



framtidsutbildning

utvärdering | lärande | utveckling

Utvärdering av projektet ”Diplomerad Världssäljare”

Slutlig följeforskningsrapport
2012-08-14



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden



Göteborgs Stad
Vuxenutbildningen

eductus

 Arbetsförmedlingen

Innehållsförteckning

Inledning	3
Projektets bakgrund och tillkomst	4
Projektägarens verksamhet och intention med projektet	5
Projektets förutsättningar, planerade inriktning och uppbyggnad	6
Utvärderingen – uppdrag, genomförande och påverkan	18
Projektets genomförande och utfall	18
Utgångspunkter	18
Projektlogiken	19
Resurser	20
Deltagarna och deras synpunkter	21
Uppbyggnaden av projektets kompetensutvecklingsprogram	27
Mentorsprogrammet och mentorernas synpunkter	38
Arbetsgivares kontakter med projektet	40
Resultat, effekter och nytta	45
Sammanfattning av utvärderingens resultat och utvärderarnas analys	48
Lärande, kunskap, kompetensutveckling och förändring	48
Projektets kompetensutvecklingsmodell	54
Projektets resultat	55
Projektets effekter	56
Påverkansfaktorer på individnivå	58
Påverkansfaktorer på organisationsnivå	61
Lärmiljö, lärstrategi och lärprocess	63
Projektets lärdomar	66
Implementering	69

Inledning

Föreliggande dokument utgör slutdokumentation i den externa utvärderingen av projektet ”Partnerskap Göteborg – Världssäljaren”. Projektägare har varit Göteborgs stad, Vuxenutbildningsförvaltningen. Projektet har drivits med finansiering från Europeiska Socialfonden inom ramen för programområde 2, ”Ökat arbetskraftsutbud”. Framtidsutbildning AB har under perioden 2010-09-20 – 2012-08-15 på uppdrag av projektägaren genomfört en extern utvärderingsinsats i enlighet med Svenska ESF-rådets riktlinjer för lärande utvärdering. Projektet benämns i den fortsatta texten endast Världssäljaren.

Dokumentationen av utvärderingen redovisas i två delar. Den ena delen är utvärderingsrapporten som du håller i din hand och den andra delen innehåller bilagorna till utvärderingsrapporten. Det är en mycket omfattande dokumentation. Anledningen till detta är att projektet har genererat viktiga lärdomar som har stora förutsättningar för att generaliseras, implementeras och spridas till andra verksamheter som arbetar med att arbetsmarknadsintegrera långtidsarbetslösa, i synnerhet invandrare.

Projektet har utarbetat en innovativ kompetensutvecklingsmodell och lärmiljö bestående av följande delar integrerade i en helhet:

- Utveckling av individernas personliga och entreprenöriella förmågor.
- Arbete med egna entreprenörsidéer och/eller verklighetsbaserade uppgifter i form av formulerade case.
- Utveckling av det svenska språket i en modell där språkundervisningen är nära knuten till övriga delar i kompetensutvecklingsinsatsen.
- Nätverksbyggande aktiviteter.
- Matchning mot arbetsmarknaden.

Rapporten vänder sig till en bred krets av läsare som kan ha nytta av att läsa den bl.a.:

- Europeiska Socialfondens personal.
- Politiker och andra beslutsfattare.
- Aktörer som äger projekt.
- Projektpersonal och samverkanspartners som genomför projekt.
- Personer som arbetar med integrations- och mångfaldsfrågor.

Utvärderingsrapporten innehåller inte någon sammanfattning då utvärderarna menar att rapporten behöver läsas i sin helhet för att läsaren ska få full förståelse för och kunna använda erfarenheterna från den kompetensutvecklingsmodell som projektet har utarbetat samt för att kunna dra egna slutsatser av utvärderingsmaterialet. Det är utvärderarnas förhoppning att det redovisade utvärderingsmaterialet ska kunna bidra till ytterligare lärande kring hur man kan tillvarata arbetssökande invandrades erfarenheter, förvärvade



i deras födelseländer, samt att vidareutveckla dessa erfarenheter i en lärande process i syfte att stärka de arbetssökandes möjligheter att erhålla ett arbete i nivå med den egna kompetensen.

Projektets bakgrund och tillkomst

Det grundläggande syftet med projektet har varit att ta tillvara arbetssökande invandrade göteborgares erfarenheter av försäljning och marknadsföring, förvärvade i deras födelseländer runt om i världen, samt att vidareutveckla dessa erfarenheter i en lärande process i syfte att stärka de arbetssökandes möjligheter att erhålla ett arbete inom det egna kompetensområdet.

Uppslaget till projektansökan genererades genom två förprojekteringar genomförda med stöd från Europeiska socialfonden; ”Unik integration av nysvenska invandrare” samt ”Partnerskap Göteborg PO2”.

Det först nämnda projektet var ett samarbete mellan Marknadsföreningen i Göteborg (MiG), Vuxenutbildningsförvaltningen och Arbetsförmedlingen som syftade till att öka mångfalden i Göteborgs näringsliv. Sex personer med akademisk marknadsföringsbakgrund gavs möjlighet att delta i en projektverksamhet med målsättningen att öka deras möjligheter att komma in på arbetsmarknaden inom sin egen bransch. Den befintliga kompetensen stärktes genom kompletterande kunskaps-tillförsel och mentorskap.

Projektets insatser ledde till positiva resultat och lärdomar som ansågs viktiga att beakta i ett genomförandeprojekt:

- Det är viktigt att lära sig det svenska språket för att kunna skaffa ett arbete i linje med den professionella kompetens man har med sig.
- Det egna engagemanget är en nyckel till framgång. Den som tar vara på alla möjligheter till kunskapsinhämtning och nätverksbyggande har större chanser att nå resultat.
- Den som är nyinflyttad i Sverige behöver kunskap om både officiella och inofficiella regler och normer som styr näringslivet. Man behöver förstå kontexten.
- Mentorerna behövde öka sina kunskaper om vad det innebär att vara mentor för en ”nysvensk” person.

Förprojekteringen utmynnade också i flera rekommendationer kring inriktning och uppbyggnad av ett genomförandeprojekt:

- Målgruppen borde även innefatta säljare och ekonomer.
- Projektinsatsens uppbyggnad skulle bygga på samarbete och nätverksbyggande inom gruppen så att man kunde dra nytta av varandras erfarenheter.
- Kompetensutvecklingsinsatsens längd föreslogs vara ett år.
- För att kunna genomföra en så lång kompetensutvecklingsinsats med arbetssökande beroende av olika former av ersättningar från offentliga organisationer behövde man hitta en ersättningsform som möjliggjorde ett tryggt deltagande.



Såvitt utvärderarna förstått var MiG en starkt drivande kraft i denna förundersökning och ville också vara delaktiga i ett genomförandeprojekt.

Den andra förundersökningen, "Partnerskap Göteborg PO2", syftade till att undersöka förutsättningarna för långsiktig samverkan mellan privat och offentlig sektor kring sysselsättning, integration och urban utveckling. Tanken var att finna gemensamma lösningar på utanförskapsproblematiken och hur man kan öka möjligheterna för framförallt unga vuxna och personer med utländsk bakgrund att bli en del av den regionala utvecklingen och tillväxten.

Även andra projektverksamheter nämns som inspirationskällor till projektets uppbyggnad; Projektet "VIDE" samt förprojekteringen "Tidig validering i handeln". Det först nämnda projektet drevs av Vuxenutbildningsförvaltningen i Göteborg med syfte att utveckla metod, verktyg och organisation för att kunna identifiera och stötta blivande entreprenörer. I ansökan för Världssäljaren sägs att "Erfarenheterna från VIDE-projektet som vi kommer att införliva i projektet handlar om att kunna identifiera de projektdeltagare som har en entreprenöriell ådra och därför behöver kopplas samman med aktörer och institutioner som kan understödja individens resa mot exempelvis eget företagande".

"Tidig validering i handeln" syftade till att genom samverkan mellan myndigheter och branschen skapa möjligheter att tidigt identifiera individer med kompetenser inom handelns säljsida och snabbare kunna validera dessa personers branschspecifika kompetenser.

Andra insatser som påverkat utformningen av projektet Världssäljaren är enligt ansökan tillväxtprogrammet "Vision Västra Götaland" samt det urbana utvecklingsarbetet i Göteborg som sammanfattas i det s.k. "Hela staden-perspektivet".

Som framgått av ovan redovisning grundas den projektidé som Världssäljaren bygger på både i tidigare erfarenheter och i en vision om att bättre än tidigare tillvarata invandrades kompetens för att främja tillväxt och sysselsättning. De friktioner som finns i integrationsprocessen ses som möjligheter att bidra med nya lösningar på ett stort samhällsproblem, att invandrades kompetens inte tas tillvara i full utsträckning.

Den lösning som projektet Världssäljaren vill bidra med är *"att genomföra en säljutbildning av nytt snitt där personer med bakgrund från försäljning och marknadsföring från ett stort antal länder och kulturer deltar i syfte att deltagarna delger varandra sina egna sälj- och handelserfarenheter från sina respektive hemländer. Utbildningen ska sedan syfta till att ge deltagarna breddad, fördjupad och tillspetsad säljkunskap som tar utgångspunkt från deltagarnas länder med den svenska marknadens krav och framtida möjligheter som kontext för att praktisera kunskaperna som framtidens säljare"*.

Som denna utvärderingsrapport visar har denna grundintention under projektets gång förtydligats och utvecklats i den lärandeprocess som projektet genomgått under genomförandeprocessen.

Projektägarens verksamhet och intentionen med projektet

Projektägare för projektet Världssäljaren är Vuxenutbildningsförvaltningen i Göteborg. Förvaltningen styrs av en politiskt tillsatt nämnd, Vuxenutbildningsnämnden. Den har det samlade ansvaret för utveckling och förnyelse av vuxenutbildningen i Göteborg inom skolformerna komvux (kommunal vuxenutbildning), sårvux (vuxenutbildning för intellektuellt funktionshindrade) och Sfi (svenskundervisning för invandrare). Nämnden ansvarar för samordningen av antagning till vuxenutbildning och att de studerande får möjlighet till vägledning och tester, samt tillgång till infotek, kuratorer och



studievägledare oavsett utbildningsanordnare. Nämnden konkretiserar fastställda mål och inriktningar samt formerna för uppföljning och utvärdering av utbildningen och andra insatser. Nämnden ska se till individernas önskemål, arbetsmarknadens behov och utbudet av utbildningar.

Vuxenutbildningens verksamhetsidé är att erbjuda väglednings- och utbildningstjänster anpassade utifrån individens och samhällets behov och förutsättningar. Vuxenutbildningen ska vara en attraktiv, känd och mångsidig aktör.

Vuxenutbildningsförvaltningen genomför det som beslutas i nämnden. Förvaltningen arbetar bland annat med information, vägledning, rekrytering, antagning, upphandling av utbildning, pedagogisk utveckling, uppföljning, utvärdering, betyg och övriga myndighetsfrågor.

Vuxenutbildningen i Göteborg har inga egna skolor. Utbildningarna genomförs av upphandlade utbildare. Sammanlagt studerar för närvarande drygt 7000 elever kurser inom Sfi, som är den skolform som närmast anknyter till projektets verksamhet. Av dessa är 54 % kvinnor och 46 % män. Av kurskatalogen framgår att det finns ett drygt tiotal olika inriktningar inom Sfi som vänder sig till olika målgrupper. Hälften av inriktningarna har anknytning till branscher eller yrkesområden.

Som redovisats är huvudutgångspunkten för projektet att tillvarata invandrares kompetenser inom sälj- och marknadsföringsområdet. Eftersom projektet rör kompetensutveckling av yrkeskunskaper och då färdigheterna i det svenska språket är en nyckelfaktor för att komma in på arbetsmarknaden är det naturligt att Vuxenutbildningsförvaltningen är projektägare.

Enligt ansökan ska styrgruppen bestå av representanter för projektägaren, Arbetsförmedlingen, stadsdelarna i Nordöstra Göteborg samt Marknadsföreningen i Göteborg. Styrgruppen formades utifrån tanken att *"Flera aktörer samverkar för att få det att fungera och ses som en integrerad del från deltagarnas perspektiv. Ingen av projektets aktörer besitter resurser att på egen hand uppnå målsättningarna med projektet. Den starka kopplingen mellan deltagarna och näringslivet samt samverkan mellan stadsdelar, fackförvaltning och statliga myndigheter kräver ett samutnyttjande av varandras resurser och kompetens"*.

Projektets förutsättningar, planerade inriktning och uppbyggnad

Europeiska Socialfonden och det nationella strukturfondsprogrammet

Projektet Världssäljaren har genomförts inom ramen för Europeiska socialfondens programområde 2, "Ökat arbetskraftsutbud", och drivits i enlighet med detta programs intentioner och regelverk. Som utvärderingen visar har Socialfondens regelverk och administrativa krav haft en betydande påverkan på förutsättningarna för Världssäljarprojektets genomförande. Utvärderarna finner därför anledning att inledningsvis beskriva dessa förutsättningar.

Europeiska socialfonden (ESF) är det främsta verktyget för Europeiska unionen när det gäller att finansiera genomförandet av de strategiska sysselsättningspolitiska målen dokumenterade i den s.k. "Lissabonstrategin". Socialfonden syftar till att förbättra EU-medborgarnas liv genom att ge dem bättre kompetens och bättre utsikter till arbete och ska hjälpa EU-länderna att göra Europas arbetskraft och företag bättre rustade att möta nya globala utmaningar. Socialfonden stöder därför projekt som främjar kompetensutveckling och motverkar utanförskap.



Under perioden 2007-2013 har Sverige tilldelats 6,2 miljarder kronor ur Socialfonden. Sverige kommer att bidra med minst lika mycket i offentliga medel.

De medel som har tilldelats Sverige förvaltas av Svenska ESF-rådet. Det är en statlig myndighet under Arbetsmarknadsdepartementet. ESF-rådets förvaltning innebär att 8 regionkontor hanterar ansökningar om medel samt följer upp och kontrollerar genomförandet av de projekt som har beviljats medel i enlighet med de förordningar och regelverk som finns för Socialfondens verksamhet. Göteborg tillhör region Västsverige.

Svenska ESF-rådets verksamhet utgår från det operativa nationella strukturfondsprogrammet som anger inriktning och innehåll för Europeiska socialfondens stöd till Sverige under perioden 2007-2013.

De nationella strukturfondsprogrammen planeras av medlemsstaterna i samarbete med Europeiska kommissionen och genomförs i form av ett flertal projekt där både offentliga och privata organisationer deltar. I framtagandet av det nationella Socialfondsprogrammet har ESF-rådet även tagit hänsyn till den nationella strategin för konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007-2013 som tagits fram av Näringsdepartementet.

"Global konkurrens och nya tekniska möjligheter förändrar kraven på kunskap och kompetens. Både organisationer och individer måste allt oftare ställa om – byta jobb, lära nytt och lära mer. Ingen kan längre gå igenom arbetslivet och klara sig med den utbildning man en gång skaffade. Förmågan till förändring har i sig blivit en viktig kompetens, både för individen och för arbetsplatsen. Sverige ska både hävda sig i den globala konkurrensen och hantera det faktum att allt färre ska försörja allt fler. Samtidigt står över en miljon kvinnor och män i arbetsför ålder utanför arbetsmarknaden. Det är en dålig affär för samhället, arbetsgivarna och individerna", sägs i informationsbroschyr om Socialfonden.

Mot bakgrund av den här utvecklingen stöder Socialfonden projekt som främjar kompetensutveckling och motverkar utanförskap. Arbetet är uppdelat i två olika programområden:

- Programområde 1 – Kompetensförsörjning.
- Programområde 2 - Ökat arbetskraftsutbud.

Inom programområde 2 kan man söka stöd för projekt som bidrar till ökad social sammanhållning och ett inkluderande arbetsliv med fokus på personer som i dag står långt från arbetsmarknaden. Genom att medverka i något av projekten ska deltagarna öka sina möjligheter att komma in och stanna kvar på arbetsmarknaden.

Ansökningsförfarandet och beslutsgången

Svenska ESF-rådet handlägger ansökningar om stöd i omgångar. Villkoren för respektive ansökningsomgång beskrivs i en utlysningstext. Här anges till exempel vad projekten ska handla om, vilka som kan söka och tidtabellen för ansökningsprocessen. Ansökningsomgångarna är i huvudsak regionala, det vill säga omfattar en specifik region, men det finns även interregionala och nationella ansökningsomgångar.



Utllysningstexten i en regional ansökningsomgång bygger dels på nationella urvalskriterier som gäller samtliga utlysningar, regionala prioriteringar beslutade av regionens Strukturfondspartnerskap samt utlysningsspecifika kriterier som innebär en prioritering av vissa målgrupper och insatser i den aktuella utlysningssamlingen.

Då en ansökningsomgång genomförs kontrollerar handläggare hos det regionala ESF-rådet att ansökningarna uppfyller formella krav och kriterier enligt de nationella urvalskriterierna samt att ansökningarna har beaktat de utlysningsspecifika kraven. I korthet handlar detta om att ansökan ska:

- Vara fullständig, förenlig med Socialfondens regelverk och att medfinansiering är ordnad.
- Ansökan ska innehålla en rad beskrivningar av projektets inriktning, organisering och förväntade utfall; behovs-/problembild som projektet ska arbeta med, projektverksamhet, syfte, målsättningar, målgrupp, projektorganisation och riskhantering.
- En särskilt viktig del i ansökan är projektets budget. I denna anger den sökande organisationen vilka kostnader projektet förväntas innebära för att kunna genomföra planerade aktiviteter. Vilka kostnader som är acceptabla begränsas av programmets regelverk. Finansieringen av kostnaderna ska balanseras genom en mix av stöd från Europeiska socialfonden och offentlig medfinansiering. Det senare innebär att Socialfonden endast finansierar en del av budgeten, oftast 40 %, och att återstående del av finansieringen ska ske genom offentliga medel vanligtvis i form av deltagarsättningar, personalkostnader, lokalkostnader eller kontanta medel.
- Dessutom ska ansökaren beskriva hur projektet ska arbeta med följande specifika områden: jämställdhetsintegrering, tillgänglighet, lärande miljöer, innovativ verksamhet, samverkan, strategisk påverkan, transnationalitet samt uppföljning/utvärdering. För samtliga dessa områden finns vägledningsdokument som beskriver de kriterier som bör utmärka arbetet inom respektive område.

Det organ som prioriterar bland de ansökningar som uppfyller de nämnda kraven och som beslutar om tilldelning av medel är dock det Strukturfondspartnerskap som finns i varje region. Partnerskapen är sammansatta av förtroendevalda representanter för kommuner och landsting, i vissa fall sametinget, företrädare för arbetsmarknadens organisationer och för berörda länsstyrelser, länsarbetsnämnder, intresseorganisationer och föreningar. Prioriteringar av ansökningar som uppfyller Socialfondens krav sker utifrån en samling kriterier framtagna av respektive Strukturfondspartnerskap. Dessa kriterier har en koppling till det regionala tillväxtprogrammet.

Strukturfondspartnerskapet i Västsverige prioriterar ansökningar som tillför mervärde på följande punkter:

- Utvecklar/testar nya metoder.
- Utvecklar verksamheter.
- Främjar utveckling av arbetsmarknadens strukturer.
- Främjar entreprenörskap.
- Utmärks av en hög grad av samverkan.
- Utmärks av kvantitativa resultatförväntningar på hög nivå.



I beredningen av ansökningarna sätts poäng på den beskrivna utformningen av projektet i relation till centrala områden i ansökan.

Kontroll av genomförandet av EU-projekt

För att kunna genomföra ett EU-projekt behövs projektägare med god likviditet och att projektet bemannas med hög kompetens i projektledning, ekonomi och administration.

Finansieringsmässigt bygger genomförandet av EU-projekt på att projektägaren ansvarar för betalning av projektkostnaderna och i efterskott söker ersättning för dessa kostnader. Endast betalda verifierade kostnader som överensstämmer med budgeten godkänns. Vid varje ansökan om utbetalning ska också projektets medfinansiering verifieras bl.a. genom redovisning av den tid projektdeltagarna deltagit i aktiviteter knutna till projektet. Medfinansiering avräknas i relation till antalet timmar en person deltar. Full medfinansiering avseende deltagaresättning innebär 40 timmars aktivitet. I samband med ansökan om utbetalning av medel lämnas också en lägesrapport in till Svenska ESF-rådet. Rapporten ska beskriva hur projektet genomförts under den aktuella redovisningsperioden med tydlig koppling till aktivitets- och tidsplan för projektet, fastställd budget och en redovisning av genererade resultat. Förutom att det regionala ESF-kontoret granskar och beslutar om utbetalning utifrån lämnade ansökningar och redovisningar så företas kontroller och revisioner av projekten.

Detta beskrivs på följande sätt av ESF-rådet i aktuellt vägledningsdokument;

”Stödsökande som bedriver verksamhet med hjälp av EU-stöd kommer, både under och efter pågående projektperiod, att vara föremål för en rad olika revisioner och kontroller; bland annat från Europeiska Kommissionen, Revisionsrätten, Ekonomistyrningsverket och Svenska ESF-rådet.

Revisorer och kontrollanter har rätt att hos stödsökanden och hos övriga i projektet ingående organisationer följa arbetet och ta del av de handlingar och uppgifter som kan ge upplysningar om projektet, inklusive räkenskapsinformation. När ett besök genomförs kontrolleras bland annat att de utgifter som tagits upp i projektet är stödberättigande, att den offentliga medfinansieringen faktiskt utbetalts och att samtliga intäkter som projektet medfört minskat stödet enligt gällande regler. Kontrollorganen vill ha tillgång till samtliga underlag för utgifter, intäkter och medfinansiering i projektet. Det är därför mycket viktigt att ha god ordning i sin projektredevisning och att ha allt material som rör projektet samlat separat så att bokföring, fakturor, lönespecifikationer, avtal, beräkningsunderlag osv. finns lättillgängliga. Tänk på att även spara samtliga underlag och uträkningar som använts vid budgeteringen och vid framtagandet av beräkningsunderlag och fördelningsnycklar. Observera att även om man fått rekvirerade utgifter och medfinansiering godkända av Svenska ESF-rådet finns det inga fullständiga garantier för att revisorer och kontrollanter inte har något att anmärka på vid ett eventuellt besök. Stödsökanden förutsätts känna till de regler som gäller för stöd från Europeiska Socialfonden. Utbetalt stöd kan återkrävas om det visar sig att utbetalningen har skett på felaktiga grunder.”

Genomförande av ett EU-projekt kräver därför också mycket god ekonomisk och administrativ kompetens då projekten innefattar omfattande ekonomisk och administrativ kontroll. Ekonomen och administratören behöver ha god kännedom om projektets innehåll, mål och syfte och vad som ingår i budget och ha ett nära samarbete med den övriga projektledningen.

Som framgår av beskrivningen nedan så har projektägaren för Världssäljaren tagit detta i beaktande.

Den omfattande ekonomiska och administrativa kontrollen samt i vissa fall svårigheter att få tydliga



besked om tillämpningen av Socialfondens regelverk påverkar i hög grad projektets genomförande. Som framgår kan centrala EU-myndigheter också göra en annan bedömning än det Svenska ESF-rådet. Detta skapar en osäkerhet kring genomförandet som inte är positiv.

Världssäljarens syfte och målsättningar

Utifrån ovan beskriven problemformulering och huvudsyfte med projektet formulerades i ansökan med ledning av erfarenheterna från angivna förprojekteringar och ESF's regelverk följande syften och målsättningar med projektet Världssäljaren.

Det övergripande syftet med projektet "Partnerskap Göteborg – Världssäljaren" beskrivs i ansökan vara att effektivisera samverkan för att förbättra integration och urban utveckling. Syftet beskrivs sedan mer specificerat i följande punkter.

- "Att ta tillvara på invandrares kunskaper om marknadsföring och ekonomi samt försäljning och handel".

Detta ska i sin tur leda till att:

Individens erfarenheter från ett stort antal länder avseende försäljning, marknadsföring, målgruppers behov m.m. tas tillvara och vidareutvecklas i en lärande process i syfte att stärka individernas möjligheter att erhålla ett arbete som går i linje med den kompetens de redan har med sig.

Genom samverkan med företag och organisationer utveckla kompetens som bättre än idag kan möta upp nya och framtida konsumentgrupper, såväl när det gäller marknadsföring som försäljning.

Minska utanförskapet i Göteborg i allmänhet men i Nordöstra Göteborg i synnerhet.

Skapa utbildningsmodeller som kan bli en del av ett befintligt utbud i Vuxenutbildningen i Göteborg.

Skapa tätare samverkan mellan kommunala verksamheter/förvaltningar, myndigheter och det privata näringslivet enligt tankarna i begreppet Public Private Partnership (PPP).

De mätbara projektmålen formulerades i ansökan på följande sätt:

- 120 deltagare ska genomföra projektet.
- 40-60 % av deltagarna ska vara kvinnor.
- 80 % av deltagarna som fullföljt projektet ska ha erhållit kunskaper tillräckliga för att kunna arbeta med försäljning och/eller marknadsföringsrelaterade arbetsuppgifter.
- 25 % av deltagarna ska sex månader efter avslutat projekt ha arbete.
- 40 % av deltagarna ska sex månader efter avslutat projekt ha påbörjat utbildning, ha en praktikplats eller likvärdig sysselsättning.
- 5 % av deltagarna bedriver sex månader efter fullföljt projekt verksamhet i eget företag.

Utvärderarna konstaterar att det inte finns några konkretiserade målsättningar varken kring samverkan eller kring ambitionen att utveckla utbildningsmodeller. Samtliga mätbara mål har anknytning till

individnivån. Utvärderarna har dock uppfattat att det har funnits en ambition i projektet såväl att skapa ett lärande på individplanet som på det organisatoriska planet. Detta framgår också tydligt av komplettering till ansökan.

Projektet Världssäljaren som lärande miljö

Lärande miljöer är ett av fyra s.k. programkriterier inom Socialfonden och fokuserar på individens inflytande över sin egen utveckling i arbetslivet. *"Syftet är att stimulera kompetensutveckling och att utveckla arbetslivet i ett långsiktigt perspektiv. Kortsiktiga resultat kan gälla förändringar på individnivå medan långsiktiga effekter oftast innebär att verksamheten förändras"*, sägs i inledningen till det vägledningsdokument från Svenska ESF-rådet som beskriver programkriteriet i fråga.

