

KAREN ASK

UTVÄRDERING AV COACHNINGS- PROJEKTET SKÅNE-BLEKINGE

Slutrapport

Malmö högskola, 2010
Centrum för tillämpad arbetslivsforskning



1. INLEDNING

Coachningsprojektet är ett ESF-projekt som genomförs av Arbetsförmedlingen (AF) i Skåne och Blekinge, i samarbete med Försäkringskassan (FK) under perioden maj 2008-maj 2010. Projektets syfte är att införa en ny metodik i samverkansstrukturen mellan AF och FK – Rehabiliteringssamverkan. Ett antal arbetsmarknadsområden i Skåne och Blekinge har deltagit i projektet. Coachningsgrupperna leds av coacher som fått utbildning i coachningsmetoden ”biologdesignern” som ges av företaget Ibility.

Metodiken går ut på att, genom coachning i grupper, stärka deltagarnas förutsättningar att ta större ansvar för, och på egen hand kunna arbeta med, sin livs- och arbetssituation. Handläggarna/coacherna arbetar med metoden utifrån ett strukturerat arbetsmaterial.

Projektet är tänkt att på sikt leda till att metodiken kan erbjudas alla deltagare inom Rehabiliteringssamverkan. Metodiken ska bli en naturlig del i processtyrningsmodellen FAROS. FAROS formaliserar och strukturerar samverkan mellan AF och FK i syfte att deltagaren ska få bästa möjliga stöd genom hela rehabiliteringsprocessen, samtidigt som avbrott och väntetider minimeras. Ambitionen är också att projektet ska bidra till att utveckla användandet av coachningsgrupper i hela landet.

Utvärderingen av coachningsprojektet har genomförts vid Centrum för tillämpad arbetslivsforskning (CTA), Malmö högskola. Utvärderingen har genomförts utifrån en syn på utvärdering som en verksamhetsutvecklande aktivitet. Stor vikt läggs vid själva användningen eller tillämpningen av utvärderingens resultat. Denna inriktning är också i överensstämmelse med ESF- rådets föreskrifter om lärande utvärdering i form av såkallad följeforskning eller ”on going evaluation”. Karen Ask, projektledare och utvärderare vid CTA har ansvarat för utvärderingen, med stöd från andra utvärderare vid CTA, samt forskare vid Malmö högskola.

Forskare som bidrar till utvärderingen som sakkunniga och vetenskapliga handledare är Ann-Christin Gullacksen, lektor vid Fakulteten för Hälsa och Samhälle, Fredrik Björk, adjunkt vid Urbana Studier och Anders Edvik, lektor vid Urbana Studier. Ann-Christin bidrar med sin kunskap om rehabilitering av sjukskrivna medan Fredrik och Anders bidrar med sin kunskap inom organisationsutveckling.

1.1 Frågeställningar

Utvärderingen har genomförts som en processutvärdering med fokus på följande frågeställningar:

- 1) Vilka **förutsättningar – främjande och hindrande faktorer** (i organisation, kultur, förhållningssätt, kompetens mm.) – finns för implementering av arbetssättet coachning i Rehabiliteringssamverkan?
- 2) Hur upplever **deltagarna** coachningsmetoden? Vilka delar tar de till sig? På vilket sätt använder de sig av den?

1.2 Insamlingsmetod

Utvärderingen har genomförts med de metoder som inom utvärderingens resursram bäst ansetts kunna få fram kunskap för att besvara ovanstående frågeställningar.

Frågeställning 1 har undersökts med hjälp av **kvalitativa intervjuer** med **projektledare, utbildare, coacher, samt operativa chefer på både AF och FK, samt handläggare på FK**. Dessa grupper har valts ut eftersom de alla spelar en roll i förhållande till coachningsverksamheten. Projektledaren har det övergripande ansvaret och en bra överblick och insyn i hur verksamheten kring coachningsgrupperna fungerar. Utbildaren – som också har utvecklat metoden – vet hur metoden är tänkt att fungera och har även arbetat med metoden inom andra delar av Arbetsförmedlingen. Via handledningen av coacherna har han också en god inblick i vilka problem som coacherna stöter på när de arbetar med metoden. Coacherna är den grupp som, genom att de arbetar med metoden, bedöms ha störst kunskap om hur användningen av metoden fungerar i organisationen. FK-handläggarna har ansvar för att bereda deltagare till coachningsgrupperna, samt för att följa upp deltagare under och efter coachningsinsatsen. De operativa AF-cheferna har ansvar för övergripande samordning och planering av coachningsgrupper inom sitt arbetsmarknadsområde. FK-cheferna har arbetsledaransvar för handläggare som har deltagare i coachningsgrupperna.

Intervjuerna har gjorts inom **4 arbetsmarknadsområden**: Amo Malmö, Amo Helsingborg, Amo Trelleborg (inkluderar kontoren Trelleborg, Ystad, Tomelilla och Svedala) och Amo Karlskrona.

- Coacherna har intervjuats i **fokusgrupper** (Malmö, Helsingborg) och på de små kontoren (Ystad, Tomelilla) två och två eller en och en (Svedala, Karlskrona). Intervjun med coachen i Karlskrona genomfördes per telefon. Totalt har **18 coacher** intervjuats.
- Cheferna på AF och FK har **intervjuats per telefon** enligt en halvstrukturerad frågeguide med öppna frågor. Totalt har **4 AF-chefer** och **4 FK-chefer** intervjuats.
- En handläggare från FK i de 4 arbetsmarknadsområden har **intervjuats per telefon** enligt en halvstrukturerad frågeguide med öppna frågor. Totalt har **4 FK-handläggare** intervjuats.
- **Utbildaren** har intervjuats, dels vid ett personligt möte, dels per telefon. Utvärderaren har även närvarat vid ett handledningstillfälle för coacherna.
- **Projektledaren** intervjuades inledningsvis vid ett personligt möte.

Alla personliga intervjuer har spelats in på diktafon, transkriberats och analyserats. Telefonintervjuerna har antecknats direkt under samtalet.

Frågeställning 2, deltagarnas perspektiv, har undersökts med hjälp av en **enkät**. Utvärderaren har utarbetat enkätfrågorna i samarbete med projektets upphovsman Tomas Jeppsson och projektledare Elisabeth Åkesson. För enkätens frågor, se bilaga 1. Enkäten är tänkt att komplettera den deltagarenkät som användes i Malmö högskolas utvärdering av pilotprojektet om coachningsmetoden 2007. Den fokuserade deltagarnas upplevelse av kvalitet i handläggningen, medan enkäten i denna utvärdering undersöker deltagarnas användning av coachningsmetoden och materialet. Enkäten kompletteras delvis med kunskap om deltagarnas användning av metoden via **intervjuerna** med coacherna och handläggarna på Försäkringskassan.

Enkäten har under hösten 2009 erbjudits till deltagare som avslutat coachningsgrupp, totalt 592 personer. Deltagarna har i första hand uppmanats att besvara enkäten på webben, i Malmö högskolas enkätprogram Easyresearch. Skriftliga enkäter har dock också skickats ut för att öka svarsfrekvensen. De skriftliga svaren har lagts in manuellt i enkätprogrammet. **269 personer besvarade enkäten** vilket ger en **svarsfrekvens på 46 procent**.

1.3 Utvärderings- och lärseminarium

Malmö högskola ansvarade för ett seminarium kring utvärderingen den 27 januari 2010. Syftet var att skapa reflektion och lärande kring utvärderingen inför den förestående implementering av coachningsmetodiken i den ordinarie verksamheten. Inbjudna till seminariet var coacher och operativa chefer, samt representanter från

Försäkringskassan. Vid seminariet presenterades utvärderingens resultat, tillsammans med för utvärderingen och projektet relevant forskning med anknytning till rehabilitering och implementering. Sammanfattning av forskarnas inlägg finns i kapitel 4. Dagen avslutades med gruppdiskussioner kring frågeställningar med relevans för implementeringen. En sammanfattning av gruppdiskussionerna finns i rapportens avslutande kapitel om avslutande slutsatser, kapitel 5. Seminariet finns dokumenterad på en film med klipp från dagen. Filmen bifogas denna rapport och finns tillgänglig till Arbetsförmedlingens intranät VIS.

2. FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR IMPLEMENTERING

I detta kapitel presenteras analysen av intervjuerna med coacher, operativa chefer och handläggare på AF och FK. Analysen fokuserar vilka förutsättningar som finns för att kunna implementera arbetssättet coachning i den ordinarie verksamheten. **Vilka hindrande såväl som främjande faktorer finns det i organisationen? Vad krävs för att det ska fungera bra och vilka problem finns när det fungerar mindre bra?**

Analysen har gjorts utifrån en **tematisering** av de ämnesområden som togs upp i intervjuerna. Intervjuerna genomfördes ganska öppet och ostrukturerad så de intervjuade i stor utsträckning själv kunde välja vad de tyckte var viktigt utifrån frågeställningarna. Frågeguiden som intervjuaren/utvärderaren använde sig av fokuserade de områden som föreslås i frågeställningen som togs fram i samarbete med projektledaren samt projektet upphovsman: organisation, kultur, förhållningssätt, kompetens mm. Därutöver fick utvärderaren uppslag på viktiga ämnesområden från de inledande intervjuerna med projektledaren och utbildaren.

Analysen är tänkt att ge **en samlad bild** av de intervjuades uppfattning av hur coachningsmetodiken fungerar i organisationen. Resultaten är inte generaliserbara i statistisk mening. Men eftersom intervjuerna har genomförts i fyra arbetsmarknadsområden som är ganska olika när det gäller en rad karakteristika med betydelse för hur coachningsmetodiken fungerar i organisationen – storlek, organisation, tidsperiod som coachningsmetodiken använts mm – kan resultaten antas vara **allmängiltiga** och därmed användbara för Rehabiliteringssamverkan i Skåne-Blekinge. Analysen kryddas med citat från intervjuerna. Citaten har valts ut för att de, på ett ofta kärnfullt sätt, illustrerar typiska synpunkter hos de intervjuade.

2.1 Stöd i organisationen

Stöd för coachningsverksamheten finns i olika former och utsträckning i organisationen, dvs. i AF och Rehabiliteringssamverkan. Formerna för stöd – positiva och negativa attityder till arbetssättet, stöd från chefen och kollegorna och stöd i form av resurser som tid och pengar – behandlas i detta stycke.

Attityder

Det finns både negativa och positiva attityder till arbetssättet coachning hos de intervjuade, såväl som i organisationerna i övrigt. Generellt verkar kännedomen om coachningsgrupper i AFs och FKs organisationer utanför Rehabiliteringssamverkan vara begränsad men de reaktioner som finns är positiva. Inom FK upplevs coachverksamheten ha status. Övriga handläggare inom Rehabiliteringssamverkan visar intresse och nyfikenhet.

Det finns inom både AF och FK en **skepsis** mot att coachningsmetoden kan åstadkomma de **resultat** som gör att organisationerna kan nå sina resultatmål i tid. Denna skepsis finns hos både handläggare och chefer i bägge organisationerna, i viss utsträckning även hos coacherna. Coachningen är en **tidskrävande deltagarorienterad rehabiliteringsprocess** vilket står i viss motsättning till den **effektivitet** som AF och särskilt FK med sina tigha resultatmål efterfrågar. Detta kan skapa stress hos coacher och handläggare:

”Det är stressande att ha 20 personer som står och skvalpar, där tiden tickar men som inte har en arbetsträning.”

Eftersom coachningsinsatsen tar så pass ”lång” tid, förväntar man sig direkta resultat i form av, i första hand arbetsträningsplats och bedömning av arbetsförmåga, och i andra hand att deltagaren har kartlagt och preciserat sitt arbetsområde. När detta inte alltid har skett ifrågasätts insatsen och man tenderar att vilja korta ner och effektivisera den eller använda sig av individuell rehabilitering istället:

”Syftet med denna insats är att de själv genom den här metoden ska kunna skaffa sig en aktiv provningsplats men de har inte gjort det. De har kommit precis lika långt som när vi jobbade med dem enskilt en gång i veckan eller under en kortare gruppinsats.”

Den tidskrävande coachningen kan skapa stress, inte bara hos handläggarna utan också hos deltagarna. Om coachningen inte snabbt leder till en arbetsträningsplats, är det begränsad tid kvar av rehabiliteringsperioden att hinna med både arbetsträning och successiv upptrappning av arbetstiden.

AFs effektivitetsorienterade organisation präglas av ett **arbetssätt där handläggarna är ganska styrande** och fixar jobb och arbetsträningsplatser för deltagarna för att vägen ut på arbetsmarknaden ska gå snabbare. Som en coach uttrycker det:

”Vi är fixarorganisationer.”

Detta arbetssätt avspeglar sig även i några av FK-handläggarnas förväntningar. Exempelvis kan det av några handläggare uppfattas som naivt att tänja på gränsen

mellan individens vilja och vad som handläggaren anser är realistiskt. Man är inte van att låta individen styra fritt vad den vill jobba med. Skepsisen finns dock oftast i början och **vänds till en positiv inställning** när handläggare och coacher ser deltagarnas utbyte av coachningsinsatsen.

”Den här processen måste mogna... Vi var ju väldigt kritiska själva, det ska vi inte sticka under stolen med, när vi gick utbildningen var vi ju liksom, det här kommer aldrig att gå och vad är detta för någonting och väldigt så... och sen så har vi ju fått backa lite med våra åsikter (...) Det som har gjort mig positiv som inte jag har varit från början, det är faktiskt att materialet fungerar för att det var det jag var absolut mest kritisk till.”

Handläggarna ser de **kvalitativa resultaten** av insatsen: deltagarna har kommit längre i sin rehabiliteringsprocess: de har blivit mer motiverade, de har fått större självförtroende och självkänsla, de ser fler möjligheter. En handläggare beskriver det såhär:

”Man förändrar sitt tankesätt på vad arbetsmarknaden kan ge och vad man själv kan tillföra.”

Attitydändringen är ofta synlig genom att de t ex börjar använda smink och byter frisyr. Ibland har deltagarna också fått arbetsgivarkontakter att gå vidare med och redskap som de kan använda sig av i fortsättningen, t ex baklängesintervjuer. För handläggarna innebär detta att **det är lättare att arbeta med deltagare** som gått coachningsgrupp.

Framför allt leder coachningsprocessen till **långsiktiga lösningar** för deltagarna:

” (...) Så därför blir det oftast rätt. Det är sällan de byter... Det kan ta väldigt lång tid innan de hittar en provningsplats (...) När de väl är på ett ställe som dem själv har le-
tat upp och dem själv har haft kontakt med arbetsgivaren och det verkligen är någon-
ting dem har önskat, då blir det bra.”

Men det är viktigt att förstå att coachningen bara är första delen av en tidskrävande process:

”Man kan inte tro att man går in i det här och det är guld och gröna skogar och att man bara kör de här 8-10 veckorna och sen är det klart. Det är det verkligen inte. För då har man lagt grunden, då har man lagt den första byggstenen och sen är det att jobba vidare.”

Något som alla – chefer, coacher och handläggare – uppfattar som positivt är att **gruppdynamiken** utnyttjas i coachningsprocessen. Gruppcoachningen gagnar

dessutom deltagarna i form av **social träning** och **skapande av vardagliga rutiner**. Deltagarna träffar andra i samma situation, de kan stödja varandra och de kontakter de knyter inom gruppen hålls ofta vid liv efter avslutad coachningsgrupp. Gruppcoachning anses ur ett effektivitetsperspektiv även vara fördelaktigt eftersom insatsen kan ta fler ärenden på en gång.

Människor bildar delvis sina attityder utifrån den information och kunskap de har. När det gäller attityderna till arbetssättet coachning verkar de som är mest positiva vara de som fått mest *information och utbildning* och som arbetat med metoden en längre tid. Det gäller både coacher, handläggare och chefer. I vissa fall kan en kortfattad introduktion till metoden leda till "fel" förväntningar. Det finns t ex hos någon chef och handläggare på FK en förväntning om att deltagarna ska hitta en arbets träningsplats innan de är klara med coachningsgruppen vilket har lett till att metoden uppfattas som otillräcklig när detta inte uppnåts. Några FK-handläggare efterfrågar mer utbildning än den tvådagars introduktion som de fått.

Stöd från chef och kollegor

Cheferna inom både AF och FK är överlag positiva till coachningsmetoden. Chefens positivitet kan motivera coacherna, samtidigt som coachernas engagemang kan motivera chefen. Så det handlar om en växelverkan där chef och medarbetare tillsammans skapar ett **positivt arbetsklimat** kring coachningsverksamheten. Arbetsklimatet beror också på att coachen har stöd från sina kollegor i arbetslaget:

" (...) Där har vi ett sånt bra arbetsklimat att man har kollegor som man får lov att vräka ur sig så här och över människor och händelser. Det är ett sätt att själv överleva och inte bara ta in (...) får man prata och vi skrattar lite och så ... kan man gå vidare och hantera det."

Stöd från kollegor är viktigt för att klara av det ofta tuffa arbetet som coach. De coacher som är mest positiva till coachningsmetoden verkar oftast få bra stöd från sin chef. Stödet kan bestå i att chefen är tillgänglig, lyssnar, är uppdaterad och tar ansvar för planering och samordning.

Även om cheferna är positiva och stödjande uttrycker coacherna att de kan **sakna en större förståelse för vad det innebär att arbeta med coachningsgrupper**:

"Så vi har stöd, men ibland kan det kännas att även om vi har stöd så... det är klart att har man aldrig kört en coachningsgrupp själv så är det svårt som chef att sätta sig in i hur mycket och vad som krävs av oss."

