aktörerna inom organisationerna har olika förutsättningar i sitt arbete vilket försvårar ett samarbete och en interaktion parterna emellan.

D. Hur Arbetsförmedlingen tar tillvara på de externa jobbcoachernas arbete

Konstateras kan att det hos aktörerna inte råder konsensus kring den slutrapport som de externa jobbcoacherna skall sända in till arbetsförmedlarna efter varje jobbcoachningsperiod, snarare oklarheter och meningsskiljaktigheter. I vårt resultat framkommer att flera av de intervjuade arbetsförmedlarna inte vet vad de skall göra med den slutredovisning som de externa jobbcoacherna efter varje jobbcoachningsperiod skickar. Det råder oklarheter kring värdet av den, både från handläggare och externa jobbcoacher. Dessa oklarheter kan förklaras av Giddens (2007) som menar att regler i en byråkrati tenderar att följas, oreflekterat och oberoende av följderna, i det här fallet kopplas det till att arbetsförmedlarna tenderar att behandla handlingarna enligt direktiv utan att ifrågasätta dessa. Eftersom Arbetsförmedlingen är en organi-

sation som verkar tillsammans med kompletterande aktörer finns det enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) en risk för att konkurrens skapas mellan interna och externa grupper, mellan olika organisationskulturer. Dessa kulturer kan i sin tur bidra till ett så kallat "vi och dom-tänk" (Eriksson-Zetterquist m.fl. 2006) vilket kan tolkas som att den externa jobbcoachningsinsatsen inte tas tillvara fullt ut inom Arbetsförmedlingen, eftersom den inte verkar är inom den egna organisationens väggar. Ett sådant förhållningssätt borde, med grund i Scheins (2004) teori om kultur, ses över då författaren betonar vikten av konsensus mellan extern och intern miljö.

Kring sekretess framkommer också att personer som av Arbetsförmedlingen bedömts vara icke anställningsbara stundom hamnar i jobbcoachning ändå vilket beror på att arbetsförmedlare, på grund av sekretess, inte får delge jobbcoacher sådan information. Det kan enligt vår mening vara en bidragande faktor till att arbetsförmedlarna inte till fullo tar vara på de externa jobbcoachernas arbete. Om ett bättre samarbete hade förekommit ser vi att den arbetsmarknadspolitiska åtgärd som regeringen upphandlat hade kunnat utnyttjas ännu bättre.

7.1 Framtida forskning

I vårt resultat konstaterar vi utifrån vårt material att samarbetet mellan arbetsförmedlare och externa jobbcoacher är bristfälligt. Vi ser vår studie som ett pilotprojekt där vi fokuserar på ett arbetsförmedlingskontor. En mer omfattande undersökning anser vi vore värdefull för att se hur det ser ut på andra Arbetsförmedlingar och i andra städer. En kvantitativ forskningsansats skulle förslagsvis kunna användas för att nå ut till ett större urval och för att upptäcka länsöverskridande mönster och skillnader. En annan infallsvinkel är att vid framtida forskning gå ner mer på djupet och försöka finna mer konkreta verktyg för att nå ett bättre samarbete och en mer underbyggd syn på varandra. Frågor vi ser ett värde i att belysa med ytterligare forskning är:

Vad kan en extern jobbcoach göra för att öka samarbetet? Vad kan Arbetsförmedlingen göra för att bättre ta tillvara de externa jobbcoachernas arbete? På vilket sätt kan en personalvetare, inom en organisation, arbeta för ett bättre samarbete med kompletterande aktörer?

Under utbildningen på Personalvetarprogrammet har vi fått en ökad medvetenhet kring att samarbetsfrågor inte sällan hamnar inom personalvetarens ansvarsområde. Därför anser vi att det är viktigt att en personalvetare besitter kunskap om vad som kan ske i samarbetet mellan aktörer i en regelstyrd organisation och en privat aktör med större handlingsutrymme.

