



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg
Institution för Service Management

Kan du inte ge mig ett arbete?

- *En undersökning om den nya individanpassade tjänsten jobbcoaching.*

Författare:
Maria Granath
Anette Johnsson
Sarah Santesson

Handledare:
Henrik Loodin
Birgitta Olsson

C- uppsats
VT 2010

Abstract

The rather new service job-coach is today a well used and discussed subject. A time back the word 'coach' was used as a metaphor to transport a person to a better place. Therefore a job-coach can today be seen as someone who transports you to a new job. But it is not that simple as to contact a job-coach and expect them to arrange a job. It is the job-seeker self who should be the active one in the process and take responsibility. The purpose of the essay is to examine how job-coaches handle their working process. This is done by answering the questions; *what aspects do the job-coaches find significant so that their working process will get a good result?* As well as *How do the coaching process affect the interaction between involved participants?* We have gathered the empiric material to this essay through qualitative interviews on the job centre 'Arbetsförmedlingen' in Helsingborg. Then we have linked this information to chosen theories within working processes and coaching.

From the gathered material of seven depth interviews and one focus group interview we have found that the relationship between the job-coach and the job-seeker is important. The job-coach put together an individual adapt process with the job-seeker, which have to be build on a trustful and mutual relationship. Other important aspects in a successful coaching process are that the job-coach has knowledge of the tools which are necessary, that the job-seeker is active in the process as well as expectations are made clear.

Because of the situation nowadays with unemployment on the Swedish employee market the government has increased the support to Arbetsförmedlingen. One of the investments is to complement with job-coaches. After the analyzing of the empirics, theory and the government propositions we have concluded that it can emerge a conflict of interests between the three participants; Arbetsförmedlingen/The government, job-coach and the job-seeker. In the essay this conflict is clarified through the model *Triangeln* and *Triangeldramat*. The conflict of interest means that the three participants can have different purposes with the coaching process, which could lead to different opinions about the results of the process' value. That is why it is important that the job-coach is conscious about how the offered service creates value for all of the involved participants and that the interaction is working well.

Keywords: Job-coach, service process, activity, individual adapting, value adding, drama of triangle.

Sammanfattning

Den relativt nya tjänsten jobbcoachning har blivit ett hett och omdiskuterat ämne i dagens samhälle. Förr i tiden användes ordet 'coach' som en metafor för att transportera en person till en bättre plats. I dag kan därför en jobbcoach ses som någon som transporterar en person till ett nytt arbete. Det är dock inte så enkelt som att kontakta en jobbcoach och förvänta sig att denna ska ordna ett arbete. Det är den arbetssökande själv som måste vara aktiv i processen och ta ansvar. Syftet med denna uppsats är att undersöka hur jobbcoacher hanterar sin tjänsteprocess. Detta görs genom att besvara frågorna: *Vilka faktorer anser jobbcoacherna är avgörande för att deras tjänsteprocess ska få ett bra resultat?* samt *Hur påverkas coachningsprocessen av samspelet mellan inblandade aktörer?* Genom kvalitativa intervjuer på Arbetsförmedlingen i Helsingborg har vi samlat in det empiriska materialet till denna uppsats. Denna information har vi kopplat till utvalda teorier inom tjänsteprocesser och coachning.

Utifrån det insamlade materialet på sju stycken djupintervjuer och en fokusgruppintervju har vi kommit fram till att förhållandet mellan jobbcoachen och den arbetssökande är viktigt. Jobbcoachen lägger upp en individanpassad process tillsammans med den arbetssökande, vilken ska bygga på ett tillitsfullt och ömsesidigt förhållande. Andra viktiga faktorer för en lyckad coachningsprocess är att jobbcoachen har kunskap om de verktygen som krävs, att den arbetssökande är aktiv i processen samt att förväntningar klagörs.

Regeringen utökade stödet till Arbetsförmedlingen på grund av den rådande situationen på arbetsmarknaden. En av satsningarna innebar att komplettera med jobbcoacher. Efter att ha analyserat empiri, teori och regeringens propositioner har vi kommit fram till att det kan uppstå en intressekonflikt mellan de tre aktörerna; Arbetsförmedlingen/Riksdagen, jobbcoachen och den arbetssökande. I uppsatsen benämns denna konflikt som *Triangelndramat*. Intressekonflikten innebär att de tre aktörerna kan ha olika mål med jobbcoachningsprocessen, vilket kan leda till oenighet kring hur resultatet av processen värderas. Det är därför viktigt att jobbcoachen är medveten om hur den erbjudna tjänsten skapar värde för samtliga inblandade aktörer och att samspelet fungerar.

Nyckelord: Jobbcoach, tjänsteprocess, aktivitet, individanpassning, värdeskapande, triangelndrama.

Innehållsförteckning

1. Inledning

1.1 Ett hett ämne.....	6
1.2 Hur vi ser coaching som ett vetenskapligt problem	6
1.2.1 Tre inblandade aktörer	7
1.3 Bakgrund till värdeskapande forskning.....	8
1.4 Därför är det värt att uppmärksamma	9
1.5 Problemformulering	10
1.6 Syfte och frågeställningar.....	10
1.7 Avgränsningar	11
1.8 Våra läsare	11
1.9 Disposition	11

2. Arbetsförmedlingens tjänst;

jobbcoaching	13
2.1 Krav för tjänsten och jobbcoachernas bakgrund	13
2.2 Därför ska uppdrag med jobbcoacher fortsätta	14

3. Teori

3.1 Samspel och värdeskapande	16
3.1.1 Komplexitet i tjänster	17
3.1.2 Kundens delaktighet spelar roll	18
3.1.3 Värdet i samarbetet.....	18
3.1.4 Feedback i nuet för att lyckas i framtiden	19
3.2 Tre Aktörer.....	19
3.2.1 Ledning som kan skapa hinder	21
3.2.2 Två aktörers förhållande.....	21
3.3 Sammanfattning av teorier	21

4. Metod

4.1 Ansats	22
4.2 Metodval.....	22
4.3 Reliabilitet och Validitet	23
4.4 Val av fallföretag och aktörer	23
4.5 Att använda dialogen för insamling av empiri	24
4.5.1 Genomförande av fokusgruppintervju	24
4.5.2 Genomförande av djupintervju.....	25
4.5.3 Motiv och mättat material	25
4.5.4 Sammanställning av empiriskt material	26
4.5.5 Arbetsprocessen fortsätter	26
4.6 Kvalitet på materialet	26
4.7 Förtydligande	26

5. Analys med redovisning av empiri

5.1 Komplexiteten i tjänsten jobbcoaching	28
5.1.1 Att ge lämplig information	29
5.1.2 Klargöra förväntningarna	31
5.1.3 Om överenskommelser inte hålls	32
5.1.4 En frivillig tjänsteprocess- beroende av kommunikation.....	32

5.1.5 Coaching som en individanpassad tjänst.....	33
5.1.6 Värdeskapande genom ett ömsesidigt förhållande	33
5.1.7 En lyckad coachingsprocess mål	34
5.1.8 Tillit och samarbete	34
5.1.9 För ökad motivation	35
5.2 De tre aktörerna.....	36
5.2.1 Ledarskap från Arbetsförmedlingen/Riksdagen.....	38
5.2.2 Tre aktörers överenskommelser	39
5.2.3 Mätning och uppföljning.....	41
5.3 Slutsatser om coachingsprocessen	42
6. Avslutning	
6.1 Diskussion	45
6.2 Summering	45
6.3 Reflektioner	46
6.3.1 Vidare forskning.....	47
7. Källförteckning	
7.1 Litteratur.....	48
7.2 Elektroniska källor.....	50
7.3 Muntliga källor.....	51
Bilaga 1	53
Bilaga 2	54
Bilaga 3	55

1. Inledning

1.1 Ett hett ämne

Jobbcoaching är ett hett ämne idag. En sökning på svenskskrivna sidor efter yrket jobbcoach på Google ger 401 000 träffar (Läst: 12 maj 2010). Sökningarna består mestadels av reklamannonser som erbjuder tjänsten jobbcoaching, vilket bevisar att det är en tjänst som väckt intresse på den svenska arbetsmarknaden. Att finna vetenskaplig litteratur om jobbcoaching var desto svårare, vi ser därför denna tjänst som relativt ny.

Ordet coach, som på svenska bland annat betyder galavagn, användes förr i tiden som en metafor för att transportera någon till en ett nytt och bättre ställe. Personen måste dock själv vara aktiv under resans gång (Gjerde 2004, sid. 15, 10). Coachen finns vid sidan om under resan för att hjälpa personen att finna sina inre egenskaper som gör att målet kan uppnås, vilket sammanfattas med citatet:

”En coach är en förändringsmagiker, han tar de kort du har och hjälper dig att spela bättre.” (O’Connor & Lages 2004, sid. 14).

Coaching har sina rötter i idrottsvärlden men används numera även inom andra områden som exempelvis privat- och affärlivet (Gjerde 2004, sid. 15-16). Svårigheten i en coachingsprocess är att varken coachen eller den coachade från början vet exakt hur slutmålet ser ut, det vill säga vad som innebär ett värdefullt resultat (se t.ex. O’Connor & Lages 2004, sid. 20). Som nämnts har vi uppmärksammat att begreppet coaching blivit allt mer omtalat, framför allt inom näringslivet med tanke på allt fler jobbcoacher erbjuder sina tjänster. För att återkoppla till resonemanget om att likna en coach vid en galavagn, kan en jobbcoach ses som en person som transporetrar dig från en utgångspunkt till ett mer passande arbete. Denna liknelse kommer fortsättningsvis vara den uppmålade bilden av tjänsten jobbcoaching.

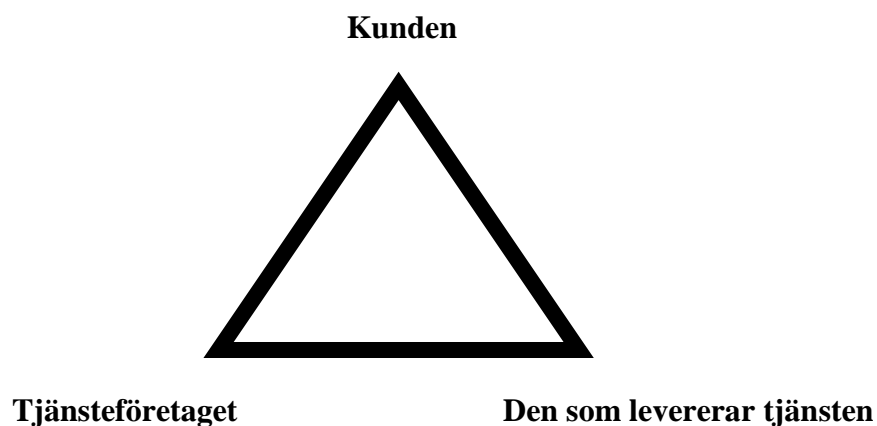
1.2 Hur vi ser coaching som ett vetenskapligt problem

Under tre års studier inom utbildningen Service Management har vi bland annat studerat komplexiteten i tjänsteprocesser och hur dessa skiljer sig från tillverkningsföretag. Vad gäller tjänsteprocesser måste kunden vara delaktig för att skapa ett värdefullt resultat. Kunden har oftast förväntningar och en bild över hur slutresultatet kommer att se ut, men måste själv bidra för att skapa slutresultatet. Det är viktigt att företag klarar av att möta dessa förväntningar för att kunden ska bli nöjd (se t.ex. Grönroos 2002; Lovelock & Wirtz 2007).

Det som fångat vårt intresse är om coachingsprocessen följer ovan förda resonemang full ut. Vår uppfattning är att det överensstämmer med att kunden måste vara aktiv i tjänsteprocessen för att skapa värde. Såväl coachen som den coachade kan ha förväntningar på slutresultatet men trots det sakna en klar bild över slutresultatet. Det är därför viktigt att coachen kan hantera det faktum att det inte finns en färdig lösning på problemet. Det är den coachades inre egenskaper, de verktyg, som behövs för att slutresultatet ska bli värdefullt (se t.ex. Gjerde; Oberstein). Det vetenskapliga problem som kommer lyftas fram är hur jobbcoacher hanterat det faktum att de coachade måste vara aktiva i processen för att värde ska skapas i resultatet som är oklart från början.

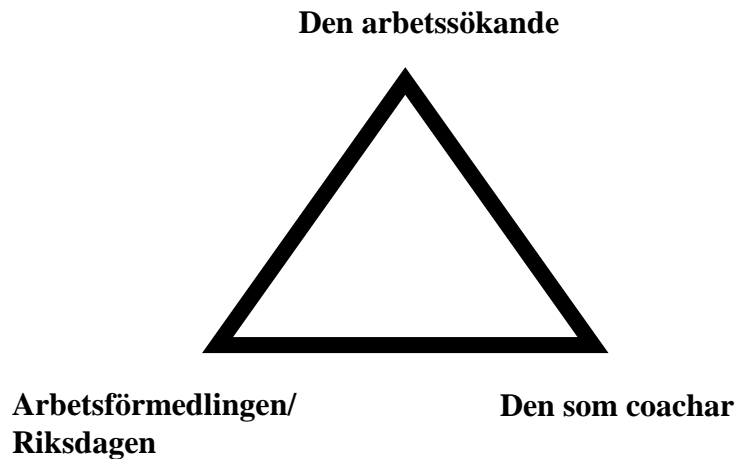
1.2.1 Tre inblandade aktörer

Tidigare forskning som är inriktad på tillverkningsföretag missar en del viktiga aspekter som krävs för bra resultat i tjänsteföretag. Modellen *Triangeln* nedan framhäver hur tjänsteföretags inblandade aktörer måste samverka med varandra för att maximera resultatet. För att resultatet ska bli så bra som möjligt måste kvaliteten i tjänsteprocess vara hög, vilket innebär att alla inblandade aktörernas behov ska bli tillfredsställda. Modellen nedan används för att illustrera förhållandet mellan tjänsteföretag, den som levererar tjänsten och kunden (Philips et al. 1997 sid. 99-103).



Figur 1.1. Grafisk symbol; Triangeln.
(Fritt efter Philips et al. 1997, sid. 103)

Nedan är denna modell anpassad till de tre aktörerna som påverkar coachingprocessen som denna uppsats behandlar. Modellen kommer vidare presenteras i teorikapitlet samt analyseras med hjälp av empiri och teori (Philips et al. 1997 sid. 99-103; jfr Rafael 1999, sid. 62).



Figur 1.2. Grafisk symbol; Triangeln.
(Omarbetad efter Philips et al. 1997, sid. 103)

Den som utför tjänsten coaching måste se till alla inblandade aktörers intressen, vilket innebär att värde skapas för såväl den coachade som företaget. Värde för den som blir coachad innebär att egenskaper tas fram i syfte för att förbättra prestationen. Värdet skapas för företaget genom att den som utför tjänsten coaching utvecklar förmågor hos den coachade som hjälper företaget till bättre framgång. Det är viktigt att de inblandade aktörernas intressen blir tillgodosedda för ett *triangeldrama* inte ska uppstå (Hawkins 2008, sid. 30, 36).

