



# LUND UNIVERSITY

## Projekt Nätverk Handel Malmös modell för kompetensutveckling av deltidsarbetslösa inom handeln. Slutrapport från den externa utvärderingen.

Friis, Eva; Wickenberg, Per; Aurell, Justus

2005

[Link to publication](#)

### *Citation for published version (APA):*

Friis, E., Wickenberg, P., & Aurell, J. (2005). *Projekt Nätverk Handel Malmös modell för kompetensutveckling av deltidsarbetslösa inom handeln. Slutrapport från den externa utvärderingen*. (Research Reports in Sociology of Law; Vol. 2005:2). Sociology of Law, Lund University. <http://www.soc.lu.se/info/publ/rsoc/rsl/rsl2005-02.html>

### *Total number of authors:*

3

### **General rights**

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117  
221 00 Lund  
+46 46-222 00 00

*Eva Friis, Per Wickenberg  
och Justus Aurell*

**Projekt Nätverk Handel Malmö  
modell för kompetensutveckling  
av deltidsarbetslösa inom handeln**

Slutrapport från den externa utvärderingen

SOCIOLOGY OF LAW  
LUND UNIVERSITY

**Research Report**

2005:2

För en komplett förteckning  
över bokutgivningen vid Sociologiska institutionen i Lund,  
se slutet av boken eller besök [www.soc.lu.se/info/publ](http://www.soc.lu.se/info/publ)

*Redaktör för Sociology of Law Research Reports:* Karsten Åström

*Copyright* © Författarna 2005

*Grafisk form* Infografen/Desktop

*Sättning* Ilgot Liljedahl

*Produktion* Informationsenheten, Sociologiska institutionen, Lund

*Tryck* Serviceenheten, Sociologiska institutionen, Lund 2004

ISBN 91-7267-198-X

*Distribution*

Sociologiska institutionen

Lunds universitet

Box 114

SE-221 00 Lund

Fax 046-222 4794 E-post [repro@soc.lu.se](mailto:repro@soc.lu.se) [www.soc.lu.se/info/publ](http://www.soc.lu.se/info/publ)

# Innehåll

Förord	5
1. Inledning	7
1.1. Uppdraget	7
1.2. Bakgrund till Projektet Nätverk Handel Malmö	9
2. Den enkätbaserade utvärderingen	11
2.1. Enkäterna	11
2.2. Deltagarnas bakgrunder	11
2.3. Deltagarnas utbildningsbehov och ämnesval	13
2.4. Deltagarnas framtida arbetsmöjligheter	14
2.5. Deltagarnas bedömning av utbildningen	14
2.6. Sammanfattning av resultaten	15
2.7. Tolkning av resultaten	16
3. Metodik vid och reflektioner över den processorienterade handledningen av projektledarna	21
3.1. Metodik och tillvägagångssätt	21
3.2. Reflektioner och erfarenheter	22
4. Den intervjubaserade utvärderingen	25
4.1. Intervjuer med kursdeltagare	25
4.2. Intervjuer med styrgruppen	30
4.3. Tolkning av intervjurest resultaten	48
5. Slutsatser av och reflektioner över samtliga utvärderingar	57
5.1. Slutsatser av utvärderingarna	57
5.2. Framgångsfaktorer i projektet	59
5.3. Kopplingar till och effekter på omvärlden?	60
Bilagor	63



# Förord

Denna externa utvärdering har varit ett såväl ämnesmässigt synnerligen intressant som utmanande uppdrag kring en i högsta grad aktuell och brännande samhällsfråga med flera namn – deltidsanställningarna, ofrivillig deltid, deltidarbetslöshet. Frågan är på flera sätt politiskt och ideologiskt kontroversiell i Sverige och har varit så under lång tid på arbetsmarknaden och i det politiska livet på nationell nivå.

Projekt Nätverk Handel Malmö sökte i projektets kreativa och öppna form nya möjligheter att komplettera ett antal deltidarbetslösas situation med skraddarsydd kompetensutveckling och utbildning. Man gjorde så på ett sätt som var maximalt flexibelt och byggde på deltagarnas egna behov och drivkrafter.

Hur lyckades man då med detta? Kunde parterna komma överens i en sådan laddad fråga? Kunde projektledarna och projektägarna hålla samman ett så över tiden ansträngande arbetsmarknadsprojekt med så pass många parter, intressenter och aktörer på arenan? Blev projektledarna accepterade som legitima aktörer av parterna, styrgruppen och deltagarna? Hade projektledarna tid och kraft över till att se och möta deltagarna som individer?

Och är det till slut så att projektets konkreta resultat kommer att kunna påverka de politiska beslut som väntas i den närmsta framtiden? Har det haft – eller kommer det att ha – en reell betydelse med de olika försöksprojekt som startats och genomförts runt om i landet med de ekonomiska medel som regeringen avsatte 2001 och 2003 till den nationella satsningen ”HelaProjektet”? Det övergripande syftet för dessa försök och projekt var att stimulera insatser som kan minska arbetslösheten i landet.