7.2 Avslutande reflektion

I inledningsskedet av vårt arbete formulerade vi ett syfte, varpå vi med teori analyserade studiens resultat. Under processens gång väcktes en rad nya frågor och tankar. Vi är medvetna om att valda teorier kan ha påverkat vår tolkning och därmed också diskussion då den grundar sig i resultat och slutsatser. Att i slutskedet av en rapport diskutera huruvida ens val av teorier är de bäst lämpade, är en intressant och viktig diskussion. Vårt syfte har inte varit att dra generella slutsatser grundade i teorier, däremot avsåg vi att med teori förklara resultat. Samtidigt finns det hos oss en medvetenhet att ens val av teori förmodligen alltid kommer att spegla en forskares syn på ett fenomen. I det här fallet, och i andra fall. I en vidare kontext, avseende andra arbetsförmedlingar, menar vi däremot att en liknande problematik likt den i vår studie förekommer, då de externa jobbcoacherna och arbetsförmedlarna inte heller där omfattas av samma organisationslogik eller kultur. Studiens specifika resultat och tolkning anser vi inte är

direkt överförbara, däremot menar vi att våra teoretiska utgångspunkter kan appliceras på andra arbetsförmedlingskontor i Sverige.

De två riktningar om begreppet jobbcoachning som framkommer anser vi grundar sig i de grovt allmänt hållna riktlinjerna om begreppet. Otydligheten leder till olika tolkningar som ger utrymme för ett dåligt samarbete. Grundat i ovanstående resonemang anser vi att jobbcoachningsbegreppet bör konkretiseras. Vi anser att Arbetsförmedlingen borde se över direktiven och förslagsvis omformulera dessa för att skapa tydligare riktlinjer för externa jobbcoacher och arbetsförmedlare och därigenom undvika missförstånd. Vi ser en risk i att för stor vikt läggs vid att snabbt få ut individen i arbete då det kan innebära en negativ inverkan på de mer individstödande och coachande delarna. Samtidigt kan vi inte låta bli att fråga oss om resonemanget i ovan nämnda problematik grundar sig i en för snabbt, av oss, dragen slutsats att jobbcoachning bygger på coaching. Är en slutsats att dessa två begrepp inte har samma utgångspunkt?

En arbetsförmedlare hävdar att 50 % av de arbetssökande som har en jobbcoach skulle ha fått jobb oberoende av tillgång till coach eller ej. Enligt Arbetsförmedlingens utvärdering (Arbetsförmedlingen 2010⁴) är det ingenting i jobbcoachningsinsatsen som *försvårar* den arbetssökandes möjligheter till en anställning. Ett sådant ordval kan, enligt vår mening, tolkas som att insatsen är lönsam så länge som den arbetssökandes tillstånd inte försämras. Vi ställer oss ytterst tveksamma till en sådan formulering och undrar om Arbetsförmedlingen kan stå upp för värdet av att det läggs tre miljarder kronor på en insats där den arbetssökandes utsikter till jobb varken förbättras eller försämras? Dessa resultat kan enligt vår mening tolkas som att det finns oklarheter kring jobbcoachernas existens och hur betydelsefulla de egentligen är. En annan aspekt som stödjer detta ifrågasättande är acceptansen kring att kvalitén på jobbcoachningen kan bli olika på grund av personkemi. Om så är fallet torde det inte vara försvarbart att satsa tre miljarder kronor på någonting som inte säkert fungerar. Grundat i det kan tyckas rimligt att arbetsförmedlare skulle ha en större inblick i de externa, och interna, jobbcoachernas metodik och att ett matchningsarbete på så sätt bättre hade kunnat sammanföra jobbcoach och arbetssökande.