1.3 Bakgrund till värdeskapande forskning

Enligt Rafael (1999) är en central aspekt i företag är hur värde skapas, vilket har studerats sedan lång tid tillbaka och haft olika inriktningar. Vidare menar Rafael att forskningen inom värdeskapande har utvecklats under de senaste åren och kommit fram till fler modeller för att försöka öka värde i företag. Problemet med dessa modeller är att de är svåra att tillämpa i verkligheten, bland annat på grund av komplexiteten i olika företag. Forskningen inom värdeskapande har även utvecklats genom tjänster, det vill säga att tjänster visar hur värde kan skapas. Värdeskapande i företag är beroende av människors relationer mellan varandra. Detta är en helt annan syn än den som fanns förr när marknaden var tillverkningsinriktad. Tjänsteinriktad forskning inom företag visar att värdeskapande sker genom kunden (Rafael 1999, sid. 49-51, 54). Det är i kundens process med företag som värde skapas, inte i tillverkningen av produkten eller tjänsten. Kundens värdeskapande process sammanfogas således med uppkomsten av tjänsten (Grönroos 2002, sid. 14).

Grundaren av den internationella coachingsorganisationen *Bath Consultancy Group*, Peter Hawkins (2008), menar att dagens tjänsteföretag börjar inse att relationer med sina kunder blir allt viktigare. Det räcker inte längre för företag att differentiera sig genom tjänsten, såväl ledare som medarbetare måste ha bra förmåga att skapa relationer med sina kunder. Allt fler företag hyr in en coach för att ta fram dessa förmågor hos medarbetarna (Hawkins, sid. 29). De coacher som hyrs in har i många fall varit en lönsam resurs för företag (Berglas 2002, sid. 87-88).

1.4 Därför är det värt att uppmärksamma

Som nämnts inledningsvis har vi uppmärksammat att tjänsten jobbcoaching är ett omtalat ämne idag. Vi har därför funnit det intressant att undersöka Arbetsförmedlingens tjänst; jobbcoaching. Arbetsförmedlingen är en statlig myndighet och en av Sveriges största förmedlare av arbeten. Enligt deras hemsida är de ett effektivt verktyg för arbetssökande och arbetsgivare att finna varandra. Då Arbetsförmedlingen är en statlig myndighet är deras tjänster helt avgiftsfria och finns i hela Sverige (Arbetsförmedlingens hemsida 2010b).

Regeringens intresse för full sysselsättning i Sverige gjorde att Arbetsförmedlingen fick ett mer explicit uppdrag i att förmedla arbeten genom att stödja arbetssökande (Regeringens proposition 2008/09, Prop. 2008/09:97). Med anledning av den rådande situationen med arbetslösheten på arbetsmarknaden utökades stödet till Arbetsförmedlingen. Det ökade stödet innebar bland annat att jobbcoacher skulle anlitas. Jobbcoachernas uppdrag blev att utveckla individanpassade möten som motiverar och hjälper de arbetssökande på vägen mot arbete. Under perioden 2009 satsades cirka 1 miljard kronor på detta, dessa pengar användes till interna såväl som externa jobbcoacher som är anlitade av Arbetsförmedlingen (Regeringens proposition 2008/09).

Under den tid som Arbetsförmedlingen nyttjat jobbcoacher har sysselsättningen förändrats i Sverige. Sysselsättningen i åldern 16-64 år 2009 var omkring 400 000 arbetslösa i Sverige, varav cirka 99 000 av dessa var heltidsstuderande. I mars detta år, 2010, är siffran uppe i 443 000 arbetslösa varav heltidsstuderande är uppe i cirka 148 000 (Statistiska centralbyrån 2008).

Ett exempel på de problem som uppstod när jobbcoacher anlitas beskrevs i en av *Aftonbladets* artiklar (Petersson 2009). I artikeln presenteras en undersökning som visade att 98 av de 952 coachingsverksamheter som Arbetsförmedlingen tecknat avtal med inte var

professionella. Artikeln redovisade även hur en reporter utger sig för att vara en arbetssökande och kontaktar en av Arbetsförmedlingens externa jobbcoacher för hjälp. Reportern berättar om sin rädsla inför jobbintervjuer och blir sedan hypnotiserad för att hantera sin fobi. Oavsett om jobbcoachens metoder fungerar eller inte får hon betalt vilket framgår av citatet: ”Fullt utnyttjat kan hon få in 720 000 kronor i firman på ett år från Arbetsförmedlingen- utan att de arbetssökande ens får något jobb” (Petersson 2009).

Det svenska utbildningsföretaget *coaching i näringslivet*, som Patrick Grimlund är delägare för, har ett nära samarbete med näringslivet (Grimlund 2009/10). Vi kontaktade honom för att reda ut vissa begrepp kring coaching och yrket jobbcoach. Grimlund förklarar att ICF, International Coach Federation, är en av de största organisationerna inom coaching. Ett av organisationens arbete är att certifiera coacher och försäkra att kvaliteten på yrket coaching är hög. För att bli certifierad coach krävs bland annat relevant utbildning inom området, minst 100 timmars arbete som coach och ett rekommendationsbrev. Vidare berättar Grimlund att coach inte är en skyddad titel, vilket gör att det inte krävs en certifiering för att benämna sig coach. Dock påpekar Grimlund att de som titulerar sig coach fast de inte är certifierade kan vara minst lika duktiga. Grimlund förklarar att: ”Det är en salig blandning kompetenser och metoder som ryms i begreppet ’jobbcoach’ hos Arbetsförmedlingen. Det är lite av en djungel.” (Grimlund mail 2010-04-28).

1.5 Problemformulering

Som nämnts har Riksdagen kompletterat Arbetsförmedlingens verksamhet genom att investera i jobbcoacher. Modellen *Triangeln* har introducerats för att visa vilka de tre aktörerna är som påverkar tjänsten jobbcoaching. Problemet som kan inträffa mellan de inblandade aktörerna är om det uppstår en intressekonflikt. Arbetsförmedlingen/Riksdagen, den som coachar och den som blir coachad kan ha olika mål med tjänsten jobbcoaching. Det som är intressant att undersöka är hur jobbcoacherna hanterar denna intressekonflikt.

1.6 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur jobbcoacher arbetar och hanterar sin tjänsteprocess till de enskilda arbetssökande. Detta syfte leder oss in på våra frågeställningar:

- Vilka faktorer anser jobbcoacherna är avgörande för att deras tjänsteprocess ska få ett bra resultat?
- Hur påverkas coachingsprocessen av samspelet mellan de inblandade aktörerna?

1.7 Avgränsningar

För att fokusera arbetsprocessen och få ett relevant resultat i uppsatsen har vi valt att avgränsa oss genom att enbart samla in vårt empiriska material från interna coacher och dess chefer på Arbetsförmedlingen i Helsingborg. Uppsatsen är även avgränsad genom utvalda aktörer och faktorer som vi anser väger tyngst när det gäller påverkan av tjänsten jobbcoaching. Vi har funnit att det framförallt är tre aktörer som påverkar jobbcoachingtjänsten men fokuserar till största delen på en av aktörerna, det vill säga jobbcoachen.

1.8 Våra läsare

Då vårt ämne är ett hett och debatterat fenomen idag, erbjuder uppsatsen intressant läsning till de som är intresserade av hur jobbcoaching kan ses som en värdeskapande tjänstprocess. Även de som arbetar som jobbcoacher eller är engagerade av coaching i allmänhet kan finna uppsatsen tänkvärd och intressant. Resultatet från denna uppsats kan användas till fortsatt forskning och utveckling inom tjänsten jobbcoaching.

1.9 Disposition

Kapitel 1 är presenterat och inleddes med en beskrivning av det omdiskuterade ämnet jobbcoaching. Därefter gavs en förklaring till hur jobbcoaching som en tjänstprocess kan ses som ett vetenskapligt problem. Kapitlet har även introducerat uppsatsens centrala begrepp genom en beskrivande bakgrund om värdeskapande forskning. Efter det presenterades uppsatsens syfte och frågeställning. Kapitlet avslutades med ett förslag till vilka uppsatsen vänder sig till samt en redogörelse av avgränsningar.

Kapitel 2 förklarar kortfattat Arbetsförmedlingens nya tjänst; jobbcoaching. Det redogörs även för hur denna tjänst används som ett hjälpmedel för de arbetssökande när de söker efter ett arbete.

Kapitel 3 består av den teoretiska ramen. Här presenteras de teorier vi valt att utgå ifrån inom värdeskapande tjänstprocesser och coaching. De centrala teorierna som presenteras görs under rubrikerna: Samspel och värdeskapande, Komplexitet i tjänster, Kundens delaktighet spelar roll, Värdet i samarbetet, Feedback i nuet för att lyckas i framtiden, Tre Aktörer, Ledning som kan skapa hinder och Två aktörers förhållande. Kapitlet avslutas med en sammanställning av dessa teorier för att hjälpa läsaren att få en tydlig bild över vilka teorier som är redovisade.

Kapitel 4, metodkapitlet, redogörs det för val av metod, förhållningssätt samt hur vi valt att samla in det empiriska materialet. Här beskrivs även bearbetning av det teoretiska- och empiriska materialet. Vi beskriver och motiverar även varför vi valt att agera som vi gjort under arbetsprocessens.

Kapitel 5 redovisar analys och den empiri som vi anser har varit relevant för denna uppsats. Det empiriska materialet är en sammanställning av olika typer av intervjuer med Arbetsförmedlingens jobbcoacher samt deras chefer. Analysen är anpassad efter den teoretiska uppbyggnaden och följer frågeställningarna för att skapa en lättläslig struktur för läsaren. Slutsatserna som följer analysen är till största delen dragna från *Triangeln* och *Triangeldramat*.

Kapitel 6 är skrivet för att summera och knyta ihop de resonemang vi fört. Här reflekterar vi även över de tankar som dykt upp under arbetsprocessen samt ger tips på hur vidare forskning inom ämnet kan ske.

2. Arbetsförmedlingens tjänst; jobbcoaching

Arbetsförmedlingen är en myndighet där verksamheten går ut på att förmedla kontakt mellan arbetssökande och företag som behöver arbetskraft (Arbetsförmedlingens hemsida 2010a). För att underlätta och ge extra stöd till arbetssökande erbjuder Arbetsförmedlingen tjänsten jobbcoaching. De arbetssökande kan välja mellan Arbetsförmedlingens interna eller externa jobbcoacher. Stödet som en jobbcoach ger är individuellt anpassat efter den arbetssökandes enskilda behov (Arbetsförmedlingens hemsida 2010c).

En jobbcoach kan bland annat hjälpa den arbetssökande att skriva CV, träna på intervju teknik eller ge förslag på var arbeten går att finna och hur de söks. Genom uppsatta mål stöttar coachen den arbetssökande under processen att finna ett arbete. Förutom att jobbcoachingsprocessen är individuellt anpassad så innebär processen att ”Jobbcoachens arbete baserar sig på kunskaper och kontakter med den lokala arbetsmarknaden.” (Arbetsförmedlingens hemsida 2010d).

På Arbetsförmedlingen i Helsingborg träffar den arbetssökande först en handläggare. Då sker en inskrivning där den arbetssökandes behov klargörs. Arbetsförmedlaren kan exempelvis då ge som förslag till den arbetssökande att träffa en jobbcoach för att öka sina chanser att finna ett arbete. De interna jobbcoacherna på Arbetsförmedlingen i Helsingborg brukar använda de första mötena till att kartlägga den enskilda arbetssökandes behov och intresse med tjänsten. Vad processen ska innehålla kommer jobbcoachen och den arbetssökande gemensamt fram till. Det finns ingen klar mall över hur processen ser ut men mötena med en jobbcoach varar i maximalt tre månader. I början av processen informerar även jobbcoachen om vad det innebär att träffa en jobbcoach. Coachen ska finnas som ett stöd till de arbetssökande och motivera, inspirera och lyssna på dem men även kunna matcha ihop dem med en arbetsgivare. För att ta reda på vad som kan vara lämpligt för den arbetssökande kan jobbcoachen använda sig av ett internt datorsystem där uppgifter om tidigare möten på Arbetsförmedlingen finns sparade.¹

2.1 Krav för tjänsten och jobbcoachernas bakgrund

För att bli anställd som jobbcoach på Arbetsförmedlingen i Helsingborg menar en av cheferna att de måste ha minst en treårig gymnasieutbildning. Därefter måste de genomgå en internutbildning som pågår i en och en halv vecka. På utbildningen lär de sig bland annat om

¹ Information hämtad från Arbetsförmedlingen i Helsingborg

service, myndigheten, mångfald, integration men också om jämställdhet och säkerhet (Intervju Chef 2 2010-05-05). En annan chef menar att jobbcoacherna även måste ha kunskap om de verktyg som krävs för att söka jobb, exempelvis hur ett CV skrivs och intervjuteknik. Vidare menar chefen att jobbcoacherna måste ha kunskap om arbetsmarknadsfrågor samt att de ska vara pedagogiska: ”För det har mycket, mycket stor betydelse i arbetet, de ska ha exemplariskt bemötande i mötet med våra arbetsökande” (Intervju chef 1 2010-05-04). En av jobbcoacherna berättar att de även har ett internt mentorprogram utöver den interna utbildningen som ger stöd och en inblick i hur jobbcoaching går till.

Under intervjuerna framkom att jobbcoacherna har yrkeserfarenheter, utbildning och andra meriter inom ett flertal olika områden. Exempelvis inom elektronikbranschen, försäljning, au-pair, montör, försäljning, produktionsledare, fotbollstränare, golfcoach. Utbildningarna som framkom under intervjuerna var inom personalvetenskap och Service Management. Flera jobbcoacher har på något sätt arbetat coachande tidigare, exempelvis inom idrott och som projektledare/coach för ett EU-projekt. Intervjupersonerna nämnde vid ett flertal tillfällen att de trivs att vägleda och arbeta med människor.

2.2 Därför ska uppdraget med jobbcoacher fortsätta

Det förklarades under ett flertal intervjuer att det pågår förhandlingar om projektet med jobbcoacher ska fortsätta. Under våra uppföljningsintervjuer frågade vi jobbcoacherna själva hur de skulle motivera för politikerna varför uppdraget bör förlängas. Följande svar gavs:

/.../jag tror att, om man har koll, som man hoppas politikerna har som ska ta sådana här beslut faktiskt har. Om man har koll på hur verksamheten ser ut så är det ju uppenbart att det behövs något form av steg mellan handläggare och sökande/---/om vårt led tas bort/.../då är det inget personligt längre/---/ Men något form av steg där behövs, och det tror jag syns om man hade plockat bort oss. Då hade man behövt tillsätta den tjänsten på något annat sätt. Det mötet som vi ger, eller det stödet som vi kan ge (Intervju Jobbcoach 4 2010-05-10).

/.../det är nog lite att påtala just det här, det mjuka som inte går att mäta/---/påtala just det lilla vi ger genom att få igång och hjälpa de att få ett cv och söka jobb/---/vi är också ute mycket mer och träffar arbetsgivare/.../och hur viktigt det är framför allt för framtiden, att det kommer bli ett behov av personal istället för som det är nu, lite jobb men det finns mycket folk. Det kommer svänga om några år i och med att 40-talisterna går i pension och då blir det helt plötsligt så att vi måste slåss om sökande. Då gäller det att de finns hos oss/---/kanske inte bara alla som är arbetslösa utan även dom som vill byta jobb/---/så att vi blir mer som ett bemanningsföretag och då vill vi att arbetsgivarna ska söka sig till oss också/.../just den här kontakten med arbetsgivare är ju ovärderlig (Intervju Jobbcoach 5 2010-05-10).

Ett annat skäl till att tjänsten jobbcoach ger värde för de arbetssökande och att detta uppdrag Arbetsförmedlingen har ska förlängas sa en av cheferna: ”jag upplever också att det är efterfrågat och det är omtyckt så att jag hoppas att det fortsätter” (Intervju Chef 1 2010-05-04).