Om stöd från chefen saknas kräver det mycket av coacherna: eget engagemang, motivation och kraft att driva frågan själv. Stöd från andra håll, t ex via handledningen hos utbildaren, blir viktigare när stöd från chefen saknas.

Resurser – tid och pengar

Coachningsgrupper är en tidskrävande metod för personalen. Om det ska fungera krävs därför **resurser i form av personaltimmar** vilket i sin tur förutsätter att **metoden ges utrymme i budgettilldelningen**.

Om extra ekonomiska resurser inte ges, riskerar coachningsmetoden att nedprioriteras på kontoren. De flesta coacher vill gärna fortsätta arbeta med coachningsgrupper under förutsättning av att de får tiden till det. Annars tenderar de att vilja välja att låta bli eller enbart erbjuda grupper till sina egna och andra coaches, framför ordinarie handläggares, deltagare. Coacherna väljer med andra ord en strategi utifrån egenintresse, i stället för en strategi som gagnar hela kontoret enligt AFs servicekoncept.

Tid till coacherna för arbetet med coachningsgrupper handlar också om att skapa en **rimlig arbetssituation**. En rimlig arbetssituation innebär att inte ha för många andra arbetsuppgifter och ärenden vid sidan om arbetet med coachningsgrupper. Så som det har fungerat i projektet – att coachen har en grupp med egna och andra handläggares ärenden, vid sidan om sina ordinarie ärenden – innebär en stor arbetsbelastning:

”Om vi har en ribba på 35 deltagare på en heltid, alltså den är egentligen lite för högt satt med tanke på de funktionshinder vi jobbar med, så sjuka människor som vi jobbar med. Ska man ha coachningsgrupper så måste man sänka antalet deltagare som man aktivt ska jobba med för att annars tror jag man kan skita i metodiken, ursäkta uttrycket, men då orkar man inte. Jag skulle inte orka.”

Coachernas arbetsbelastning handlar också om att det kräver mycket energi att arbeta med coachningsgrupper. Därför är det viktigt att se till att frigöra tid för en andningspaus mellan grupperna.

Arbetsbelastningen kan minskas genom att övriga handläggare i arbetslaget avlastar coachen för andra arbetsuppgifter under coachernas spetsbelastningsperioder, alternativt att alla handläggare delar på coachning, ordinarie ärenden och arbetsuppgifter. Det viktigaste är att arbetslaget är överens om en **gemensam strategi för organisering av arbetet** för att få en jämn arbetsfördelning, framför att varje handläggare och coach har sina individuella strategier.

2.2 Samverkan AF-FK

”Samverkan tenderar ibland att det är någon annan som gör det. Men här är det reell samverkan.”

Det finns **en välfungerande samverkan** mellan AF och FK kring coachningsverksamheten, enligt många av de intervjuade. Och en välfungerande samverkan är en förutsättning för arbetet med coachningsgrupper.

Mycket samverkan sker i interaktionen kring deltagarna på handläggarnivå. Här handlar det om att bygga upp goda relationer samt förtroende för varandras yrkesroller. Det uppnås bäst mellan **handläggare som arbetat i samverkan en längre tid**. Den senaste tidens personalomsättningar har t ex försvårat en kontinuerligt fungerande samverkan.

Samverkan handlar om att sträva efter en **förståelse** mellan myndigheterna om varandras organisation, kultur, uppdrag och regelverk. **Samsyn** när det gäller rehabilitering och bedömning av arbetsförmåga, är också viktigt för att en samverkan kring coachningsgrupper ska fungera. Denna förståelse och samsyn främjas genom en öppen dialog med ”högt till tak” mellan chefer och handläggare från de båda organisationerna.

Skillnader i synsätt och kultur kan å ena sidan vara att handläggarna på FK av arbetsförmedlarna inte anses ha samma vana som de att arbeta med människor i processer. Å andra sidan kan det vara, som en FK-handläggare uttrycker det, att FK arbetar mer enligt devisen ”prova och se, går det inte så går det inte”, medan arbetsförmedlaren säger ”ser du inte att det inte går” innan de har provat.

När samarbetet mellan handläggare kring deltagaren fungerar bra beskrivs viljan att nå en **samsyn på deltagarens rehabilitering** som en viktig orsak. Det handlar om att vara flexibel, ”synka ihop” och försöka hitta lösningar som utgår från individen. En **gemensam syn på coachningsmetodik** är såklart också en fördel. Ett exempel där samarbetet mellan AF och FK fungerar bra på handläggarnivå kännetecknas dessutom av ett nära samarbete med många **gemensamma avstämningar**:

”... FK kommer en gång under kursen och informerar lite, för att vi tycker det är viktigt att deltagarna ska känna att vi är två även om det är mig dem träffar. Men sen, när de är ute på arbetsprövning följer vi upp tillsammans och det är inte så jätteviktigt att man gör det. Och vi träffas här också ganska så regelbundet där vi är båda. Sen har jag samtal med dem, och det är jag som driver ärendet. Men det är jätteviktigt att hon (FK-handläggaren) är med också för då känner den sökande att det här är rätt, där sitter både FK och AF och vi jobbar tillsammans.”

Några FK-handläggare vill gärna göras **mer delaktiga och ha mer insyn** i coachningsprocessen. Exempelvis genom att ha fler avstämningspunkter, trepartssamtal, samt mer informationsutbyte kring deltagare och metodik.

2.3 Logistik

Att erbjuda coachningsgrupper som en naturlig del i FAROS-processen kräver mycket logistik. Att **hitta den "perfekta logistiken"** beskrivs av en chef som den kanske viktigaste förutsättningen för att kunna implementera arbetssättet coaching.

Det är viktigt att AF har en **långsiktig planering** för coachningsgrupper. Scheman, lokaler och ansvariga coacher för grupperna bör planeras på åtminstone halvårsbasis, gärna på helårsbasis. Detta underlättar en **kontinuerlig rekrytering av lämpliga deltagare** från FK och "akutintag" undviks. Coacherna efterfrågar på samma vis ett **jämmt inflöde** av deltagare från FK – dvs. samma antal nya ärenden per handläggare per beredningsgrupp. Planeringen bör dock vara tillräckligt flexibel för att organisationen kan omställa sig för att möta förändringar i inflödet av deltagare eller i personalgruppen. En stor personalomsättning på AF under projektperioden beskrivs exempelvis som ett problem för att skapa kontinuitet i coachningsgrupperna.

Planeringen av coachningsgrupper måste också stämma med kontorets planering av andra aktiviteter – eller tvärtom. Gemensamma aktiviteter för hela kontoret – t ex jobbjakt eller nätverksträff - kan ibland krocka med schemat för coachningsgrupper vilket kan betyda att grupper ställs in eller skjuts upp.

För att säkra att alla deltagare kan påbörja coachningsgrupp tidigt i sin rehabiliteringsperiod behövs **fler och regelbundna gruppstarter**. Helst ska det vara en coachningsgrupp på gång hela tiden. Coachningsgrupper bör dessutom erbjudas på **alla, eller i alla fall på fler, orter**. I de stora arbetsmarknadsområdena får deltagare i dagsläget pendla från små till större orter. För en person som precis kommit ur en långtidssjukskrivning kan pendlingen vara ett hinder för motivationen att påbörja och klara av att delta i coachningsgrupp.

Logistiken kring gruppstarter anses vara lättare att hantera på **stora kontor** där det är fler coacher, fler deltagare och kanske till och med en chef som har ett snävare ansvarsområde med möjlighet att fokusera på rehabilitering. På **mindre kontor** är det svårare att få en kontinuitet i gruppstarter. Detta löser man i nuläget genom att fler små kontor inom samma arbetsmarknadsområde samarbetar om att samla ihop deltagare från olika kontor till en grupp. På mindre kontor kan det också vara svårare att frigöra tid från andra arbetsuppgifter till coacherna att arbeta med grupper.

Det finns exempel på coacher som har fått jobba i Direktservice, under sommarmestern eller under annan personals sjukfrånvaro.

En god **tillgång till lämpliga lokaler** är viktig för att få en välfungerande logistik kring kontinuerliga coachningsgrupper i större omfattning. Dels ska lokalerna vara tillgängliga för coachningsgrupper i de tidsrum som coachningsverksamheten äger rum, dels bör lokalerna passa för gruppverksamhet med människor som varit sjuk-skrivna. Lokalerna är ju deltagarnas – och coachernas – arbetsmiljö där faktorer som exempelvis ljusinsläpp och inneklimat är viktiga. Det finns också behov av tillgång till små grupplokaler för att coacherna kan genomföra övningar med deltagarna i mindre grupper.

En annan förutsättning för att säkra en välfungerande logistik kring fler och regelbundna coachningsgrupper är att nya coacher snabbt kan sättas in i coachningsverksamheten. Det är också viktigt vid omställningen av verksamheten, t ex när coacher slutar eller inflödet av deltagare förändras. **Det kräver att handläggare snabbt kan påbörja och genomföra coachutbildningen.** En chef på AF upplever att det är trögt när en ny handläggare ska iväg på coachutbildning. Den går bara en gång i halvåret, och det är svårt att få plats. Det blir en flaskhals i förhållande till att få logistiken kring coachningsgrupper att fungera. Samtidigt kräver det många omdisponeringar att frigöra tid till att coacherna ska kunna gå relativt långa utbildningen.

2.4 Personal och kompetens

Coachen spelar en oerhört viktig roll i coachningsmetoden. Utveckling och stöd i **coachrollen** är därför viktigt för att det ska fungera. Det gäller exempelvis rekrytering, utbildning och handledning.

Engagemang och energi

”Vi tycker det är roligt.”

Så beskriver några coacher sitt arbete med coachningsgrupper. De som väljer att arbeta som coacher under en längre tid *trivs* med arbetssättet. **Trivseln** är avgörande för att coachen klarar av det krävande och intensiva arbetet med att gruppcoacha en relativt tung målgrupp. Det kräver mycket energi och engagemang. Men coacherna säger sig också få tillbaka mycket energi; därför att de får positiv respons från deltagarna, samtidigt som de ser ett resultat av sitt arbete genom att följa en oftast positiv utveckling hos deltagaren under en längre tid. Bägge delarna är något de oftast inte fått som ordinarie handläggare, i alla fall inte i samma utsträckning:

”I den här rollen krävs det att man är peppande och den som ger stöd, men det tar ju mycket men det ger också mycket energi. När man ser människor som börjar öppna sig (...) man ser hur de växer (...)”

”Även om det går åt väldigt mycket tid och energi att ha grupperna, så får man också väldigt mycket energi för att det är så mycket som händer i hela processen (...) Att se en person växa så otroligt mycket i det som flertalet av dem gör, det ger mig så mycket, alltså det är en kick.”

Den coachande rollen

Det verkar vara en utmaning för många coacher att ställa om sig från en arbetsförmedlarroll, som ofta inneburit att ”fixa” arbetsträningsplatser, till en coachroll som innebär att stödja deltagaren att arbeta självständigt mot egna mål. Då är det lättare att ta metodiken till sig om man inte är så tränad i ”fixarrollen”:

”... jag har sagt att jag letar inte upp platser till folk och en anledning till det är att jag inte har jobbat så jättelänge på Arbetsförmedlingen så jag har aldrig riktigt lärt mig det här att vara den som fixar. Jag har alltid jobbat för att de själv ska hitta sina lösningar och det är säkert därför metodiken passar mig så bra också.”

För andra coacher kan det ibland vara lättare att uppfylla deltagarnas förväntningar om att få hjälp med arbetsgivarkontakter och övningar med tydligare jobbfokus som CV-skrivning och intervjuträning medan det är svårare att ge den tid och det stöd som krävs för att få deltagarna att ta reda på saker innan de agerar. Exempelvis är det svårt att få deltagare att förstå och genomföra baklängesintervjuer där de intervjuer en person på arbetsmarknaden om dennas arbetsområde, i stället för att fråga direkt om arbetsträningsplats. De flesta coacher lyckas dock, med hjälp av tålamod och stöttning, att få deltagarna att ta egna kontakter, genomföra baklängesintervjuer och hitta sina arbetsprövningsplatser själv.

Att coacha innebär att hela tiden tydliggöra deltagarens eget ansvar. Några coacher tycker att detta är svårt att åstadkomma när de enbart träffar deltagarna i grupp och föreslår att gruppcoachningen kombineras med **individuell coaching**.

Att coacha innebär att stödja deltagaren i att komma fram till vilket arbetsområde som passar just den personen. Coacherna uppmärksammar att deltagarna ofta väljer den samma eller en liknande arbetsinriktning som de hade innan sin sjukskrivning, trots att de genom coachningen får möjligheten att tänka om. Det är ofta en arbetsinriktning som personen inte kan återgå till. Det skapar frustration hos både deltagare och coacher eftersom **resultaten går i motsatt riktning i förhållande till re-**

habiliteringens syfte – nämligen att deltagaren ska finna ett arbetsområde som den klarar av att arbeta med.

Den pedagogiska rollen

”... där gäller det att motivera, att vara pedagogisk och instruera, förklara övningarna på ett bra sätt så att alla förstår (...)”

Coachens pedagogiska roll handlar om att förmedla materialet till deltagarna. Här är instruktionerna som finns i materialet viktiga. Men instruktionerna räcker inte – om coachen ser att deltagarna inte förstår måste den kunna förklara på ett annat sätt. Coacherna tycker att materialet överlag är för svårt för målgruppen. Övningarna är för teoretiska, språket är aningen akademiskt och materialet förutsätter en skriftlighet hos deltagarna. Även om coacherna efterfrågar vissa anpassningar av materialet, tycks det viktigaste vara att **coacherna anpassar materialet till deltagarna**. De lägger t ex större vikt vid vissa övningar än andra, skapar egna varianter av övningarna eller låter deltagarna göra övningarna på olika sätt. Anpassningen gäller också coachen själv – det är viktigt att man som coach känner sig trygg med materialet, annars kan man inte förmedla det på ett meningsfullt sätt. Man kan säga att den pedagogiska rollen består i att **skapa en match mellan coachen, materialet och deltagarna**.

Strukturerat arbetsmaterial

”Jag har ingen förberedelsestid utan jag har materialet, instruktionerna finns där, nu har man en erfarenhet av det, man har gått utbildning, man har haft grupp, så... man kan liksom ta pärmen under armen och sen går man in i gruppen och så kör man (...) och det är snyggt förpackad, det är lite proffsigt, där kan jag känna ibland att Arbetsförmedlingen, det är kanske inte handskrivna lappar, men det är lite så, att kopiera tre gånger om (...) här är det tryckt, snyggt, pedagogiskt, med färger (...) och att det är en struktur i det, det är pedagogiskt upplagt och att deltagaren kan jobba vidare med det på egen hand också, bra instruktioner tycker jag också att det är.”

En av de största fördelarna med coachningsmetoden är, enligt chefer och coacher, att den är fastställd från början: Man följer ett koncept, har ett utarbetat och strukturerat arbetsmaterial med övningar och instruktioner om att följa en viss ordning. Innehållet är inte så skilt från annat vägledningsmaterial som tidigare har använts i gruppverksamhet på Arbetsförmedlingen utan det är just **det strukturerade arbetssättet** som är nytt. Några coacher tycker dock att metoden ska vara **mer flexibel** så att den bättre kan anpassas till deltagarnas olika förutsättningar, behov och önskemål.

Utbildning och handledning

En utvärdering av coachutbildningen och handledningen ingår inte i denna utvärdering. Coacherna uppger att de inte getts möjlighet att utvärdera utbildningen; något de gärna hade velat göra. De har därför använt intervjuerna som en kanal för att föra fram sina synpunkter på utbildningen. Eftersom coachutbildningen och handledningen tolkas ha stor betydelse för att **förbereda, stödja och utveckla coacherna i sin roll**, redovisas några av de synpunkter som framförts under intervjuerna därför här.

Coachernas upplevelse av utbildningen och handledningen, verkar vara viktig för hur de trivs i coachrollen och med materialet. Synen på utbildningen kan i sin tur hänga ihop med om man har **valt den frivilligt eller blivit "tvingad"**. Den generella uppfattningen bland de intervjuade coacher är att de som gick utbildningen i början också er de som är mest positiva till både utbildningen, handledningen och själva arbetssättet medan de som gick utbildningen senare är mer kritiska. En coach förklarar det på följande vis:

"Vi som gick i den första gruppen vi hade själv valt det, det var ingen som tvingades utan vi var oerhört motiverade. (...) Jag vet att det blev mer och mer så att cheferna såg till att skicka iväg folk på utbildning fast de kanske inte riktigt ville."

En annan förklaring som framförs är att utbildaren inte haft så mycket tid och engagemang under de senare utbildnings- och handledningstillfällen. De som gått utbildningen senare tycker inte de har tränat tillräckligt på **rollen som gruppleddare** och **den praktiska användningen av övningarna**. De använder sig inte eller endast i begränsad utsträckning av handledningen – handledaren är svår att få tag på, och handledningen är för styrd. De som är mest kritiska till utbildningen och arbetssättet är coacher som inte verkar ha fått en förtrogenhet med materialet; något man, enligt de mer erfarna coacher, först uppnår efter att ha kört ett antal grupper. Coachernas utveckling i coachrollen kan tolkas som en **lärprocess** där coacherna införlivar arbetssättet och materialet. Utbildningen och handledningen ska stödja denna process. Som del av lärprocessen är det viktigt att coacherna träffar och utbyter erfarenheter med coacher från andra kontor; alltså är det **att kunna träffas i grupp en viktig del av handledningen**. Handledningen används också av några coacher som ett individuellt stöd, särskilt för de som är ensamma som coacher på sitt kontor. Sammanfattningsvis är det viktigt att, inför implementeringen, diskutera igenom **hur utbildningen och handledningen bäst kan läggas upp för att tillgodosätta coachernas behov**.

