

Högskolan i Halmstad  
Hälsa och Samhälle  
Arbetsvetenskapligt program

# Den byråkratiska flexibiliteten

*Att möta deltagare på ett likartat och individualiserat sätt med  
standardiserade förutsättningar*

Arbetsvetenskap 61-90 hp  
Vårterminen 2010  
Författare: Martina Bergqvist  
Helena Brandgård  
Handledare: Jonas Carlsson

## Sammanfattning

Syftet med studien är att skapa en förståelse för hur en byråkratisk organisation arbetar för att på en och samma gång vara såväl regelstyrd som deltagaranpassad samt hur detta påverkar individerna som deltar i verksamheten.

För att uppnå syftet har det utgått från följande frågeställningar:

- Hur upplever deltagarna samarbetet med konsulten?
- Hur ser Arbetslivsresurs metod för arbetet med deltagare i omställningsuppdrag ut?
- På vilket sätt individanpassar konsulten mötet med deltagarna?

För att uppnå syftet har kvalitativ metod tillämpats. En intervju har genomförts med en konsult på Arbetslivsresurs som bland annat arbetar med omställningsuppdrag samt har intervjuer utförts med åtta deltagare som medverkat i omställningsuppdrag i anslutning till Arbetslivsresurs. Resultatet visade att konsulten i samtalet med deltagarna använder en arbetsmetod som utgår från individen. Vidare visade resultatet att samarbetet medfört positiva upplevelser för deltagarna samt upplevde deltagarna ett individanpassat bemötande i stor utsträckning.

Nyckelord: Omställningsuppdrag, Upplevelse, Organisationsstruktur, Relationer, Coaching

## Abstract

The aim of this study is to create an understanding of how a bureaucratic organization is structured in order to be rule-driven as well as adjustable to participants and how this affects the individuals that participate in the activities provided by the organization. To achieve the purpose, we have sought to answer the following questions:

- How is the cooperation with the consultant perceived among the participants?
- What does Arbetslivsresurs' working method with participants in the transition look like?
- How does the consultant adjust the meeting to each participant?

To be able to achieve the aim, a qualitative method has been used. An interview has been conducted with a consultant who works with transitions at Arbetslivsresurs. In addition, eight interviews have been conducted with participants who have been involved in transitions connected to Arbetslivsresurs. The results show that the consultant uses an individualized method in the meetings with participants. Furthermore, the results show to a large extent, that the cooperation has generated positive experiences for the participants as well as an experience of a personalized treatment.

Keywords: Transition, Experience, Organizational structure, Relationships, Coaching

## Förord

Vi vill börja med att tacka konsulterna på Arbetslivsresurs som låtit oss genomföra studien i anknytning till deras verksamhet. Ett särskilt tack för Ert engagemang i uppsökandet av deltagare för intervju samt Ert tålamod då vi har varit i behov av Er hjälp. Vidare vill vi framföra ett tack till de deltagare som kunde ställa upp på intervju med så kort varsel, utan Er hade vi inte kunnat genomföra studien.

Ett stort tack till vår handledare Jonas Carlsson som har varit ett stöd för oss under studiens gång. En eloge till Dig då Du alltid funnits tillgänglig för oss när vi behövt det. Vidare har Du en förmåga att lugna stressade studenter och vi vill tillägga att vi har uppskattat Dina anekdoter i samband med handledningsmötena, de har lockat till många välbehövliga skratt i en stundtals pressad situation. Vidare vill vi passa på att tacka Eivor Hoffert-Pålsson som har fått göra ”brandkårsuttryckningar” och hjälpt till att lösa våra problem när vi själva har tappat hoppet och Jonas av naturliga skäl inte har kunnat vara tillgänglig.

Avslutningsvis vill även tacka Veronica Sarge Cech på biblioteket på Högskolan i Halmstad som tålmodigt hjälpt oss i sökandet av artiklar till studien.

Martina Bergqvist och Helena Brandgård

Halmstad, Maj 2010

# Innehållsförteckning

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INLEDNING .....</b>  | <b>1</b>  |
| <i>Problemformulering .....</i>   | 2         |
| <i>Syfte och frågeställningar.....</i>                                  | 2         |
| <b>TIDIGARE FORSKNING .....</b>   | <b>2</b>  |
| <i>Omställning till nytt arbete – en studie av Posten Futurum .....</i> | 2         |
| <b>TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER .....</b>                                  | <b>4</b>  |
| <i>Byråkrati.....</i>   | 4         |
| <i>Traditionell byråkrati .....</i>                                     | 4         |
| <i>Professionell byråkrati .....</i>                                    | 4         |
| <i>Att vara arbetslös .....</i>   | 5         |
| <i>Relationsmarknadsföring.....</i>                                     | 5         |
| <i>Individualisering.....</i>   | 7         |
| <i>Coaching .....</i>   | 8         |
| <b>METOD .....</b>  | <b>10</b> |
| <i>Vetenskaplig utgångspunkt.....</i>                                   | 10        |
| <i>Datainsamling .....</i>  | 10        |
| <i>Urval.....</i>   | 10        |
| <i>Procedur.....</i>  | 11        |
| <i>Reliabilitet och Validitet.....</i>                                  | 11        |
| <i>Analysmetod .....</i>  | 12        |
| <i>Metoddiskussion .....</i>  | 12        |
| <b>RESULTAT .....</b>   | <b>13</b> |
| DELTAGARINTERVJUER.....   | 13        |
| <i>Bakgrund .....</i>   | 13        |
| <i>Samarbete/Engagemang.....</i>  | 13        |
| <i>Förväntningar.....</i>   | 14        |
| <i>Resultat av samarbetet.....</i>                                      | 14        |
| <i>Upplevelsen av samarbetet.....</i>                                   | 15        |
| KONSULTINTERVJU .....   | 16        |
| <i>TSL-fonden .....</i>   | 16        |
| <i>Professionell byråkrati .....</i>                                    | 16        |
| <i>Arbetsmetod.....</i>   | 16        |
| <i>Valmöjligheter .....</i>   | 18        |
| <i>Mål.....</i>   | 18        |
| <i>Yttre påverkan .....</i>   | 18        |
| <b>ANALYS .....</b>   | <b>19</b> |
| <i>Jämförelse med tidigare forskning .....</i>                          | 19        |
| <i>Arbetsprocedur.....</i>  | 20        |
| <i>Deltagarnas upplevelser.....</i>                                     | 22        |
| <i>Arbetslivsresurs metod .....</i>                                     | 24        |
| <i>Individanpassning.....</i>   | 27        |
| <i>Slutsats.....</i>  | 28        |
| <b>DISKUSSION .....</b>   | <b>28</b> |
| <i>Metod och Urval.....</i>   | 28        |
| <i>Teoretiska begrepp .....</i>   | 28        |
| <i>Avslutande reflektion .....</i>                                      | 29        |
| <i>Förslag till fortsatt forskning .....</i>                            | 29        |
| <b>REFERENSER.....</b>  | <b>30</b> |

Bilaga 1 Intervjuguide – deltagare  
Bilaga 2 Intervjuguide – konsult  
Bilaga 3 Kartläggningsmall

## Inledning

Enligt docenterna Anders Forslund och Oskar Nordström Skans blev det under slutet av förra seklet allt vanligare att individer utan arbete deltog i arbetsmarknadspolitiska program som till exempel utbildningsprogram eller subventionerade sysselsättningar som praktikplatser. På senare tid har det utvecklats ytterligare programalternativ till de arbetspolitiska programmen (Forslund & Nordström Skans, 2007). En vanlig uppfattning är att individer som varit utan arbete en längre period har svårare att återigen ta sig in på arbetsmarknaden. Av denna anledning blir det ännu viktigare att i förebyggande syfte arbeta med individer som riskerar att hamna i en situation av arbetslöshet. Arbetet är en del av en viktig struktur, det förbinder individen med samhället och ger samtidigt en stabilitet för individen. I det dagliga livet kan individen uppleva det som att denne är fri att leva sitt liv utifrån sina egna preferenser och förutsättningar oberoende av samhällets system och instanser. Individens beroende av detta system blir ytterst påtagligt när individen hamnar utanför arbetsmarknaden, det står då klart att individen är en del av det institutionella samhället.

En av de organisationer som arbetar med individer i relation till arbete på olika sätt är Arbetslivsresurs. Arbetslivsresurs är en konsultverksamhet som är statligt ägd och bildades 2005/2006 ([www.arbetslivsresurs.se](http://www.arbetslivsresurs.se)). Konsultverksamheten är en del av näringslivsdepartementet vilket innebär att verksamheten är politiskt styrd. Arbetslivsresurs har sitt huvudkontor i Stockholm och verksamheten är uppdelad i olika affärsområden, varje affärsområde består av ett flertal kontor med en chef för varje affärsområde. Konsulterna som arbetar på det kontor som vi har varit kontakt med under studiens gång besitter olika kompetenser vilket innebär att konsulterna är ansvariga för olika uppdragsområden. Arbetslivsresurs har en budget att följa och är beroende av det parti som sitter vid makten, konsultverksamheten har ett 40-tal bemannade kontor samt ett antal filialer utspridda över landet med mer än 200 konsulter anställda. Trygghetsfonden Svenskt näringsliv LO (TSL) betalar ut de ekonomiska medel som står till Arbetslivsresurs förfogande i konsultverksamhetens samarbete med deltagare. TSL-fonden är finansierad med en del av arbetsgivaravgiften som arbetsgivare betalar in.

Under hösten 2009 har vi inom ramen för vår utbildning fått möjlighet att genomföra olika undersökningar med anknytning till Arbetslivsresurs. Under arbetet med dessa undersökningar har vi fascinerats av konsulternas förmåga att hantera de situationer som de ställs inför när de arbetar med deltagare på individnivå eftersom konsulterna arbetar i en verksamhet styrd i byråkratisk anda. I följande studie fokuserar vi på omställningsuppdrag, det vill säga uppdrag där Arbetslivsresurs i förebyggande syfte samarbetar med individer för att motverka att individer som delgivit information om att de ska bli uppsagda, övergår i arbetslöshet.

### *Problemformulering*

Vår upplevelse av tidigare kontakt med Arbetslivsresurs har varit att de individer som varit i kontakt med konsulterna har övervägande positiva erfarenheter av samarbetet. Det har väckt vårt intresse för hur det går skapa en positiv individbaserad upplevelse med förutsättningar grundade på att samtliga individer ska hanteras på samma sätt utifrån de regler och lagar som finns.

### *Syfte och frågeställningar*

Syftet med studien är att skapa en förståelse för hur en byråkratisk organisation arbetar för att på en och samma gång vara såväl regelstyrd som deltagaranpassad samt hur detta påverkar individerna som deltar i verksamheten.

Med upplevelsen som utgångspunkt har följande frågeställningar formulerats:

- *Hur upplever deltagarna samarbetet med konsulten?*
- *Hur ser Arbetslivsresurs metod för arbetet med deltagare i omställningsuppdrag ut?*
- *På vilket sätt individanpassar konsulten mötet med deltagarna?*

## **Tidigare forskning**

### *Omställning till nytt arbete – en studie av Posten Futurum*

Genom ett politiskt beslut blev brevmonopolet avskaffat vilket förde med sig en stor förändring för Posten som strategiskt fick börja planera för hur de skulle hantera flera tusen övertaliga medarbetare. Anders Edström professor i företagsekonomi har tillsammans med Dana Aronescu (2004) utfört en studie om det omfattande förändringsarbete som Posten tillsammans med fackliga organisationer utförde genom att skapa en omställningsorganisation, Posten Futurum. En av Posten Futurums uppgifter var att agera coach för deltagarna i sökandet av ett nytt arbete. I ett samarbete med Trygghetsrådet utarbetades ett omställningsprogram som var ett sätt att kunna hjälpa de övertaliga medarbetarna genom att stötta dem ekonomiskt men även med professionell rådgivning samt kompetensutveckling. Edströms och Aronescus syfte med studien var att undersöka hur deltagarna upplevde omställningsprocessen, från att de fick erbjudandet, till vad det resulterade i samt hur deras livssituation blev efter omställningstiden. Deras frågeställningar var:

- Hur deltagarna uppfattade erbjudandet
- Hur de väljer att utnyttja det
- Hur de i efterhand värderar det
- Vilket resultat de uppnår vad det gäller arbete och livssituation

Författarna till studien genomförde intervju vid två olika tillfällen, det första tillfället var sex månader efter att deltagarna lämnat omställningsuppdraget och den andra intervjun inföll ett år efter det första tillfället. Vid den första intervjun kontaktade författarna 50 deltagare om att medverka i studien, coacherna fungerade som kontaktperson och förmedlade vidare ett informationsbrev till deltagarna. Författarna spelade in samtliga intervjuer och transkriberade sedan dessa. Vid uppföljningsintervjun ett år senare var bortfallet endast en person, författarna utförde intervjuerna per telefon och bandade dessa för transkribering.

Merparten av de deltagare som var med i Futurum hade en lång anställningstid i Posten. Deltagarna upplevde att det var frivilligt att anmäla sig till Futurum och såg det som ett bättre



alternativ än att bli övertaliga. Vidare delade författarna in omställningsarbetet i tre aspekter, coaching<sup>1</sup>/rådgivning, matchningen av individen och ett nytt arbete samt hur individen hittade ett nytt arbete. Ur den första aspekten framkom det att det fanns deltagare som upplevde att de hade stöd hos coacherna från Futurum men det förekom även att en del deltagare upplevde att de blivit påtvingade förslag då coacherna inte ansåg deltagaren själv var tillräckligt aktiv. Deltagarna upplevde för det mesta rådgivarna från Trygghetsrådet, som positiva och stödjande, men en del deltagare hade svårt att skilja på vad som var Futurum och Trygghetsrådet. Den ultimata kombinationen för deltagaren under omställningsperioden hade varit om coachen och rådgivaren hade kunnat samarbeta. Ur den andra aspekten hade de flesta av deltagarna funnit en ny anställning medan några fortfarande var arbetslösa efter 18-månadersperioden i Futurum. Matchningsprocessens resultat om huruvida en deltagare accepterade ett annat arbete eller inte berodde delvis på deltagarnas karriärväg inom Posten samt deltagarens egna drivkrafter och resurser. Vidare visade resultatet att tio deltagare som hade utnyttjat Futurum som en möjlighet att finna en ny yrkesinriktning hade gjort det genom studier, startat eget eller helt bytt arbetsuppgifter från vad de hade inom Posten. Av dem som fick anställning under omställningsperioden fick flertalet det genom att söka arbete via platsannonser, medan andra fick nya anställningar genom egna kontakter. Det förekom även att deltagare fick utbildning och praktikplatser som Trygghetsrådet/Futurum arrangerat som i sin tur medförde någon form av anställning.

Vid det första intervjutillfället efter omställningsuppdraget var merparten av deltagarna nöjda med deras livssituation efter Futurum, även de deltagarna som har fått en sämre lön och sämre anställningstrygghet. Edström och Aronescu menar att de flesta av deltagarna ansåg att det varit frivilligt att medverka i Futurum och har på så sätt eget ansvar för sitt val vilket kan tendera till att deltagarna värderar sitt val positivt.

Resultatet ett år senare visade att 28 av de 29 deltagare som hade fått en ny anställning försökte en fjärdedel av deltagarna att finna nytt arbete då de upplevde att de hamnat fel. Vidare är resultatet indelat i fyra kategorier: anställningsform, utveckling i arbetet, löneutveckling och trivsel med sin livssituation. Anställningsformen visar att merparten av deltagarna vid intervju nummer två hade en tillsvidareanställning medan andra var studerande, arbetssökande eller egen företagare. Flertalet av deltagarna upplevde en påtaglig utveckling i det nuvarande arbetet. Löneutvecklingen har visat sig blivit en märkbar försämring för en del av deltagarna och Edström och Aronescu menar att det kan bero på Postens generösa löneförhållanden. Flertalet av deltagarna trivdes bra i sin livssituation.

