



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

# ”Mellan jobb” - en kvalitativ fallstudie av Outplacement

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp

Deirdre Net  
Susanna Stenson  
Handledare: Lars Walter  
Juni, 2013

# Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp

År: 2013

Handledare: Lars Walter

Examinator: Petra Adolfsson

- Syfte:** Syftet med studien är att studera outplacementprocessen hos en verksamhet i Göteborg. Avsikten är att se hur outplacementprocessen går till och hur denna påverkar deltagarnas chanser till ny sysselsättning.
- Teori:** Den teoretiska referensramen vi har använt oss av berör olika aspekter kring begreppet anställningsbarhet och har delats in efter uppsatsens olika teman; coaching, nätverk, personlig marknadsföring och externa och praktiska faktorer. Då vår studie rör individer i en outplacementprocess har vi valt att använda oss av anställningsbarhetsteorier på individnivå.
- Metod:** Vi har valt att genomföra en kvalitativ studie med en abduktiv ansats och det empiriska resultatet baseras på semistrukturerade intervjuer med det aktuella företags fyra outplacementkonsulter, tre av deras deltagare och en beställare.
- Resultat:** Studiens resultat visar att outplacementprocessen innehåller flera olika verktyg för att stötta och hjälpa deltagarna i riktning mot ny sysselsättning. De övergripande områden vi har identifierat som viktiga för processen är coaching, nätverkande, personlig marknadsföring och anpassning efter externa och praktiska faktorer. Det underlag som har framkommit i vårt empiriska material i kombination med vår teoretiska referensram visar tydligt på att outplacementprocessen har positiva effekter för deltagarnas möjligheter till ny sysselsättning.
- Nyckelord:** Outplacement, anställningsbarhet, coaching, nätverk, personlig marknadsföring

# Innehållsförteckning

|      |  |    |
|------|--|----|
| 1.   | Inledning.....                           | 1  |
| 1.1. | Problembakgrund.....                     | 1  |
| 1.2. | Problemformulering.....                  | 3  |
| 1.3. | Syfte.....                               | 3  |
| 1.4. | Forskningsfrågor.....                    | 3  |
| 2.   | Metod.....                               | 3  |
| 2.1. | Val av metod.....                        | 4  |
| 2.2. | Urval.....                               | 5  |
| 2.3. | Tillvägagångssätt.....                   | 5  |
| 2.4. | Begränsningar.....                       | 6  |
| 3.   | Teori.....                               | 7  |
| 3.1. | Begreppet anställningsbarhet.....        | 8  |
| 3.2. | Coaching.....                            | 9  |
| 3.3. | Nätverk.....                             | 10 |
| 3.4. | Personlig marknadsföring.....            | 11 |
| 3.5. | Externa och praktiska faktorer.....      | 12 |
| 4.   | Empiri.....                              | 13 |
| 4.1. | Coaching.....                            | 13 |
| 4.2. | Nätverk.....                             | 14 |
| 4.3. | Personlig marknadsföring.....            | 17 |
| 4.4. | Externa och praktiska faktorer.....      | 18 |
| 5.   | Analys.....                              | 19 |
| 5.1. | Coaching.....                            | 19 |
| 5.2. | Nätverk.....                             | 20 |
| 5.3. | Personlig marknadsföring.....            | 22 |
| 5.4. | Externa och praktiska faktorer.....      | 23 |
| 6.   | Diskussion.....                          | 24 |
| 6.1. | Coaching.....                            | 24 |
| 6.2. | Nätverk.....                             | 25 |
| 6.3. | Personlig marknadsföring.....            | 26 |
| 6.4. | Externa och praktiska faktorer.....      | 27 |
| 6.5. | Slutsatser.....                          | 27 |
| 6.3. | Avslutande reflektioner.....             | 28 |
| 6.4. | Förslag till fortsatt forskning.....     | 29 |
|      | Litteraturlista.....                     | 30 |
|      | Bilaga 1 – Intervjuguide konsulter.....  | 32 |
|      | Bilaga 2 – Intervjuguide deltagare.....  | 33 |
|      | Bilaga 3 – Intervjuguide beställare..... | 34 |

# 1. Inledning

Under denna rubrik kommer vi att ge en introduktion till studiens problembakgrund. Vi kommer också att redovisa den problemformulering som ligger till grund för uppsatsens relevans samt studiens syfte och frågeställningar

## 1.1. Problembakgrund

Under de senaste 50 åren har världens ekonomier blivit allt mer integrerade och som följd av globalisering och ökad konkurrens över nationsgränserna ställer dagens samhälle ökade krav på flexibilitet inom organisationer (Berglund & Schedin, 2009). Att snabbt kunna anpassa sig efter de förändringar som följer av teknologisk utveckling, nya kommunikationsmöjligheter och kunders krav på alltmer fulländade produkter är av betydande vikt för företagets framgång och överlevnad (Gee & Hull, 1996). För att stå sig konkurrenskraftiga på den globala marknaden är det centralt för företag att hitta nya marknader och mer flexibla sätt att organisera arbetet (Burke, 2002). Målet att öka innovationen, effektiviteten och produktiviteten har inneburit en ökad rörlighet i det organisatoriska klimatet där företag idag expanderar, utvecklar, förvärvar, samarbetar, omstrukturerar och lägger ner delar av sina verksamheter (Burke, 2002). För att parera de snabba förändringarna i den sociologiska, ekonomiska och tekniska samhällsutvecklingen krävs flexibilitet även hos arbetskraften (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2006). Sedan början på 1990-talet har en stor del av de traditionella industrijobben försvunnit från Sverige (ibid.). Samtidigt har tjänstesektorn och tjänsteinnehållet i de kvarvarande industrijobben ökat och innovation och kontinuerligt lärande har blivit en allt viktigare faktor i den globala konkurrensen (Allvin m.fl, 2006). Denna kontinuerliga marknadsanpassning har inneburit krav på helt andra, i många fall även personliga, förutsättningar hos arbetstagarna än de generella krav som tidigare ställdes på kollektivanställda industriarbetare, och konkurrensen sker idag utifrån individuella snarare än kollektiva egenskaper (Allvin m.fl, 2006). Fokuseringen på hastighet, flexibilitet och nödvändig förändring menar Karin Salomonsson (2003) även har satt ett tydligt avtryck i arbetets vardag där individen förväntas vara uppdaterade på de förändringar som sker och kontinuerligt anpassa sig efter organisationernas nya krav och behov. Den självständige, ambitiöse, hårt arbetande människan som ständigt söker nya utmaningar och personlig utveckling kan anses vara idealet för den nya arbetstagaren (ibid.). Som en följd av ett sådant ideal förändras även

de tidigare relativt utstakade karriärvägarna till att bli mer otydliga och föränderliga. För att generera värde till företaget behöver arbetstagaren besitta den kompetens som efterfrågas i dagsläget och utan att vara en tillgång för organisationen riskerar individen avveckling och uppsägning. Att ständigt inneha rätt kompetens och de rätta förutsättningarna i den föränderliga organisationsmiljön är en svår utmaning, vilket har lett till en uppluckring av det gamla systemet med livslånga anställningar (Scholte, 2005).

I relation till denna utveckling har begreppet anställningsbarhet blivit ett allt mer omtalat begrepp inom arbetsmarknadsforskningen (McQuaid & Lindsey, 2005). Anställningsbarheten har gått från att betyda ren arbetsförmåga till att bli ett komplext begrepp som ständigt anpassas efter den föränderliga marknadens efterfrågan på arbetskraft (ibid.). Idag anses anställningsbarhetsbegreppet omfatta både faktorer som rör en individs personliga lämplighet i form av social kompetens och förmåga att anpassa sig samt det egna ansvaret att utveckla sina kunskaper och kompetenser för att matcha arbetsmarknadens krav (McQuaid & Lindsey, 2005). En central aspekt av anställningsbarhet är förmågan att hitta ett jobb. En del av detta är givetvis att ha de rätta kvalifikationerna och kapaciteten att göra ett bra jobb, men det finns också andra aspekter (ibid.). Särskilt i yrken med hård konkurrens spelar det stor roll hur individer marknadsför, "säljer" sig själva genom att förmedla sin person och sina kompetenser till rekryteraren (Knight & Yorke, 2004). Vad som efterfrågas varierar beroende på kontext och det är just förmågan att anpassa sig efter situationens förutsättningar som karakteriserar anställningsbarhet (McQuaid & Lindsey, 2005).

Som ett resultat av ovan beskrivna utveckling med ökande nedläggningar, omorganiseringar och uppsägningar har behovet vuxit av en verksamhet som arbetar med att lindra traumat för personal som får lämna sina jobb, hålla motivationen uppe bland kvarvarande personal samt upprätthålla både produktivitet och allmänhetens bild av företaget. Lösningen blev outplacement, som kortfattat kan beskrivas som en tjänst som erbjuder uppsagda arbetstagare professionell hjälp i övergången från en sysselsättning till en annan och således gå vidare i karriären. Tjänsten tillhandahålls ofta av externa konsultbolag som anlitas av arbetsgivaren. Det är vanligt att tjänsten ingår som en förmån i den anställdes avtal men det kan också förhandlas fram som en del av ett

avgångsvederlag vid en överenskommen uppsägelse mellan arbetsgivare och arbetstagare. Outplacement innebär att klienten får hjälp i form av råd, psykologiskt stöd och en verktygslåda för att ta sig vidare i arbetslivet. Processen kan bedrivas med klienter både individuellt och i grupp och innehåller vanligtvis komponenter som karriärrådgivning och -utvärdering, CV-skrivning, intervjuförberedelser, systematiskt nätverkande, utveckling av det personliga varumärket samt ökad arbetsmarknadskunskap (Butterfield & Borgen, 2005).

## **1.2. Problemformulering**

I relation till den ovan nämnda framväxten av outplacementverksamheter och det behov deras service tillgodoser på marknaden (Butterfield & Borgen, 2005) anser vi det intressant att notera att det knappt finns något empiriskt material publicerat beträffande individuell outplacements effektivitet. Outplacement är idag ett etablerat begrepp och verktyg inom det personalvetenskapliga området. Därför anser vi det vara betydelsefullt att utröna vilka metoder som används och vilka konsekvenser processen får för deltagarnas möjligheter på arbetsmarknaden i relation till begreppet anställningsbarhet.

## **1.3. Syfte**

Syftet med uppsatsen är att studera outplacementprocessen hos en verksamhet i Göteborg. Avsikten är att se vilka konsekvenser processen får för deltagarna.

## **1.4. Forskningsfrågor**

1. Hur går outplacementprocessen till?
2. Vad får outplacementprocessen för konsekvenser för deltagarna?

# **2. Metod**

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för vårt tillvägagångssätt och våra metodologiska val och avvägningar under upprättandet av studien.