Rekrytering av coacher

En **duktig coach** och gruppleddare är avgörande för att coachningsmetoden ska fungera bra. Därför är det viktigt att rekrytera "rätt" handläggare till arbetet som coach. De coacher som rekryteras bör vara **motiverade, tycka om att arbeta med grupper och ha hög integritet**. Det krävs för att de ska trivas och vilja fortsätta arbeta som coach under en längre tid. Det är dessutom en fördel, nästan en förutsättning, att coacherna **har arbetat i Rehabiliteringssamverkan tidigare**. "Felrekryteringar" kan leda till att coacher slutar efter att ha kört någon enstaka eller ett par grupper.

Coacherna upplever att det finns ett **intresse för att arbeta som coach hos övriga handläggare** även om en del av dem oroar sig för det tidskrävande och intensiva arbetssättet. Men det finns också ett **motstånd mot att jobba med grupper** – "en inbyggd rädsla" som en chef uttrycker det. Det är lättare att möta en person åt gången framför att stå inför en hel grupp.

Även om det finns ett potentiellt intresse bland handläggare finns det alltså också en oro och ett motstånd. Om ett större antal handläggare ska börja arbeta med coachningsgrupper är det därför viktigt att fundera på **hur man kan motivera dem att arbeta som coacher**. Ett förslag är att motivera genom lönen – något som nämns av en av de intervjuade coacherna. För att få fler handläggare med förmåga och intresse av att arbeta med coachning i grupp, kan man lägga vikt vid dessa egenskaper vid framtida rekryteringar av ny personal.

2.5 Upplägg av coachningsgrupperna

Det är mycket att tänka på när det gäller upplägget av coachningsgrupperna – man skulle kunna kalla det **coachningsgruppernas "inre logistik"**. Det handlar om frågor kring vilka deltagare som rekryteras, gruppernas storlek och sammansättning, tidsperiod och intensitet, coachningsprocessens struktur och uppföljning av deltagare efter avslutad coachningsgrupp.

Rekrytering av deltagare

Coachningsgrupp ska erbjudas alla som av handläggaren bedöms lämpade för insatsen – dvs. de som uttrycker ett **behov av vägledning** och som bedöms **kunna klara av att genomföra coachningsprocessen i grupp**. Inte alla som varit sjukskrivna klarar av att självständigt driva sin process tillbaka på arbetsmarknaden, utbyta erfarenheter med andra människor i en grupp, och vågar ta egna kontakter med arbetsgivare. Deltagarens **motivation och fria vilja** att välja coachningsgrupp är avgörande för att rehabiliteringen ska lyckas, något som också visat sig i andra utvär-

deringar och forskning kring rehabiliteringsinsatser. För att väcka motivation och **skapa de rätta förväntningar** hos deltagare om insatsens syfte och innehåll, är det viktigt att de får god och anpassad information, helst från handläggare som har god kännedom om metoden eller som själv arbetat med den.

Gruppers storlek och sammansättning

Gruppens storlek avhänger av om det finns en eller två coacher. En coach kan ha en grupp på 8-12 personer medan två coacher kan ha en grupp på 15-16 personer. Av hänsyn till kvalitet och resultat är det viktigt att grupperna inte är för stora – å andra sidan får de inte heller vara för små om gruppdynamiken ska fungera.

Gruppens **sammansättning** har betydelse för hur väl coachningen fungerar. Grupperna bildas av de deltagare som anmäls till gruppen. Coacherna kan bara påverka hur gruppens sätts samman om det är kö. Detta förfarande upplevs som positivt då coacherna annars skulle kunna välja ut gruppens personer utifrån sina förutfattade meningar:

”Om jag ska sälla så har jag fördomar. Så silar jag kanske bort den som skulle vara jättebra för gruppen (...) Så vi får ta in vad vi får och sen kan vi plocka bort om det skulle vara någon som fördärvar gruppen.”

Oavsett hur urvalet görs, har deltagarna i coachningsgrupper olika förutsättningar. Det är viktigt att ta hänsyn till detta i coachningen, genom att arbeta med vad man skulle kunna kalla ”individuellt differentierad coachning”. Gruppens sammansättning påverkar också gruppdynamiken. En grupp kan exempelvis bestå, dels av personer med Aspergers som har svårt för att fungera i grupp, dels av personer med ADHD som kan ta stort utrymme i gruppen. Att få en grupp med dessa typer av personer att fungera kräver att coachen kan hantera det på ett sätt så det blir balans mellan de personer som tar stor plats och de som tar mindre plats i gruppen.

En eller två coacher

För de flesta coacher fungerar det bäst att **arbeta två och två** vilket också är en rekommendation från utbildaren. Det finns flera fördelar med att vara två: Man kan stödja och komplettera varandra samtidigt som det finns två som uppfattar saker. Dessutom är det mindre sårbart att vara två om en coach blir sjuk eller om det uppstår en situation där en coach måste gå ifrån gruppen med en deltagare. För en ny coach är det bra att arbeta tillsammans med en mer erfaren coach första gången man har en grupp.

Det finns dock också coacher som arbetar ensamt av olika anledningar och som trivs med det. Utifrån ett logistiskt perspektiv är det svårt att svara på vilket som är mest effektivt – med en coach per grupp kan man ha fler grupper men med två coacher per grupp kan man ha större grupper.

Tidsperiod och arbetsintensitet

Coacherna får själv välja **hur lång tid** en coachningsgrupp ska pågå, om perioden håller sig inom ett intervall på 8-12 veckor. Det är delade meningar om vilken tidsperiod som mest optimal, något som givetvis också beror på intensiteten i aktiviteterna. 8 veckor verkar å ena sidan vara för kort tid för att deltagaren ska hinna få eller bli klara för en arbetsträningsplats. Å andra sidan efterfrågar några av de som har 12 veckors coachning en kortare period.

När det gäller coachningsgruppens **arbetsintensitet** finns det också olika erfarenheter. Några tycker att grupperna kan komprimeras med undervisning tre gånger per vecka. Andra tycker att två gånger per vecka med hemarbete in emellan är lagom.

Coacherna ger alltså inget entydigt svar på hur långa och intensiva coachningsgrupperna ska vara.

Fortsatt coachning

Utbildarens rekommendation är att **coachen fortsätter att arbeta med deltagaren efter avslutad coachningsgrupp**. Coacherna tycker också att detta är den bästa lösning.

”Så vi gör inget handläggabyte. Och jag vill verkligen inte att vi ska göra ett handläggabyte heller för att man lär känna personen väldigt väl, man bygger upp ett förtroende under de här månaderna man är i gruppen. För i början gjorde vi så att vi skiftade lite, att jag tog vissa, sen när coachningsgruppen var klar gick dem över till de ordinarie handläggarna igen men det blev inte bra.”

Tät uppföljning är viktig för att deltagaren inte ska tappa fart.

”Då är de i den absolut mest kritiska fasen (...) efter de här tre månader som de är i gruppen. Det är en jättestor framgångsfaktor, jag är 100 procent övertygad om, det är där som den verkliga knuten ligger.”

Det är viktigt för den fortsatta individuella coachningen/handläggningen att **coachen/handläggaren kan arbeta vidare enligt samma metod**, samt göra kopplingar till vad deltagaren har gjort och hur den har utvecklats i coachningsgruppen. Det är kunskap som man inte kan delge någon annan handläggare.

Ordinarie arbetsförmedlare arbetar inte enligt coachningsmetoden och coacherna är oroliga för att de ska ”släppa” deltagarna och/eller styra dem i en viss riktning; något som går emot den process som coachningen har satt i gång hos deltagaren:

”Vi pratar ett språk och mycket... vad passar för dig osv., sen kommer man utanför gruppen, och då pratar man mer: du måste göra någonting, du måste aktivera dig och komma igång med någonting osv.”

Om inte coachen kan ta över ärenden, kan lösningen vara att alla handläggare inom rehabilitering får utbildning i coachningsmetoden:

”Det är en fördel att ha coachningsmetodiken, alla som jobbar i Rehab-samverken. Annars är det svårt om jag hade skickat deltagare som är mina, som jag sen ska jobba vidare med att gå coachningsgrupp och sen har jag ingen aning om vad de gör i gruppen och hur de har jobbat. Och så kommer de tillbaka till mig med den här pärmen där de har lite kort som säger ”nu ska jag bli taxichaufför”, jaha, och sen köra mitt race, där kan det krocka lite och där är det en fördel att alla har erfarenhet och utbildning i just den här metodiken.”

En annan lösning kan vara att coacherna har ett antal regelbundna uppföljningar med coachningsgruppen.

2.6 Incitament

Vid seminariet den 27 januari genomförde deltagarna – primärt coacher, men också chefer, utbildare, representanter från Försäkringskassan m.fl – gruppdiskussioner kring följande frågeställning med relevans för implementeringen:

- 1) Resultaten (antal deltagare till arbete/utbildning) för deltagare i Rehabiliteringssamverkan som gått coachningsgrupp ligger på samma nivå som för deltagare som fått ordinarie, individuell handläggning. Det finns en risk att kontoren väljer att prioritera de snabbare, handläggarstyrda, individuella insatser än de längre, deltagarorienterade grupprocesser, som biologdesignern.
- a) *Vilka incitament (medel som motiverar och stimulerar) finns det för att arbeta med deltagarorienterade processer, som t ex biologdesignern? I organisationen? För coacherna/handläggarna? Vilka incitament vill vi att det ska finnas?*
- b) *Vilka incitament finns det för deltagarna att välja en coachningsprocess framför individuell handläggning? Vilka incitament vill vi att det ska finnas?*

Svaren på dessa frågor pekar på vilka av de förutsättningar, i form av möjligheter och hinder som presenterats i denna utvärdering, som upplevs som mest angelägna vid en implementering.

De incitament som finns för coacherna är att det är ett roligare arbetssätt i förhållande till traditionell handläggning, samtidigt som det är ett arbetssätt som fungerar eftersom det bygger på att deltagaren tar ansvar och är delaktig vilket leder till långsiktiga, hållbara lösningar.

Önskvärda incitament – incitament som seminariedeltagarna vill ska finnas – är att det ska finnas tillräckligt med tid för att arbeta med arbetssättet coachning, det ska finnas tillgång till lämpliga lokaler och logistiken kring coachningsgrupper ska fungera. Cheferna bör vara mer intresserade och mer välinformerade. Resultatuppföljning bör fokusera på långsiktiga resultat och delmål för deltagarna, samt mäta antalet arbetsträningsplatser som deltagarna har skapat, framför de som ”fixats” av handläggare. Ett annat önskvärt incitament är att utbildning av coacher ska vara frivillig för de som har motivationen och viljan att bli coacher.

Incitament som kan finnas hos deltagarna är att de får stöd genom att delta i en gruppprocess där de bland annat ingår i ett nytt socialt sammanhang, träffar andra i samma situation och får rutiner i vardagen. De får dessutom tillgång till stöd och hjälp från coach/handläggare under längre tid – ca 30 timmar/månad mot ca 3 timmar/månad vid ordinarie handläggning. Resultatet för deltagarna blir inte bara en arbetsträningsplats utan även ett redskap för framtida karriärutveckling. För att deltagarna ska bli uppmärksamma på arbetssättets positiva sidor, är det viktigt de får god information om insatsen och att den presenteras som ett erbjudande.

Önskvärda incitament – incitament som seminariedeltagarna vill ska finnas för deltagarna – är att deltagarna får mer tid på sig i coachningsprocessen.

3. DELTAGARNAS UPPLEVELSE OCH ANVÄNDNING AV METODEN

I detta kapitel sammanfattas hur deltagarna upplevt, tagit till sig och använder sig av coachningsmetoden. Först presenteras coacherna och FK-handläggarnas uppfattning av hur deltagarna tar coachningsmetoden till sig och använder den under och efter coachningsgruppen. Därefter presenteras resultatet av deltagarenkäten.

3.1 Deltagarnas användning av metoden enligt coacher och handläggare

”Hade vi kommit med sådana papperskopior så hade det inte gått. De känner att det är någonting seriöst och påkostat, ordentligt.”

Enligt coacherna värdesätter deltagarna det färdiga, snygga materialet. Men de har olika förutsättningar för att ta det till sig. Målgruppen är blandat och delar av materialet passar bra för några deltagare medan andra delar passar bra för andra. Överlag är nivån på materialet dock för hög, enligt coacherna. Materialet kräver exempelvis en bra nivå i svenska. Det kan utesluta eller försvåra för vissa grupper, t ex invandrare och språksvaga. Dessutom är många övningar för teoretiska. En del deltagare uppfattas dock av coacherna vara på en ganska ”låg” nivå:

”Man får jobba på det lilla där är. Kanske där är grundförutsättningarna så låga. Kanske har man inte mycket mer än det man lyckats få ner på papper. Det blir väldigt begränsad men man får blåsa på det (...) Man måste ta ansvar och man kan undra varför de inte tar mer, Kanske har de inte förmågan.”

Coacherna frågar sig dessutom om materialet kan anpassas bättre till målgruppen:

”Oftast är det jättebra även för denna målgrupp även om jag ibland kan fundera över om det verkligen är matchning där med material och målgrupp.”

Några av coacherna uppger att materialet är väldigt strukturerad i början av coachningsprocessen medan det i slutet är mer löst och ger mindre stöd åt deltagarna. Sista delen av materialet – andra vägar till jobb, CV-skrivning mm – uppfattas dessutom som ”lite överkurs” för deltagarna som är i en fas där de inte har fått en bedömning av arbetsförmågan. Det är med andra ord för mycket fokus på jobbsökning:

"... där kan man ana att grundtanken med hela materialet var från början riktad till en annan målgrupp och, inte till vår målgrupp. (...) Där är det tydligt att det handlar om coachning för omställning till arbete."

Användning av metoden efter coachningsgruppen

Deltagarna fortsätter, enligt både coacher och FK-handläggare, använda sig av coachningsmetodiken efter att de avslutat coachningsgruppen. Det som deltagarna främst tar med sig och använder sig av är en tanke om vilket arbetsområde de ska gå vidare med, alla jobbförslag som kommit upp i några av övningarna, baklängesintervjuer samt redskap och träning i att ta kontakter. En coach nämner att korten med livs- och arbetsvärderingar också viktiga för deltagarna i fortsättningen. Korten får deltagarna att tänka efter vad som är viktigt för dem i livet och i ett arbete när de börjar leta efter en lösning i desperation – en lösning som kanske inte kommer att fungera.

Det är dock viktigt att coachen/handläggaren fortsätter stödja deltagaren genom att återkoppla till och påminna om det de lärt sig i coachningsgruppen eftersom många deltagare tappar det fort. Då är det en hjälp att kunna gå tillbaka och titta i pärmen. Om deltagaren med tiden börjar förlora tron på att det ska lyckas att få en arbets träningsplats kan coachen använda materialet för att fokusera på det positiva. Följande citat visar hur coachen/handläggaren tillsammans med deltagaren använder materialet för att stödja deltagaren i den fortsatta processen ut på arbetsmarknaden:

"... Men en hel del glömmet det ändå och om man inte hade påmint om det så skulle de inte komma ihåg allt vi gjorde ..."

"Tiden går och man kanske inte hittar någon plats (...) sen är det enkelt att plocka upp den här pärmen igen och titta i den, vad var det vi började leta efter förra gången och så i stället för att ta tre steg tillbaka kan man bara ta ett steg och sen börja på nytt igen genom att fräscha upp minnet både för mig och men också för deltagaren"

"Och eftersom materialet har en så positiv inriktning så tycker jag att det kan användas när folk tappar sugen så kan man ju också ta och bläddra i den där pärmen och se på allt det positiva som faktiskt finns på de där korten och påminna personerna om att... du är ju faktisk väldigt duktig."

3.2 Deltagarnas användning av coachningsmetoden - enkäten

I detta stycke presenteras sammanställningen av svaren från deltagarenkäten.

Respondentgruppens sammansättning

Respondentgruppens sammansättning har undersökts med hjälp av ett antal bakgrundsfrågor i enkäten (För diagram, se bilaga 2). Av de 269 personer som besvarat enkäten är majoriteten, nästan fyra femtedelar kvinnor. De flesta respondenter, knappt 40 procent, är i åldersgruppen 41-50 år medan knappt en tredjedel är 51-60 år och nästan en fjärdedel är 31-40 år. Endast en liten del (6,7 procent) är under 30 år och några få procent är över 60 år gamla. De flesta av respondenterna anger att de har en gymnasial utbildning (35,5 procent) eller högskola/universitetsutbildning (28,7 procent). 16,2 procent uppger att de inte har någon utbildning förutom grundskola medan en liten del (8,3 procent) har en annan form för eftergymnasial utbildning. 11,3 procent har kryssat i att de har en annan typ av utbildning, t ex i form av kurser på en folkhögskola, än de alternativ som fanns i enkäten. Mindre än en femtedel (17,4 procent) uppger att de själva eller en av deras föräldrar är födda utanför Norden medan övriga inte har det. Av de med utomnordisk bakgrund uppger de flesta att de har rötter i Väst- och Östeuropa medan ett mindre antal har bakgrund i Iran, Irak och andra delar av världen.

Användning av coachningen

Diagram 5.1 nedan visar hur stor användning respondenterna tycker de har haft av coachningen hittills. Medeltalet ligger på 3,5 – vilket innebär att deltagarna i snitt har haft en ganska stor användning av coachningen.