Projektägaren för Världssäljaren anger i ansökan att projektet innefattar lärande i tre olika avseenden:

- *Individens lärande, som är centralt i projektet, innebär en lärande- och erfarenhetsprocess där deltagarens inneboende kunskap och kompetens tas som utgångspunkt och utvecklas i syfte att kunna arbeta som säljare med olika kulturers konsumentbehov som specialitet.*
- *Samverkansaktörerna som tillsammans i projektet, ska realisera lärandet under punkt 1, genom en samverkan sinsemellan. Dvs. ett lärande över institutionella gränser i syfte att nå ett gemensamt såväl som individuella mål som grundar sig olika behov. Exempelvis en utbildningsanordnare har andra behov och mål än vad ett enskilt företag har.*
- *Ett metalärande där erfarenheterna från själva projektets genomförande i sin helhet ska tillvaratas i syfte att användas i reguljära sammanhang.*

Under rubriken lärande miljöer i ansökan sägs vidare att *"Utbildningsinsatserna kommer att innehålla mycket lärande miljöer eftersom vi inte kommer att arbeta så mycket med traditionellt skolboks-lärande utan ge mer utrymme till individens egen kreativitet. Vi ser workshops, möten över kunskapsgränser, deltagande i nätverk samt arbetspraktik som de viktigaste verktygen och i och med detta så ser vi en stor interaktivitet där deltagaren är den ena parten. Alla dessa delar utgör lärande miljöer där individen plockar fram sina inneboende kunskaper och får stämma av dem gentemot omgivningen vilket leder till ett ständigt lärande genom ett givande och tagande."*

Framtidsutbildning AB uppfattar att det från början har funnits en genomtänkt pedagogisk ansats för kompetensutvecklingen av projektdeltagarna. I tillägg till ansökan beskrivs också att de tre lärandenivåerna ska hållas samman av den externa utvärderaren och att det finns en koppling på de två första punkterna till styrgruppens behov av kontinuerlig återkoppling kring i vilken utsträckning projektets del- och huvudmål uppnås. Utvärderarna har också i hög utsträckning under projektets gång kontinuerligt återfört utvärderingsresultaten i dialog med projektägarens projektledare samt utbildningsanordnarens personal.

Samverkansambitionen har delvis varit kopplad till den övergripande samverkan som funnits inom Partnerskap Göteborg. Dels så har projektägarens projektledare ingått i en samverkanskonstellation med de tre andra projekt som ingår i Partnerskap Göteborg och dels förväntades ett utbyte ske mellan utvärderarna av de olika projekten. Det senare har dock i mycket begränsad omfattning blivit fallet.



Projektets målgrupper och samverkanspartners

Projektet riktat sig enligt ansökan till två målgrupper tillika två spår i projektet:

- *Världssäljaren, deltagare med utländsk bakgrund med erfarenhet av försäljning och/ eller handel från sina hemländer. Personer som uppbär försörjningsstöd/ aktivitetsstöd och är inskrivna på Arbetsförmedlingen. Merparten av deltagarna kommer från de fyra stadsdelarna i Nordost; Bergsjön, Gunnared, Kortedala och Lärjedalen. I projektet kommer denna målgrupp att utgöra cirka 80 % av det totala antalet deltagare.*
- *Marknadsföraren, deltagare med utländsk bakgrund som har akademisk examen från området marknadsföring. Deltagarna kommer från hela Göteborg. I projektet kommer denna målgrupp att utgöra cirka 20 % av det totala antalet deltagare.*

I övrigt definieras inte målgrupperna i ansökan. I marknadsföringen av projektet har dock följande information getts som också utgjort underlag för urvalet av deltagare.

För att kunna söka till Världssäljarutbildningen ska man:

- Vara född utomlands. Det har ingen betydelse hur länge man har varit i Sverige.
- Ha erfarenhet av försäljning eller marknadsföring.
- Vara aktiv och motiverad.
- Vara inskriven på Arbetsförmedlingen och berättigad till aktivitetsstöd.
- Vara beredd att gå kursen under max 45 veckor på heltid.
- Även den som *"har en bit kvar innan man talar perfekt svenska kan gå utbildningen"*.

Målgruppsdefinitionen är som synes tämligen bred. Som framgår av rapporten har detta bl.a. inneburit starkt skiftande förutsättningar för deltagandet i projektet och behov av stöd i genomförandet av kompetensutvecklingen.

I ansökan görs också vissa antaganden om delmålgrupperna. Världssäljarna förväntas ha relativt låg utbildningsnivå och ha varit i Sverige en längre tid medan marknadsförarna förväntas ha en högre utbildningsnivå och ha varit i Sverige kortare tid. Nivån på språkkunskaperna i svenska språket förväntas vara låg i världssäljargruppen.

Samverkansparternas förväntade åtaganden beskrivs i projektansökan på detta sätt:

- *Arbetsförmedlingen bistår med identifiering av projektdeltagare och finansiering av aktivitetsstöd för deltagarna.*
- *Marknadsföreningen i Göteborg (MiG) bistår med att tillhandahålla nätverk och kontakter med företag, mest tydligt gentemot marknadsförarna. MiG har via sin verksamhet samt förprojekteringen sett och betonat affärsnyttan med att arbeta mångkulturellt och på så vis erhålla kunskap och kompetens som kan skapa nya affärer.*
- *Polisen, för att öka förståelsen för risker och säkerhet kopplat till handel och försäljning ur ett rättsperspektiv.*
- *Utbildningsanordnaren (Eductus) genomför utbildningsinsatserna för världssäljarna och marknadsförarna med ett processorienterat upplägg. Eductus tillser även att deltagarna får praktik, studiebesök och gästföreläsare av hög kvalitet. Eductus har såväl kunskap, kompetens, nätverk och resurser för att genomföra denna huvuddel av projektet.*

- *Stadsdelarna i nordöstra Göteborg bistår med att medverka till att finna deltagare och följa upp dessa kontinuerligt. De ska också bidra till att finna relevanta praktikplatser och samverkanspartner.*

Såvitt utvärderarna förstått har projektägarens ovan uttryckta förväntningar på samverkansparterna i huvudsak uppfyllts.

Projektets organisation

Projektets organisation beskrivs i ansökan på följande sätt:

”Projektet bygger på att 120 personer ska delta i projektet och stärka sina möjligheter på arbetsmarknaden som försäljare samt marknadsförare. Flera aktörer samverkar för att få det att fungera och ses som en integrerad helhet från deltagarnas perspektiv. Ingen av projektets aktörer besitter resurser att på egen hand uppnå målsättningarna med projektet. Den starka kopplingen mellan deltagarna och näringslivet samt samverkan mellan stadsdelar, fackförvaltning och statliga myndigheter kräver ett samutnyttjande av varandras resurser och kompetenser”.

Projektorganisationen formerades utifrån följande plattformar:

- Styrgrupp.
- Projektgrupp.
- Referensgrupp.

Dessutom anges i ansökan att utbildningsanordnaren upprättar en egen projektorganisation utifrån sitt sammanhållande ansvar att genomföra projektet i samarbete med projektets olika aktörer, samverkanspartners och underleverantörer.

I praktiken har styrgruppen kommit att bestå av förvaltningschefen för Vuxenutbildningsnämnden, projektledare från Vuxenutbildningsnämnden samt representanter för stadsdelarna Göteborgs stad Angered respektive Östra Göteborg. Marknadsföreningen i Göteborg har inte alls deltagit och Arbetsförmedlingen har deltagit vid några tillfällen. Vid flertalet styrgruppsmöten har följeforskare samt projektledare för upphandlad utbildningsanordnare, Eductus, deltagit i styrgruppens möten för att informera. Styrgruppen har i huvudsak varit ett forum för information. De strategiska frågorna har avgjorts internt i projektägarens verksamhet. Samverkansfrågor mellan Vuxenutbildningsförvaltningen och Marknadsföreningen i Göteborg (MiG) har frekvent avhandlats i möten mellan projektägarens projektledare samt verksamhetschef för MiG. Följeforskarna har vid ett tillfälle redovisat utvärderingsresultaten för Vuxenutbildningsnämnden. Projektet har haft ett starkt projektägarskap genom engagemanget från förvaltningsledningen. Samverkan på den strategiska nivån med Arbetsförmedlingen har inte funnits då denna samverkansaktör inte medverkat i styrgruppsmöten. Däremot har det funnits en aktiv samverkan på handläggarnivå med flera arbetsförmedlingskontor.

Projektgruppen har bestått av projektpersonal från Vuxenutbildningsförvaltningen, personal från utbildaren Eductus, representanter från fyra arbetsförmedlingar (Af Hisingen, Af Frölunda samt Af Angered) samt personal från Jobbhörnet och Arbetsforum Kortedala. Projektgruppen har varit ett informations- och samrådsforum. I ansökan sägs att projektgruppen ska träffas varannan vecka. I praktiken har möten genomförts med betydligt längre tidsintervall.

Projektets referensgrupp var tänkt att bestå av branschföreträdare, projektägare, företrädare för praktikgivare och utbildningsanordnaren. Det visade sig svårt att forma denna grupp som tänkt. Den har träffats vid enstaka tillfällen.Handledare hos praktikgivare har dock frekvent inbjudits till frukostmöten i projektet.

Utbildarens bemanning av organisationen har växlat under olika delar av projektgenomförandet. Som mest hade utbildaren en projektledare och fyra mentorer i projektet.

Projektägaren, Vuxenutbildningsförvaltningen, har tillskjutit två heltidstjänster som fördelats på fyra personer; projektledare, studie- och yrkesvägledare, administratör och ekonom.

Både projektägarens och utbildningsanordnarens personal har haft arbetsrum i projektlokalerna på Kortedala Lärcentrum. Tillsammans har dessa personer utgjort den operativt ansvariga projektgruppen men med klart uppdelade ansvarsområden. Genom denna organisatoriska konstruktion har det funnits en mycket nära samverkan mellan projektägarens verksamhet och utbildningsanordnarens verksamhet. Projektägarens personal har ansvarat för den övergripande projektledningen och samordningen, kontakterna med ESF-rådet, ekonomin, administrationen, studie- och yrkesvägledningen men även medverkat i rekrytering och urval av deltagare.

Utbildningsanordnaren har haft huvudansvaret för genomförande av kompetensutvecklingsaktiviteter i egen regi samt för samordning och uppföljning av aktiviteter genomförda av samverkanspartners.

Planerade projektaktiviteter

Det finns ingen samlad projektplan för genomförandet av aktiviteter i projektet. Detta beror delvis på konstruktionen av Socialfondens ansökningsblankett samt att projektägaren uppmanats göra flera tillägg till ansökan. Detta gör det svårt att till en början få en samlad bild av projektet och de planerade aktiviteterna. När man har tagit del av hela beskrivningen framträder dock en tydlig och genomtänkt grundidé. Utbildarens projektledare har vid ett flertal tillfällen beskrivit det som ett filmmanus som utgjort utgångspunkt för genomförandet.

En grundläggande beskrivning återfinns i ansökan under rubriken ”Målsättning”. Av denna kan utläsas att:

- *Utbildningen ska vara ettårig och ska ses som en lärandeprocess där man med utgångspunkt från vad man har med sig i form av erfarenheter och kunskaper rörande försäljning kommer att vidareutveckla kunskaper, kompetens och språk i syfte att kunna bli en efterfrågad försäljare med kunskaper om nya såväl som etablerade konsumentgruppers behov i en köp- och säljrelation i Sverige. En stor del i detta är erfarenhetsutbyte mellan deltagarna i syfte att ge interkulturella aspekter på försäljningssituationen.*
- *Praktik, studiebesök, projektarbeten och gästföreläsningar kommer också att vara vitala delar i världssäljarutbildningen. ”Marknadsförarna” kommer till del att involveras i den processen i syfte att marknadsförare och försäljare ska kunna berika varandra såväl som att ta del av utbildningsinsatser med relevans för båda målgrupperna.*
- *Fokus bland marknadsförarna kommer primärt att vara på nätverkande, mentorskap och praktik.*
- *Vikten av språkkunskaper kan inte nog understrykas varför kontinuerliga språkstudier genomsyrar hela processen.*
- *Det grundläggande perspektivet är utvecklings- och lärandeprocessen.*

- *Målet är att genom kursen utveckla en pedagogisk modell där vi inom ramarna för ett processorienterat lärande kan hitta vägar att ta tillvara deltagarnas personliga erfarenheter av försäljning och handel och/eller marknadsföring samt hitta vägar att utveckla deras kunskaper och kulturkompetens, trots att deras svenska språknivå är lägre än den inföddes.*
- *Kursen strävar efter att en förändring ska ske hos varje deltagare. Vi vill att hon ska påbörja en inre resa. Hon ska få hjälp att plocka fram de egna erfarenheterna och värdesätta dem. Hon ska förstå det nya landets kulturella, etiska och samhällsliga hörnpelare och till sist kunna skönja en syntes av det egenupplevda och det förvärvade. Denna syntes ska frigöra hennes kraft att skapa något nytt som kan berika henne själv och det samhälle hon nu lever och ska arbeta i.*
- *Vår målsättning är att utnyttja gruppens dynamik till individens fördel, att inom kursen få syn på de förändringsagenter som kan motivera och få med sig kurskamrater som har svårare att hitta sin roll i det nya tänket.*
- *Hela utbildningen är individbaserad och utifrån varje deltagares förutsättningar sker en analys och möjlighetsutveckling. Formulering av möjliga och realistiska mål är grunden för att processen ska kunna föras framåt och mätas i varje skede.*
- *Under hela utbildningen ges återkommande tillfällen till dialog mellan potentiella arbetsgivare, myndigheter, utbildare och andra aktörer i processen. Tanken är också att potentiella arbetsgivare ska ha möjlighet att pröva om deltagaren kan harmonisera med och komplettera företagets behov av arbetskraft.*
- *Deltagares förutsättningar för att driva eget företag ska också undersökas, värderas uppmuntras och understödjas.*

Under hela projektprocessen ska tre omgångar av kursen genomföras med en längd på 45 veckor vardera. För mer specificerad information om utbildningens innehåll och omfång hänvisas till bilaga 1.

I ansökan beskrivs kursinnehållet som är fokuserat på säljarna utifrån ett antal temarubriker:

- Introduktionsveckor.
- Personlig säljarkartläggning.
- Marknads- och målgruppskunskap.
- Kultur och koder.
- Behov och konsumtionsmönster.
- Projektarbete.
- Praktik.
- Bransch- och produktkunskap.
- Praktiskt kreativtetsarbete.

Vidare anges i ansökan att *"Marknadsförarna kommer att i vissa delar delta i ovanstående lärprocess. Fokus för dem kommer att ligga på nätverkande, mentorskap, praktik och språk"*.

Mentorprogrammet för målgruppen marknadsförare beskrivs på följande sätt:

- Mentorprogrammet skräddarsys efter det behov adepterna och gruppen som helhet har.

- Ett antal mentorer med lämplig livserfarenhet och arbetslivserfarenhet tas fram utifrån adepternas behov och önskemål.
- Vissa grundkriterier kommer att gälla samtliga mentorer, medan andra kriterier styrs av adepterna enskilda önskemål och behov.
- Adepten och mentorn träffas minst en gång i månaden under tio månader.
- Adepten beskriver sina personliga och yrkesmässiga mål med mentorprogrammet som sedan ligger till grund för hela programmet.
- Förutom samtalen mellan adept och mentor deltar adepten i gemensamma möten under året med föreläsare tillsammans med övriga deltagare i programmet.
- Adepten får genomgå en personlighetsanalys, IPU Profilanalys, med personlig återkoppling.
- Bygga nya professionella nätverk med övriga adepter och mentorer.
- Utbildning i mentorskap och personlig utveckling vid ett flertal tillfällen under året.
- Utvecklande föreläsningar av gästföreläsare.

Som ett led i att underlätta för marknadsförarna att få tillgång till kunskap om den svenska marknaden och komma i kontakt med branschföreträdare ska marknadsförarna erbjudas deltagande i relevant lokal marknadsförening och ta del av deras verksamheter såsom:

- Utbildningsseminarier - kan vara försäljning, marknadsföring, retorik, ditt personliga varumärke m.m.
- Aktuell information – seminarier – exempel på föreläsningar är EU-kunskap, diplomati m.m.
- Seminarier ”I huvudet på ” - Näringslivsprofiler intervjuas och kläms på sina innersta tankar.
- Varumärkesseminarier - aktuella trender inom reklam och marknadsföring.
- Mingelträffar - aktivt mingel, något att äta och dricka och intressanta möten.
- Föredrag inom marknadsföring och media.
- Temadagar med inriktning mot marknadsföring.
- Frukostmöten.

Som framgår finns grundbeskrivningar av kursens uppläggning samt förutsättningarna för mentorskap. Det saknas dock beskrivningar av uppläggnings av undervisningen i svenska, entreprenörsdelen, projektarbetsdelen samt praktiken i ansökan.

Projektets budget

Projektet har haft en budget på nära 20 miljoner kronor.

Kostnaderna fördelas på följande områden:

- Aktiviteter riktade till målgruppen, 46,5 %.
- Offentligt finansierad ersättning till deltagare, 36,5 %.
- Övriga kostnader, 17 %.

Finansieringen av projektet har sett ut som följer:

- ESF-stöd, 40 %.
- Offentligt finansierad ersättning till deltagare, 36,5 %.
- Offentligt bidrag i annat än pengar samt offentliga kontanta medel, 23,5 %.

Som framgår har projektägaren själv tillfört medel i betydande omfattning för att finansiera projektet.

Riskhantering

De risker som förutsågs i projektansökan var att:

- *För få deltagare fullföljer utbildningen.*
- *Svårt att hitta praktikplatser.*
- *Företag och branscher efterfrågar inte den kompetens som projektet genererar.*
- *För få deltagare med adekvat bakgrund.*
- *För liten spridning på deltagarnas bakgrunder som hämmar lärandet mellan olika kulturer.*
- *Samverkanspartner lämnar projektet.*
- *Arbetsförmedlingens regelverk och anslag kan förändras under projektiden vilket påverkar medfinansieringen.*

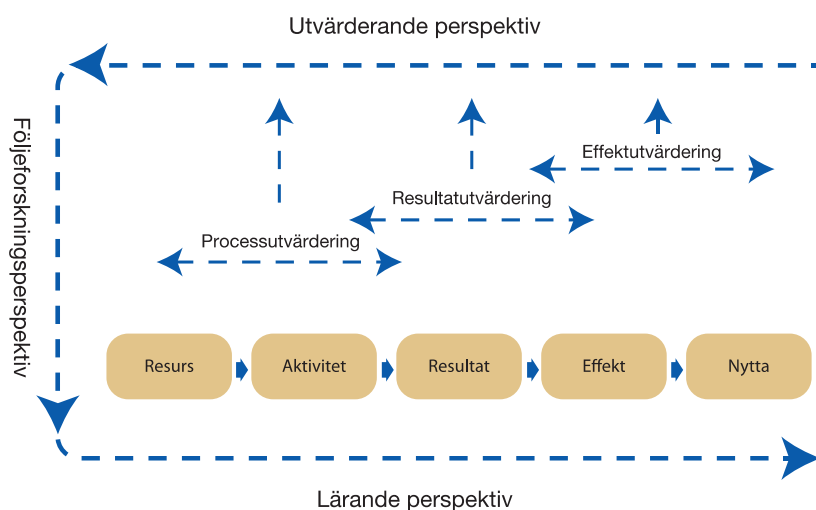
Flera av punkterna ovan har påverkat projektet vilket beskrivs nedan i samband med redovisning av utvärderingsresultaten.

Utvärderingen – uppdrag, genomförande och påverkan

Svenska ESF-rådet fäster stor vikt vid att projekt som genomförs inom ramen för Socialfondens verksamhet ska utvärderas enligt en specifik modell, "Lärande utvärdering". Benämningen "Följeforskning" förekommer också beträffande den aktuella modellen.

Att arbeta med följeforskning innebär dels att utvärderarna med vetenskapliga metoder på ett systematiskt sätt beskriver, analyserar och värderar projektets funktionalitet och måluppfyllelse men också att utvärderarna finns med under hela projektprocessen och kontinuerligt återför utvärderingsinformation till projektet i syfte att vara ett stöd i projektprocessen och att bidra till lärande. Målet är att utvärderingen ska komma till nytta i utvecklingen av projektverksamheten och bidra till att projektet genomförs effektivt och styr mot sina mål. Utvärderingsmodellen tydliggörs i nedan modell.

Lärande Utvärdering



I bilaga 2 beskrivs utförligt utvärderarnas uppdrag, hur utvärderingsuppdraget har genomförts samt utvärderarnas reflektioner kring utvärderingens påverkan på projektets genomförande. Dessutom inleds bilaga 2 med en kort resumé av Socialfondens förväntningar på den externa utvärderingen formulerade i myndighetens projekthandledning för uppföljning och utvärdering.

Projektets genomförande och utfall

Utgångspunkter

Som riktmärke för beskrivningarna av projektets genomförande och utfall har undertecknad utgått från följande frågeställningar:

- Vad förväntade sig projektägaren uppnå med projektet?
- Vilken strategi använde sig projektägaren av för att uppnå syfte och målsättningar?
- Hur lyckades projektägarens och utbildarens personal med att genomföra projektet så som det uppfattats av dem själva och av andra berörda aktörer?
- Vad har projektet uppnått för resultat och effekter?

De två första frågorna sammanfattas i en beskrivning av projektlogiken så som den har uppfattats av utvärderarna. Svaren på den tredje frågan utgörs av den information som utvärderarna har

erhållit från olika aktörer i utvärderingsarbetet. Resultaten återges så som de rapporterats till utvärderarna medan avsnittet om effekter bygger på utvärderarnas resonemang utifrån all insamlad utvärderingsinformation.

Projektlogiken

Som framgått av utvärderingsrapporten grundas den projektidé som Världssäljaren bygger på både i tidigare projekterfarenheter och i en vision om att bättre än tidigare tillvarata invandrades kompetens i syfte att främja tillväxt och sysselsättning i Västra Götalandsregionen. De friktioner som idag finns i integrationsprocessen ses som möjligheter för projektet att bidra med nya lösningar på ett stort samhällsproblem, att invandrades kompetens inte tas tillvara i full utsträckning.

Det grundläggande syftet med projektet har därför varit att ta tillvara arbetssökande invandrade göteborgares erfarenheter av försäljning och marknadsföring, förvärvade i deras födelseländer runt om i världen, samt att vidareutveckla dessa erfarenheter i en lärande process i syfte att stärka de arbetssökandes möjligheter att erhålla ett arbete inom det egna kompetensområdet.

Projektägaren förväntade sig att projektet skulle leda till att:

- 120 deltagare genomförde projektet. 80 % av dessa skulle tillhöra delmålgruppen säljare och 20 % delmålgruppen marknadsförare.
- 40-60 % av deltagarna var kvinnor.
- 80 % av deltagarna som fullföljt projektet har erhållit kunskaper tillräckliga för att kunna arbeta med försäljning och/eller marknadsföringsrelaterade arbetsuppgifter.
- 25 % av deltagarna sex månader efter avslutat projekt har arbete.
- 40 % av deltagarna sex månader efter avslutat projekt har påbörjat utbildning, har en praktikplats eller likvärdig sysselsättning.
- 5 % av deltagarna sex månader efter fullföljt projekt bedriver verksamhet i eget företag.

Förutom ovan beskrivna målsättningar uttrycker projektansökan förväntningar på att följande effekter ska uppnås genom projektet:

- Genom samverkan med företag och organisationer utveckla kompetens som bättre än idag kan möta upp nya och framtida konsumentgrupper, såväl när det gäller marknadsföring som försäljning.
- Skapa utbildningsmodeller som kan bli en del av ett befintligt utbud i Vuxenutbildningen i Göteborg.
- Skapa tätare samverkan mellan kommunala verksamheter/förvaltningar, myndigheter och det privata näringslivet enligt tankarna i begreppet Public Private Partnership (PPP).
- Minska utanförskapet i Göteborg i allmänhet men i Nordöstra Göteborg i synnerhet.

Utvärderarna tolkar syfte och målsättningar med projektet som att det ytterst förväntas påverka samhällsproblem som utanförskap, bristande integration av nysvenskar, arbetslöshet och bristande

samverkan mellan och inom olika samhällssektorer. Projektet ska generera nya möjligheter både för arbetsgivare och för arbetssökande i rekryteringsprocessen. Arbetsgivare ska hitta kompetenta medarbetare och de arbetssökande ska hitta arbetsgivare som behöver just deras specifika kompetens. Vuxenutbildningsförvaltningens nytta av projektet förväntas vara tillkomsten av nya utbildningsmodeller vilket ligger i linje med organisationens uppdrag att förnya och utveckla vuxenutbildningen. Samhällets vinster med projektet vid ett lyckat resultat blir att outnyttjade resurser tas tillvara vilket i sig positivt påverkar tillväxt och sysselsättning.

De insatser som har genomförts för att uppnå måluppfyllelse samt eftersträlvade effekter är följande:

- Ett innovativt kompetensutvecklingsprogram med fokus på att stärka projektdeltagarnas konkurrenskraft på arbetsmarknaden.
- Samverkan mellan projektet, medverkande offentliga organisationer samt näringslivet med Marknadsföreningen i Göteborg (MiG) som intermediatör. Detta samarbete har omfattat framförallt nätverksbyggande, mentorskap, praktik, arbete med case-uppgifter, rådgivning och konsultativt stöd, föreläsningar, studiebesök samt olika former av stöd från medverkande offentliga organisationer.

En utbildningsanordnare, Eductus, har ansvarat för att genomföra utbildningsdelen i projektet samt för att samordna och följa upp aktiviteter genomförda av samverkanspartners. Samverkan mellan projektet och arbetsgivare (i huvudsak företag) samt Marknadsföreningen i Göteborg (MiG) har varit en viktig del i att utveckla projektdeltagarnas kompetens inom marknadsföring och försäljning. Eductus har även haft ansvar för att deltagarna fått praktik, studiebesök och gästföreläsare av hög kvalitet.

Resurser

Projektets verksamhet har utgått från ett lärcentrums lokaler, Lärcentrum Kortedala. Verksamheterna vid lärcentra syftar till att vara mötesplats, mäklare och motor för lärande. Där finns också ändamålsenliga lokaler, teknisk utrustning och personal. Utbildningarna som ges på lärcentra kommer från en mångfald av utbildningsanordnare, dvs. de utbildningsanordnare som kan svara mot de behov som är uttalade.

Projektets samlade disponibla resurser kan förutom lokaler och utrustning sägas ha utgjorts av:

- Projektdeltagarna och deras personliga resurser.
- Vuxenutbildningsförvaltningens och Eductus personalresurser.
- Handledare och övrig personal på praktikarbetsplatser.
- Personal hos företag och projekt som bidragit med case-uppgifter.
- Mentorerna som förmedlats genom MiG's mentorsprogram.
- Besökare på MiG's frukostmöten som deltagarna har haft möjlighet att nätverka med.
- Föreläsare, personal som tagit emot studiebesök samt rådgivningsresurser för nyföretagare.
- Handläggare hos medverkande arbetsförmedlingar samt kommunala verksamheter.

- Projektgrupp, referensgrupp och styrgrupp.
- Projektets externa utvärderare.

Projektets resurser har finansierats med medel från Europeiska Socialfonden, offentlig medfinansiering samt obetalda insatser.

Deltagarna och deras synpunkter

Inledning

Sammanlagt har 124 personer deltagit i projektet ”Diplomerad Världssäljare”. 73 av dessa är kvinnor och 51 män. De representerar 43 nationaliteter och 32 språk. Åldersmässigt återfinns huvuddelen av deltagarna i intervallet 25-44 år. I de två första grupperna fanns också en betydande andel deltagare i åldersintervallet 45-54 år. Ett fåtal deltagare har varit 25 år eller yngre respektive 55 år eller äldre.

Utvärderarna har intervjuat samtliga deltagare antingen i gruppintervjuer eller i personliga intervjuer. Många har både intervjuats i grupp och enskilt. Utvärderarna har genom detta fått en bra bild av hur deltagarna har sett på sin egen situation och på projektet.