## 2.1. Val av metod

För att svara på våra forskningsfrågor valde vi att utföra en kvalitativ intervjustudie. Enligt Bryman (2011) används kvalitativ ansats framförallt i tolkningsinriktade studier med tyngd på hur den sociala verkligheten skapas i samspel mellan människor och hur den kan förstås av de individer som befinner sig i den. En kvalitativ ansats anses kunna ge en djupare förståelse vid studier av mer abstrakta, svårsmätbara fenomen där ord, och inte siffror, står i fokus.

Vid insamling av teori och empiri använde vi oss av en abduktiv ansats, vilket Alvesson och Sköldberg (1994) förklarar som att växelvis röra sig mellan insamlade av teori och empiri och därmed låta förståelsen av det undersökta området successivt växa fram. Att under processens gång parallellt arbeta med teori och empiri ger struktur åt det insamlade materialet och teorin styrks och utvecklas efterhand av ytterligare empiri som teorin kan appliceras och således testas på. Valet av abduktiv ansats gjordes eftersom teorin inom kvalitativ forskning antas följa av undersökningen, istället för att vara dess utgångspunkt (Bryman, 2011). Samtidigt ansåg vi oss behöva en viss teoretisk grund för att ringa in ämnet och kunna ställa relevanta frågor till våra respondenter.

Vid valet av metod för empirisk datainsamling beslutade vi att använda oss av semistrukturerade intervjuer. Valet gjordes eftersom semistrukturerade intervjuer ger respondenterna stor frihet att utveckla sina svar och fritt uttrycka sina uppfattningar och synpunkter (Bryman, 2011). Enligt Bryman (2011) ger semistrukturerade intervjuer flexibilitet i frågeordningen och möjlighet att ställa följdfrågor, samtidigt som den ramar in de förutbestämde områden vi ville beröra under intervjutillfället. Dessa områden utgjordes av outplacementprocessens olika faser som konsulterna berättade om vid ett inledande möte: nuläge, planering, aktivitet och uppföljning. Vi uppmuntrade våra respondenter att utveckla och förtydliga sina svar för att få ett så utförligt och tillförlitligt empiriskt material som möjligt. Intervjuerna med deltagarna och beställaren hölls enskilda medan outplacementkonsulterna intervjuades två och två. Valet att intervjua outplacementkonsulterna två och två gjordes dels av effektivitetsskäl men också i syfte att främja ett meningsutbyte och identifiera eventuella likheter och skillnader i uppfattningar och tillvägagångssätt konsulterna emellan. Vi var medvetna om de eventuella konsekvenser för öppenheten detta tillvägagångssätt kan få men ansåg att

riskerna inte övervägde fördelarna i detta fall.

För analys av det insamlade materialet valde vi temabaserad analys, vilket enligt Bryman (2011) är fördelaktigt då det övergripande innehållet blir tydligt. Med hjälp av detta tillvägagångssätt kunde vi identifiera de återkommande teman som respondenterna lyfte i intervjuerna, benämna dem med teoretiska begrepp och sedan använda dessa teman som rubriker genomgående i teori, empiri och analys. Detta för att ge tydlig struktur åt texten i analysen när empiri sammankopplas med teori.

## **2.2. Urval**

Studien utfördes på en konsultfirma som arbetar med individuell outplacement av chefer och specialister. Firman har kontor i Göteborg, Malmö och Stockholm och har totalt fem anställda. Intervjustudien har ägt rum på företagets kontor i Göteborg samt ute hos företagets beställare och före detta deltagares nya arbetsplatser. För att få en så bred bild som möjligt av ämnesområdet valde vi att intervjua representanter från alla tre involverade parter i outplacementprocessen: konsulter, beställare och deltagare. Totalt intervjuades fyra av uppdragsgivarens konsulter, en av deras beställare och tre före detta deltagare i outplacementprocessen. Urvalet av respondenter gjordes av vår uppdragsgivare som gav en förfrågan till sina beställare och deltagare om att frivilligt delta i studien. Vår önskan kring valet av deltagare var att de skulle ha fullbordat sin outplacement för att ha möjlighet att kunna beskriva hela processen. De respondenter som tackade ja till medverkan i studien består av både män och kvinnor i olika åldrar. Av integritetsskäl har vi valt att hålla våra respondenter såväl som det aktuella företaget anonyma.

## **2.3. Tillvägagångssätt**

Studien innebar att vi skulle genomföra en undersökning av hur företagets outplacementprocess ser ut och vad den får för konsekvenser för deltagarna i förhållande till deras anställningsbarhet. Som en första inblick fick vi muntligt och skriftligt ta del av företagets verksamhet och metoder. Genom att sätta oss in i befintlig teori och forskning på området skapade vi oss en grundläggande förståelse för outplacementverksamheten och dess mål och syfte. Med bakgrund av detta inledde vi en litteraturstudie av



anställningsbarhetsbegreppet. Eftersom det studerade företags verksamhet riktar in sig på outplacement av chefer och specialister har vi avgränsat oss till att studera de aspekter av anställningsbarhet som är relevanta för den aktuella gruppen. Vi inledde vår empiriinsamling genom att hålla intervjuer med konsulterna på företaget för att skapa oss en uppfattning av deras verksamhet och outplacementprocess. Frågeschemat vi använde vid intervjuerna med konsulterna utgick från företags egna process där vi lät varje fas i processen vara ett tema. Intervjuguiden för deltagare och beställare utgick också från samma process men innehöll fler specifika frågor kring de teman vi identifierat i intervjuerna med konsulterna. Under intervjuerna använde vi oss av diktafon för ljudupptagning och varje intervju inleddes med information om de etiska reglerna från Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet år 1990; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Relevanta delar av intervjuerna transkriberades och färgkodades efter våra förutbestämda teman varpå de analyserades i förhållande till den teoretiska referensramen.

#### **2.4. Begränsningar**

Att urvalet av intervjupersoner gjordes av det undersökta företaget i fråga kan ha påverkat studiens resultat jämfört med om vi hade använt oss av ett slumpmässigt urval bland företags deltagare och beställare. En konsekvens av att urvalet skedde via det aktuella företaget kan vara att de deltagare som ställde upp på att bli intervjuade var de som var positiva till outplacementprocessen och därmed hade en god relation till konsulterna. Eftersom upplevelsen var positiv riskerade inte heller deltagarna att skada relationen till konsulterna genom negativa uttalanden. Då vi inte vet om det eventuellt kan finnas negativa upplevelser bland andra deltagare kan vi inte heller generalisera den positiva responsen till att vara utmärkande för det berörda företags outplacementprocess. Även de dubbla lojaliteterna gentemot företaget respektive universitetet kan ha påverkat studiens utformning på så sätt att vi har haft en mindre kritisk hållning än om studien varit oberoende. Det faktum att undersökningen har gjorts efter förfrågan från ett företag kan alltså ha inneburit en viss försköning av resultatet. Dock har vi under processen gång resonerat kring vår lojalitet och har kontinuerligt strävat efter att hålla ett objektiva förhållningssätt gentemot berörda parter.

Naturligtvis hade fler intervjuer förbättrat vår studies trovärdighet, men på grund av den begränsade tiden fick vi avgränsa oss till åtta intervjupersoner. Ett problem som vi har kunnat se är att respondenternas konfidentialitet gentemot uppdragsgivaren inte har kunnat garanteras då vi intervjuat förhållandevis få personer. Att respondenterna utsetts av det studerade företaget och att de således känner till vilka som deltagit i studien kan ha påverkat respondenternas uttalanden. Vi har därför valt att inte inkludera citat eller personspecifik information som kan härledas till respondenterna. Då delar av de frågor vi ställt kring arbetslöshet kan vara av känslig natur kan även detta ha påverkat informanternas svar.

I de teorier om anställningsbarhet vi tagit del av läggs vikt på många olika faktorer, några av vilka vi valt att inte ta upp, exempelvis livslångt lärande och sysselsättningspolitik. Inledningsvis ställde vi frågor kring aspekter av livslångt lärande men responsen visade att sådana aspekter inte ansågs vara relevanta för deltagarnas anställningsbarhet i relation till outplacement. Eftersom vi har baserat vårt val av teori utifrån de empiriska fynden har vi alltså bortsett från dessa delar, då vi inte har funnit dem relevanta för vår studie. En mer omfattande studie skulle dock ha kunnat ge ett bredare resultat och visat på fler intressanta aspekter kring andra teman är just de vi valt att lyfta.

### 3. Teori

I detta avsnitt har vi samlat teorier kring de centrala teman vi har identifierat vid insamlingen av det empiriska materialet. Temana har sedan benämnts med teoretiska begrepp; coaching, nätverk, personlig marknadsföring samt externa och praktiska faktorer. Denna indelning har gjorts för att i ett tidigt skede skapa en röd tråd och en begreppsapparat som tydligt visar på kopplingen mellan de olika teoretiska begreppen och vårt empiriska resultat. Teorier kring anställningsbarhet kan appliceras på både individ-, organisations- och samhällsnivå och studeras inom flera olika discipliner. Då vår studie rör individer i en outplacementprocess har vi valt att använda oss av anställningsbarhetsteorier på individnivå. De teoretiska begrepp vi har valt att använda oss av omnämns alla i empirin som viktiga i relation till anställningsbarhet och vi har plockat ut relevanta delar ur olika anställningsbarhetsteorier och -definitioner för att på bästa sätt kunna applicera begreppen på vår tematiska indelning.

### **3.1. Begreppet anställningsbarhet**

Anställningsbarhet är ett mångdimensionellt och komplext begrepp vars innebörd kan variera beroende på kontext. Begreppet används ofta som ett sätt att förstå och förklara individers möjligheter på arbetsmarknaden. Även om begreppet kan te sig relativt nytt för många har konceptet används under lång tid. Under de senaste två decennierna har dock begreppet återigen aktualiserats och debatteras nu både inom politiken såväl som inom akademien (Berntson, 2011). I takt med samhällets utveckling har begreppet förändrats i relation till de rådande omvärldsförhållandena. Från att ha sett en individ som arbetsför eller ej arbetsför har begreppet kommit att bli allt mer omfattande och idag finns det ett flertal teorier och modeller som försöker förklara begreppets innebörd (Gazier, 2006).

En persons anställningsbarhet kan bedömas utifrån individuella variabler såsom arbetslivserfarenhet och utbildningsbakgrund samt demografiska karaktäristika som kön, ålder och etnicitet. På senare år har även personliga egenskaper och attityder fått en allt större betydelse för hur eftertraktad en individ anses vara på arbetsmarknaden. Utöver de personliga faktorerna påverkas anställningsbarheten också av omvärldsfaktorer såsom konjunktur, geografiska omständigheter, tillgång på arbetskraft och arbetsgivares preferenser; faktorer som arbetstagaren inte själv kan påverka utan endast anpassa sig efter (Kantelius, 2010).