Det är mycket som talar emot ett gott samarbete externa jobbcoacher och arbetsförmedlare emellan. Vi kan genom vår studie konstatera att det krävs en medvetenhet om byråkrati, kulturskillnader och en uppluckring av "vi och dom". Genom att se till varandras bidrag och till det gemensamma målet, att få ut den arbetssökande i arbete, är vår förhoppning att parterna skall se varandra som en resurs snarare än ett hinder och att ett bättre samarbete kan komma till stånd i framtida interaktioner mellan Grädden på Moset och Gamla Dinosaurier.

8. Källförteckning

Litteratur

- Alvesson, Mats (2001) *Organisationskultur och ledning* Malmö: Liber
- Angelöw, Bosse & Jonsson, Thomas (2000). *Introduktion till socialpsykologi* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur
- Bakka Jörgen F, Fivelsdal Egil & Lindqvist Lars (2006) *Organisationsteori*, femte upplagan Malmö: Liber
- Bauman, Zygmunt (1990) *Att tänka sociologiskt*. Oxford: Wyman Ltd
- Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styrhre (2006) *Organisation och organisering*, 2 uppl, Kristianstad: Liber
- Giddens, Anthony (2007) *Sociologi*. Lund: Studentlitteratur
- Gjerde Susann (2004) *Coaching vad-varför-hur*. Lund: Författaren och studentlitteratur
- Hansen Lars H. & Orban Pal (2002) *Arbetslivet*. Lund: Författarna och studentlitteratur
- Hilmarsson, Hilmar (2006) *Coachingtrappan – en handbok i att coacha och motivera till resultat* Lund : BI Utbildningshuset AB
- Homans, George (1961) *Social behaviour*. London: Harcourt, Brace & World, Inc
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur
- Mintzberg, Henry (1993) *Structure in fives – Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice Hall
- Schein, Edgar (2004) *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Silverman, David (2007), *Interpreting qualitative data*, third edition, London: Sage Publications
- Thurén, Torsten (2007) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö:Liber
- Trost, Jan (2005) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur
- Whitmore, John (2003) *Nya Coaching för bättre resultat*. Jönköping: Brainbooks

Internetkällor

Arbetsförmedlingen, 2010

1. http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.15e7b239127ecec32958000751/infostod_jobbcoachning.pdf
(2010-04-20)
2. http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.49c24f161270b1db836800083/informationspaket_jobbcoacher.pdf
(2010-03-25)
3. <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Var-verksamhet/Samarbete/Kompletterande-aktorer/Information-till-kompletterande-aktorer-/Kompletterande-aktorer-som-erbjuder-personlig-jobbcoach.html>
(2010-04-13)
4. http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.39fb4f2b12705e11cbc800020/granskning_100209.pdf
(2010-05-06)
5. http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.39fb4f2b12705e11cbc800022/enkat_arbets.pdf
(2010-04-27)
6. http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.39fb4f2b12705e11cbc800024/ernst_young.pdf
(2010-05-06)
7. <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Var-verksamhet/Allmant-om-oss/Historia.html>
(2010-05-09)
8. <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Var-verksamhet/Allmant-om-oss.html>
(2010-05-09)
9. <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Pressrum/Pressmeddelanden/Pressmeddelandeartiklar/Riket/2-26-2010-Externajobbcoacher-ger-stod-till-arbetssookande-i-enlighet-med-avtal.html>
(2010-05-16)
10. <http://jc.arbetsformedlingen.se>
(2010-05-16)
11. <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Var-verksamhet/Organisation.html>
(2010-05-10)
12. <http://www.arbetsformedlingen.se/forarbetssookande/stodochservice/hittadinarbetsformedling/kontorssidor/regionvarmlandorebro/orebro/karlskoga/aktiviteter.5.2eea785e12825d1fe418000954.html?occurence=1274429700000>
(2010-05-15)

Nationalencyklopedin, 2010

1. <http://www.ne.se/coach> (2010-05-26)
2. http://www.ne.se/sve/jobb?i_h_word=jobb (2010-04-22)
3. 2. <http://www.ne.se/sok/paradigm?type=NE> (2010-04-26)
3. <http://www.ne.se/sok/stigmatiseringsprocess?type=ENC> (2010-05-20)