3. Teori

Inledningskapitlet introducerade modellen *Triangeln*. Detta teorikapitel belyser viktiga faktorer som påverkar samspelet mellan de inblandade aktörerna i denna modell. I kapitlet används coaching för att förtydliga övriga teorier. Under rubriken tre aktörer utvecklas modellen *Triangeln* ytterligare och knyter ihop hela det teoretiska kapitlet.

3.1 Samspel och värdeskapande

Företag såväl som statliga organisationer blir allt mer medvetna om att tjänstesektorn dominerar marknaden (Bitner & Ostrom & Morgan 2008). Detta innebär att alla företag på något sätt är serviceinriktade. Tjänster är beroende av människor samt dess beteende, de är dynamiska och framställs oftast i en integrerad process med kunder. En viktig aspekt för de som förmedlar tjänsten och dess kunder är att få kontakt. Det är även viktigt att kunden tycker att deras upplevelse är meningsfull (Bitner & Ostrom & Morgan, sid. 66-67). Tjänsteföretag måste lägga vikt på sina kundrelationer och hanteringen av dessa. För detta ska vara möjligt måste företag veta till vilken grad deras kunder vill integreras i relationen mellan dem (Grönroos 2002, sid. 7-10).

En annan viktig aspekt inom värdeskapande att ”Kunder önskar få lösningar eller helhetspaket som de kan använda för att skapa värde för egen del.” (Grönroos 2002, sid. 14). Detta är även något som forskarna Dougherty och Murthy (2009) beskriver i sin artikel *What Service Customers Really Want*. De menar att kunden inte tillåter att faktorer kring tjänsten raserar, kunderna vill ha tjänster som fungerar och som ger värde inom hela processen (Dougherty & Murthy 2009, sid. 22). Företag som erbjuder tjänster bör ansvara för att tillhandahålla sina kunder all information och anvisningar som krävs för tjänsten. Detta behövs för att den värdeskapande processen ska fungera för kunden. Det vill säga kunden vill uppnå värdet i processen genom information och anvisningar om tjänsten (Grönroos 2002, sid. 14). Om tjänsten är coaching bör därför coachen förklara vad det innebär att bli coachad. Gjerde (2004) presenterar olika definitioner av coaching, ett exempel är:

Coaching är inte ett sätt att ”reparera” icke fungerande medarbetare eller människor, utan ett sätt att ta fram det bästa hos dem. Coaching har som syfte att frigöra människors potential. Det gör vi genom att koppla ihop individen med hans inneboende kunskap, hans värderingar, motivation och mål, och knyta detta till handling (Gjerde 2004, sid. 55).

Oberstein (2010, sid. 56) beskriver liknande tankegångar och menar även att problem kan uppstå om den coachade hela tiden säger att coachen borde veta vad som ska göras.

Författaren ger förslag på att detta kan lösas genom att påpeka syftet med coachingen, det vill säga att coachen inte ska komma med råd utan hjälpa den coachade att själv ta fram de svar som redan finns inom personen.

3.1.1 Komplexitet i tjänster

En *high touch service* är en människonära tjänst vilket innebär att den som levererar tjänsten arbetar nära kunden för att tillgodose dess förväntningar och krav. Varje dag utförs miljontals servicemöten över hela världen. Denna komplexitet inom människonära tjänster kräver interaktioner och att det finns en förståelse mellan den som levererar tjänsten och kunden för att förväntningar på tjänsten ska bli uppnådd (Bitner & Brown 2000, sid. 138-150). En annan aspekt som avgör är kvaliteten på tjänsten. Kvaliteten beror mycket på kundens aktiva deltagande, inflytande och integrering med den som levererar tjänsten för att uppnå kundens förväntade resultat (Grönroos 2002, sid. 44). Men vad är en riktigt bra tjänst utifrån kundens perspektiv? En enkel definition av detta beskrivs av Schlesinger (2008, sid. 61) i artikeln *You must show clients how to value your superior service*. Kortfattat innebär en riktigt bra tjänst det som kunden verkligen vill ha och berättar detta för den som utövar tjänsten. Om kunden utelämnar något inom tjänsten anser den inte att detta skapar något värde.

Inom coaching menar Megginson och Clutterbuck (2005, sid. 28-31) att resultatet av processen är beroende av hur väl relationen fungerar med den som blir coachad redan från första mötet. I början kan det därför vara bra att lägga ner tid på att lära känna varandra, genom att exempelvis tala om den coachades bakgrund och intressen. Författarna menar även att viljan att inleda en coachingsrelation måste komma från den coachade själv. Även Ross (1999) behandlar detta i sin artikel *Achieving your full potential* och menar att den coachade själv måste vilja få hjälp av en coach med att förändra något för att lyckas nå uppsatta mål. Trots att det inledningsvis kan saknas ett konkret svar på vad resultatet av coachingprocessen blir är det, enligt Megginson och Clutterbuck (2005, sid. 29), viktigt att klargöra förväntningarna tidigt i processen. Både den coachade och coachen måste vara aktiva under processen samt dela samma uppfattning om syftet med den. För att klargöra detta kan de utforma ett kontrakt över de inblandades förväntningar, syfte och vad som gäller under processens gång (Megginson & Clutterbuck, sid. 39).

Oberstein (2010) menar att det är viktigt med en stark relation mellan coachen och den coachade eftersom detta kan innebära att det blir enklare att finna en individuellt passande väg

mot uppsatta mål. Problem som kan uppstå är om den coachade inte följer överenskommelser. Då är det bra om coachen kan göra den coachade medveten om skillnaderna mellan vad som avtalats och det som inte gjorts så att det inte upprepas nästa gång. Det kan dock vara negativa tankar som ligger bakom och då bör coachen istället uppmuntra och stötta till positiva tankar som leder till nya vägar. Det kan även hända att den coachade tvivlar på sin förmåga och känner att utvecklingen inte går framåt (Oberstein, sid. 54, 56-57).

3.1.2 Kundens delaktighet spelar roll

Enligt Varki & Wong (2003) har kunder en valmöjlighet att välja en tjänst och bli delaktiga i ett förhållande till den som levererar tjänsten. Kundens vilja att engagera sig i förhållandet till den som levererar tjänsten förändrar inte kundens förväntningar på tjänsten. Däremot har kommunikationens intensitet i förhållandet stor betydelse när tjänsten levereras. Om kommunikationen är stark ger detta kunden högre förväntningar på att få vara delaktig i beslutsfattande samt kvaliteten i behandlingen. Det vill säga en kunds förväntningar kan bero på hur mycket de engagerar sig (Varki & Wong 2003).

Inom coaching är kommunikationen viktig och fungerar som ett verktyg för att göra de erfarenheter den coachade bär med sig till ökat lärande samt utveckling (Wales 2003, sid. 281). En coach kan även hjälpa den coachade att själv ta fram de inre egenskaper som krävs för att göra en positiv förändring. Coachen ska även öka klientens kunskap om att finna egna valmöjligheter till att nå ett bättre resultat (Bettrige 2009, sid. 62-65). Ross (1999) beskriver att coaching går ut på att skapa en process som är personlig och tar hänsyn till hur varje enskild individs önskemål bäst blir uppfyllda.

3.1.3 Värdet i samarbetet

Centralt i företags värdeskapande är samarbete mellan företaget och kunden. Värde kan exempelvis skapas om företag fokuserar på innovativa förhållanden, som att definiera hur inblandade aktörer förhåller sig till varandra i ett ömsesidigt förhållande (Rafael 1999, sid. 62). Tjänsteföretag är beroende av hur deras kunder uppfattar värdet i tjänsten som de använder sig av. Detta innebär att företags tjänster blir bedömda efter kundens uppfattning av vilket värde som skapas (Grönroos 2002, sid. 26-28). I praktiska arbetssituationer kan värdeskapande ses mellan två eller fler aktörer som skapar värde för eller med varandra (Rafael 1999, sid. 49). Forskarna Lovelock och Gummesson (2004) poängterar vikten av att

tjänsteföretag måste vara medvetna om hur deras tjänster konsumeras, värderas samt hur lång tid som går åt under tjänsteprocessen.

För en lyckad coaching är det viktigt att den som anlitar en coach känner sig trygg i vetskapen att processen kan leda till ett önskvärt resultat och att uppsatta mål nås (Wales 2003, sid. 275). Viktiga komponenter i samspelet mellan coachen och den coachade, för att det ska bli en lyckad tjänsteprocess, är enligt Gjerde (2004, sid. 90): tillit, ömsesidig respekt och mod.

3.1.4 Feedback i nuet för att lyckas i framtiden

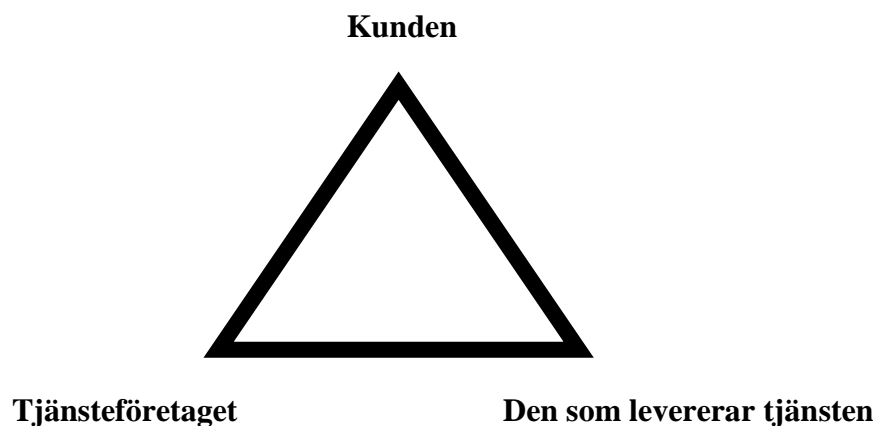
Wales (2003) presenterar studier om coaching som visar att feedback från en coach både ökar den coachades självsäkerhet inför nya svårare utmaningar och chans att uppnå de önskvärda målen. Studierna visar även att en klient som blivit hjälpt av en coach för att förbättra arbetsprestationen även blir mer självsäker på att klara andra uppgifter. Därför är det viktigt att coachen tar hänsyn till hela personen och inte enbart till de mål som ska nås (Wales 2003, sid. 280- 281)

Enligt Hicks & Mc Cracken (2010) är ett synsätt inom coaching är det *lösningfokuserade synsättet*. Det handlar om att agera i nuet och se lösningar istället för problem. Det består av tre steg där det första steget innebär att identifiera vad coachingsprocessen ska leda till. Nästa steg i processen är att förstärka den coachades positiva egenskaper och hur dessa egenskaper kan nyttjas mer effektivt för att nå målen. Detta kan ske genom att låta den coachade fundera kring händelser där denne har lyckats (Hicks & Mc Cracken 2010, sid. 62- 63; jfr Whitmore 2008). Sista steget är att bryta ner målet till delmål. Att bara sätta ett stort mål kan kännas omöjligt att nå för den coachade, i takt med att små delmål nås på vägen ökar motivationen och känslan av att ha kontroll (Hicks & Mc Cracken 2010, sid. 64). Det är viktigt att coachen är tydlig med att det är den som blir coachad som själv måste ta ansvar i processen (Gjerde 2004, sid. 256).

3.2 Tre aktörer

Triangeln är en modell som visar hur tjänsteföretags inblandade aktörer måste samverka med varandra för att maximera kvaliteten i servicemötet. För att denna kvalitet ska kunna maximeras måste alla aktörernas behov bli tillfredsställda. Denna modell används för att visa hur förhållandet kan utvecklas mellan tjänsteföretag, den som levererar tjänsten och kunden. Den som levererar tjänsten har ett arbete tilldelat av företaget samtidigt som den har ett arbete

som ska utföras till kunden. Kunden har till viss del kontroll över den som levererar tjänsten, detta eftersom kunden måste kommunicera sina behov för att dessa ska bli tillfredställda. Exempelvis förväntar sig kunden att den som levererar tjänsten ska ha kunskapen som krävs och vara förstående. Kvaliteten avgörs även genom hur tjänsten upplevs jämfört med vad kunden förväntar sig att den ska uppleva. Sammantaget kan denna modell användas till att förutse konsekvenser av tjänsteprocessen som kan medbringas av interaktionen mellan aktörerna. Det måste finnas förståelse för hur tjänsteprocessens kvalitet påverkas för att samspelet mellan de tre aktörerna ska bidra till ett högre värde för tjänsteföretags resultat (Philips et al. 1997 sid. 99-103). Modellen nedan illustrerar de tre aktörerna:



Figur 3.1. Grafisk symbol; Triangeln.
(Fritt efter Philips et al. 1997, sid. 103)

I en coachingprocess arbetar coachen i allmänhet oftast med att utveckla den enskilda klienten. De företag som anlitar en coach vill däremot att coachens tjänst ska resultera i fördelar för hela verksamheten och inte enbart för den enskilda klienten. Här kan det uppstå ett uppstå ett ”*triangeldrama*”. (Hawkins 2008, sid. 30). Coachen måste därför förstå till vem och vad coachingen riktas för att skapa värde för samtliga inblandade parter. Värde för individen syftar till att ta fram de egenskaper som krävs för att klara av utmaningarna i livet. För företaget innebär värde att de kan dra nytta av hur coachen kan utveckla de förmågor individen har så att de kan användas effektivare för att leda företaget till framgång (Hawkins, sid. 36).

3.2.1 Ledning som kan skapa hinder

Enligt Grönroos (2002, sid. 420-421) finns en del hinder som kan minska värdet i kundrelationer på grund av ledningen till de anställda. Är företaget en organisation som inte är anpassad för förändring kan detta ses som ett hinder för god service. Ett annat hinder är om personalen blir hejdad av arbetssättet eller regler inom företaget för att ha möjlighet att ge den service som de vill till kunden. Service kan även hindras av strategiska aspekter i ett företag. Om tjänsteföretaget inte har ett tydligt koncept kommer personal att känna osäkerhet i exempelvis sitt genomförande av arbetsuppgifter. Fairhurst (2009) menar att ledarskap som existerar måste vara lämpligt och socialt accepterat av omgivningen.

3.2.2 Två aktörers förhållande

Dunlop och James (2007) beskriver att principal- och agentteorin redogör för hur två aktörer agerar i samverkan med varandra. Denna teori behandlar två aktörers förhållande; principalen som är en huvudman och agenten som agerar för principalen och dennes intresse. Förhållandet mellan principal och agent kan ibland innebära svårigheter då ett avtal skrivs mellan varandra. Avtalet är till fördel då agenten ska uppföra sig på ett sätt som överensstämmer med principalens intressen och mål. Dock har även agenten intresse med förhållandet och kan ställa krav på principalen. Ett gemensamt intresse för både principalen och agenten är makt och kontroll, dock behöver de inte ha samma intresse med slutresultatet av tjänsten (Dunlop & James 2007, sid. 403 – 422).

3.3 Sammanfattning av teorier

Dessa teorier beskrev vikten av kundrelationer och hanteringen av dessa. Även komplexiteten inom människonära tjänster samt vikten av kommunikation och aktivitet har tagits upp. Dessutom har coachingprocessens problematik illustrerats. Därefter presenterades modellen *Triangeln* för att visa hur värde kan skapas i denna tjänsteprocess genom att klargöra samspelet mellan de inblandade aktörerna. I samband med det togs *Triangeldramat* upp för att visa svårigheter som den som levererar tjänsten ställs inför. Avslutningsvis presenterades hur en ledning till tjänsteföretag kan skapa hinder samt principal- och agentteorin.