Många deltagare har arbetslivserfarenheter av olika slag med sig från sina hemländer. En del har även erfarenhet av eget företagande i hemlandet. Alla har inte haft direkt erfarenhet av försäljning eller marknadsföring utan har sökt till utbildningen för att den förefallit intressant, varit ett alternativ till sysslöshet och/eller setts som en väg ut på arbetsmarknaden. Det gemensamma för deltagargruppen är att huvuddelen av de deltagande antingen inte har kommit in på arbetsmarknaden överhuvudtaget eller att de har varit arbetslösa en längre period. En hel del av deltagarna har dock haft arbetslivserfarenhet i Sverige. En del av dem har i Sverige arbetat inom det arbetsområde som de har kompetens inom och andra har arbetat inom andra områden, ofta med arbete som de varit överkvalificerade för. Det har funnits en stor variation mellan deltagarna beträffande hur lång tid de har varit i Sverige. Deltagarna har uppgett att de har bott i Sverige allt mellan något år och upp till 25 år.

Anledningar till att delta i projektet

De anledningar som deltagarna i intervjuerna angivit som främsta skäl till att anmäla sig till deltagande i projektet Världssäljaren har varit att man:

- Har erfarenhet av försäljning eller marknadsföring från sitt hemland och vill bygga vidare på detta.
- Vill öka sina kunskaper om dessa branscher i Sverige för att lättare få jobb inom sälj-/marknadsföringsområdet.
- I en del fall ser detta som en ny möjlig karriärväg. Dessa personer har haft sälj- och/eller marknadsföringsuppgifter inom ramen för arbete inom annan bransch.
- Vill starta eget företag.
- Vill öka sina kunskaper samt utöka sitt nätverk.
- Vill ha ett arbete vilket som helst och menar att projektet kan vara en möjlighet som leder till anställning.



Huvuddelen av deltagarna har haft ett starkt fokus på att deltagandet i projektet ska leda fram till en anställning. Det är dock ett relativt stort antal som sett projektet som en möjlighet att komma igång med ett eget företagande. Ett mindre antal intervjupersoner uppger att de vill fortsätta studera efter deltagandet i projektet. Några av deltagarna blev också intresserade av Världssäljaren eftersom projektet erbjöds deltagare från hela världen.

En del har valt att delta i projektet Världssäljaren trots att de har helt andra yrkesinriktningar och/eller skäl kopplade till kompetensutveckling som grund för sitt deltagande. *"Jag blev tvingad av Arbetsförmedlingen att vara med"* säger en deltagare och en annan menar att *"Det har varit ett bra sätt att få sin ersättning på"*.

Det bör också nämnas att ett antal deltagare parallellt med projektet har haft timanställningar och/eller studerat. Det senare avser både att man läst svenska hos annan aktör än projektet och att man gått kurser på universitetet eller hos annan utbildningsorganisation.

De flesta deltagare fick information om projektet via Vuxenutbildningsförvaltningen, Eductus, Arbetsförmedlingen eller vänner som varit med i projektet. Några deltagare fick information om projektet via media. I grupp 3 har många deltagare hört om projektet genom sitt eget nätverk.

Exempel på "Diplomerade Världssäljare"

På "Världssäljarbloggen" presenteras projektet "Diplomerad Världssäljare" på följande sätt:

"Världssäljarutbildningen är till för dig som är född utanför Sverige och har erfarenhet av försäljning eller marknadsföring. Hos oss kan du uppgradera dina gamla kunskaper och skapa nya kontakter. Du blir Diplomerad Världssäljare och kan arbeta som säljare i Sverige. Som utlandsfödd hamnar du lätt utanför arbetsmarknaden för att du inte har de rätta kontakterna. På världssäljarutbildningen kan du skaffa dig ett eget nätverk. Genom praktik får du dessutom värdefulla kontakter som kan leda till jobb. Utbildningens mål är att du ska få en unik kompetens och hitta nya vägar att sälja och göra affärer. Under utbildningen får du berätta om dina egna säljfarebeter från ditt hemland. Du studerar på heltid med ett individuellt upplägg under eget ansvar. Allt utbildningsinnehåll är på svenska; diskussioner, reflektioner och kontakter med arbetsgivare. Det gör att du språkövar snabbare hela tiden. Du formulerar dina kursmål tillsammans med en mentor. När du uppnått målen blir du Diplomerad Världssäljare.

Världssäljarutbildningens kunskapsbas:

- 1. Att genom en fördjupad kartläggning få syn på och reflektera över de egna säljfarebeterna i hemlandet.*
- 2. Att lära sig mer om försäljning och marknadsföring i världen genom att nätverka och byta erfarenheter med människor som har fått denna kunskap i andra länder än det egna.*
- 3. Tillägna sig kunskaper om försäljning och sälj teknik i Sverige enligt utbildningsplanen.*

Den kan kalla sig Världssäljare som använt sig av de tre delarna i kunskapsbasen för att därefter pröva sin förmåga att finna nya marknader och/eller nya sätt att sälja i Sverige och/eller världen".

Hur har det då gått för deltagarna i Världssäljaren och hur har de upplevt sitt deltagande i projektet? För att ge läsaren en bild av deltagarna i projektet redovisas i bilaga 6 korta resuméer av intervjuer med ett antal deltagare. Nedan redovisas övergripande deltagarnas synpunkter.

Deltagarnas upplevelse av sin egen och sina kurskamraters situation

Brister i det svenska språket upplevs som ett tydligt hinder för en hel del av deltagarna. Samtidigt uppger många intervjupersoner att deltagandet i projektet och den språkundervisning som man har fått del av påtagligt bidragit till att språket har utvecklats. Det framgår av intervjuerna att de språksvagas möjligheter att ta del av föreläsningar och att delta i aktiviteter av andra slag i projektet har ökat genom att språkresursen i projektet förberett och efterbearbetat den information som givits i föreläsningar. Det har varit uppskattat att det har funnits möjligheter att läsa svenska för att uppnå betygsnivåer. Utvärderarna har vid deltagande i projektaktiviteter uppmärksammat att det hos många funnits en hög ambitionsnivå att utveckla sitt språk. Det har också funnits en hög toleransnivå att lyssna även på dem som har haft svårt att uttrycka sig. Trots möjligheterna att läsa svenska i projektet har en del avstått. Samtidigt är man väl medveten om att man borde förbättra sin svenska men skjuter det framför sig.

Det finns även andra skillnader i gruppen som påverkar. Även om alla formellt har valt att delta i projektet så skiftar motivationen. Utbildningsnivåer och arbetslivserfarenheter är olikartade. En del har varit i Sverige i 25 år och andra är nyanlända. Utbildningsmentorerna har upplevt detta som i första hand en utmaning och något som varit en tillgång medan en hel del av deltagarna ser dessa skillnader som ett problem. Det är utvärderarnas intryck att vissa deltagare har hämmats av att tempo och svårighetsgrad anpassats så att hela gruppen skulle kunna delta samtidigt som andra har upplevt alltför stora svårigheter att hänga med. Språket har dock varit det avgörande hindret för många, inte minst för personer som har högre utbildning men en svag språknivå.

Många deltagare har haft synpunkter på att det har varit varierade kunskapsnivåer och ambitionsnivåer bland deltagarna. Flera av deltagarna menar att det hade varit bättre om projektet hade delat in deltagarna i grupper efter kunskapsnivå. Några uttrycker att det fanns deltagare som inte kunde mycket svenska och att det skapade svårigheter i genomförandet av utbildningen. De flesta är dock överens om att projektet har tagit hänsyn till de olika språkkunskaperna och att det har funnits möjlighet för de deltagare som har behövt/velat ha extra stöd i svenska att få det genom svenskundervisningen i projektet. En betydande andel av de intervjuade deltagarna uppger dock att de har förbättrat sina kunskaper i svenska genom Världssäljaren. Några av de deltagare som haft en högre språknivå och mer erfarenhet menade att de hölls tillbaka i sin utveckling för att projektet blandade så skilda nivåer i en och samma grupp.

Många av de avslutade deltagarna ser sig som idérika och aktiva. De vill arbeta. Några menar att lön och omfattning inte spelar någon roll utan det viktiga är att komma ut i arbete. Praktik kan vara en god väg till arbete.

Det finns delade synpunkter om det pedagogiska förhållningssättet i projektet. En del deltagare är mycket nöjda med upplägget medan andra efterlyser utbildningsformer av mer traditionellt snitt med lärare och kunskapskontroll. Den sociala gemenskapen i projektet framhålls som en viktig faktor. Den har brutit isoleringen för många.

Många av deltagarna ser det som mycket viktigt med språket och vill fortsätta att utveckla sina kunskaper i svenska. De flesta intervjupersonerna anser att kunskaper i svenska är en viktig faktor för att få ett jobb i Sverige. Många känner sig också frustrerade över att de har svårt för att uttrycka sig på svenska och känner att de inte blir förstådda. En del beskriver att de blir mycket nervösa när de ska prata och att de är rädda för att säga fel. Det kan leda till att man undviker att kommunicera på svenska.

Flera är överens om att det är viktigt att träffa andra människor, både svenskar och personer med annan etnisk bakgrund. Det ger en möjlighet att träna det svenska språket och lära sig om den svenska kulturen. Språket gör att det är svårt att få jobb och man menar att språkbrister kanske gör att arbetsgivarna istället väljer en svensk sökande. Några av deltagarna beskriver också att det är en tuff arbetsmarknad i Sverige och att det är många företag som går i konkurs inom området försäljning och marknadsföring. Någon deltagare ger uttryck för att det inte finns någon integration i Sverige och det finns mycket få möjligheter för invandrare att få arbete. Denna deltagare menar att hela det svenska politiska systemet måste ändras för att skapa möjligheter och förutsättningar för invandrare att få arbete.

Många av deltagarna har sökt flera jobb utan resultat. En del väljer därför att starta eget företag/planerar att starta eget företag medan andra väljer att fortsätta söka jobb. Några enstaka deltagare har börjat eller kommer att börja studera. Många av deltagarna har tidigare deltagit i olika typer av aktiviteter (genom till exempel Arbetsförmedlingen) för att få jobb.

Det är svårt att bedöma vilken substans som finns i det stora antalet företagsidéer. Det krävs också kunskap och ekonomiska resurser för att starta företag vilket gör att många av deltagarna ännu inte kommit igång med sina företagsidéer. Det kräver mycket hårt arbete och det kan behövas stöd för att starta upp företaget. Språket är i detta sammanhang också en påverkande faktor.

Många av deltagarna menar att man tappat sitt självförtroende och en del av sin identitet när man flyttar till ett nytt land. Det är viktigt att inte isolera sig även om det är det som kanske är det enklaste. Några har fått hjälp av en psykolog. En del menar att projektet Världssäljaren har hjälpt dem att återfå sin identitet och sitt självförtroende genom att de kommit ut och fått nya kontakter.

Det är viktigt att komma igång och att vara aktiv. Det beskrivs av flera deltagare som oerhört viktigt att komma hemifrån. I en del intervjuer har det framkommit att några deltagare haft inställningen att projektet ska ordna ett jobb till dem. Detta menar dock de flesta inte är Världssäljarens uppgift utan är individens egna ansvar. *"Man måste ta mycket egna initiativ. Man måste också ha ett mål. Det kan dock vara svårt att ha ett färdigt formulerat mål utan det är något som man kanske får arbeta på för att få fram"*, säger en deltagare.

Generell syn på projektet

En viss skepsis har funnits bland deltagare till benämningen "Diplomerad Världssäljare" samt marknadsföringen av projektet som en utbildning. Detta var särskilt märkbart i den första gruppen men liknande synpunkter har framförts i intervjuer med deltagare även i grupp 2 och 3. Dessa intervjupersoner har förväntat sig en mer traditionell utbildningsstruktur än vad som erbjudits i projektet. Huvuddelen av deltagarna har dock varit positiva till projektets uppläggning och innehåll.

Huvuddelen av deltagarna är nöjda med sitt deltagande i projektet. De har funnit att det har varit lärorikt att delta samt att de både har uppdaterat befintliga kunskaper och att de fått med sig nya kunskaper. Deltagandet i projektet har också gjort att man har blivit nyfiken på områden som man kanske inte varit intresserad av tidigare. Många beskriver i intervjuerna att de har fått mycket vägledning genom de workshops de har deltagit i och att det har lett till att de har börjat tänka på annat sätt kring sina valmöjligheter.

De intervjuade deltagarna menar också att de har fått del av kunskaper som är hållbara i längden. De flesta bedömer att det finns goda möjligheter för dem att använda sina kunskaper även i andra

sammanhang efter det att utbildningen avslutats. Några uttrycker att utbildningen har varit intressant och unik. De flesta deltagare upplever också att projektet tog tillvara på deras kunskaper.

Något som varit mycket betydelsefullt för flera deltagare i projektet är att utbildningen har haft deltagare från alla delar av världen. Intervjupersonerna har tyckt detta vara intressant eftersom de får möjlighet att lära sig om andra kulturer och traditioner. De har också fått möjlighet att lära sig att respektera varandra och man har fått nya vänner genom utbildningen.

En del av deltagarna menar att Världssäljaren har varit bra för dem för att få rutin på tillvaron. Det har gett positiva effekter att komma ut och träffa andra människor.

Många av de avslutade deltagarna från grupp 1 har känt att det första året var lite av ett test för utbildningen. Generellt sett har de ändå varit nöjda med utbildningen. Både deltagare från grupp 1 och 2 tycker att den första terminen har varit mycket lärorik. Den andra terminen har också varit bra men inte i lika stor utsträckning. Det beror främst på att de inte har haft lika många aktiviteter i projektet den andra terminen. Många av deltagarna har då varit ute på praktik och de andra har arbetat med sina projekt. Det har inte varit så mycket gemensamma aktiviteter den andra terminen enligt dessa intervjupersoner.

Flertalet i den tredje gruppen menar också att tillgången på externa föreläsningar och studiebesök minskat sedan den personalresurs som arbetade med detta i projektet slutade sin anställning. Det var många som tyckte att detta sänkte kvaliteten i utbildningen.

Personalen i projektet uppfattas ha varit engagerade och haft rätt kompetens enligt de flesta deltagare. Några deltagare menar dock att personalen har kompetens i att arbeta med deltagarna men inte kompetens inom området försäljning och marknadsföring. Några deltagare har önskat utbildade lärare i personalstyrkan.

Flera deltagare beskriver att projektet har lett till att man har vågat börja tänka själv. *"Det är upp till en själv att utveckla sina tankar och ta ett eget ansvar för att nå sitt mål. Men projektet har bidragit med en massa redskap och tips på vägar man kan gå och resurser man kan vända sig till för stöd och hjälp"*, uttrycker en deltagare.

Deltagarna menar att Världssäljaren kan vara ett steg för att uppnå sitt mål. Främst genom vägledning, inspiration och kontakter. Olika kontakter kan skapa jobb och de flesta deltagare är mycket nöjda med de kontakter de skapat både med andra deltagare och med externa parter.

Många deltagare uttrycker att de har varit nöjda med utbildningens flexibla uppläggning. Man har kunnat arbeta utifrån den plats man själv bedömt som lämplig och man har deltagit i de aktiviteter som man upplevt vara meningsfulla att delta i. Det har funnits en meny av intressanta aktiviteter i kompetensutvecklingsprogrammet som har skapat upplevda positiva valmöjligheter. En hel del av deltagarna har t.ex. bedrivit studier utanför projektet parallellt med deltagandet.

En hel del intervjupersoner har varit missnöjda med lokalernas storlek. De menar att det har varit för lite utrymme i förhållande till antalet aktiva deltagare. De flesta framhåller dock att de är mycket nöjda med den tillgång de haft till projektets lokaler. Det har också funnits en bra tillgång till datorer.

Utbildningens inriktning, struktur och innehåll

Den första gruppen hade initialt mycket svårt att förstå utbildningens syfte och inriktning. De saknade struktur i utbildningen och tyckte att framförhållningen var bristande. Efter några månader började

dock attityderna till utbildningen förändras och man förstod bättre projektets intentioner. I grupp 2 och 3 har deltagarnas förväntningar redan från början i hög utsträckning varit förenliga med vad projektet velat erbjuda.

Utvärderarna har också uppmärksammat att deltagare som har ett bra språk har haft mycket lättare att beskriva lärandeprocessen och vad de har lärt sig. Det känns som att dessa deltagare har förstått innehållet i kompetensutvecklingsprogrammet bättre och vad det ska leda till. Andra som är språksvaga har haft mycket svårt att beskriva och förklara sitt lärande.

Deltagarna har varierade åsikter om svårighetsnivån i utbildningen. Några menar att projektet har haft en bra nivå för vad som gäller för aktuella yrken och för den som vill utvecklas mer. Några menar dock att utbildningen har haft en något för låg nivå. Dessa deltagare framhåller att det till exempel inte har förekommit någon kurslitteratur eller några prov. De menar också att det inte har ställts några särskilda krav på deltagarna. Någon enstaka deltagare har uppfattat detta som oseriöst. Andra deltagare menar att det varit positivt att det inte funnits några särskilda prov eller krav eftersom det ger möjlighet till en annan inläring och att vara flexibel och kreativ på ett annat sätt.

Huvuddelen av deltagarna har varit positiva till projektets utbud av insatser. Många menar också att gruppen har haft stor betydelse för att de nu har en ökad framtidstro. Många intervjupersoner har framhållit det positiva i att ingå i projektets sociala nätverk och att förknippas med varumärket "Diplomerad Världssäljare". En frekvent synpunkt har varit att det stöd man har fått av mentorerna har varit betydelsefullt för den personliga utvecklingen.

Av intervjuerna med deltagarna och deltagandet i utbildningsaktiviteter har också framgått att det funnits ett visst tvivel från deltagarna beträffande i vilken utsträckning man kan lära av sina egna erfarenheter och av varandra. Dessa deltagare har fört fram att man varit med i utbildningen för att lära sig hur det fungerar på arbetsmarknaden i Sverige. De skulle velat ha mer information om detta.

Många har nämnt information om skatteregler och lagar som mycket viktigt och intressant. Något som de inte haft kunskap om tidigare.

Många av deltagarna har läst i svenska i Världssäljaren. En del har dock inte läst svenska alls. Några av dem har läst svenska på Komvux.

Många av deltagarna menar att de har lärt sig något nytt om sig själva genom Världssäljaren bland annat genom de många uppgifter de haft inom personlig utveckling. Många deltagare uttrycker också att metoden fått deltagarna att vara mer målinriktade i sökandet efter arbete. Dessa nya erfarenheter kan de också använda nu i efterhand vid till exempel anställningsintervjuer eller liknande.

Några citat från intervjuer belyser ovanstående:

- *"Upptäckt nya sidor hos mig själv genom mentorerna".*
- *"Jag har lärt mig att formulera klara mål, fått bra information, utbytt erfarenheter, jobbat med problemlösning, och utvecklat språket".*
- *"Nu har jag en bra uppfattning om vad som krävs på arbetsmarknaden".*
- *"Jag har fått praktiska tips om försäljning och en social gemenskap".*

Många deltagare uttrycker att det har varit viktigt att få hjälp med att formulera målen.

Flera deltagare uttrycker att mentorerna i modulen ”Personligt ledarskap” har fått dem att upptäcka nya sidor hos sig själva vilket har gjort att de har börjat söka andra slags jobb än försäljningsjobb.

Deltagarna hade redan från början stora förhoppningar om att projektet skulle innebära möjligheter till anställning och eget företagande. Dessa förhoppningar har växt i takt med att kurskamrater erhållit arbete. Delar i utbildningen som deltagarna sett som viktiga har därför varit möjligheterna till kontakt med arbetsmarknaden och med företagare. Möjligheten till praktik har varit en väsentlig anledning för många att vilja delta i projektet. En del av deltagarna har signalerat att de har haft behov av en aktiv jobbcoachning för att kunna skaffa en anställning.

”Praktiken har varit det viktigaste och att lära sig svenska”, säger en av deltagarna.

En del av deltagarna har inte haft praktik i projektet utan de har istället arbetat med sina egna projekt. De deltagare som haft praktik är nöjda med sin praktik och menar att det har gett dem erfarenheter och möjligheter till kontakter och referenser.

Entreprenörstemat har varit uppskattat och påfallande många har varit intresserade av möjligheten att starta företag. Som tidigare nämnts är det dock svårt att bedöma substansen i idéerna. Det förefaller dock som att många deltagare har utvecklat sin kompetens just genom att få tillfälle att arbeta med sina idéer.

Marknadsföreningens aktiviteter har varit ett uppskattat inslag i projektet. Språket och den sociala kompetensen har dock haft betydelse för i vilken utsträckning man har lyckats knyta kontakter och utöka sitt nätverk vid dessa träffar.

Många deltagare menar att projektet har genererat många kontakter vilket varit positivt. Flera av deltagarna har haft kontakt med MiG och är mycket nöjda med den kontakten och de föreläsningar samt frukostseminarier som har hållits i MiG. De ser det som positivt att de haft möjlighet till medlemskap i MiG och att få kontakter med företag därigenom. Genom MiG har man kunnat få ny inspiration.

Deltagarna pekar i intervjuer också på betydelsen av studiebesök och föreläsningar av representanter för näringslivet. Informationen deltagarna har fått genom föreläsningar och studiebesök har upplevts som mycket bra.

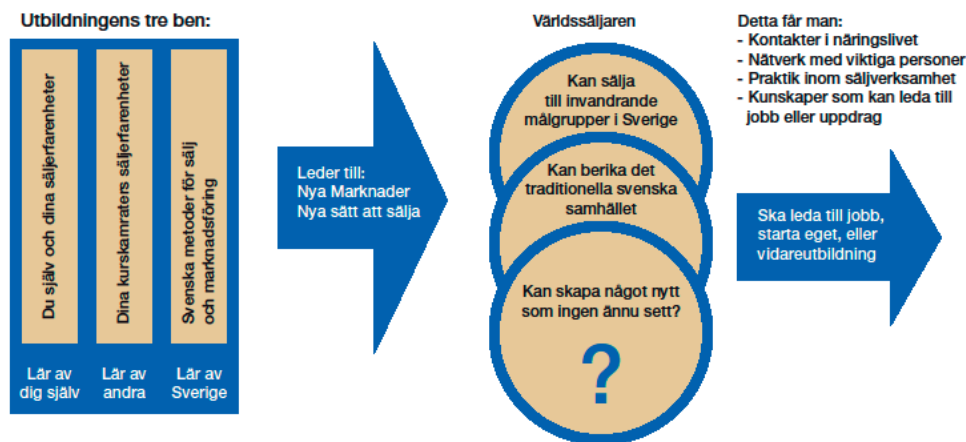
Uppbyggnaden av projektets kompetensutvecklingsprogram

Projektmanus

Utbildningsanordnarens projektledare har vid ett flertal tillfällen uttryckt att projektansökan har utgjort ett ”manus” för genomförandet av uppdraget i projektet Världssäljaren.

Nedan skiss beskriver hur utbildarna inledningsvis såg på sitt uppdrag och intentionerna i projektet.

Diplomerad Världssäljare



Samarbetspartner inom stat, kommun och näringsliv.
Göteborgs Kommun, Stadsdelsförvaltningarna, MIG, Arbetsförmedlingen, Polisen, Svensk Handel

Utvärderarna har följt projektets uppbyggnad genom intervjuer med all personal i projektet vid ett flertal tillfällen. En utmärkt källa för att beskriva projektets utvecklingsprocess har också varit de månadsbrev som utbildarens projektledare skrivit. Innehållet i dessa sammanfattas i bilaga 7 för att ge en bild av projektets uppbyggnad sett ur genomförarnas perspektiv. Nedan återges huvuddragen i utvecklingen av projektets kompetensutvecklingsprogram.

Den inledande uppbyggnaden av programmet under 2010

Förberedelsetiden för projektpersonalen var mycket kort innan det var dags att ta emot den första gruppen deltagare. Utifrån den grundplanering som gjorts initialt utvecklades aktivitetsprogrammet med de tre benen som grund efter hand.

Utbildningen startade planenligt 30 augusti med 34 deltagare inskrivna. Detta var något lägre än planerat men nya deltagare togs in efterhand och efter en kort tid fanns 40 deltagare i gruppen. Deltagargruppen var mycket heterogen vad gäller ålder, säljbakgrund, kunskaper i svenska och härkomst. Spridningen över världen var stor då det totalt fanns 25 nationaliteter representerade. Säljarenheter hade deltagarna inhämtat genom allt ifrån torghandel till egna företag med 100-tals anställda.

Utbildaren, Eductus, hade förutom en projektledare också två utbildningsmentorer och en språkmentor knutna till projektet.

Under perioden sjösattes bloggen för projektet "Diplomerad Världssäljare", <http://varldssaljaren.wordpress.com/>. Syftet med denna var flerdelat, dels att vara en plattform för kommunikation mellan deltagarna, dels att väcka intresse för utbildningen externt men också att dokumentera utbildningen.

Utbildarens projektledare sammanfattade genomförandet av projektet "Diplomerad Världssäljare"

under år 2010 på följande sätt i månadsbrevet för december månad: *"Världssäljarutbildningens första termin har gått. Mål och vision från ESF-ansökan är på väg att bli kött och blod. Embryot till den förste Världssäljaren har tagit form inför våra ögon. Hur ser hon då ut i verkligheten, denna arbetsmarknadspedagogiska hybrid? Ja en sak är säker. Den ena Världssäljaren kommer inte att bli den andre lik. Utbildningskonceptet handlar mycket om attityd, att bevara en nyfikenhet för omvärlden, att vara stolt över sitt eget och inte vara rädd att tänka på nya sätt. Det gäller att inte slänga sin kompetens från hemlandet över bord, bara för att den i förstone inte tycks passa in. En Världssäljare ska kunna ta plats och förena det gamla med det nya till en syntes som blir ett nytt slags interkulturell kompetens. Om man så vill är Diplomerad Världssäljare ett helt nytt sätt att utbilda, genom att lära av varandra och att synka och uppgradera den kompetens som redan finns hos deltagarna. Alla talar om det, men vi gör det. Har vi då lyckats med vår första termin? Hur mäter vi sådant innan det finns jobbstatistik att tillgå? Kanske genom att ta tempen på den glädje och gemenskap som deltagarna visade under julfesten då de generöst bjöd på mat från hela världen? Eller genom att mäta graden av trygghet som finns i gruppen inför att när som helst resa sig upp och på, ibland stapplande svenska, inför allas ögon och öron reflektera över en workshop eller ett studiebesök? Eller helt enkelt genom att räkna antalet deltagare som berättar om hur flera av föreläsarna och inspiratörerna har förändrat deras liv? För är det inte just genom upplevelser av gemenskap och den genuina känslan av att man själv duger till som mod kan födas för att man med tillräckligt självförtroende ensam ska möta blicken från en kritiskt granskande arbetsgivare?"*

Den fortsatta utvecklingen av programmet under det första halvåret 2011

Uppdelningen av kompetensutvecklingsprogrammet i två delar hade förändrats tämligen omgående under 2010. Utbudet av aktiviteter riktades till alla deltagare utom vad avser mentorsprogrammet för marknadsförarna. När grupp 2 började i januari månad 2011 slogs dessutom grupp 1 och 2 samman. Detta påverkade gruppstorleken framförallt i modulen "Personligt ledarskap" där alla 70 deltagarna förväntades vara med. Sammanslagningen medförde att deltagare i grupp 1 i viss utsträckning fick vara med om samma aktiviteter. Mentorerna uppfattade att denna lösning fungerade bra. Grupp 1 hade praktik i januari och februari när grupp 2 genomförde det inledande programmet. Undervisningen i svenska och entreprenörsmodulen byggde på frivilligt deltagande. Mentorerna menade också att sammanslagningen inneburit nya grupperingar och konstellationer vilket medverkat till att deltagarna i högre utsträckning än under de inledande fyra månaderna börjat ta del av varandras erfarenheter. Detta var ju också något som var en del i direktiven till utbildaren.