Användningen av coachningen har med hjälp av korstabulering analyserats utifrån deltagarnas kön, ålder, etniska bakgrund och utbildningsnivå (se diagram i bilaga 2). Korstabellerna visar att kvinnor upplever att de har lite större användning av coachningen än män har. De ger ett snitt på 3,5 på en skala från 1 till 6 medan männen ger ett snitt på 3,1. Det är dock fler män än kvinnor som anger att de har mycket stor användning av coachningen (19,2 procent mot kvinnornas 15,8 procent), samtidigt som det är fler män (30,8 procent) än kvinnor (13,8 procent) som tycker att de har väldigt lite användning av coachningen.

När det gäller ålder är det respondenter i åldersgrupperna 31-40 år och 41-50 år som upplever störst användning av coachningen (snitt på 3,6 respektive 3,5), tät följd av 51-60 åringarna (snitt på 3,4). De under 30 år upplever lite mindre användning (snitt på 3). De som är över 60 upplever endast en begränsad användning (snitt på 2).

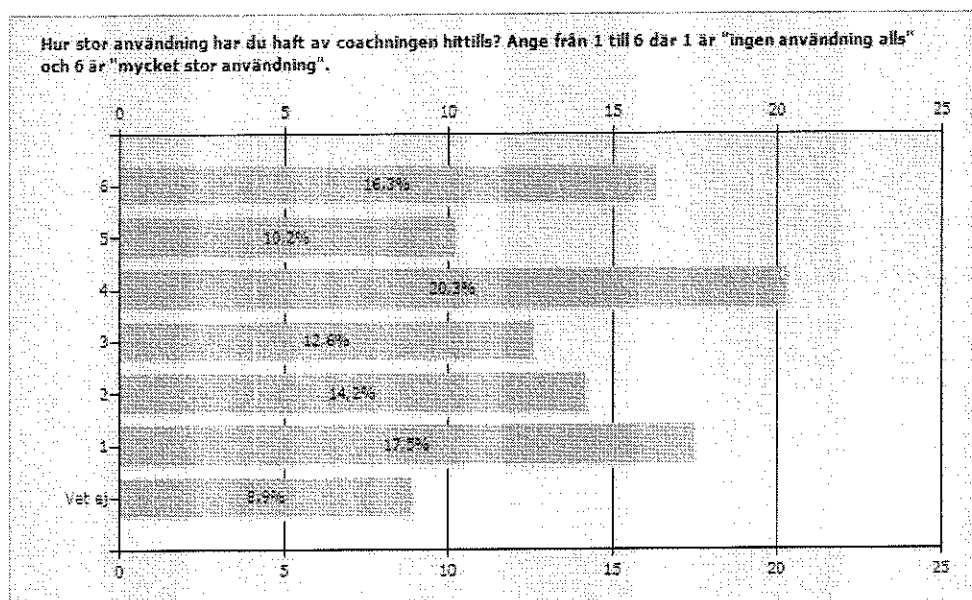


Diagram 5.1

Det är inga större skillnader på användningen för respondenter med olika utbildningsbakgrund. Respondenter med svensk bakgrund upplever aningen högre användning av coachningen (snitt på 3,5) än de med utomnordisk bakgrund (snitt på 3,2).

I det följande presenteras svaren på en fråga där respondenterna skulle svara ja eller nej på om de har förstått, kan använda, faktiskt använder och/eller vill bli bättre på de olika delarna i coachningsmetoden. Flera alternativ kunde kryssas i. De olika delarna var hä

mtade i coachningsmaterialet och presenterades för respondenterna i en matris (se frågeguide i bilaga 1). För en översikt över respondenternas svar se diagram 5.2 nedan. För en mer utförlig redovisning av procentsatserna för de olika alternativen se bilaga 4.

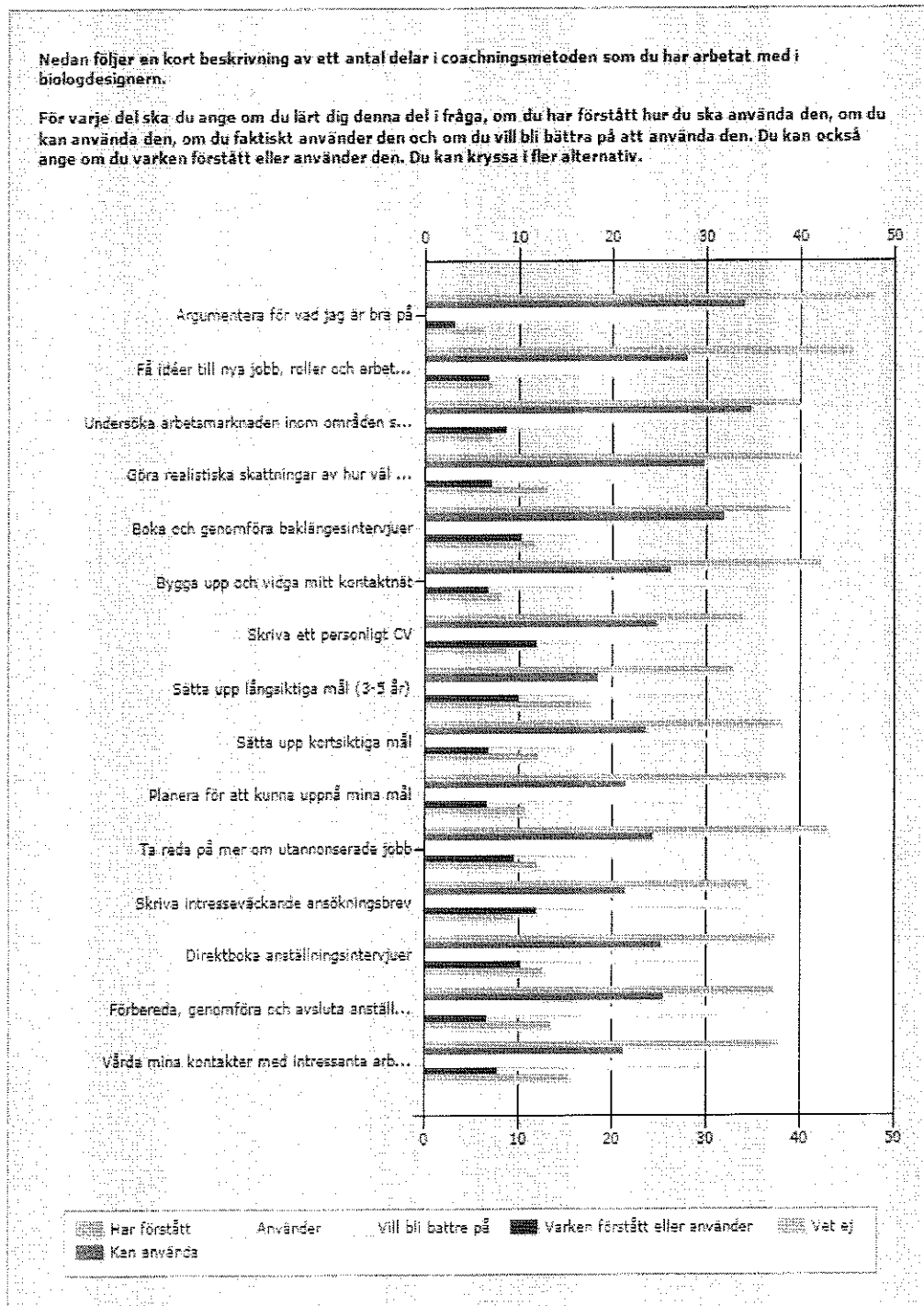


Diagram 5.2

Diagrammet visar att det är flest respondenter som **har förstått** coachningsmetodens olika delar (mellan 32,5 och 47,3 procent fördelad på de olika alternativen). Flest har förstått hur de ska:

- argumentera för vad de är bra på (47,3 procent)
- få idéer till nya jobb, roller och arbetsuppgifter som passar deras talanger (45,6 procent)
- ta reda på mer om utannonserade jobb (42,5 procent)

Att det inte är fler som har kryssat i att de *har förstått* behöver inte betyda att de inte förstått utan kan bero på att de har kryssat i "kan använda" eller "använder" istället.

En liten mindre del anger att de **kan använda** metodens delar (mellan 18,7 och 34,4 procent fördelad på de olika alternativen). De alternativen som flest tycker att de kan använda är att:

- undersöka arbetsmarknaden inom områden som intresserar dem (35,2 procent)
- argumentera för vad de är bra på (34,4 procent)
- boka och genomföra baklängesintervjuer (32,7 procent)

Mellan 9,8 och 27,7 procent (fördelad på de olika alternativen) uppger att de **faktiskt använder** olika delar av metoden. Störst användningsfrekvens har att:

- sätta upp kortsiktiga mål (30 procent)
- undersöka arbetsmarknaden inom områden som intresserar mig" (27,7 procent)
- få idéer till nya jobb, roller och arbetsuppgifter som passar mina talanger

Mellan 18 och 34,7 procent (fördelad på de olika alternativen) av respondenterna vill bli **bättre på** någon del av metoden. Det är flest som vill bli bättre på att:

- bygga upp och vidga deras kontaktnät (34,7 procent)
- skriva intresseväckande ansökningsbrev (33,3 procent),
- förbereda, genomföra och avsluta anställningsintervjuer (31 procent)

- argumentera för vad de är bra på (29,7 procent)
- skriva personligt CV (29,1 procent)
- sätta upp långsiktiga mål (29 procent)

Siffrorna innebär också att det är en majoritet (mellan ca två tredjedelar och fyra femtedelar) av respondenterna som inte vill bli bättre på olika delar av metoden. Detta kan innebära att de givetvis tycker att de kan det tillräckligt bra utifrån sina behov. Förklaringen kan dock också vara att de inte tycker att metoden fungerar för dem och därför inte vill bli bättre på den.

Vid en analys av resultaten mot respondenternas generella användning av metoden visar det sig dock att det i många tillfällen inte finns någon märkbar skillnad på dem som upplever en stor användning och dem som upplever en liten användning av coachningen. Bägge grupperna upplever ett någorlunda lika stort behov av att bli bättre på coachningsmetodens olika delar. Exempelvis anger 32,5 procent av dem som generellt upplever en stor användning (6 på en skala från 1 till 6) att de vill bli bättre på att bygga upp och vidga sitt kontaktnät medan 26,8 procent av dem som generellt upplever en liten användning av coachningsmetoden (1 på en skala från 1 till 6) vill bli bättre på detta. Av dem som upplever en medel användning av metoden är det dock en lite större andel (43,3 procent) som vill bli bättre på att bygga upp och vidga sitt kontaktnät. Samma mönster finns att utläsa i svaren om användningen av flera andra av coachningsmetodens delar, exempelvis när det gäller att planera för att uppnå sina mål och att vårda sina kontakter med intressanta arbetsgivare. Generellt är det dock en liten del av dem som man kan kalla missnöjda – de som anger 1 på 1-6 skalan när det gäller användning av metoden – som tycker att de behöver bli bättre på någon del av metoden. Detta kan tolkas som att de inte alls känner något behov av metoden – de deltagare som inte var redo för eller som hade blivit bättre hjälpta av andra typer av insatser finns förmodligen i denna grupp. Däremot finns det bland de deltagare, som sätter 2 på användningsskalan, en relativt stor andel som anger att de vill bli bättre på olika delar av metoden.

Slutsatsen blir därför att de som är nöjda – dvs. de som upplever en stor användning – är motiverade för att lära sig mer, för att bli ännu bättre på att använda metoden. De som upplever en användning som är medel eller under medel har förstått att metoden fungerar och upplever därför behov av att kunna använda den bättre. De som upplever en liten användning upplever endast i begränsad utsträckning ett behov av att lära sig mer vilket bekräftar ovanstående tes om att de givetvis inte upplever ett behov av metoden och därför inte vill bli bättre på den.

Endast mellan 3,1 och 11,8 procent uppger att de **varken förstått eller använder** metodens delar medan mellan 6,2 och 15,2 procent svarar **vet ej** på de olika alter-

nativen. Vet ej kan innebära att respondenterna inte känner igen det alternativ som nämns – att de antingen inte haft momentet som del av deras coachning, eller att de helt enkelt inte kan bedöma om de förstått eller använder denna del av metoden.

Användning av arbetsmaterialet

Diagram 5.3 nedan visar i vilken utsträckning respondenterna använder sig av de olika delarna av arbetsmaterialet – korten, kontaktboken och det vikta arbetsarket. Respondenterna använder endast arbetsmaterialet i begränsad utsträckning. 45,2 procent (kontaktboken), 52,4 procent (korten) och 53 procent (vikta arbetsarket) uppger att de inte alls använder sig av denna del av materialet. Det material som används mest är kontaktboken och korten som knappt en fjärdedel (24,6 respektive 24,4 procent) använder en del eller mycket. Det är viktigt att ha i åtanke att respondenterna har avslutat coachningsgruppen och alltså mycket väl kan ha använt materialet under tiden de gick i coachningsgrupp.

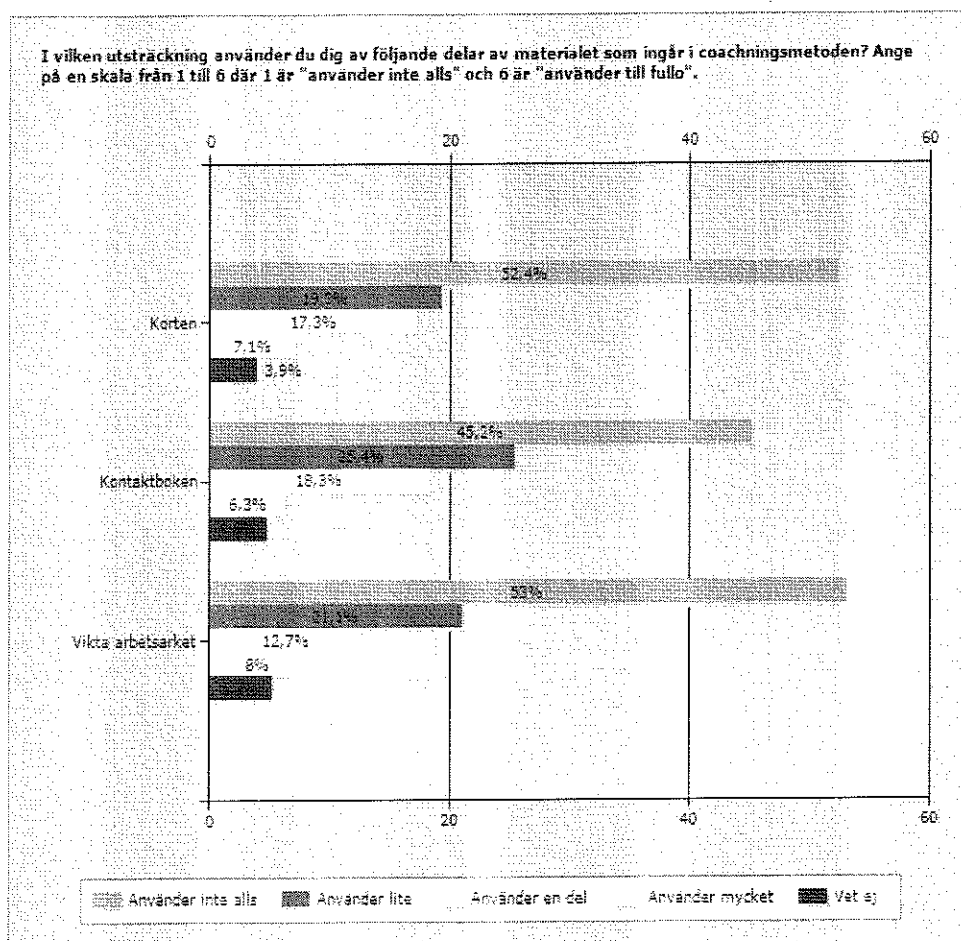


Diagram 5.3

Nivån på coachningen

Diagram 5.4 nedan visar hur respondenterna bedömer nivån på själva coachningen, på materialet och på de krav som ställdes på dem som deltagare. I genomsnitt uppfattade respondenterna kravnivån som aningen för hög (3,3 i snitt på en skala från 1-5), vilket också gällde nivån på själva coachningen (3,1 i snitt). Nivån på materialet bedömdes dock i genomsnitt (3,03) vara lagom.