4. Metod

4.1 Ansats

Ansatsen i vår studie är en kombination av induktivt och deduktivt slag. Förhållningssättet har valts för att vi ska kunna växla mellan teori och empiri. Vi utgick från befintliga teorier om servicemötet, tjänsteprocessen, värdeskapande och coaching för att sedan undersöka verkligheten. Detta gjorde att vi anskaffade kunskap inom ämnet vi ville studera. Genom det insamlade empiriska materialet fick vi fram ytterligare intressant information. Detta resulterade i att vi fick återgå till teorin för att komplettera med ytterligare teoretiska upplysningar inom ämnet (Bryman 2002, sid 20-25).

4.2 Metodval

Vår arbetsprocess inleddes med att reflektera kring hur begreppet coaching kan förstås, utifrån utvalda teorier. Reflektionerna kring detta gav oss ytterligare intresse att undersöka komplexiteten i jobbcoachers tjänsteprocess då vi lagt märke till att denna tjänst är ett väldigt omtalat ämne idag.

Ämnet vi valt att studera bygger på ett gemensamt intresse av dagens arbetsmarknad och att arbeta coachande samt motiverande i framtiden. Vi har kopplat detta till centrala delar inom tjänstesektorn.

För att besvara våra frågeställningar i denna uppsats har vi valt att göra en kvalitativ undersökning genom en fokusgruppintervju och sju djupintervjuer. Som vi nämnt är syftet med uppsatsen att undersöka hur jobbcoacher arbetar och hanterar sin tjänsteprocess till de enskilda arbetssökande. Eftersom vårt syfte innefattar undersökningar av mänskliga relationer ansåg vi att ett lämpligt val var kvalitativa metoder, det vill säga olika former av intervjuer. Vi valde därför att samla in den empirisk information från de interna jobbcoacherna och deras chefer på Arbetsförmedlingen i Helsingborg. Genom att göra olika intervjuer fick vi en samlad bild på synen av tjänsteprocessen mellan jobbcoachen och den arbetssökande. Detta valdes även för att se perspektivet från jobbcoachernas synvinkel. Detta arbetssätt innebär dock att resultatet inte kan generaliseras på hela Arbetsförmedlingen som en organisation. Som nämnts har vi valt kvalitativa intervjuer till vår uppsats. Detta tillvägagångssätt, att samla in empiri på, är en klassisk form av kvalitativ forskningsstrategi. Vi har även samlat in vårt empiriska material vid fler än ett tillfälle för att kunna analysera svaren vi fått in och finna samband och motsättningar inom dessa. Dock är samhällsvetenskapliga metoder inte neutrala

metoder och därför är det viktigt att vi som forskare är medvetna om det då tolkningar av situationer påverkar hur verkligheten visas. Vi är medvetna om att vår arbetsprocess har subjektiva inslag och kan ha påverkats av våra egna intressen och erfarenheter. Det positiva i detta är att vi är insatta i ämnet vilket reducerar feltolkningar. Det negativa kan vara att vi som forskare blir partiska i ställningstagande i analysen (Bryman 2002, kap. 1).

4.3 Reliabilitet och Validitet

Ett annat ord för reliabilitet är tillförlitlighet. Om samma undersökning utförs vid ett senare tillfälle och resultatet leder till likvärdiga slutsatser bedöms reliabiliteten som hög. I kvalitativa undersökningar som denna uppsats är det svårt att mäta den externa reliabiliteten. Exempelvis är svårt att skapa samma sociala faktorer som rådde vi första tillfället. Däremot bedömer vi att den interna reliabiliteten i vår kvalitativa undersökning är hög då vi i gruppen enades om hur intervjupersonernas svar skulle tolkas (Bryman 2002, sid. 43, 257).

Validiteten kan även kallas för giltighet och bedöms som hög om undersökningen utreder det den säger att den ska göra (Kvale 2008, sid. 215). Vi anser att denna uppsats behandlar det den ska. Det finns olika typer av validitet, exempelvis intern validitet. I vår kvalitativa undersökning är denna relativt hög då det empiriska materialet går i linje med våra valda teorier (Bryman 2002, sid. 257).

4.4 Val av fallföretag och aktörer

Vi kontaktade en handläggare på Arbetsförmedlingen i Helsingborg för att beskriva vårt syfte med uppsatsen och få hjälp med att komma i kontakt med intervjupersoner. Denna person kan liknas vid en grindvakt (Bryman 2002, sid. 282). Med hjälp av grindvakten fick vi ytterligare hjälp med en kontakt hos Arbetsförmedlingens jobbcoacher, som i sin tur bistod med att finna oss lämpliga intervjupersoner. Denna metod för att få fram deltagare på benämns för snöbollsurval och är ett effektivt sätt att skaffa deltagare med (Bryman 2002, sid. 115-116, 289). Ett problem som vi stötte på redan i början av vår arbetsprocess var accessproblem till våra informatörer på Arbetsförmedlingen i Helsingborg. Dels för att de hade ett pressat tidsschema men även för att vissa uppgifter var sekretessbelagda. Vår kontaktperson underlättade detta arbete genom att hjälpa oss att få tag i intervjupersoner som ville ställa upp. För att uppsatsens resultat inte enbart skulle grunda sig på Arbetsförmedlingens val av deltagare valde vi att handplocka intervjupersonerna till uppföljningsintervjuerna.

4.5 Att använda dialogen för insamling av empiri

Det första som krävdes av oss som forskare var att formulera syfte och ge intervjun ett tema. Vi la stor vikt vid att skriva relevanta, korta och koncentrerade frågor till våra intervjupersoner. En annan aspekt som vi anammade var att se till så vi hade goda kunskaper inom ämnet coaching innan vi utförde intervjuerna på Arbetsförmedlingen. Detta ökade kvaliteten på intervjuerna då vi kunde ställa följdfrågor som kunde krama ut mer information ur våra intervjupersoner (Bryman 2002, sid. 85; Kvale 2008, sid. 134-135).

Vi har varit uppmärksamma på etiska aspekter både inför, under och efter intervjuerna. Därför har vi även valt att anonymisera våra intervjupersoner bland annat för att de arbetar inom en statlig organisation samt att spridningen av deras namn inte skulle bidra till högre validitet i uppsatsen. Vi har valt att benämna intervjupersonerna som fokusgruppen, chef 1 och chef 2 samt jobbcoach 1, jobbcoach 2 och så vidare (Kvale 2008, sid. 106, 234).

4.5.1 Genomförande av fokusgruppintervju

Fokusgruppintervju innebär att flera personer intervjuas samtidigt. Vanligen består grupper i detta sammanhang av mellan 6-10 personer men det kan variera. Vi valde att göra en fokusgruppintervju för att vi ville ha en diskussion kring ämnet jobbcoaching med väl insatta personer samt se hur gruppdynamiken fungerade i teamet. Gruppen ska minska i antal individer om ämnet är komplext och intervjupersonerna är insatta i ämnet (Bryman 2002, sid. 330). Då vi ansåg att jobbcoacherna var väl insatta i ämnet valde vi att utforma en grupp på fem personer.

Den 27 april 2010 utförde vi en fokusgruppsintervju med jobbcoacherna från Arbetsförmedlingen i Helsingborg. I en fokusgruppsintervju har intervjuaren förberett ett specifikt ämnesområde som diskuteras av deltagarna. Vi frågade även om de var bekväma i att vi spelade in ljudet för transkriberingssyfte och om vi alla i gruppen kunde infinna sig, vilket gick bra. Vi valde med detta ut en intervjuare, en bisittare och en som noterade i skrift. En speciell aspekt med fokusgruppintervjuer är att samspelet i gruppen bidrar till resultatet, det vill säga att forskaren kan studera hur sitt ämne uppfattas kollektivt. Svårigheter med fokusgruppintervjuer är att intervjuaren måste vara medveten om problem som kan uppstå då samspelet i gruppen påverkar. Till exempel kan medlemmarna i gruppen inta olika starka roller detta kan medföra att inte alla i gruppen får fram sina åsikter. En annan svårighet kan vara att intervjuaren inte uppfattar allt korrekt då det är svårt att följa med i diskussionen som

äger rum (Bryman 2002, kap. 15). Den fokusgrupp som vi intervjuade var väldigt entusiastiska över att vårt intresse och var öppna med sina erfarenheter. Diskussionerna ledde bland annat till intressanta metaforer, detta ökade vår förståelse. Vi upplevde att dynamiken i gruppen var bra och att alla fick komma till tals.

4.5.2 Genomförande av djupintervju

I egenskap av intervjuare är det viktigt att man är lyhörd och kan ställa rätt frågor för att skaffa sig kunskaper om det ämne som forskaren vill följa upp. Till skillnad från det vardagliga samtalet som sker mellan människor, innebär forskningsintervju att intervjuaren har makten att föra samtalet dit den vill. Detta bidrar till att intervjupersonen kan bli utsatt för frågor som denne inte har räknat med. Det blir en så kallad ensidig utfrågning och inte ett samtal mellan två individer som följer ett oskrivet manus. Vi valde att komplettera fokusgruppintervjun med djupintervjuer då en mer fokuserad bild kunde ges utav ämnet (Kvale 2008, sid. 13, 25-26, 117-118).

Våra djupintervjuer ägde rum mellan den 3:e och 6:e maj 2010 och gjordes med fem stycken oberoende jobbcoacher och två stycken chefer från Arbetsförmedlingen i Helsingborg. Innan intervjuerna ägde rum frågade vi om, i likhet med fokusgruppen, vi kunde spela in ljudet i transkriberingssyfte. Detta gick bra men till skillnad från fokusgruppintervjun valde vi att bara vara en person som intervjuade de individuella jobbcoacherna för att inte tränga den enskilde personen. När vi intervjuade cheferna valde vi att vara två personer då dessa är mer vana vid sådana situationer. De fem enskilda jobbcoacherna och de två cheferna var mycket entusiastiska över vårt intresse och delade villigt med sig av erfarenheter och kunskaper.

4.5.3 Motiv och mättat material

Anledningen till varför vi valde fokusgruppintervju var att vi ville få en diskussion och se dynamiken som uppstod bland jobbcoacherna. Vi kompletterade medvetet med djupintervjuer för att även prata mer koncentrerat med jobbcoacher och deras chefer. Detta för att få fram mer fokuserad information till vår frågeställning och uppsatsens syfte. Båda intervjutyperna gav oss intressant information och åsikter kring ämnet.

Efter fokusgruppintervjun och de djupintervjuer som vi utfört valde vi även att slumpvis välja ut två jobbcoacher till uppföljningsintervjuer. Detta gjordes för att kunna mäta vårt empiriska material och ställa de frågor som uppkom under processen (Bryman 2002, sid.328).

4.5.4 Sammanställning av empiriskt material

Efter varje intervju som genomfördes valde vi att diskutera det material som kommit fram. Därefter delade vi upp den tidskrävande transkriberingen mellan oss för att effektivisera arbetsprocessen. Transkriberingen resulterade i mängder med information från jobbcoacher och deras chefer på Arbetsförmedlingen (Bryman 2002, sid. 85). Med hjälp av transkriberingen sökte vi sedan efter mönster och skapade olika kategorier. För att göra analyskapitlet lättläsligt skapade vi rubriker av de kategorier vi fann. Denna typ av intervjuanalys *meningskategorisering* och under denna process blev det allt tydligare vilka teorier från litteraturen som vi ville använda och vilka vi kunde sortera bort (Kvale 2008, sid. 174-175). Det empiriska materialet resulterade i mängder med relevanta uttalande som gav tyngd åt vår analys. Dessa är omformulerade i texten för att mer likna skriftspråk än talspråk. När vi i analysens löpande text hänvisar till intervjuerna generaliserar vi de till samtliga intervjuer. Vad gäller exemplen på uttalanden, skrivna som citat, hänvisar vi till den specifika intervjun.

4.5.5 Arbetsprocessen fortsätter

I kapitlet *Analys med redovisning av empiri* redovisas det material vi funnit genom intervjuerna med jobbcoacher och deras chefer med den teoretiska ramen i denna uppsats. Analysen är anpassad efter den struktur som finns i det teoretiska avsnittet. Vi valde att följa samma struktur för att läsaren lätt ska kunna följa med i den analyserande texten, våra resonemang och slutsatser.

4.6 Kvalitet på materialet

Då all vetenskaplig litteratur och artiklar är skrivna av väletablerade forskare eller certifierade coacher bedömer vi att det teoretiska avsnittet ger uppsatsen en stor trovärdighet och att resultatet är giltigt. Det empiriska materialet från jobbcoacherna och deras chefer anser vi också är en tillförlitlig källa. Detta för att vi exempelvis anonymiserade intervjupersonerna samt gav dem fullständig information om vårt syfte, vilket vi anser ledde till sanningsenliga svar (Bryman 2002, sid. 41-73).

4.7 Förtydligande

För att förtydliga för läsaren har vi i teorierna om tjänsteprocesser och coaching valt att benämna *den som levererar tjänsten/coachen* för de personer som möter *kunden/den coachade*. I redovisningen med analys ses då den som levererar tjänsten/coachen som

jobbcoach och kunden/den coachade som den arbetssökande. Vi vill även förtydliga att vår avsikt inte är att kritisera jobbcoacher utan vårt syfte är att undersöka hur coachingsprocessen blir värdefull för samtliga aktörer.

5. Analys med redovisning av empiri

I detta kapitel påbörjas analysen av teorierna med en redovisning av den empiri som framkommit under de kvalitativa intervjuerna. Syftet med denna uppsats är som nämnts i inledningen att undersöka hur jobbcoacher hanterar sin tjänsteprocess och hur de olika aktörerna påverkar den. Kapitlet följer samma struktur som det teoretiska kapitlet och är uppbyggt efter frågeställningarna. Under huvudrubriken: *Komplexiteten i tjänsten jobbcoaching* behandlas den första frågeställningen *Vilka faktorer anser jobbcoacherna är avgörande för att deras tjänsteprocess ska få ett bra resultat?* Den andra huvudrubriken: *De tre aktörerna* behandlar i sin tur frågeställning nummer två *Hur påverkas coachingsprocessen av samspelet mellan de inblandade aktörerna?*

5.1 Komplexiteten i tjänsten jobbcoaching

Som nämnts i inledningen har Riksdagen försökt att öka Sveriges sysselsättning med satsningar hos Arbetsförmedlingen. Dessa satsningar innebar bland annat att de skulle bli mer serviceinriktade, vilket ledde till att en av satsningarna var att komplettera verksamheten med jobbcoacher. Omorganisationen med att göra Arbetsförmedlingen mer serviceinriktad var något som diskuterades vid ett flertal gånger under de intervjuer vi genomförde. Exempelvis ska den arbetssökande få ett mer personligt bemötande redan vid inskrivningen. Det påpekades dock att när den arbetssökande skriver in sig kan denne fortfarande ha ett stelt första intryck av Arbetsförmedlingen. Detta kan leda till att de arbetssökande har förutfattade meningar med mötet med jobbcoachen, vilket kan påverka att coachen och den arbetssökande inte får en god kontakt från början. En av de intervjuade cheferna förklarar:

Att tänka på den här relationen, att det faktiskt kan va så att den som kommer in i rummet känner sig underlägsen, redan där, bara av att det är en myndighet. Och att man är medveten om det hela vägen och att man visar ödmjukhet mot den enskilde. Sen ska en coach var lyssnande också, för att kunna stötta måste du kunna lyssna (Intervju Chef 2 2010-05-05).