Värderingen angående omställningsuppdraget uppvisade inte någon förändring mellan första och andra intervjun och den ekonomiska tryggheten samt utbildningsmöjligheterna hade stor betydelse för deltagarna (Edström & Aronescu, 2004).

---

<sup>1</sup> Vid insamlandet av tidigare forskning och teorier har det framkommit att författare skriver ordet coaching i texter med olika stavning. De författare som översatt böckerna om coaching som vi tagit del av i arbetet med denna studie, har kvarhållit stavningen coaching. Därmed kommer vi fortsättningsvis att använda det engelska uttrycket coaching trots att det motsäger Språkrådets rekommendationer.

## Teoretiska utgångspunkter

För att skapa en förståelse för verksamhetens organisatoriska struktur, har vi tagit stöd i teorier kring olika former av en byråkratisk organisationsstruktur.

### *Byråkrati*

För att organisationer ska fungera i praktiken kräver det att arbetet blir organiserat på något sätt, det vill säga någon form av utarbetad organisationsstruktur. Organisationsstrukturen ger riktlinjer för hur de mål som är uppsatta för organisationen samt hur organisationen ska uppnå dessa, vem som ska utföra arbetsuppgifterna, hur samordningen av dessa olika arbetsuppgifter ska se ut samt vem som ska fatta beslut i de frågor som uppstår. Ett sätt att samordna en organisation är att formulera regler, rutiner och procedurer för genomförandet av arbetet. En organisation som är uppbyggd av regler och rutiner härstammar från Weber och benämns av Weber som byråkrati. Det som kännetecknar en byråkrati är att det finns regler som styr arbetet och som är enkla för individer att lära sig utantill. Enligt Weber är en organisations administrativa arbete som mest effektivt då det finns regler som bestämmer hur en individ ska hantera sitt arbete och som inte lämnar utrymme för individens eget tänkande. På så sätt minskar risken för att individens personlighet och egenskaper påverkar individens handlingar. Vidare säkerställer regler att arbetet blir utfört på samma sätt oavsett individ som utför det. Dessutom finns det en ekonomisk aspekt av standardiseringen. Genom att den anställde inte behöver använda dyrbar tid till att fundera på hur arbetet ska bli utfört, blir arbetet kostnadseffektivt (Jacobsen & Thorsvik, 2008:72-73, 85).

### *Traditionell byråkrati*

Den traditionella maskinbyråkratin med utgångspunkt i Webers byråkrati innebär en centraliserad beslutsmakt, där arbetet blir genomfört utifrån regler som blir upprättade av andra individer än de som utför arbetet, vilka även säkerställer att de arbetande individerna följer dessa. Denna form av att strukturera en organisation är relativt vanligt förekommande vid massproduktion av standardiserade produkter eller tjänster. Det finns både för- och nackdelar med en organisation som är strukturerad på detta sätt. fördelarna är att det inte finns några tveksamheter om vem som bär ansvaret samt hur en viss uppgift ska bli utförd. Några av nackdelarna är att det inte främjar den enskilde individen att utnyttja sin fulla potential vilket i sin tur kan hindra motivationen hos den anställde (Jacobsen & Thorsvik, 2003:103).

### *Professionell byråkrati*

Meningen med standardiseringen i byråkratier är att det medför att det blir förutsägbart på vilket sätt arbetsuppgifterna blir utförda. Den professionella byråkratin är en variant av en maskinbyråkrati, det som utmärker en sådan byråkrati är att de anställda i organisationen genom utbildning besitter kompetens att kunna utföra arbetet på ett standardiserat sätt som ger nöjda kunder. Därmed blir beslutsmakten förflyttad från att vara centraliserad till att bli decentraliserad. Detta arbetssätt blir möjligt eftersom den professionella byråkratin redan i rekryteringsfasen efterfrågar individer som besitter den kunskap som organisationsformen kräver för att utföra arbetet på mest effektiva sätt. Skillnaden mellan en maskinbyråkrati och en professionell byråkrati är att i den förstnämnda skapar någon annan reglerna för att uppnå standardisering medan i en professionell byråkrati ansvarar de anställda för att uppnå standardisering utifrån deras kompetens. De anställda i en professionell byråkrati är specialister inom sitt område, det vill säga att de besitter mer kunskap inom det specifika området än någon annan på arbetsplatsen. Det innebär att organisationsstrukturen skapar en tillit till individens sätt att utföra arbetet för att uppnå standardisering samt nöjda kunder.

Genom decentralisering blir det lättare att snabbt kunna lösa oförutsedda problem som uppstår. Det som kan vara negativt med denna form av beslutsfattande är att det kan bidra till osämja bland medarbetare eller grupper som besitter olika kompetens inom olika områden, då specialister inom specifika områden kan sakna förståelse för andras arbete. En nackdel är att decentralisering av beslutsmakten skapar utrymme för att kunna behandla individer olika, på så vis kan specialisten välja bort att arbeta med individer vars problem är av sådan karaktär som denne inte föredrar samt inte anser sig kunna lösa (Jacobsen & Thorsvik, 2008:104-105).

Trots att byråkratin härstammar från en lång tid tillbaka är byråkratin fortfarande aktuell i många organisationer idag, skillnaden är att det i en del organisationer kräver en anpassning av byråkratin då organisationers arbete idag ofta involverar individer i större utsträckning. En verksamhet som till stor del bygger på individer och deras upplevelser kräver en insikt samt en stor förståelse för individer och de situationer de hamnar i på grund av arbetslöshet.

#### *Att vara arbetslös*

En individ utan anställning får inte ta del av de rutiner och utmaningar som automatiskt ingår i arbetet för en anställd, vilket leder till att den som är arbetslös får svårt att strukturera upp sin vardag själv. Jahoda refererar till Marsden och Duff (1975:177) som menar att det är viktigt för individer att ha någon form av regelbunden sysselsättning i sin vardag. En individ med anställning känner sig mer belåten med sin livssituation samt upplever att denne får bättre kvalitet på sin tid och hinner med sina åtaganden, till skillnad från en arbetslös individ. För den sistnämnde infinner sig ofta en känsla av tristess då denne individ inte har någon form av tidsstruktur i sin vardag (Jahoda, 1982:39).

Sociologen Margareta Bolinder har som utgångspunkt i sin avhandling att individers upplevelse av i vilken utsträckning de kan påverka att de kan hitta ett nytt arbete, har betydelse för hur aktiv en individ är i sökandet att hitta ett nytt arbete då individen blir arbetslös. Bolinder menar att fokus ofta ligger på de arbetssökandes ansträngningar i att hitta ett nytt arbete då de hamnar utanför arbetsmarknaden på grund av arbetslöshet. Författaren poängterar att det även finns ett ansvar på samhällsnivå som det i detta sammanhang i regel inte får lika mycket uppmärksamhet. Det vill säga att det inte endast är den arbetssökandes handlingar och motivation som påverkar utfallet av om denne erhåller arbete eller inte, det har även stor betydelse hur mycket arbeten det finns att tillgå på den lokala arbetsmarknaden (Bolinder, 2006:5, 20).

För att kunna bemöta individen räcker det inte med kunskaper om arbetssökandes egna handlingar det kräver även att ha en förmåga att bygga upp en relation för att skapa ett förtroende med individer. Relationsmarknadsföring är en metod som handlar om att organisationen sätter kunden i fokus.

#### *Relationsmarknadsföring*

Relationsmarknadsföring är ett begrepp som innebär att företag aktivt arbetar med de relationer som de skapar mellan kund och företag. Trots de associationer som begreppet skapar är relationsmarknadsföring inte endast ett sätt att marknadsföra organisationen, fokus ligger på att stärka goda relationer med befintliga kunder genom att ta reda på så mycket som möjligt om kunderna för att kunna anpassa verksamheten efter kundens behov. Det vill säga att producera det som kunden efterfrågar istället för att erbjuda standardiserade lösningar och som organisationen presenterar på ett sätt som uppmuntrar till att kunden återkommer. Relationsmarknadsföring handlar om att på organisationsnivå kunna erbjuda skräddarsydda lösningar och att i dialog skapa en relation som ger kunskap om vad det är kunden vill ha.

Genom att se till den enskilde kundens behov och anpassa verksamheten efter kunden skapar de ett värde för kunden som genererar fler investeringar. Idag sker mycket av kommunikationen den elektroniska vägen och Eriksson och Åkerman menar att denna utveckling kan vara en möjlighet att skapa ytterligare ett sätt att upprätthålla relationen med kunder. Författarna menar att många företag satsar på att attrahera nya kunder i större utsträckning än att satsa på befintliga kunder som redan har en relation till organisationen. Det är bättre att istället satsa på relationsmarknadsföring där tyngdpunkten ligger på att urskilja de kunder som företaget skulle kunna utveckla en relation till under en längre period och som i sin tur kan bidra till vinst för företaget (Eriksson & Åkerman, 1999:15, 20-25).

Enligt Eriksson och Åkerman utgår relationsmarknadsföring från ett antal faktorer där den första är att vara lyhörd inför kunderna. Det är genom dessa faktorer som företaget får information om vad det är kunden efterfrågar och kan därmed tillgodose dennes behov. Det andra handlar om att försöka hitta en plattform som ger möjlighet för kommunikation med kunden som ger information om kunden samt regelbundet göra avstämningar för att säkerställa att det som de erbjuder fortfarande är det som kunden efterfrågar. Det är kundens åsikter som är viktiga och kundens önskemål bör bli respekterade för att kunna skapa ett förtroende. Förtroende är ytterligare en viktig aspekt när det kommer till relationer, exempelvis kan det finnas kunder som inte vill ha en relation med företaget vilket är kundens beslut och som är viktigt att respektera. Det handlar om att hitta det som ger värde för kunden och utgå från det värdet för att skapa en balans mellan kundvärdet och företagets tjänster. För att relationsmarknadsföring så småningom ska bidra till lönsamhet för företaget kräver det en organisering av organisationen på flera plan. Det är inte endast personalen i det personliga mötet med kunden som står ansvarig för en god relation, det kräver att det genomsyrar hela företaget från investeringar och ledarskapsnivå ända till personalen i mötet med kunden. Att anta ett kundorienterat perspektiv skiljer sig på flera punkter från ett traditionellt perspektiv, bland annat satsar organisationen inte på samma sätt på masskommunikation utan i stället på kommunikation på individbasis. I det kundorienterade perspektivet arbetar samtliga i organisationen för att skapa relationer med kvalitet (Eriksson & Åkerman, 1999:28-32).

I en del situationer är det svårt att definiera vem som egentligen är kunden. I vissa fall kan det vara så att det är en individ som står för fakturan medan det är någon annan som nyttjar tjänsten, det kan medföra att det finns olika uppfattningar i den tjänst som kunden betalar för. Problematiken med olika individer som betalar och nyttjar tjänster blir ofta att det skapar förväntningar hos de individer som indirekt blir kunder till den som säljer och utför tjänsten och som inte leverantören lever upp till. Kahn menar att det därmed är viktigt att hålla isär vem det är som är den egentliga kunden från den individ som betalar. För att undvika att göra kunderna som nyttjar tjänsten besvikna kan leverantören motverka problemet genom att leverantören av tjänsten är noggrann med att i tidigt skede även informera de som nyttjar tjänsten om vad leverantören kan erbjuda (Kahn, 1995:22-23).

I det tjänstesamhälle som vuxit fram under senare år blir relationen till kunderna allt viktigare men flera organisationer är fortfarande styrda av regler och lagar som finns i samhället. Det blir ytterst påtagligt i organisationer beroende av institutionella medel som ska fördela dessa mellan individer utifrån individuella preferenser.

### *Individualisering*

Enligt Beck är individualisering något som figurerat under flera århundraden, det är alltså inget fenomen som endast har blivit aktuellt på senare tid. Beck menar att dagens begrepp individualisering innehar en annan betydelse än förut. Tidigare forskning har fokuserat på hur individen hanterat den livssituation individen befinner sig i. Beck undersöker hur förändringen från att ha varit ett samhälle där individen har kunnat "sköta sig själv" till att bli ett samhälle där individen är beroende av en struktur uppbyggd på samhällsnivå, vilken påverkar både individen och individens handlingar (Beck, 1998:208-209).

Av olika anledningar blir människan knuten till flera olika myndigheter och institutioner vilket gör det svårare för individen att agera självständigt på arbetsmarknaden. I det moderna samhället tillhör individen samhällets system vilket begränsar individen att bli självständig. Beroendet av sekundära tillhörigheter exempelvis institutioner och instanser ökar eller ersätter de traditionella banden, det vill säga individens familj samt dennes sociala umgängeskretsar. Individen blir påverkad av olika faktorer som till exempel kan vara konjunkturen, trender och marknaden vilket är motsatsen till det som individen upplever då denne anser sig ha kontroll över sin livssituation. I vardagliga situationer blir individen utsatt för en ofrivillig bundenhet till diverse instanser och detta påverkar dennes möjlighet till individualiserandet av sitt privatliv. Detta är situationer eller händelser som individen inte har en möjlighet att påverka och som är styrda av till exempel lagändringar samt förhandlingar av olika slag eller liknade. Då individen har som minst möjligheter att styra sitt liv självständigt infinner sig individualiseringen. Det sker genom att individens levnadsmönster blir involverat i bland annat politiska beslut och system som på så vis styr individen. Individualisering innebär att människan är bunden till marknaden och kan inte kontrollera detta vare sig det gäller familjelivet eller arbetslivet. Exempelvis är individen tvungen att anpassa sig till sysselsättningssystemet då arbetstiden styr individen och på samma sätt påverkar samhällets regler åldern ett barn får börja på dagis som i sin tur begränsar individens självbestämmande.

Genom att beslut blir fattat på institutionell nivå påverkar det individen olika beroende på vilken fas denne är i livet samt att individens livssituation blir politiskt styrd. Det sker till exempel när utbildningssystem blir anpassat eller när någon lag blir ändrad som kan beröra förvärvsarbetare på arbetsmarknaden vilket leder vidare till att individens sätt att leva blir standardiserat av individualiseringen. Den institutionella styrningen blir förenad med de personliga val som individen själv gör samt de konsekvenser som dessa val kan innebära, som till exempel att välja att hoppa av sin utbildning och där risken kan leda till arbetslöshet. Genom personliga risktagande i kombination med det individualiserande samhället växer även kraven på individen, då denne måste skapa samt ordna sin livssituation så bra som möjligt. Det finns en risk att lösningen exempelvis kan bli omskolning, omsorg eller politiska åtgärder (Beck, 1998:213-215, 220).

Yrkestillhörigheten betyder mycket för individen, den talar om vem denne är och den skapar en förståelse för andra. Genom yrkestillhörigheten kan andra lätt identifiera individen eftersom yrkestillhörigheten även är förknippad med social status samt vilka kunskaper och erfarenheter individen besitter. Då en individ blir arbetslös kan det bidra till att denne får svårare att identifiera sig med sitt yrke vilket påverkar tryggheten men även det som ger individen stabilitet i livet (Beck, 1998:224-225).

För att bevara individen i det institutionaliserade samhället finns det olika arbetsmetoder att använda. En arbetsmetod som utgår från individen och dennes situation är coaching. För att

skapa en större förståelse för hur en coachingprocess fungerar har vi tagit del av två olika författare som beskriver coaching vid någon form av förändring.