Hillage och Pollards (1998) definition av anställningsbarhet är en av de oftast förekommande i litteraturen på området. Enligt författarna utgörs anställningsbarhet av förmågan att få ett likvärdigt eller bättre arbete samt att kunna behålla och även röra sig mellan olika anställningar. För att en individ ska anses anställningsbar menar författarna alltså att arbetet även bör vara tillfredsställande och efterfrågat av individen själv. För att få en bättre eller likvärdig anställning kan flera olika strategier användas för att öka sin anställningsbarhet, allt beroende på individens förutsättningar och omständigheter (Smith, 2010). För en individ som saknar utbildning kan studier vara ett sätt, medan det för en annan kan innebära att skaffa sig erfarenhet inom ett visst yrkesområde för att kvalificera sig till det jobb som eftersträvas (McQuaid & Lindsey, 2005). Vissa kan behöva träna på sin sociala kompetens medan en person som är bosatt i glesbygden kan bli nödgad att flytta för att hen ska få tillgång till arbetsmarknaden (Berntson, Sverke & Marklund, 2006). Alla sådana handlingar kan anses öka individens möjligheter på

arbetsmarknaden och därmed även dennes anställningsbarhet (McQuaid & Lindsey, 2005). Om grundläggande faktorer av anställningsbarhet så som kompetens, erfarenhet och tillgänglighet är uppfyllda blir andra medel för att öka sina möjligheter på arbetsmarknaden aktuella. Då vår studie rör just individer vars grundläggande anställningsbarhet redan kan sägas vara uppfylld kommer vi nedan att redogöra för några av de strategier och verktyg som kan tänkas öka denna grupps anställningsbarhet.

### **3.2. Coaching**

En stor del av den forskning som finns om anställningsbarhet lägger vikt på individens personliga tillgångar. Det kan exempelvis vara individens yrkesspecifika kunskap, olika typer av kompetenser och färdigheter samt tidigare erfarenheter, men även demografiska faktorer som individens kön, ålder och etniska ursprung. Att även ha rätt attityder, beteenden och egenskaper har blivit ett allt mer konkurrenskraftigt medel för att hävda sig på arbetsmarknaden (McQuaid & Lindsey, 2005). Att själv vara medveten om sina egenskaper, intressen, kunskaper och mål är enligt Hillage och Pollard (1998) en viktig förutsättning för att öka sina möjligheter att bli framgångsrik i sitt jobbsökande. Det är också viktigt att ha en realistisk inställning till sitt jobbsökande och att vara medveten om sina styrkor och svagheter (McQuaid & Lindsey, 2005).

Fugate, Angelo och Blake (2004) har i sin anställningsbarhetsmodell utvecklat vad de kallar för karriäridentitet, som avser sättet på vilket individen ser på sig själv i förhållande till karriärmöjligheter och arbetslivet. Att ha en så kallad kognitiv kompass menar författarna är viktigt för att kunna navigera i karriärbanan och ge individen en förutbestämd riktning att gå i. Att ha tydliga mål och karriärambitioner ökar individens möjligheter till arbete. Karriäridentiteten bortkopplas dock från specifika jobb eller arbetsplatser och utgörs av individens inre motivation, egna värderingar och intresseområden (Fugate m.fl., 2004). För att hjälpa individen att formulera dessa kan coaching vara ett sätt. Enligt Gjerde (2004) innefattar coaching metoder för att medvetandegöra, utmana och motivera i syfte att frigöra och utveckla människors potential. En coach ska ge sin klient stöd och förse henom med verktyg för att själv lyckas nå sina mål. Coaching skiljer sig från terapi på så sätt att coaching fokuserar på nutid och framtid medan terapi är inriktat på dåtid för att söka förklara klientens

nuvarande situation och beteenden. Coaching utförs bäst av en objektiv person utan emotionell koppling till klienten, varför vänner och familj inte alltid är att föredra (Nixon-Witt, 2008). Det viktigaste verktyget för coaching är samtalet mellan parterna, där nyckeln är att etablera en god kommunikation som baseras på öppenhet, trygghet och förtroende (Bennett & Martin, 2001). I de fall där coaching leder till ökad självkänedom och självförtroende kan klientens anställningsbarhet anses öka (Hillage & Pollard, 1998; McQuaid & Lindsey, 2005; Nixon-Witt, 2008). Coaching kan också påverka en individs upplevda anställningsbarhet, dvs. känslan av möjlighet att få en likvärdig eller bättre anställning. Upplevd anställningsbarhet är viktig för att ge individen en känsla av kontroll, vilket i sin tur kan påverka individens beteende på ett sätt som ökar dennes förutsättningar att hitta ny anställning (Berntson, 2011).

### **3.3. Nätverk**

I en studie av Erika Ekström (2001) framkom att 60-85 procent av alla tjänster som tillsätts på den svenska arbetsmarknaden har förmedlats via informella rekryteringskanaler. Flera forskare på området framhåller vikten av att inneha ett brett socialt nätverk för att få tillgång till jobbopportuniteter på arbetsmarknaden (Hillage & Pollard, 1998; McQuaid & Lindsey, 2005; Putnam, 2006). Trots att storleken på det sociala nätverket anses viktigt för möjligheterna till nytt arbete så framhåller andra forskare även vikten av att kontakterna ska vara av rätt karaktär. Med detta menar Bo Rothstein (2003) att endast de kontakter som kan ge personlig vinning kan sägas tillhöra individens sociala kapital. McQuaid och Lindsey (2005) beskriver det som att högre uppsatta kontakter har visat sig leda till större framgång på arbetsmarknaden. I relation till dessa forskningsresultat har Granovetter (1973) i sina studier påvisat att kontakter med svagare band resulterar i fler arbetsrelaterade möjligheter än vad nära kontakter kan ge. Orsakerna bakom studiens resultat menar Granovetter (1973) kan vara flera, bland annat möjligheten att de svaga banden ses som mindre pressande att använda samt att det inte upplevs påverka relationen negativt i samma utsträckning som starka band. Författaren menar även att de svagare banden befinner sig i andra kretsar än individen vilket ökar tillgången till jobbrelaterad information som individen inte redan innehar. Ett sådant förhållande anser författaren medför att ju fler sociala och arbetsrelaterade miljöer individen befinner sig i desto större blir individens potentiella rörlighet på arbetsmarknaden (Granovetter, 1973). Även Fugate m.fl. (2004) menar att det sociala

kapitalet som består av individens egna sociala nätverk medför karriärmöjligheter men även tillgång till strategisk information och socialt stöd vid motgångar. Smith (2010) menar att nätverkande även är ett verktyg för att sprida information om sig själv och visa sin tillgänglighet på arbetsmarknaden. I Granovetters (1995) studier framkom att nätverk i flera fall även resulterade i att individen blev erbjuden jobb trots att individen själv inte aktivt sökt nya anställningar. Gina Neff (2005) framhåller att det trots nätverkandets frivilliga karaktär idag snarare kan ses som en förutsättning för att hitta ny anställning inom vissa yrkesgrupper. Neff (2005) betonar att det i många fall är viktigare att ha rätt kontakter än efterfrågad kompetens. Vidare menar Steven R. Barley och Gideon Kunda (2004) att nätverk inte kan ses som statiska konstellationer utan kräver mycket tid att bibehålla och utveckla.

### **3.4. Personlig marknadsföring**

Hillage och Pollard (1998) samt McQuaid och Lindsey (2005) menar att det inte räcker att inneha relevanta kunskaper, färdigheter och attityder utan individen behöver även ha kapacitet att utforska sina tillgångar samt marknadsföra och sälja dem. För att kunna göra detta menar Hillage och Pollard (1998) att individen behöver karriärsfärdigheter så som arbetsmarknadskunskap och beslutsfattande förmågor, vilka krävs för att kunna utveckla en strategi för att ta sig från nuläge till dit individen vill. Smith (2010) och Allvin m.fl. (2006) beskriver det som att människor idag förutsetts se på sig själva som en produkt och handelsvara med det personliga varumärket i fokus. Förmågan att presentera sin kunskap och sina färdigheter på arbetsmarknaden blir då avgörande för att kunna sälja in sig själv. Detta menar Hillage och Pollard (1998) inkluderar sammansättning av CV med all relevant information, referenser samt intervjuteknik. Andra strategier som nämns i relation till att öka sin anställningsbarhet är att skapa en lämplig arbetsidentitet som kan presenteras för potentiella arbetsgivare. Smith (2010) menar att individer idag ständigt måste hålla sig ajour med nya tillväxtssektorer, efterfrågan på nya färdigheter samt hur de ska erhållas, hitta jobb och även förstå hur vägar för att få tillgång till jobben skapas. För att kunna vara uppdaterad och anpassad till en sådan utveckling krävs att individen använder sin identitet som en resurs som kontinuerligt kan anpassas till att bemästra osäkra och föränderliga omvärldsförhållanden. Smith (2010) menar att det kan röra sig om språklig lämplighet, normer för hur man presenterar sig själv samt framtoning och interaktion som är specifik för olika arbets- och yrkesmiljöer. Vid arbetssökande inom

ständigt föränderliga marknader är det avgörande att vara medveten om vilken typ av arbetsidentitet som ska presenteras för arbetsgivaren samt att lära sig hur man som individ förhåller sig till denna identitet. Författaren framhåller att människor använder flera olika metoder för att konstruera framgångsrika arbetsidentiteter. Några av dessa är attityd- och beteendeförändringar, klädkoder och andra fysiska attribut (Smith, 2010). Även Fugate m.fl. (2004) framhåller vikten av att kunna anpassa sitt beteende, tankar och känslor efter de förutsättningar som situationen tillhandahåller. Författarna menar att de individer som är duktiga på att anpassa sig har ofta en proaktiv och utforskande attityd i nya situationer vilket medför en hög beredskap i osäkra lägen.

### **3.5. Externa och praktiska faktorer**

Även externa och praktiska faktorer spelar in på individens anställningsbarhet. McQuaid och Lindsey (2005) berör exempelvis konjunkturen och den varierande efterfrågan på arbetskraft som externa omständigheter med stor inverkan på anställningsbarheten. En persons kompetens kan exempelvis i förhållande till ett visst jobb bedömas som tillräcklig i ett läge med låg tillgång på arbetskraft, medan den kan anses otillräcklig i en situation med hårdare konkurrens. Även den geografiskt varierande efterfrågan inverkar på anställningsbarheten. Storstadsområden har exempelvis av naturliga skäl ett bredare utbud av arbetstillfällen och studier av Berntson, Sverke och Marklund (2006) visar att boende i storstadsområden anser sig ha bättre möjligheter att skaffa nytt arbete jämfört med människor i glesbygden, i lågkonjunktur såväl som i högkonjunktur. Att kunna anpassa sig till marknadens utveckling och därmed vara mobil vad det gäller yrke och geografiskt läge anser Hillage och Pollard (1998) vara av stor vikt för anställningsbarheten. Därav menar Smith (2010) att det är viktigt att vara beredd att vidga sin bild av tänkbara arbeten för att kunna öka sina möjligheter på arbetsmarknaden. Att vara mobil är även en viktig förutsättning som McQuaid och Lindsey (2005) framhåller då de menar att avståndet och förbindelser till möjliga arbetsplatser är avgörande omständigheter i förhållande till anställningsbarheten. Även design av rekryterings- och urvalsprocesser så som headhunting och intern- samt nätverksrekrytering är externa faktorer som påverkar individens möjlighet till arbete (Hillage & Pollard, 1998). Som tillägg till de mer externa omständigheterna kan även praktiska faktorer läggas så som exempelvis ålder, omsorg av barn och hemförhållanden vilka också är betydande för en individs anställningsbarhet (McQuaid & Lindsey, 2005).