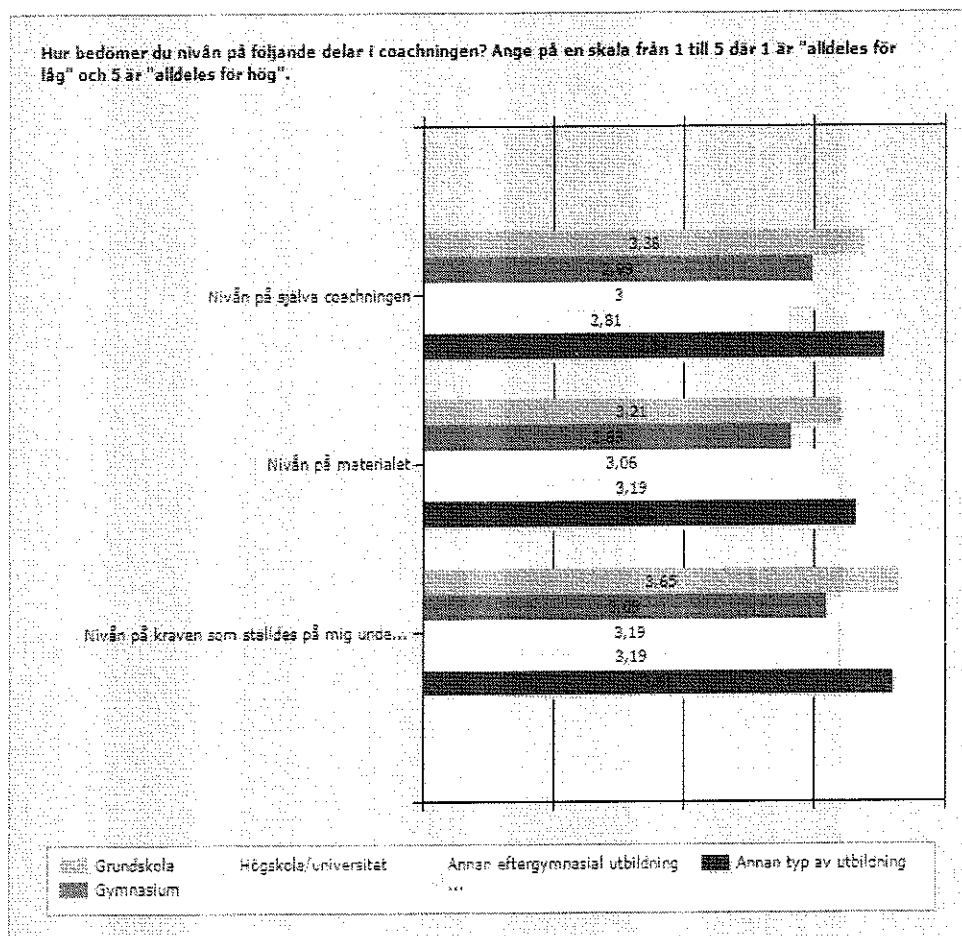


Diagram 5.4

Bedömningen av nivån har med hjälp av korstabulering analyserats utifrån deltagarnas kön, ålder, etniska bakgrund och utbildningsnivå (se diagram i bilaga 5). När det gäller deltagarnas kön är det ingen större skillnader på hur de bedömer nivån. Kvinnorna tycker generellt att nivån är lite för hög – de olika delarna har me-

deltal på 3,2 (nivån på själva coachningen) 3,1 (nivån på materialet) och 3,3 (kravnivån på dem som deltagare). Männen tycker generellt att nivån är lagom eller aningen för låg – medeltalen ligger på 3 (nivån på själva coachningen) 2,8 (nivån på materialet) och 3 (kravnivån på dem som deltagare).

Respondenternas ålder och etniska bakgrund verkar inte påverka hur de bedömer nivån på coachningen. Respondenter med utomnordisk bakgrund bedömer dock nivån på coachningen som aningen för hög (snitt på 3,3 mot svenskarnas snitt på 3). Däremot bedömer de nivån på materialet som lite för låg (snitt på 2,9 mot svenskarnas snitt på 3). Både respondenter med utomnordisk och svensk bakgrund tycker att kravnivån på dem som deltagare var lite för hög (snitt på 3,3 och 3,25). När det gäller respondenternas utbildningsbakgrund visar det sig lite tydligare skillnader på hur de uppfattar nivån på coachningen. Nivån uppfattas överlag som ganska lagom av de respondenter som har gymnasial, eftergymnasial eller högskoleutbildning. Men de med grundskoleutbildning eller annan typ av utbildning, t ex kortare kurs på folkhögskola, tycker att nivån är för hög. Det gäller både nivån på själva coachningen (snitt på 3,4/3,5), nivån på materialet (snitt på 3,2 och 3,3) och nivån på de krav som ställdes på dem som deltagare (snitt på 3,65 och 3,6).

Enkätens öppna frågor

I det följande sammanfattas svaren på enkätens öppna frågor:

- På vilket sätt har coachningen påverkat dig i din syn på ditt framtida arbetsliv?
- På vilket sätt tänker du annorlunda om din väg till arbete efter att ha deltagit i coachningsgrupp?
- Vad är det viktigaste du lärt dig av coachningen?

Svaren på dessa går in i varandra och de sammanfattas därför samlat, utifrån en tematisering som gjorts utifrån svaren. Synpunkter exemplifieras med kommentarer.

Svaren handlar om att respondenterna har fått en **positivare syn på framtiden** – de ser **fler, nya och annorlunda möjligheter till arbete**:

”Innan tänkte jag det var omöjligt att jag skulle få ett arbete. Nu tänker jag att det är MÖJLIGT! Det kommer att gå!”

”Att jag kan om jag vill”

”Att man får tänka om och att man kanske inte kunde göra det man ville från början!”

”Den fick mig att finna lösningar och att tänka i nya banor, samt att komma loss och göra det jag tänkt.”

Samtidigt har respondenterna blivit medvetna om att det handlar om att **hitta ”rätt” arbete** – ett arbete som matchar ens talanger, och där man kan trivas:

”Att hitta ett arbete där jag trivs och mår bra är viktigast.”

”Att det finns oanade resurser i oss alla. Alla är bra på något - det gäller bara att hitta rätt.”

Många tycker coachningen har **stärkt deras självförtroende**, att de har fått en **bättre kunskap om sig själv och sina förmågor**, vilket gör att fler **känner sig säkrare på vad de vill göra** i arbetslivet:

”Den har stärkt mig och fått mig att tro på mig själv och vad jag kan. Därför känner jag stor tillit till att det ska lyckas.”

”Egenbilden. Andras bild av mig. Egenvärdet/mina bra kvalitéer, vad jag faktiskt kan tillföra. Det gav mig mod att söka till en utbildning om var svår att komma in på. Så kom jag in! Boost för självförtroendet.”

”Jag har fått en stadigare grund att stå på vad det gäller kunskap om mig själv och vad jag är bra på. Efter 25 år inom en bransch tror man sig inte om att kunna något annat! Här har man fått hjälp att lyfta blicken.”

”Att jag besitter större kompetens och kunskap än vad som finns i betygen. Livserfarenhet som kan användas/betraktas som reell kunskap.”

”Jag vet vad jag vill nu. Har fått många idéer. Hade aldrig fått detta någon annanstans eller kunnat komma fram till själv. Känner mig inte längre stressad utan tänker mer att någon gång kommer det att gå!”

”Jag är mer fokuserad på det jag vill göra och har även kunnat staka ut en riktning.”

För många är en av de viktigaste förtjänsterna med coachningen att de fått möjlighet att **delta i ett socialt sammanhang** med människor som är i samma situation som de själv. **Grupprocessen** upplevdes också som positiv för respondenternas egen utveckling:

”Att komma iväg till själva gruppen, passa tider, umgås med nya människor har varit den viktigaste delen av coachningen och arbetsträningen för min del.”

”Att jag inte är ensam!”

”Hur otroligt mycket det kan betyda att träffa andra utstötta i en grupp och inte behöva känna sig som en utomjording.”

Många har förstått att det är deras **eget ansvar** om de ska förändra sin situation – alla tycker dock inte att detta är positivt utan såg gärna att Arbetsförmedlingen hittade arbetsträningsplats åt dem:

”Jag har fått en insikt om att det krävs en aktivitet från min sida för att jag ska få ett jobb, jag har fått verktygen jag behövde.”

”Att man oavsett alla åtgärder och instanser trots allt måste driva och sköta allt själv för att saker ska hända!”

De delar som respondenterna uppger att de **använder sig av** efter coachningsgruppens avslutning är: **CV-skrivning, baklängesintervjuer, samt att ta kontakt med tänkbara arbetsgivare,** och överhuvudtaget olika **redskap** för att kunna arbeta vidare på egen hand:

”Arbetet med biologidesignern finns med. Jag har delvis använt det nya sättet att skriva CV på, men kommit fram till min egen modell. Modellen med baklängesintervju finns också med.”

”Jag har fått många och bra redskap för att komma tillbaka ut i arbetslivet. Genom att jag har tydligtgjort mina kunskaper, gåvor och talangen kan jag också utveckla dem. Fått nya fina vänner genom gruppen som förstår mig på ett helt annat sätt pga. av deras egna erfarenheter. Tack vara att jag gjorde en baklängesintervju fick jag en arbetsträningsplats och sitter nu i ett anställningsskede!”

Andra tycker **inte att coachningen har gjort någon större skillnad** för dem utan att den har varit en fortsättning av en process de redan själva hade satt igång:

”Jag har som sagt kämpat väldigt aktivt på egen hand under sjukskrivningen med att hålla mig ajour, kolla upp saker, kontakta arbetsställen, fixat arbetsträning osv. Så jag känner att det gruppen gav var ett stöd i det arbetet jag redan hållit igång under hela sjukskrivningsperioden.”

Det finns också de som inte verkar ha förändrat vare sig sin bild av sig själva eller bilden av arbetsmarknaden utan de håller sig **kvar i en uppfattning av sig själva som sjuka**:

”Jag vet redan vad jag är och vad jag är duktig på. Finns inga jobb till dem som är sjuka.”

Deltagare som inte deltagit i coachningen frivilligt eller som inte tycker att det passat dem finns det också exempel på:

”Ännu ett bevis på hur illa behandlad man kan bli när ett färdigt koncept ej passar in på individen.”

”En del människor behöver säkert coachning men för mig känns det olyckligt att klumpas ihop förutsättningslöst!! Saknar valmöjlighet.”

Coacherna får mycket ros för sitt **engagemang** och **gruppleaderskap** som av respondenter framhävs som något av det viktigaste för att de som deltagare fått utbyte av coachningen:

”Att det finns eldsjälar på Arbetsförmedlingen. Handledare som ger allt för att hjälpa oss ut till arbetsmarknaden.”

”Tips! Bra kursledare med bred erfarenhet och utstrålning.”

Lika avgörande är det att **coachningen fortsätter individuellt efter coachningsgruppens slut** i form av **täta uppföljningar** och helst av samma coach som hållit i gruppen:

”Vad händer sedan? Coachningen är slut och jag är i stort sett i samma situation som innan. Bättre uppföljning, inte bara från sjukvården.”

”Att kurs tiden var en isolerad händelse som inte på sätt eller vis har något med att göra vad som händer och sker efteråt. Man skulle behöva ha samma handläggare genom både coachning och i efterföljande tid.”

”Kontinuitet, kanske fler handledare som kan göra tätare uppföljningssamtal.”

Några deltagare framhäver att det är viktigt att ta hänsyn till **gruppens sammansättning** – deltagarnas förutsättningar ska inte vara alldeles för olika:

”Anpassa nivån på kursen efter de arbetslösa sjukskrivnas utbildning. Bra om kunskapsnivån på deltagarna ligger på samma (ungefär) nivå, då kunskapsutbytet och

diskussionerna hamnar på en nivå där man får ut något av dem.”

”Blandningen på deltagarna är mycket viktig. Min grupp bestod av 50 % psykiskt sjuka. Kunde ej ha diskussioner, utföra uppgifter som de skulle göras utan att någon bröt ihop, grät osv. Denna tid för mig blev inte positiv.”

Respondenternas förslag på förbättringar

Respondenternas **förslag på förbättringar** handlar om att de önskar sig **individuellt coachning som komplement** till gruppcoachningen:

”Hade velat ha en egen drivande coach under hela coachningen i grupp. För lite och för dålig individuell coachning.”

”Lite mer individuell planering med varje deltagare. Man funkar på olika sätt.”

En del deltagare har synpunkter på **förändringar av materialet** – de tyckte inte det var anpassat för personer med andra problem förutom arbetslöshet. Annars handlar de flesta kommentarer om att materialet skulle styra coachningen mindre, att man hade svårt att arbeta med det och att man hellre ville ha samtal och diskussioner:

”Kanske ett material och ett tänk som är lite mer anpassat för personer som inte enbart är arbetslösa utan också har problem med andra saker.”

”Jag upplever plockandet med korten som ett direkt hinder för en dynamisk diskussion. (...) Vår handledare var en oerhört dynamisk och entusiastisk person som skulle kunna leda gruppen framåt på ett mycket bättre sätt om vi i stället för detta påkostade (?) material fått var sitt anteckningsblock som arbetsmaterial!”

”Jag ville ha mer tid, mer stöd. Det var mycket arbete med papper och det var fruktansvärt jobbigt och oanvändbart.”

Coachningsperiodens längd och intensitet fick också en del kommentarer. De flesta kommentarer handlar om att respondenterna önskar sig **coachningsgrupp i längre tid** och **fler gruppträffar** per vecka. Många respondenter efterfrågar **mer hjälp med arbetsgivarkontakter**, t ex baklängesintervjuer, hjälp att hitta arbetsträningsplats mm, samt **fler uppgifter med fokus på jobbsökning** såsom CV-skrivning, förberedelse för anställningsintervju mm. Dessutom finns önskemål om att coachningen ska fokusera mer på deltagarnas framtid och mindre på deras förtid:

”Att det skulle vara längre än 12 veckor. Att ni inte avslutar dem som inte är 100 procent säkra på sig själva.”

”Det var bra som det var, men fler besök till arbetsplatser skulle hjälpa.”

”Jag skulle vilja ha mer hjälp av handledarna till att hitta någon arbetsprövningsplats. Gärna att de tog kontakten.”

”CV och personligt brev hade ingen plats i min coachgrupp och önskar att det hade det då det ju är det första som arbetsgivaren ser.”

”Det hade varit bra med lite genomgång och träning av anställningsintervju och de frågor som kan komma för att känna sig mer förberedd inför en sådan situation. Lika så tips inför löneförhandlingar.”

”Mindre av: att skriva och tänka på allt man gjort innan man blev sjuk för det var oerhört deprimerande, då kände man sig ännu sjukare och fick ännu sämre självkänsla!”

”Mindre av att gå bakåt i tiden och mer av att tänka framåt.”

4. VAD SÄGER FORSKNINGEN?

Vid seminariet den 27 januari presenterade forskare vid Malmö högskola några begrepp, teorier och tankar med utgångspunkt i sin forskning och med anknytning till utvärderingens resultat. I detta kapitel ges en sammanfattning av forskarnas inlägg. Syftet är att ge en forskningsmässig grund för tolkning av utvärderingens resultat och dess användning inom organisationen. Inslagen kan dessutom ses som kompetensutveckling för coacher och chefer.

4.1 Delaktighet vid rehabilitering – hur är det möjligt?

Ann-Christin Gullacksen är lektor i socialt arbete på Malmö högskola. Hon är socionom i botten och har sedan 80-talet arbetat med rehabilitering, som sjukhuskurator. Ann-Christin skrev i sin avhandling om kronisk värk. Hennes perspektiv är individen och individens process innan rehabilitering sätts in. När det gäller coachningsgrupper är det intressant att titta på individen och vad individen har med sig vid första kontakten, dvs. när den blir utvald att delta i coachningsgruppen. Delaktighet är ett viktigt begrepp: har vi inte personen med oss i rehabiliteringen så spricker det hela.

Livsomställningsmodellen

Vad är rätt insats vid rätt tidpunkt om vi utgår från individen? Ann-Christin har i sin forskning intervjuat personer med långvariga hälsoproblem och med detta som underlag tagit fram vad hon kallar livsomställningsmodellen. Den handlar om vad som händer när vi människor får ett oönskat stopp i livet i form av sjukdom. Modellen fungerar som en vägledning till dem som arbetar med rehabilitering. Vad ska jag lyssna på och vad ska jag tänka på när jag arbetar med individen?

Livsomställningsmodellen består av tre skeenden

Det första skeendet äger rum innan vi som arbetar med rehabilitering kommer in i bilden. Här handlar det om att överleva – om att förstå sin kropp, sina förmågor och sina begränsningar. Det andra skeendet handlar om att individen erkänner att den måste förändra sin situation. Här finns det motivation att återgå till det livet individen vill ha. Hon kan börja se på framtiden på ett annat sätt och kan ta emot stöd

och hjälp. Detta skeende kallas det bearbetande och det utforskande skeendet. I det tredje skeendet stabiliseras det nya livet. Individen har utforskat sig själv i olika roller, har hittat sina nya gränser och nya förmågor. Det är här man som coach kan göra en stor insats.

Det är viktigt att tänka på att processen kan ta lång tid. Den framtidsbild som individen hade behöver ändras. Man saknar sitt gamla jag, sitt gamla yrke och känner sig förbrukad. Individen måste avknoppa sig från sin gamla framtidsbild. I denna process, i övergången mellan skeende 1 och 2 är det viktigt att få stöd. Stödet ska hjälpa individen att ändra riktning på sin motivationskraft – mot att fokus ligger på att komma tillbaka.

I skeende 2 där individen erkänner att den måste förändra sin situation tappar den ofta fotfästet när det gamla livet måste lämnas. Här kan individen behöva pausa. Då kan det bli problematiskt med så kallad tidig rehabilitering där man trycker på insatser. Men när individen väl har kommit vidare, behöver den inputen om vilka möjligheter som finns – vad kan AF t ex hjälpa mig med? När insatser sätts in är det viktigt att tänka på att individens liv består av flera delar som måste gå ihop. Individen kan inte göra allt på en gång utan måste ta det bit för bit. Några väljer att börja arbeta med familjelivet, andra med arbetslivet. Vad man väljer kan bero på om man har stödpersoner inom dessa livsområden. Detta kan också beskrivas i termer av motivation – vad är man motiverad att satsa på? Individen är intresserad av att utforska arbetsförmågan men som sjukskriven börjar man ofta med att göra det hemma genom att återuppta de roller, man har i hemmet och i familjen. Det kan t ex handla om att bära kassar eller städa – arbetsuppgifter som är fysiskt krävande och som man kanske inte har kunnat utföra när man var sjuk. Har individen en arbetsplats är detta dock det bästa stället för att testa sin arbetsförmåga.

Det tredje skeendet handlar om stabilisering. I detta skeende är individen mest mottaglig för en arbetslivsrehabilitering. Man vet vad kroppen kan klara och man vet sina gränser. Men ofta väntar man inte så länge innan rehabilitering påbörjas.