### *Coaching*

Coaching är en metod för att hjälpa andra människor att inom sig finna och plocka fram de förutsättningar som finns inom individen och som medför att de presterar optimalt. Grundförutsättningen för att lyckas använda coaching som metod är att det finns en tillit till att individer har en extra resurs inom sig som inte de använder fullt ut och som individen kan nå genom coaching. Enligt Whitmore (2003:25) handlar coaching om att skapa ett självförtroende hos individen då upplevelsen av självförtroende är grunden till att nå fram till en individs fulla potential samt till utvecklingen av individens prestation. Det borde vara ganska enkelt att genomföra detta när det står klart vad det är en ledare behöver göra för att få sina anställda att prestera maximalt. Det finns en annan faktor som kan ligga bakom att ledare inte arbetar med självförtroende på ledarskapsnivå, det kan finnas en rädsla att ledaren upplever individen som ett hot för den egna rollen (Whitmore, 2003:16, 20-21, 24-25).

Inom coaching arbetar coacher med två viktiga områden, medvetenhet och ansvar. Medvetenhet innebär att bli uppmärksam på det som sker i individens omgivning. Genom att bli medveten om vad som sker kan individen vidta åtgärder för att förändra sin situation. Ansvar kommer samtidigt med att en individ upplever att individen gör ett aktivt val för att utföra en handling. Det är ganska vanligt att ledare står för både medvetande och ansvar i deras ledarskapsstilar vilket innebär att de ofta berättar för sina anställda vad de ska göra samt hur de ska göra någonting vilket begränsar den anställde. En coach uppgift är i motsats till detta, att vara ett "bollplank", någon som hjälper individen att bli medveten i arbetet att prestera (Whitmore, 2003:40-43, 47).

Whitmore delar in frågorna i fyra kategorier när denne beskriver genomförandet av ett coachingsamtal. Kategorierna blir indelade i mål, verklighet, alternativ och den sista kategorin består av flera områden, vad, vem, när och viljan att utföra något. På engelska bildar kategorierna ordet GROW som står för Goal, Reality, Options and What. Kategorin what beskriver vad individen ska göra, när individen ska utföra handlingen samt individens vilja till att utföra de handlingar som framkommer i coachingmötet. Whitmore poängterar att arbetet med medvetenhet och ansvar är en förutsättning för att nå framgång med GROW (Whitmore, 2003:59-61):

- Målformulering för coachingmötet
- Verklighetskontroll av den nuvarande situationen
- Alternativ för att hantera situationen
- Vad som ska göras, När ska det göras, Vem ska utföra det samt Viljan att utföra det

När ett coachingmöte börjar bör det bli tydligt vilket syfte mötet har, det vill säga vad som är målet med det specifika mötet. Genom att låta den som blir coachad vara delaktig i att sätta upp målen ökar engagemanget hos individen. Verkligheten handlar om att öka individens medvetenhet. Genom att ta reda på hur verkligheten ser ut för individen för tillfället blir det mer konkret vad individen har att arbeta med för att nå sina mål. Alternativ beskriver olika lösningar på det problem som individen har och vill komma vidare med. Coachens uppgift är att bidra till att individen själv kommer med förslag på vad individen kan göra för att hantera en situation. I det sista steget knyter coachen och individen samman samtliga kategorier genom att det som de tidigare diskuterat mynnar ut i en konkret handlingsplan för hur individen ska nå sina mål. I detta sista steg diskuterar coachen och individen även om de

åtgärder och den handlingsplan som de upprättat verkligen leder till de mål som de satt upp samt vilka hinder individen kan komma att stöta på och hur denne kan hantera dessa. I slutet av coachingsamtalet uppskattar individen hur stor chans denne tror att handlingsplanen kommer att bli genomförd (Whitmore, 2003:63, 65, 77-79, 82, 85, 89-91).

Genom att öka en individs medvetenhet samt få individen att känna ansvar är enligt Whitmore (2003:95) ett krav för att nå framgång som en bra coach. Hilmar Thór Hilmarsson är ytterligare en författare som har beskrivit hur en coachingprocess kan se ut, Hilmarssons beskrivning av coachingprocessen har stora likheter med den process som Whitmore beskriver. Enligt Hilmarsson innebär coaching att vara ett stöd för andra individer för att nå framgång i de utmaningar och problem som en individ kan hamna i. Hilmarsson beskriver en coachingtrappa som består av sju steg och är liknande Whitmores GROW-modell. Det som skiljer de båda modellerna åt är att coachingtrappan inte fokuserar på förändring i den inledande fasen vilket GROW gör (Hilmarsson, 2006:6, 15-16).

Syftet med coachingprocessen är att hjälpa andra att agera systematiskt för att uppnå deras mål. Hilmarsson menar att individer blir påverkade av de omständigheter som individen lever i och genom att anpassa omständigheterna kan individen nå en förändring. Det som en individ behöver för att uppnå en förändring är därmed att få hjälp med att skapa yttre betingelser som medför att individen inom sig hittar styrka till en förändring. Genom att coachen lyssnar på individen skapar denne ett tryggt förhållande dem emellan och genom att coachen ställer frågor till individen skapas en självmedvetenhet som bidrar till att kunna komma vidare i situationen. Det som kännetecknar ett coachingsamtal är att coachen försöker hjälpa individen att få kontakt med sitt självmedvetande för att individen själv ska kunna hitta lösningar på de problem som kan uppstå för individen. Genom att använda ett coachande sätt att arbeta genomför individen förändringen utifrån dennes förmåga vilket även har en stärkande effekt på individen (Hilmarsson, 2006:21, 29-30). Vidare kan coachens frågor medföra att individen blir medveten om var problemet ligger och Hilmarsson poängterar att:

*”Medvetenhet är en förutsättning för att kunna gå vidare”* (Hilmarsson, 2006:36).

För att ett coachingsamtal ska bli genomfört på professionell nivå ska det inledas med att coachen och individen bestämmer samtalets syfte. Vidare fortsätter Hilmarsson med att beskriva att mål är ytterligare en viktig faktor när det handlar om coaching då hela coachingkonceptet bygger på att individen ska fokusera på att uppnå sitt mål. I coaching finns både subjektiva och objektiva mål, det innebär att målet utgår från individen: jag tänker, jag vill et cetera, medan de objektiva målen syftar till att nå ett visst mål inom en viss tid (Hilmarsson, 2006:36, 129).

Coaching innebär att skapa ett förhållande som genererar ett samtal som stegvis bidrar till att få till stånd en förändring. Beroende på om individen har en motiverad attityd till förändringen ser coaching olika ut. I de fall som individen är motiverad kan arbetet direkt sätta igång med att fokusera på lösningar och mål, medan samtalet med individer som är mindre motiverade startar med att försöka nå fram till individens motivation genom att bli medveten om var problemet ligger för att bli motiverad till förändringen. Författaren understryker att relationen mellan coach och individ är nyckeln för att lyckas (Hilmarsson, 2006:229).

## Metod

### *Vetenskaplig utgångspunkt*

Vi genomförde studien med en hermeneutisk utgångspunkt. Vi har varit intresserade av att undersöka hur individer upplever en händelsekedja som individerna har varit med om. Hartman menar att det finns en svårighet att nå sanning vilket är viktigt att ta hänsyn till vid en hermeneutisk utgångspunkt. Individer beskriver sin livsvärld utifrån vad individen tidigare har kunskap om (Hartman, 2004:187, 189).

Genom att tolka individers utsagor går det att skapa kunskaper om andra individers livsvärld. När en individ tolkar en annan individs utsagor använder den tolkande individen sin förförståelse för hur individer ska agera i olika sammanhang. Det innebär att individer skapar sig en uppfattning om andra individers livsvärld utifrån hur den individ som ger en beskrivning agerar samt utifrån den förförståelse som finns (Hartman, 2004:190-191).

Med utgångspunkt i Hartmans resonemang är resultatet av intervjuerna i studien en kombination av den tolkning som vi har skapat oss utifrån deltagarnas och konsultens beskrivning av sin livsvärld och vår förförståelse om agerandet i en specifik situation.

### *Datainsamling*

Syftet med studien är att skapa en förståelse för hur en byråkratisk organisation arbetar för att på en och samma gång vara såväl regelstyrd som deltagaranpassad samt hur detta påverkar individerna som deltar i verksamheten, med detta som bakgrund beslutade vi oss för att tillämpa en kvalitativ metod.

Studien har genomförts utifrån en analytisk induktion, det vill säga att både induktiv och deduktiv metod har tillämpats. Det innebär att utgångspunkten för arbetsmetoden är induktiv på så vis att processen startar i det material som samlats in, och deduktiv genom att det samtidigt letas efter samband i den information som tagits del av utifrån teorier som finns inom området (Watt Boolsen, 2007:26-27). Undersökningen startade med en inriktning inom ett område där vi tog del av teorier i syfte att skapa en uppfattning om vad som tidigare finns forskat kring i området. Efter det att vi genomfört intervjuerna försökte vi jämföra materialet från de olika deltagarnas intervjuer. Därefter analyserade vi intervju svaren utifrån teorier i ämnet.

### *Urval*

I studien har vi intervjuat åtta deltagare samt har vi genomfört en intervju med en konsult på Arbetslivsresurs. Sex av de åtta deltagarna hade vid intervjutillfället avslutat samarbetet med Arbetslivsresurs, det hade gått olika lång tid för de olika deltagarna sedan samarbetet upphört. En av deltagarna befann sig vid intervjutillfället i inledningsfasen av samarbetet med Arbetslivsresurs.

Då vi genomförde studien i samarbete med en verksamhet gjorde vi urvalet i samråd med konsulter i verksamheten. Vi gjorde bedömningen att ett så kallat bekvämlighetsurval var mest lämpligt för undersökningen (Trost, 2009:120). Denna bedömning gjorde vi eftersom det var det enda sättet att få tillgång till kontaktuppgifter till potentiella deltagare på grund av sekretessmässiga skäl. Vi påbörjade urvalsprocessen genom att konsulterna från verksamheten kontaktade deltagare via telefon som tidigare varit delaktiga i ett omställningsuppdrag. Konsulten informerade deltagarna om att vi skulle skicka ett brev hem till dem samt att deltagarna skulle bli kontaktade av oss, genom att konsulterna tog första



kontakten ansåg vi att det skulle ge en högre svarsfrekvens. I en diskussion tillsammans med konsulterna gjorde vi inledningsvis bedömningen att konsulterna skulle kontakta deltagare från olika branscher för att studien skulle kunna omfatta deltagare från flera områden. Då det inte fanns någon möjlighet att styra över vilka individer som beslutade sig för att delta i intervjuerna medförde det att deltagarna som slutligen deltog i undersökningen till största delen bestod av deltagare från industrin. Det finns en viss spridning på de företag som deltagarna arbetat på. Efter att deltagarna givit sitt godkännande av utlämnande av deras kontaktuppgifter skickade vi en intresseanmälan per post till deltagarna med information om studien samt kontaktuppgifter till oss. Därefter kontaktade vi deltagarna per telefon för bokning av tid för intervju. Eftersom tillvägagångssättet vid första försöket gav låg svarsfrekvens tog vi beslutet att konsulterna skulle fortsätta att kontakta deltagare per telefon för att informera om vår studie samt få ett godkännande av deltagarna att vidarebefordra deras kontaktuppgifter till oss. Vi tog därefter kontakt med deltagarna, skillnaden mot tidigare var att vi inte skickade information per post. I en del fall skickade vi informationen via e-post, medan i andra fall gav vi informationen muntligt inledningsvis vid intervjutillfället.

### *Procedur*

Vi genomförde intervjuerna i en mindre sal på Högskolan i Halmstad eller per telefon med deltagare som inte hade någon möjlighet att komma till Högskolan. I informationen garanterade vi deltagarna att vi skulle behandla det som framkom i intervjuerna konfidentiellt samt att inga namn skulle förekomma i den färdigställda studien. Vidare gav vi information om att vi endast skulle använda det som deltagarna berättade till vårt syfte med studien samt att vi skulle radera de inspelade intervjuerna efter att vi avslutat arbetet med studien.

Innan vi genomförde intervjuerna med deltagarna formulerade vi en intervjuguide (bilaga 1) för att öka möjligheterna för att få tillgång till information som är relevant utifrån det syfte och frågeställningar som ligger till grund för studien. Vi genomförde intervjuerna genom att en av oss ställde frågorna från intervjuguiden till deltagarna. Vi tog beslutet att genomföra intervjuerna på sätt att en av oss ställde frågorna, det gjorde vi för att undvika att vi pratade samtidigt. För att underlätta bearbetningen av materialet samt för att i efterhand kunna gå tillbaka till respektive intervju vid behov, spelade vi in samtliga intervjuer.

För att säkerställa att vi fick den information som vi var i behov av för studien formulerade vi även en intervjuguide (bilaga 2) med frågor inför intervjutillfället med konsulten samt tog vi beslutet att en av oss skulle ställa frågorna. Intervjun med konsulten som arbetar på Arbetslivsresurs genomförde vi på dennes kontor, intervjun inledde vi med att konsulten blev tillfrågad samt fick godkänna att vi spelade in intervjun. För att försöka motverka att inspelningen av intervjun skulle begränsa konsulten i sin beskrivning berättade vi syftet med dokumentationen. Vidare har vi kompletterat konsultens intervju med information via e-post och telefon samt med information på hemsidor på Internet.

### *Reliabilitet och Validitet*

Reliabilitet syftar till konsistens och tillförlitlighet av resultaten i en undersökning, det handlar om i vilken utsträckning respondenterna i en intervju kan ge olika svar på intervjufrågorna beroende på hur frågorna ställs (Kvale, 2009:263). Validitet handlar om att det instrument som används verkligen mäter det som är avsikten att undersöka med instrumentet (Trost, 2005:113). För att främja en högre reliabilitet och validitet i deltagarintervjuerna genomförde vi en pilotintervju med en individ som befunnit sig i en liknande situation som deltagarna i omställningsuppdragen. Pilotintervjun genomförde vi för att säkerställa att de frågor som vi

upprättat i intervjuguiden gav den information som vi sökte. Vidare spelade vi in intervjuerna för att kunna återgå till intervjuerna vid behov.

### *Analysmetod*

För att kunna analysera materialet har vi transkriberat samtliga intervjuer. Därefter har vi tillämpat meningskategorisering (Kvale, 1997:170) för att analysera materialet. När vi formulerade intervjuguiden delade vi in frågorna i olika teman, dessa har vi sedan återanvänt i analysen genom att vi har sorterat materialet utifrån dessa olika teman:

- Bakgrund
- Samarbete/Engagemang
- Förväntningar
- Resultat av samarbetet
- Upplevelsen av samarbetet

Vid analysen av intervjun med konsulten transkriberade vi materialet för att vi sedan skulle kunna analysera det genom meningskategorisering. Vi delade in intervjuguiden i kategorier men behöll endast ett tema från intervjuguiden. Vid analysen formulerade vi nya teman som vi sorterade materialet under:

- TSL-fonden
- Professionell byråkrati
- Arbetsmetod
- Valmöjligheter
- Mål
- Yttre påverkan

### *Metoddiskussion*

Då en av våra frågeställningar var hur deltagaren upplever samarbetet med konsulten gjorde vi bedömningen att vi skulle genomföra intervjuerna enskilt. Tanken med enskilda intervjuer på individnivå var att det skulle ge mer information om den individuella upplevelsen som deltagaren möjligen inte skulle uppleva bekvämt att dela med sig av i grupp. Eftersom gruppintervjuer skulle kunna bidra till en diskussion som ger mindre användbar information, gjorde vi bedömningen i detta fall att enskilda intervjuer skulle vara mer informativa då vi intervjuade deltagare från olika uppdrag, eftersom olika uppdrag kan generera olika förutsättningar. När det handlar om upplevelser gjorde vi bedömningen att intervju skulle underlätta för att få svar som ger information som en enkät inte skulle ge. Vidare gav metoden oss möjlighet att ställa följdfrågor för att kunna fördjupa oss i deltagarnas svar. Genom att i förväg formulera en intervjuguide med färdigformulerade frågor kan deltagaren och konsulten bli begränsade i sina svar. Färdigformulerade frågor kan i sin tur medföra att deltagaren inte får möjlighet att berätta hela upplevelsen av samarbetet. En del av frågorna var formulerade så att de gav deltagarna möjlighet att ge ett beskrivande svar för att motverka att vi begränsade deltagarna i deras svar. Frågorna i intervjuguiden säkerställde att vi fick svar på de frågor som var relevanta för studien samt att vi inte förbisåg viktiga områden. När en intervju spelas in kan det medföra att det begränsar deltagarens och konsultens uttalanden. Vi gjorde bedömningen att spela in intervjuerna för att underlätta bearbetningen samt för att skapa möjligheten att gå tillbaka till inspelningen vid oklarheter. Genom att förklara syftet med inspelningen för deltagaren och konsulten försökte vi motverka begränsningen av deras uttalanden.