## 4. Empiri

Vi har valt att dela in vårt empiriska material efter de centrala teman i outplacementprocessen som kunde identifieras under intervjuerna och som vi sedan klätt i följande teoretiska begrepp: coaching, nätverk, personlig marknadsföring samt externa och praktiska faktorer. Rubrikerna är ordnade i en viss kronologi som följer outplacementprocessens olika faser.

### 4.1. Coaching

I första steget av outplacementprocessen framhöll konsulterna vikten av att deltagarna blir medvetna om sina tillgångar men även att de kommer till insikt i vad de eftersträvar och i vilken riktning de vill gå. Konsulterna menade att de sinnesstämningar deltagarna befinner sig i när de först går in i processen kan variera kraftigt men gemensamt är att de måste få landa i vad som har hänt innan det blir aktuellt att börja titta på nya jobb. Beställaren menade att orsakerna bakom att en medarbetare hamnar i en outplacementprocess oftast ligger i personliga skäl såsom konflikter med chefer eller övriga medarbetare, medan konsulter och deltagare angav flera olika skäl till att en medarbetare respektive de själva fått avsluta sin anställning.

Första steget för konsulterna är att skapa ett förtroende och ge sina klienter stöd och hopp om framtiden. Ofta under- eller övervärderar deltagarna sig själva och sina möjligheter och konsulterna behöver hjälpa dem att lämna det gamla och hitta en ny självbild. Detta gör konsulterna med hjälp av vad de kallar en kartläggningsintervju, där deltagarens bakgrund ges en grundlig genomgång. Här analyseras tidigare val, intresseområden och den röda tråden i deltagarens karriär. Under både intervjuerna med konsulterna och med deltagarna framkom att deltagarna i grunden redan ansågs vara anställningsbara, då de ofta har lång utbildning, hög kompetens och ett framgångsrikt arbetsliv i ryggen. En av deltagarna uttryckte det som:

*Man ska ha en bra utbildning i botten, då tickar du av den rutan: utbildning, ja. Okej, nu kan du titta på vem är du och vad har du med dig. (deltagare #3)*

Ett delmål med kartläggningsintervjun är att synliggöra deltagarnas tillgångar och framgångar i syfte att öka deras självförtroende och motivation samt tvinga bort



eventuella känslor av skam, misslyckande och värdelöshet. Både konsulter, deltagare och beställare var överens om att det är bra att byta jobb ibland eftersom man då får möjlighet att reflektera över sig själv och sin situation för att kunna komma fram till vad man verkligen vill. Självsikt var en återkommande faktor i konsulternas berättelse av hur de arbetar. Med självinsikt och en tydlig målbild är chanserna att hitta en lämplig sysselsättning mycket större, då deltagaren vet vad hen kan, vill och motiveras av. Även beställaren framhöll att den tydliga målbild som skapas under processen är en fördel vid nyanställning då chansen ökar att matchningen blir rätt mellan deltagare och företag.

I intervjuerna med deltagarna visade det sig att deras uppfattning om sina egna möjligheter på arbetsmarknaden varierade. Några av deltagarna kände inledningsvis en viss oro, framförallt över sin ålder och hur den skulle påverka chanserna till nytt jobb. Två av respondenterna hade uppfattningen att det skulle gå fort att hitta något nytt medan en var mer pessimistisk. För somliga av deltagarna blev vägen till nytt jobb längre än de förväntat sig med flera "nej tack" i slutskeden av olika rekryteringsprocesser, vilket innebär en känslomässig berg-och-dalbana. En av deltagarna förklarade hur outplacement då kan lindra den känslomässiga bördan:

*När man väl kom hit, då fick man liksom skärpa till sig så fick man lite positiv energi här. Det är bra att ha nån som stöttar en i det. Det är som att ha en personligt tränare som håller koll och ser till att man inte kan smita. (deltagare #1)*

Deltagarna beskrev den stöttning och möjlighet till bollplank de fick av outplacementkonsulterna som mycket viktigt för att öka sitt självförtroende och för att få energi att fortsätta söka vidare. Även outplacementprocessens fasta struktur med regelbundna möten framstod som en stor hjälp för deltagarna.

## **4.2. Nätverk**

När outplacementkonsulterna pratade om nätverk blev det snabbt tydligt hur viktigt detta verktyg är för att hitta de jobb som finns på dagens arbetsmarknad. Den del av arbetsmarknaden som syns är enligt respondenterna väldigt liten. Att söka jobb via annons är det svåraste sättet att få ett jobb eftersom det är en sökväg alla känner till,

vilket innebär att den arbetssökande måste sticka ut i mängden av ansökningar. Konsulterna arbetar med att få sina klienter att "ligga före" platsannonser genom att identifiera företagets behov och fundera över hur de själva kan påverka utformningen av kravspecifikationen. Finns det kontakter inom företaget kan det även göra klientens ansökan mer aktuell för övervägande. Har en individ en ovanlig spetskompetens kan nätverkandet enligt konsulterna ge jobb trots att företaget egentligen inte hade tänkt anställa just nu, men väljer att passa på när kompetensen finns tillgänglig.

I outplacementprocessen arbetar konsulterna med att hjälpa deltagaren att kartlägga, bearbeta och utöka sitt eget kontaktnät, som ofta är större än vad det ser ut att vara vid en första anblick. Arbetet med kontaktnät bör enligt konsulterna ske systematiskt. Det kan börja med kartläggning av branscher, vilket leder till vissa företag som slutligen leder ned till nyckelpersoner. Om konsulterna bedömer att deltagaren kommit tillräckligt långt i processen och är lämplig för en viss tjänst kan de själva dela med sig av sitt eget nätverk. Konsulterna är måna om sitt eget nätverk och förmedlar endast relevanta kontakter till deltagarna. Just konsulternas egna breda kontaktnät på hög nivå i näringslivet var något som beställaren framhöll som en betydande faktor i valet att använda sig av det aktuella företagets tjänster. Vidare uttryckte respondenterna hur viktigt det är att vara aktiv i sitt jobbsökande för att lyckas. En av konsulterna menade att:

*Idag måste man ju vara aktiv ... Det ses som positivt av alla att bli kontaktad, någon visar intresse för mig och mitt företag. Sen kanske det inte stämmer just nu, men då kan man spara den informationen för framtiden. (konsult #3)*

Konsulterna ansåg att deltagaren bör låta hela sitt nätverk veta att hen söker jobb och att hålla sig uppdaterad på sociala medier som LinkedIn. Att ta kontakt direkt med rekryterare och intressanta företag ses enligt konsulterna som mycket positivt av arbetsgivare. Det visar att deltagaren är en handlingskraftig, kommunikativ och kontaktskapande person, vilket konsulterna beskrev som attraktiva egenskaper på arbetsmarknaden. Under intervjuerna betonade konsulterna även vikten av att använda sitt kontaktnät på rätt sätt. Jobb bör inte alltid vara målet utan kontakter finns också till för information, tips och råd. Att arbeta med sitt kontaktnät kan ge ringar på vattnet. Konsulterna berättade att de ibland skickar sina deltagare på förutsättningslösa möten

med rekryterare och searchföretag även då det inte finns ett jobb att söka, bara för att skapa en relation mellan deltagaren och rekryteraren eller företaget. Detta var något som av deltagarna nämndes som mycket positivt. Beställaren framhöll att vad det gäller deras högsta chefstjänster så var det regel att använda sig av searchföretag och headhunting i sökandet efter rätt kandidater. Konsulterna kunde se att ett systematiskt och proaktivt arbete med nätverk var en stor del av framgångsreceptet i en lyckad outplacementprocess.

Konsulternas bild av nätverkens betydelse delades av deltagarna, som också de beskrev kontaktnät som den i särklass viktigaste komponenten för att trygga sin position på arbetsmarknaden. Vissa av deltagarna var medvetna om detta redan innan de kom till outplacement medan andra under processen lärde sig att arbeta med sitt kontaktnät på ett helt annat sätt än tidigare. I början kunde det upplevas som skambelagt att behöva blotta sig i sin ställning som arbetssökande men det försvann så småningom med hjälp av konsulternas stöd och när vanan infann sig. Det aktiva nätverkandet är något deltagarna ännu strävar efter att upprätthålla trots att de idag har ny anställning. Deltagarna berättade också att de fortfarande får jobberbjudanden via searchföretag som ett resultat av det nätverksarbete de gjorde under outplacementprocessen. Flera av deltagarna uttryckte att om de skulle behöva lämna sin arbetsplats idag skulle det troligtvis innebära betydligt mindre oro än sist, då det strukturerade nätverkandet skänkt trygghet och tilltro till deras möjligheter på arbetsmarknaden. En av deltagarna förklarade i relation till ett sådant resonemang riskerna med att stanna för länge på ett och samma företag:

*Vem har nån aning om vem du är när du går 10 år på ett jobb? Internt har de ju det visserligen. Och de som har gått 25 år på ett jobb har det ju jättesvårt.*  
(deltagare #1)

Beställaren framhöll att tidigare erfarenhet av att ha bytt jobb även kan ses som attraktivt vid nyrekrytering då individen får med sig ett flexibelt förhållningssätt och erfarenhet av förändringar. Under intervjuerna beskrev också deltagarna att de hade upptäckt fördelar med att byta jobb oftare, då det ger möjlighet och anledning att uppdatera och utöka sitt kontaktnät. En deltagare ansåg att kontaktnätet var extra viktigt för att få tillgång till jobb på högre nivå, då dessa jobb ytterst sällan tillsätts på andra vägar än genom nätverk.