Men hur lång tid tar livsomställningsprocessen egentligen? Den kan ta från några månader till ett halvår till flera år. Individen kan behöva pausa mitt i processen också. För den som arbetar med rehabilitering är det viktigt att känna av var personen befinner sig i processen.

Motivation

Motivation kan kopplas till livsomställningsprocessen. Motivation är motorn i rehabiliteringsprocessen. Den är något som individen själv äger och den ska växa inifrån. Det gör det svårt när vi runt omkring vill stödja och uppmuntra. I det ligger också att motivera men kommer det inte inifrån blir det lätt att vi manipulerar: Vi har ett mål, vi ser vad som är bra för personen men vi driver på för fort utan att de själv är med.

Om vi inte är fullständigt deprimerade så har vi alltid motivation. Men frågan är: vart riktar vi vår motivation? I skeende 1 har den som levt med sjukdom ett stort intresse att förstå vad som har hänt med kroppen. Det kan vara en otroligt stark motivation så det kan vara svårt att locka fram motivation riktad mot arbetslivet.

Har personen kommit så långt att den kan nå moroten så är kraften att hålla kvar den mycket mer lättaktiverad. För den som arbetar med rehabilitering kan det vara intressant att veta att man inte ska släppa där: det kanske behövs stöd att hålla kvar motivationen.

Insatser vid rätt tidpunkt och livsomställningsprocessen är en hjälp i rehabiliteringsarbetet. Det som är viktigt att tänka på är var personen befinner sig i processen. Har personen börjat tänka förändring? Insatser vid rätt tidpunkt bygger på förändringstanken.

Rehabilitering i grupp

Ann-Christin tog också upp en rad framgångsfaktorer när det gäller att arbeta med rehabilitering i grupp. En intressant faktor är igenkännandets magi: Att deltagarna får träffa andra som befinner sig i en liknande situation. Vad händer när man sätter människor med liknande erfarenheter i grupp? Det finns en läkande kraft som den professionella rehabiliteringsarbetaren eller coachen inte kan nå fram till. Denna kraft ska man ge möjlighet till, samtidigt som man måste bevaka gränsen till terapi, genom att exempelvis ta ansvar för att folk inte blottar sig för mycket.

När det gäller sammansättning av coachningsgrupper är det viktigt att ta hänsyn till att det är människor med olika förutsättningar för inläring. De behöver t ex olika mycket tid eller har olika kognitiva problem, i form av psykiska funktionshinder. Det är viktigt med en rörlig pedagogik som t ex kan innebära att deltagarna arbetar i smågrupper som är sammansatta utifrån deras olika förutsättningar?

Återgång till jobbet

När den som varit sjuk är tillbaka i arbetslivet fungerar arbetsförmågan vid normal arbetskapacitet. Men man klarar inte arbetstopparna där man måste arbeta extra mycket och extra länge. Som coach kan det vara viktigt att förbereda deltagarna på att arbetslivet kan se ut på detta sätt så de får en framförhållning, genom att tänka igenom hur man hanterar situationer som kan uppstå.

Avrapportering

Ann-Christin avslutade sin föreläsning med en reflekterande fråga om avrapportering som idag sker utifrån AFs och FKs krav om att nå uppsatta mål. Men tänk om man kunde avrapportera utifrån deltagarnas mål? T ex hur många delmål de har klarat av de senaste månaderna?

4.2 Implementering eller institutionalisering?

Anders Edvik och Fredrik Björk är forskare och lärare vid Avdelningen för ledarskap och organisation vid Urbana Studier. De intresserar sig för hur man organiserar olika företeelser.

Implementering av projekt

Vid implementering av projektresultat är en bra utgångspunkt att titta på: Vad utmärker ett projekt? Ett projekt är, bland annat, en tidsbestämd organisation, det finns en given mängd resurser, det har ett på förhand definierat mål och är i viss utsträckning separerad från den ordinarie organisationen. En aspekt som är intressant är projektets fokus – vad är det viktiga i projektet? Det finns en hel skala med en ytterlighet där fokus ligger på produkten och en annan ytterlighet där fokus ligger på processen. Processen innebär det som äger rum under resans gång: det lärande, den kunskapsutveckling och den spridning av erfarenheter som sker.

Hur tillvaratar man erfarenheterna av projektet när det handlar om en process? Det kan man t ex med hjälp av utvärdering. Den syn på utvärdering som finns idag handlar om att utvärdering sker genom en dialog och det viktiga är att resultaten kan användas på ett konstruktivt sätt, delvis genom att människor kan känna igen sig i det som kommer fram i utvärderingen. Ett annat sätt att ta tillvarata kunskapen är att låta den bidra till ändringar i organisationen.

Hur lång tid tar en implementering? Många implementeringar tar årtal. Det handlar ofta om att förändra saker och ting som sitter ganska djupt; det handlar om att få ett annat "mindset". Implementering är också en process – en ganska organisk företeelse som är beroende av en hel uppsättning aktörer. Därför är det svårt att förut säga hur lång tid implementeringen tar och det är svårt att planera den.

Vad innebär en lyckad implementering? Det beror ur vems perspektiv man genomför implementeringen. Är implementeringen till för att de som arbetar i organisationen måste arbeta på ett nytt sätt? Är den till för ledningen? För kunden? Eller för politikerna? En lyckad implementering beror också på hur den tas emot på olika nivåer: På individnivå – hur uppfattas det av organisationens medlemmar, t ex handläggare på AF – på organisationsnivå – vad finns det för kultur? Vad finns det för strategier? – och systemnivå – hur ser relationerna mellan aktörerna i organisationen ut?

Organisationens karaktär har också betydelse för hur implementeringen kan fungera. AF är en politisk organisation och en byråkrati, dvs. det är en organisation med ett specifikt uppdrag och består av en ordning med olika nivåer, beslutsvägar och ansvarfördelning. Organisationens historia påverkar också hur man ser på implementering av nya arbetssätt – stämmer det nya arbetssättet överens med hur man historiskt ser på arbetssätt i organisationen? Det kan t ex ha växt fram en yrkesetik som innehåller regler för vad man kan och inte kan göra i ett arbetssätt.

Institutionalisering

Institutionalisering (Czarniawska) handlar om att ett nytt arbetssätt blir ett "förgivettagets arbetssätt".

Institutionalisering börjar med en idébärare. Idébäraren fångar upp idén som ofta kan finnas inom andra samhällsområden än det område där organisationen befinner sig. Coachning kommer t ex från sportvärlden och har flyttats till närings- och arbetslivet. Vid överföringen är det en utmaning att fundera på hur det kan se ut i den egna verksamheten; att anpassa idéns innebörd till det sammanhanget där den ska tas emot. Idébäraren gör denna första översättning och för idén in i organisationen. Där tas den emot av organisationens medlemmar som funderar över vad det innebär för dem – upplevs det meningsfullt? Gör det inte det kan vi jobba med implementering hur mycket som helst – det kommer inte att hända någonting alls. Upplevs det som meningsfullt sker det ytterligare en tolkning för att anpassa idén till den lokala nivån, där organisationens medlemmar befinner sig. Då förverkligas idén – den institutionaliseras och blir något "förgivettagets". Om idén, eller arbets-

sättet, inte institutionaliseras riskerar det att hamna vid sidan om den ordinarie organisationen – tills ett nytt projekt kommer med nya positiva innebörder.

Tomas Jeppsson, samordningsansvarig för Rehabiliteringssamverkan i Skåne, beskriver coachningens väg in i organisationen: "Det här nya arbetssättet är något vi gör utöver våra vanliga arbetsuppgifter. Men det *är* våra ordinarie arbetsuppgifter." Frågan är: Är coachningen institutionaliserad eller inte? Hade det varit institutionaliserad så hade man inte ens tänkt tanken att det är ett annorlunda arbetssätt. Då hade det varit "förgivettaget" – en självklarhet. Nyckelfaktorer för att institutionaliseringen ska äga rum.

Det finns en rad nyckelfaktorer att tänka på i en institutionaliseringsprocess. En nyckelfaktor är delaktighet där organisationens medlemmar är med i och kan påverka förändringsprocessen. Det är viktigt för att de ska kunna översätta idén till sin egen verklighet och uppleva den som meningsfull. En annan faktor handlar om förankring. Förankring ska inte bara ske neråt, från ledningen till organisationens medlemmar utan också uppåt. Symboler är viktiga för att signalera att en idé eller nytt arbetssätt är förankrat hos ledningen. Symboler kan handla om att avsätta tid och skapa handlingsutrymme för att visa på att frågan är viktig och prioriterad.

Institutionaliseringsprocessen för coachningsmetodik inom AF kan avslutningsvis beskrivas som följer: Coacherna är idébärare – de har gjort en första översättning av idén, de upplever positiva exempel och med hjälp av det positiva exemplet kommer de att sprida det till sina kollegor. Kollegorna gör ännu en översättning och de upplever det förhoppningsvis som meningsfullt eftersom det redan har översatts, provats och det finns goda exempel. Då ökar också möjligheten att det kommer att förverkligas och bli ett "förgivettaget arbetssätt" i organisationen.

5. AVSLUTNING

Ur analysen av intervjuundersökningen och sammanfattningen av deltagarperspektivet går det att urskilja vissa genomgående eller motstridiga tendenser. Här redovisas några av de slutsatser som kan dras på basis av de båda undersökningarna. Rapporten avslutas med några tankar kring hur det gått med implementeringen av coachningsmetodikerna i den ordinarie organisationen hittills.

5.1 Några avslutande slutsatser

- **Kontinuerlig individuell uppföljning efter avslutad coachningsgrupp är viktig.** Uppföljningen ska helst ske enligt samma metodik som användes i coachningsgruppen och helst av en handläggare som var coach i gruppen, alternativt av en handläggare som har utbildning i coachningsmetoden. Detta framstod som en av de viktigaste synpunkter bland både coacher och deltagare.
- Deltagare, och i viss mån även coacher, vill gärna ha en **lång coachningsperiod** för att deltagarna ska hinna med hela processen. Deltagare efterfrågar gruppcoachning fram tills de fått arbets träningsplats. Långa, tidskrävande processer som coachningsgrupper är dock en utmaning för Arbetsförmedlingen att implementera i den effektivitetsorienterade, målstyrda organisationen.
- **Kombinera gruppcoachningen med individuell coachning.** Det är ett önskemål hos många deltagare och några coacher.
- **Det är viktigt att tänka på hur deltagarna sätts samman i grupperna,** för att undvika en negativ gruppdynamik, enligt deltagarna. Coacherna är medvetna om problemet, men tror inte på att gruppansättningen ska styras. Med tanke på den differentierade och svåra målgrupp av deltagare, är det dock en fråga som är viktig att fundera över.
- Det verkar inte vara materialet i sig som är det viktiga för deltagarna – flera deltagare uttrycker att de kunnat vara utan detta – istället är det coachens pedagogiska förmåga som anses viktigt. **Duktiga coacher som är engagerade och fungerar bra som gruppleadare har visat sig vara viktigt** för att coachningsgrupper ska fungera bra. Att få duktiga coacher kräver, förutom "rätt" re-

krytering och god utbildning, tid – **det tar tid för en coach att utvecklas och mognas i sin roll.**

- **De kvalitativa resultaten** av coachningen som coacher, FK-handläggare och chefer värdesätter, återfinns i deltagarenkätens öppna svar. Deltagarna ringar in ett arbetsområde att gå vidare med och redskapen att ta egna kontakter ut på arbetsmarknaden. De får större självförtroende, mår bra av att delta i en grupprocess, ser nya möjligheter mm.
- **De delar av coachningsmetoden som deltagarna fortsätter använda sig av efter avslutad coachningsgrupp** är att kunna sätta upp kortsiktiga mål, undersöka arbetsmarknaden inom de områden som intresserar dem, samt att få idéer till nya jobb, roller och arbetsuppgifter som passar deras talanger. Det handlar alltså om att inventera arbetsmarknaden utifrån vad man kan och vill jobba med och därefter planera sitt arbetssökande på kort sikt. Deltagarna vill däremot bli bättre på att bland annat bygga upp och vidga sitt kontaktnät, skriva ansökningsbrev och träna anställningsintervjuer, samt sätta upp långsiktiga mål. Alltså delar av metodiken som är mer jobbinriktade. Det kan bero på att deltagarna efter avslutad coachningsgrupp har kommit längre in i sin process och upplever sig stå närmare arbetsmarknaden. **Det är dock intressant att coacherna överlag uttrycker att sista delen av materialet är för jobbinriktad medan deltagarna uttrycker att de vill bli bättre på just de jobbinriktade delarna.** Men det kan också vara att ”jobbsökardelen” helt enkelt skulle komma till sin rätt i den senare delen av rehabiliteringsperioden.
- Mer stöd från coacherna till deltagarnas arbetsgivarkontakter är något som flera deltagare efterfrågar och något som några coacher i viss utsträckning försöker ge deltagarna, trots att metodiken bygger på att deltagarna själv ska ta kontakterna ut på arbetsmarknaden. Samtidigt är det **många coacher som lyckas få deltagarna att ta kontakterna själva**, t ex genom baklängesintervjuer. För coacherna kräver det en omställning från en **arbetsförmedlarroll** där man är van att ge service och ”fixa” lösningar till en **coachroll** där man stödjer deltagarna i en process som de själva styr. På samma sätt som med övriga delar av metodiken gäller dock att coacherna anpassar det till deltagarna utifrån deras förutsättningar. Det kan t ex innebära att **några deltagare behöver mer hjälp på vägen än andra när det gäller arbetsgivarkontakter.**

- **Nivån på materialet – är den för hög?** Coacherna tycker att materialet har en hög teoretisk nivå och en svår svenska. Men deltagarna tycker i stort sett att nivån är lagom, med undantag av de med ingen eller kort utbildning efter grundskolan som tycker att nivån är aningen för hög. Coacherna arbetar mycket med att anpassa materialet till deltagarna. Kan det vara så att deltagarna tycker att nivån är lagom, just för att coacherna har lyckats förmedla materialet på ett bra sätt?

5.2 Hur har det gått med implementeringen?

I denna utvärdering har förutsättningar för en implementering av coachningsmetodiken undersökts. Men hur har det gått med implementeringen? Ett av projektets mål var att coachningsmetodiken ska ingå som en naturlig del i FAROS-processen och på sikt att alla deltagare i Rehabiliteringssamverkan ska erbjudas coachningsgrupp. Här ges en kort översikt över vad som hänt med implementeringen, vid projektslut, april 2010. En mer ingående beskrivning kan fås hos projektledare Elisabeth Åkesson och dennas slutrapport för projektet.

I arbetsmarknadsområdenas handlingsplaner för 2010 har cheferna betts beskriva och förtydliga hur man planerar fortsätta arbeta med coachningsgrupper. Detta är ett tilltag som skickar en tydlig signal om att coachningsgrupper är något som prioriteras. Björk och Edvik talade vid sin föreläsning vid seminariet 27 januari (se vidare i kap 4.2) om hur viktigt det är med symboler för att signalera att ett nytt arbetssätt är förankrat hos ledningen. Ett tydliggörande i handlingsplanen kan vara en sådan symbol. Det är dock viktigt att denna kompletteras med symboler i form av att avsätta tid och skapa handlingsutrymme för att kunna arbeta med det på den operativa nivån.

Inför den nya nationella upphandlingen av gruppcoachning läggs vikt vid en resurssnålare metod som är bättre anpassad efter de resurser som finns inom Arbetsförmedlingen. Den nya modellen kommer att bestå av två faser: Vägledningsfasen och matchningsfasen där störst vikt kommer att läggas vid matchningsfasen. Detta är något man kommit fram till genom att metoden i projektet har testats och utvärderats (se vidare i kapitel 3).

Det finns utbildade coacher i samtliga sju arbetsmarknadsområden. De har kunskap om hur metoden fungerar i organisationen. Metodiken är med andra ord förankrad hos en större del av coacherna och även operativa chefer – de som upplevt att metoden fungerar. Coacherna kommer att uppdateras i den nya metoden, samtidigt som nya coacher planeras utbildas under fyra utbildningstillfällen hösten 2010. De

”gamla” coacherna kan ses som ”idébärare” av det nya arbetssättet in i organisationen, enligt Björk och Edvik (se vidare i kapitel 4.2). De kan, genom att ha goda exempel på hur den fungerar i sitt sammanhang, förmedla sin kunskap vidare till andra handläggare och vara ett stöd i deras tolkning av hur metoden kan användas och fungera i organisationen.

Enligt Björk och Edvik är det viktigt att förankring sker både neråt och uppåt, dvs. både hos ledningen och hos organisationens medlemmar. Vid implementeringen – eller institutionaliseringen – av arbetssättet coachning i Rehabiliteringssamverkan, finns förankring på båda håll. Det är dock utvärderarens uppfattning att i den fortsatta processen fokusera mer på att skapa förankring hos chefer och samtidigt ta vara på den förankring som finns hos coacherna, genom att använda dem som ambassadörer.

Utvärderarens förhoppning är att man i den fortsatta processen tar hänsyn till de resultat gällande främjande och hindrande faktorer som framkommit i denna utvärdering, både när det gäller planeringen på strategisk, såväl som operativ nivå.

Bilaga 1: Enkätens frågor

Biologdesignern – deltagarenkät

Denna enkät är en del av en utvärdering av coachningsprojektet, som Enheten för kompetensutveckling och utvärdering, Malmö högskola, genomför på uppdrag av Arbetsförmedlingen. Med enkäten vill vi på Malmö högskola fånga upp hur deltagarna i coachningsgrupper (biologdesignern) upplever och använder sig av coachningsmetoden.