Övriga Internetkällor

<http://www.aftonbladet.se/nyheter/article6087575.ab> (2010-04-09)

<http://www.dn.se/ekonomi/tuff-kritik-mot-statliga-jobbcoacher-1.807904> (2010-04-09)

<http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=2007:1030> (2010-05-09)

http://svt.se/2.106391/1.1618728/systemet_med_jobbcoacher_far_kritik?lid=puff_1640195&lpos=extra_2 (2010-05-24)

<http://www.lo.se/home/lo/home.nsf/unidView/E314E34A31C9D17BC1257560002EC042>
(2010-05-15)

Artiklar

Blennerger, Erik, Bohman, Ellionor, Goldberg, Thomas, Kings, Christina, Knutson, Christer, Leander, Katarina & Westin, Bengt (2005). Artikel av Akademikerförbundet SSRs styrelse: *Etik i personalarbetet. Etisk kod för personalvetare.*

<http://www.akademssr.se/portal/page/portal/akademssr/profession/personalvetare/etik/Etik%20i%20personalarbetet.pdf> (2010-05-17)

Bilaga 1

Förfrågningsunderlag

Hej,

Vi är två studenter som läser vår sjätte och sista termin på personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet. Vi har länge varit nyfikna på jobbcoachning som begrepp, vad det innebär och hur det fungerar i praktiken och vi är därför glada att kunna förena detta intresse med vår C-uppsats som vi nyligen påbörjat.

Syftet med vår uppsats är att undersöka om, och i så fall hur, externa jobbcoacher bidrar med något annat än det traditionella arbetsförmedlingsarbetet i Arbetsförmedlingens regi. Förutom klartecken från Göteborgs Universitet har även Arbetsförmedlingen gett oss sitt samtycke.

Därför är vår fråga till er på (företag) X om någon av er skulle ha möjlighet att ställa upp på en intervju kring hur ni arbetar? Vi är positiva till jobbcoachning och är det vi är intresserade av är hur ert arbete ser ut i praktiken, hur ni ser på ert uppdrag samt hur ni upplever ert samarbete med Arbetsförmedlingen. Givetvis är ni anonyma och varken ert eller ert företags namn kommer att synas i vår uppsats.

Vi undrar i så fall om ni har möjlighet att träffa oss någon gång under veckorna X, Y eller Z? Vi beräknar att intervjun kommer att ta max en timme. Vi är tillgängliga de flesta tidpunkter och dagar under dessa veckor så det är när det skulle passa er bäst. Då vi har ett stort arbete framför oss är vi tacksamma för återkoppling så snart som möjligt.

Tack på förhand,

Vänliga hälsningar

Sara Bergstrand & Olivia Karlsson

Bilaga 2

Intervjuguide, externa jobbcoacher

Frågeområde 1

1. Beskriv din bakgrund som jobbcoach?
2. Hur många personer har du coachat sen avtalet med arbetsförmedlingen trädde i kraft?
3. Beskriv jobbcoachning
4. Varför behövs externa jobbcoacher?
5. Berätta lite om processen/flödet från det att du kommer i kontakt med en arbetssökande till det att processen tar slut.
6. Vilka moment ingår i ditt arbete som extern jobbcoach?
7. Finns det ytterligare moment som du anser borde finnas med?
8. Vad är målet med det du gör?
9. Vilken är skillnaden mellan ditt arbete och den traditionelle arbetsförmedlaren?
10. Vad tror du konsekvenserna blir om jobbcoachers uppdrag upphör?