### 4.3. Personlig marknadsföring

Outplacementkonsulterna och deltagarna framhöll vikten av att kunna marknadsföra sig själv samt att på ett tydligt sätt kunna presentera vad man som individ bidrar med till organisationen. För att kunna konkretisera sin kompetens menade konsulterna att deltagaren behöver noggranna förberedelser kring vilket företaget är samt vad de efterfrågar. Konsulterna menade även att de måste arbeta med deltagarens självinsikt för att medvetandegöra deras kunskap samt det personliga intryck som förmedlas. Utifrån denna bild kan sedan deltagaren prioritera och välja att lyfta fram de kompetenser som stämmer överens med det som arbetsgivaren vill ha. Denna anpassning menade konsulterna görs i CV och personligt brev men även under intervjuer. För att hjälpa deltagaren att förmedla rätt kompetens och kroppsspråk vid en intervju uppgav konsulterna att de ibland intervjutränar deltagaren utifrån en specifik jobbannons. Vid sådana tillfällen menade konsulterna att motsättningar mellan det muntliga uttrycket och kroppsspråket ibland kunde visa sig:

*Vi hade en person som satt långt fram på stolen och skakade.. så sa han att han var handlingskraftig och tittade ner i bordet. Det kan han ju vara men intrycket till rekryteraren blir ju inte det. (konsult #4)*

En av deltagarna framhöll även att en positiv faktor i intervjuförberedelserna var den kunskap som konsulterna hade om det aktuella företaget och dess styrelsemedlemmar eftersom de då kunde ge bakgrundsinformation och förbereda deltagaren inför intervjun. Detta menade en av deltagarna var till stor nytta:

*Då kunde jag liksom förstå att den här personen är lite informell, den här personen ska du gå in så här på så att den öppnar sig. Eller jag kunde använda det att jag visste att du har ju jobbat här och här. Att personen du möter vet något om dig blir man ju alltid glad för. (deltagare #1)*

Deltagarna betonade även vikten av att upprepade gånger få presentera sig själv för olika personer och företag för att på så vis bli bekväm med att sälja in sig själv. Att konsulterna hade satt upp en tydlig struktur och såg till att deltagarna följde denna genom uppföljande avstämningar menade deltagarna var av stor vikt för att kontinuerligt träna

på att förmedla sina kompetenser och personliga mål mot arbetsmarknaden.

#### **4.4. Externa och praktiska faktorer**

Utöver att arbeta med deltagarens egna resurser är frågan om matchning på arbetsmarknaden också aktuell för en lyckad outplacement. För delar av konsulternas klientel, exempelvis högt uppsatta chefer eller specialister inom ett visst område, finns ytterst få jobb att tillgå i det geografiska närområdet. Deltagarna har ofta familj de inte kan flytta ifrån eller kanske redan är trötta på att pendla till jobbet. En del av konsulternas arbete kan då bli att försöka vidga klientens målbild, både geografiskt men även vad klienten kan tänka sig avseende bransch, befattning och sektor. Vad det gäller benägenheten att flytta upplevde deltagarna att konsulterna hade motiverat dem att söka arbete utanför deras geografiska ramar. Konsulterna återkom under intervjuerna ofta till att deras mål är att hjälpa sina deltagare att finna en så lämplig sysselsättning som möjligt och att det inte är meningen att deltagarna ska behöva anpassa sig allt för mycket. Utgångspunkten är alltid att först rikta in sig på den typ av jobb som uppfyller deltagarens önskemål om exempelvis bransch, geografisk belägenhet och befattning. Om inte det ger resultat kan konsulterna efter hand börja utmana deltagaren och komma med kreativa förslag för att inspirera klienten att tänka i nya banor. En av konsulterna beskrev ett sådant samtal:

*Man kan ha värderingar i början: "nej jag vill inte jobba i offentlig sektor, absolut inte". Okej, vad vet du om offentlig sektor? "Ingenting". (konsult #1)*

Konsulterna ansåg att det är viktigt att inte gå in i första mötet och försöka ändra klientens målbild utan poängterade att arbetet med att vidga vyerna pågår kontinuerligt under processen. De förklarade att deltagarna är kloka människor som så småningom själva förstår och accepterar de begränsningar som finns. Konsulterna berättade att om en deltagare går utanför sina ursprungliga ramar och hittar ett spännande jobb att söka kan intresset för jobbet ofta överskugga de praktiska omständigheter deltagaren tidigare betraktat som hinder för att söka liknande tjänster. Ibland kan konsulterna även föreslå alternativa karriärvägar. Det är inte sällsynt att deltagare och konsult i en process kommer fram till att klienten kanske inte borde fortsätta som anställd utan istället fundera på att starta eget. Konsulterna var överens om att deltagare som är anpassbara och mobila har större chanser att lyckas hitta en lämplig sysselsättning.

Ytterligare en extern faktor som omnämndes av alla respondenter var ålderns betydelse på arbetsmarknaden. Konsulterna uppgav att det ofta kunde vara en oroande omständighet för deltagarna då de såg en hög ålder som ett hinder för ny anställning. Detta var något som diskuterades i samtalen med deltagarna. Här menade konsulterna att det var viktigt att påvisa deltagarnas framgångsrika yrkesliv och arbeta bort den negativa bilden kring deras chanser på arbetsmarknaden. Både beställaren och en av deltagarna framhöll att dagens arbetsmarknad inte längre efterfrågar livslång lojalitet utan att företag idag endast förväntar sig några års anställning.

*Även om många tror att ålder är ett hinder så visade det sig att rekryterarna sa att när de tillsätter så är de nöjda om du stannar i 5 år. (deltagare #2)*

## 5. Analys

Under denna rubrik kommer vi att redogöra för de kopplingar som finns mellan vårt empiriska material och den teori vi har valt för att förklara vårt resultat. För tydlighetens skull har vi valt en temabaserad analys och kommer därför att utgå från samma tematiska indelning som genomgående används i vår studie.

### 5.1. Coaching

Med bakgrund i det empiriska materialet kan den coaching konsulterna använder sig av sägas vara en typ av psykologisk kompetensutveckling för arbetssökande. Deltagarna får en ordentligt genomgång av sig själva för att utifrån de vunna insikterna kunna fatta mer välgrundade, fördelaktiga och långsiktiga beslut i syfte att främja sin fortsatta karriär. Egenskaper som självkännedom och målmedvetenhet blir således kompetenser i förhållande till sökandet efter ny sysselsättning. Arbetet med att kartlägga klientens egenskaper, intresseområden, motivation och mål är enligt Hillage och Pollard (1998) och McQuaid och Lindsey (2005) en bra metod för att ge deltagaren den riktning och självinsikt som enligt författarna är en förutsättning för att skapa anställningsbarhet. Den kartlägningsintervju som beskrivs i empirin kan också bidra till att bilda det som Fugate m.fl. (2004) kallar karriäridentitet. Det företag vi har studerat arbetar med individer som av olika anledningar har fått lämna sin arbetsplats, en upplevelse som inte sällan orsakar förvirring och oro. Många av outplacementprocessens deltagare befinner sig i en

situation där de behöver ifrågasätta sig själva och sitt yrkesliv. Att i den situationen få hjälp att hitta sin karriäridentitet medför enligt Fugate m.fl. (2004) en kognitiv kompass som ger individen riktning och tydliga mål i sin fortsatta karriär, vilket i sin tur leder till ambition. Detta anses öka individens anställningsbarhet (Fugate m.fl., 2004), vilket även indikeras av det faktum att beställaren uttryckte det som positivt att anställa individer som har deltagit i en outplacementprocess.

Konsulterna kan i sitt stöd till klienten sägas tillämpa en blandning av terapeutisk och coachande teknik, då de både tittar tillbaka på individens förflutna samtidigt som de har ett tydligt framtidsfokus (Gjerde, 2004). Konsulternas uppdrag är att förse klienten med verktyg för självhjälp, att agera bollplank, att hjälpa deltagaren att komma till insikt samt att utmana och uppmuntra klienten i dennes strävan efter ny sysselsättning. Detta sätt att arbeta menar Gjerde (2004) och Nixon-Witt (2008) ökar individens självkänedom och leder till ett stärkt självförtroende, som i sin tur enligt Hillage och Pollard (1998) och McQuaid och Lindsey (2005) har positiva effekter på anställningsbarheten. Även stödet från outplacementkonsulterna i egenskap av utomstående personer uppskattades av de deltagare som intervjuades, vilket styrks av Gjerdens (2004) teori om att coaching är som mest framgångsrikt när det utförs av en person som saknar känslomässig koppling till klienten.

Det är vanligt att klienterna befinner sig i ett känslomässigt instabilt läge när de kommer till outplacement. Flera av deltagarna hade inledningsvis en pessimistisk syn på sina möjligheter att gå vidare i karriären, medan andra, trots optimism, fick erfara större motgångar än de förväntat sig. Coachingen och uppmuntran från konsulterna var då viktig för att höja vad Berntson (2008) kallar den upplevda anställningsbarheten, som skänker deltagaren en känsla av kontroll vilket i sin tur påverkar individens beteenden på ett sätt som gynnar dennes chanser på arbetsmarknaden.

## **5.2. Nätverk**

Det nätverksarbete konsulterna gör tillsammans med deltagarna i processen är intressant att betrakta som en utveckling av deltagarnas sociala kompetens och kapital. Deltagarna får förutom hjälp med bearbetning av det egna nätverket även låna konsulternas

kontakter. Detta är en del i outplacementtjänsten som beställarna betalar för och gör därmed social kompetens och kapital till en handelsvara. Kommersialiseringen av socialt kapital gör det alltså möjligt för människor att köpa ett nätverk. Studien visar på att denna möjlighet är mycket attraktiv på marknaden idag, då både respondenter och teoretiker är eniga i att nätverken har stor betydelse för anställningsbarheten (Hillage & Pollard (1998), McQuaid & Lindsey (2005) och Putnam (2006).

Precis som Ekströms (2001) studie visar har respondenterna erfårit hur de flesta jobb aldrig utannonseras utan måste nås via andra kanaler, särskilt inom vissa yrkeskategorier och nivåer, vilket också bekräftas i beställarens beskrivning av sin organisations rekryteringsmetoder. Att det ligger till på detta vis har också konstaterats av Neff (2005), som anser att nätverkande knappast kan kallas frivilligt längre utan är en förutsättning för att göra karriär. Intervjuerna visade att outplacementkonsulterna arbetar med att hjälpa deltagarna att kartlägga och systematiskt arbeta med sina kontaktnät, som ofta är mycket större än vad deltagaren från början tror. Att aktivt använda sig av hela sitt kontaktnät trots att det innefattar personer de normalt inte skulle ha kontakt med kan enligt respondenterna kännas konstigt och obekvämt i början. Att kontakterna kan kännas lösa eller inaktuella är dock enligt Granovetter (1973) inget hinder, då kontakter med svagare band har visat sig resultera i fler arbetsrelaterade möjligheter än de med starkare band. McQuaid och Lindsey (2005) menar också att det finns mer och mindre värdefulla kontakter i arbetslivet. Det empiriska materialet tyder på att outplacementkonsulterna själva är värdefulla kontakter för sina klienter. Deltagarna beskrev under intervjuerna hur kontakten med konsulterna inneburit möjligheter de annars aldrig hade fått, exempelvis access till searchbolag, rekryterare och nyckelpersoner på företag, och detta endast genom att uppge outplacementkonsulternas namn. Betydelsen av att finnas med i sådana företags register styrks även av att beställaren uppger att deras högre chefstjänster i regel tillsätts genom searchbolag och headhunting.