De intervjuade cheferna berättade att då Arbetsförmedlingen är politiskt styrt måste de följa det som politikerna beslutar. De får en budget och riktlinjer men kan arbeta med det på ett valfritt sätt bara de uppfyller kraven från politikerna. Dock påpekade den ena chefen att detta arbetssätt inte kan generaliseras över alla Arbetsförmedlingar i Sverige (Intervju Chef 1 2010-05-04; Intervju Chef 2 2010-05-05). En av cheferna berättar att då Arbetsförmedlingen är en serviceorganisation som får uppdrag av myndigheter kan detta skapa ett dilemma (Intervju Chef 2 2010-05-05). Vi bad två jobbcoacher att ge sina åsikter kring detta:

/.../ jag tycker faktiskt inte alls att det blir en motsägelse i dem. Alltså det ena är egentligen bara att det ger mig mina ramar som jag har att jobba utifrån och mitt uppdrag /---/ jag tycker egentligen inte att myndighetsuppdraget i sig påverkar mitt jobb, eller coachrollen överhuvudtaget (Intervju Jobbcoach 4 2010-05-10).

Utan att veta om ovanstående uttalande berättade ytterligare en jobbcoach:

/.../det blir lite grann som en kompisrelation just med tanke på att som jobbcoacher har man inte den lika myndighetsutövande rollen/---/Vi är ju ett verktyg snarare och där klarar man sig som jobbcoach undan dom här konflikterna (Intervju Jobbcoach 2 2010-05-03).

Under intervjuerna beskrevs Arbetsförmedlingen som en tung statlig organisation. Intervjupersonerna menar dock att jobbcoachingsprojektet skiljer sig från hur Arbetsförmedlingen brukar bedriva sin verksamhet. Här ses en koppling till att arbetsmarknaden blir allt mer serviceinriktad samt att det är viktigt att företag och dess kunder möts på vägen i relationen som de skapar med varandra. Uttalandet från chefen ovan är ett bra exempel på att det krävs att den som levererar tjänsten får en god kontakt med kunden för att tjänsteprocessen ska få ett meningsfullt resultat (Bitner & Ostrom & Morgan 2008, sid. 66-67; Grönroos 2002, sid.7-10; jfr Hawkins). Därför är det bra med satsningen på tjänsten jobbcoaching då den innebär en nära relation med de arbetssökande med mer serviceinriktat koncept. En intervjuperson förklarade:

/.../det är ändå arbetsförmedlingen, en stor tung statlig organisation men när man fick höra mer om tjänsten och att den var mer operativ och ute på företag, att man även fick ha mycket mer kundkontakt/.../ (Intervju Fokusgrupp 2010-04-27).

Uttalandet ovan är ett exempel på att tjänsten jobbcoaching är mer serviceinriktad än vad som brukar förknippas med Arbetsförmedlingen.

5.1.1 Att ge lämplig information

Under intervjuerna påpekades hur viktigt det är att jobbcoachen berättar för den arbetssökande om vad jobbcoaching innebär. Detta krävs för att företag måste ta sitt ansvar för att deras kunder ska få informationen som deras tjänst kräver. Kunderna måste få denna information för att kunna få ut värde och resultat av tjänsteprocessen (Dougherty & Murthy 2009, sid. 22; Grönroos 2002, sid. 14). Intervjupersonerna menar att jobbcoaching handlar om att den arbetssökande måste få hjälp att ta fram de kunskaper som krävs för att finna ett arbete. I intervjuerna begreppsloggades jobbcoach exempelvis som:

/.../en fotbollscoach/.../vet hur man ska ställa ut konerna och lägga ut bollarna men det är fortfarande den arbetssökande som ska springa och göra jobbet så att säga (Intervju Fokusgrupp 2010-04-27).

Coaching, för mig, är inte någonting som att jag gör jobbet, utan att få den enskilda att stötta den, ja i sitt eget arbete (Intervju Chef 2 2010-05-05).

Detta kan tolkas som att intervjupersonernas syn på jobbcoaching innehåller samma grundprincip som traditionell coaching, det vill säga att jobbcoachen inte gör arbetet. Innebörden av tjänsten coaching beskrevs i citatet från Gjerde som att *frigöra människors potential*, exempelvis genom att ta fram den coachades inre egenskaper och få denne att använda dem i praktiken (Gjerde 2004, sid. 55; jfr Oberstein 2010, sid. 56). Då jobbcoachen först måste ge den arbetssökande riktlinjer innan potentialen frigörs syns här att det finns vissa skillnader mellan jobbcoaching och mer traditionell coaching. Detta diskuterades under fler intervjuer, här följer ett av exemplen:

Det blir att man lägger upp riktlinjer nu/---/det är för att vi har ett fast mål eller vad man ska säga. Det blir ändå att man blir tvungen att jobba mot ett fast uppsatt mål, som man kommer överens om. Och hur man gör det, i och med att vi bara har tre månader på oss/---/det finns inte så stor chans i att göra det i deras takt alltid. Eller då blir det kanske att man måste ge lite mer fasta direktiv/.../ (Intervju Jobbcoach 4 2010-05-10).

Dessa uttalanden visar hur jobbcoachernas tjänst innehåller likheter med traditionell coaching. Under intervjuerna diskuterades det även att den arbetssökande kan komma med inställningen att jobbcoachen ska ordna ett arbete. Här blir det återigen viktigt ge information om tjänsten så att den arbetssökande vet vad som gäller för att inte bli besviken på resultatet av processen (Dougherty & Murthy 2009, sid. 22; Grönroos 2002, sid. 14). Jobbcoacherna berättade att de första mötena går ut på att klargöra att så inte är fallet, de lyssnar dock på vad den arbetssökande vill att tjänsten ska resultera i. Vilket visas genom följande:

Första mötet är alltid förutsättningslöst. Vi pratar och ser vad de behöver. Och det kan ju vara någonting som de känner att de behöver då men sen ändras det under processens gång (Intervju Jobbcoach 1 2010-05-03).

/.../allt måste vara väldigt tydligt från början som/.../sa i början vi fixar ingenting vi kan inte trolla fram utan det är arbetsgivaren som ger ett jobb, men vi kan guida att man är tydlig med det (Intervju Fokusgrupp 2010-04-27).

Till detta sista uttalande, om att jobbcoachen inte kan trolla fram ett arbete, görs en koppling till citatet i inledningskapitlet om att jämföra en coach med en förändringsmagiker. Här ses en skillnad mellan jobbcoaching och mer traditionell coaching. När det gäller jobbcoaching måste coachen först ge den coachade verktyg innan coachingsprocessen startar. Vidare menar

en av cheferna att det är viktigt att vara tydlig i början med vad coachingen innebär och att föra en diskussion med den arbetssökande samt vad denne behöver (Intervju Chef 2 2010-05-05).

Detta kan kopplas till att det behövs interaktion mellan den som levererar tjänsten och kunden. Under intervjuerna förklarade jobbcoacherna deras arbetssätt som att de skapar en nära relation till deras arbetssökande. Detta kan liknas vid begreppet *high touch service* som innebär att det måste finnas en nära relation som har en förståelse mellan företag och kund. Detta krävs för att göra kunden tillfredställd men även engagemang från kundens sida är nödvändigt för att tjänsten ska få en bra kvalitet. Jobbcoacherna förklarade att deras tjänst kräver aktivitet från de arbetssökande för att det ska bli ett tillfredställande resultat. En hög kvalitativ tjänst kräver att kunden berättar vad som skapar värde för den (Bitner & Brown 2000, sid. 138-150; Grönroos 2002, sid. 44; Schlesinger 2008, sid. 61). Denna komplexitet diskuterades under intervjuerna:

/---/de måste själva medverka/.../tycker de att ja du ska fixa ett jobb till mig, kommer man med den inställningen så kanske man inte blir nöjd, för att jag fixar inte ett jobb/.../ Det handlar om coaching, så jag kommer coacha dig till att bli motiverad och göra vad det nu är: ett CV/.../lära intervjutekniker, våga ringa arbetsgivare/.../ (Intervju Jobbcoach 1 2010-05-03).

/.../det är coaching vi utför och sysslar med, det är inte att ge jobben och utbildningarna. Vi ska komma fram till det tillsammans, vi är ett bollplank (Intervju Fokusgrupp 2010-04-27).

Det krävs att den som blir coachad själv måste ha viljan samt vara delaktig för att det ska bli ett bra resultat av tjänsteprocessen (Megginson & Clutterbuck 2005 28-31; Ross 1999).

5.1.2 Klargöra förväntningarna

Som nämnts har vikten av det första mötet påpekats under intervjuerna. Det första mötet går bland annat ut på att lära känna varandra och klargöra förväntningar, vilket är avgörande för resultatet (jfr Megginson & Clutterbuck 2005 sid. 29, 39). Följande uttalande är ett exempel på jobbcoachernas agerande:

Det är väldigt noga, att fråga rätt ut, vad är dina förväntningar och uppfattning? För då vet jag vad de har för uppfattning om min roll, och då kan jag redan där styra in den, alltså korrigerar efter vad de säger (Intervju Jobbcoach 3 2010-05-06).

Detta uttalande är bara ett av exemplen som framkom under intervjuerna som visar att coachingsprocessens resultat beror på första mötet och att avtal hålls.

5.1.3 Om överenskommelser inte hålls

Under intervjuerna berättades det att de arbetssökande måste vara medvetna om vad som händer om de inte följer överenskommelserna med jobbcoachen. Om överenskommelserna inte följs kan Arbetsförmedlingen bedöma att den arbetssökande inte är aktiv, vilket kallas arbetsvägran och kan leda till att förlorad ersättning. Därför är det viktigt att den som coachar redan från början klargör förväntningar med den arbetssökande samt vad som gäller.

I relationen mellan coachen och den coachade kan det uppstå problem då exempelvis överenskommelser inte följs. Därför är det viktigt att båda parter håller sig till vad som avtalats. Under intervjuerna framkom det dock att det kunde vara jobbigt för de arbetssökandena om det inte går framåt i jobbcoachingsprocessen. Det berättades även att de kunde bli besvärligt då det varken är en rolig eller enkel situation att vara arbetslös, vilket jobbcoacherna är medvetna om. Att jobbcoacherna är medvetna om detta kan kopplas till teorierna om vikten av att avtal hålls och hur en coach kan uppmuntra den coachade att gå framåt (Oberstein 2010, sid. 54, 56-57).

5.1.4 En frivillig tjänsteprocess – beroende av kommunikation

Under intervjuerna framkom att det inte är ett tvång att gå till en jobbcoach, utan ett erbjudande. Jobbcoachen kan komma med förslag på vad den arbetssökande kan göra, men det är upp till den arbetssökande att godkänna detta förslag. Det finns inget tvång (jfr Varki & Wong 2003). Under intervjuerna framkom det även att det inte finns klara direktiv över hur mycket de arbetssökande får bryta överenskommelser. Det berättades att det är upp till den som coachar att vara tydlig i sin kommunikation och säga till den arbetssökande om något agerande inte är godtagbart. Kommunikation är ett viktigt verktyg i en coachingsprocess. En bra kommunikation krävs för att den coachades inre kunskaper och egenskaper ska tas fram för förändring och ett bättre resultat (Bettrige 2009, sid. 62-65; Wales 2003, sid. 281). Exempel på hur viktigt det är att kommunikationen är tydlig om vilka krav som ställs på arbetssökande följer här nedan:

Men kravet det ställer jag att de är intresserade av att bli coachade/---/Jag talar om vad coaching innebär och talar om att det krävs att de ska jobba. Jag ska ju inte säga att ja här är ett jobb till dig, för det funkar inte riktigt så utan det är ju de som ska arbeta (Intervju Jobbcoach 1 2010-05-03).

Så att jag kräver att de ska, ja, samarbeta med mig i den processen (Intervju Jobbcoach 1 2010-05-03).

Detta visar att jobbcoaching är en frivillig tjänst som ställer vissa krav på den arbetssökande. Vidare visar ovan förda resonemang att kommunikation är ett av de avgörande verktygen för resultatet av coachingsprocessen. Under intervjuerna har det även framkommit ett annat viktigt verktyg; individanpassning.

5.1.5 Coaching som en individanpassad tjänst

De intervjuade berättade att det är viktigt att känna av hur de arbetssökande är och individanpassa varje möte så det passar den enskilde (se t.ex. Ross 1999). Nedan följer några exempel om hur jobbcoacherna diskuterar kring individuella coachingsprocesser:

/.../Sen beror det på vad det är för hjälp som de behöver, det är ju väldigt olika. Vissa är på det stadiet att de inte vet vad de vill bli. Då får man börja där (Intervju Jobbcoach 1 2010-05-03).

/.../det finns ingen mall för hur man gör, utan det är väldigt individuellt. Och jag tror att det ligger i styrkan med coaching, att man aldrig ska bli fyrkantig och jag tror jag kör samma här på alla dessa fem klienterna, utan att man lyssnar av vad de behöver och var de är i processen (Intervju Jobbcoach 1 2010-05-03).

/.../är det någon som inte har någon datorkunskap då får man anpassa efter det/---/men allting är som jag sa upp till individen hur mycket dom gör/---/ju mer engagerade dom är desto mer engagerad blir jag i deras jobbsökande (Intervju Fokusgrupp 2010-04-27).

Vad gäller sista uttalandet så kan frågan ställas om inte det krävs att engagemanget består av ett ömsesidigt förhållande i coachingsprocessen.

5.1.6 Värdeskapande genom ett ömsesidigt förhållande

Det är viktigt med samarbete och ett ömsesidigt förhållande mellan företag och kund. Kunden måste uppleva värdet i tjänsten som erbjuds eftersom tjänsteföretag blir bedömda efter kundens uppfattning. Värde är en central aspekt som skapas för eller med minst två aktörer som integrerar (Grönroos 2002, sid. 26-28; Rafael 1999, sid. 49). Under intervjuerna framkom det flera exempel på ömsesidiga förhållanden samt integration mellan den som coachar och den arbetssökande. Som nämnts är jobbcoacherna medvetna om att det inte är en enkel uppgift att söka jobb. Ett tydligt exempel på att de som coachar är insatta i deras tjänsteprocess förtydligas genom:

Jag tror själva att coachingen eller det faktum att man har en coach är något som motiverar den sökande också. Bara det att ha någon som ett bollplank, att veta om att man har någon annan. För det är ingen hemlighet att det inte är kul att sitta hemma i åtta månader/---/det är motivationen att bara ha ett ställe att gå till och ha en person som faktiskt sitter där och lyssnar på dig (Intervju Fokusgrupp 2010-04-27).

Detta visar att den som coachar anpassar sitt arbetssätt efter den arbetssökandes behov genom att skapa ett ömsesidigt förhållande.