Den inledande delen av kompetensutvecklingsprogrammet för grupp 2 utgjordes av att deltagarna gjorde presentationer av sin bakgrund, hur deras aktuella situation såg ut samt hur de ville att deras situation skulle se ut i framtiden. Parallellt hade de fyra mentorerna haft fördjupade individuella samtal med samtliga deltagare för att diskutera var och ens mål och handlingsplan. I vissa fall hade detta inneburit revideringar. I processen att kartlägga de egna resurserna och att forma mål hade begrepp som "mina resurser-mina hinder" introducerats och diskuterats. Arbetet med den personliga säljarutvecklingen hade fördjupats och SMART-modellen introducerats för att staka ut specifika, mätbara, attraktiva, realistiska och tidsbundna mål. Mentorerna hade även börjat arbetet med deltagarnas personliga varumärke, budskapet var att "alla mina handlingar påverkar mitt personliga varumärke".

I samtliga grupper har utbildarens personal behövt arbeta aktivt med att förankra utbildningens syfte och deltagarnas eget ansvar för genomförandet av utbildningen. I grupp 2 upplevde personalen att de behövde lägga ner mest energi på detta. I utbildarens månadsbrev för februari månad 2011 skrev Eductus projektledare följande: *"Eductus uppdrag är att genomföra en individualiserad, processorienterad utbildning där varje deltagare arbetar mot sitt eget formulerade framtidsmål. Det kan ibland ta mer kraft i anspråk*

än man först föreställer sig att få människor från 32 olika länder till en samsyn om en utbildning som på intet sätt liknar något de tidigare varit med om. Den inre motivationen ska driva deltagaren att aktivt skapa och staka ut sin väg med hjälp av Eductus utbildningsutbud och det utbud som övriga samhället erbjuder. De flesta deltagarna är verkligen motiverade och har ett driv och ett intresse som ger en bra förutsättning för att arbeta självständigt mot sitt mål. Några kursdeltagare kan beskrivas som oerhört aktiva och tar varje tillfälle att lära och att ventilerat idéer. Men vi kan också konstatera, efter sex veckor med de nya deltagarna, att en grupp - kanske så många som upp emot en tredjedel - behöver fördjupa sin förståelse av begreppet utbildning under ansvar. Moroten är en betydligt trevligare metafor än piskan. Men för dessa deltagare har mentorerna varit nödgade att mycket tydligt tala om vad som gäller för att fortsättningsvis erhålla det ekonomiska stöd som en utbildningsplats i Världssäljarutbildningen medger. Under sista hälften av månaden har dock även de flesta ur denna grupp fått klart för sig vilket slags utbildning de går och vad som förväntas av dem”.

Två av projektets mentorer har genomfört och utvecklat arbetet med deltagarnas personliga utveckling. Deras uppläggning av modulen har påverkats av deras utbildningsbakgrunder. En av dem är utbildad inom FIRO och Human Elements. Den andre har en gestaltterapeutisk utbildning. Deras metod och arbetssätt vilar på liknande grund och en gemensam utgångspunkt har varit varje människas självkänedom och medvetna val.

Olika workshops blev också snabbt en del av innehållet i kompetensutvecklingsinsatsen. En typ av workshops som genomförts har varit att träna deltagarna inför ansökan om arbete genom att arbeta med cv, träna på anställningsintervju och liknande. Denna workshopserie har avslutats med att en arbetsgivare bjudits in för att hålla intervju med deltagarna.

En entreprenörsgrupp hade bildats och denna grupp hade återkommande träffar under ledning av utbildarens projektledare. Gruppen hade mellan femton och tjugo deltagare ur grupp 2 och dessa fick först berätta om sina företagsidéer och därefter coachades de individuellt till att vara aktiva och boka tid med de aktörer kursen haft på besök t.ex. Almi, Mind Your Own Business och Skatteverket.

Språkmentorn fortsatte att utveckla metoden för att lära svenska i kursen. Mentorn deltog frekvent i workshops och föreläsningar och gjorde ofta inpass i dessa för att tydliggöra sammanhang och begrepp. Därefter bearbetades utbildningsinnehållet ytterligare en gång i språkverkstaden. Deltagarna på praktik i grupp 1 hade en halvdag per vecka erbjudits språkstöd i antingen kursbunden eller fri form. Språkmentorn var även engagerad i deltagarnas presentationer på svenska. Uppläggningsen och innehållet i undervisningen i svenska framgår av nedan modellskiss.



Externa föreläsare var under perioder i projektet viktiga inslag i kompetensutvecklingen. Från början hade en av mentorerna särskilt ansvar för att anlita föreläsare

En viktig influens på kompetensutvecklingsprogrammets utformning blev att "Projektets externa föreläsare inom försäljning har alla haft i stort sett samma budskap, att en god säljare måste kunna lyssna och ha rätt förhållningssätt. Detta förhållningssätt tränas på olika sätt i utbildningen. Tydligast sker det under passen om personlig utveckling. Här tvingas deltagarna öka sin självkännet genom att reflektera och ta ansvar för sina egna handlingar och val. Under rubriken 'Personligt ledarskap' kan de deltagare som vill fördjupa sig ytterligare och delta i några timmars praktiska övningar en gång per vecka."

Mentorskapsprogrammet för grupp 1 fortsatte under våren 2011 enligt plan. I grupp 2 fanns inte tillräckligt med deltagare som hade marknadsföringsutbildning. Därför fattades i samråd mellan Vuxenutbildningsförvaltningen och MiG beslut om att behörighetskravet för att kunna rekryteras till programmet skulle ändras. Istället för att låta utbildningsbakgrund styra valdes denna gång deltagare utifrån motivation att delta i mentorsprogrammet. Mentorskapsprogrammet, som var utformat helt i enlighet med projektansökan, och dess funktion beskrevs ingående för alla deltagare i grupp 2. Därefter fick alla som ville det söka till programmet genom att skicka in en skriftlig motivering till hur programmet skulle kunna skapa bättre förutsättningar för deltagaren att nå sitt mål. Totalt nio personer sökte till de sju platserna för grupp 2. Samtliga sökande intervjuades av verksamhetschef för MiG. Därefter valdes sju personer ut. Den utvalda gruppen uppfattades av utbildarens personal som "synnerligen motiverade" och de första kontakterna med mentorerna från MiG hade "gått mycket bra". Matchningen mellan mentor och adept uppfattades av personalen som "i det närmaste perfekt" och några deltagare hade redan efter ett par veckor tagit avgörande steg i riktning mot sitt framtidsmål. En deltagare hade parallellt med utbildningen börjat läsa en hotell- och restaurangutbildning. En annan deltagare hade fått kontakter på Chalmers inom alternativ energi och hade fått med sig produkter därifrån på en rekognoseringsresa till Kenya inför sitt blivande entreprenörskap.

Under våren 2011 signalerade utbildaren att man nu satsade ännu mer energi på deltagarnas personliga utveckling.

”Att synka och uppgradera sina erfarenheter genom föreläsningar och annan information är bara ena sidan av det mynt som ska skapa fungerande Världssäljare”, menade utbildarens projektledare. Förutom vad som tidigare nämnts, att projektets externa föreläsare hade pekat på förhållningssättet som nyckeln till framgång, så hänvisade projektledaren även till följeforskarnas intervjuer av deltagarnas handledare på praktikplatserna. Dessa hade bl.a. pekat på att praktikanterna skulle behöva visa större initiativförmåga. Personalgruppen hade dessutom själva genom workshops och samtal upptäckt att många deltagare hade en attityd som bedömdes komma att vara mindre framgångsrik på arbetsmarknaden.

Eductus personal träffade regelbundet sin handledare. Under metodhandledningspassen hade ovan beskrivna erfarenheter varit i fokus för samtalen. Metodhandledningssamtalen gav Eductus personal tankar och idéer som man sedan självständigt kunde arbeta vidare med. *”Det embryo till metod som idag föreligger syftar till att stärka individens nyfikenhet mot omgivningen och vilar på de entreprenöriella kompetenser som identifierats av EU, t.ex. delaktighet, social kompetens och initiativrikedom. Vi kallar detta förhållningssätt för Ciekany, ett polskt ord för nyfikenhet, där framförallt den positiva sidan av begreppet accentueras, dvs. nyfiken och intressant”,* menade utbildarens projektledare.

Ciekawy-begreppet har därefter varit centralt i diskussioner kring projektets metod och utbildarens personal har i intervjuer uttryckt att begreppet hjälpt dem att ”ge ramarna för ett redskap som kan tydliggöra vilka krav som ställs på ett framgångsrikt entreprenöriellt förhållningssätt”.

Metodutvecklingsarbetet fortsatte kontinuerligt under ledning av projektets metodhandledare. En summering av begreppet Ciekawy gjordes i enlighet med följande beskrivning. Samtidigt deklarerade projektpersonalen att man under höstens planerade metodmöten och fortsatta arbete med deltagare förväntade sig att fördjupa och utveckla begreppet.

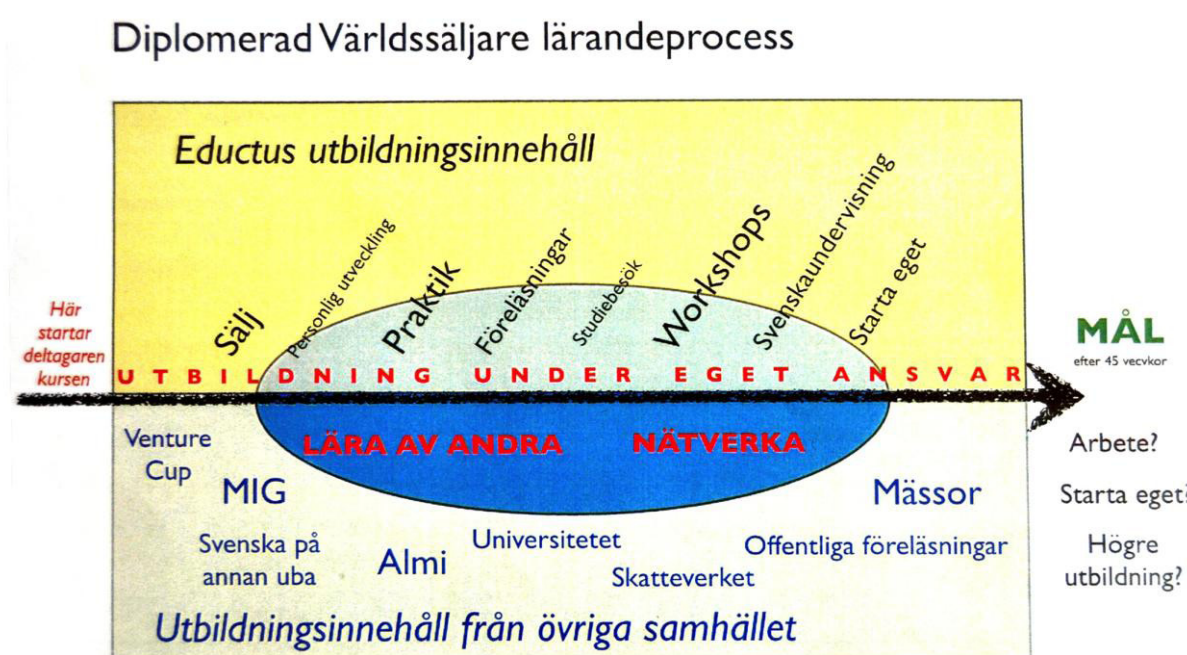
”Ciekany är ett förhållningssätt och en värdegrund. En tillåtande nyfikenhet, i motsats till en dömande. Ordet kommer från polska, där det finns två ord för nyfikenhet, ett positivt och ett negativt. Ciekany är det positiva och betyder även intressant. I Världssäljarutbildningen är historien bakom Ciekany viktig. När utbildningen startade upptäckte vi att många deltagare hade ett mindre framgångsrikt förhållningssätt. Vi såg ofta sambandet mellan lång arbetslöshet och ”tappad gnista”. I stort sett alla våra gästföreläsare inom försäljning visade sig ha samma budskap: Förhållningssättet är nyckeln till framgång inom försäljning. Ciekany har vuxit fram som ett redskap när vi försökt locka människor till att vilja bli mer medvetna om sig själva och sitt förhållningssätt”.

Utbildarens personal hade också kommit fram till att den som leder en ”ciekawy-grupp” ska vara:

- Positivt nyfiken.
- Engagerad, närvarande och inkluderande.
- Vara tillåtande, dvs. kunna möta människorna i gruppen med öppenhet utan att värdera.
- Tro på människors förmåga till växande – att alla kan utveckla sin inneboende potential.
- I stort och smått omfatta och förmedla att varje människa fullt ut bär ansvar för sitt eget liv.
- En ”ciekawy-grupp” kan se olika ut från tillfälle till tillfälle men värdegrunden är alltid densamma.

Lärandeprocessen i projektet ”Diplomerad Världssäljare” beskrevs nu på ett annat sätt än vad det

gjorts initialt. Detta speglar också det första årets projektprocess för att strukturera upp projektet och fylla kompetensutvecklingsprogrammet med ett relevant innehåll.



Projektets utveckling under andra halvåret 2011

"Vår mission är att skapa förutsättningar för deltagarna att öka medvetenheten om konsekvenserna av de egna valen".

Under två dagar i början av augusti genomförde utbildarens personal en kick-off i syfte att "vässa redskapen och höja motivationen inför kommande arbetsår". Det specifika målet med denna kick-off var enligt utbildarens projektledare att ta fram en tydlig mission för verksamheten. *"Vi ville på grundval av de erfarenheter vi nu besitter skapa en tydlighet i vad vi kommunicerar till deltagarna under utbildningen. Bakgrunden är att vi upplevt att det tagit allt för lång tid för vissa deltagare att förstå utbildningens möjligheter och att fullt ut ta ansvaret för sina studier. Den formulering vi efter mycket diskuterande nådde fram till var att vi ska skapa förutsättningar för deltagarna att öka medvetenheten om konsekvenserna av de egna valen. Det egna valet och ansvaret för ditt eget liv finns med i varje ögonblick. I stort och smått. Denna insikt är ju själva grundbulten i att klara av individuella studier".*

Under andra halvåret 2011 accentuerades arbetet med case. Eductus projektledare berättar: *"När grupp 1 som gick ut utbildningen i juli 2011 formulerade vad som hade givit dem mest under utbildningen rankades arbetet med verkliga företagscase mycket högt. Därför har vi i denna omgång fortsatt och försökt fördjupa arbetet med case. Vi gjorde vid terminsstart en bred rundfrågning bland företag vilka som kunde tänka sig att ställa upp med case inom marknadsföring och försäljning och sedan delta i ett kontinuerligt arbete ihop med våra deltagare. Flera företag nappade och hotellet Novotel vid Ålvsborgsbron valdes ut. Att valet föll på dem berodde i stor utsträckning på att deras behov av hjälp från Världssäljargruppen var både konkret och pedagogiskt användbart. Under oktober och november ska deltagarna arbeta gruppvis med bl.a. frågeställningar kring hur hotellet ska kunna nå nya målgrupper och öka beläggningen vissa tider. I anslutning till detta lär sig deltagarna hur man gör marknadsundersökningar och*

hur man presenterar sitt material. Utbildningsmentorerna tar löpande emot grupperna för konsultationer. De deltagare som valt att inte medverka i Novotel-casen driver egna projektarbeten själva eller i grupp. Novotels marknadschef kommer att ta ställning till förslagen under en pitch den siste november. Därefter blir det hotellmiddagar och annat gott i pris för vinnarna och förhoppningsvis fortsatt samarbete med hotellet”.

Under november månad fortsatte deltagarna arbeta med sina case för Novotel. Arbetet var upplagt gruppvis. I anslutning till detta hölls workshops i hur man gör marknadsundersökningar och hur man presenterar sitt material. Utbildningsmentorerna tog löpande emot grupperna för konsultationer. De deltagare som valt att inte medverka i Novotel-casen drev egna projektarbeten eller andra projektarbeten i grupp. Dessa redovisades för hela gruppen under perioden.

Casen kopplade till Novotel presenterades i slutet av november för hotellets marknadschef. Två månaders arbete med marknadsanalyser, kundenkäter och idéarbete resulterade i ett antal kreativa förslag. Därefter gick flera personer i hotellets ledning igenom förslagen och bedömde dem. Tre unga kvinnor från tre olika kontinenter utgjorde den grupp som tog hem förstapriset. En är från Indonesien, en från Venezuela och en från Rumänien. Gruppen hade flera bra idéer som de presenterade. En handlade om hur man kan använda Novotels historia. Hotellet ligger på den plats där människor utvandrade från Sverige på 1800-talet. Den idé som främst tilltalade Novotel var idén ”Green Wellness Spa” som handlade om hur hotellet ska kunna göra sin nya relaxavdelning till ett grönt och miljömärkt koncept.

”Vi är mycket nöjda med det här samarbetet med Världssäljarutbildningen och Eductus”, berättade Novotels marknadschef. ”Förslagen har gett oss många nya idéer som säkert kommer att påverka hotellets utformning och marknadsföring framöver”, tillade han.

Projektets sista halvår

I januari månad startade ett nytt projekt, Bazarföretagarutbildningen, parallellt med projektet ”Diplomerad Världssäljare” med samma personaluppsättning. Detta innebar enligt utbildarens projektledare att fokus i någon mån flyttades över till starten av denna.

Under januari och februari månader gjorde grupp 3 sina praktikmånader. Eductus personal sammanfattade sina reflektioner kring praktikplaceringarna på följande sätt i månadsbrevet för de aktuella månaderna:

”De praktikeplatser som vi lyckats finna för Världssäljardeltagarna har framförallt återfunnits inom handel och försäljning, men även inom hotell och restaurang. Några platser har skapats inom marknadsföring och några inom vård och omsorg. En deltagare har begärt att få praktisera inom lokalvård.

Glappet mellan önskade praktikplatser och de som verkligen går att finna är stort. Steget mellan marknadsföringspraktik och lokalvård speglar den situation som våra deltagare befinner sig i. Det är en heterogen grupp med stora skillnader vad gäller erfarenheter, formell kompetens, ålder och språkkunskap. Deltagaren som valde lokalvård gjorde det med en tydlig inriktning på snabbaste vägen att få en anställning. Han är korttidsutbildad och kommer från ett afrikanskt land, hans bedömning av sina chanser på arbetsmarknaden är säkert rimlig utifrån vad personer i motsvarande situation och med samma bakgrund haft för erfarenheter tidigare.

I projektets mål finns ju den vällovliga tesen att utlandsföddas kompetens måste tas till vara på ett bättre sätt. Men den bild som klarnar allt skarpare är hur stort glappet kan vara mellan upplevd kompetens och vad som verkligen efterfrågas på arbetsmarknaden.

Det visade sig osedvanligt svårt att få praktik till de studerande som ville praktisera inom export och import, så svårt att alla sex sökande fick hitta andra platser. Som ett led i att tillsammans med dessa deltagare undersöka varför det var så svårt lyckades vi få ett exportföretag, Trätälja, att ställa upp på en workshop. Våra aspiranter bjöds in till deras kontor där företagets vd frikostigt berättade hur de arbetar och vilka krav han ansåg måste ställas på en praktikant. Deltagarna fick inblick i vad "back-office" innebär och i hur hög grad en praktikant i denna typ av verksamhet måste vara självgående."

Samtliga deltagare i entreprenörsmodulen fick möjlighet att träffa anlita affärsutvecklare. Under tiden mars t.o.m. maj 2012 hade denne samtal med 7 av deltagarna i Världssäljarprojektet. Dessa hade olika idéer om att starta egna verksamheter och affärsutvecklarens uppdrag var att bedöma realismen i dessa idéer och föreslå fortsatta aktiviteter. Följande 6 affärsidéer bedömdes som realistiska och rekommenderades för vidare kontakter med AF och ALMI:

- Kvinna från Grekland som vill importera ekologiska kryddor till Sverige.
- Kvinna från Kina som vill bli agent för import av lax till Kina.
- Man från Bosnien som vill sälja italienska hudvårdsprodukter via en webbshop.
- Man från Elfenbenskusten som startar afrikansk webbradio i Europa där afrikanska intressenter betalar för att synas.
- Man från Peru med flera innovationsidéer av vilka några kan vara realiserbara.
- Man från Somalia som vill driva handel mellan Sverige, Kina och Somalia.

Utbildarens personal har till utvärderarna vid flera tillfällen uttryckt de problem som uppkommit till följd av starten av Bazarföretagarutbildningen parallellt med projektet "Diplomerad Världssäljare".

Eductus projektledare kommenterar detta i projektets nyhetsbrev för månaderna mars-juni på följande sätt:

"Vårterminen har periodvis präglats av de problem som uppstått i ett annat nyttillkommet projekt, Bazarföretagarutbildningen. När Eductus skrev under det avtalet var överenskommelsen med Vuxenutbildningsförvaltningen att i största möjliga utsträckning driva denna utbildning i samverkan med Världssäljarutbildningen och med samma personal i samma lokaler.

Efter avtalets undertecknande fick vi dock av Vuxenutbildningsförvaltningen veta att två EU-projekt inte får subventionera varandras verksamheter, d.v.s. vi var tvungna att inom befintliga resurser hitta nya lösningar. Genom att skapa en samverkanslösning mellan projekten där båda fick win-win kunde vi ändå samarbeta i någon form.

Tyvärr var det fler medföljande intentioner i Bazarföretagarutbildningen som inte höll måttet eller som skapade avsevärda problem i utbildningen. Trots detta har personalgruppen på endast totalt ca 3 heltidstjänster för båda projekten även under vårmånaderna skapat ett utbildningsinnehåll av hög kvalitet för Världssäljarna".

Utvärderarna är inte säkra på att så är fallet vilket framgår av deltagares synpunkter.

En av de framgångsfaktorer i projektet som utvärderarna har pekat på är arbetet i modulen "Personligt ledarskap". Projektpersonalen beskriver konceptet på följande sätt:

"Ett av de övergripande målen i projektbeskrivningen är individualiseringen, att utgå från varje individs behov, förutsättningar och framtidsmål. Det är individens mål som ska finnas i fokus och vårt uppdrag är att se till så att

varje individs talang och potential tillvaratas och förädlas genom utbildningen. Detta ska ske i stort och i smått och ge möjlighet för var och en att hitta sina personliga lösningar också om dessa hämtas på andra håll i samhället, inom andra utbildningsanordnare, genom universitet, i förlängd praktik etc.

Den kärna och värdegrund som Eductus valt för arbetet i projektet är: Att skapa förutsättningar för deltagarna att öka medvetenheten om konsekvenserna av de egna valen. Lyckad individualisering handlar om att den lärande vill och kan ta ansvaret för sitt eget lärande och därmed över sitt eget liv. Men långtifrån alla deltagare har självmant nått den mognaden och insikten med utgångspunkt från detta konstaterande har vi skapat utbildningskonceptet Personligt Ledarskap, en workshopsform i empowerment-traditionen.

Individuella lösningar kräver flexibilitet och regelbunden återkoppling. Få är de individer som självmant kan navigera mot sitt mål på individualiseringens hav utan att tappa kursen. Inom Personligt Ledarskap har vi skapat ett värderingsstyrt navigationsinstrument som hjälper deltagaren att synka och uppgradera kursen mot målet.

Precis som det inom personalgruppen är viktigt att alla ser åt samma håll och arbetar mot samma mål är det nödvändigt att deltagarna i en utbildning gör så. Detta gäller givetvis även om utbildningsupplägget är starkt individualiserat. Pendeln slår mellan gruppen och individen. Varje individ har ett personligt mål som skiljer sig från övriga individers men alla tillhör också gruppen och påverkas av gruppens normer och värderingar. De grundvärderingar vi förmedlar inom utbildningen är att alla människor har lika värde och att alla har en inneboende potential. Alla människor har ansvar för sina egna val och handlingar. Personligt Ledarskap handlar om att ständigt återföra ansvaret till deltagarna själva”.

Deltagandet i gruppaktiviteter förefaller överhuvudtaget ha varit ett problem. Projektledaren skriver i det sista nyhetsbrevet:

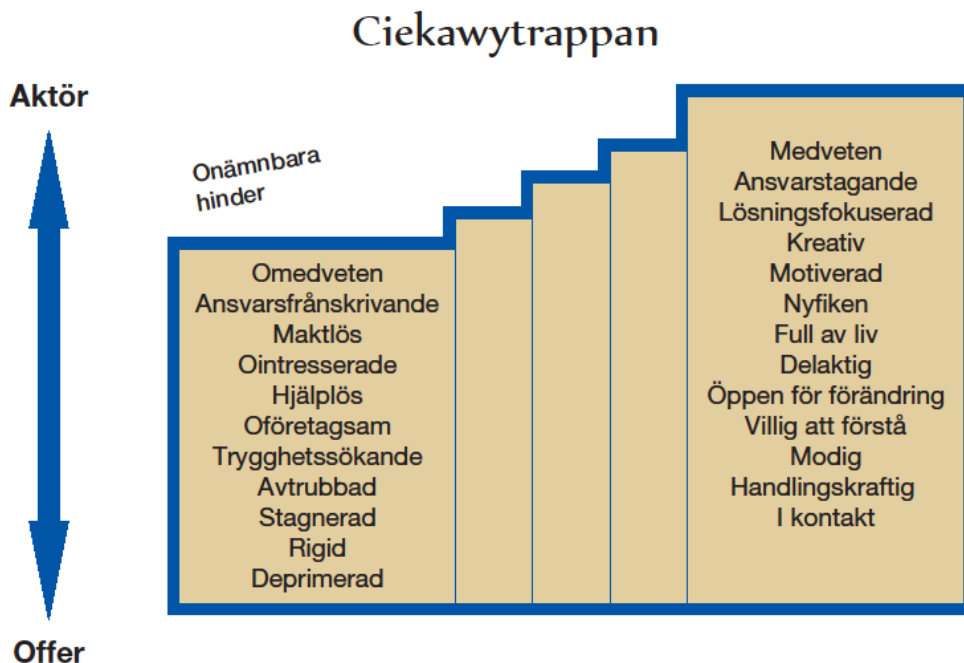
”En stor grad av individualisering skapar ofta distans till själva utbildningskärnan visar en del forskning. Grupprocessen blir lidande på att individerna fokuserar på den egna utvecklingen. Detta är något även vi kunnat konstatera. Vissa individer har ständigt valt den egna agendan. Även när det har funnits gemensamt utbildningsinnehåll har de uteblivit och istället redovisat olika former av eget arbete. I och med juni månads ingång skapade vi obligatoriska utbildningspass där alla deltagare fick förbereda och genomföra workshops där erfarenheterna från den egna utvecklingen i utbildningen skulle redovisas. Redovisningarna skapades efter en i förväg uppställd mall som innehöll den personliga processen, självkritiska frågor, höjdpunkter och vändpunkter i utbildningen. Reaktionerna efter dessa redovisningar var mycket positiva och några deltagare tyckte att detta var det bästa på hela kursen”.