Frågeområde 2

1. Har de externa jobbcoacherna och arbetsförmedlarna någon kontakt sinsemellan?
2. Skulle det kunna fungera bättre?
3. Finns det tillfällen när du måste ta kontakt med Arbetsförmedlingen?
4. På vilket sätt blev du introducerad i din roll som kompletterande aktör till traditionella arbetsförmedlare?
5. Finns det krav på dokumentation?
6. Till vem/vilka ska det i så fall lämnas?
7. Vilka är era förutsättningar för att driva arbetet?
8. Finns det några hinder och i så fall vilka?
9. Tror du att jobbcoachens roll är mer eller mindre viktig i en hög- respektive lågkonjunktur?
10. Följer arbetsförmedlarna upp ditt uppdrag som extern jobbcoach.

Bilaga 3

Intervjuguide, arbetsförmedlare

Frågeområde 1

1. Varför behövs arbetsförmedlare?
2. Vad är jobbcoachning?
3. Vilka har rätt till en jobbcoach?
4. Varför behövs externa jobbcoacher?
5. Vilka moment ingår i en extern jobbcoachs arbete?
6. Vilka moment ingår i en arbetsförmedlare arbete?
7. Hur ser ni på de externa jobbcoachernas arbete?
8. Finns det ytterligare moment som du anser borde finnas med i de externa jobbcoachernas arbete?
9. Har de externa jobbcoacherna dokumentationskrav?
10. Vad tror du konsekvenserna blir om jobbcoachernas uppdrag upphör?

Frågeområde 2

1. Har de externa jobbcoacherna och arbetsförmedlarna någon kontakt/samarbete sinsemellan?
2. Finns det tillfällen när de externa jobbcoacherna måste ta kontakt med Dig?
3. Anser du att ert samarbete borde se ut på annat sätt?
4. Finns det några hinder i ert samarbete och i så fall vilka?
5. Vilka är era förutsättningar för ett samarbete med de externa jobbcoacherna?
6. Hur tas de externa jobbcoachernas arbete tillvara inom Arbetsförmedlingens verksamhet?
7. Hur ser ni på att ni har externa kompletterande aktörer och även interna jobbcoacher?
8. Hur ser ni på de olika externa aktörernas förutsättningar för att bedriva arbetet?
9. Tror du att den externa jobbcoachens roll är mer eller mindre viktig i en hög- respektive lågkonjunktur?
10. Hur ser du på den kommande upphandlingen?

Övrigt

1. Mål – är mål någonting ni arbetar med?
2. Känner du att ni skulle vilja/kunna göra mer i ditt arbete?
3. Finns det något antal gånger som en coach måste träffa sin klient?
4. Finns det något antal gånger som du måste träffa din klient?
5. Hur ser du på att externa jobbcoacher jobbar för provision?

Bilaga 4

Intervjuguide, informant på Arbetsförmedlingen

1. Vad innebär begreppet jobbcoachning?
2. Varifrån kommer begreppet ?
3. När kom jobbcoachning upp på Arbetsförmedlingens agenda?
4. Varifrån kommer idén till arbetsmarknadsinsatsen?
5. Varför behövs externa jobbcoacher?
6. Vilka krav ställs på en extern jobbcoach?
7. Vilka krav ställs på en arbetsförmedlare?
8. Vad är skillnaden mellan externa jobbcoachers och arbetsförmedlares arbete?
9. Hur ser samarbetet ut mellan externa jobbcoacher och arbetsförmedlare?
10. Vad är det som externa jobbcoacherna ska bidra med som inte redan finns?
11. Hur såg det ut innan externa jobbcoacher fanns?
12. Hur går det till konkret vid förmedlingen av arbetssökande till en extern jobbcoach?
13. Hur tas jobbcoachens arbete tillvara inom Arbetsförmedlingens verksamhet?
14. Vad tror du konsekvenserna blir om jobbcoachernas uppdrag upphör?
15. Vad grundar sig siffrorna om antalet årsplatser i på s. 7 i informationspaket till jobbcoacher? (Vi visar dokumentet).
16. Finns det några oklarheter i våra frågeområden till de externa jobbcoacherna?