5.1.7 En lyckad coachingsprocess mål

Tjänsteföretag måste vara medvetna om hur deras kunder konsumerar tjänsten. Exempelvis måste de veta hur dess tjänst värderas och över hur lång tid tjänsteprocessen sträcker sig (Lovelock & Gummesson 2004). Under intervjuerna talades det om att coachingsprocessen varar i maximalt tre månader. Dock kan den avslutas tidigare om den arbetssökande fått ett jobb, vilket ibland kan ske redan efter en vecka. Frågan är om det verkligen går att avgöra om det är ett passande arbete till den enskilde individen efter så kort tid. Intervjupersonerna förklarade att det finns tre slutgiltiga mål med coachingsprocessen: jobb, utbildning eller praktik. Även om den arbetssökande inte får någon sysselsättning under denna tid kan coachingsprocessen ändå ses som lyckad. Följande uttalande är ett exempel på hur synen på målen oftast förklaras:

.../det är klart att det är det allra bästa när man håller på, att man får ett jobb. Men det behöver inte vara det. Det bästa kan vara att de kommit igång men ett annat tänkande runt det här jobbsökandet. Med hur man skriver ett CV, hur man skriver ett personligt brev, hur man betar sig på en intervju (Intervju Jobbcoach 1 2010-05-03).

.../helt klart bättre att folk får jobb, så är det ju. Men man kan ha olika, men framför allt är det ju att det sker en process som sätts igång. För min del är det att man ser att personen är igång, att vingarna bär (Intervju Jobbcoach 1 2010-05-03).

Det kan med andra ord skilja på hur den arbetssökande uppfattar resultatet och hur jobbcoachen uppfattar det. En arbetssökande som efter tre månaders jobbcoaching inte fått sysselsättning kan se detta som en misslyckad process. Jobbcoachen kan trots detta se det som en lyckad process då de utfört sin tjänst och gett den arbetssökande mer kunskap och färdigheter i hur arbetssökande fungerar. Här ses även en koppling till de olika intentionerna aktörerna kan ha i ett principal- och agentförhållande.

5.1.8 Tillit och samarbete

Under intervjuerna lades det ofta tyngdpunkt på att det är viktigt att skapa tillit i mötet. En av jobbcoacherna menade att tillit kan skapas genom att berätta om sina egna erfarenheter. Detta förklaras genom att jobbcoachen ger sig själv som exempel på att det faktiskt är möjligt uppnå sina mål (Intervju Fokusgrupp 2010-04-27). För att coachingsprocessen ska få ett bra resultat krävs samspel mellan båda parterna. För att detta ska vara möjligt måste den som blir coachad känna trygghet i relationen till exempel genom att ha mod och tillit till den som coachar

(Gjerde 2004, sid. 90; Wales 2003, sid. 275). Från intervjuerna är följande påståenden bra exempel på vikten av tillit men även samarbete:

Jag vill i alla fall inte att det ska bli att man sitter här och det blir den här fördelningen att man tittar upp och de bara nickar och gör vad som sagts, utan det ska faktiskt bli en diskussion och att man bollar idéer med varandra och att man skapar det klimatet att de vågar/---/Så länge de försöker så är det okej att misslyckas/---/och det är väl lite med det också att det måste vara lite/.../personlig relation (Intervju Fokusgrupp 2010-04-27).

För jag tror att tilliten kommer mycket med att man har respekt mot den andra, för det är ändå en människa som är i en ganska utsatt situation/---/Att man respekterar det och okej, jag förstår att det är jobbigt, hur ska vi gå vidare? Så man får mycket tillit av att man har den respekten/.../ (Intervju Jobbcoach 3 2010-05-06).

Samspelets betydelse mellan de båda parterna tog samtliga intervjuade jobbcoacher upp. De påpekade vid flera tillfällen att den arbetssökande måste vara aktiv i processen för att målen ska nås. Under en intervju framkom det även att den arbetssökande måste vara aktiv även de gånger den inte träffar sin jobbcoach:

Men majoriteten är passiva hemma och sen kommer de till mig och vill söka jobb på timmen vi har. Och det är ju inte riktigt så som jag vill jobba. Utan jag vill, göra nästan tvärtom, på den timmen du är hos mig så ska du inte söka jobb, utan vi ska utvärdera det som du har gjort under veckan (Intervju Jobbcoach 3 2010-05-06).

Här ses att tillit och samarbete är ytterligare verktyg som påverkar coachingsprocessen.

5.1.9 För ökad motivation

Det påtalades vid ett flertal tillfällen att coacherna arbetar individanpassat och utvecklar den enskilda arbetssökande med feedback genom att utvärdera delmålen under processen. För att ge ett exempel påpekade en intervjuperson att de gånger coachingsprocessen inte går som planerat så fokuserar coachen på att få den arbetssökande att komma vidare så att den inte står och stampar (Intervju Jobbcoach 3 2010-05-06). Feedback som lämnas till den som blir coachad kan hjälpa denna att uppnå sina mål. Den som blir coachad kan därmed öka sina arbetsprestationer men även sin självsäkerhet i andra sammanhang (Wales 2003, sid. 280-281). Jobbcoacherna förklarade även hur de brukar lägga upp sitt arbetssätt, här kan flera paralleller dras till *det lösningsfokuserade synsättet* på coaching. Det vill säga jobbcoachen identifierar tillsammans med den arbetssökande vad coachingsprocessen ska innehålla genom att se till den arbetssökande och dennes mål. För att nå målet enklare, bryts målet ner till delmål. Under detta steg måste den coachade själv ta ansvar för sina handlingar och efterhand kommer dennes motivation och självkänsla öka (Berglas 2002; Gjerde 2004, sid. 256; Hicks

& Mc Cracken 2010, sid. 62- 64; jfr Wales 2003, sid. 280-281; Whitmore 2008). Det framkom under intervjuerna att det vanligtvis görs en kartläggning över vilka förutsättningar som finns och vad jobbcoachen förväntar sig av den arbetssökande. När kartläggningen är färdigställd fortsätter arbetet med att sätta upp delmål. Följande uttalanden är exempel på detta:

/.../ofta har man en power point man utgår ifrån där man sätter upp och går igenom vilka delmål man har, eller de här konerna man kan jämföra med, som vi ställer ut och tillsammans ska vi då få de här sökande att springa runt de här konerna som förhoppningsvis leder till ett mål/.../ (Intervju Fokusgrupp 2010-04-27).

/.../vi har alltid överenskomna uppgifter till varje gång nästa gång. Det är någonting som, känns det som, att då har vi någonting att bygga vidare på nästa gång/.../ (Intervju Jobbcoach 2 2010-05-03).

Under intervjuerna framkom även att delmålen kan hjälpa den arbetssökande att öka motivationen:

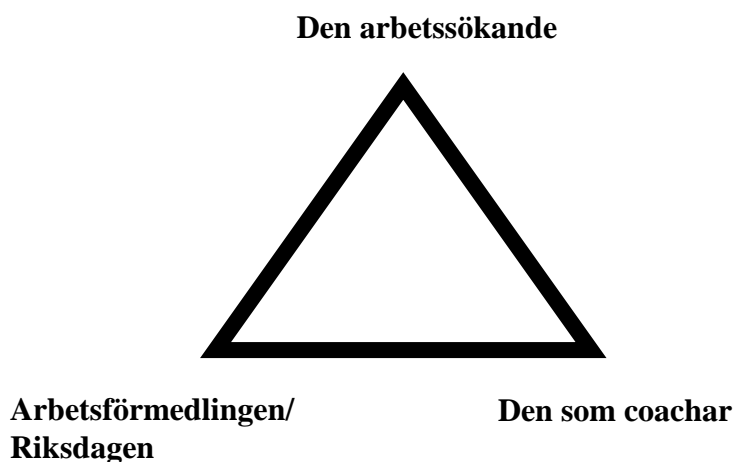
/---/det är ju krav som ska hjälpa den sökande att komma igång. För det är mycket det folk behöver, man behöver bara lyckas med småsaker/.../ (Intervju Fokusgrupp 2010-04-27).

Och det är motivation i sig, att fortsätta känna att jag kan ju det här. Det här går ju. Så, blir det fler och fler byggstenar och bygga vidare på. Det är egentligen det som är den största motivationsfaktorn, att de själva får känna att de klarar det (Intervju Fokusgrupp 2010-04-27).

Ovanstående resonemang visar att jobbcoacherna använder sig av ett flertal verktyg i coachingsprocessen, bland annat för att öka den arbetssökandes motivation

5.2 De tre aktörerna

Nedan har vi anpassat modellen *Triangeln* för att kartlägga de tre aktörerna som kan påverka jobbcoachernas tjänsteprocess. Modellen går ut på att de tre aktörerna ska samspela för att skapa högsta resultat av tjänsten (Philips et al. 1997 sid. 99-103; jfr Rafael 1999, sid. 62).



Figur 5.1. Grafisk symbol; Triangeln.
(Omarbetad efter Philips et al. 1997, sid. 103)

För att få högst kvalitet och få ut mest värde av jobbcoachingstjänsten krävs ett gott samarbete mellan aktörerna; Arbetsförmedlingen/Riksdagen, den som coachar och den som blir coachad. Då det är Riksdagen som satsat pengar på projektet med jobbcoacher har vi valt att se dem och Arbetsförmedlingen som en gemensam aktör. Här följer en sammanfattning från analysavsnitten ovan, för att se hur jobbcoacher kan hantera sin tjänst i *Triangelns* samspelet:

De arbetssökande måste vara delaktiga i samspelet under coachingsprocessen, detta kan ha sina svårigheter som analyserats under rubriken Komplexiteten i tjänsten jobbcoaching. För att samspelet ska fungera är det viktigt att ge lämplig information, klargöra förväntningarna och att hålla överenskommelser. Vidare påverkas samspelet i *Triangeln* genom att jobbcoaching är en frivillig tjänsteprocess – beroende av kommunikation. Resultatet av coachingsprocessen beror med andra ord på de arbetssökandes delaktighet. Analysen framhäver även vikten av samspel för ett bra resultat av coachingsprocessen. Det nämndes då även att jobbcoaching är en individanpassad tjänst med ett ömsesidigt förhållande. I samband med detta analyserades även att aktivitet krävs från alla inblandade så att samtligas intensioner med tjänsten blir tillgodosedda. Relationen måste grunda sig på tillit och ett bra samarbete för ökad motivation hos den arbetssökande så att coachingsprocessen går i rätt riktning. Dessa avsnitt som nämnts ovan är exempel på aspekter som kan påverka samspelet i modellen *Triangeln*. Sammantaget måste jobbcoachen samspela med såväl Arbetsförmedling/Riksdagen som den arbetssökande för att *Triangeldramat* inte ska uppstå.

Triangelndramat beskriver vikten av att den som utför coachingtjänsten måste se till alla inblandade aktörers intressen. Det innebär att den som coachar måste rikta sin tjänst så att värde skapas för den coachade, detta för att förbättra resultat för företaget (Hawkins 2008, sid. 30, 36). För att detta triangelndrama inte ska drabba aktörerna i vår undersökning måste coachingsprocessen vara till nytta för såväl den arbetssökande som Arbetsförmedlingen/Riksdagen. För att resultatet ska bli så bra som möjligt måste alla tre aktörernas intressen bli tillgodosedda.

5.2.1 Ledarskap från Arbetsförmedlingen/Riksdagen

När Arbetsförmedlingen/Riksdagen sätts in i modellen *Triangeln* och *Triangelndramat* ovan så måste jobbcoachen få klara riktlinjer för att högst kvalitet ska uppnås av coachingsprocessen. Arbetsförmedlingen/Riksdagen måste även agera på ett sätt som gynnar kunden i coachingsprocessen, för att tjänsten ska utmynna i bästa resultat. Om detta agerande utförs så minimeras risken för att det nämnda *Triangelndramat* uppstår. Detta visar med andra ord att riktlinjerna för jobbcoachens arbete måste vara anpassat till både Arbetsförmedlingen/Riksdagen och den arbetssökande. En vidare analys visar även att Arbetsförmedlingens/Riksdagens agerande måste anpassas till såväl jobbcoachen och den arbetssökande för att tjänsten ska ge högsta värde och service. Det är viktigt att chefen agerar lämpligt. Detta för att ledarskapet eller organiseringen i företag kan minska värdet och servicen för en kund. Det kan exempelvis vara strategiska aspekter eller om organiseringen inte är anpassad efter de anställdas arbetssätt. Tjänster kan även hindras om företagets koncept inte är tillräckligt klart och detta kan till och med leda till osäkerhet i anställdas agerande. Därför är det särskilt viktigt att jobbcoacherna är medvetna om hur de ska agera efter Arbetsförmedlingen/Riksdagens mål (Fairhurst 2009; Grönroos 2002, sid. 420-421). Under intervjuerna påpekades ofta att jobbcoachen måste tillgodose såväl Arbetsförmedlingen/Riksdagens som den arbetssökandes förväntningar. Nedan följer ett av alla uttalanden:

/---/om man tittar på förväntningarna från mina chefer då ligger det på att personen /---/ kommit ut i sysselsättning, då är det ett lyckat resultat./---/för mig är det också ett resultat, att även om/---/de inte har fått jobb/.../ så vill jag att de lämnar mig med ett bra CV, veta hur de ska hantera en intervju och känna sig lite mer stärka i sig själva (Intervju Jobbcoach 3 2010-05-06).

En chef tror att ledarskapet påverkar på så sätt att man alltid för en dialog mellan chefen och jobbcoachen om hur utvecklingen går. Chefen menar att det finns riktlinjer om hur

coachingen ska se ut och fortgå och det måste följas (Intervju Chef 2 2010-05-05). Detta uttalande visar att Arbetsförmedlingen/Riksdagen har riktlinjer för hur coachingsprocessen ska gå till, vilket som sagt kan vara ett hinder från ledarskapet och därmed kan minska värdet för kunden.

En annan chef menar dock att rollen som ledare innebär att ha kontroll över att arbetet utförs men att det samtidigt krävs att jobbcoacherna får mycket eget ansvar. Chefen påpekade att detta var viktigt då det är jobbcoacherna som är närmast de arbetssökande. Följande uttalande visar det egna ansvaret som ges:

./../jag vill gärna att alla beslut ska tas av arbetsgruppen för det är dom som gör jobbet. Så jag finns till hands, jag hjälper till när det behövs men sen har dom väldigt mycket frihet./../ (Intervju Chef 1 2010-05-04)

För att knyta detta till Arbetsförmedlingens omorganisering till deras nämnda servicekoncept är det speciellt viktigt att jobbcoachernas riktlinjer är tydliga. Det är även viktigt att Arbetsförmedlingen/Riksdagens mål klargörs genom ledarskapet. Detta är viktigt för att jobbcoacherna ska använda rätt verktyg så coachingsprocessen ger högsta möjliga värde till deras kunder; de arbetssökande (Fairhurst 2009; Grönroos 2002, sid. 420-421).

5.2.2 Tre aktörers överenskommelser

Principal- och agentteorin kan liknas i förhållandet mellan den som coachar och Arbetsförmedlingen/Riksdagen. Då Arbetsförmedlingen/Riksdagen har riktlinjer får de därmed en hållhake på coachingsprocessen. Detta gör att de som coachar inte kan arbeta helt fritt utan måste anpassa sin tjänst. I detta fall ses Arbetsförmedlingen/Riksdagen som principal och jobbcoachen som agent. Vi har även funnit att principal- och agentteorin kan appliceras på jobbcoachen och den arbetssökande, då jobbcoachen antar rollen som agent och den arbetssökande som principal. Enligt denna teori ska jobbcoachen som agent styras av den arbetssökandes intresse, agera efter dennes mål och det gemensamma avtalet. Intervjuerna frambringade informationen att jobbcoachen och den arbetssökande skriver ett slags avtal, med överenskommelser, vid första mötet. Dock ville jobbcoacherna inte använda sig av ordet avtal utan benämnde det som överenskommelser. Dessa överenskommelser görs gemensamt för att bland annat klargöra förväntningarna som finns på coachingsprocessen. Principal- och agentteorin innebär dock att de båda aktörerna inte behöver ha samma intention med resultatet. Under intervjuerna framkom det att jobbcoachernas intention med tjänsten är att få de arbetssökande mer aktiva i processen att finna ett jobb. Intervjupersonerna påpekade dock att

någon form av sysselsättning är det önskvärda målet men att processen har gett mycket till den arbetssökande även om detta mål inte nås. Det framkom dock att de arbetssökandes intentioner oftast är att processen ska resultera i ett arbete. Återigen ses här att det kan finnas olika mål och förväntningar mellan jobbcoachen och den arbetssökande (jfr Dunlop & James 2007, sid. 403 – 422). Nedan följer ett av de uttalande som berörde skillnaden i förväntningarna:

.../det är någonting som båda två har, det är ju en överenskommelse. Och då kan man alltid luta sig tillbaka på den/.../Och nu är du på väg bort från den; hur kan vi göra? eller vad kan du göra för att komma tillbaka till vår överenskommelse? Så vi kan mötas på ett bra sätt igen, och gå vidare och gå framåt, för nu står vi bara och stampar (Intervju Jobbcoach 3 2010-05-06).