Vid projektets implementeringskonferens sammanfattade mentorerna beskrivningen av sina arbetssätt i modulerna ”Personligt Ledarskap” samt ”Svenska”. Presentationerna bifogas som bilagorna 8 och 9.

Olikheterna mellan deltagarna beskrevs som en utmaning för hela projektet. I undervisningen i svenska var också antalet deltagare en utmaning.

Därefter beskrevs förhållningssättet ”Ciekawy” enligt tidigare förklaring och med ledtexten; Hur kan jag vara ciekawy på det här? Mentorerna förklarade också att ”Vår strävan är att hålla ett öppet, fördomsfritt och respektfullt samtalsklimat där alla är lika värda”.

Deltagarnas utvecklingsprocess illustrerades med stöd av följande bild, ”Ciekawytrappan”.



Begreppet ”onämnbare hinder” förklarades med exemplet ”Ramadan”.

Det fenomenologiska arbetssättet beskrevs som ”Vi pratar inte om. Vi arbetar utifrån det som uppstår här och nu!”. De individuella behoven har dikterat arbetsstrukturen i projektet.

I undervisningen i svenska har det önskade drömläget varit att språket skulle bli ett verktyg för varje deltagare. För att det ska uppnås krävs framförallt motivation och målmedvetenhet, menade språkmentorn. Undervisningen i svenska har bestått av två grundblock; ”Landa betydelsen – verkstad” samt språkklasser. Därutöver har deltagarna kunnat få enskild handledning.

Den röda tråden i undervisningen i svenska har byggt på tankar i den kognitiva semantiken:

- Att identifiera kritiska element och nyckelord.
- Att skapa koncept, begrepp och inre bilder.
- Att avkoda metaforer – klassiska och dolda.
- Att klara ut vem?, när? och var? – mentala utrymmen.
- Semantiska fält – att bygga ut det inre lexikonet.
- Att reflektera över språket – det metalingvistiska perspektivet.

Utvärderarna menar att språkundervisningen har haft en stor betydelse för att hålla samman kompetensutvecklingsprogrammet och för att göra det möjligt för deltagarna att ta till sig de olika kompetensutvecklingsinsatser som programmet har bestått av.

Mentorsprogrammet och mentorernas synpunkter

Marknadsföreningen i Göteborg (MiG) har varit en viktig part i projektets genomförande. En grundtanke i projektet har varit att 20 % av deltagarna skulle få en mentor genom MiG och att de också skulle få delta i MiG's föreläsningar och seminarier. Målet har uppnåtts genom att sammanlagt 24 personer har deltagit i mentorsprogrammet och fullföljt det.

Verksamhetschef för MiG har intervjuats av utvärderarna vid ett flertal tillfällen under projektprocessen. Dessutom har ett femtontal av mentorerna intervjuats vid enstaka tillfällen.

MiG var en aktiv part i tillkomsten av projektet och utvärderarna tolkar intervju svaren som att organisationen är tämligen nöjd med hur projektet har utfallit. Det har funnits vissa svårigheter att välja ut rätt deltagare till mentorsprogrammet och som framgått av tidigare redovisning fick representanter för projektägaren och MiG ändra urvalskriterierna till grupp 2 och 3 då det inte fanns tillräckligt med deltagare med formell behörighet. Ambitionen har varit att välja ut deltagare med förutsättningar för att kunna ta till sig programmet. För detta krävs bl.a. viss erfarenhet, motivation och språkmässiga förutsättningar. I efterhand har det visat sig att det inte har varit helt lätt att välja ut rätt deltagare. En del som borde ha valts ut har inte kommit med och vice versa. I stort har det dock fungerat bra. De deltagare som har velat ta till sig utbudet i programmet har kunnat göra det och i många fall har mentorerna varit mycket viktiga resurser i deltagarnas utvecklingsprocess, menar MiG's verksamhetschef.

Intervjupersonen anser att projektet "Diplomerad Världssäljare" har varit ett bra projekt och att utbildningsanordnaren Eductus har utvecklat det mycket under tiden det genomförts. Projektet har visat goda resultat och den intervjuade menar att en av framgångsfaktorerna bakom resultatet varit de insatser MiG har bidragit med eftersom de har värdefulla kontakter med näringslivet. MiG's involvering har gett deltagarna en ingång till näringslivet och ett nätverk de inte skulle ha kunnat skaffa på egen hand. *"Man kan fortsätta att utbilda folk men utan kopplingen till näringslivet är det svårt att skapa arbetstillfällen"*, säger intervjupersonen. Projektet har också påverkat MiG och deras medlemmar. *"Jag ser en tydlig förändring i beteendet och attityden samt hur svenskar ser på målgruppen i deras nätverk. Attityder har i stor utsträckning förbättrats och arbetsgivare måste vara mer öppna för att anställa individer från denna målgrupp. För att kunna förändra dessa attityder är det viktigt att möten uppstår och MiG's frukostmöten har varit bra ur detta perspektiv. MiG ser deltagargruppen som en väldigt kompetent grupp av personer och vår målsättning är att öka mångfalden bland våra medlemsföretag. Därför har vi tyckt att projektet varit en bra insats och något som vi velat vara involverade i"*, fortsätter intervjupersonen.

"Mentorernas uppgift är att coacha och peppa deltagarna. Att vara mentor är en väldigt god insats och de är väldigt positiva. De ser det som en personlig utveckling men det är även en bra nätverksmöjlighet för dem", uppger intervjupersonen. Hon tycker att mentorsprogrammet har fungerat bra även om det ibland har varit svårt att få deltagarna att komma till de gemensamma uppföljningsträffarna. De har haft 6 sådana träffar per år. *"Det är synd att vissa deltagare har uteblivit eftersom det oftast varit bra diskussioner på mötena och det är värdefullt att träffa andra mentorer och deltagare"*, menar den intervjuade.

MiG vill också fortsätta samarbetet med Vuxenutbildningsförvaltningen och andra kring denna målgrupp då det är en nödvändighet att öka mångfalden i näringslivet. *"Invandrarna är en värdefull och resursrik målgrupp som behövs för att utveckla företagen i Göteborgsområdet"*, säger MiG's verksamhetschef.

Av de intervjuer som utvärderarna har genomfört med mentorer framgår att MiG har rekryterat mycket kvalificerade mentorer med stora nätverk. De flesta är egna företagare och de har också ofta

tidigare erfarenhet av mentorskap. De definierar sin uppgift vara att stödja, guida och coacha adepten mot målet. Mentorskapet är utformat utifrån ett program som består i att mentorn träffar adepten ungefär en gång i månaden samt att mentor och adept deltar i gemensamma möten vid vissa tillfällen. Mentorskapet är en ideell insats och ska först och främst bidra till att utöka adeptens nätverk. I mentorskapsprogrammet arbetar mentorn tillsammans med adepten utifrån hans/hennes individuella mål. Förutom detta så deltar mentor och adept varje fredag på MiG's frukostmöten för att utveckla och skapa kontakter. På frukostmötena är det meningen att adepten ska vara aktiv för att skapa kontakter, försöka förstå de sociala koderna samt skaffa sig nya tips, idéer och kunskaper.

"Mentorskapet är en lärande dialog för båda parter och det är stimulerande att träffa varandra samt andra mentorer och adepter", säger en av de intervjuade.

"Jag uppfattar mentorskapet som att dela med sig erfarenheter och vara ett bollplank som kan ge vägledning samt råd till adepten", menar en annan intervjuperson.

Det framgår tydligt av intervjuerna att det ibland blivit fel matchning av mentor och adept. I vissa fall har adepten uppfattats ha fel förväntningar. Mentorerna har velat ge professionellt stöd men adepten har förväntat sig ett mer personligt stöd. Samtliga intervjuade mentorer menar att syftet med mentorskapet varit vägledning utifrån ett professionellt perspektiv samt att dela med sig av sitt nätverk.

"Mentorskapet har inneburit en ökad kontakt med det svenska samhället ur en mänsklig aspekt och jag upplever att jag inte kommit till så stor nytta ur ett professionellt perspektiv. Det är intressant att hjälpa och inspirera andra. Personkemi samt motivation är två viktiga aspekter om ett mentorskap ska fungera", uttrycker en av de intervjuade.

Mentorskap är ett bra verktyg för båda parter menar de flesta intervjupersonerna. Få mentorer har mer än en ytlig inblick i projektet och de som har det har svårt att greppa idén även om man tycker att den är bra. "Världssäljaren består av många små öar som man har svårt att koppla ihop men det behövs mer integration", säger en mentor.

En del mentorer och adepter har träffats ofta medan andra har träffats mindre ofta. Adepten har bestämt frekvensen av möten. Flera mentorer menar att adeptens aktivitetsnivå inte har varit vad man förväntat sig. Andra adepter har inte förstått att tid är en bristvara för mentorerna och har velat ta onödigt mycket tid i anspråk för diskussioner.

Bristande språkkunskaper och skilda referensramar har varit stora utmaningar i processen. Ibland har det varit svårt för mentorn att förstå vilket stöd som efterfrågats. För många adepter har mentorskapet inneburit ett klarläggande av kraven i arbetslivet.

Även om det har funnits utmaningar så har mentorskapet till stora delar fungerat och bidragit till att adepten har kunnat uppnå sina mål. Följande utdrag ur en av mentorsintervjuerna belyser detta: *"Jag tycker att det har fungerat mycket bra och adepten har varit bra på att ta emot feedback. Vi har pratat mycket om framtid, karriär och adeptens personliga situation. Jag har också förmedlat ett par kontakter relaterat till adeptens mål och projektinitiativ. Vi kommer antagligen att fortsätta att träffas eftersom jag tycker att adepten också har givit tillbaka kompetens och erfarenhet till mig främst inom marknadsföring. Mentorskapet handlar mycket om att skapa kontakter, förstå kulturer och öppna dörrar samt ge tips och idéer på hur man kan förverkliga sina mål. Jag tycker att matchningen har fungerat mycket bra och det är viktigt att det finns ett intresse, engagemang, personkemi och en fungerande relation. Det är viktigt att förutsättningarna för mentorskapet är klart både för adept och mentorn. De påverkansfaktorer som gäller för adepten gäller även för mentorn och då är motivation och personkemi två avgörande faktorer".*

Flera mentorer menar att det har varit en dålig uppföljning av hur mentorskapet fungerat både från

MiG och från projektet. Det skulle ha behövts tydligare feedback från både deltagarna och MiG menar flera mentorer.

En frekvent synpunkt från mentorerna har varit att man anser att projektet verkar ha fungerat bra men att deltagarna i första hand inte behöver mer kunskap utan mer kontakter för att lyckas.

Arbetsgivares kontakter med projektet

Näringslivet har kommit i kontakt med projektet på flera sätt; genom MiG´s aktiviteter (frukostmöten, mentorskap och seminarier), genom att arbetsgivare har tagit emot deltagare från projektet som praktikanter, genom att personal från olika företag och organisationer har föreläst i projektet, genom att projektet har gjort studiebesök och genom att projektet har samarbetat med olika organisationer kring specifika uppgifter.

Utvärderarna har i huvudsak haft kontakt med arbetsgivare som har tagit emot deltagare från projektet i praktik och/eller som mentorer men även intervjuat representant för företaget Novotel med anledning av företagets samarbete med projektet kring ett antal case-uppgifter.

Intervjuer med arbetsgivare har genomförts inför delrapporterna i utvärderingen och speglar de praktikplaceringar som grupp 1 och 2 har haft. Inför slutrapporten har inga nya arbetsgivarintervjuer genomförts förutom intervjuer med MiG´s mentorer samt med representant för Novotel.

Praktikplaceringarna

De flesta deltagarna i projektet har haft en kortare eller längre praktikplacering. Vissa deltagare har istället för praktik arbetat med sin affärsidé. I de två första grupperna var längden på praktikplaceringarna 8 veckor i stort sett för alla praktikanter även om några deltagare fick förlängd praktik som ingång till en anställning. I den tredje gruppen har fler deltagare haft förlängd praktik. Motiven för förlängningarna har varit flera. I en del fall har det funnits anställningsmöjligheter och i andra fall har deltagaren inte varit motiverad för utbildningsdelen i projektet.

Majoriteten av praktikplatserna har varit försäljnings- och marknadsföringsinriktade. Ungefär 50 % av praktikplaceringarna har genomförts i företag inom handeln och 20 % i företag och organisationer i ett flertal andra branscher. 20 % av deltagarna har arbetat med sina egna affärsidéer. 10 % av deltagarna har haft praktik inom offentlig sektor.

Processen kring praktikplaceringarna har följt följande rutiner:

- Genomgång av checklista.
- Hitta företag.
- Skriva avtal.
- Information till praktikhandledare.
- Rutiner för närvarorapportering.
- Genomförande av praktik.
- Uppföljning.

Intervjuer med arbetsgivare

De flesta arbetsgivarna som intervjuats hade tidigare erfarenhet av att ta emot praktikanter. I många fall har, i enlighet med planeringen, handledarna uppfattat syftet med praktiken vara att ge möjlighet till insikt i arbetslivet samt få prova de aktuella arbetsuppgifterna. I vissa fall har det också funnits en tanke att praktiken i förlängningen skulle kunna leda till ett arbete.

Kontakten med arbetsgivarna har etablerats antingen genom deltagaren själv eller med stöd av Eductus. Av både intervjuerna med handledare och praktikanter framgår tydligt brister i förutsättningarna för att i dagsläget kunna skaffa ett arbete som relaterar till den nivå man arbetade på i hemlandet. Det finns således ett behov av den uppgradering av kompetensen som projektet erbjuder.

Arbetsuppgifterna på praktikplatserna har varierat i relation till vilka kvalifikationer man behöver i det aktuella företaget men många praktikanter har haft uppgifter som butikspersonal. Till de mer kvalificerade uppgifterna kan räknas genomförande av marknadsundersökning, etablering av kundkontakter i andra länder samt kvalitetsarbete. Många av praktikplatserna har inneburit frekventa kundkontakter i servicemöten av olika slag vilket är positivt. I flera fall har praktikanten arbetat med företag som har ambition att etablera fler kundkontakter i utlandet.

I några av de organisationer som ingår i praktikuppföljningen är huvuddelen av de anställda födda i ett annat land. I ett fall arbetar företaget i fråga med försäljning till andra länder. I butikerna är mångfaldsperspektivet viktigt med tanke på att man har kunder som är födda i olika länder. Enstaka organisationer arbetar aktivt med ett mångfaldsperspektiv som drivande utvecklingskraft.

De kvaliteter som arbetsgivarna i första hand efterfrågar är social kompetens och egen drivkraft. Detta saknas i viss utsträckning enligt handledarna hos många praktikanter. De praktikanter som har visat intresse och engagemang har snabbt kunnat få mer kvalificerade uppgifter. Ibland har detta skett efter dialog med Eductus i samband med uppföljning. Språket är för flertalet ett problem enligt de intervjuade handledarna.

Praktikplaceringarna har följts upp av utbildningsmentorerna. Dessutom har handledarna på praktikplatserna bjudits in till frukostmöten med projektet. Praktikanterna har en dag i veckan samlats i projektlokalerna för att diskutera erfarenheterna av praktiken.

Handledarna har i intervjuer uppvisat varierande kunskap om projektet Världssäljaren och verkar i flera fall inte ha varit intresserade av att ta reda på mer. Det har varit svårt att delta i frukostmöten i projektet p.g.a. tidsbrist. De frukostmöten som har anordnats har dock samlat ett en fjärdedel av handledarna till. De som har deltagit har i regel tyckt att det har varit intressant och givande.

De tydligaste åsikterna kring praktikanterna är att:

- De måste ta mer initiativ i jobbet.
- Viktigt att få prova på olika arbetsuppgifter.
- Skaffa sig större förståelse kring verksamheten och dess förutsättningar.
- Förbättra sin svenska för att kunna nå anställning.

Uppföljningsträffar kring praktiken

Utvärderarna har vid ett flertal tillfällen deltagit i uppföljningsträffar kring praktiken. Ungefär hälften av praktikanterna har kommit vid dessa tillfällen.

Vid det första tillfället fick deltagarna berätta allmänt om hur de upplevde sin praktikplats och den andra gången hade man en kommunikationsövning. Det var en bra övning men många förstod inte varför man gjorde den. Vid det tredje tillfället gick man igenom deltagarnas erfarenheter av praktiken efter ungefär halva praktikperioden. Deltagarnas synpunkter kan sammanfattas så här:

- De flesta har antingen själv ordnat praktikplatsen, ibland efter tips från kurskamrater, eller fått hjälp av sin utbildningsmentor att skaffa plats. Några har fått praktik via kontakter hos MiG.
- De flesta ser ett stort värde i praktiken som referens och brygga till anställning men det finns också de som känner sig utnyttjade.
- En intervjuperson uttrycker något som många sagt i intervjuerna: "Jobbet passar perfekt även om mina språkbrister påverkar mina arbetsuppgifter".
- De flesta har lärt sig mycket svenska genom praktiken och det har ökat motivationen att arbeta med svenskan i kursen.
- Några har haft användning av sitt modersmål eller andra utländska språk på sin arbetsplats.
- De flesta upplever att de har bra handledning men enstaka personer upplever handledningen som bristfällig och någon har ingen kundkontakt.
- Flera har redan fått timanställningar.
- En kvinna berättar: *"Jag har fått timanställning och är mycket nöjd med min arbetsplats. Jag gick själv till affären och berättade om Världssäljaren. Mitt mål är att utveckla mitt språk och få mer kunskaper inom branschen. Den feedback jag får på arbetsplatsen är mycket bra"*.

De flesta praktikanterna tyckte liksom arbetsgivarna att språket i varierande utsträckning varit ett problem. Hälften av de intervjuade menade dock att de hade förbättrat sitt språk under praktiken genom att det gett många tillfällen till träning.

De flesta har trivts på sina arbetsplatser och det har fungerat bra med handledningen. I några fall har Eductus haft en dialog med handledaren och praktikanten kring vilka arbetsuppgifter som bör ingå i praktiken. Praktikanten ifråga har haft en stark motivation att arbeta inom det aktuella området och ville därför pröva på alla slags arbetsuppgifter vilket inte varit möjligt i början av praktiken.

I flera av intervjuerna tydliggörs hur ens möjligheter snabbt förändras när man befinner sig i en ny arbetskontext. En intervjuperson som bevisligen har mycket kompetens säger att hon efter en period i Sverige inte trodde att hon skulle kunna få några andra jobb än enkla servicejobb. Praktiken hade stärkt henne och gjort att hon nu vågade tro på att kunna skaffa ett arbete i nivå med hennes kompetens och som hon vill arbeta med. Samtidigt är det uppenbart att olika servicejobb med mindre krav på språkkunskaper kan vara viktiga bryggor till annat arbete under den period när man lär sig språket.

Flertalet menar att det har varit utvecklande att praktisera och att de lärt sig nya saker och fått nya kontakter. Praktiken har också skapat en förståelse för hur det fungerar på en arbetsplats i Sverige

och vilka krav som ställs på kompetens. I en del fall har detta lett till att man förstått att den nuvarande kompetensen inte räcker till för de aktuella arbetsuppgifterna. Flertalet av praktikanterna tar i intervjuerna upp möjligheten till jobb som det primära men har till arbetsgivaren annonserat att de för närvarande är i en utbildningssituation och inte söker jobb.

Utveckling av praktikplaceringarna under projektets gång

Av intervjuerna både med arbetsgivare och med praktikanter framgår en önskan att Arbetsförmedlingen skulle vara mer involverad. Flera deltagare tycker också att mer fokus borde ha lagts på hur den svenska arbetsmarknaden ser ut i utbildningen.

Det förefaller dock som om praktikplatserna i de flesta fall motsvarat syftet att ge en inblick i arbetslivet och hur kraven på kompetens ser ut inom olika områden. Betydelsen av den enskilda individens drivkraft, sociala kompetens och hur man betar sig i mötet med kunden har betonats av arbetsgivarna. Frukostmötena på MiG har haft en viktig funktion när det gäller att lära sig koderna i arbetslivet. Språket och de kulturella koderna är viktiga nycklar till ett jobb.

Praktiken för grupp 2 och 3 förefaller ha fungerat bättre än för grupp 1. En bidragande orsak till detta är att framförhållningen inför den praktikperioden har varit bättre än för den första gruppen. Deltagarna har själva i högre utsträckning kunnat skaffa praktikplats. Det har i de två senare grupperna funnits tydligare rutiner för att hantera praktikprocessen, en checklista för vad som ska göras samt informationsmaterial till handledaren på praktikplatsen. Praktiken har gett deltagarna en uppfattning om kraven i det aktuella arbetet, möjlighet att testa arbetsuppgifterna, språkträning och möjligheter till anställning. En del av praktikanterna har fått förlängd praktik av detta skäl och andra har fått möjlighet till timanställningar. Precis som i grupp 1 har de flesta praktikplatserna varit inom handeln, vilket är naturligt sett till arbetsmarknadens behov och deltagarnas intresse. Arbetsplatsernas medverkan uppfattas i huvudsak ha fungerat bra men på några arbetsplatser har introduktion och handledning upplevts som bristfällig. Både mentorerna och deltagarna själva uppfattar att de har förbättrat sitt språk och generellt blivit mer positiva och motiverade till att lära mer. Kunskaperna inom branschen har utvecklats för dem som fått möjlighet att pröva på olika arbetsuppgifter.

En av utbildningsmentorerna har haft huvudansvar för praktiken men alla har deltagit i uppföljningar.

Den utbildningsmentor som har haft huvudansvaret sammanfattar erfarenheterna kring praktiken på följande sätt:

"Jag upplever att valet av arbetsplats har utgått ifrån intresse och arbetsmöjligheter. De individuella syften som har kommit fram är främst anställning, arbetsträning och språkträning. Skillnaden från grupp 1 är att förberedelserna har varit bättre, man startade tidigare och man har fått klarare direktiv. I mina kontakter med arbetsgivare anser jag att flertalet arbetsgivare ser mångfald som en drivkraft. Uppföljning av deltagarna sker via ett personligt besök, en uppföljningsträff och en avslutningsträff. De frukostmöten som arrangerats med handledarna som tyvärr inte har lockat speciellt mycket folk. Samtliga praktikanter har dock haft handledare som de varit nöjda med men vissa har upplevt att de fått en dålig introduktion på arbetsplatsen. Många deltagare har förbättrat sitt språk och fått en mer positiv inställning och ökad motivation genom praktiken. Många arbetsgivare anser sig dock inte ha möjlighet att anställa just nu vilket är ett hinder för deltagarna. Några av deltagarna har dock fått förlängd praktik och/eller timanställning. Det är bra och deltagarna är i behov av att vara på en arbetsplats. Deltagarna har haft i uppgift att besöka varandra på praktikplatserna för att öka basen för erfarenhetsutbytet. De slutsatser som jag drar är att det är viktigt med uppföljning. Det är bra att genomföra trepartssamtal och det ger ett seriöst och professionellt förhållningssätt. För övrigt är det ett bra inslag för att skapa förutsättningar för anställning. Det som kan utvecklas är att

göra ännu ett besök för att eventuellt förlänga praktiken och kolla läget för framtiden, ge mer tid för att förbereda praktik och all dokumentation eftersom jag haft mycket begränsad tid för uppföljning samt för att skapa en struktur kring praktiken. Det tar mycket tid kring praktiken och deltagarna behöver stödet.”

Samarbete med Novotel

Företaget Novotel har samarbetat med Världssäljarprojektet kring utvecklingscase. Kontakten med Novotel etablerades via företagsnätverket ARENA där projektets praktikanter utbildningsmentor är medlem liksom marknadschef för Novotel. Utbildningsmentorn förhörde sig om möjligheterna för Novotel att delta i en caseuppgift. Marknadschefen träffade även de andra i projektgruppen innan företaget tog beslutet om att samarbeta med Världssäljaren. Företaget formulerade följande 3 case-uppgifter kopplat till utvecklingsbehov inom hotellverksamheten:

- Hur kan Novotel attrahera en äldre åldersgrupp?
- Hur kan Novotel utveckla sin relaxavdelning?
- Hur kan Novotel öka beläggningen på söndagar?

Den intervjuade marknadschefen säger att *”Jag är mycket positiv till det samarbete som vi har haft kring dessa case. Att utveckla verksamheten är något som vi inte alltid har tid med på grund av att mycket energi går till den operativa driften. Därför var det mycket intressant för oss att vara med i detta sammanhang. Det var väldigt svårt för mig att inledningsvis skapa mig en uppfattning om gruppens kunskaper eftersom vi inte träffades så mycket innan och därför tycker jag nu i efterhand att jag skulle ha kunnat ge dem mer information om tidigare satsningar som skulle kunna ha hjälpt deltagarna”.*

Hur deltagarna valde att arbeta med casen varierade. Några arbetade med flera case medan andra fokuserade på ett case. Det var öppet för deltagarna att tolka uppgiften som de ville. Innan deltagarna började med sitt arbete fick de information om hotellet och dess historia som de kunde ha användning av i sitt arbete. Deltagarna var dock väldigt självständiga under tiden och de hittade mycket egen information på hotellets hemsida och i andra sammanhang.

Den nytta med samarbetet som Novotel har upplevt är bl.a. att:

- Det har varit intressant att få perspektiv från utomstående om hur de ser på hotellet och vad man kan utveckla.
- Projektet har varit en bra samverkansaktör då det ligger i linje med hotellets vilja att samarbeta med olika studieorganisationer.
- Novotel har blivit synliga via Eductus hemsida.

Till en början ville man som hotell vara behjälplig och hade inte direkt några förväntningar på samarbetet eller att arbetet skulle bidra med användbara förslag. Det som var viktigt för Novotel var att det var en meningsfull uppgift och därför använde man sig av verklighetsförankrade case. En sporre för deltagarna var att man kunde vinna små priser beroende på placering. De bidrag som presenterades av deltagarna visade sig sedan i hög utsträckning överträffa förväntningarna.

Intervjupersonen tycker att *"Projektkonceptet är bra och deltagarna har varit handlingskraftiga. De fick möjligheten att utveckla riktiga case och därigenom en direkt koppling till näringslivet. När man arbetar med case av det här slaget är det viktigt att deltagarna utvecklar realistiska förslag och idéer som kan fungera i verkligheten. Det medför ett djupare lärande på individplanet. Om caset inte varit verklighetsbaserat tror jag inte att deltagarna hade gjort lika mycket research eller lagt ner lika mycket tid på att genomföra uppgiften vilket skulle ha påverkat deras lärande negativt"*.