# Resultat

## *Deltagarintervjuer*

### *Bakgrund*

Deltagarna befinner sig från 20 års ålder till strax under 60 år och samtliga har erfarenheter av arbetslöshet under varierande perioder. De flesta av deltagarna har gymnasiekompetens, några deltagare har högre utbildning respektive utländsk utbildning. Merparten av deltagarna som deltar i intervjuerna har avslutat samarbetet med Arbetslivsresurs och har påbörjat en anställning eller börjat studera. Samtliga har varit i kontakt med Arbetslivsresurs konsulter under det senaste halvåret. Arbetslivsresurs arbetar med deltagare som medverkar i denna typ av uppdrag i tolv månader, det är frivilligt hur länge deltagarna väljer att samarbeta med Arbetslivsresurs under denna period. Beroende på vad deltagarna hade för plan när de inledde samarbetet varierar antalet tillfällen de varit i kontakt med verksamheten. Samtliga av deltagarna kom i kontakt med Arbetslivsresurs genom det företag som de arbetade på vid tillfället för varslet.

### *Samarbete/Engagemang*

Deltagarna arbetade på både större och mindre företag och de inledde samarbetet genom att konsulterna besökte företaget i fråga för att hålla ett informationsmöte. Under mötet informerade Arbetslivsresurs deltagarna om vad konsulterna arbetar med samt valde deltagarna en av konsulterna som kontaktperson. Vid uppdrag med färre antal varslade individer är kontaktpersonen redan på förhand utvald åt deltagarna som blir kontaktade för ett informationsmöte. Flertalet av deltagarna anser att ett samarbete med Arbetslivsresurs var en möjlighet att komma vidare ut i arbetslivet igen, det fanns även en uppfattning om att det inte var ett val utan någonting som deltagarna upplevde som en förväntning att de skulle delta i. Det vill säga att deltagarna inte uppfattade samarbetet som något frivilligt utan de upplevde det som mer eller mindre förutbestämt samt att det var brådskande att skriva under papperna för att få tillgång till pengarna. En av deltagarna uttryckte det som att:

*”... de var så snabba med att man skulle ansöka om de här pengarna från staten, för varje person så det var ju inget frivilligt att du behöver inte skriva på det utan det var ju att det var lika bra att ni ansöker nu så ni får pengarna fort så vi kan sätta igång med det här.”*

Det första enskilda mötet ägnade konsulterna åt att gå igenom deltagarens tidigare utbildning och arbetslivserfarenheter samt planer inför framtiden. En del av deltagarna blev erbjudna att ta del av information om Arbetslivsresurs utbud av utbildningar. Det förekom även att deltagarna fick möjlighet att få hjälp med att få skriva CV och ansökningar. Beroende på vilket stöd som deltagarna var i behov av varierade antalet gånger de sammantaget hade kontakt med konsulten, allt från tre till ett 30-tal gånger under den tolv månaders period som samarbetet pågick. De flesta av deltagarna hade klart för sig vad de ville göra redan när de kom till första mötet vilket varierade från att hitta ett nytt arbete oavsett bransch, till att hitta ett mer specifikt arbete. Vidare var det någon av deltagarna som ville starta eget medan andra hade beslutat sig för att studera. De deltagare som hade egna idéer om vad de ville göra fick hjälp att genomföra sina idéer på olika sätt. I de fall som deltagarna ville starta eget företag fick de hjälp med att gå kurser som ökade möjligheterna för att kunna starta företag med framgång. Bland annat ordnade konsulten så att en av deltagarna kunde gå en kurs i bokföring vilket denne upplevde skulle komma till användning i arbetet med att starta ett eget företag. De deltagare som ville ha ett annat arbete fick hjälp med att komma i kontakt med företag

som kunde vara intressant för deltagaren ur anställningssynpunkt, genom att konsulten förmedlade kontakter till deltagarna med företag som kunde leda till anställning. En av deltagarna fick genom tips av konsulten information om hur deltagaren skulle gå till väga för att få praktik, medan en annan av deltagarna fick hjälp med kontakter för att kunna påbörja en projektanställning. Vidare framkom det att konsulten kunde bistå med att ordna anställningsintervjuer med arbetsgivare samt kontakter med bemanningsföretag. De deltagare som hade beslutat sig för att studera fick bidrag till att bekosta diverse utgifter, exempelvis kurslitteratur samt kåravgift.

De deltagare som inte visste vad de ville göra fick hjälp av konsulten att bolla idéer om vad deltagaren skulle vilja arbeta med eller studera till. Det gjorde konsulten genom att denne ställde frågor för att ta reda på vad det var som deltagaren var intresserad av genom ett formulär som beskriver deltagarens bakgrund, tidigare utbildning samt arbetslivserfarenheter. När det inte fanns några arbeten att tillgå inom det intresseområde som deltagaren hade, övergick konsulten och deltagaren till att undersöka vilka utbildningsmöjligheter som fanns samt vilka utbildningar som skulle kunna generera anställning i ett långsiktigt perspektiv. Genom att ställa frågor samt undersöka utbildningsutbudet fann deltagaren en utbildning som denne ville söka vilket konsulten hjälpte deltagaren att genomföra.

#### *Förväntningar*

Merparten av deltagarna hade inga större förväntningar på samarbetet med Arbetslivsresurs från första början eftersom deltagarna inte kände till verksamheten och hur konsulterna arbetade. En av deltagarna hade hört talas om konsultverksamheten via andra individer, någon hade sökt information om Arbetslivsresurs på Internet. Det framkom delade uppfattningar om deltagarna fick hjälp med det som de ville ha hjälp med. De flesta deltagare var nöjda med den hjälp de fick medan andra deltagare upplevde att önskemålen endast delvis blev uppfyllda, en av deltagarna trodde att det skulle finnas ett större utbud och uttryckte till exempel en önskan om mer direkt hjälp:

*”... men att man hade kanske fått träffa fler arbetsgivare genom Arbetslivsresurs att dom hade kanske ordnat möten runt på företag eller såna saker trodde jag att det skulle va lite mer.”*

#### *Resultat av samarbetet*

De deltagare som upplever att de har utnyttjat den hjälp som de kunnat få genom Arbetslivsresurs upplever att det har bidragit till att de idag har någon form av anställning, eget företag alternativt en utbildning som deltagaren i sin tur upplever kommer att leda till en anställning så småningom. Övriga deltagare som i ett tidigt skede beslutat sig för att studera och därmed inte var i behov av hjälp till anställning blev ändå erbjudna samarbete med Arbetslivsresurs och har fått ekonomiskt stöd för att kunna nå sitt mål. Samtliga deltagare som påbörjat någon form av sysselsättning i skrivande stund är kvar i något av dessa projekt som de påbörjade under den period då samarbetet med Arbetslivsresurs pågick. En del av deltagarna upplever att den hjälp de fick via konsultverksamheten har haft betydelse för dessa direkt eller indirekt eftersom deltagarna upplever att sysselsättningen har, eller kommer att ge någon form av anställning eller arbetsmöjlighet. En annan åsikt är att det inte gav någon hjälp alls. Då få av deltagarna erhöll en ny anställning direkt via Arbetslivsresurs har de svårt att svara på frågan om det arbete som deltagarna fick ger dem användning för deras kompetenser och färdigheter, som de ville fortsätta med. En deltagare upplever att denne har fått användning för det som denne redan kunde innan, medan en del av de övriga deltagarna upplevde att den hjälp deltagarna fick har bidragit till att de håller på att utveckla kunskaper

samt färdigheter som förmodligen kommer leda till att deras mål blir uppfyllda. Det råder delade meningar bland deltagarna om konsulterna hade kunnat göra något annorlunda. Det ena var att konsulterna möjligtvis skulle kunna ha varit lite mer lyhörda inför deltagarens önskemål vilket en av deltagarna uttryckte:

*”Arbetslivsresurs borde haft lite bättre koll och till exempel lyssna /... / vara lite lyhörda.”*

Det andra var att deltagarna upplevde att konsulten gjort vad denne kunnat utifrån vad deltagarna upplevde var de förutsättningar som fanns. Flertalet av deltagarna menar att de själva kunde ha gjort lite mer än vad de hade gjort under samarbetet. Exempelvis uttryckte en av deltagarna att de kunde ha deltagit mer i de aktiviteter som konsulterna anordnade under samarbetet.

#### *Upplevelsen av samarbetet*

Det framkom att de flesta av deltagarna har en positiv upplevelse av samarbetet med Arbetslivsresurs, deltagarna uppfattade att konsulten bemötte dem på ett personligt plan då deltagarna förklarade att de upplevde det som att konsulten utgick från deras personliga preferenser, det vill säga behandlade deltagarna som en enskild individ och inte som en i mängden. En del av deltagarna drar själv paralleller med Arbetsförmedlingens sätt att arbeta med deras upplevelser av konsultens arbete. Deltagarna är inskrivna på Arbetsförmedlingen samtidigt som samarbetet med Arbetslivsresurs pågår och det framkom i intervjuerna en upplevelse av att vara kontrollerad från flera håll. Konsultens personliga bemötande kunde ta sig i uttryck genom att konsulten till exempel kunde ta kontakt med deltagare utanför ordinarie kontorstid, vidare uppgav deltagarna att de upplevde att de fick positiva gensvar för sina idéer. I en del fall fanns konsulten där som ett stöd och vägledande för deltagaren och i vissa fall som en social kontakt att kunna vända sig till. Deltagarna upplevde att konsulten tog hänsyn till deras kunskaper och erfarenheter i stor utsträckning när konsulten försökte hjälpa dem vidare till en annan sysselsättning. Konsulten såg till den enskilda individens intressen och förutsättningar för att hitta rätt sysselsättning i just det specifika fallet. Vidare utgick konsulten från hur arbetsmarknaden såg ut inom det område som deltagarna önskade arbeta för att säkerställa att den insats som konsulten skulle bistå med verkligen bidrog till ett arbete som fanns att tillgå på arbetsmarknaden. Exempelvis framkom i intervjun att en av deltagarna hade ett förslag på en insats som denne ville ha hjälp med att genomföra. Efter att konsulten undersökt efterfrågan på arbetsmarknaden och fått information om att efterfrågan var låg gick de inte vidare med förslaget. Några av deltagarna upplevde att de blev uppmuntrade till att söka befattningar som de inte var intresserad av, vilket en av deltagarna upplevde som att konsulten inte lyssnade på dennes önskemål.

De deltagare som har fått direkt hjälp via Arbetslivsresurs med insatser som CV-skrivning och tips om praktikplats, upplever att dessa insatser har varit till användning för dem sedan de avslutat samarbetet. Dessa upplevelser stämmer även väl överens med de deltagare som fått indirekt hjälp genom ekonomiskt stöd för studier. Någon deltagare hade svårt att svara på frågan eftersom samarbetet nyligen blivit avslutat och därmed hade denne svårt att uppskatta i hur stor utsträckning deltagaren skulle kunna ha användning för den hjälp som konsulten bidragit med. Det framkom i någon av intervjuerna att deltagaren upplevde att denne fick anpassa sig efter konsulten medan övriga uppgav att de upplevde det motsatta, det vill säga att konsulten anpassade sig efter deltagaren och de önskemål som deltagaren uppgav. En vanlig åsikt var att deltagarna upplevde att de kan ta kontakt med konsulten efter avslutat samarbete om det finns behov av det för att få tips om relevanta yrken, en annan uppfattning var att

samarbetet med Arbetslivsresurs pågick i relation till det företaget som deltagaren blivit varslad från och inte som privatperson. Generellt vet deltagarna inte så mycket om vad som händer med övriga som tillhörde samma grupp som de själva vid varslet, när det vara flera som blev varslade samtidigt. En del deltagare har lite information men kan inte specifikt beskriva hur hjälpinsatsen såg ut för den enskilde kollegan.

### *Konsultintervju*

#### *TSL-fonden*

Av arbetsgivaravgiften som arbetsgivare betalar in går en del till Trygghetsfond Svenskt näringsliv LO (TSL). Arbetslivsresurs är ett av flera företag som arbetar med att fördela och använda pengarna från TSL-fonden bland de anställda som blivit varslade. Oftast är det arbetsgivaren i samråd med fackliga representanter som skickar in en ansökan om att de vill anlita Arbetslivsresurs vid en varselsituation. Det förekommer även att de anställda medverkar i beslutet för vilken leverantör som ska bli anlita för uppdraget. Det är TSL-fonden som styr över de regler som beskriver inom vilken ram konsulternas arbete får ske, exempelvis har en utbildning enligt reglerna en maxgräns på 4000 kronor per individ men samtliga anställda har rätt till en total summa på 20 000 kronor. Den enda begränsning som konsulten måste anpassa sig till är att insatsen ligger inom ramen för dennes timpeng samt summan på 20 000 kronor. De pengar som varje individ blir tilldelad lägger konsulterna ihop till en stor summa och fördelar ut efter ett etablerat system, inledningsvis utgår konsulterna från att varje individ behöver sin del av pengarna. Tillsammans med arbetsgivaren samt representanter för fackförbund bildar konsulterna en styrgrupp som fattar ett gemensamt beslut om hur de ska fördela pengarna mellan individerna.

#### *Professionell byråkrati*

Arbetslivsresurs är en verksamhet som är politiskt styrd. Det innebär att konsulterna som arbetar i verksamheten måste anpassa sig till de regler och lagar som det parti som sitter vid makten har upprättat samt TSL-fondens regler. Konsulten och dennes kolleger besitter olika kompetenser och de har befogenhet att inom ramen för de regler och lagar som finns fatta beslut för att kunna utföra arbetet på det sätt som tillgodoser deltagarens behov. Kontoret rekryterar medvetet medarbetare med olika kompetenser för att kunna tillgodose deltagare från olika branscher.

#### *Arbetsmetod*

Processen efter att arbetsgivaren har informerat de anställda om uppsägningen börjar med att konsulterna genomför ett informationsmöte. På informationsmötet presenterar konsulterna sig själva och verksamheten samt de tjänster de kan erbjuda, i en del fall håller arbetsgivare eller fackförbund informationsmötet istället för konsulterna. Beroende på hur informationsmötet har blivit genomfört kan det första enskilda mötet därefter se olika ut. I de fall som konsulterna själva inte har medverkat vid informationsmötet kan det resultera i bristfällig information vilket medför att konsulten får återge den informationen vid detta möte. Har konsulterna möjlighet att närvara vid informationsmötet brukar de redan vid det tillfället dela ut ett formulär som individen får fylla i och som sedan ligger till grund för kartläggningen.