Denna överenskommelse fungerar även som en hjälp för jobbcoachen. Flera jobbcoacher menar nämligen att det kan bli en slags kompisrelation, men det är viktigt att komma ihåg att det ska vara arbetsrelaterat och inte komma in på för djupa och personliga saker. Som sagts i uttalandet ovan kan detta avtal plockas fram om coachingsprocessen inte går som väntat. Resonemanget i principal- och agentteorin kan kopplas till att förväntningar ska klargöras i början av mötena. Då det inte existerar ett konkret slutmål i början av coachingsprocessen bör ett kontrakt utformas för att klargöra de inblandade aktörernas förväntningar (Megginson & Clutterbuck 2005 sid. 29, 39). Detta var något som diskuterades flitigt under intervjuerna. Uttalandet nedan är en bra sammanfattning på vikten av att klargöra förväntningar:

Där kan man aldrig vara nog tydlig för att många/---/har ofta en förutfattad mening om vad det innebär att ha en coach. Många kommer in, jag säger inte många, men det händer att många kommer in och tror att ja men ge mig ett jobb/---/då får man sätta sig ner och diskutera: vad är en jobbcoachs uppdrag? vad ska vi göra? Vad ska vi inte göra? Vad är ditt ansvar i det här? Det handlar mycket om att vi är överens om vad och vilka regler som gäller (Intervju Jobbcoach 2 2010-05-03).

En överenskommelse där förväntningar, mellan jobbcoachen och den arbetssökande, klargörs underlättar med andra ord coachingsprocessen.

5.2.3 Mätning och uppföljning

Under intervjuerna frågande vi hur coachingsprocessens resultat mäts för att ta reda på hur de utvärderar coachingsprocessen (jfr Lovelock & Gummesson 2004). Det framkom att det som mäts görs centralt via statistiska centralbyrån och endast på om den arbetssökande fått en sysselsättning. Nedan följer ett par kommentarer kring mätning och uppföljning:

.../vissa saker är direkt mätbara, det kan vara praktikplats eller att få ett jobb, eller vad det nu kan vara./.../men det svåra är att veta om jag lyckats om de inte får ett jobb eller praktikplats, när vi avslutar de tre månaderna (Intervju Jobbcoach 1 2010-05-03).

.../det mjuka värdet som vi ger är nog/.../mycket mer än vad det hårda är som är mer mätbart. Hur många mer jobb som har skapats genom det./.../Så det är mycket som inte syns som vi har gett tror jag och framför allt har vi nog gjort varumärket Arbetsförmedlingen och att vi syns så mycket till en del sökande som får en positiv bild och även arbetsgivare/.../ så även det som inte syns på pappret har vi gjort/.../mycket (Intervju Jobbcoach 5 2010-05-10).

Flera jobbcoacher berättade att efter avslutad coaching brukar de finnas till hands via mail eller telefon men de personliga mötena existerar inte längre. Vid dessa intervjutillfällen framkom även att det diskuterats om det ska göras utvärderingar av vad de arbetssökande tycker om tjänsten. Nedan följer uttalanden kring uppföljning:

.../kanske inte att vi ska göra det själva men att man mer lokalt tar in lite mer information. Både från de som gått ut på praktik och fått jobb och. Det hade säkert kunnat göra vårt jobb bättre, alltså om man hade fått lite mer information kring det (Intervju Fokusgrupp 2010-04-27).

.../man skulle kunna ha uppföljningar på de man har varit i kontakt med/.../så det är klart att man skulle kunna gå in och se vilka företag som vi ha varit i kontakt med och stämna av med dom hur har fungerat/.../ (Intervju Jobbcoach 5 2010-05-10).

Dessa svar kan då kopplas till analysen ovan om vad som innebär en lyckad coachingsprocess. Det beskrevs då att intervjupersonerna ofta upplevde att den arbetssökande endast såg ett arbete som ett lyckat resultat. Under intervjuerna framkom det att mätningarna på resultatet endast är inriktade på de arbetssökandes sysselsättning. Då intervjupersonerna menar att en lyckad process på coachingsprocessen är att de arbetssökande blivit mer aktiva och fått mer kunskap. Frågan är då varför mätningarna enbart är fokuserade på om de arbetssökande fått en sysselsättning. Om teorin *Triangeldramat* ses utifrån mätningen av coachingsprocessen så innebär detta att de som coachar ska anpassa sitt arbete efter att både de andra två aktörerna ska få ett resultat av värde. Den mätning som görs av coachingsprocessen ger därför inget utrymme coachernas möjlighet att visa Arbetsförmedlingen/Riksdagen värdet som de skapar. Detta då jobbcoachernas syn på det värde som de skapar inte mäts eller följs upp. Eftersom coachingsprocessen mäts på detta vis undrade vi om detta inte ändrar arbetssättet hos den som coachar. Därför ställde vi frågan om mätningen utifrån om de arbetssökande fått sysselsättning eller inte påverkar metoden att coacha. Svaren blev:

Det är möjligt att det gör det undermedvetet ändå, att man pushar på de här sakerna som faktiskt mäts, men samtidigt så är det ju väldigt individuellt. .../hur man jobbar med

varje individ, det blir faktiskt hur de vill eller vad de själva har för mål när de går in i det (Intervju Jobbcoach 4 2010-05-10).

/.../det påverkar väl inte egentligen, alltså det är väl mer det att man drivs mer av att pusha de att komma ut till ett jobb. Det är väl bara positivt egentligen att det mäts på så sätt för annars finns ju risken att man hade blivit lite/---/om inte jag mäts av något mål då behöver inte jag bry mig om han får nåt jobb eller inte, det där kan ju kvitta i så fall för min del (Intervju Jobbcoach 5 2010-05-10).

5.3 Slutsatser om coachingsprocessen

För att besvara våra frågeställningar: *Vilka faktorer anser jobbcoacherna är avgörande för att deras tjänsteprocess ska få ett bra resultat?* samt *Hur påverkas coachingsprocessen av samspelet mellan de inblandade aktörerna?* har vi valt att ta hjälp av modellen *Triangeln*.

Modellen *Triangeln* analyserades för att utvärdera samarbetet mellan Arbetsförmedlingen/Riksdagen, den som coachar och den som blir coachad. Detta gjordes för att se om dessa tre inblandade aktörer samspelar för att skapa bästa resultat samt att allas behov blir tillgodosedda från coachingsprocessen. Här dras slutsatserna att de som arbetar som jobbcoach, på Arbetsförmedlingen i Helsingborg, fyller de flesta kraven av våra utvalda teorier inom en tjänste- och coachingsprocess. Vi har dock lagt märke till att det finns en viss skillnad mellan traditionell coaching och jobbcoaching. En slutsats vi dragit är att jobbcoachen måste vara medveten och ha kunskap om vilka verktyg som krävs för den arbetssökande på vägen till arbete. Detta för att ge den arbetssökande verktyg innan *potentialen kan frigöras*. Saknar jobbcoachen kunskap och verktyg kan inte tjänsten till den arbetssökande leda till fullvärdigt resultat, vilket i sin tur påverkar alla aktörer i *Triangeln* negativt. Därför är det bra att det ställs vissa krav för yrket och att jobbcoacherna har en bred bakgrund, som vi redogjorde för i kapitel två; Arbetsförmedlingens tjänst; jobbcoaching. En annan slutsats vi dragit är att jobbcoachernas samarbete kan hämmas av att det saknas en möjlighet att visa resultatet från deras tjänsteprocess. Detta visades bland annat då de flesta av jobbcoacherna själva reagerade och tyckte att det hade varit ett bra förslag om de hade fått se ett konkret resultat på arbetet. Som det är nu mäts det enbart på statistik över sysselsättning. Samspelet kan därför påverkas negativt av den intressekonflikt som kan uppstå när de tre olika aktörerna har skilda mål med processen.

Om samspelet i coachingsprocessens resultat ses till de arbetssökandes behov kan de bli uppfyllda. Detta beror på att jobbcoacherna är medvetna om att de arbetssökande har olika behov och förväntningar då coachingsprocessen inleds. Slutsatsen är därför att processen

påverkas positivt av att jobbcoacherna ser individanpassade möten som en viktig faktor för en lyckad tjänsteprocess. Utifrån teori och empiri har vi kommit fram till att den arbetssökande måste vara aktiv och få information om vad coachingsprocessen innebär. Ytterligare en faktor som underlättar i processen är således att det är en fördel att jobbcoacherna är tydliga med att klargöra förväntningar. Slutsatsen av detta är att jobbcoacherna på Arbetsförmedlingen i Helsingborg arbetar i enlighet med hur vi uppfattar att coaching ska gå till. Vi anser därmed att de arbetssökande får mer service och hjälp genom jobbcoaching än utan denna tjänst. Detta anser vi är en tjänst som skapar värde för den arbetssökande och kan öka sysselsättningen långsiktigt på den svenska arbetsmarknaden.

Ses samspelet utifrån Arbetsförmedlingen/Riksdagen kan slutsatsen dras att projektet med jobbcoacherna är utformat efter relativt fria ramar. Detta visas exempelvis genom att Arbetsförmedlingen i Helsingborg får en budget och till största del får lägga upp jobbcoachingstjänsten. Samspelet från Arbetsförmedlingen/Riksdagen visar således på att det är ett relativt fritt ledarskap av riktlinjer som utförs. Här visas att den förutfattade meningen som många delar om att Arbetsförmedlingen är en stel organisation inte stämmer. Dock visar vår analys med utvalda ledarskapsteorier att jobbcoacherna borde ha klara riktlinjer att följa för att deras tjänsteprocess ska utmynna i bästa resultat. Anledningen till att klara riktlinjer krävs för att minimera risken för att *Triangeldramat* uppstår. Tydligare riktlinjer skulle därför underlätta för jobbcoachen att se hur värde skapas för såväl den arbetssökande som Arbetsförmedlingen/Riksdagen. Vi vill dock påpeka att Arbetsförmedlingen/Riksdagen måste lyssna på hur jobbcoacherna ser på en värdefull process och utforma riktlinjerna efter det.

Enligt *Triangeldramat* måste jobbcoachen kunna ta hänsyn till intressen från alla inblandade aktörer och göra såväl Arbetsförmedlingen/Riksdagen och de arbetssökande nöjda. Enligt vår analys med nuvarande mätningar och utvärderingar av coachingsprocessen anser vi att Arbetsförmedlingen/Riksdagen inte kan se hela värdet som jobbcoacherna skapar till de arbetssökande. Triangeldramat inkluderar, som nämnts, även att de arbetssökande ska vara nöjda med coachingstjänsten. Ses det till de arbetssökandes förväntningar, som framkommit i undersökningen, så vill de flesta att coachingsprocessen ska utmynna i arbete. Tidigt i coachingsprocessen förklarar jobbcoacherna för de arbetssökandena att det inte är de om ger ett arbete. Jobbcoacherna påpekar istället att syftet är öka den arbetssökandes kunskaper och färdigheter över hur ett arbete kan sökas. Om den arbetssökande kan förstå det skulle detta leda till nöjdhet oavsett slutresultatet. Slutligen har det redogjorts för ett flertal faktorer som påverkar jobbcoachingsprocessen positivt. Vad gäller rubriken till uppsatsen: *Kan du inte ge*

mig ett jobb? är det trots det inte säkert att jobbcoachen kan ge dig ett arbete, men en jobbcoach kan definitivt öka dina chanser att finna ett.

6. Avslutning

6.1 Diskussion

Modellen *Triangeln* och *Triangeldramat* har vi valt att använda som verktyg för att underlätta utvärderingen samt summeringen av denna komplexa coachingsprocess. Dessa verktyg kan visa om jobbcoachingen är utformad och används på ett sätt som ger högsta möjliga kvalitet av tjänsten. Detta har vi undersökt för att ta reda på hur denna tjänsteprocess kan skapa värde. Summan av det hela är att tjänsten jobbcoaching skapar värde på många sätt. Det värde som skapas kan dock öka till både arbetssökande och Arbetsförmedlingen/Riksdagen om genomarbetade mät- samt utvärderingsmetoder tillämpas. Detta kan ske genom att utvärdera de mjuka värdena som jobbcoacherna påstår att de skapar. Riksdagen bör därför lyssna på vad jobbcoacherna har att säga om sin tjänst, detta är speciellt viktigt nu när det ska göras vidare förhandlingar om projektet ska fortsätta.

Målet i denna satsning, med Arbetsförmedlingens jobbcoacher, anser vi att Riksdagen bör se som en värdeskapande investering för att minska arbetslösheten i Sverige.

Den som coachar måste, som påpekats vid ett flertal tillfällen, veta hur tjänsten skapar värde för samtliga inblandade aktörer för att undvika att ett *triangeldrama* uppstår. Det är dock inte enbart i de fall som coachen är den som levererar tjänsten som detta triangeldrama kan uppstå. Detta är något som kan drabba de flesta serviceorganisationer, det är därför viktigt den som levererar tjänsten klart och tydligt vet hur och varför den erbjudna tjänsten skapar värde för kunden och företaget i stort.

6.2 Summering

Denna uppsats hade i syfte att undersöka hur jobbcoacher arbetar och hanterar sin tjänsteprocess till de enskilda arbetssökande. Detta syfte ledde oss in på följande frågeställningar:

- *Vilka faktorer anser jobbcoacherna är avgörande för att deras tjänsteprocess ska få ett bra resultat?*
- *Hur påverkas coachingsprocessen av samspelet mellan de inblandade aktörerna?*

De centrala begrepp som cirkulerat i denna uppsats är: *aktivitet i tjänsteprocessen, individanpassning, värdeskapande, överenskommelser, förväntningar och samspel.*

Uppsatsen är en kombination av induktivt och deduktivt slag. För att samla in det empiriska materialet användes kvalitativa intervjuer i form av en fokusgruppintervju samt sju djupintervjuer. Dessa intervjuformer valdes för att skapa en diskussion mellan jobbcoacherna på Arbetsförmedlingen i Helsingborg och för att få fram mer fokuserad information kring ämnet jobbcoaching.

Det resultat som frambringats i denna uppsats har utgått från modellen *Triangeln* och *Triangelndramat*. Modellen är använd för att se samspelet mellan Arbetsförmedlingen/Riksdagen, den som coachar och den som blir coachad. Slutsatser som kunde dras utifrån detta är att jobbcoacherna på Arbetsförmedlingen i Helsingborg kunde motsvara de flesta krav som våra utvalda teorier belyste. I uppsatsen har det även blivit klart att jobbcoaching till viss del skiljer sig från traditionell coaching. Viktiga slutsatser som dragits är att samspel, aktivitet och individanpassning är viktigt för att coachingsprocessen ska få ett bra resultat.