Hotellet tog del av alla grupperns idéer. Grupperingarna var olika. Några arbetade ensamma och andra i grupper. *"Det vinnande anbudet var väldigt bra gjort och man hade inriktat sig på att marknadsföra vår relaxavdelning med grön profil. Det skulle också enligt instruktionerna vara miljöinspirerat. Det kommer dock inte att användas eftersom vi därefter har beslutat om en annan utformning än vad som tidigare var tänkt på relaxavdelningen. Det koncept som man byggt upp under tiden passade därmed inte med det koncept som det vinnande förslagets idé gick ut på. Förslaget var dock mycket bra upplagt och det fanns bra riktlinjer kring genomförandet. Själva processen var tidsbestämd och deltagarna hade 8 veckor på sig att slutföra idén. Under dessa veckor träffade jag både deltagare och projektpersonalen vid enstaka tillfällen. Projektpersonalen samlade in frågor från gruppen vilket var väldigt smidigt även om deltagarna hade möjlighet att direkt kontakta hotellet. Jag är imponerad av det engagemang som projektet har haft och det har varit väldigt givande att samarbeta med Världssäljarna. Jag skulle kunna tänka sig att samarbeta kring ett liknande case i framtiden"*.

Ett par deltagare har även haft praktik på Novotel inom reseption och marknad. Praktikplaceringarna fungerade bra men det finns för tillfället inga anställningsbehov.

Resultat, effekter och nytta

Målsättningar

Resultatredovisningen är kopplad till de i projektet formulerade målsättningarna. Projektägaren förväntade sig att projektet skulle leda till att:

- 120 deltagare genomförde projektet. 80 % av dessa skulle tillhöra delmålgruppen säljare och 20 % delmålgruppen marknadsförare.
- 40-60 % av deltagarna vara kvinnor.
- 80 % av deltagarna som fullföljt projektet har erhållit kunskaper tillräckliga för att kunna arbeta med försäljning och/eller marknadsföringsrelaterade arbetsuppgifter.
- 25 % av deltagarna sex månader efter avslutat projekt har arbete.
- 40 % av deltagarna sex månader efter avslutat projekt har påbörjat utbildning, har en praktikplats eller likvärdig sysselsättning.
- 5 % av deltagarna sex månader efter fullföljt projekt bedriver verksamhet i eget företag.

Förutom ovan beskrivna målsättningar uttrycker projektansökan förväntningar på att följande effekter ska uppnås genom projektet:

- Genom samverkan med företag och organisationer utveckla kompetens som bättre än idag kan möta upp nya och framtida konsumentgrupper, såväl när det gäller marknadsföring som försäljning.
- Skapa utbildningsmodeller som kan bli en del av ett befintligt utbud i Vuxenutbildningen i Göteborg.
- Skapa tätare samverkan mellan kommunala verksamheter/förvaltningar, myndigheter och det privata näringslivet enligt tankarna i begreppet Public Private Partnership (PPP).
- Minska utanförskapet i Göteborg i allmänhet men i Nordöstra Göteborg i synnerhet.

Mätbara resultat

Det är utvärderarnas mening att uppföljningsdokumentationen i projektet skulle ha behövt vara bättre. Detta är något som vi som utvärderare borde ha påpekat och ställt krav kring. Nu när projektet är slutfört finns inget annat att göra än att utgå från befintliga data.

Det finns data på följande punkter:

- Volymen deltagare fördelat på de olika grupperna.
- Deltagarnas kön, ålder och modersmål.
- Antal deltagare som fullföljt programmet samt vilka resultat som har uppnåtts i relation till målen utbildning, arbete och starta eget.

Utvärderarna har erhållit resultatuppgifter på gruppnivå från projektägarens projektledare vid kurslut, 3 månader efter avslutad kurs samt 6 månader efter avslutad kurs. Detta sätt att följa upp är bra då det ger en bild av resultatens hållbarhet.

En brist är att resultaten redovisas utan specificerade uppgifter om typ av arbete, varaktighet i anställningen, anställningsformer etcetera samt vad avser utbildning om deltagaren har sökt, antagits eller påbörjat utbildningen. Det senare gäller också de deltagare som redovisats ha startat företag; är företaget inregistrerat, bedrivs verksamhet?, vad rör det sig om för verksamhet och vilken omsättning har företaget?, finns anställda? etcetera.

Genom att utvärderarna saknar data på individnivå kan heller inga säkra slutsatser dras beträffande skillnader i resultat relaterat till kön, ålder och modersmål. Detta hade också varit önskvärt att kunna relatera resultaten till utbildningsbakgrund, arbetslivserfarenhet och tid i Sverige.

Utifrån tillgängliga data uppfattar utvärderarna att:

- Sammanlagt 124 personer har registrerats som deltagare i projektet. Volymmålet är således uppnått i fråga om antalet initialt deltagande.
- Däremot har inte målet att samtliga 120 skulle fullfölja utbildningen uppnåtts. 31 personer, 25 %, har inte fullföljt utbildningen. I vissa fall har detta berott på att man har erhållit arbete men i de flesta fall har det haft andra icke ”måluppfyllande” orsaker.

- Fördelningen mellan försäljare och marknadsförare följer målsättningen 80 % respektive 20 %.
- Andelen kvinnor har varit 59 % vilket innebär att resultatet faller inom målsättningen 40-60 %.
- Målsättningen att 80 % av deltagarna skulle erhållit kunskaper tillräckliga för att kunna arbeta med försäljning eller marknadsföring kan inte säkert bedömas eftersom det saknas uppgifter om typ av arbetsuppgifter.
- Genom intervjuerna med deltagare och personal samt genom resultatredovisningen kan dock några slutsatser dras. 31 % av de initialt inskrivna deltagarna har såvitt känt för projektet någon form av anställning på deltid eller heltid, 18 % uppges stå i begrepp att starta företag eller har redan startat och 17 % av de initialt inskrivna redovisas som studerande vid senaste uppföljningstillfället. Det innebär att 66 % av de initialt inskrivna har ett positivt resultat. I det fall resultatet redovisas i relation till deltagare som fullföljt utbildningen blir den sammanlagda måluppfyllelsen 80 % (42 % + 17 % + 21 %).
- Det är också känt att anställningarna finns inom ett stort antal branscher och att arbetsuppgifterna långtifrån alltid handlar om försäljning och eller marknadsföring. Följande exempel på arbeten har redovisats; konferensledare, säljare inom café, kläder och livsmedel, innesäljare, säljare expedition, exportsäljare, logistiktjänsteman, skötare inom vård och omsorg, tjänsteman på försäkringskassan, tjänsteman på Skatteverket, ungdomsledare, hemtjänstpersonal, textillärare, städpersonal, industriarbetare och taxiförare.
- Av intervjuer med deltagare, personal och samverkanspartners framgår att ett betydande antal deltagare har språkliga och kompetensmässiga brister samt i vissa fall avsaknad av rätt drivkraft för att kunna komma i fråga för arbete. Samtidigt har huvuddelen av deltagarna med stöd av utbildningen kunnat gå vidare till utbildning, anställning eller start av företag. Sammantaget bedömer utvärderarna med ledning av det tillgängliga utvärderingsmaterialet att mellan 66 % och 81 % av projektdeltagarna har goda förutsättningar för att lyckas på arbetsmarknaden. Många har dock andra ambitioner i fråga om yrkesområde än att arbeta med försäljning eller marknadsföring.
- En betydligt högre andel än förväntat har kunnat skaffa en anställning. Målsättningen var 25 % och resultatet är 31 % alternativt 42 % beroende på sätt att räkna.
- En betydligt lägre andel av deltagarna än förväntat är i utbildning eller praktik. Målsättningen var 40 % och resultatet är 17 % alternativt 21 % beroende på hur man räknar.
- En betydligt högre andel än beräknat är involverade i starta eget processer. Målsättningen var 5 % och resultatet är 16 % alternativt 17 % beroende på hur man räknar.
- Projektet har också särredovisat resultaten för gruppen marknadsförare. Enligt dessa siffror har 23 personer varit aktuella i mentorsprogrammet. I marknadsförargruppen har i augusti 2012; 52 % (12 personer) en anställning, 17 % (4 personer) är på väg att starta eget/har startat eget och 22 % (5 personer) är i utbildning.

Övriga iakttagbara resultat

Samverkansambitionen har delvis varit kopplad till den övergripande samverkan som funnits inom Partnerskap Göteborg. Dels så har projektägarens projektledare ingått i en samverkanskonstellation med de tre andra projekt som ingår i Partnerskap Göteborg och dels förväntades ett utbyte ske mellan utvärderarna av de olika projekten.

Formuleringarna kring samverkan är dock tämligen övergripande och det har inte funnits några strukturer för lärande erfarenhetsutbyte varken mellan projekten i Partnerskap Göteborg eller

mellan projektet "Världssäljaren" och de viktiga samverkansaktörerna i projektet; MiG, medverkande företag samt offentliga organisationer. Detta trots att det funnits en övertygelse om att det skulle krävas ett stort engagemang och en aktiv medverkan från alla samverkansparter. Det har funnits organisatoriska strukturer som skulle kunnat utgöra plattformar för lärande mellan samverkansaktörerna i projektet bl.a. projektgrupp och referensgrupp men samverkan har i hög utsträckning fokuserats på att var och en genomfört olika aktiviteter som tillsammans skapat ett gemensamt utbud till projektdeltagarna. Projektgrupp och referensgrupp har mer fungerat som informations- och kommunikationsplattformar. Även om det inte funnits ett strukturerat lärande mellan samverkansparterna så har samverkansparterna i det vardagliga samarbetet förmedlat erfarenheter till varandra.

Som framgår av de i rapporten redovisade utvärderingsresultaten så har projektet genererat betydande effekter i ett lärandeperspektiv. Lärandeffekterna har påverkats positivt av ett mycket nära samarbete mellan projektägarens projektpersonal samt utbildningsanordnarens projektpersonal, att utbildarens projektpersonal har haft tillgång till handledning i utvecklingen av pedagogiken samt av att projektet har gett Framtidsutbildning AB en aktiv roll som bollplank i projektprocessen.

Projektägaren har redan i ansökan en tydlig ambition att implementera erfarenheter och resultat som skapas i projektet. Denna ambition har fullföljts och arbete pågår med att skapa ett internt finansierat fortsättningsprojekt för att implementera "Världssäljarmodellen" som en kursmodell i Sfi-undervisningen.

Sammanfattning av utvärderingens resultat och utvärderarnas analys

I detta avsnitt sammanfattar utvärderarna utvärderingsresultaten för att kunna föra ett resonemang kring vilka lärdomar projektet har genererat och vilka möjligheter som finns att implementera det som projektet har levererat. Till att börja med definierar utvärderarna de begrepp som projektets intention och utformning bygger på.

Lärande, kunskap, kompetensutveckling och förändring

Projektet Världssäljaren bygger på en projektidé som har sin grund i flera tidigare genomförda projekt och de lärdomar som dessa gett. Projektorganisationen, projektägare och genomförare i samverkan, har målmedvetet arbetat för att förverkliga projektets syfte och målsättningar.

Huvudtanken bakom projektet har varit att genom ett kompetensutvecklingsprogram riktat till arbetssökande invandrade göteborgare med erfarenhet av försäljning eller marknadsföring förändra och utveckla dessa personers förutsättningar för att kunna utbilda sig, bli anställda eller starta eget företag.

Samverkan mellan kommunala förvaltningar/verksamheter, myndigheter och privata aktörer har varit en väsentlig del i att skapa projektets kompetensutvecklingsprogram.

En viktig utgångspunkt för projektet, som också har fullföljts, har varit att i projektet använda en pedagogisk modell där deltagarnas inneboende kunskap och kompetens skulle vara basen för lärandet. Deltagarna förväntades lära av egna och andra kursdeltagares erfarenheter utifrån ett pedagogiskt förhållningssätt och pedagogiska verktyg som kunde främja denna ansats.

Kompetensutvecklingsprogrammet skulle också ge deltagarna breddad, fördjupad och tillspetsad kunskap med den svenska marknadens krav som utgångspunkt. Det skulle vara möjligt att delta i och genomföra kompetensutvecklingsprogrammet även om färdigheterna i det svenska språket hade brister.

Projektet förväntades på ett organisatoriskt plan också dels skapa utbildningsmodeller som kan användas i Vuxenutbildningsförvaltningens framtida verksamhet och dels stärka samverkan mellan offentliga och privata aktörer.

Vad är lärande?

Lärande är ett centralt begrepp i projektet Världssäljaren. I projektansökan talas om lärande, kunskap och kompetens. Grunden för projektets genomförande är olika kompetensutvecklingsinsatser. Hur kan vi definiera dessa begrepp och koppla dem till genomförandet för att få en djupare förståelse av vilka effekter projektet har gett?

I vid mening kan lärande förstås som förändringar av individens kompetens, dvs. förändringar kan avse såväl kunskaper, intellektuella och manuella färdigheter som attityder, sociala färdigheter och personlighetsrelaterade egenskaper (Ellström 1992). Lärandet har en subjektiv dimension och en utförandedimension. Med den först nämnda avses kunskaper, färdigheter, attityder och personlighetsrelaterade aspekter som t.ex. självförtroende, dvs. olika aspekter av det "lärande subjektets" kompetens. Utförandedimensionen handlar om subjektets sätt att använda sin kompetens i utförandet av en uppgift, t.ex. lärande som yttrar sig i form av ett förbättrat arbetssätt eller nya lösningar för att hantera vissa arbetsuppgifter (Ellström 2004).

Denna syn på lärandet är som framgår av utvärderingsmaterialet högst relevant för projektet Världssäljaren.

Synen på vad lärande är och hur detta skapas skiljer sig åt mellan olika vetenskapliga skolor. Tre olika synsätt representeras av behaviorismen, konstruktivismen och det sociokulturella perspektivet. Behaviorismen utgår från att kunskap är något som finns och lärande är då metoden att komma åt detta. Konstruktivismen utgår från att kunskap skapas/konstrueras av människor. När kunskap skapas sker samtidigt ett lärande. I undervisningssammanhang innebär konstruktivismen ett ökat fokus på studenten snarare än som tidigare läraren. Undervisningen syftar till att stödja och underlätta studentens eget lärande. I ett sociokulturellt perspektiv uppstår lärande i interaktionen och det ömsesidiga samspelet mellan individer i en kurs, organisation, samhälle eller kultur (Karlsson Vestman, 2004). Denna syn på lärande innebär att man ser på gruppens kompetens som större än summan av de enskilda personernas kompetens.

Utvärderarna menar att lärandet i projektet Världssäljaren kan karakteriseras i enlighet med både konstruktivismens perspektiv och det sociokulturella perspektivet.

Man kan också skilja mellan formellt och informellt lärande. Det formella lärandet sker med det explicita syftet att vi ska tillägna oss kunskaper och färdigheter. Detta lärande är organiserat och sker vanligtvis i någon form av utbildningsmiljö. Det informella lärandet är inte organiserat eller planerat på detta sätt utan är ett situerat lärande som sker kontinuerligt i vardagen. Gränsen mellan de båda formerna är flytande och lärformerna kompletterar varandra men de kan särskiljas på fyra områden (Malcolm et al.); syfte, process, lokal/plats samt innehåll. Betydelsen av informellt lärande har alltmer uppmärksamats i termer av ett livslångt lärande. Projektet Världssäljaren har enligt utvärderarnas mening innefattat såväl formellt som informellt lärande.

Lärandet kan även ha olika kvaliteter. Ellström (2004) skiljer på reproduktivt och utvecklingsinriktat lärande.

Projektet Världssäljaren har i hög utsträckning karakteriserats av ett utvecklingsinriktat lärande som genererats i en gemensam kunskapsutvecklingsprocess. Det har varit individen som lärt men ett kollektivt lärande har uppstått i de situationer när individer gemensamt utvecklat kunskap och kompetens.

Det finns många olika faktorer som påverkar i vilken utsträckning ett lärande kan ske. Lundquist (1987) beskriver tre kriterier för att lärande ska vara möjligt:

- Förståelse av den information som lärandet avser.
- Lärande kräver vilja och motivation att ta till sig ny kunskap och revidera befintlig kunskap.
- Dessutom krävs möjligheter att påverka lärandeprocessen genom att inneha de resurser och det inflytande som behövs för att tillägna sig nya kunskaper.

Larsson (1996) identifierar liknande faktorer men beskriver förutsättningarna på ett annat sätt.

- Lärandet måste vara utmanande och ambitiöst.
- Lärandet måste beröra oss.
- Lärandet måste upplevas som angeläget.

Moxnes (1986) beskriver faktorer som påverkar förutsättningarna för lärande på tre olika nivåer; det personliga/individuella området, det interpersonella (mellanmänskliga) området och det organisatoriska området.

På individnivå finns det många faktorer i människans natur, personlighet, attityder och känslor som kan tänkas ha inverkan på lärandet; ångest, psykologiska behov, ålder, motivation och grundattityd till lärande.

Betingelser för att lära som sammanhänger med det interpersonella området är enligt Moxnes bl.a. arbetsgruppen, feedback, normer och hur de närmast överordnade agerar.

På den organisatoriska nivån identifierar Moxnes följande faktorer; belöningssystem, företagsledningen, organisationsform, atmosfär, inflytande och kommunikation.

Skule (2004) har identifierat faktorer som påverkar det informella lärandet:

- Exponering för förändringar i teknologi och arbetsmetoder.
- Exponering för krav/förväntningar från kunder, chefer, kollegor eller andra intressenter.
- Att få ta ledarskapsansvar i olika situationer.
- Goda möjligheter att medverka i olika professionella sammanhang.
- Feedback och möjlighet att se resultat av sitt arbete.
- Stöd och uppmuntran i lärandet.

Samtliga ovan nämnda faktorer känns i olika utsträckning relevanta som påverkansfaktorer på lärandet i projektet Världssäljaren. Den definition som Lundquist gör kan bl.a. anknytas till deltagarnas språksvårigheter samt vilja att ta till sig ny information. Olika delarna i resurserna att ta till sig projektets insatser har också tydligt påverkat utfallet på individnivå. Deltagarna har upplevt lärandet i projektet både som utmanande och som angeläget. Deras attityd till lärande har delat gruppen i två delar, en som skulle ha velat ha en mer traditionell utbildningsform och en som har tyckt om projektets pedagogiska upplägg.

Det finns även ett organisatoriskt lärande i projektet som behöver beaktas. Organisatoriskt lärande innebär att det inte enbart individer som förändras utan hela organisationens beteende kan förändras när den blir en lärande organisation (Ellström, 1996). Organisationslärandet omfattar den kunskap som finns nedlagd i själva organisationen, i dess organisationskarta, filosofi, riktlinjer, ledarskapsprinciper, personaladministration och kommunikation. Alla enskilda medlemmar i en organisation kan tillägna sig ny kunskap men endast när kunskapen tränger in i organisationen på ett sådant sätt att den också blir normgivande för organisationsmedlemmarnas fortsatta handlande kan man tala om att organisationen lär (Moxnes, 1986).

Som framgår av utvärderingsrapporten är projektets organisatoriska lärande mer otydligt än lärandet på individnivå. Eductus har dock som utförare med stöd av handledning utvecklat och formulerat ett pedagogiskt förhållningssätt i projektprocessen, benämnt ”ciekawý”.

Vad är kunskap?

Kunskap brukar beskrivas som en beståndsdel i det bredare kompetensbegreppet. Två huvudbetydelser av kunskap kan särskiljas: att kunna, dvs. ha förmåga, och att veta eller känna till (Lundahl & Skärvad, 1994).

Wikström et al. inordnar fyra begrepp under den mer övergripande termen kunskap:

- Information, enkel fragmenterad kunskap av objektiv karaktär.
- Kunnande, individens kunskap om hur man ska göra i en viss situation för att nå ett resultat.
- Förklaring, vetenskaplig kunskap som gäller orsakssamband och lagbundenheter.
- Förståelse, uppstår när individen inser principer och sammanhang.

Kunskap kan vara explicit, kan formuleras i ord och kommuniceras, eller implicit, s.k. tyst kunskap som svårigen kan formuleras i ord.

Projektet har förmedlat en bred kunskap med fokus på att deltagarna skulle förstå samband och konsekvenser av valet av handlingssätt i olika situationer.

Vad är kompetens?

Kompetens måste ses i relation till någonting. Man har kompetens att klara av någonting (Wikström et al). Kompetensbegreppet är nära besläktat med uttrycket ”praktisk kunskap”, dvs. förmågan att handla rätt mot bakgrund av en individs vilja, en social norm eller en värdering. Kompetens kan

också förklaras som förmågan att klara de olika krav som ställs i en viss situation i en viss verksamhet. Individens förmåga att klara dessa krav beror på dennes färdigheter, värderingar, kunskaper och engagemang.

Sveiby (1995) delar upp kompetensbegreppet i fem delar:

- Vetande, att veta.
- Kunnande, att göra.
- Erfarenhet, erhålls genom att lära av misstag och framgångar.
- Värderingar, uppfattningar om vad som känns rätt.
- Socialt nätverk, intresset och förmågan att bygga upp och behålla sociala relationer.

Alla yrken innehåller samtliga delar i kompetensbegreppet i skiftande grad. Inom områdena försäljning och marknadsföring är det som händer i mötet med kunden av mycket stor betydelse. Därför har diskussioner kring och utveckling av färdigheter, värderingar, kunskaper och engagemang i service-mötet haft hög relevans i projektet Världssäljarens kompetensutvecklingsprogram.

Förändringsprocessen

Många deltagare har på ett påtagligt sätt förändrat sin situation genom projektet.

Projektet har som framgår av deltagarintervjuer skapat en trygg miljö för deltagarna att våga tänka och handla på nya sätt. Till detta har bl.a. följande bidragit.

Personalens fokus på:

- Den upplevande människan och hennes subjektiva och för henne sanna upplevelser, i motsats till det auktoritära tänkandet där en auktoritet vet bättre än individen själv.
- Mänskliga kvaliteter som val, kreativitet, värdering och självförverkligande i motsats till ett linjärt och mekaniskt tänkande där man betraktar människan som en maskin.
- Att varje enskild individ bär på inneboende potentialer som kan utvecklas och leda till ett självförverkligande. En utveckling för vilken hon ansvarar inför sig själv och livet.

Projektet har enligt utvärderarna karakteriserats av ett humanistiskt synsätt. Ett talesätt som ofta används inom den humanistiska psykologin säger att helhet är större och mäktigare än summan av dess delar. Helheten får funktioner och har krafter och förmågor som delarna var för sig inte har, s.k. helhetsegenskaper. Det har därför varit viktigt att se hela människan i de möten som lärmiljön i projektet bestått av.

Bo Ahrenfelt som arbetat mycket med mänskliga förändringsprocesser tar i boken "Förändring som tillstånd" upp flera förhållanden med hög relevans för projektet Världssäljaren:

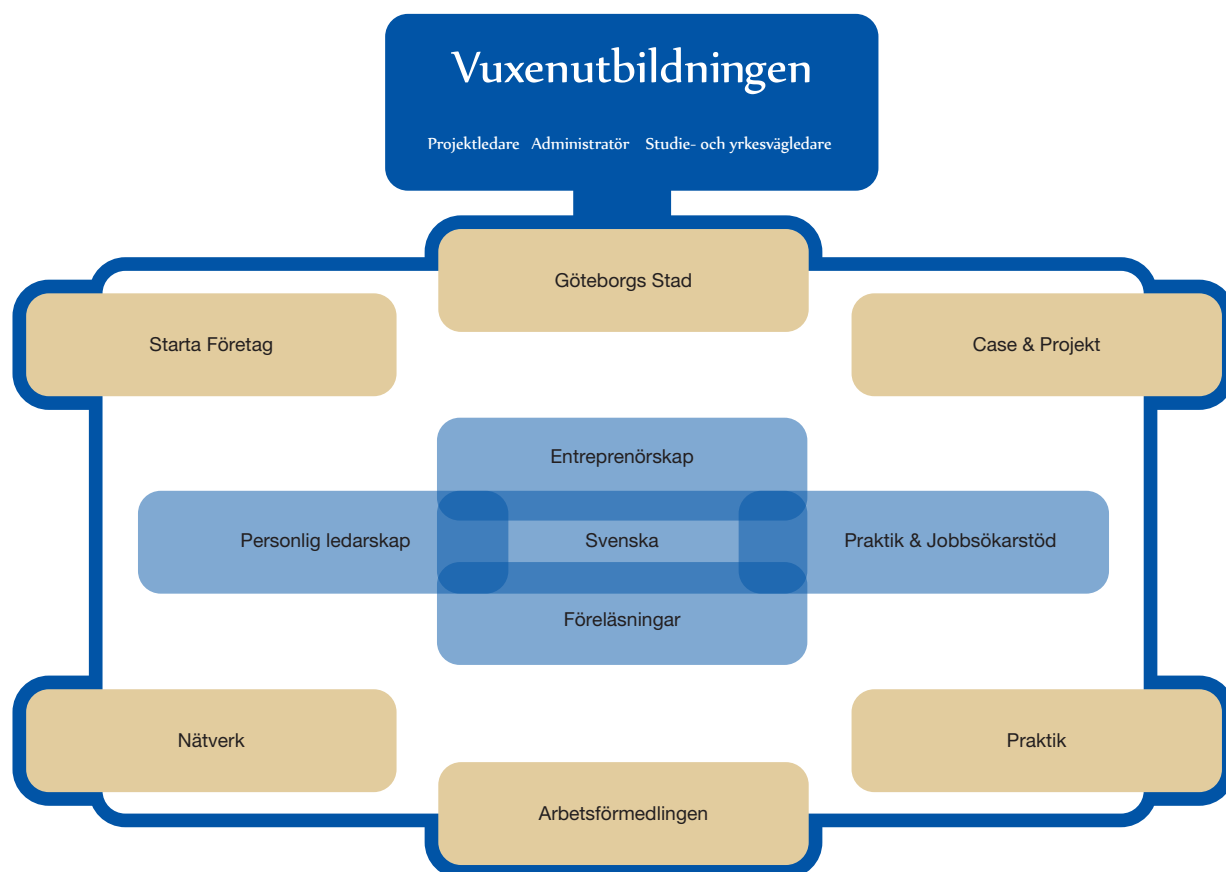
- Förståelseprocessen är många gånger en kollektiv process som uppstår genom dialog mellan olika aktörer.

- Att lyckas över tid är att kontinuerligt anpassa sig.
- Alla människor har ett slags inre omedvetna bilder av sig själva och den egna verkligheten, s.k. representationer, vilka uttrycker ett tankemönster som ger argument mot och skapar agerande mot förändring och anpassning till verkligheten. Ahrenfelt kallar detta motståndsmönster för ”no change concept”. Det består av återkommande mönster av idéer och tankar av motstånd och försvar som upprepar sig på olika nivåer i systemet.
- Vi vet från den humanistiska psykologin att bra relationer är läkande. Mänskliga relationer och möten mellan människor blir därför mycket viktiga eftersom det är genom dessa som den bästa informationen ges. Det är också tillsammans med andra som vi får nya idéer och ser nya perspektiv på gamla problem och frågeställningar.
- Forskning har sedan länge visat att det oftast inte är den tekniska förändringen människor känner motstånd inför, utan de sociala och psykologiska konsekvenser den får för relationerna.
- En förändringsprocess behöver mer tid än vi tror i starten av projektet.
- När vi arbetar med förändring och utveckling arbetar vi med människor och hur de tänker, känner och agerar.
- I språket finns också vår kultur lagrad och i kulturen finns våra föreställningar gestaltad.
- Att se och förstå samband är viktigare än att kunna redovisa ett antal faktiska detaljer när vi arbetar med förändring.
- Det mentala svängrummet ökar i processen ”beskriva-tolka-utforska-lära”.
- Att människan i grunden är intentionell innebär att människan har en avsikt i det hon gör. Enligt den humanistiska traditionen är människans slutmål ett personligt självförverkligande medan den klassiska psykoanalysen anser att slutmålet är en inre balans och dynamisk jämvikt. Vi kan utan att ta hänsyn till olika teoretiska skolor konstatera att målinriktning finns biologiskt medfött i oss människor.
- Det ligger i sakens natur att om man dels tror att människan har resurser och är ständigt lärande och dels att hon är målinriktad anser man också att hon har förmåga att frigöra dessa resurser.