Konsulterna på Arbetslivsresurs tillämpar en lösningsfokuserad metod som innebär att de utgår från det som deltagaren upplever att denne behöver ha hjälp med. Det gör konsulten genom att denne använder sig av en mall (bilaga 3) som konsulten tillhandahåller av TSL och som konsulterna på det specifika kontoret har anpassat till deras sätt att arbeta. Vidare använder konsulterna bland annat Myer Briggs Type Indicator test samt Karriärpaketet som

verktyg i arbetet med vägledning av deltagare. Karriärpaketet är ett webbaserat verktyg som ger individen förslag på yrken som skulle kunna passa denne. Karriärpaketet grundar förslagen på hur individen värderar ett antal funktioner i arbetslivet, enligt Karriärförbundet kan karriärpaketet fylla olika funktioner. Dels kan konsulten använda karriärpaketet som ett verktyg som talar om vad en individ ska arbeta som, dels kan konsulten använda det som ett instrument för att vägleda individer i processen att hitta ett nytt arbete. Tanken är att de förslag som karriärpaketet föreslår kan ligga till grund för en diskussion om vilka faktorer som kan vara möjliga orsaker till förslaget ([www.karriarforlaget.se](http://www.karriarforlaget.se)).

Genom att konsulten ställer frågor som handlar om deltagarens tidigare utbildning, arbetslivserfarenhet samt vad deltagaren vill göra kan konsulten och deltagaren formulera samt anpassa en handlingsplan efter deltagaren. Då deltagaren har egna önskemål och klara mål för vad denne vill uppnå, agerar konsulten som ett stöd i processen och hjälper deltagaren att uppnå sitt slutgiltiga mål. Detta kan ske genom att konsulten hjälper deltagaren att skaffa den kompetens och kunskap som denne är i behov av för att uppnå sitt mål. När konsulten själv inte kan hantera ärenden hänvisar konsulten deltagaren till den instans där denne kan få den hjälp som denne är i behov av och som denne behöver för att uppnå sitt mål, ett exempel på en sådan instans kan vara försäkringskassan då deltagaren i första hand är i behov av rehabilitering. När deltagare saknar egna idéer för hur de ska gå vidare utgår konsulten från vilka möjligheter som finns med utgångspunkt i den befintliga situationen, det vill säga vilka möjligheter som finns att tillgå utifrån de kunskaper och kompetenser som deltagaren besitter. I de fall som deltagaren inte har någon aning om hur de vill gå vidare samt då deltagaren inte vill fortsätta med samma arbete som denne blivit varslad ifrån, utgår konsulten från deltagarens personlighet. Konsulten ställer ett antal frågor till deltagaren för att kunna vägleda denne i att finna det som är rätt för deltagaren för att undvika att denne påbörjar en utbildning som i ett senare skede visar sig inte motsvara deltagarens förväntningar. I samtliga fall är det deltagaren som bestämmer hur ofta samt hur många möten som denne vill ha med konsulten. Konsulten och deltagaren kompletterar de personliga mötena med kontakt via e-post samt per telefon.

Det förekommer att konsulten hamnar i situationer med individer som utger sig för att vilja arbeta med vad som helst men som i slutänden visar sig ha krav som är svåra att kombinera med de yrken som konsulten erbjuder. Konsulten hanterar det genom att konsulten börjar diskutera deltagarens motivation och vilja för att deltagaren själv ska kunna hitta det område som denne kan finna intressant. Då konsulten inom en period på två till tre månader fortfarande inte kunnat hitta något som deltagaren vill påbörja, överlåter konsulten denne till en kollega på kontoret som innehar andra kontakter och kompetenser som i sin tur får försöka hjälpa deltagaren vidare. Konsulten beskriver att då en deltagare har samarbetat med tre konsulter utan att nå framgång så har konsulterna gjort bedömningen att de inte har tillräckligt med kompetens att nå problemet utan hänvisar deltagaren vidare till annan instans.

Vidare beskriver konsulten att en del deltagare förväntar sig att konsultens har en färdig anställning som denne bara kan påbörja direkt. Konsulten informerar deltagaren om hur samarbetet fungerar och deltagaren får då göra ett aktivt val om denne vill fortsätta samarbetet. Konsulten beskriver att det finns exempel där deltagaren efter den informationen har valt att avbryta samarbetet. Det har även förekommit att deltagare har arbetat på företag där arbetssituationen stegvis har blivit anpassad efter denne eftersom deltagaren har varit i behov av det för att kunna utföra arbetet. I vissa fall medför det att deltagaren är omedveten om vilka krav som egentligen ställs på en individ som arbetar på en liknande anställning, vilket individen märker först när denne blir varslad från sin nuvarande tjänst och ska söka en

likvärdig tjänst. Konsulten menar att detta kan bli en chock för deltagaren vilket kan vara en process för denne att bearbeta.

### *Valmöjligheter*

De valmöjligheter som Arbetslivsresurs kan erbjuda är praktikplats via Arbetsförmedlingen, de har kontakter i bemanningsföretag vilket innebär att deltagaren blir anställd av bemanningsföretaget och sedan hyrs ut till olika företag. Vidare har konsulten kontakter med andra företag på orten. Det förekommer att konsulten och deltagaren gör studiebesök på företag där syftet är att deltagaren får möjlighet att skapa sig en uppfattning om hur arbetsplatsen fungerar, arbetsgivare som får förfrågan om detta ändamål brukar vilja vara i behov av personal vilket innebär att studiebesöket utvecklas mer eller mindre till en intervju. Om en deltagare har påbörjat en sysselsättning som denne avslutar inom den tolv månaders period som samarbetet pågår får deltagaren komma tillbaka för en genomgång av vad som inte gav en fortsatt anställning. Med detta som utgångspunkt undersöker konsulten vilka åtgärder som måste vidtas. I de fall som problemet är av ergonomisk karaktär får konsulten åtgärda detta med någon form av hjälpmedel. Ibland upptäcker konsulten och deltagaren att i fråga har svårt att hantera en annan anställning än den som denne tidigare har haft. Konsulten beskriver att beroende på den summa pengar som står till konsultens förfogande medför att det blir en viss begränsning för vad denne kan erbjuda. Exempelvis kan konsulten inte tillgodose ett önskemål om kostsamma utbildningar.

### *Mål*

Målet med konsultens arbete är att deltagarna ska ha en lösning som fungerar, att deltagarna ska uppleva att det som de vill ha hjälp med av konsulten ska de också få hjälp med, förutsatt att det ligger inom ramen för vad Arbetslivsresurs kan erbjuda. Om deltagaren har önskemål som överstiger budgeten ska det åtminstone finnas en handlingsplan om hur deltagaren ska gå till väga för att nå sitt mål. Det aktiva samarbetet med en deltagare är avslutat då tolv månadersperioden har passerat och för de deltagare som önskar fortsatt kontakt finns möjlighet till det. Medan samarbetet pågår genomför konsulten avstämningar kontinuerligt med deltagare, beroende på avtalet med arbetsgivaren och fackförbund kan antalet avstämningar variera. Ibland är arbetsgivaren intresserad av att ta del av resultatet, men för det mesta utför konsulten dessa avstämningar på konsultens initiativ då det ligger i dennes intresse som ett steg i en utvärdering att undersöka utfallet. Vidare utför verksamheten regelbundna utvärderingar för att undersöka arbetsgivares uppfattning om Arbetslivsresurs arbete och utbud.

### *Yttre påverkan*

Verksamhetens kunder, det vill säga arbetsgivarna vill gärna säkerställa att konsulterna är tillräckligt många för att kunna hantera ett uppdrag. Vidare är det positivt att Arbetslivsresurs har god lokalkännedom samt att de är spridda över hela landet och kan samarbeta mellan kontoren, exempelvis om en deltagare vill flytta kan denne få samma hjälp av konsulter på ett annat av Arbetslivsresurs kontor beläget i närheten av deltagaren. Näringsdepartementet som är Arbetslivsresurs aktieägare har som krav att verksamheten ska vara tillförlitlig, det vill säga att det som konsulterna utlovar ska bli uppnått framför allt när det gäller uppdrag gentemot myndigheter. Vidare ska deras arbete generera vinst åt aktieägarna.

I en situation då det råder lågkonjunktur och det är svårt att hitta arbeten hanterar konsulten det genom att konsulten försöker motivera deltagaren att utbilda sig för att skaffa sig kompetens som denne kan ha användning för i framtiden. Konsulten beskriver att konsulten upplever det som att denne under lågkonjunkturen fungerat mer som en livscoach då denne



inte endast har kunnat fokusera på utbildningar och andra arbeten, utan har även varit tvungen att ta hänsyn till andra faktorer i deltagarens liv.

## Analys

### *Jämförelse med tidigare forskning*

Edström och Aronescu har lyft fram åsikter och upplevelser av deltagare som deltagit i en åtgärd som vidtagits vid en omställning. Författarnas syfte med studien var att undersöka omställningsprocessen från det att deltagarna fick ett erbjudande att delta i processen och vilka resultat deltagandet medförde samt hur livssituationen påverkade deltagarna efter att omställningsprocessen var avslutad. Till skillnad från vår studie har författarna haft möjlighet att följa deltagare i en aktiv omställningsprocess samt ta del av hur upplevelserna har förändrats efter att det gått en tid sedan de genomförde omställningen. Det ger författarna möjlighet att fördjupa sig i ämnet samt skapar det en större helhetsförståelse av deltagarnas upplevelser. Det finns en möjlighet att deltagarna i vår studie som fått en sysselsättning via samarbetet med Arbetslivsresurs skulle ha en annan upplevelse en tid efter att de avslutat samarbetet.

Edström och Aronescu har delat in omställningsarbetet utifrån coaching/rådgivning, matchningen mellan individ och ett nytt arbete samt hur individen hittade ett nytt arbete. Deras studie belyser andra områden än vår studie, vilket medför att deras studie bidrar med annan information som en omställningsprocess kan påverka. Vidare påvisar deras studie att när det har gått en period från att omställningen blivit genomförd kan deltagares upplevelser förändras vilket vi i vår studie har sett en tendens till då en av deltagarna var i inledningsfasen av samarbetet. Vi menar att tidsaspekten kan vara en viktig faktor att ta hänsyn till när en individ har genomgått en ofrivillig förändring. I vår studie bygger resultatet i stor utsträckning på intervjuer av deltagare som nyligen har avslutat ett samarbete av liknande karaktär, vidare visar vårt resultat att deltagarna var nöjda i den sysselsättning som samarbetet resulterat i. Vi menar att Edström och Aronescu belyser en viktig aspekt då deras resultat visar att en fjärdedel av deltagarna uppger i den andra intervjun att de upplever att den sysselsättning de hamnat i efter samarbetet med Futurum inte var rätt sysselsättning för deltagarna och att de därmed försöker hitta ett nytt arbete. Denna aspekt hade även kunnat vara relevant i vår studie eftersom att vi kan utläsa från resultatet av vår studie att flertalet deltagare var nöjda med den sysselsättning de befann sig i vid tillfället för intervjun. Det hade därmed varit intressant att ta del av upplevelserna av vad sysselsättningen medfört efter att en tid har passerat. Det kan ta ett tag för en individ att sätta sig in i en ny sysselsättning och samtidigt blir det inte så stort utrymme för individen att reflektera över om det är en sysselsättning som är rätt för denne eller om det är en sysselsättning som löser problemet för tillfället. Edström och Aronescu har varit intresserade av att undersöka upplevelsen av omställningsprocessen samt deltagarnas livssituation efter att de deltagit i omställningsprocessen Posten Futurum.

En skillnad mellan Postens uppsägning av anställda och varslet av deltagarna i vår studie är att deltagarna som samarbetat med Arbetslivsresurs har blivit varslade på grund av en lågkonjunktur. En lågkonjunktur påverkar hela arbetsmarknaden. I Postens fall var omställningen ett politiskt beslut vilket kan innebära att arbetsmarknadens efterfrågan på arbetskraft kan ha haft betydelse för individernas beslut om att delta i projektet Posten Futurum. Vi menar att en lågkonjunktur kan påverka en individs val av att ta hjälp utifrån för att finna ett nytt arbete eftersom efterfrågan på arbetskraft generellt minskar under sådana omständigheter. Då individen blir erbjuden hjälp av ett företag som Arbetslivsresurs i denna process kan det bidra till att upplevelsen blir positiv, vidare framkom i intervjuerna att få av

deltagarna kände till Arbetslivsresurs vilket även kan ha påverkat upplevelsen i positiv riktning. Särskilt som deltagarna i vår studie drog paralleller med Arbetsförmedlingen och deras sätt att arbeta. Plötsligt finns det någon som lyssnar på vad individen verkligen vill och försöker hjälpa denne i arbetet att komma vidare. Edström och Aronescu beskriver att frivilligheten att välja kan ha betydelse för att deltagarna upplever sitt val som positivt vilket vi menar även skulle kunna vara en anledning till de övervägande positiva resultaten i vår studie. Vårt resultat visade ytterligare en bild av samarbetet då deltagarna uppgav en upplevelse av samarbetet som något påtvingat, denna upplevelse av tvång kan ha betydelse för deltagarens negativa inställning till samarbetet. Edström och Aronescu har i sin sista frågeställning varit intresserade av att undersöka arbete och livssituation efter att deltagarna avslutat processen. De har delat in resultatet i fyra kategorier för att ge svar på frågan. Genom att belysa dessa olika aspekter ur en individs liv ger författarna en större bild av hur en omställningsprocess kan påverka flera delar i en individs liv, medan vår studie snarare har fokuserat på upplevelsen av samarbetet i förhållande till arbete och individuella skillnader. Konsulten berättar i intervjun en upplevelse av att vara livscoach snarare än en arbetscoach vilket visar att en omställning även påverkar andra delar i deltagarens liv.

### *Arbetsprocedur*

Många verksamheter i det svenska samhället har en grundläggande byråkratisk struktur som ligger djupt rotad i den svenska organisatoriska kulturen och det blir uppenbart i verksamheter som är politiskt styrda och i större organisationer. Då Arbetslivsresurs är en statligt ägd organisation är de till stor del styrda av de regler och lagar som är upprättad på politisk nivå. Enligt Weber har den byråkratiska andan förekommit inom industrin under en längre tidsperiod vilket stat och tjänsteföretag har anammat. Den byråkratiska organisationsstrukturen fyller en funktion att organisera arbetet på ett standardiserat arbetssätt. Arbetslivsresurs är beroende av regler och lagar för att kunna utföra de tjänster de erbjuder kunden. De som tar del av konsultens tjänster å sin sida vill bli behandlad som en enskild individ, dessa två ytterligheter innebär att konsulten måste tillgodose två olika behov i sitt arbete. Den traditionella byråkratin har utvecklats från att ha varit en struktur med centraliserad beslutsmyndighet till att tillåta en struktur där delar av makten blir förflyttad till lägre nivåer i organisationen, för att kunna anpassa verksamheten till det arbete som verksamheten bedriver.

Arbetslivsresurs är en verksamhet som påminner om en professionell byråkrati. Arbetet i verksamheten är styrt från politiskt håll av lagar och regler. Makten är decentraliserad då det specifika kontoret som ingår i studien har stort handlingsutrymme inom ramen för TSL-fondens regler som konsulten måste följa. Vidare besitter konsulterna på det specifika kontoret olika kompetenser vilket är utmärkande för en professionell byråkrati. Genom dessa olika kompetenser har konsulterna möjlighet att kunna anpassa de insatser som de har tillgång till utifrån sin kunskap inom sitt specifika område och anpassa insatserna utifrån deltagarnas enskilda preferenser. Jacobsen och Thorsvik menar att expertkompetens samt decentralisering av beslutsmyndighet kan bidra till att det blir ett utrymme för experten att välja bort deltagare som inte ligger inom det specifika expertområdet. Konsulternas sätt att hjälpa deltagare genom att utnyttja varandras kompetens kan vara ett sätt att motverka att konsulten kan välja deltagare utifrån konsultens intresseområde. Detta sätt att konsulterna utnyttjar varandras kompetenser kan medföra att deltagaren upplever att konsulten anpassar sig efter deltagaren, det vill säga att konsulten inte avfärdar en deltagare som konsulten inte själv kan hjälpa utan hänvisar deltagaren vidare till en kollega som utifrån sin kompetens skulle kunna hjälpa deltagaren. Det kan vara en bidragande faktor till att deltagaren upplever att konsulten sätter deltagaren i centrum.