Resultatet från enkäten kommer att användas som underlag vid kommande implementering av coachningsmetoden när coachningsprojektet avslutas våren 2010. Målet är att coachningsgrupper ska erbjudas alla som är inskrivna i Rehabiliteringssamverkan efter projektets slut.

Genom att besvara enkäten har du alltså möjlighet att påverka Arbetsförmedlingens coachningsgrupper framöver. Det ger dig också möjlighet att reflektera kring det du lärt dig i coachningsgruppen.

Dina svar kommer att behandlas anonymt. Ingen, varken på Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan eller annanstans kommer att få kännedom om vad du svarar.

Enkäten tar ca 20 minuter att besvara.

För frågor kring enkäten kan du kontakta:

Utvärderare Karen Ask

Enheten för kompetensutveckling och utvärdering

Tel: 040-665 83 78

Epost: karen.ask@mah.se

Ditt kön?

- ☐ Kvinna
- ☐ Man

Din ålder?

- ☐ -30 år
- ☐ 31-40 år
- ☐ 41-50 år
- ☐ 51-60 år
- ☐ 61- år

Din högsta avslutade utbildning?

- ☐ Grundskola
- ☐ Gymnasium
- ☐ Högskola/universitet
- ☐ Annan eftergymnasial utbildning (t ex KY-utbildning)
- ☐ Annan typ av utbildning

Om du svarat "annan typ av utbildning", vilken utbildning rör det sig om?**Är du eller en av dina föräldrar födda i ett land utanför Norden?**

- ☐ Ja
- ☐ Nej

Nedan följer en kort beskrivning av ett antal delar i coachningsmetoden som du har arbetat med i biologdesignern.

För varje del ska du ange om du lärt dig denna del i fråga, om du *har förstått* hur du ska använda den, om du *kan använda* den, om du faktiskt *använder* den och om du *vill bli bättre på* att använda den. Du kan också ange om du *varken förstått eller använder* den. Du kan kryssa i fler alternativ.

	Har förstått	Kan använda	Använder	Vill bli bättre på	Ej förstått eller använder	Vet ej
Argumentera för vad jag är bra på	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Få idéer till nya jobb, roller och arbetsuppgifter som passar mina talanger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Undersöka arbetsmarknaden inom områden som intresserar mig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Göra realistiska skattningar av hur väl jag uppfyller arbetsgivarens krav i ett jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boka och genomföra baklängesintervjuer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bygga upp och vidga mitt kontaktnät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skriva ett personligt CV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sätta upp långsiktiga mål (3-5 år)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sätta upp kortsiktiga mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planera för att kunna uppnå mina mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ta reda på mer om utannonserade jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skriva intresseväckande ansökningsbrev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direktboka anställningsintervjuer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förbereda, genomföra och avsluta anställningsintervjuer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vårda mina kontakter med intressanta arbetsgivare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I vilken utsträckning använder du dig av följande delar av materialet som ingår i coachningsmetoden? Ange på en skala från 1 till 6 där 1 är "använder inte alls" och 6 är "använder till fullo".

	Använder inte allt	Använder lite	Använder en del	Använder mycket	Vet ej
Korten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktboken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vikta arbetsarket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Här kan du utveckla dina svar i föregående fråga. Om du använder eller inte använder dig av materialet, vad beror det på?

Korten	_____
Kontaktboken	_____
Vikta arbetsarket	_____

Hur bedömer du *nivån* på följande delar i coachningen? Ange på en skala från 1 till 5 där 1 är "alldeles för låg" och 5 är "alldeles för hög".

	1	2	3	4	5
Nivån på själva coachningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nivån på materialet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nivån på kraven som ställdes på mig under coachningen i coachningsgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

På vilket sätt tänker du annorlunda om din väg till arbete efter att ha deltagit i coachningsgrupp?

Hur stor användning har du haft av coachningen hittills? Ange från 1 till 6 där 1 är "ingen användning alls" och 6 är "mycket stor användning".

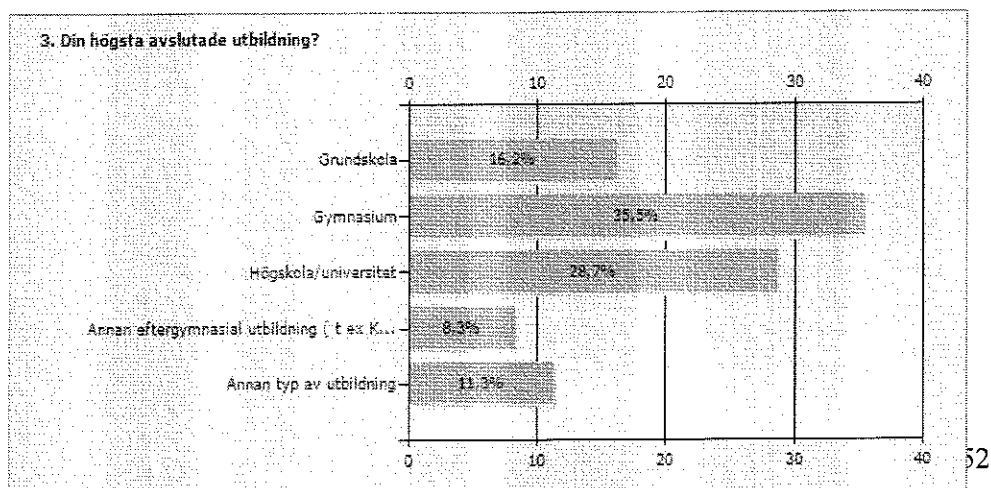
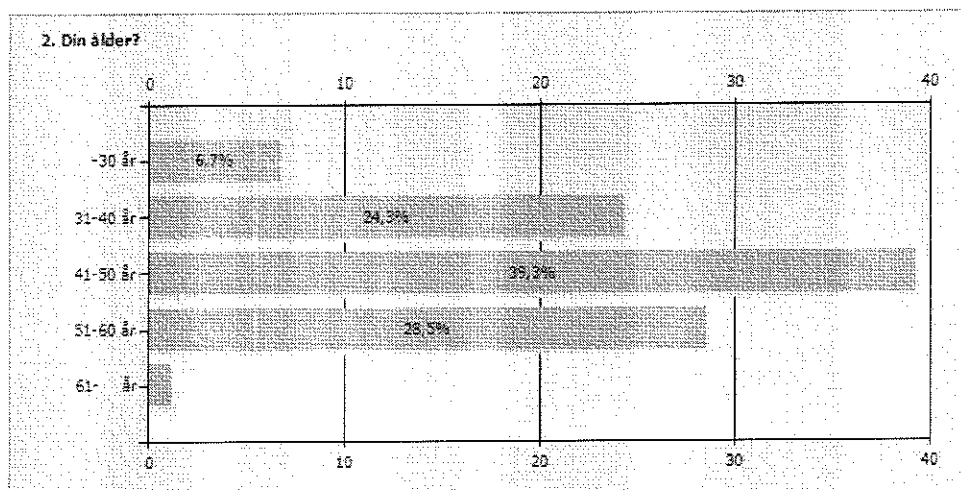
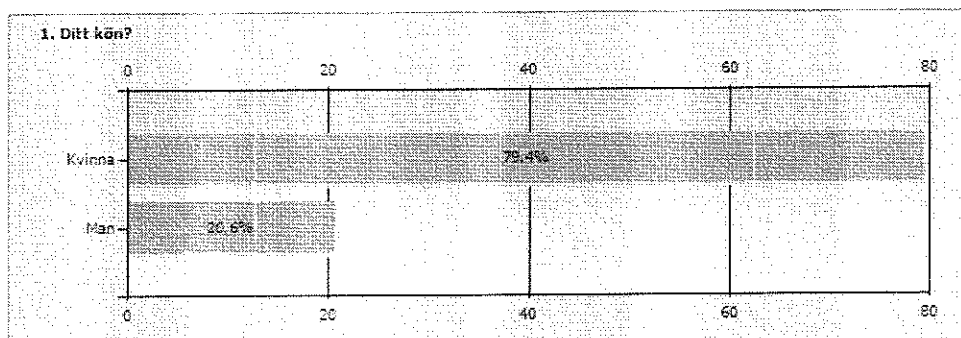
- ☐ 6
- ☐ 5
- ☐ 4
- ☐ 3
- ☐ 2
- ☐ 1
- ☐ Vet ej

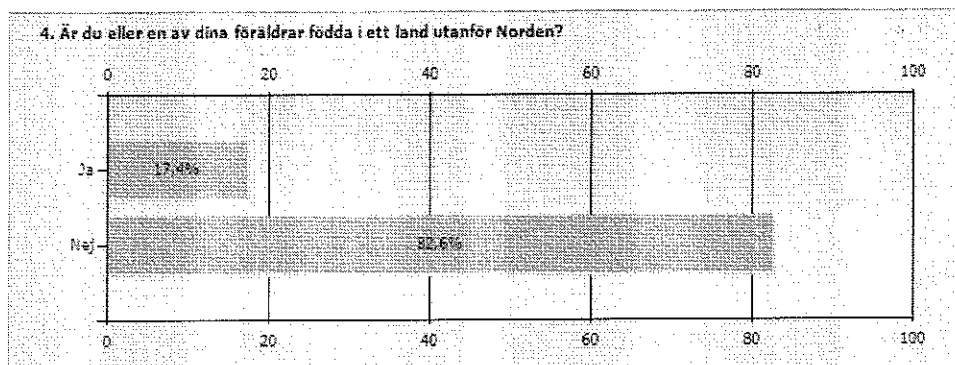
Vad är det viktigaste du lärt dig av coachningen?

**Här kan du skriva förslag på förbättringar av coachningsmetodiken?
Text ändringar, något du vill ha mer av, något du vill ha mindre av....**

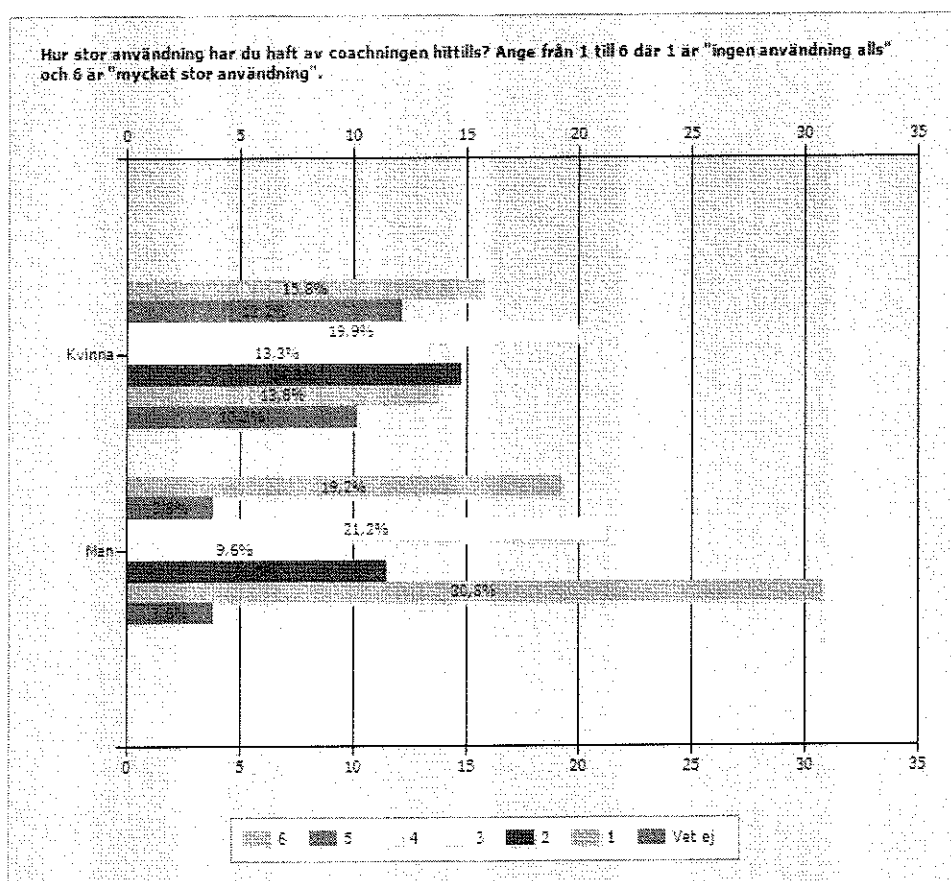
Här kan du skriva andra synpunkter som du inte har kunnat föra fram i enkätens övriga frågor?

Bilaga 2: Respondentgruppens sammansättning

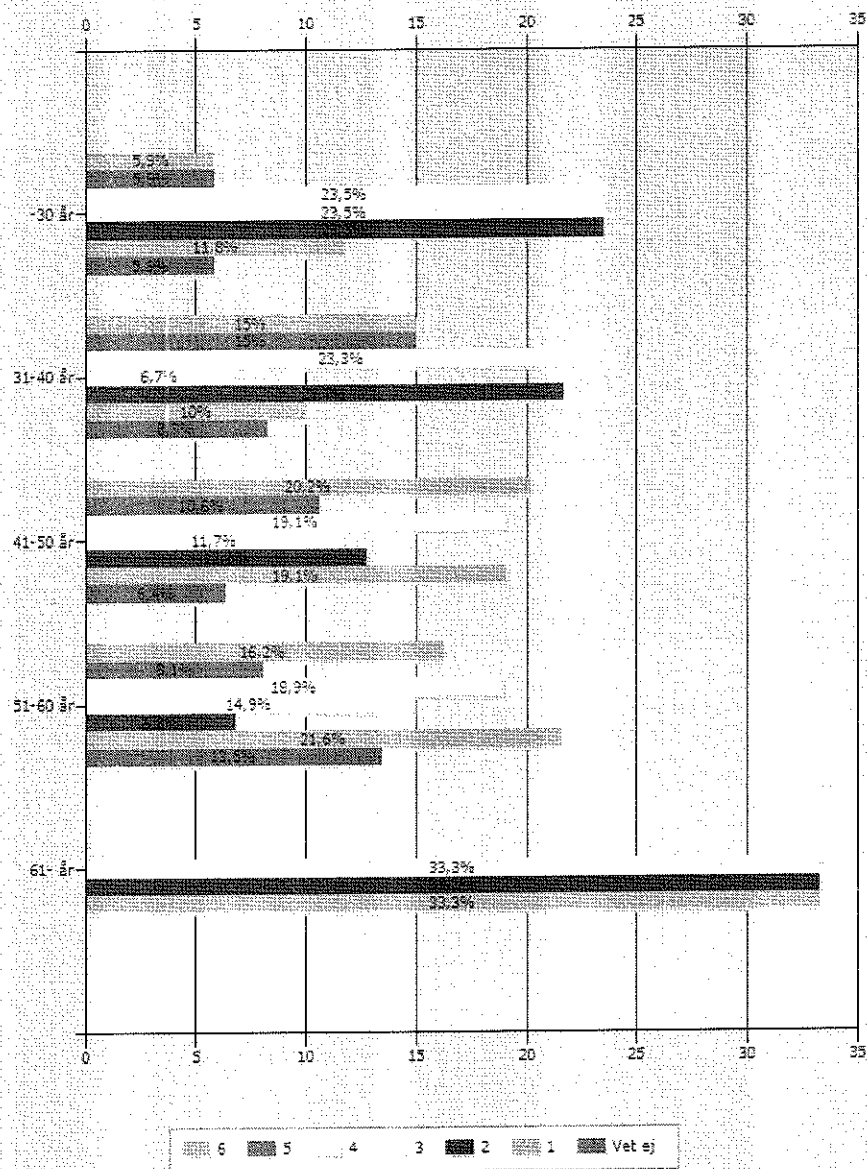




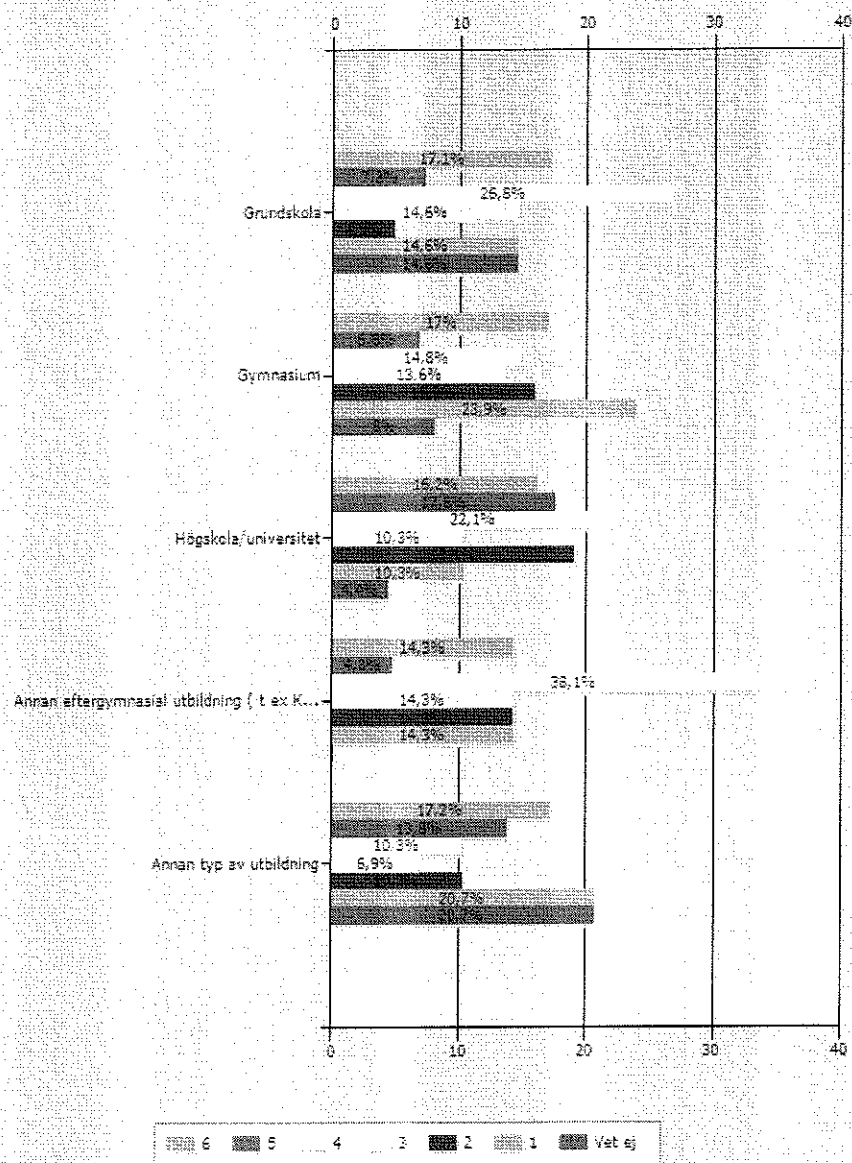
Bilaga 3: Användningen av coachningen utifrån deltagarnas kön, ålder, etniska bakgrund och utbildningsnivå