Något som framkom under intervjuerna var de fördelar respondenterna hade uppmärksammat med att röra på sig på arbetsmarknaden. Att byta jobb oftare innebär enligt samstämmiga respondenter en chans att utvecklas både yrkesmässigt och personligt samt ger möjlighet att utöka sitt kontaktnät. Denna uppfattning får stöd av både Granovetter (1973) och Fugate m.fl. (2004) som konstaterar att ju fler sociala och arbetsrelaterade miljöer individen befinner sig i desto större blir individens potentiella



rörlighet på arbetsmarknaden. Fugate m.fl. (2004) talar om ”det sociala kapitalet” som innefattar nätverk som leder till karriärmöjligheter men också till socialt stöd och strategisk information. Just information, och kanske ett namn på ytterligare en kontakt, är vad konsulterna ansåg bör stå i fokus när de coachar sin deltagare i hur de ska arbeta med sitt nätverk. Att använda sig av sitt kontaktnät är något som enligt respondenterna kan vara känsligt i början då deltagarna ibland skäms över att ha mist sin anställning. Konsulterna uppmanar trots detta sina deltagare att verkligen låta sitt kontaktnät få veta att de söker jobb, vilket enligt Smith (2010) är en viktig förutsättning för att nätverkandet ska ge resultat. Precis som Granovetters (1973) studier visar upplevde deltagarna att det aktiva nätverkandet givit resultat även efter de fått ny anställning, då erbjudanden om jobb fortsatte komma utan att de själva hade ansökt. Deltagarna beskrev också att deras oro för att förlora jobbet ytterligare en gång har minskat sedan de lärt sig att arbeta med sitt kontaktnät, vilket tyder på att nätverkandet ökat deras upplevda anställningsbarhet (Berntson, 2011). Den minskade oron skulle dock förutom nätverkande också kunna vara ett resultat av andra faktorer såsom ökad arbetsmarknadskunskap och ökad självinsikt (Hillage & Pollard, 1998; McQuaid & Lindsey, 2005; Nixon-Witt, 2008). De uttryckte även att outplacementprocessen gett en ökad insikt i vikten av att ständigt underhålla sitt nätverk också i goda tider, ett konstaterande som även gjorts av Barley och Kunda (2004).

### **5.3. Personlig marknadsföring**

Utifrån det empiriska materialet går det att utläsa betydelsen av att som arbetssökande utveckla ett språk och en framtoning som är anpassat efter den arbetsmarknad individen befinner sig på. Under outplacementprocessen får deltagaren öva sig i att arbeta med dessa bitar och kan därmed sägas utveckla de tekniska kompetenser som krävs för att lyckas med sin personliga marknadsföring. Både konsulter och deltagare framhöll just betydelsen av det förberedande arbetet inför jobbintervjuer som ett effektivt verktyg för att tydligt kunna matcha och sälja sin egna profil efter företagets behov. De förberedande verktygen utgjordes av intervjuträning samt mer specifika upplysningar om företaget och dess styrelseledamot som deltagaren kunde ha användning av under intervjun. Även konsulternas kontinuerliga arbete med att medvetandegöra deltagarens personliga intryck ansågs hjälpa dem att på ett mer personligt sätt skapa kontakt och matcha den egna profilen mot jobbet. Ett sådant proaktivt förhållningssätt menar flera forskare på området

krävs för att kunna anpassa sina attityder och beteenden efter situationen och därmed öka sin anställningsbarhet (Hillage & Pollard 1998; Fugate m.fl., 2004; Smith, 2010; McQuaid & Lindsey, 2005). Genom de intervjuförberedelser som görs under outplacementprocessen utvecklar deltagaren tekniska kompetenser i form av ett anpassat språk och framtoning som används för att mer effektivt kunna marknadsföra sin personliga profil på arbetsmarknaden. Att det personliga varumärket är av stor betydelse på dagens arbetsmarknad menar även Allvin m.fl. (2006) och Smith (2010) som menar att individen idag kan ses som en handelsvara och produkt där det krävs kunskaper i personlig marknadsföring för att lyckas i sitt jobsökande. Betydelsen som tillskrivs deltagarnas personliga varumärken kan även förklaras av Smiths (2010) teorier kring vikten av att kunna skapa en lämplig arbetsidentitet. Både deltagare och konsulter betonar betydelsen av att kunna anpassa sin personliga framtoning efter språklig lämplighet, normer för hur man presenterar sig själv samt framtoning och interaktion som är specifik för olika företag eller arbetsmiljöer. Att som deltagare vara medveten om vilken arbetsidentitet som ska förmedlas anser Smith (2010) vara en viktig kugge i att skapa anställningsbarhet.

#### **5.4. Externa och praktiska faktorer**

I det empiriska materialet nämnde både konsulter och deltagare externa och praktiska faktorer som de ansåg påverkade deltagarnas möjligheter till ny anställning. Faktorer som nämndes var hemförhållanden, geografisk och yrkesmässig mobilitet samt ålder. Dessa är faktorer som i forskningen sägs stå i relation till individens anställningsbarhet (Hillage & Pollard, 1998; McQuaid & Lindsey, 2005). Konsulterna framhöll att det inom deras nisch ofta kan vara brist på passande anställningar för deltagarna i närområdet. Konsulterna menade då att en del av deras arbete kan vara att vidga deltagarens målbild vad det gäller de geografiska ramar för inom vilka deltagaren kan tänka sig att arbeta. Att vara villig att anpassa sig efter marknadens läge och därmed även vara öppen för att flytta anses vara en viktig faktor för en individs anställningsbarhet (Hillage & Pollard, 1998; McQuaid & Lindsey, 2005; Smith 2010). Även om konsulterna menade att de främst utgår från deltagarens önskemål betonade de att de ibland även arbetar med att vidga målbilden avseende bransch, befattning och sektor. Detta var en dialog som även deltagarna redogjorde för. Konsulterna ansåg det även vara viktigt att komma med kreativa förslag för att inspirera till nya tankar om strävan mot den ursprungliga målbilden inte gav

resultat. Även alternativa karriärvägar så som att starta eget kunde föreslås. Att arbeta fram ett sådant flexibelt förhållningsätt kan utifrån McQuaid och Lindseys (2005) teorier sägas öka individens möjligheter på arbetsmarknadens och därmed även dennes anställningsbarhet.

Beträffande deltagarnas oro kring sin egen ålders inverkan på deras möjligheter till ny anställning menade konsulterna att det är viktigt att arbeta bort den negativa bilden och snarare påvisa deltagarens framgångsrika yrkesliv. Resultatet av en sådan dialog kan bidra till att bygga upp det självförtroende som enligt forskning på området är av stor vikt för anställningsbarheten (Hillage & Pollard, 1998; McQuaid & Lindsey, 2005; Nixon-Witt, 2008).

## 6. Diskussion

Under denna rubrik kommer vi att diskutera vår analys och komma med egna funderingar kring vår studie. I slutsatserna presenteras svaren på våra frågeställningar och följs av avslutande reflektioner som uppstått under arbetets gång och utifrån studies resultat. Avsnittet avslutas sedan med förslag till fortsatt forskning på området.

### 6.1. Coaching

Första steget i det undersökta företags outplacementprocess fokuserar inte omedelbart på ny anställning utan är av mer terapeutisk karaktär. Den empiri som presenterats i denna uppsats har visat att den terapeutiska approachen med tydlig betoning på stöd är av stort värde för deltagarna, samtidigt som Hillage och Pollard (1998), McQuaid och Lindsey (2005) och Nixon-Witt (2008) har konstaterat att metoden är betydelsefull för anställningsbarheten. Det aktuella företaget arbetar med outplacement av chefer och specialister som redan har en grundläggande anställningsbarhet och konsulterna behöver därför inte fokusera sin verksamhet på att förse sina deltagare med exempelvis yrkeskompetensutveckling eller fortbildning för att göra dem anställningsbara. Däremot kan coachingen i sig utgöra kompetensutveckling på det psykologiska planet genom att hjälpa deltagarna till ökat självförtroende, ökad självkänedom och en tydligare målbild.

Det deltagarna behöver när de går in i outplacement är stöd och ett bollplank i form av en

person med gedigen insikt i näringslivet, en erfaren konsult som kan förstå och ge mening åt sina klienters upplevelser. Den terapeutiska inriktningen förefaller därför vara en av processens största fördelar. Studien har även visat att det för somliga individer kan vara förenat med skam- och skuld känslor att förlora jobbet. Detta trots att rörligheten på arbetsmarknaden har ökat och att en uppsägning kan föranledas av många olika orsaker, däribland överenskommelser mellan arbetsgivare och arbetstagare. Möjligheten att få delta i individuell outplacement och alltså slippa det utelämnande elementet av outplacement i grupp skattas därför högt av företagets klienter.

Något intressant vi har noterat är att deltagare som kommit till företaget och inledningsvis varit skeptiska till outplacement med tiden helt ändrat uppfattning. Resultatet kan tyda på att möjligheten till att under omställningsprocessen få vistas i en professionell miljö bland inflytelserika och erfarna människor verkar inspirerande och utvecklande och på så sätt legitimerar deltagandet. Det faktum att företaget endast arbetar med outplacement av högutbildade och erfarna individer kan tänkas bidra ytterligare till att klienterna kan se sitt deltagande som ett privilegium som de får tillgång till med anledning av sin karriärmässiga framgång snarare än som en nödvändig, påtvingad hjälp. Detta kan potentiellt stärka deltagarnas självförtroende ytterligare. Strukturen och den regelbundna kontakten med konsulterna under processen tror vi också kan hjälpa deltagarna i sin motivation, då det inget en känsla av sysselsättning och kan hindra deltagarna från att identifiera sig med sin arbetslöshet.

## **6.2. Nätverk**

Som ett resultat av studien kan vi konstatera att nätverk har stor betydelse för att en arbetssökande ska kunna hävda sig i konkurrensen på arbetsmarknaden, vilket även Hillage och Pollard (1998), McQuaid och Lindsey (2005) och Putnam (2006) menar. Vår studie visar att byte av arbetsplats är ett effektivt sätt att utöka sitt nätverk. Med bakgrund i att nätverk har visat sig vara viktigt för att göra karriär, enligt Neff (2005) till och med viktigare än kompetens, tror vi därför liksom Scholte (2005) att ett paradigmskifte håller på att ske där livslånga anställningar blir allt mer sällsynt. För att inte riskera att halka efter i nätverkskonkurrensen kan pressen på mer frekventa byten av arbetsplats bli stor. För de som inte tänker strategiskt kring sitt nätverk och sin anställningsbarhet, eller för individer som av andra anledningar helt enkelt inte är några framgångsrika nätverkare

kan behovet av outplacement som en kontaktförmedlande verksamhet fylla en viktig funktion. Trots synen på konsulternas nätverk som en handelsvara som ingår i outplacementtjänsten är det viktigt att förmedlingen av kontakter även fortsättningsvis föregås av att parterna skapar ett förtroende och en relation sinsemellan. Detta för att undvika att fel kontakter förmedlas och således riskera missbruk av konsulternas eget kontaktnät.