Arbetslivsresurs fungerar som ett komplement till Arbetsförmedlingen och andra insatser som finns för att hantera arbetslöshet. Enligt Marsden och Duff fyller arbetet en funktion av struktur i individens liv vilket författarna menar att individer är i behov av. Jahoda beskriver att ett arbete tillför denna struktur till individen genom att denne får möjlighet att ta del av den struktur som ingår på en arbetsplats. Genom att Arbetslivsresurs tar vid när en anställning upphör för en deltagare som blir varslad medför övergången att deltagarna fortsätter att tillhöra någon form av strukturellt mönster. Konsulten har som rutin att denne träffar de deltagare som valt att samarbeta med Arbetslivsresurs i ett enskilt möte för att bland annat diskutera hur många gånger deltagaren vill träffa konsulten samt hur samarbetet ska fortskrida. Det framkom i intervjuerna att konsulten anordnade aktiviteter för deltagarna som deltagarna frivilligt kunde medverka i. Eftersom det är frivilligt att delta skulle det kunna innebära att deltagarna upplever Arbetslivsresurs som en tillfällig ersättare för arbetet som dessutom kan leda dem vidare in i ett nytt system. Vi tolkar det som att samarbetet ger en känsla av att ingå i ett sammanhang trots att deltagarna är arbetslösa samt att konsulten förutom det utbud denne kan erbjuda försöker genomföra de insatser som deltagarna har önskemål om.

Bolinder menar att arbetslöshet inte endast har sin grund hos individer utan det finns även en samhällslik aspekt av arbetslösheten. Bolinder nämner att en individ söker arbete olika aktivt i en situation av arbetslöshet beroende på hur individen upplever att det finns arbeten att söka. Konsulten berättar i intervjun att det under den lågkonjunktur som präglade samhället på senaste tiden har inneburit att denne har fått agera som livscoach snarare än arbetscoach, eftersom konsulten har fått ta hänsyn till fler aspekter i deltagarens liv för att kunna tillmötesgå deltagarens behov. När konsulten och deltagaren för en diskussion kring deltagarens förutsättningar och bakgrund kan det medföra att det samtidigt blir en diskussion som belyser vad deltagaren möjligtvis kan sakna för att kunna söka de arbeten som finns på arbetsmarknaden. På så sätt kan deltagaren få reda på vilka kunskaper denne behöver komplettera för att kunna bli matchad mot den arbetskraft som arbetsmarknaden efterfrågar vilket i sin tur kan minska risken för att deltagaren hamnar i situationen som Bolinder beskriver med mindre aktiva arbetssökande. Konsultens mål med arbetet med deltagare är att de ska ha en fungerande lösning på arbetslöshetsproblemet efter att samarbetet är avslutat. På senare tid har det målet blivit uppfyllt genom att konsulten har arbetat med lösningar som bidrar till att deltagarna förser sig med kompetenser och kunskaper för att stå redo för de efterfrågningar som konsulten upplever att arbetsmarknaden kommer vara i behov av när konjunkturen vänder. Genom konsultens uppdateringar av hur arbetsmarknaden ser ut försöker konsulten att förhindra att deltagaren hamnar i den situation som Bolinder beskriver med att arbetslösa hamnar i en situation där individerna är omotiverade att söka arbete beroende på situationen på arbetsmarknaden.

Resultatet visade att en av deltagarna hade ett önskemål om att skaffa sig kompetens till ett yrke som konsulten efter undersökning gav resultatet att det inte fanns så stor efterfrågan på. Konsultens förmåga att ge förklaringar till orsaken till att de avråder deltagaren från att påbörja utbildningar eller andra åtgärder har betydelse för upplevelsen av beslutet. Konsulten tar hänsyn till flera aspekter ur deltagarens liv som exempelvis privatliv och social situation vid insatserna vilket kan bidra till upplevelsen av att konsulten bryr sig på ett personligt plan. Vi tolkar det som att konsulten inte endast vill få deltagaren att delta i vilken sysselsättning som helst oavsett följd. Genom att konsulten både tar hänsyn till hur arbetsmarknaden ser ut samt deltagarens önskemål försöker konsulten att tillgodose både det institutionella systemet de ingår i samt de deltagare som konsulten samarbetar med. Lyhördheten och

anpassningsförmågan kan vara en bidragande faktor till att deltagaren upplever att det är dennes situation som står i fokus för konsultens agerande.

### *Deltagarnas upplevelser*

Kombinationen av företagsutbud och efterfrågan benämner Eriksson och Åkerman som en del av relationsmarknadsföring. I relationsmarknadsföring fokuserar organisationen på att lära känna kunden samt att skapa goda relationer för att bygga upp ett förtroende med sina kunder för att kunna forma utbudet efter kunderna. Eriksson och Åkerman beskriver hur viktigt det är med förtroende i en relation mellan kund och företag för att företaget ska kunna skapa sig en förståelse för det som ger ett extra värde för kunden och kunna erbjuda det. För att relationsmarknadsföring ska fungera menar Eriksson och Åkerman att det kräver att konceptet präglar hela organisationen, där samtliga i organisationen arbetar med kunden i fokus och skapar kvalitetsmässiga relationer. I relationsmarknadsföring satsar organisationen på kommunikation mellan individer i arbetet som en del i att marknadsföra sig i motsats till att masskommunicera sina tjänster till hela marknaden. Arbetslivsresurs arbete handlar om att kunna skapa relationer och förtroende med deltagare på individnivå för att kunna utföra ett arbete som resulterar i att deltagaren blir nöjd.

Konsultens mål i arbetet med deltagare är att deltagaren ska uppleva att denne vet hur denne ska gå vidare för att nå sina mål i de fall som deltagaren inte har uppnått målet under den tolv månaders period som samarbetet pågår. Arbetslivsresurs genomför regelbundet utvärderingar för att kontrollera att verksamheten har ett tjänsteutbud som kunderna, vilket i detta fall består av arbetsgivare, efterfrågar. Vi tolkar det som att de regelbundna utvärderingarna är en del i att säkerställa att verksamheten inte bortser från att de arbetar gentemot kunder som har efterfrågan. Utvärderingarna ser till att kunden fortsätter att styra konsultens utbud och inte blir styrt av verksamhetens ägare. Vidare är utvärderingar en viktig aspekt i sammanhanget eftersom om Arbetslivsresurs inte kan leverera de tjänster som marknaden efterfrågar kan det bli svårt att överleva bland konkurrenterna. Genom att konsulten i sitt arbete med deltagarna tar fasta på relationen samt är noggranna med att försöka uppfylla de önskemål som deltagarna har, skapar konsulten en positiv spiral. Nöjda deltagare sprider gärna sin positiva upplevelse vidare vilket i sin tur blir en marknadsföring på individnivå istället för att satsa på en masskommunikation för en bred marknad. Vi tolkar det som att då konsulten utgår från deltagaren skapar konsulten ett värde för deltagaren som kan medföra en positiv upplevelse.

Kahn lyfter fram en viktig aspekt när det gäller relationer och arbete med större organisationer då det ofta medför en struktur där en avdelning står för den ekonomiska aspekten medan kunden som nyttjar tjänsten är en annan. Arbetslivsresurs hamnar ofta i situationer där den som betalar för tjänsten och den som tar del av deras tjänster är olika personer eftersom det vanligtvis är arbetsgivaren som beslutar om vilket företag som ska bli tilldelad uppdraget. Det förekommer att varslade är delaktiga i beslutet vilket medför en direkt kontakt med dem som nyttjar tjänsten. Kahn menar att leverantören kan motverka problemet genom att leverantören informerar även kunden om tjänsterna och inte endast den individ som betalar för tjänsten. Efter att Arbetslivsresurs har blivit tilldelad ett uppdrag besöker de deltagarna på företagen och presenterar verksamheten samt deras tjänster. Därefter är det deltagarnas beslut om de vill samarbeta med konsulten eller om deltagarna vill avstå. Genom besöket försöker konsulten förhindra att det blir missförstånd, vilket denne i intervjun beskriver är ganska vanligt när arbetsgivaren som valt Arbetslivsresurs som leverantör ansvarar för informationen. Vi menar att Arbetslivsresurs arbete med kommunikation gentemot deltagare i inledningsfasen av samarbetet är en del i att skapa en relation som ger förutsättningar för ett förtroende mellan

deltagare och konsult. Genom att inleda samarbetet med en personlig kontakt skapar konsulten en relation med deltagare samt får deltagaren möjlighet att skapa sig en uppfattning om konsulten och dennes arbete, innan deltagarna fattar beslut om de vill inleda ett samarbete. Det kan vara så att den positiva upplevelsen som de flesta deltagare beskriver av konsulten och dennes arbete startar redan vid det första allmänna informationsmötet vidare är det ovanligt att mötet med institutionella system präglas av personlig kontakt. När konsulten inleder samarbetet genom att personligen besöka deltagarna på företagen, skulle besöket kunna vara en del i att konsulterna skapar en upplevelse redan från början av att Arbetslivsresurs inte fungerar som andra liknande institutionella system i samhället. Kombinationen av det handlingsutrymme att agera som konsulten tilldelas genom organisationsstrukturen samt det fokus konsulten har på att tillgodose deltagarens behov under hela processen skapar de ett icke institutionellt bemötande.

Beck menar att individer är bundna till olika instanser och institutioner i samhället som blir en begränsning för individen att agera självständigt på arbetsmarknaden. Ofta handlar det om lagar och regler som styr över människan samt gör det omöjligt för individen att hantera situationer utifrån egna preferenser. Beck fortsätter med att denna institutionella tillhörighet blir en risk för individen i samhället eftersom det medför att denne själv blir ansvarig för att ordna sitt liv utifrån institutionella lagar och regler och inte efter individuella preferenser. Arbetslivsresurs är ett av de institutionella system som finns i samhället och som individen har en möjlighet att bli en del av vid arbetslöshet. Det är inte alla individer som väljer att samarbeta med Arbetslivsresurs utan en del väljer att på egen hand lösa sin situation. Deltagare som vi intervjuat uppger att de upplever Arbetslivsresurs som en möjlighet till att få hjälp att komma ur arbetslösheten. Konsulten berättar i intervjun att de använder sig av en mall i arbetet med deltagare. Denna mall är utformad som en kartläggning som bland annat beskriver deltagarens bakgrund, arbetslivserfarenhet och framtida mål. Vidare finns det ett antal valmöjligheter som konsulten kan erbjuda deltagarna. Mallen och de valmöjligheter som konsulten erbjuder deltagarna tolkar vi som att samtliga deltagare blir behandlade på samma sätt oavsett individuella skillnader. Det framkommer i deltagarintervjuerna att merparten av deltagarna upplever att de blir bemötta som enskilda individer av konsulten med ett stort hänsynstagande av deras personliga preferenser och önskemål. Men det finns även deltagare som upplever att konsulten inte var lyhörd inför deltagarens behov.

Konsulten beskriver i intervjun att Arbetslivsresurs har ett stort kontaktnät med företag i området vilket gör det möjligt att konsulten ofta kan tillgodose deltagarens behov genom kontakterna. Genom konsultens kontaktnät blir det möjligt för konsulten att skapa en variation på insatserna vilket kan medföra att deltagaren upplever alternativet som individanpassat. Då konsultens arbete ofta handlar om att få ut deltagare i andra sysselsättningar i omställningsuppdrag kan det ha påverkat arbetet med deltagare som upplever att de blev rekommenderade att söka befattningar som de inte var intresserade av. Deltagare som hade en lösning på sitt problem och inte direkt var i behov av hjälp från Arbetslivsresurs men som ville ta del av det som konsulten erbjuder hamnar i ett mellanläge som deltagare kan uppleva som att de blir rekommenderade insatser som inte stämmer överrens med anledningen till att deltagarna är där. Beck beskriver att yrkestillhörigheten är viktig för individen samt att då en individ blir arbetslös kan denne få svårt att fortsätta identifiera sig med sitt tidigare yrke vilket kan medföra en otrygg situation för individen. Genom att deltagare ofrivilligt blir varslade från sin arbetsplats försvinner deltagarens befintliga yrkestillhörighet. Vi tolkar det som att avsaknaden av yrkestillhörigheten skapar en otrygg tillvaro för deltagaren och som denne genom diskussion med konsulten kan återskapa genom att diskutera tänkbara alternativ till en annan yrkestillhörighet.

De flesta av de deltagare som vi intervjuat och som fått hjälp till en sysselsättning via Arbetslivsresurs aktiva tjänster har haft gemensamt att de från början ville ha hjälp att komma vidare från den befintliga situationen. Konsulten utnyttjar sina kontakter bland olika organisationer för att kunna finna andra lösningar när det standardiserade utbudet inte är tillräckligt. Återigen menar vi att det stora handlingsutrymme som konsulten har genom den professionella byråkratiska strukturen skulle kunna påverka deltagarnas positiva upplevelser. Handlingsutrymmet i kombination med den icke-kontrollerande funktionen tonar ner de institutionella faktorerna och ger istället plats åt de individuella skillnaderna.

#### *Arbetslivsresurs metod*

En av anledningarna till att deltagarna upplever att konsulterna utgår från deltagarna trots de byråkratiska grunddragen, kan ha sin grund i den arbetsmetod som konsulten tillämpar i arbetet med deltagarna. Konsulten använder sig av en lösningsfokuserad metod, i metoden ingår två verktyg som denne tar hjälp av för att hjälpa deltagarna till sysselsättning. Det ena verktyget är en standardiserad mall som konsulterna på det specifika kontoret anpassat efter deras arbetssätt. Mallen är utformad så att den ger information om vilka erfarenheter deltagaren har sen tidigare, både när det gäller utbildning samt arbetslivserfarenhet. Karriärpaketet är det andra verktyg som konsulten tillämpar i de fall då deltagaren inte vet vad denne vill arbeta med. Guiden utgår från vilka värderingar som är viktigt för deltagaren i förhållande till dennes arbete för att ge förslag till olika yrken. Genom att använda karriärpaketet kan konsulten skapa ett diskussionsunderlag som konsulten och deltagaren kan utgå från för att hitta rätt sysselsättning som skulle kunna leda deltagaren in på ett yrke som skulle passa denne. Vi tolkar det som att guiden samt mallen bidrar till ett individanpassat arbetssätt då de utgår från deltagaren. Trots att mallen är standardiserad ger den information för konsulten för att kunna anpassa sitt arbete efter deltagaren, vilket i sin tur kan bidra till en upplevelse av en individbaserad arbetsmetod.

Konsultens metod har stora likheter med coaching. Enligt Whitmore är det grundläggande vid coaching att coachen har en tillit till individen. Coachen har som utgångspunkt att individen inte utnyttjar sin fulla potential och att coachen genom verktyg kan bidra till utveckling av individen för att nå resultat. Det finns en svårighet när det handlar om individers fulla potential då det väcker frågor som till exempel när en individs fulla potential egentligen är uppnådd, om samtliga individer är förmögna till att någonsin uppnå sin fulla potential vidare går det inte med säkerhet att säga att samtliga individer vill uppnå sin fulla potential i relation till arbete. Det skulle kunna vara så att då konsulten i sin arbetsmetod försöker skapa en diskussion om deltagarens mål med samarbetet, blir det en vägledning för konsulten att kunna skapa sig en uppfattning om på vilken nivå deltagaren är benägen att utvecklas gentemot sin fulla potential.