Ahrenfelt menar också att kunskap ingår som en central komponent i människans kognitiva fält och tankemönster. Begreppet kognition kan, enligt Ahrenfelt, grovt delas in i vetande, lärande och förståelse. Vetande kommer ur redan erhållen kunskap och erfarenhet. Lärande är en ”här och nu”-process och förståelse är den process som pågår när vi uppfattar, värderar samt ger mening och sammanhang åt det vi betraktar. Detta konstaterande kan direkt knytas till tankarna i projektets pedagogiska förhållningssätt ”ciekawý”. Projektets syn på förändringsprocessen överensstämmer, enligt utvärderarnas mening, i hög utsträckning även med övriga kriterier som Ahrenfelt tar upp.

Projektets kompetensutvecklingsmodell

Den modell som skapats genom samverkan mellan olika aktörer i projektet tolkas av utvärderarna på följande sätt:



Helheten och relevansen i innehållet i de kompletterande aktivitetsmoduler som utgör den modell för kompetensutveckling som har skapats genom samverkan framförallt mellan Vuxenutbildningsförvaltningen, utbildaren Eductus, Marknadsföreningen i Göteborg samt offentliga och privata arbetsgivare är en av de främsta positiva påverkansfaktorerna i fråga om projektets utfall. I denna helhet har flera för målgruppen relevanta kompetensutvecklingsområden och arbetsverktyg på ett framgångsrikt sätt integrerats så att helheten fått större effekter än vad delarna var för sig skulle ha fått.

Vuxenutbildningsförvaltningen har förutom projektledning och administration stått för studie- och yrkesvägledning. Projektägarens personal har arbetat mycket nära utbildaren, Eductus, personal.

Kärnaktiviteterna i aktivitetsutbudet har utgjorts av de moduler som Eductus genomfört i projektlokalerna på Lärcenter Kortedala: utbildning i svenska, kompetensutveckling med fokus på personligt ledarskap, entreprenörskapsfrämjande insatser samt föreläsningar av inbjudna gäster. Deltagarna har under ledning av Eductus mentorer på egen hand arbetat med projektuppgifter och case-uppgifter. Arbetet med dessa uppgifter har skett delvis i projektlokalerna, delvis ute hos företag/organisationer men också som hemuppgifter.

Under minst 8 veckor av den 45 veckor långa kursen har deltagarna haft praktik på olika arbetsplatser. En del av deltagarna ha även haft längre praktikperioder.

Marknadsföreningen i Göteborg (MiG) har stått för en plattform för nätverksbyggande genom att deltagare har kunnat vara med på frukostmöten men framförallt genom att delmålgruppen marknadsförare dels har haft mentorer och dels har haft möjlighet att delta i föreläsningar och utbildningar anordnade av MiG.

Deltagarna i projektet har under projekttiden varit inskrivna som arbetssökande hos Arbetsförmedlingen och då uppburit aktivitetsstöd.

Det fanns en grundstruktur för hur kompetensutvecklingsmodellen skulle se ut när projektet startade. Viktiga delar i modellen och de enskilda modulerna har dock utvecklats under projektets gång. Detta gäller framförallt det pedagogiska förhållningssätt som Eductus personal utvecklat och benämner ”ciekawý” men också struktur och innehåll i de enskilda utbildningsmodulerna.

Projektets resultat

Sammanfattningsvis kan resultaten i relation till för projektet angivna målsättningar beskrivas på följande sätt:

- Projektet har i hög utsträckning genomförts i enlighet med till ESF-rådet i Västsverige inlämnad ansökan.
- 75 % av de initialt inskrivna deltagarna har fullföljt utbildningen medan 25 % av deltagarna har avbrutit utbildningen i förtid.
- 66 % av de initialt inskrivna deltagarna har idag antingen påbörjat en reguljär utbildning, erhållit en anställning eller startat ett eget företag. Övriga initialt inskrivna som har fullföljt projektet men ännu inte uppnått någon av de i föregående mening nämnda målen bedöms i betydande omfattning ha förbättrat sin konkurrenskraft i relation till arbetsmarknaden.
- När deltagarnas resultat endast mäts utifrån de deltagare som har fullföljt projektet så har idag 42 % en anställning, 21 % studerar och 17 % arbetar i eget företag. Den sammanlagda måluppfyllelsen bland de som har fullföljt hela kompetensutvecklingsprogrammet är således 80 %.
- Förberedelse pågår inom Vuxenutbildningsförvaltningen för att starta ett nytt projekt som ska utgöra en brygga till en implementering av projektets utbildningskoncept som modell för utlandsfödda att snabbare nå sina mål.
- Det är svårt att bedöma måluppfyllelsen i fråga om samverkan då detta mål i ansökan är mycket ottydligt beskrivet. Projektet har medverkat i ett antal specifika och fruktbara samarbeten med andra aktörer men målet att skapa en tätare samverkan enligt tankarna i begreppet Public Private Partnership kan inte sägas ha uppnåtts till fullo. Projektet har inte heller fokuserat på att utveckla det organisatoriska samarbetet. De insatser som externa aktörer tillsammans med projektorganisationen har genomfört har dock fungerat mycket bra och på ett påtagligt sätt bidragit till det positiva slutresultatet.
- Projektet har i hög utsträckning på flera sätt brutit deltagarnas utanförskap. Deltagargruppen har utgjort en social gemenskap som bidragit till att skapa rätt förutsättningar för deltagarna att utvecklas. Deltagandet i kompetensutvecklingsprogrammet har inneburit att många deltagare har kunnat utöka sitt nätverk och skaffa kontakter av både social och arbetsmarknadsintegrerande betydelse.
- I ett bredare perspektiv kan den modell för kompetensutveckling och arbetsmarknadsintegrering av invandrare som projektet utarbetat också ge bredare och mer omfattande resultat i fråga om minskat utanförskap förutsatt att projektets lärdomar tas tillvara.

Projektets effekter

De tydligaste effekterna av projektet är att:

- Det har utvecklats en unik och innovativ modell för att fånga upp, kompetensutveckla och arbetsmarknadsintegrera långtidsarbetslösa invandrare.
- Modellen har förutsättningar för att vidareutvecklas och användas i reguljär verksamhet.
- Verksamheten i projektet har påtagligt förändrat förutsättningarna för huvuddelen av deltagarna att delta i vidareutbildning, att få en förankring på arbetsmarknaden eller att utveckla egna entreprenöriella idéer. Detta har lett till att en betydande andel av projektdeltagarna idag deltar i reguljär utbildning, är anställda eller arbetar med eget företagande.
- Verksamheten har skapat förutsättningar för och visat på behovet av att i framtiden ytterligare utveckla samverkan mellan offentliga organisationer, företag och andra typer av organisationer i genomförande av verksamheter av Världssäljarprojektets art.
- I genomförandeprocessen har projektorganisationen genom att medvetet arbeta med och prioritera metodutveckling genererat viktiga lärdomar som dels bör tas om hand av de i projektet inblandade aktörerna men också spridas i ett vidare sammanhang.

Projektet har i hög utsträckning uppnått sitt syfte och sina målsättningar, genererat nya lärdomar och skapat förutsättningar för spridning och implementering av dessa lärdomar i olika sammanhang. Utvecklingen av projektets kompetensutvecklingsmodell har utgått från de beskrivningar som finns i ansökan men på ett kreativt, engagerat och flexibelt sätt anpassats till deltagargruppens behov och förutsättningar.

Mångfaldstanken är central i projektet. Mångfald antas bidra med positiva värden i arbetslivet. Deltagarna kommer från 42 olika länder och har arbetat med vitt skilda uppgifter inom försäljning och marknadsföring. De har i många fall levt i kulturer/samhällen med helt andra referensramar än det svenska samhället. Projektet har utgjort en kreativ mötesplats för denna mångfalds integrering i en svensk samhälls- och arbetsmarknadskontext.

Projektet har tillvaratagit projektdeltagarnas erfarenheter och i många fall vidareutvecklat dessa. Den kompetensutveckling som deltagandet i projektet har medfört har på ett påtagligt sätt stärkt huvuddelen av deltagarnas möjligheter på arbetsmarknaden. En betydande andel av deltagarna har idag en anställning. Andra har påbörjat olika utbildningar som ytterligare ska stärka dessa personers förutsättningar att arbeta med det de vill arbeta med i framtiden. En femtedel av deltagarna i projektet har arbetat med idéer till eget företagande. Några av dessa har startat sina verksamheter medan andra fortfarande är i en förberedande fas. En genomgång av en del av dessa idéer i slutfasen av projektet visade att sex av sju bedömda idéer ansågs som hållbara affärsidéer av en erfaren bedömare.

En missräkning är att en fjärdedel av deltagarna inte har fullföljt utbildningen. Detta förutsågs också som en riskfaktor vid planeringen av projektet. Orsakerna till avhoppet är både positiva och negativa. I en del fall har det handlat om att deltagaren erhållit ett arbete eller påbörjat en annan utbildning. Eftersom många av deltagarna har varit långtidsarbetslösa har en viktig prioritering för flertalet varit att så snabbt som möjligt komma i arbete. Ibland har detta medfört att kortsiktiga lösningar prioriterats före mer långsiktigt hållbara lösningar. Andra avhopp från utbildningen hör samman med olika personliga skäl.

Det har visat sig att långt ifrån alla projektdeltagare har valt att fortsätta inom försäljnings- eller marknadsföringsområdet. En del har valt att börja arbeta inom helt andra områden både av intresse och av försörjningsskäl.

Utöver ovan beskrivna effekter bör den av deltagarna upplevda nyttan med att delta i projektet noteras:

- Stärkt självförtroende.
- Ökad social gemenskap.
- Större nätverk.
- Tydligare målinriktning och strategi i jobbsökandet.
- Ökad medvetenhet om egna resurser i relation till arbetsmarknaden.
- Ökad kunskap om den svenska arbetsmarknaden.
- Förbättrade språkkunskaper.
- Deltagarna har närmat sig arbetsmarknaden genom praktik, mentorskap, arbete med case samt utveckling av egna projekt- och affärsidéer.
- Positiv lärmiljö.
- Flexibelt utbildningsupplägg.

Projektet har inneburit stora förändringar för många deltagare på ett personligt plan. Projektets pedagogiska upplägg har för en del av deltagarna kolliderat med en egen traditionell syn på vad en utbildning är och hur en sådan bör genomföras. Dessa deltagare hade förväntat sig en detaljerad kursplan, lärare istället för mentorer, mer krav och kontroll samt traditionell kunskapsförmedling. De flesta deltagarna har dock varit positiva till och tagit till sig projektets entreprenöriella pedagogiska förhållningssätt som utmärks av ett lärande utifrån varje deltagares behov och förutsättningar och där varje deltagare också har haft ett tydligt ansvar för sin egen lärprocess utifrån projektets grundidé och det utbud av resurser som projektet erbjudit deltagarna.

Utvärderarna anser att det sammantagna utvärderingsmaterialet visar att projektets insatser på ett påtagligt sätt har förbättrat möjligheterna för huvuddelen av deltagarna att kunna skaffa sig en hållbar position på arbetsmarknaden. En del av deltagarna har tidigare arbetslivserfarenheter också i Sverige som de har kunnat bygga vidare på medan de flesta inte har haft denna grund trots att de varit i Sverige en längre tid. I dessa fall finns många gånger en förvånande oförmåga i det generella välfärdssystemet att ta tillvara dessa personers resurser. Av intervjuer framgår att det för många deltagare varit omöjligt att få även till synes grundläggande information för att förstå arbetsmarknaden och sina egna möjligheter i relation till denna. Projektet har i många avseenden kompenserat tidigare brister i samhälls- och arbetsmarknadsinformationen till deltagarna som kommunala och statliga organisationer borde ha tillgodosett.

Påverkansfaktorer på individnivå

Utvärderarna har identifierat ett antal påverkansfaktorer på individ- respektive organisationsnivå som förefaller ha påverkat projektets utfall.

På individnivå handlar det om:

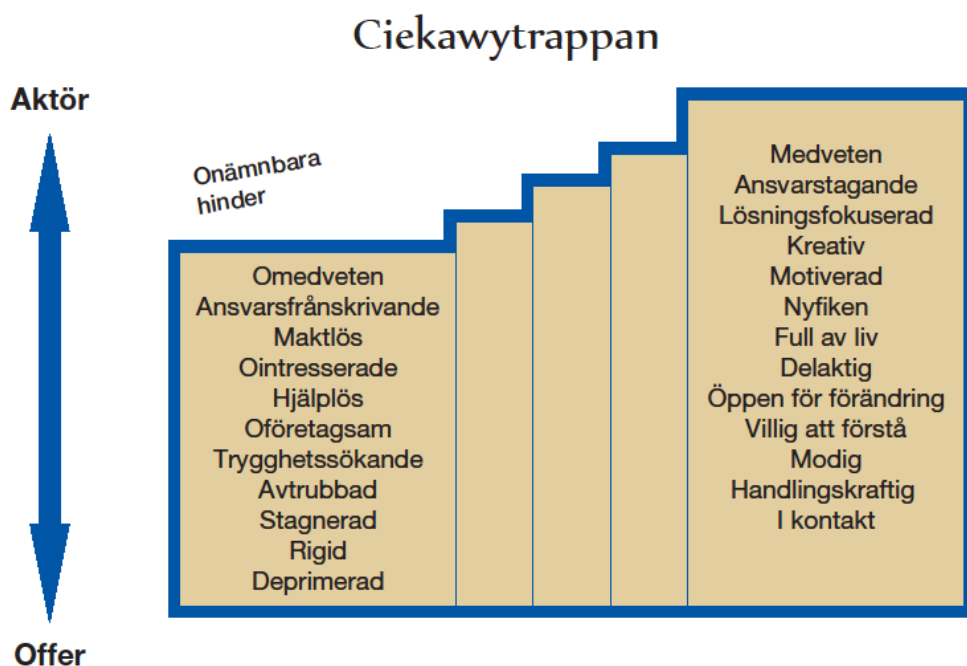
- Drivkraft, motivation och engagemang.
- Referensram, förhållningssätt och attityder.
- Deltagarnas förändringspotential.
- Individuellt skiftande nivå på den kompetens deltagaren hade med sig in i projektet avseende formell utbildning, erfarenheter och social kompetens.
- Färdigheter i det svenska språket.
- I vilken utsträckning deltagarna har sett möjligheter och tagit tillvara dem.

Projektpersonal och samverkansparter har i olika utsträckning pekat på samtliga angivna faktorer medan deltagarna i huvudsak relaterat till den egna nivån på språkkunskaperna som en avgörande faktor för framgång. Utvärderarna vill särskilt belysa motivationsfaktorn.

Drivkraft, motivation och engagemang

Projektpersonalen såg i ett initialt skede heterogeniteten i deltagargruppen enbart som en stimulerande utmaning. Efterhand har dock personalen mer och mer betonat att den främsta utmaningen i projektet har varit deltagarnas olikheter på samtliga ovan angivna punkter.

Projektpersonalen har i slututvärderingen schematiskt delat in deltagarna utifrån skalan ”offer – aktör”. ”Ciekawyprocessen” har syftat till en utveckling i enlighet med nedan redovisad modell.



Motivation

Återkommande har diskussioner i projektet förts kring motivation. Motivation kan definieras som *"En strävan hos människan att leva ett så meningsfullt och självförverkligat liv som möjligt. Denna strävan är sammanfattningen av människans innersta natur – att vara konstruktiv, målinriktad, social och aktiv"* (Revstedt 1986).

"Meningsfullhet är motivationens drivkraft och nödvändig för att lärandeprocesser ska utvecklas", enligt Falk-Lundqvist et al. (2011).

Den etablerade motivationsforskningen talar om två olika typer av motivation, den yttre och den inre. Den yttre motivationen styrs av yttre belöningar och den inre motivationen bottenar i individens behov av att tillfredsställa sin nyfikenhet, sitt kunskapsbehov samt behov av meningsfullhet och förståelse.

"The principal of goal activation" innebär att om eleven ska uppfatta uppgiften som meningsfull och vara motiverad att fullfölja och avsluta den, krävs att eleven kan sätta den i relation till sina egna, personliga mål (Ford 1992). I Fords motivationsteori är emotioner en av de viktigaste motivationskomponenterna.

Enligt forskningen kan begreppet motivation utgöras av tre variabler som är avgörande för vilken grad av motivation som uppstår. Den första är altercentrism som innebär att man visar intresse, är anpassningsbar och uppmärksam på den andre personen. Den andra variabeln är social ångslan som motverkar motivationen genom att skapa osäkerhet och avstånd. Den tredje är engagemang som hänger samman med om situationen har något att ge mig, om jag kan vinna något på att engagera mig (Spizberg och Cupach 1984).

Håkan Jenners (1987) menar att viljan att lära sig är starkt kopplad till chansen att lyckas och att slippa misslyckanden.

I en traditionell skolkultur hade detta stor betydelse. I ett entreprenöriellt lärande där undervisningen anpassas efter vad som är viktigt för eleven blir begreppet misslyckande irrelevant och okunskap innebär istället en möjlighet att ta reda på mer om det man inte kan.

Dialog är ett viktigt redskap för att skapa motivation. *"Syftet med dialogen i klassrummet är att bearbeta kunskap, den nya blandas med den gamla, och eleven får chansen att prova sina tankar, ställa frågor, förklara för andra och på det sättet få djupare förståelse, vilket leder till att kunskapen internaliseras"* (Falk-Lundqvist et al. 2011).

Utvärderingsmaterialet ger olika bilder av deltagarnas motivation beroende på olikheterna i deltagarnas engagemangsnivå. En del är väldigt aktiva medan andra beskrivs som passiva av personal och samverkanspartners. En reflektion utvärderarna gör utifrån detta är hur det då kan vara så bra resultat i utflödet till utbildning eller arbete. Hur ser resultaten egentligen ut och vad innebär det att deltagare har fått arbete eller påbörjat längre utbildningar?

Utvärderarna har i rapporten påpekat att det hade varit en fördel med en tydligare resultatredovisning. Genom att utvärderarna har gjort ett mycket stort antal intervjuer finns dock tydliga indikationer på att många deltagare upplever att de ökat sitt självförtroende, brutit en social isolering, skaffat sig nya kunskaper, förändrat sin syn på sina egna möjligheter i positiv riktning och avsevärt förbättrat sina möjligheter att skaffa arbete i enlighet med den egna ambitionen. Den mängd intervjuer som utvärderarna har genomfört och det kunskapsunderlag som dessa intervjuer har skapat ger en tydlig

bild av att deltagare med hög drivkraft och motivation generellt har lyckats bättre än deltagare med en lägre engagemangsnivå. Detta är en väl känd påverkansfaktor i många sammanhang, inte minst inom idrotten.

Olika förutsättningar och behov bland deltagarna

Av utvärderingsmaterialet framgår att heterogeniteten bland deltagarna i behov och förutsättningar har varit betydande. Detta har förmodligen haft såväl positiva som negativa effekter. I viss mån har olikheter bidragit till att deltagarna kunnat lära av varandra. I andra sammanhang har olika nivåer, främst i språkkunskaperna, upplevts som ett hinder. Olika kompetensnivåer har inneburit svårigheter att hitta rätt nivå i genomförandet av gruppaktiviteter som övningar inom personligt ledarskap, workshops samt föreläsningar.

Projektets insatser har i olika utsträckning passat deltagare med olika behov även om det har funnits en hög grad av individualisering. Samtidigt har flexibiliteten i programmet med en meny av olika aktiviteter varit ändamålsenlig då olika delar i programmet har attraherat olika deltagare. En del har fokuserat mer på en viss del av programmet medan andra kombinerat utbildningsmodulerna till en helhet. De senare förefaller ha varit mer framgångsrika. I vissa fall har utvärderarna undrat över vilken strategi som egentligen har funnits bakom vissa deltagares beslut kring vad man skulle delta i för aktiviteter.

Det framgår tydligt av projektpersonalens och samverkanspartners synpunkter att fler deltagare skulle ha behövt delta i språkundervisning. De flesta deltagarna påpekar också behovet av goda kunskaper i svenska språket. En del av dem som ändå inte valt att delta tycker själva att de har tillräckliga kunskaper medan andra menar att de ska satsa på att utveckla sina språkkunskaper efter projektets genomförande. De framgår av utvärderingsmaterialet att de som har bättre kunskaper i svenska och förstår referensramen i samhället och på arbetsmarknaden har bättre förutsättningar att lyckas.

Det är också viktigt att notera att projektet Världssäljaren har arbetat med deltagarnas språkutveckling enligt en annan modell än traditionell Sfi-undervisning. Detta avser såväl utbildningens knytning till övriga insatsmoduler, fokus i utbildningen som det sätt på vilket utbildningen strukturerats.

Av intervjuerna med utbildningsmentorererna framgår att de har försökt skapa förutsättningar för deltagarna att kunna förändras. De har dock inte drivit på individens utvecklingsprocess utan betonat den enskilda individens ansvar för sin egen utveckling. Flera samverkande faktorer förefaller ha betydelse för vem som lyckas respektive inte lyckas uppnå sina målsättningar; attityd, förhållningssätt, personliga förutsättningar för förändring samt i vilken utsträckning man sett möjligheter och tagit tillvara dessa. Dessa faktorer som kan sägas ha med de personliga förutsättningarna och den sociala kompetensen att göra förefaller vara mer utslagsgivande än formell kompetens och erfarenhet.

Deltagarnas formella kompetenser och erfarenhet har uppvisat en stor variation varför deltagarna har sökt arbeten med olika kravnivåer. En del har sökt anställningar som de är överkvalificerade för i avsikt att snabbast möjligt ta sig in på arbetsmarknaden. Det är också stor variation i kompetenskraven i de anställningar som deltagarna har skaffat sig och dessa finns inom fler arbetsområden än försäljnings- och marknadsföringsområdet. Många av deltagarna har trots omfattande kompetens tidigare inte kunnat skaffa ett arbete. Detta är ett viktigt momentum för de organisationer som arbetar med introduktions- och integrationsaktiviteter.

Påverkansfaktorer på organisationsnivå

På en organisatorisk nivå vill utvärderarna peka på följande framgångsfaktorer och svårigheter.

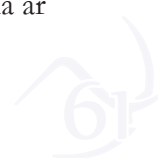
- Projektet har erbjudit en relevant plattform för förändring och utveckling såväl i fråga om innehåll som i struktur.
- Personalen i projektet har haft en stor förmåga att anpassa projektets stöd till varje individs behov och förutsättningar.
- Arbetet i projektet har utgått från en helhetssyn på de deltagande personerna, en tro på varje deltagares förmåga och en förväntan på att deltagarna skulle ta ansvar för sitt eget lärande och sin egen utvecklingsprocess.
- Utifrån en genomtänkt entreprenöriell pedagogisk grundsyn har projektet skapat en för deltagarna stimulerande lärmiljö.
- Deltagarna påpekar vikten av att komma ur sin isolering och att i projektet få tillgång till en ny social gemenskap samt möjlighet att också utveckla sitt professionella nätverk.
- Tidsaspekten är viktig. Det tar tid att förändras. Många av deltagarna har varit utanför arbetsmarknaden under lång tid eller inte alls kommit in på den svenska arbetsmarknaden efter ankomsten till Sverige.
- Deltagargruppens heterogenitet uppfattas såväl av deltagare som av personal som en utmaning.

Deltagarna är i hög utsträckning nöjda med kompetensutvecklingsplattformens utformning och innehåll. Projektet har erbjudit en plattform med en mix av insatser. Grunden i plattformen har varit deltagarnas möjlighet att arbeta med sin egen personliga utveckling, att få möjlighet att träna entreprenöriella kompetenser som är viktiga både för den som söker en anställning och den som vill utveckla egna entreprenörsidéer. Utvärderarna kan verifiera vikten av de personlighetsutvecklande delarna i jämförelser med en rad andra projekt. De projekt som har olika former av insatser för utveckling av det personliga ledarskapet är genomgående mer framgångsrika än de som saknar detta inslag.

Fler och fler projekt har också inslag av entreprenörskap som en del i insatsmenyn, antingen i form av stöd i en starta eget-process eller som aktiviteter som ska utveckla de entreprenöriella förmågorna. Projektet Världssäljaren kan sägas ha innefattat båda delarna. Många deltagare har fått möjlighet att arbeta med projekt- och/eller affärsidéer. Detta har haft klart positiva effekter. Dels har det utvecklat de aktuella deltagarnas anställningsbarhet och dels har det lett till att ett antal personer har lotsats vidare till de reguljära stödinsatserna för personer som vill starta eget. Projektet skulle ha haft nytta av att i ett tidigare skede än vad som nu blev fallet knyta till sig kvalificerad kompetens för bedömning av deltagarnas affärsidéer. Det förefaller för utvärderarna också som det borde ha ställts större krav på aktivitet i relation till vissa deltagare. Det är dock förvånansvärt hur många kreativa idéer som projektets deltagare har.

Språkundervisningens struktur och innehåll har haft en mycket stor betydelse både för enskilda individers resultat och för att de andra aktivitetsmodulerna skulle fungera.

Både försäljare och marknadsförare ser MiGs aktiviteter som betydelsefulla insatser i sina egna utvecklingsprocesser. För marknadsförarna som fått förmånen att delta i ett mentorsprogram har denna insats varit särskilt betydelsefull. Gemensamt för både försäljarna och för marknadsförarna är



att frukostmöten, utbildningsseminarier och mentorskapet inte har utnyttjats fullt ut av deltagarna. Av intervjuer och andra uppgifter framgår dock att mentorskapet i stort sett fungerat bra och att en del av mentorerna på ett avgörande sätt har kunnat bidra till att deltagare har kunnat etablera sig på arbetsmarknaden. Intervjuerna med mentorerna visar också att dessa har haft fördelar av det utbyte av erfarenheter som mentorskapsprocesserna har inneburit. Det är utvärderarnas mening att det i kommande samarbeten finns en stor potential att utveckla insatserna och förstärka effekterna av MiGs engagemang.