Att våga använda sig av sina kontakter är något studien visar är i princip ett måste att lära sig för att kunna komma långt i karriären och hålla sig anställningsbar (McQuaid & Lindsey, 2005; Granovetter, 1995; Neff, 2005; Putnam, 2006). En vanlig inställning vi har mött är viljan att lyckas på egna meriter och vara oberoende av hjälp från andra, vilket indikerades av flera respondenter i studien. Vi anser därför att den coaching konsulterna ger sina klienter i att använda sina kontakter och lära dem att nätverka på rätt sätt är ett av outplacementprocessens viktigaste verktyg i syfte att öka klienternas anställningsbarhet.

### **6.3. Personlig marknadsföring**

I analysen förklarade vi hur outplacementkonsulternas arbete med att förbereda och matcha deltagarnas personliga profil efter omständigheterna kan förklaras utifrån Smiths (2010) och Allvins m.fl. (2006) beskrivningar av individen som en handelsvara med fokus på marknadsföring av det personliga varumärket. Att outplacementkonsulterna ofta innehar specifik information om både företaget och styrelsemedlemmar utgör en stor fördel för de deltagare som befinner sig i processen gentemot de individer som endast har tillgång till de mer formella beskrivningarna. Intressant att notera är alltså hur mer informell bakgrunds- och personlig information om styrelsemedlemmar inför intervjuer ger deltagarna insikt i hur deras attityder och beteenden kan anpassas och säljas in för en bättre social matchning. Outplacementkonsulternas kunskaper bidrar på så vis till utveckling av deltagarnas tekniska jobbsökarkompetenser som språkbruk och personlig framtoning. Att få möjligheten att genomgå en outplacementprocess innebär även att deltagarna tillåts ägna mycket tid och övning åt sitt jobbsökande vilket kan sägas ge ytterligare möjligheter till träning och utveckling av de tekniska kompetenserna.

Vi anser det dock intressant att reflektera över om det kan finnas en motsättning mellan strävan efter att matcha individens profil mot företaget och samtidigt upprätthålla den

personliga integriteten. Detta eftersom deltagaren förväntas framställa sig själv efter det avsedda företagens önskemål och därför behöver anpassa sig och kanske kompromissa med sin egen personlighet och sitt beteende.

#### **6.4. Externa och praktiska faktorer**

Konsulternas mål med outplacementprocessen är att deltagaren ska hitta en lämplig sysselsättning inom så kort tid som möjligt. Tonvikten i den inledande fasen av processen ligger på att specificera deltagarens målbild och sedan aktivt arbeta utifrån denna i jobbsökandet. Om tiden fortskrider utan att resultera i anställning försöker konsulterna aktivt att inspirera klienterna till att bredda sin målbild för att öka chanserna till nytt jobb och de kan på så sätt även sägas öka deltagarnas anställningsbarhet. Att som deltagare få professionell hjälp i att utforska och bredda sin målbild kan därför anses vara en av outplacementprocessens fördelar.

Att outplacementprocessen baseras på en bestämd tidsperiod som sträcker sig från ett halvår upp till ingen tidsram alls ger deltagarna förmånen att vara mer kräsna i förhållande till valet av nytt arbete. Deltagaren behöver inte tvingas till att kompromissa allt för mycket med sina önskemål vilket hade kunnat bli konsekvensen av att stå arbetslös utan tydliga hjälpstrukturer. Outplacementprocessens ramar inger en viss trygghet i arbetssökandet och kan därför motverka benägenheten att ta första bästa jobb som dyker upp. En konsekvens av outplacementprocessen skulle således kunna vara en högre kvalitet och precision i de jobbmatchningar som slutligen blir resultatet av processen.

#### **6.5. Slutsatser**

Vi har i vår studie kunnat konstatera att outplacementprocessen vi undersökt innehåller flera olika verktyg för att stötta och hjälpa deltagarna i riktning mot ny sysselsättning. De övergripande områden vi har identifierat som konsulterna tillsammans med deltagarna arbetar med i processen är coaching, nätverkande, personlig marknadsföring och anpassning efter externa och praktiska faktorer. Det underlag som har framkommit i vårt empiriska material i kombination med vår teoretiska referensram visar tydligt på att outplacementprocessen och den sammansättning av verktyg som ingår har positiva

konsekvenser för deltagarnas anställningsbarhet och möjligheter till ny sysselsättning. Dessa konsekvenser utgörs av kompetensutveckling inom olika områden. Coachingen innebär utveckling av individens psykologiska kompetenser som ökad självkänedom, självförtroende och målbild vilket ökar chanserna att hitta en så passande sysselsättning som möjligt. Det strategiska nätverkandet resulterar i en förstärkning av deltagarens sociala kompetens och ger deltagarna möjligheter på arbetsmarknaden som de utan nätverkandet inte hade kommit i kontakt med. Arbetet med den personliga marknadsföringen och anpassningen efter externa och praktiska faktorer utvecklar slutligen även individens tekniska kompetenser i form av anpassningsförmåga och språkliga uttryck. Det hjälper deltagarna att vidga sitt synfält, passa in i flera olika sammanhang och övertyga potentiella arbetsgivare om att just de är rätt person för jobbet.

### **6.3. Avslutande reflektioner**

Vad det gäller vår studies relevans för personalvetenskap och vår framtida yrkesroll anser vi det intressant att begrunda det faktum att längre anställningar idag kan sägas minska den anställdes anställningsbarhet. Detta då individen går miste om det nätverksbyggande som i vår studie har visat sig vara ett resultat av att byta jobb och av stor vikt för anställningsbarheten. Därmed kan en långsiktigt anställd sägas få färre möjligheter på arbetsmarknaden i relation till individer med erfarenhet av nätverkande under processen att söka jobb. För de anställda som ändå väljer att stanna länge på en och samma arbetsplats men inte vill kompromissa med sin anställningsbarhet blir det istället viktigt att aktivt nätverka i andra sammanhang såsom föreningsliv, förtroendeuppdrag, kurser eller liknande. Sådana konsekvenser för den långsiktigt anställda är viktiga för en personalvetare att vara medveten om.

Vi anser det även intressant att reflektera kring den motsättning som kan sägas finnas i företagets motto om lämplig sysselsättning inom kortast möjliga tid. Hur avgörs vad som är en tillräckligt lämplig sysselsättning i förhållande till tidsperspektivet? I de fall där matchning inte uppnås utifrån den ursprungliga målbilden skulle "kortast möjliga tid" kunna utgöra en stressande faktor i sammanhanget och kanske rentav resultera i fel jobb för deltagaren. Dock anser vi det relevant att jämföra vårt aktuella företag med andra outplacementverksamheter inom området där processen, enligt den intervjuade beställaren, ofta köps på månadsbasis. Ett sådant upplägg anser vi säkerligen kan

generera bättre resultat i form av att deltagarna snabbare får ny anställning, men frågan är om det inte bekostas av deltagarnas möjlighet till att vara kräsna i matchningen.

Ytterligare reflektioner som har gjorts under arbetets gång berör företagets inriktning mot outplacement av chefer och specialister, vilket vi anser vara en mycket lyckad strategi. Företaget får många av sina uppdrag via sitt kontaktnät och de klienter som företaget tar sig an är ofta själva värdefulla kontakter för konsulterna. Samtidigt som klienterna kan dra fördel av konsulternas nätverk innebär alltså varje klient som deltar i processen ytterligare en utökning av konsulternas egna kontaktnät. Intresset av att processen ska bli så framgångsrik som möjligt ligger således hos konsulterna i lika hög grad som hos deltagare och beställare, vilket innebär en win-win-situation för alla parter.

En negativ konsekvens som skulle kunna uppstå av att använda sig av kontakter för att söka jobb är att individen matchas mot sitt nätverk snarare än mot hela arbetsmarknaden. Eftersom nätverk är så pass avgörande finns en risk att en person som rekryteras via nätverk inte nödvändigtvis är den mest lämpade för tjänsten, eller att tjänsten inte är den mest lämpade för individen.

Slutligen anser vi det även intressant att spekulera kring outplacements framtid då vi anser att utvecklingen skulle kunna gå i två möjliga riktningar. Som ett resultat av ökande organisationsförändringar och rörlighet på arbetsmarknaden skulle marknaden för outplacement kunna ges stort utrymme att växa. Samtidigt skulle samma förändringar och rörlighet kunna innebära att människor blir mer vana vid att byta arbete oftare och därmed inte i lika stort behov av bearbetning och stöd i omställningsprocessen.

#### **6.4. Förslag till fortsatt forskning**

Eftersom vår undersökning inte ställs mot en kontrollgrupp hade det varit intressant att göra en undersökning av individer med liknande bakgrund som våra respondenter men som inte erbjudits outplacement då de lämnat sin anställning. Detta för att se om skillnader kan identifieras i hur jobbsökandet angrips av de som deltar i outplacement jämfört med de som inte gör det. Vi efterfrågar också fler empiriska studier på betydelsen av sociala nätverk för jobbsökarprocessen då vi inte har lyckats hitta forskningsresultat på detta område i den utsträckning vi hade förväntat oss.



# Litteraturlista

Allvin, M., Aronsson, G, Hagström, T, Johansson, G, Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber AB.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Barley, S.R. & Kunda, G. (2004). *Gurus, Hired Guns and Warm Bodies: Itinerant Experts in a Knowledge Economy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Bennett, J. L. and Martin, D. J. (2001) The next Professional Wave - Consultant/Coach. *Consulting to Management*. Vol. 12, No. 3; ABI/INFORM Global.

Berglund, T & Schedin, S. (red). (2009). *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Berntson, (2011). Marknadsorienterade relationer i arbetslivet - om känslan att vara anställningsbar. I: Garsten, C., Lindvert, J., Thedvall, R. (red.), *Arbetets marknad - Arbetsmarknadens organisering (150-171)* Malmö: Liber

Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). "Predicting Percieved Employability: Human Capital or Labour Market Opportunities?" i *Economic and Industrial Democracy*. Vol. 27, No 2, 223-244.

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. Uppl. Malmö: Liber.

Burke W.W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Butterfield, L., D, Borgen, W. A (2005). Outplacement counseling from the client's perspective. *Career development Quarterly*, 53, 306-316.