Whitmore menar att medvetenhet och ansvar är två viktiga områden att arbeta med för att utveckla individen. Det är först när en individ blir medveten om sig själv och sina handlingar som individen kan påverka sin situation samt fordrar det att individen upplever att det är dennes val att utföra en handling. Konsultens första enskilda möte med deltagaren ägnar konsulten åt att deltagaren beskriver tidigare erfarenheter av bland annat yrkeslivet samt vad denne har för framtidsplaner. Konsulten ställer ett flertal frågor för att skapa sig en förståelse för deltagaren och dennes situation. Genom att konsulten ställer frågorna till deltagaren blir deltagaren medveten om den situation denne befinner sig i samt vilka kunskaper och kompetenser som denne saknar för att kunna utföra det arbete som deltagaren vill ha. Utmärkande för ett coachingsamtal är att coachen finns som ett stöd för individen i arbetet att bli medveten om hur individens nuvarande situation ser ut. Det framgick från intervjuerna att

flera av deltagarna såg konsulten som en individ att bolla idéer med för att komma fram till hur deltagaren skulle kunna gå vidare. Därmed utgjorde konsulten ett stöd för deltagaren i sökandet att komma fram till vad denne skulle behöva göra för att nå sitt mål. Whitmore beskriver att coachen genomför ett coachingmöte utifrån en rutin, som startar med att coachen och individen som blir coachad klargör syfte och mål med det specifika mötet. Denna inledande fas påminner om konsultens och deltagarnas inledning på samarbetet. Deltagarna berättade i intervjuerna att konsulten tillsammans med deltagaren under det enskilda mötet hjälper deltagaren till att bli medveten om hur dennes livssituation ser ut samt vilka framtidsplaner som deltagaren skulle vilja uppnå.

Genom att utgå från den kartläggning som konsulten och deltagaren formulerat med deltagaren i centrum kan konsulten och deltagaren föra en diskussion för att ta reda på vad deltagaren vill. När konsulten och deltagaren vet vilket mål de arbetar efter kan de sätta upp steg i en handlingsplan för att nå det slutgiltiga målet. Genom den handlingsplan som konsulten och deltagaren upprättar blir det tydligt för de båda vad deltagaren har för erfarenheter och kompetenser samt vilka färdigheter som deltagaren behöver komplettera för att kunna nå det framtida målet. I ett coachingsamtal är det meningen att individen själv ska komma med egna idéer om hur denne ska uppnå sitt mål. Efter att konsulten och deltagaren har diskuterat dennes planer försöker konsulten att matcha de utbud som konsulten kan erbjuda. Samtidigt som konsulten försöker att tillgodose deltagarens önskemål har konsulten arbetsmarknaden i åtanke, det vill säga att konsulten frångår de utbildningar eller insatser som konsulten upplever inte kommer att leda till en anställning inom snar framtid. Således är det konsulten i mötet med deltagaren som står för alternativen, vilket är en skillnad från coaching.

Det sista steget i ett coachingsamtal innebär att coachen och individen specificerar vad individen ska göra och de avslutar mötet med att individen skattar chansen till att handlingen blir utförd. Den handlingsplan som konsulten och deltagaren upprättat ger konkreta förslag på vad deltagaren behöver göra för att komma närmare sitt mål. Whitmores beskrivning av hur ett coachingsamtal går till väga stämmer till stor del överens med det som Hilmarsson beskriver med coachingtrappan. Även om de båda författarna beskriver processen i olika antal steg så är grundtanke och mål desamma med processen. Hilmarsson beskriver mål som en viktig faktor i coachingprocessen som individen strävar efter att uppnå. Konsultens mål med arbetet är att deltagaren ska få en fungerande lösning på deltagarens arbetslöshetssituation samt att deltagaren ska uppleva att denne har en handlingsplan att utgå från för att nå sitt mål. Vidare beskriver Hilmarsson att coachen kan inleda ett coachingmöte olika beroende på hur motiverad en individ är. När en individ är omotiverad påbörjar coachen arbetet med att försöka hitta det som skulle kunna vara problemet till att individen inte är motiverad. Det händer att konsulten hamnar i situationer med deltagare som inte godtar de förslag som konsulten föreslår, vid de tillfällena börjar konsulten att arbeta med deltagarens motivation och vilja.

Genom konsultens metod att låta deltagaren vara delaktig i processen att hitta sin egen motivation tvingas inte deltagaren in i en sysselsättning som denne är omotiverad inför, återigen utgår konsulten från deltagaren. Med deltagaren som utgångspunkt i att ta hänsyn till dennes motivation innan någon insats blir aktuell kan bidra till en upplevelse av ett individuellt bemötande.

Då konsulten gör en kartläggning av deltagarens befintliga situation samt försöker undersöka vad deltagaren vill arbeta med i framtiden skapar de mål som konsulten och deltagaren ska arbeta tillsammans med för att nå. Vi tolkar det som att det coachade arbetssättet med

deltagaren och dennes mål i fokus blir ett sätt för konsulten att under coachingsamtalet ha deltagaren i centrum för konsultens arbete och inte utgå från sina egna mål med arbetet. Detta kan bidra till att deltagaren upplever konsultens arbete som genuint individanpassat. Hilmarsson nämner precis som Whitmore att arbete med medvetenhet är en förutsättning för att individen ska kunna vidta åtgärder för att få till stånd en förändring som ligger i linje med det uppsatta målet. Konsultens arbetsmetod är ett aktivt arbete där deltagarna blir medvetna om sin situation i förhållande till det mål som de vill uppnå. Samarbetet har på så sätt en utgångspunkt i att deltagaren ska utvecklas i riktning att nå sitt mål. Eftersom coaching handlar om att utgå från människan och dennes förutsättningar medför ett sådant förhållningssätt att förslagen blir formulerade med deltagarens i centrum. Även om den coachade metoden till största delen har haft positiv effekt, kan denna metod även vara en möjlig anledning till att det uppstått en situation av att deltagare valt att avbryta samarbetet. Det är inte alla deltagare som uppskattar en coachande arbetsmetod.

Konsulten sätter deltagaren i fokus samt ställer konsulten frågor till deltagaren som ska ge information om var denne står idag i förhållande till den situation som deltagaren vill befinna sig i. I de fall som deltagaren inte har ett klart mål utgår konsulten från deltagarens personlighet och bakgrund för att ställa de frågor som kan ge information om vilka yrken som skulle passa denne. Det är konsulten som i samtalet ger förslag på hur deltagaren kan gå vidare och inte deltagaren själv som Whitmore beskriver är vanligt i ett coachingsamtal. En möjlig förklaring till att konsulten frångår att deltagaren själv ska fundera ut lösningar på problemet, vilket är en princip i coaching, skulle kunna vara den begränsning som konsulten har i form av utbudets insatser. Konsulten nämner i intervjun att det finns en del önskemål som konsulten inte kan tillgodose. Som exempel nämns dyrare utbildningar.

Hilmarsson beskriver att en del av coaching är att skapa samtal som medför att individer kan genomföra en förändring samt att relationen mellan individen och coachen är avgörande för att lyckas med coaching. Hilmarsson menar att coaching handlar om någon form av förändring i en individs liv. Hilmarsson fortsätter med att det är coachens uppgift att skapa yttre betingelser som hjälper individen att skapa sig en egen förståelse för vad denne är i behov av för att nå sitt mål. Konsultens arbete tolkar vi snarare som en kombination av coaching och konsultens yrkeskompetens då denne besitter kunskaper inom ett område som deltagaren inte har lika stor kunskap om. En av anledningarna till att deltagarna samarbetar med Arbetslivsresurs var att få hjälp med att undersöka vilka möjligheter som finns på arbetsmarknaden. Konsulten tillför deltagaren den kunskap som denne saknar som kan vara nödvändig för att komma vidare i sin situation. Situationen som deltagaren befinner sig i efter ett varsel är trots allt en förändring som påverkar deltagaren på ett individuellt plan, där coaching kan vara ett sätt att arbeta med förändringssituationen.

Utifrån Hilmarssons resonemang menar vi att den tidigare nämnda rutinen då konsulten först besöker deltagarnas arbetsplats är början till den relation som konsulten sedan bygger upp under de enskilda mötena. Konsulten har ett grundläggande utbud att erbjuda men genom sitt kontaktnät går det att skapa en variation på tjänsterna. Vi menar att kontaktnätet i kombination med förarbetet där fokus ligger på deltagaren kan ge en upplevelse av att konsulten erbjuder deltagaren en insats utifrån deltagarens förutsättningar och behov trots det standardiserade grundutbud som finns. En annan viktig faktor i sammanhanget är att samarbetet med konsulten inte är ett tvång. Det vill säga att det är frivilligt för deltagarna att delta i samarbetet. I resultatet framkom att några av deltagarna upplevde att de inte hade något val om de ville samarbeta med Arbetslivsresurs. Det visade sig även att de deltagare som upplevde ett tvång var desamma som upplevde att konsulten inte var lyhörd inför deltagarnas



önskemål. En möjlig orsak till denna reaktion skulle kunna vara att konsulten inte har lyckats skapa den relation som Hilmarsson beskriver är av yttersta vikt för att nå framgång med coaching, vidare skulle det kunna vara så att det finns deltagare som helt enkelt inte vill ha någon hjälp men av någon anledning ändå valt att delta i samarbetet.

Vidare berättar konsulten i intervjun att det alltid är deltagarens beslut hur många gånger denne vill träffa konsulten under den tolv månaders period som samarbetet pågår. Det är ofta ovanligt att individer som kommer i kontakt med olika instanser själva har ett val om när mötena med representanter för de olika instanserna ska ske. Konsultens arbete bygger på ett frivilligt samarbete för att komma vidare vilket vi anser kan vara en bidragande faktor till att deltagarna inte upplever konsultens arbete som byråkratiskt och institutionaliserat. Det ligger väl i linje med ansvar som Whitmore beskriver i coachingprocessen. Deltagaren gör ett aktivt val att delta i samarbetet.

Whitmore beskriver att grunden till coaching är att coachen har en tillit till individen samt dennes förmågor. Vidare menar Whitmore att problem kan uppstå när coaching kan bidra till att den coachades framsteg kan komma till att utgöra ett hot mot coachen. Konsultens förmåga att se till den enskilde individen samt att konsulten och deltagaren befinner sig i en situation där deltagaren inte skulle kunna bli ett hot för konsultens arbete, kan bidra till konsultens ansträngningar att utgå från individen. Konsulten fokuserar på relationer och förtroende i samarbetet, vidare arbetar konsulten aktivt med medvetenhet och ansvar, faktorer som både Whitmore samt Hilmarsson anser är förutsättningar för att nå framgång med coaching. Eftersom att det är deltagarens beslut om denne överhuvudtaget vill inleda ett samarbete med Arbetslivsresurs samt hur ofta mötena ska ske medför det ett ansvarstagande av deltagarens egen situation. Vi menar att de faktorerna skulle kunna vara en del i att deltagarna upplever samarbetet med respektive konsult positivt.

### *Individanpassning*

Syftet med studien är att skapa en förståelse för hur en byråkratisk organisation arbetar för att på en och samma gång vara såväl regelstyrd som deltagaranpassad samt hur detta påverkar individerna som deltar i verksamheten. Ovanstående resonemang påvisar att det är flera olika faktorer som bidrar till den individuella upplevelsen av individanpassning. Vi menar att konsultens tillit till deltagare och deras förmågor präglar konsultens arbetsprocess. Likheter mellan konsultens lösningsfokuserade metod med coaching bidrar till den tillit som vi uppfattar. Konsulten uppvisar en lyhördhet inför deltagarna som medför en anpassningsförmåga av både arbetsmarknad och individ, vidare tar sig lyhördheten i uttryck genom konsultens försök att se deltagarens situation ur flera perspektiv, inte endast i relation till att hitta en ny sysselsättning. Konsulten fäster stor vikt vid relationer och förtroende med deltagare vilket påverkar kommunikationen med deltagarna, möjligen är det förtroendet i kombination med tilliten till deltagare som medför att konsulten arbetar aktivt med kommunikation genom förtydligande av bestämmelser samt förklaringar till begränsningar av utbudet.

### *Slutsats*

Resultatet visar att deltagarna som medverkat i ett samarbete med Arbetslivsresurs i stor utsträckning är positiva till samarbetet samt upplevde ett individanpassat bemötande. Denna upplevelse kan bero på flera faktorer. Dels att konsulten bemöter deltagaren med en coachingliknande metod, det vill säga i samtliga situationer som uppstår anpassar konsulten arbetet från deltagarens individuella preferenser från början till slut. Dels genom det handlingsutrymme som konsulten blir tilldelad genom organisationsstrukturen, det vill säga genom det kontaktnät som konsulterna på Arbetslivsresurs har byggt upp skapar de en möjlighet att variera det standardiserade utbudet efter deltagaren. På så vis kan deltagarna uppleva konsultens arbete som deltagaranpassat samtidigt som verksamheten tillhör en byråkratisk organisation.

## **Diskussion**

### *Metod och Urval*

Vi genomförde studien med åtta deltagare som övervägande hade arbetat inom industrin. Det är ett relativt litet urval av individer i förhållande till det antal deltagare som blivit varslade samt har samarbetat med Arbetslivsresurs. Antalet individer samt att de flesta av dem kommer från samma bransch kan ha påverkat studiens resultat då det inte blir den spridning som vi till en början strävade efter. Intervjuer med deltagare från olika branscher skulle på ett tydligare sätt kunna ge mer tyngd åt studien. Vidare hade flertalet av deltagare som vi intervjuade avslutat samarbetet med Arbetslivsresurs vid tidpunkten för intervjun. Genom att ha gjort fler intervjuer med deltagare som var i början eller en bit in i samarbetet kunde resultatet ha blivit annorlunda. Författarna till den vetenskapliga artikeln har i sin undersökning utfört intervjuer med deltagare vid olika tillfällen efter omställningsprocessen vilket visade att upplevelserna skiljde sig åt vid de olika intervjutillfällena. Med det som utgångspunkt skulle resultatet kunnat bli annorlunda om vi hade haft möjlighet att göra en undersökning som omfattade deltagare som befann sig i olika delar i ett aktivt samarbete med Arbetslivsresurs. Artikelns undersökning gav inspiration till hur en uppföljning av deltagare i en omställningsprocess kan påvisa att upplevelser kan förändras och därmed påverka resultatet.

Vår ambition var från början att vi skulle kontakta deltagare på ett mer objektivt sätt än vad som blev möjligt. Det vill säga att konsulterna endast skulle bistå med kontaktuppgifter till ett antal deltagare och på så sätt skulle vi kunna upprätthålla en konfidentialitet mellan konsult och deltagare. Men utifrån förutsättningarna fick vi ändra på denna objektivitet för att kunna genomföra studien. Det är svårt att uttala sig om hur förmedlingen av kontaktuppgifterna påverkade studien, då det visade sig att deltagarna som vi tog kontakt med inte hade några svårigheter att tacka nej till oss vilket minskade risken för att konsulterna gav oss kontaktuppgifter på deltagare som de visste var positiva till samarbetet. Det skulle vidare ha givit studien ett bredare perspektiv om det funnits möjlighet för oss att delta vid några av de enskilda samtalen med deltagare då vi kunnat observera händelseförloppet och sammanföra observerade resultat med resultaten av intervjuerna. Den metod vi använt har därmed medfört att resultaten vi har grundat resultaten på de tolkningar som vi gjort utifrån deltagarnas berättelser i intervjusituationerna.