Många deltagare har framhållit praktiken och/eller samarbetet med Novotel kring casen som en av de mest positiva delarna i projektets utbud av insatser. Som beskrivningen av dessa aktiviteter visar har deltagarna genom både praktikplatserna och casen fått direkt kontakt med arbetslivet och också i många fall fått en konstruktiv feedback på sina arbetsinsatser. Detta har varit stärkande eftersom deltagarna dels sett att man har kompetenser som är användbara på svensk arbetsmarknad och dels fått en insikt kring vilka kompetenser man faktiskt saknar och behöver skaffa sig. Insikten om den egna kompetensen i relation till arbetsmarknadens krav har på ett påtagligt sätt ökat genom dessa insatser. Praktiken förefaller ha haft störst betydelse som brygga till en anställning för dem som sökt den typ av arbete där den formella kompetensen och erfarenheten har mindre betydelse än den sociala kompetensen i form av drivkraft, engagemang och attityd. När det gäller de deltagare som fått arbeten med krav på formella kompetenser och erfarenheter så förefaller den samlade kompetensen ha haft större betydelse. I många fall har kontakten med projektets personal av arbetsgivarna setts som en garanti för en minskad rekryteringsrisk. I de fall där deltagare har erhållit kvalificerade anställningar har också mentorerna haft betydelse som nätverkskontakter och garantier. Det är utvärderarnas uppfattning att även matchningsdelen i projektmodellen kan utvecklas i ett framtida koncept.

Både personal och deltagare har upplevt att det har varit för stor differens mellan deltagarna i behov och förutsättningar för att nå ett maximalt resultat. En intressant fråga är därför urvalets betydelse för resultaten. Som framgått av utvärderingsmaterialet har personalen uppfattat att urvalet till den tredje gruppen var bättre än i de två första grupperna genom att deltagarna varit mer engagerade och har haft bättre förutsättningar att ta till sig insatserna. En del i detta är förmodligen de olikartade rekryteringsprocesser som föregått de olika gruppstarterna. Rekryteringen till den första gruppen blev forcerad för att det var en kort tid till start från det att rekryteringen började. Rekryteringen till andra omgången var mer välplanerad och hade föregåtts av diskussioner mellan projektpersonalen och remittenterna hur man bäst kunde gå tillväga i rekryteringsarbetet. I det tredje gruppintaget fanns, som framgår av deltagarintervjuerna, många personer som sökt sig till projektet på rekommendationer från deltagare i grupp 1 och 2.

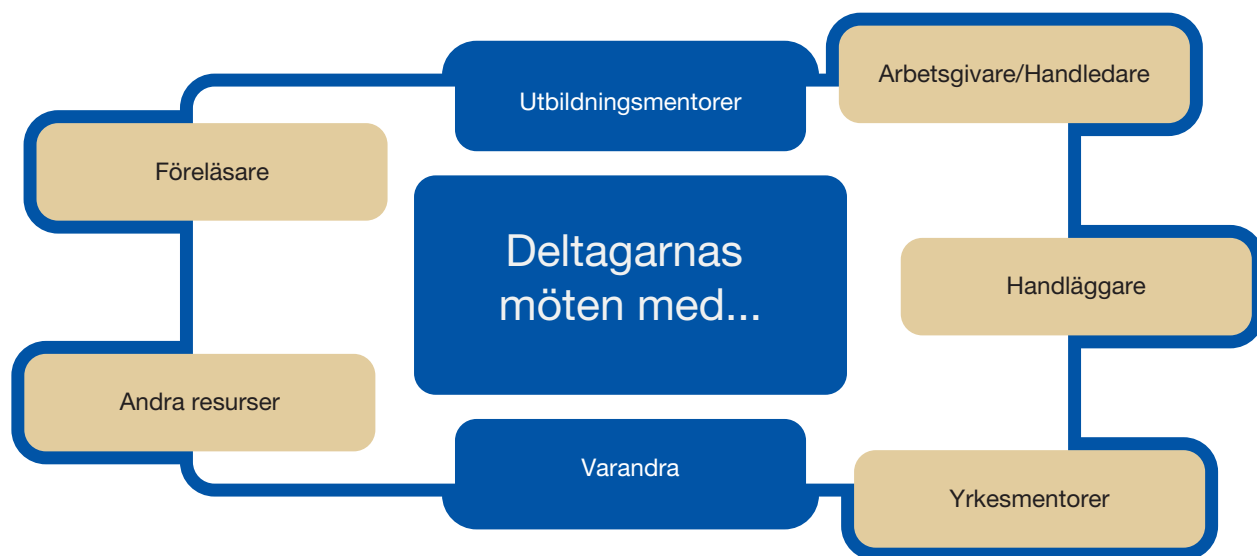
En lärdom är att det är viktigt att arbeta med grundfaktorer som drivkraft, ansvarstagande, delaktighet och ta sig-församhet. Det handlar om empowerment, personlig utveckling och entreprenöriellt lärande. Genom att arbetet i projektet har utgått från deltagarnas egen verklighet samt individernas individuella behov och förutsättningar så har deltagarna upplevt en stor flexibilitet, en hög grad av delaktighet och ett stort engagemang från framförallt utbildningsmentorerna. Deltagarna har dock olika uppfattning om den kunskapssyn som funnits i projektet och hur relationerna mellan personal och deltagare har utformats. Vissa deltagare har velat ha en traditionell undervisningsform med kunskapsförmedling och kunskapskontroll och har därför varit kritiska till projektets utformning. Dessa deltagare menar också att spännvidden i deltagarnas kunskapsnivå har varit för stor samt att projektet har ställt för litet krav på deltagarna. Dessutom hade man hellre sett att projektets personal varit lärare istället för mentorer. De flesta har dock sett en fördel i projektets kunskapssyn med deltagarna i centrum för en undersökande och kreativ pedagogisk process där mentorerna mer varit handledare än lärare.

Deltagarnas tid i projektet har varit väl tilltagen. En del av deltagarna har behövt så lång tid medan andra inte har gjort det. En viktig lärdom är att utveckling tar tid för den aktuella målgruppen och att det därför är nödvändigt att skapa förutsättningar för att skapa rätt tidsutrymme. Många arbetsmarknadsinsatser har för korta genomförandetider. Så har det inte varit i det här fallet. Samtidigt är det viktigt att det inte uppstår inlåsningseffekter varför individuellt anpassad längd på deltagandet är att föredra. En reflektion utifrån deltagarintervjuerna är också att en del av deltagarna inte har utnyttjat tiden och insatserna på ett effektivt sätt utan mer sett deltagandet som ett sätt att få ersättning under tiden man letat efter ett arbete.

Lärmiljö, lärstrategi och lärprocess

Projektet har på ett individuellt plan medfört att många deltagare genomfört personliga förändringsprocesser. Lärmiljön och lärprocessen bygger enligt utvärderarna på deltagarnas möten med varandra, utbildningsmentorer, arbetsgivare, handledare, föreläsare, mentorer, handläggare och andra resurspersoner. Det är i deltagarnas interaktion med dessa som lärande har uppstått.

Deltagarnas Lärmiljö



Utvärderarna menar att projektets lärstrategi på individplanet i huvudsak har bestått av följande verksamma delar:

- Ambitionen att varje deltagare i projektet skulle kunna förändra och utveckla sina förutsättningar för att skaffa ett arbete i nivå med den egna kompetensen.
- Ett synsätt på människan som utgått från att det är viktigt att se hela människan och att tro på att varje människa har en inneboende potential att utveckla sina unika förmågor.
- En organisation av lärandet som möjliggjort en hög grad av delaktighet och eget ansvarstagande i förändringsprocessen.

- Ett pedagogiskt förhållningssätt som på ett konstruktivt sätt gynnat kompetensutvecklingen och de personliga förändringsprocesserna.
- Ett bemötande från personalen som har genererat en trygg och tillitsfull miljö för att våga utvecklas.
- Aktiviteter som har upplevts som meningsfulla av deltagarna och som i hög utsträckning varit relevanta i relation till deltagarnas behov och förutsättningar.

Utbildarens personal har haft ett tydligt fokus på att tillämpa ett specifikt pedagogiskt förhållningssätt i utbildningen, benämnt ”ciekawy”, som i hög utsträckning har varit styrande för utformning och innehåll i utbildningen inom den av uppdragsgivaren angivna ramen.

Det är utvärderarnas mening att det pedagogiska förhållningssätt som har tillämpats har betydande likheter med det pedagogiska förhållningssätt som mer allmänt betecknas som entreprenöriellt lärande.

Umeå universitet har ett forskningscentrum för företagsamt lärande och entreprenöriell pedagogik. Ur deras kunskapsbas kan värdefull information hämtas för att beskriva och analysera Världssäljarprojektet. Forskarna vid Umeå universitet pekar i boken ”Entreprenöriell pedagogik i skolan- drivkrafter för elevers lärande” (Falk-Lundqvist, Hallberg, Leffler och Svedberg, 2011) på hur kunskapssyn och elevsyn påverkar utbildningars utformning samt vilken stor betydelse en nära koppling till arbetslivet har för utbildningens relevans och användbarhet. Forskningen rör i första hand det reguljära skolväsendet men de tankar som förs fram kan i hög utsträckning relateras till den typ av kompetensutveckling som har bedrivits i projektet Världssäljaren.

Begreppet entreprenöriellt lärande förklaras utifrån tre perspektiv:

- Att lära på samma sätt som entreprenörer lär.
- Lärprocesser som stimulerar och stödjer sådana förmågor som ofta tillskrivs entreprenörer.
- En metafor för lärande.

Skillnaderna mellan det gängse sättet att se på utbildning jämfört med det entreprenöriella pedagogiska förhållningssättet kan förenklat uttryckas som att det förra står för kunskapsreproduktion och det senare för kunskapsproduktion. Utbildningssystemet har av tradition värderat och premierat enskilda kunskaper och förmågan att reproducera värden. I samband med kunskapsproduktion talar man ofta om att eleverna forskar eller arbetar i projekt, och syftar då på att de aktivt ska formulera frågor, bedöma vilken information som krävs och var den finns att tillgå, källkritiskt granska, syntetiserar informationen för att därefter redovisa resultaten, ofta överfört till en reproduktiv text – en rapport eller liknande.

Enligt Rae (2000) är kunskap och handling nära sammanvävt när det gäller entreprenöriellt lärande. Entreprenörens lärprocesser beskrivs ofta i termer av ”learning by doing”, ”trial and error”, problemlösning och erfarenhetslärande, vilket kan sammanfattas i ett handlingsorienterat lärande (Falk-Lundqvist et al. 2011). Ett sådant förhållningssätt, överfört till en utbildningssituation, kräver öppna frågeställningar, acceptans för olika lösningar och att svar kan nås på olika sätt.

I det entreprenöriella framträder också begreppet ”nydanande”. En entreprenör betecknas ofta som

en person som kan genomföra en idé eller en plan som innefattar skapande av nya värden. Falk-Lundqvist et al. noterar i detta sammanhang att *"skolans struktur och kultur behöver utvecklas för att ge det utrymme och flexibilitet som nyskapande kräver"*. Utvärderarna menar att detsamma gäller för lärmiljön i den typ av kompetensutvecklingsprojekt som Världssäljarprojektet representerar. Nya lärandeformer karakteriseras av att eleven tänker nytt, initierar och handlar.

Om man istället utgår från att entreprenöriellt lärande handlar om lärprocesser som stimulerar sådana förmågor som ofta tillskrivs entreprenörer så är det intressant att se hur och i vilken utsträckning kompetensutvecklingen stimulerar generella förmågor som kreativitet, nyfikenhet, samarbetsförmåga, självförtroende, initiativkraft, riskvilja, ansvar och förmåga till problemlösning. Det kan mer specifikt också handla om att utveckla kunskaper och färdigheter som att etablera och driva en verksamhet, ha insikt om produktionsmetoder samt kunskap om ekonomi och lagar.

Entreprenörskap är också en mellanmännisklig aktivitet. Det är i möten och samtal och interaktion med andra och annat, människor eller ting, som idéer föds och handlingsutrymme skapas. *"I vår interaktion med omvärlden uppfattar vi problem, utmaningar, möjligheter och svårigheter som vi utmanas av och känner lust att lösa"* (Berglund och Holmgren 2008).

Svedberg (2007) beskriver en metafor med benämningen "globalisering och socialt entreprenörskap" som markerar att samhällsperspektivet har vidgats till ett globalt perspektiv och att socialt entreprenörskap står för insikten om behovet av innovativa lösningar på samhällsproblem, dvs. samhällsförbättring på affärsmässiga men inte i första hand vinstdrivna villkor.

En viktig del i det entreprenöriella lärandet är elevens egen medverkan i lärandeprocessen.

"Genom ökat inflytande förväntas eleverna känna större delaktighet och få ett större ansvar. Ansvarstagandet visar sig på olika sätt. Det kan vara individuellt, för elevens eget lärande, det kan vara kollektivt, för gruppen och deras gemensamma projekt och det kan vara gentemot en mottagare eller kund" (Lundqvist et al. 2011).

En annan viktig aspekt är att entreprenöriell utbildning utgår från helheter eller från en sammanhållen idé som ska bidra till att generera beständig kunskap som har betydelse för elevens fortsatta liv. I ett entreprenöriellt pedagogiskt förhållningssätt är elevens livsvärld i centrum och lärandet styrs av inre motivation och av lust att lära. En entreprenöriell pedagog ser eleven här och nu och är medveten om att tillvaron idag också ska vara meningsfull. I ett entreprenöriellt tänkande finns balans mellan kaos och ordning, om bara kaos råder är det ingen mening med aktiviteten och om bara ordning råder så finns inte möjligheten till förändring.

"Den som har lust att lära har en inre positiv drivkraft och känner tillit till sin förmåga att på egen hand och tillsammans med andra söka ny kunskap, som är betydelsefull både för individens utveckling och för samhällets behov" (Kullberg 2004).

"För att intresse och engagemang ska uppstå i undervisningssituationen krävs att lärare och elever hittar gemensamma koder, vilket innebär att man i sitt kunskapsökande tar utgångspunkt i den gemensamma kunskapen och erfarenheten" (Falk-Lundqvist et al. 2011).

En viktig variabel är pedagogens inlevelseförmåga som bygger på intresse för eleven och hans eller hennes förmåga att se olika perspektiv. Grundläggande för entreprenöriellt lärande är pedagogens förmåga och vilja att utgå från elevens livsvärld. Därmed blir den empatiska förmågan avgörande för att motivera till lärande.

Den traditionella kunskapssynen där svaret på frågorna redan är givna och där rätt- och feltänkande råder hindrar längtan att lära. En kunskapssyn som framhåller att det finns många svar på samma

frågor, att kunskap förändras och att den är relationell, ger näring till elevens kreativitet och gör det meningsfullt att söka efter lösningar på problem och frågor.

I ett entreprenöriellt sätt att arbeta utvidgas arenan för lärande och fler elever kan hitta den lärandemiljö som passar dem bäst. I en entreprenöriell pedagogik är samverkan med intressenter utanför skolan ett viktigt inslag.

Meningsfullhet uppstår när elevernas nyfikenhet väcks och när de ser att den kunskap de skapar betyder något för dem själva och för andra.

Ledarskapet är viktigt i det entreprenöriella lärandet. Ledarskapet kan ses som en skapande process där olika situationer som uppstår är unika och beroende av interaktionen mellan ledare, medarbetare och omvärld. *"I ett entreprenöriellt tänkande där olikheter är en av drivkrafterna ställs frågan om elevers och lärares frihet på sin spets. Friheten hotar konformismen och jämvikten rubbas, vilket innebär att maktordningen också rubbas. I en pedagogik där frihet förespråkas blir etiska ställningstaganden viktiga. Följaktligen måste också ledare i ett entreprenöriellt klassrum vara redo att öppet diskutera etiska förhållningssätt i undervisningssituationen"* (Falk-Lundqvist et al. 2011).

Samtliga ovan nämnda karakteristika menar utvärderarna kan appliceras på projektet Världssäljaren.

Projektets lärdomar

Som framgått av utvärderingsrapporten byggde projektet Världssäljaren på lärdomar som erhållits i tidigare genomförda projekt. Dessa var sammanfattningsvis följande:

- Det är viktigt att lära sig det svenska språket för att kunna skaffa ett arbete i linje med den professionella kompetens man har med sig.
- Det egna engagemanget är en nyckel till framgång. Den som tar vara på alla möjligheter till kunskapsinhämtning och nätverksbyggande har större chanser att nå resultat.
- Den som är nyinflyttad i Sverige behöver kunskap om både officiella och inofficiella regler och normer som styr näringslivet. Man behöver förstå kontexten.
- Mentorerna som arbetat i projekten behövde öka sina kunskaper om vad det innebär att vara mentor för en "nysvensk" person.

Det är utvärderarnas mening att dessa lärdomar har förstärkts i genomförandet av projektet Världssäljaren. Dessutom kan ett antal nya lärdomar adderas till projektägarens, utbildarens och övriga samverkanspartners erfarenhetsbas.

Världssäljaren är ett projekt som kan utgöra ett lärande exempel på hur en organisation kan utveckla ett relevant kompetensutvecklingsprogram utifrån en specifik målgrupps behov och förutsättningar samt hur man kan stimulera kompetensutvecklingen genom att skapa en gynnsam lärmiljö.

Projektägaren för Världssäljaren anger i ansökan att projektet innefattar lärande i tre olika avseenden:

- *Individens lärande, som är centralt i projektet, innebär en lärande- och erfarenhetsprocess där deltagarens inneboende kunskap och kompetens tas som utgångspunkt och utvecklas i syfte att kunna arbeta som säljare med olika kulturers konsumentbehov som specialitet.*

- *Samverkansaktörerna som tillsammans i projektet, ska realisera lärandet under punkt 1, genom en samverkan sinsemellan. Dvs. ett lärande över institutionella gränser i syfte att nå ett gemensamt såväl som individuella mål som grundar sig på olika behov. Exempelvis en utbildningsanordnare har andra behov och mål än vad ett enskilt företag har.*
- *Ett metalärande, där erfarenheterna från själva projektets genomförande i sin helhet ska tillvaratas i syfte att användas i reguljära sammanhang.*

Lärandeambitionen i projektet har både en individuell och organisatorisk ansats. Det finns dock otydligheter i ovan skrivning beträffande vad projektet ska generera för lärande. Utvärderingen visar att det skett ett omfattande lärande på individnivå. Lärandet över institutionella gränser bedöms dock som begränsat. Detta skulle projektet ha kunnat arbeta mer med om det hade funnits resurser till det.

Som har framgått av utvärderingsrapporten har utbildarens personal kontinuerligt reflekterat över sina arbetsmetoder och effekterna av dessa, vilket också har lett till att en relevant och verkningsfull kompetensutvecklingsmodell har kunnat utvecklas. Utvecklingen har skett i nära samarbete med uppdragsgivare, med stöd av handledning samt med tillgång till följeforskning. Dessutom har utbildarens reflektioner dokumenterats på ett bra sätt i projektets månadsbrev.

Av detta följer bl.a. dessa lärdomar:

- *Närheten mellan uppdragsgivare och utförare har bidragit till projektets positiva resultat. Korrigeringar i genomförande och resurser har kunnat ske snabbt och flexibelt. Uppdragsgivarens personal har kunnat ge utförarens personal stöd i genomförandet.*
- *Utföraren har verkligen tagit lärandeambitionen som är förenad med ESF-projekt på allvar. Tid för reflektion, handledning och att använda följeforskningsresursen på ett aktivt sätt borde vara självklarheter i den här typen av projekt, vilket det dock inte är. Världssäljaren har varit ett föredöme för andra i detta avseende även om projektpersonalen i högre utsträckning än som varit fallet hade utnyttjat följeforskningsresursen. Dokumentation av utbildarens läroprocess är mycket bra och har varit till stor nytta för följeforskarna i slututvärderingen. Sådan dokumentation borde ESF-rådet kräva av alla projekt.*

Den modell för kompetensutveckling som projektet har utvecklat innefattar som framgår av utvärderingsrapporten följande verksamhetsdelar integrerade till en helhet:

- Utveckling av individernas personliga och entreprenöriella förmågor.
- Arbete med egna entreprenörsidéer och/eller verklighetsbaserade uppgifter i form av formulerade case.
- Utveckling av det svenska språket i en modell där språkundervisningen är nära knuten till övriga delar i kompetensutvecklingsinsatsen.
- Nätverksbyggande aktiviteter.
- Matchning mot arbetsmarknaden.

Utformningen av lärmiljön med egen tillgång till lokaler och utrustning samt den sociala gemenskap som gruppaktiviteterna har genererat har varit en viktig del i projektets positiva resultat.

Av detta följer bl.a. dessa lärdomar:

- Utvärderarna vill betona effekterna både av de enskilda kompetensutvecklingsområdena och av helheten. Samtliga delar som ingått i kompetensutvecklingsprogrammet har hög relevans i relation till deltagarnas behov. Integrationen av delarna har tillfört ett tydligt mervärde.
- Utvärderarna menar att ett aktivare erfarenhetsutbyte mellan de i projektet samverkande organisationerna i ännu högre grad hade kunnat utveckla helheten.
- Matchningen mot arbetsmarknaden skulle i framtida projekt kunna utvecklas ytterligare. Genom uppföljning av ett stort antal ESF-finansierade projekt har utvärderarna kunnat dra slutsatsen att projekt som Världssäljaren ofta är en mer kompetent rekryteringspartner för arbetsgivarna än Arbetsförmedlingen genom nära kontakt med och förståelse för arbetsgivarnas behov samt att projektpersonalen ofta har en stor personkännedom som säkrar kvaliteten i rekryteringarna.
- Utvärderarna menar att de insatser som gjorts inom området "Personligt ledarskap" och i undervisningen i svenska har haft stor betydelse för de positiva resultaten på individnivå.
- Betydelsen av den personliga utvecklingen samt utvecklingen av de arbetssökandes entreprenöriella kompetenser är delar som många verksamheter som arbetar med långtidsarbetslösa bör ta till sig, inte minst Arbetsförmedlingen.
- Erfarenheterna av den modell för språkundervisning som praktiserats i projektet bör kunna generaliseras och implementeras i ett brett perspektiv.
- Även om näringslivet har varit engagerat i projektet genom MiG och medverkande företag så visar projektets erfarenheter att ett intensifierat samarbete kan ge ännu mer positiva effekter än vad som blivit fallet i Världssäljaren.

Projektet förväntades också generera lärande som resulterar i nya sätt att sälja samt nya marknader. Denna ambition förefaller delvis ha uppnåtts. Av intervjuerna framgår att deltagarna har affärsidéer som involverar ett antal olika länder och världsdelar. Samtidigt är det tydligt att de flesta idéerna inte är realiserade i verksamhet ännu. Den fråga som då uppkommer är om de reguljära stödorganisationerna för nyföretagare nu förmår att ge rätt stöd till dessa deltagare.

Detsamma gäller de deltagare som har kunnat skaffa anställningar. En del av anställningarna är tillfälliga anställningar, deltidsanställningar och vikariat. Vilket stöd behöver dessa deltagare i fortsättningen och har berörda myndigheter, främst Arbetsförmedlingen, förmåga att ge detta stöd?

Av detta följer bl.a. denna lärdom:

- *Ett projekt kan inte genomföras i ett isolerat tidsperspektiv. Det är viktigt att projektet tillser att upparbetade resultat kan förvaltas och utgöra en bas för fortsatt utveckling.*

Projektets resursram har i flera avseenden påverkat utformningen av aktivitetssupplägget och formerna för planering och uppföljning. Framförallt förefaller detta ha gällt Eductus bemanning av projektet.

Det framgår tydligt av utvärderingsmaterialet att projektet under den inledande perioden under 2010 inte var fullt funktionellt dels p.g.a. underbemanning och dels p.g.a. att utbildningsprogrammet utvecklades under genomförandet. Den effektivaste perioden i projektet var år 2011. Då hade projektet funnit en fungerande grundstruktur utifrån vilken utveckling kontinuerligt kunde ske utifrån det lärande som genomförandet genererade. Under den avslutande delen påverkades genomförandet av

projektets utbildningsdel av att Eductus personal samtidigt skulle bemanna två projekt. Det framgår av både personal- och deltagarintervjuer att detta inte varit positivt. En förvirrande omständighet är att resultaten i grupp 3 är bättre än i de två föregående grupperna. Detta kan bero på att deltagarna i den tredje gruppen förefaller ha haft bättre förutsättningar att ta till sig insatserna i projektet och att detta har kompenserat den lägre personalintensiteten.

Finansieringen av projektet har i hög utsträckning påverkats av den finansieringskonstruktion som socialfondsprojekt generellt bygger på.

Av detta följer bl.a. denna lärdom:

- *Den form av medfinansiering genom deltagarsättningar som används i EU-projekt är direkt kontraproduktiv då den dels förutsätter arbetsformer som inte är förenliga med en konstruktiv lärandemodell och dels medför omfattande administration som tar onödigt mycket resurser i anspråk. Finansieringsmodellen medför också begränsade möjligheter att bemanna projekten utifrån verksamhetens behov.*

Implementering

Projektets nära förestående avslutning aktualiserar frågan om hur de reguljära organisationerna kan tillgodogöra sig de erfarenheter som gjort i projektet samt vidareutveckla konceptet i reguljär verksamhet.

Erfarenheter från andra ESF-projekt visar bl.a. vikten av att det finns:

- Implementeringsmål som väl beskriver hela implementeringsprocessen.
- Ansvariga som kan driva implementeringsprocessen, från det att man börjar skriva fram projektet, tills det att projektmetoden ska föras över till ordinarie verksamhet.
- Ett lagmässigt utrymme för att kunna driva metoden vidare i ordinarie verksamhet efter projektets slut.
- Ett budgetmässigt utrymme att driva projektmetoden vidare.
- Det är också viktigt att projekten ligger i linje med organisationens verksamhetsidé.

För att implementeringsarbetet ska lyckas bör det, enligt en studie från Lunds Universitet (Statsvetenskapliga institutionen, STVK01, Abrahamsson/Möller), ta sin utgångspunkt i begreppen förstå, kunna och vilja. Samtliga berörda behöver vara införstådda med vad som gäller och vad projektet ska landa i. Beslutet om implementering bör tas så sent som möjligt i projektet för att få bästa möjliga beslutsunderlag. Implementeringen behöver dock förberedas i ett tidigt skede.

I en förberedelsefas kan det vara av värde att diskutera följande generella frågeställningar:

- Vilka olika aktörer kan komma att beröras av en implementering?
- Vad är det som kan vara aktuellt att implementera till vem?
- Vilka resurser behövs i implementeringsarbetet?
- Hur behöver implementeringen förberedas?
- Vilka metoder/aktiviteter kan bli aktuella att använda i implementeringsarbetet?

Det helhetskoncept och den utbildningsmodell som formats i projektet bör enligt utvärderarna ha förutsättningar för att kunna appliceras på andra branscher än försäljning och marknadsföring.

Såvitt utvärderarna har förstått pågår en process för att implementera projektets erfarenheter i projektägarens verksamhet. Utvärderarna har dock inte närmare kunskap om detta.

Projektet har genomfört en implementeringskonferens som till stor del bestod av information från genomförare och utvärderare. Det är utvärderarnas mening att alla av projektet berörda parter skulle ha nytta av att samlas för att i en workshop på ett djupare plan penetrera erfarenheterna av projektet och på vilket sätt dessa erfarenheter kan förvaltas av samverkansparterna i framtida verksamhet.

Den modell för kompetensutveckling som har utvecklats i projektet är så intressant att ESF-rådet bör verka för att projektets erfarenheter får nationell spridning.

Helsingborg

2012-08-14



Bo Eriksson

Framtidsutbildning AB