6.3 Reflektioner

Arbetsprocessen med denna uppsats har varit mycket intressant och lärorik. Ett flertal nya tankar och idéer har väckts under skrivandets gång. Vår första tanke var att undersöka om coaching kan liknas vid den traditionella synen på en tjänsteprocess. Vi märkte ganska snart att det fanns fler likheter än vi trodde och fann det inte intressant att fortsätta på det spåret. Vi trodde inte heller att coaching skulle vara ett så brett område som det är. Det har forskats och skrivits betydligt mer än vi trodde, vilket gjort det svårt att hålla sig till en röd tråd då allt vi läst varit intressant. Vi fann ingen vetenskaplig litteratur om jobbcoaching trots att det är ett hett ämne i dagens samhälle.

I takt med att vi analyserade vårt empiriska material började våra tankar snurra mer och mer; vad är det vi undersöker egentligen? Det vi funderade mest över var om vi skulle fokusera på *hur* jobbcoaching kan bli en lyckad tjänsteprocess eller om vi skulle fokusera på *för vem* processen är värdefull. Till slut kom vi fram till att det gick att kombinera dessa tankegångar.

Det har inte varit en enkel uppgift att sammanställa denna uppsats då vi hela tiden haft många trådar ute. Inte förrän i slutet av arbetsprocessen kunde vi fastställa vårt syfte och våra frågeställningar. Slutligen anser vi att våra frågeställningar är besvarade i enlighet med vad som tillslut blev syftet med denna uppsats.

6.3.1 Vidare forskning

Denna uppsats har till största delen fokuserat på jobbcoachen i modellen *Triangeln*. Att även undersöka övriga aktörer vore därför intressant. Framförallt vore det intressant att följa upp och undersöka hur de arbetssökande som tagit del av tjänsten är nöjda. Dels att undersöka hur de som fått ett arbete trivs på sin nya arbetsplats men även om de som inte fått jobb kan se något värde i den coachingsprocess de genomgått. Vidare vore det även givande att studera hur de företag dit en arbetssökande kommit har uppfattat att personen passade för tjänsten. Ytterligare ett område att undersöka är de externa jobbcoacherna eller andra Arbetsförmedlingar i Sveriges övriga städer.

7. Källförteckning

7.1 Litteratur

Berglas, Steven. (2002). The Very Real Dangers of Executive Coaching. *Harvard Business Review*. Juni 2002, Vol. 80. Sid. 87-92.

Bettrige, Neela. (2009). Coaching for the 'New Normal'. *TrainingJournal*, Fenman Ltd Juli. Sid. 62-65.

Bitner, Mary Jo & Brown, Stephen W. (2000). Technology Infusion in Service Encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28, nr 1. Sid. 138-150.

Bitner, Mary Jo & Ostrom, Amy L & Morgan, Felicia N. (2008). Service Blueprinting: A PRACTICAL TECHNIQUE FOR SERVICE INNOVATION. *California Management Review* Vol. 50, nr. 3. Sid. 66-95.

Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Dougherty, Dave & Murthy Ajay. (2009). What Service Customers Really Want. *Harvard Business Review*. Vol. 87, nr 9. Sid. 22-23.

Dunlop, Claire A & James, Oliver. (2007). Principal-Agent Modelling and Learning The European Commission, Experts and Agricultural Hormone Growth Promoters. *Public Policy and Administration*. Vol. 22, nr.22. Sid. 403 – 422.

Fairhurst, Gail T. (2009). Considering context in discursive leadership research. *Human Relations*. Vol. 62, nr, 11. Sid. 1607 - 1633.

Gjerde, Susann. (2004). *Coaching. Vad-varför-hur*. Lund: Studentlitteratur.

Grönroos, Christian. (2002). *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber.

Hawkins, Peter. (2008). The coaching profession: Some of the key Challenges. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. Mars, Vol. 1.* Sid. 28-38. Routledge Taylor & Francis Group

Hicks, Robert & Mc Cracken, John. (2010). Solution Focuses Coaching. *Physician Executive Journal. Jan-Feb.* Sid. 62-64. American College of Physican Executives

Kvale, Steinar. (2008). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* Lund: Studentlitteratur.

Liao, Hui. (2007). Do it right this time: The Role of Employee Service Recovery Performance in Customer-Perceived Justice and Customer Loyalty After Service Failures. *Journal of Applied Psychology. Vol. 92, nr 2.* Sid. 475-490.

LIU Wei-hua & Zhang Wei. (2009). A Study on the Supply Chain's Service Process Capability Index Based on Service Blueprinting. *2009 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering. Vol.4.* Sid. 568-571.

Lovelock, Christopher & Gummesson, Evert. (2004). Whither Services Marketing?: In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research. Vol. 7, nr 1.* Sid. 20 - 41.

Lovelock, Christopher & Wirtz, J. (2007). *Service marketing- People, Technology, Strategy.* Sixth edition. Pearson, Prentice Hall.

Megginson, David & Clutterbuck, David. (2005). *COACHING och mentorskap- utveckla dina egna tekniker.* Jönköping: Brian Books AB.

O'Connor, Joseph & Lages, Andrea. (2004). *Coaching med NLP- Handbok i att coacha sig själv och andra.* Veje, International AB

Oberstein, Sophie. (2010). Capitalizing on Coaching Challenges. *T+D American Society for Training and Development. Februari.* Sid. 54-57.

Philips Carson, Paula & Carson, Kerry D & Knouse, Stephen B & Roe, C. William. (1997). Balance theory applied to service quality: a focus on the organization, provider, and consumer triad. *Journal of business and psychology, University of Southwestern Louisiana. Vol.12, nr 2.* Sid. 99-120.

Rafael, Rami´rez. (1999). Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*. Vol. 20. Sid. 49–65. Groupe HEC, Jouy-en-Josas Cedex, France.

Ross, Martin (1999). Achieving your full potential. *CMA Management*. Vol. 73, nr 1. Sid. 16-18.

Schlesinger, Mel. (2008). You must show clients how to value your superior service. *Employee Benefit Adviser*. November. Vol. 2, nr.11. Sid. 60-62

Varki, Sajeev & Wong, Shirley. (2003). Consumer Involvement in Relationship Marketing of Services. *Journal of Service Research*. Vol. 6. Sid. 83-91.

Wales, Suzy (2003). Why Coaching? *Journal of change management*. Vol. 3, 3. Sid. 275-282. Henry Stewart Publications.

Wheeler, Jeff. (2002). Employee Involvement in Action: Reviewing Swedish Codetermination. *Labor Studies Journal*. Vol. 26. Sid. 71 - 97.

Whitmore, John. (2008). Live and Learn. *Coaching at work*. Vol. 3, nr. 6. Sid. 28-32.

7.2 Elektroniska källor

Arbetsförmedlingens hemsida. (2010a). *Allmänt om Arbetsförmedlingen*.

©Arbetsförmedlingen. Tillgänglig: <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Varverksamhet/Allmant-om-oss.html> Läst: 2010-05-10

Arbetsförmedlingens hemsida. (2010b). *Om oss*. ©Arbetsförmedlingen. Tillgänglig: <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss.html> (Läst 2010-04-30)

Arbetsförmedlingens hemsida. (2010c). *Ta hjälp av en jobbcoach*. ©Arbetsförmedlingen. Tillgänglig: <http://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssookande/Stod-och-service/Ta-hjalp-av-en-jobbcoach.html> Läst: 2010-05-10

Arbetsförmedlingens hemsida. (2010d). *Vill du ha stöd av en jobbcoach?*
©Arbetsförmedlingen. Tillgänglig:

<http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.100fcc1a122d1357f4d80004133/jobcoach.pdf> Läst: 2010-05-10

Grimlund, Patrick. (2009/10). *Om Patrick Grimlund*. © 2009-2010 Den Tredje Uppgiften AB. Tillgänglig: http://www.patrickgrimlund.se/sidor/om_patrick_grimlund.aspx Läst: 2010-05-03

Petersson, Claes. (2009). *COACHAS MED HYPNOS*. Aftonbladet. 11/8-2009. Tillgänglig: <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article6087575.ab> Läst: 2010-04-28

Regeringens Budget proposition. (2009/10). *Arbetsmarknad och arbetsliv Utgiftsområde 14*. Prop. 2009/10:1. Tillgänglig: <http://regeringen.se/content/1/c6/13/17/16/38901677.pdf> Läst 2010-05-11

Regeringens proposition. (2008/09). *Åtgärder för jobb och omställning* Prop. 2008/09:97. Tillgänglig: <http://regeringen.se/content/1/c6/11/90/25/98794355.pdf> Läst 2010-05-11

Statistiska centralbyrån. (2008). *Hitta statistik*. © 2008 SCB . Tillgänglig: [http://www.ssd.scb.se/databaser/makro/Visavar.asp?yp=bergman&xu=scb&omradekod=AM&huvudtabell=NAKUArblheltidstudM&omradetext=Arbetsmarknad&tabelltext=Arbetsl%F6sa+samtd%E4rav+heltidsstuderande+15-74+%E5r+\(AKU\)+efter+k%F6n+och+%E5lder.+M%E5nad&preskat=O&prodid=AM0401&deltabell=&deltabellnamn=Arbetsl%F6sa+samtd%E4rav+heltidsstuderande+15-74+%E5r+\(AKU\)+efter+k%F6n+och+%E5lder.+M%E5nad&innehall=NArblosaAndel&starttid=2005M04&stopptid=2010M03&Fromwhere=M&lang=1&langdb=1](http://www.ssd.scb.se/databaser/makro/Visavar.asp?yp=bergman&xu=scb&omradekod=AM&huvudtabell=NAKUArblheltidstudM&omradetext=Arbetsmarknad&tabelltext=Arbetsl%F6sa+samtd%E4rav+heltidsstuderande+15-74+%E5r+(AKU)+efter+k%F6n+och+%E5lder.+M%E5nad&preskat=O&prodid=AM0401&deltabell=&deltabellnamn=Arbetsl%F6sa+samtd%E4rav+heltidsstuderande+15-74+%E5r+(AKU)+efter+k%F6n+och+%E5lder.+M%E5nad&innehall=NArblosaAndel&starttid=2005M04&stopptid=2010M03&Fromwhere=M&lang=1&langdb=1) Läst: 2010-05-23

7.3 Muntliga källor

Chef 1 Arbetsförmedlingen, Helsingborg. *Intervju*. (2010-05-04)

Chef 2 Arbetsförmedlingen, Helsingborg. *Intervju*. (2010-05-05)

Fokusgrupp Arbetsförmedlingen, Helsingborg. *Fokusgruppintervju*. (2010-04-27)

Grimlund, Patrick. Delägare av coaching i näringslivet. *Mailkontakt* (2010-04-28)

Jobbcoach 1 Arbetsförmedlingen, Helsingborg. *Intervju*. (2010-05-03)

Jobbcoach 2 Arbetsförmedlingen, Helsingborg. *Intervju*. (2010-05-03)

Jobbcoach 3 Arbetsförmedlingen, Helsingborg. *Intervju*. (2010-05-06)

Jobbcoach 4 Arbetsförmedlingen, Helsingborg. *Intervju*. (2010-05-10)

Jobbcoach 5 Arbetsförmedlingen, Helsingborg. *Intervju*. (2010-05-10)

Bilaga 1

Intervjuguide till coacherna:

Berätta kortfattat om er själva! Namn, ålder, utbildning.

Coaching:

- Hur definierar ni begreppet coaching?
- Varför ville du bli coach?

Den arbetssökande:

- Hur får ni den arbetssökande aktiv i processen?
- Vilka krav ställer ni på era arbetssökande?
- Hur tar ni reda på information om den arbetssökande eller avgör vad som kan vara lämpligt för dem?
- Hur tar ni reda på den arbetssökandes förväntningar?
 - Hur ser ni till att dessa blir uppfyllda?
- Hur går ni tillväga för att skapa tillit i relationen till den arbetssökande?

Coachingsprocessen:

- Hur vet ni när ni coachar någon att det är en lyckad process?
- Hur går ni till väga om processen med den arbetssökande inte går enligt era planer?
 - Vad händer om den arbetssökande inte får ett arbete?
- Vi har sett att ni erbjuder coaching via e-post och telefon. Upplever ni att det är någon skillnad mellan denna tjänst och face-to-face tjänsten?

Bilaga 2

Intervjuguide till chefen

Berätta kortfattat om dig själv!

Coaching:

- Hur definierar ni begreppet coaching?
- Enligt er hemsida har vi uppmärksammat att ni sedan en tid tillbaka erbjuder era arbetssökande jobbcoacher. Vilken är den främsta anledningen till detta?
- Vilka krav ställer ni på era coacher?
- Vilka riktlinjer ger ni för coachingprocessen?

Den arbetssökande och coachingsprocessen:

- Hur involveras den arbetssökande i processen?
- Hur tar ni reda på information om den arbetssökande eller avgör vad som kan vara lämpligt för dem?
- Hur tar ni reda på den arbetssökandes förväntningar?
 - Hur ser ni till att dessa blir uppfyllda?
- Hur går ni till väga om processen med den arbetssökandes inte går enligt era planer?
 - Vad händer om den arbetssökande inte får ett arbete?
- Gör ni någon uppföljning på hur många av de arbetssökande som får ett jobb efter en coachingsprocess? Om ja, hur ser den statistiken ut?
- Vi har sett att ni erbjuder coaching via e-post och telefon. Upplever ni att det är någon skillnad mellan denna tjänst och face-to-face tjänsten?

Ledarskap:

- Påverkar ledarskapet som finns på arbetsförmedlingen processen inom er jobbcoaching?
 - Har ni statliga riktlinjer eller lagar att följa för coachingsprocessen?

Bilaga 3

Intervjuguide- uppföljningsintervjuer

- Under en intervju framkom att jobbcoaching skiljer sig från traditionell coaching, hur ser ni på det?
- Det pågår just nu förhandlingar om projektet med jobbcoacher ska förlängas, vad har du för åsikt kring detta?
- Hur mycket tror ni att detta statliga projektet har påverkat sysselsättningen i Sverige?
- Hur skulle du motivera för politikerna att projektet ska fortsätta?
- Under intervjun med en av cheferna fick vi se internutbildningens upplägg. Vad var det mest relevanta du lärde dig?
- En av cheferna nämnde att en del av er jobbcoacher har efterfrågat mer internutbildning, känner du att det saknas något i den?
- Arbetsförmedlingen är en serviceorganisation och samtidigt har ni som jobbcoacher ett myndighetsuppdrag, under en intervju förklarades detta som ett dilemma.
 - Hur hanterar ni det?
 - Känner ni att det påverkar ert yrke?
- Vi har lärt oss att coachingsprocessen varar max tre månader men avslutas om den arbetssökande har fått jobb redan efter en vecka. Hur kan ni avgöra att det är ett passande arbete efter så kort tid?
- Hur ser ni på de externa coacherna?
- Hur ser ni på att de arbetssökande kan välja mellan interna och externa jobbcoacher?
- Vi har uppfattat det som att jobbcoachingsprocessen mäts genom hur många som fått en sysselsättning.
 - stämmer detta?
 - påverkar det ditt arbetssätt mot den arbetssökande?