Fugate, M, Angelo J. K & Blake E. A (2004). Employability: a Psycho-Social Construct, it's Dimensions, and Applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1) s. 14-38.

Gazier, B. (2006). *Promoting employability in the context of globalisation in the EU and Japan*. Background paper. 11th EU-Japan Symposium. 20 & 21 March 2006. European Commission; Japanese Ministry of Health, Labour and Welfare; The Japan Institute for Labour Policy and training.

Ekström, E. (2001). *Arbetsgivarnas rekryteringsbeteende*. Uppsala: Institutet för arbetsmarknadsutvärdering.

Gee, J, Hull, G. & Lankshear, C. (1996). *The New Work Order: Behind the language of the new capitalism*. Boulder, CO: Westview Press.

- Gjerde, S. (2004). *Coaching vad- varför- hur*. Lund: Studentlitteratur.
- Granovetter, M.S (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, 1360-1380. Chicago: University of Chicago Press
- Granovetter, M.S (1995). *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*. Chicago: University of Chicago Press
- Hillage, J. & Pollard, E. (1998), *Employability: Developing a framework for policy analysis*. Research Report RR85, Department for Education and Employment. ISBN: 978-0-85522-7.
- Kantelius, H. (2010). "Inhyrningens logik - långtidsinhyrda arbetare och tjänstemäns utvecklingsmöjligheter och upplevda anställningsbarhet". *Arbete och hälsa*, 1-31, Göteborgs universitet. nr 2010;44(10) isbn 978-91-85971-27-5 issn 0346-7821
- Knight, P.T & Yorke, M (2004). *Learning, Curriculum and Employability in Higher Education*, Routledge, London.
- McQuaid, R.W & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*. Vol. 42, No. 2, 197-219.
- Neff, G. (2005). The Changing Place of Cultural Production: Locating Social Networks in a Digital Media Industry, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 597: 134–152.
- Nixon-Witt, C. A. (2008). Coaching approach for work/life balance. *Business and Economic Review*; Jan-Mar 2008; 54, 2; ABI/INFORM Global.
- Putnam, R. (2006). *Den ensamma bowlaren*. Stockholm: SNS Förlag.
- Rothstein, B. (2003). *Sociala fällor och tillitens problem*. Kristianstad: SNS Förlag.
- Salomonsson, Karin (2003). Flexibel och anställningsbar – en moralisk förpliktelse? RIG - *Kulturhistorisk tidskrift*, vol. 86, nr. 3
- Scholte, J. A. (2005). *Globalization: A Critical Introduction*. London: Macmillan.
- Smith, V. (2010). Enhancing employability: Human, cultural, and social capital in an era of turbulent unpredictability. *Human Relations*, 279-303, 63 (2), 2010. DOI: 10.1177/0018726709353639. The Tavistock Institute.

# Bilaga 1 – Intervjuguide konsulter

*Informationskravet* - Forskaren skall informera uppgiftslämnare och undersökningsdeltagare om deras uppgift i projektet och vilka villkor som gäller för deras deltagande.

*Samtyckeskravet* - Det är helt frivilligt att delta. Ni kan närsomhelst dra tillbaka ert deltagande utan att det påverkar er negativt på något sätt.

*Konfidentialitetskravet* - Ni kommer vara anonyma, även företagets namn fingeras om ni så vill.

*Nyttjandekravet* - Vi kommer inte använda uppgifterna till något annat än denna studie.

**Intervjuns upplägg.** Ni kommer att få börja med att berätta om er själva och er verksamhet, sedan kommer vi att ställa frågor kring teman som vi strukturerat upp efter er outplacementprocess. Vi är jätteintresserade av att höra vad ni tycker och tänker så tveka inte att säga vad ni känner, bryta in och ställa frågor.

## FAS 1 - NULÄGE

*Era deltagare* - vilka är de, varför har de förlorat jobbet? Ge exempel.

Finns det likheter i vilka utvecklingsområden deltagarna ofta behöver jobba med?

Anser ni ofta att era deltagare inte är anställningsbara vid ert första möte med dem?

Vad innebär det för er att vara anställningsbar?

Vilka är de viktigaste förutsättningarna för era deltagare att bli anställningsbara?

Hur går kartläggningsintervjun till? Vad fokuserar ni på och hur används det sedan i resten av processen?

Vad har deltagarna för bild av sin egen anställningsbarhet? Gör ni en egen bedömning? Någon som över- eller undervärderat sin anställningsbarhet/förmågor? Ge exempel.

Hur skapas självinsikt och vad betyder det för anställningsbarheten/möjligheten till ny sysselsättning?

## FAS 2 - PLANERING

Vilken typ av intryck arbetar ni för att era deltagare ska förmedla vid en jobbintervju? (attityd, beteende, fysiska attribut osv). Vad ger ni för tips och varför?

Hur tänker ni kring CV-framtagna, vad fokuserar ni på och varför?

Hur arbetar ni med deltagarens kontaktnät? Hur viktigt anser ni detta vara?

Arbetar ni på något sätt i kontakt med utbildnings-/kompetensutvecklingsverksamhet? Finns det ofta ett behov av utbildning?

## FAS 3 - AKTIVITET

Ser ni något mönster i vilka som får jobb fort och på vilket sätt utmärker de sig? Bland dem vars arbetssökande inte ger ett lika effektivt resultat, finns det några mönster?

Hur stor roll spelar ni som outplacementkonsulter i att skapa anställningsbara deltagare?

Sammanfattningsvis, vilka är era främsta metoder för att hjälpa deltagarna till ny anställning?

## FAS 4 - UPPFÖLJNING

Vad ser ni för skillnader på deltagarna i denna fas jämfört med nulägesfasen? På vilket sätt? Ge konkreta exempel.

På vilket sätt ser ni att anställningsbarheten har ökat? Ge konkreta exempel.

## Bilaga 2 – Intervjuguide deltagare

*Informationskravet* - Forskaren skall informera uppgiftslämnare och undersökningsdeltagare om deras uppgift i projektet och vilka villkor som gäller för deras deltagande.

*Samtyckeskravet* - Det är helt frivilligt att delta. Ni kan närsomhelst dra tillbaka ert deltagande utan att det påverkar er negativt på något sätt.

*Konfidentialitetskravet* - Ni kommer vara anonyma, även företagets namn fingeras om ni så vill.

*Nyttjandekravet* - Vi kommer inte använda uppgifterna till något annat än denna studie.

**Intervjuns upplägg.** Ni kommer att få börja med att berätta om er själva och er bakgrund, sedan kommer vi att ställa frågor kring relevanta teman. Vi är jätteintresserade av att höra vad ni tycker och tänker så tveka inte att säga vad ni känner, bryta in och ställa frågor.

### FAS 1 - NULÄGE

Varför fick du lämna din tidigare anställning? Fick du någon förklaring till varför?

Varför valde du outplacement?

Vad var din inställning till outplacement innan du gick in i processen?

Vilket tillstånd befann du dig i när du gick in i processen?

Hur såg du på dina möjligheter på arbetsmarknaden?

Vad var det första ni gjorde i processen?

Vad var din målbild inledningsvis?

Vad kom fram i den personliga kartläggningen?

Fick du några insikter som ett resultat av kartläggningen? Hur påverkade dessa dig i så fall i den fortsatta processen?

### FAS 2 - PLANERING

Ändrades/breddades din målbild under processens gång? I så fall på vilket sätt. Ge exempel.

Hur arbetade ni med CV och intervju träning?

Vilka av dina egenskaper valde ni att lyfta fram i CV/intervju träning?

Hur arbetade ni med nätverk, både ditt egna och deras. Ge exempel.

### FAS 3 - AKTIVITET

Hur gick du tillväga när du sökte tjänster?

Hur upplevde du dina möjligheter i ditt jobbsökande?

Vilka typer av tjänster sökte du?

Hur var det att gå på intervjuer? Vad gick bra/dåligt?

Hur såg samarbetet med outplacementkonsulterna ut under jobbsökarfasen?

### FAS 4 - UPPFÖLJNING

Hur betydelsefull var outplacementprocessen för dig? Vad lärde du dig, vilka insikter fick du? Ge exempel.

Har du som person förändrats under processens gång?

Gjorde du några förändringar eller anpassningar under processens gång?

Vad tror du det var som gjorde att du fick din nya tjänst?

Gav outplacement det resultat du förväntade dig?

Hade du arbetat annorlunda om du inte hade deltagit i outplacement?

## Bilaga 3 – Intervjuguide beställare

*Informationskravet* - Forskaren skall informera uppgiftslämnare och undersökningsdeltagare om deras uppgift i projektet och vilka villkor som gäller för deras deltagande.

*Samtyckeskravet* - Det är helt frivilligt att delta. Ni kan närsomhelst dra tillbaka ert deltagande utan att det påverkar er negativt på något sätt.

*Konfidentialitetskravet* - Ni kommer vara anonyma, även företagets namn fingeras om ni så vill.

*Nyttjandekravet* - Vi kommer inte använda uppgifterna till något annat än denna studie.

**Intervjuns upplägg.** Ni kommer att få börja med att berätta om er själva och er bakgrund, sedan kommer vi att ställa frågor kring relevanta teman. Vi är jätteintresserade av att höra vad ni tycker och tänker så tveka inte att säga vad ni känner, bryta in och ställa frågor.

### **Outplacement**

Varför valde ni att arbeta med det aktuella företaget?

Vad är era förväntningar på outplacement?

Vilka av era anställda får förmånen att delta i outplacement? Varför har de fått lämna sin anställning?

Har de ett val eller är det inkluderat? Hur motiverar ni outplacement för de anställda?

Hur ser samarbetet med outplacemenkonsulterna ut under processen?

Får ni uppföljning? Har outplacement gett det resultat ni har förväntat er? Hur utvärderar ni processen?

### **Nätverk**

Vilka/vilken sökväg går era tillsättningar via? (internt, annons etc) Hur ofta anställer ni ny personal via nätverk?

Vilka fördelar/nackdelar ser ni med rekrytering via nätverk?

Hur tungt väger en rekommendation?

Använder ni er av searchfirmor vid nyanställning?

Hur stor del av era tjänster annonserar ni ut?

### **Personliga faktorer**

Vilka personliga egenskaper anser ni vara viktiga för anställning?

Hur ser ni på ett CV med flera kortare anställningar?

Hur länge förväntar ni er att nyanställda ska stanna?

Hur gör man ett bra respektive dåligt intryck vid en intervju hos er?

### **Externa faktorer**

Hur ser ni på att anställa någon som skulle behöva flytta vid jobberbjudande?

Hur ser ni på ålder i en rekryteringsprocess?

### **Avslutande frågor**

Skulle ni själva kunna anställa någon från en outplacemenprocess?

Vilka för och nackdelar kan ni se med att anställa någon som deltagit i en outplacementprocess?