### *Teoretiska begrepp*

Av samtliga artiklar som vi tagit del av inför denna studie har endast en motsvarat området för vår studie. En möjlig förklaring skulle kunna vara att förebyggande av arbetslöshet på motsvarande sätt som vi beskriver i vår studie är relativt ovanlig i ett internationellt perspektiv. Eftersom Arbetslivsresurs är en verksamhet styrd i byråkratisk anda blir det

naturligt att ta del av teorier kring byråkratiska organisationsstrukturer för att skapa en förståelse för hur byråkratiska organisationer utformade på olika sätt kan fungera. De individer som konsulterna på Arbetslivsresurs samarbetar med riskerar att hamna i arbetslöshet på grund av varsel. Då en individ hamnar utanför arbetsmarknaden får det konsekvenser på olika plan i individens liv vilket Jahoda och Bolinder har studerat. Konsulternas arbete präglas av samtalen med deltagare vilket innebär att konsultens arbete bygger på relationer mellan denne och deltagare. Relationsmarknadsföring handlar om hur relationen kan komma till användning för att skapa ett värde för kunden i samarbete med ett företag. I konsultens arbete blir relationen ett viktigt verktyg för att kunna finnas kvar på arbetsmarknaden, genom att skapa och underhålla goda relationer finns det möjlighet att få stanna kvar bland de främsta konkurrenterna på marknaden. Vidare är individen beroende av institutionella instanser för att kunna överleva i samhället och det är genom arbetet som individen blir en del av samhället. Arbetets betydelse för individen som en del av samhällets struktur blir tydlig när individen hamnar utanför arbetsmarknaden. Resultaten från intervjuerna visar att deltagarna upplevde att konsulten i mötena utgår från deltagaren samt beskriver konsulten att denne arbetar med deltagaren i fokus. För att skapa förståelse för samtal med individen som utgångspunkt har vi tagit stöd i teorier som handlar om coaching. Genom att fokusera på kommunikation som en central del i konsultens arbete skulle studien möjligtvis kunnat få ett bredare perspektiv på konsultens arbetsmetod samt belysa deltagarens upplevelse från flera aspekter.

#### *Avslutande reflektion*

Det är frivilligt för deltagarna att delta i samarbetet med Arbetslivsresurs, en del av deltagarna drar själva i intervjuerna paralleller till Arbetsförmedlings metod att arbeta. Flera av deltagarna hade tidigare varit arbetslösa vilket innebär att de har erfarenhet av en institutionell verksamhet som arbetar efter andra förutsättningar. Då tidigare erfarenheter av arbetslöshet ger möjlighet för deltagarna att jämföra två olika system blir det en viktig faktor att ta hänsyn till i resultatet av problemställningen. Resultatet visar en övervägande upplevelse av individuellt bemötande bland deltagarna, mycket av det anser vi kan bero på konsultens arbetsmetod samt det handlingsutrymme som konsulten blir tilldelad utifrån den professionella byråkratin. Den frivillighet som samarbetet bygger på är en viktig aspekt i arbetet att förvandla institutionella regleringar till individuella förutsättningar vilket vi menar har en betydelse i sammanhanget.

#### *Förslag till fortsatt forskning*

Som vi nämner ovan drog några av deltagarna paralleller mellan Arbetsförmedlingen och Arbetslivsresurs vilket blir naturligt eftersom verksamheterna arbetar mot samma mål men med olika metoder. Det skulle därför vara intressant att i vidare forskning göra en jämförelse av de båda arbetsmetoderna och instanserna vilket skulle kunna bidra till större förståelse kring orsakerna till upplevelsen av Arbetslivsresurs förmåga att bemöta deltagare på individnivå. Vidare hade det varit intressant att genomföra en undersökning som gav oss möjlighet att ta del av om deltagarnas upplevelser visade någon förändring i förhållande till ett tidsperspektiv.

## Referenser

Arbetslivsresurs

<http://www.arbetslivsresurs.se/default.asp?id=22024&ptid=>  
2010-05-18

<http://www.arbetslivsresurs.se/default.asp?id=22120&ptid=>  
2010-05-18

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Beck, U. (1998). *Risksamhället*. Göteborg: Daidalos AB.

Bolinder, M. (2006). *Handlingsutrymmets betydelse för arbetslösas upplevelser, handlingsstrategier och jobbchanser* (avhandling för doktorsexamen, Umeå Universitet).

Edström, A., & Aronescu, D. (2004). *Omställning till nytt arbete – en studie av Posten Futurum* (GRI-rapport, nr 11). Göteborg: Göteborgs Universitet, Gothenburg Research Insititute.

<http://gupea.ub.gu.se/handle/2077/2977>  
2010-05-11

Eriksson, E., & Åkerman, K. (1999). *Kunden är ditt varumärke – En gränsöverskridande bok som vill få dig Att tänka – Att förstå – Att få gjort*. Malmö: Liber AB.

Forslund, A., & Nordström Skans, O. (2007). *Hur fungerar arbetsmarknaden – och vad kan arbetsmarknadspolitiken bidra med?* Stockholm: Arbetsmarknadsstyrelsen.  
[http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.3e6f628912085e3b16880001574/ura07\\_2.pdf](http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.3e6f628912085e3b16880001574/ura07_2.pdf)  
2010-03-29

Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande – från kunskapsteori till metodteori* (2:a rev uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Hilmarsson, H T. (2006). *Coachingtrappan – en handbok i att coacha och motivera till resultat*. Lund: BI Utbildningshuset AB.

Jacobsen, D I., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar* (3:e rev. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment a social-psychological analysis*. Cambridge UK: Cambridge University Press.

Kahn, A. (1995). *Kundvård – En handbok om kvalitet i kundrelationen*. Malmö: Liber-Hermods AB.

Karriärförlaget

<http://www.karriarforlaget.se/Karri%c3%a4rpaketet-i-teori-och-praktik.989.aspx>  
2010-05-12

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2:a rev. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Marsden & Duff (1975) I Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment a social-psychological analysis*. Cambridge UK: Cambridge University Press.

Rienecker, L. (2003). *Problemformulering*. Malmö: Liber AB.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer* (3:e rev. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Trost, J. (2009). *Kvalitativa intervjuer* (3:e rev. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Watt Boolsen, M. (2007). *Kvalitativa analyser – Forskningsprocess, människa, samhälle*. Malmö: Gleerups.

Whitmore, J. (2003). *Nya coaching för bättre resultat*. Jönköping: Brainbooks AB.

## **Intervjuguide – deltagare**

### ***Bakgrund***

Ålder?

Tidigare utbildning?

Tidigare arbetslivserfarenheter?

Har Du tidigare erfarenhet av att vara arbetslös?

Var arbetar Du idag?

Hur kom Du i kontakt med Arbetslivsresurs?

Hur längesedan var det som Du hade den senaste kontakten med Arbetslivsresurs?

Under hur lång tid hade Du kontakt med Arbetslivsresurs?

### ***Samarbete/Engagemang***

Beskriv hur samarbetet inleddes med Arbetslivsresurs?

Vad fick Dig att tacka ja till att arbeta med Arbetslivsresurs?

Beskriv hur det första mötet efter informationsmötet gick till, var det ett enskilt möte, vad hände?

Hur många tillfällen hade Du kontakt med Arbetslivsresurs?

Hade Du några egna idéer om vad Du ville göra på arbetsmarknaden?

Om nej, hur hjälpte Arbetslivsresurs Dig?

Fick du hjälp med idéer?

Om ja, hur då?

På vilket sätt fick Du hjälp av Arbetslivsresurs att genomföra dina idéer?

### ***Förväntningar***

Skulle Du vilja beskriva Dina förväntningar när Du träffade Arbetslivsresurs för första gången?

Vad ville Du ha hjälp med?

Vad fick Du hjälp med?

Motsvarar Dina förväntningar det Du ville ha hjälp med?

På vilket sätt?

### ***Resultat av samarbetet***

Vad var det för arbete som Du fick genom Arbetslivsresurs?  
Är Du kvar på det?

Hur har det arbete som Du fick via Arbetslivsresurs haft betydelse för Dig i Ditt arbetsliv i förhållande till det Du gör nu?

Det arbete som Du fick genom Arbetslivsresurs, är det ett arbete där Du får användning för Dina kompetenser och färdigheter och som Du ville fortsätta med?

a) Eller ville Du göra något annat och fick Du i så fall hjälp med andra kompetenser för att kunna göra detta?

b) På vilket sätt?

Är det något som Arbetslivsresurs borde ha gjort annorlunda?

Kunde Du själv ha gjort något annorlunda?

### ***Upplevelsen av samarbetet***

Vad är Din upplevelse av kontakten med Arbetslivsresurs? Positivt och negativt  
Fick Du hjälp att stå på egna ben?

På vilket sätt upplevde du att Arbetslivsresurs lyssnade på Dig och tog hänsyn till Dina kunskaper och erfarenheter när de skulle hjälpa Dig att hitta ett annat arbete?

Eller fick Du anpassa Dig efter dem?

Har det som Arbetslivsresurs hjälpt Dig med varit till användning för Dig efter det att arbetet med dem avslutats?

Upplever Du att Du kan ta kontakt med Arbetslivsresurs ifall Du skulle bli utan arbete igen inom det år som de står till Ditt förfogande?

Vet du vad som hände med de andra i samma grupp?

## **Intervjuguide – konsult**

### ***Bakgrund***

Vem finansierar verksamheten?

Vem bestämmer för verksamheten?

Hur ser metoden ut som Ni använder för individer som Ni arbetar med?

Hur fungerar TSL försäkringen?

Händer det att deltagare avbryter samarbetet med Er sedan det inletts?

Vad händer med ersättningen från TSL i ett sådant fall?

Hur ser det första mötet med deltagare ut efter informationsmötet? Är det individuellt eller i grupp?

Vad diskuteras på det mötet?

Hur ofta har Ni möten med varje deltagare?

### ***Individuella skillnader***

Hur går Ni till väga om individen inte själv har några idéer om vad denne vill göra?

Vad händer om Ni har ett antal förslag som individen har att välja på men att deltagaren inte är intresserad av de möjligheter Ni föreslår?

Hur stor hänsyn tas till individernas önskemål?

Beskriv hur Ni går till väga om individen har önskemål om vad det är denne vill arbeta med? (T ex om en individ har som önskemål att denne vill arbeta på IKEA går det att genomföra och vad blir Er uppgift? Skapar Ni första kontakten?)

Om inte situationen uppstått, hur kommer det sig tror Ni?

Hur vanligt är det att en individ har en specifik arbetsplats som denne vill arbeta med?

Finns det några bestämmelser som påverkar vad som går att genomföra, förutom summan från TSL?

Hur gör Ni bedömningen av hur pengarna ska fördelas mellan deltagarna?

Vad är det för slags sysselsättning som deltagarna kan tänkas få? (praktik, anställning, provanställning)

Vad händer när praktiken eller provanställningen är slut och individen inte får fortsatt anställning inom året som Ert uppdrag pågår?

Vad är Ert mål med Ert arbete?

Har det hänt att Ni stött på ett ”hopplöst fall” någon gång?



När anser Ni att arbetet med en individ är avslutat?

Då deltagaren fått arbete fortsätter Ni att hålla regelbunden kontakt med denne under de år som Ni arbetar med uppdraget?

***Yttre påverkan***

Vilka krav ställer kunderna på Er? (arbetsgivare)

Vilka krav ställer ägaren på Er? (staten)

När det inte finns några arbeten (med tanke på krisen) hur hanteras detta, vad finns det för alternativ?



## Kartläggning

Följande uppgifter kommer att registreras i vår databas. Dina uppgifter behandlas givetvis med full sekretess och i enlighet med personuppgiftslagen (PUL).

Efter registreringen kan du när som helst ändra eller ta bort något genom att logga in med ditt användarnamn och lösenord, skicka oss ett e-postmeddelande eller ringa till din coach.

Jag samtycker till att denna information får registreras och behandlas hos Arbetslivsresurs.

Ort och datum

Underskrift

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Namn   |  | Dagens datum   |  |
| Adress   |  | Postadress (Postnummer och ort)                      |  |
| Födelsedatum (år-mån-dag)                                |  | E-postadress   |  |
| Tel  |  | Mobiltelefon   |  |
| Utbildningsnivå  |  | Område för utbildning                                |  |
| Totalt antal års arbetslivserfarenhet                    |  | Datum för uppsägning                                 |  |
| Vilken är din nuvarande/senaste arbetsgivare             |  | Huvudarbetsområde/bransch                            |  |
| Vilket fackligt förbund tillhör du?                      |  | Vem är din kontaktperson där?                        |  |
| Har du svenskt medborgarskap?                            |  | Sista anställningsdag? (År, månad, dag) t ex: 090501 |  |
| <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej |  |  |  |

|  |
|--|
| Tillhör du någon A-kassa                                 |
| <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej |

---

### Arbete/erfarenhet

| Företag | Arbetsuppgifter | Började år | Slutade år |
|---------|-----------------|------------|------------|
|         |                 |            |            |
|         |                 |            |            |
|         |                 |            |            |
|         |                 |            |            |
|         |                 |            |            |
|         |                 |            |            |
|         |                 |            |            |
|         |                 |            |            |
|         |                 |            |            |
|         |                 |            |            |
|         |                 |            |            |
|         |                 |            |            |
|         |                 |            |            |
|         |                 |            |            |

### Vilka utbildningar/kurser har du genomgått?

| Skolor/yrkesutbildning | Linje eller ämne | Började år | Slutade år |
|------------------------|------------------|------------|------------|
|                        |                  |            |            |
|                        |                  |            |            |
|                        |                  |            |            |
|                        |                  |            |            |
|                        |                  |            |            |
|                        |                  |            |            |
|                        |                  |            |            |
|                        |                  |            |            |
|                        |                  |            |            |
|                        |                  |            |            |
|                        |                  |            |            |
|                        |                  |            |            |
|                        |                  |            |            |
|                        |                  |            |            |
|                        |                  |            |            |

### IT kunskap/Program

| Program    | Nivå på användarvana (1. mycket van, 2. van, 3. något, 4. inget) |
|------------|--|
| Word       |  |
| Excel      |  |
| PowerPoint |  |
| E-mail     |  |
| Internet   |  |
| Annat      |  |

### Språkkunskaper

| Språk | Jag behärskar språket i 1. tal och skrift, 2. tal |
|-------|---|
|       |   |
|       |   |
|       |   |
|       |   |

### Körkort och militärtjänstgöring

| Har du körkort?  | Om ja, vilken behörighet? | Har du andra förarbevis?                                 | Om ja, vilka? |
|--|---------------------------|--|---------------|
| <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej |                           | <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej |               |

| Har du gjort militärtjänstgöring?                        | Om ja, vilket år? | Antal månader? | Utbildning till? |
|--|-------------------|----------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej |                   |                |                  |

### Fritidsintressen

| Vad tycker du om att ägna dig åt på fritiden? |
|---|
|   |

## Framtiden

|  |  |
|--|--|
| Vilket/vilka yrken vill du helst arbeta med?                             |  |
|  |  |
| Kan du tänka dig att pendla till jobbet?                                 |  |
|  |  |
| Var kan du tänka dig att arbeta? Ort – Län - Region                      |  |
|  |  |
| Finns det någon/några utbildningar som du har funderat på att söka till? | <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej |
| Om ja, vilken?   |  |
|  |  |

Jag godkänner att mina uppgifter får lämnas till arbetsgivare som söker arbetskraft

---

### Aktivetsplan/uppfølning

| Datum | Aktivitet | Uppfølning |
|-------|-----------|------------|
|       |           |            |
|       |           |            |
|       |           |            |
|       |           |            |
|       |           |            |
|       |           |            |
|       |           |            |
|       |           |            |
|       |           |            |
|       |           |            |
|       |           |            |
|       |           |            |
|       |           |            |
|       |           |            |
|       |           |            |
|       |           |            |
|       |           |            |
|       |           |            |
|       |           |            |