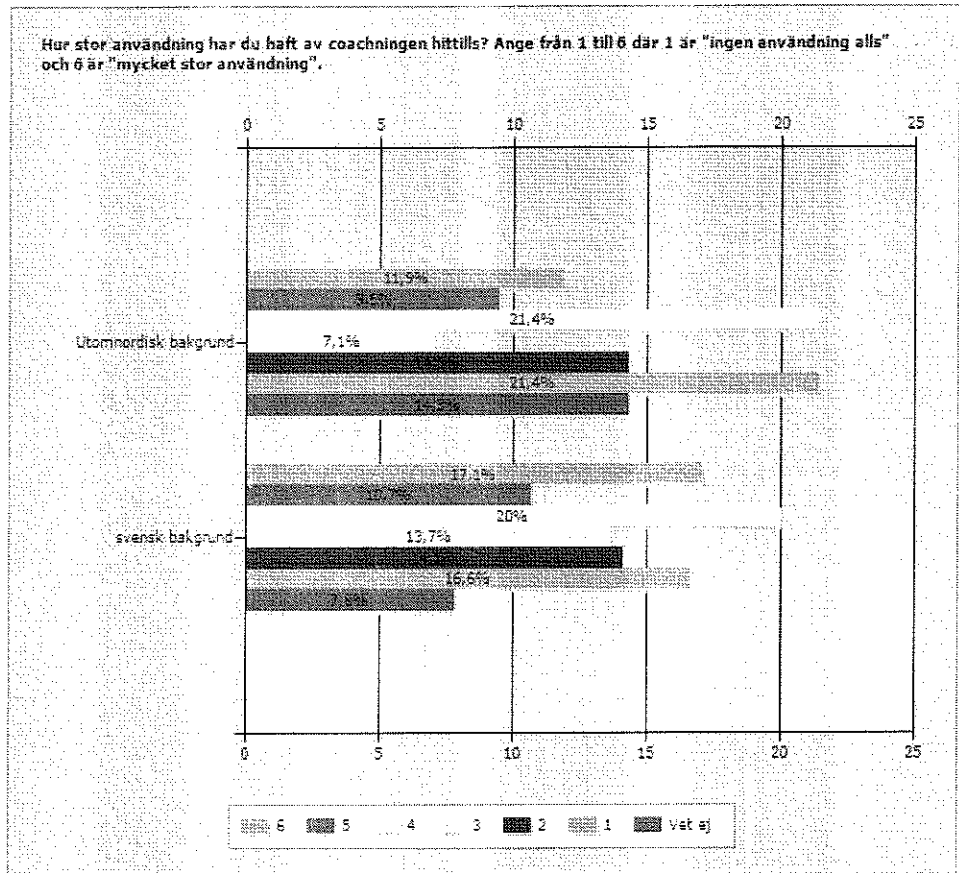


Hur stor användning har du haft av coachningen hittills? Ange från 1 till 6 där 1 är "ingen användning alls" och 6 är "mycket stor användning".



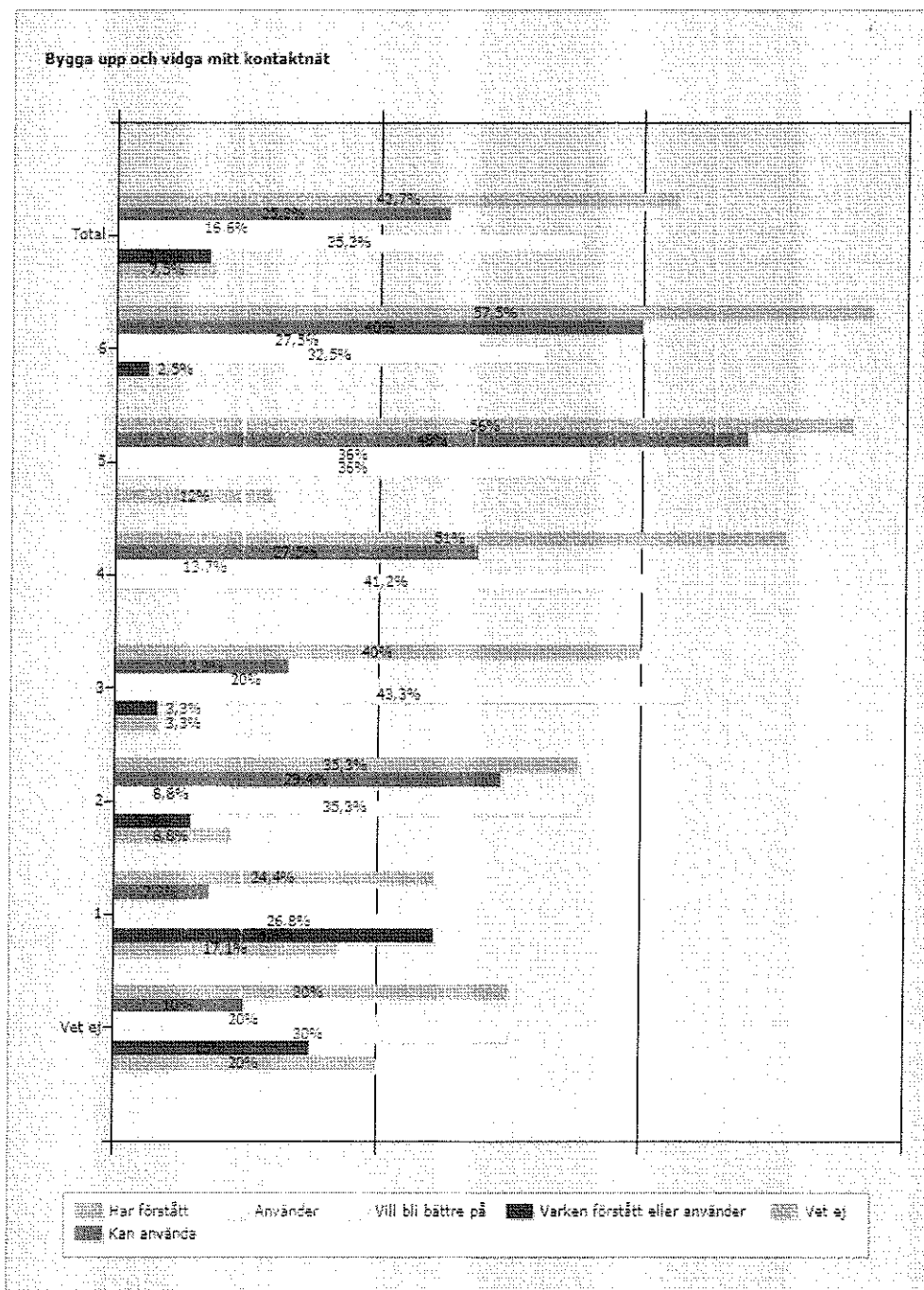
Hur stor användning har du haft av coachningen hittills? Ange från 1 till 6 där 1 är "ingen användning alls" och 6 är "mycket stor användning".





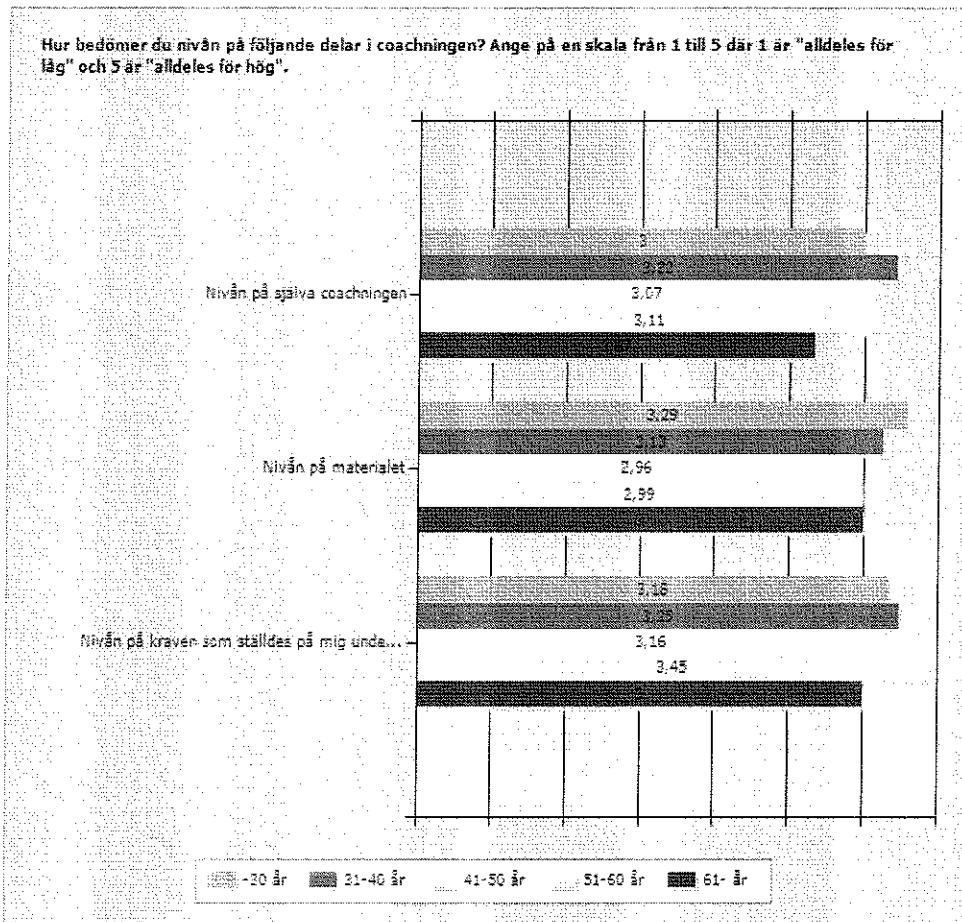
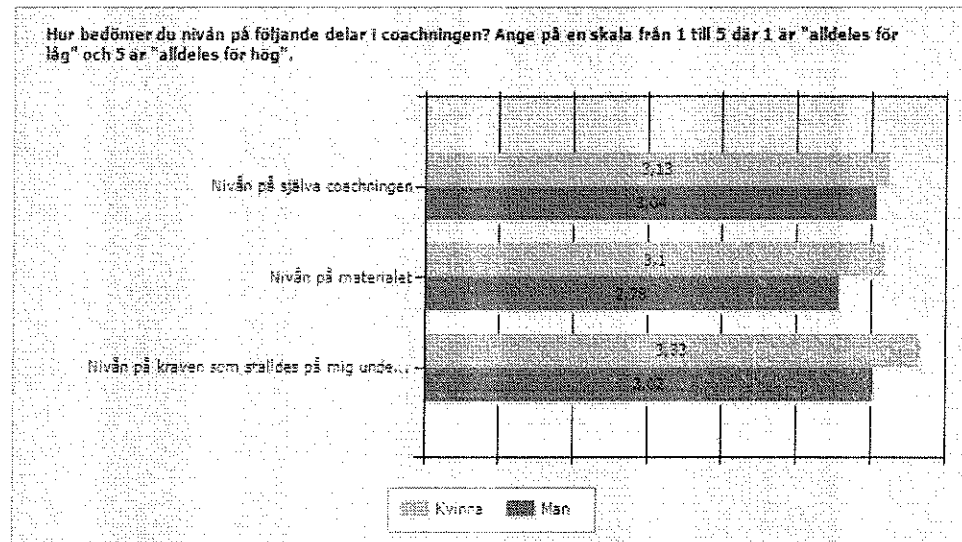
Bilaga 4: Tabell med procentsatser –deltagarnas förståelse och användning av coachningsmetodens delar

	Har förstått	Kan använda	Använder	Vill bli bättre på	Varken förstått eller använder	Vet ej
Argumentera för vad jag är bra på	47,3%	34,4%	23,8%	29,7%	3,1%	6,2%
Få idéer till nya jobb, roller och arbetsuppgifter som passar mina talanger	45,6%	28%	27,6%	22,4%	6,8%	7,2%
Undersöka arbetsmarknaden inom områden som intresserar mig	39,5%	35,2%	27,7%	19,4%	8,7%	7,1%
Göra realistiska skattningar av hur väl jag uppfyller arbetsgivarens krav i ett jobb	39,6%	29,8%	20,4%	21,6%	7,1%	13,3%
Boka och genomföra baklängesintervjuer	38,6%	32,7%	18,9%	17,3%	10,2%	11,4%
Bygga upp och vidga mitt kontaktnät	41,8%	26,3%	16,3%	34,7%	6,8%	8,4%
Skriva ett personligt CV	33,5%	24,8%	23,2%	29,1%	12,2%	8,7%
Sätta upp långsiktiga mål (3-5 år)	32,5%	18,7%	16,7%	29%	9,9%	17,9%
Sätta upp kortsiktiga mål	37,6%	24%	30%	18%	6,8%	12%
Planera för att kunna uppnå mina mål	38%	21,6%	25,9%	27,5%	6,7%	11%
Ta reda på mer om utanförstående jobb	42,5%	24,4%	19,7%	20,1%	9,8%	11,8%
Skriva intresseväckande ansökningsbrev	34,1%	22%	16,5%	33,3%	11,8%	9,4%
Direktboka anställningsintervjuer	37%	25,6%	9,8%	29,1%	10,2%	12,6%
Förbereda, genomföra och avsluta anställningsintervjuer	36,9%	25,5%	12,9%	31%	6,7%	13,3%
Vårda mina kontakter med intressanta arbetsgivare	37,4%	21,4%	17,1%	29,6%	7,8%	15,2%

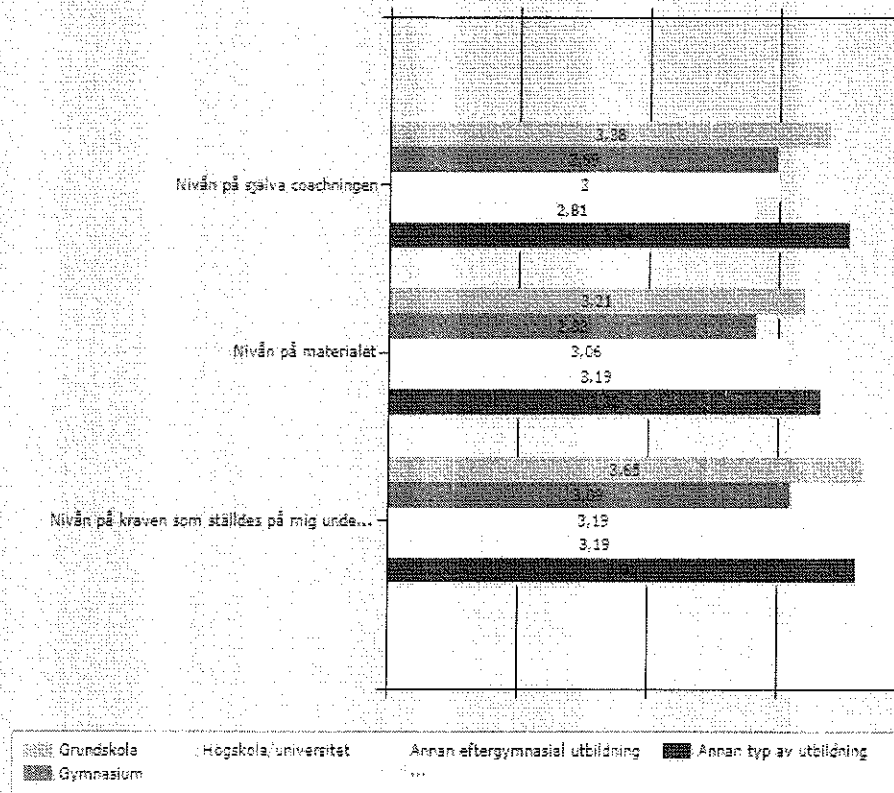


Kolumnernas siffror anger graden av deltagarnas upplevelse av den totala användningen av coachningsmetoden och är respondenternas svar på frågan: Hur stor användning har du haft av coachningen hittills?

Bilaga 5: Bedömningen av nivån på coachningen utifrån deltagarnas kön, ålder, etniska bakgrund och utbildningsnivå



Hur bedömer du nivån på följande delar i coachningen? Ange på en skala från 1 till 5 där 1 är "alldeles för låg" och 5 är "alldeles för hög".



Hur bedömer du nivån på följande delar i coachningen? Ange på en skala från 1 till 5 där 1 är "alldeles för låg" och 5 är "alldeles för hög".