Har Projekt Nätverk Handel Malmö här kunnat hitta några fruktbara guld-korn? Kunde man bryta mönstret – hitta normbrytpunkter – som finns inom detaljhandeln i Malmö? Är detta en könsrelaterad fråga? Kan jämställdheten påverkas av sådana lösningar på arbetsmarknaden? Ska alla dessa nationella idéer, försök och projekt nu ”bara” resultera i en fyrkantig lagstiftning av klas-

siskt svenskt välfärdsstatligt märke? Är det inte det hotet som arbetsmarknadsministern och andra har aviserat sedan länge?

Med allt detta för ögonen har vi gripit oss an det intressanta utvärderingsuppdraget, som består av flera olika aspekter. Läsaren har nu att ta del av redovisningarna av och reflektionerna över vårt arbete, där vi ansträngt oss att skapa största möjliga öppenhet och genomskinlighet med de resultat som vi funnit. Om vi lyckats med detta avgörs i grunden endast av läsaren själv. Vi önskar dig en god och förhoppningsvis intressant läsning.

Lund och Malmö, augusti 2005

Eva Friis Per Wickenberg Justus Aurell

# 1. Inledning

## 1.1. Uppdraget

Projekt Nätverk Handel Malmö har nu utvärderats internt och externt. Den *interna* utvärderingen har utförts av de båda projektledarna. Den bestod av enkätbaserade utvärderingar av de sex olika kurser som ingår i Nätverk Handels kursprogram, totalt sex kursutvärderingar, samt av intervjuer med kursdeltagarna efter utbildningens avslut (se vidare i: Slutrapport Nätverk Handel Malmö, juni 2005).

De *externa* utvärderingarna har gjorts på uppdrag av ABF Malmö för Projekt Nätverk Handel Malmö. Den externa utvärderingen och *handledningsstödet* till den interna utvärderingen av projektledarna har genomförts av författarna till denna rapport.<sup>1</sup>

Uppdraget om den externa utvärderingen består av tre olika deluppdrag (se nedan), som baserats på de behov av utvärdering som ABF Malmö (projektägaren) identifierat vid starten och under projektets gång, diskuterat och preciserat med oss. Slutligen har uppdragen genomförts på professionella grunder och enligt samhällsvetenskaplig och beprövad praxis.

Denna externa utvärderingsrapport består av tre skilda men organiskt sammanhängande delar (nämnda i den tidsordning som de introducerats och genomförts):

- En enkätbaserad utvärdering som kursdeltagarna har besvarat vid utbildningens start och avslut (Friis).
- Dessutom har de båda projektledarna som stöd för det interna utvärderingsarbetet haft en processorienterad handledning vid 9 tillfällen om vardera 2 timmar under perioden oktober 2004 – maj 2005 (Wickenberg och Aurell).

---

<sup>1</sup> Rättssociologerna Eva Friis och Per Wickenberg från avdelningen för rättssociologi vid Lunds universitet, och psykologen Justus Aurell från den statliga Rektorsutbildningen vid Malmö högskola.



- En intervjubaserad utvärdering av samtliga medlemmar i projektets styrgrupp<sup>2</sup> efter avslutat projekt samt ett antal av utbildningsdeltagarna ca ett halvår efter avslutad kurs – utfördes under maj 2005 (Wickenberg och Aurell).

*Uppdragen har följande innehåll, upplägg och syfte*

Den förstnämnda delen, den enkätbaserade utvärderingen, är upplagd med utgångspunkt i att den kompetenshöjande utbildningen skall öka förutsättningarna för de deltidsarbetslösa att förbättra sina anställningsvillkor inom handeln. På lång sikt förväntas detta enligt huvudmålet resultera i en minskning av deltidsarbetslösheten och timanställningarna med 60 %. Denna del av målsättningen faller av tidsmässiga skäl utanför den här företagna utvärderingen, som avser förhållandena vid den tidpunkt deltagarna startade utbildningen, under utbildningen och vid den tidpunkt deltagarna avslutade utbildningen. Intresset i utvärderingen gäller hur deltagarna uppfattar sina utbildningsbehov och förutsättningar att förbättra sina anställningsvillkor inför och efter utbildningen och hur de värderar den utbildning de har deltagit i.

Den andra delen är den processorienterade handledningen med träffar ungefär en gång i månaden för samtal om arbetsprocesserna under det gångna arbetet under projektåret, har haft som syfte att erbjuda ett stöd med reflektioner och eftertanke inför det interna utvärderingsarbetet som skulle göras (och gjordes) av de två projektledarna av hela projektet.

Den tredje delen, den intervjubaserade utvärderingsdelen, vars första del är djupintervjuerna med kursdeltagarna, har lagts upp med utgångspunkt i ett behov hos projektägarna om ytterligare intervjuer av kursdeltagare för utvärdering av deras syn på övrigt stöd från projektledarna. Med stöd menas bland annat coachning, arbete med handlingsplan och arbete med CV/Personligt brev. Den andra delen av den intervjubaserade utvärderingen är intervjuerna med styrgruppens medlemmar. Denna har syftat till att vid slutet av Projekt Nätverk Handel Malmö ta del av styrgruppens funderingar kring och erfarenheter av projektets olika processer. Detta i sin tur kan bidra till en ökad kunskap om och förståelse för projektet samt dess påverkan på och effekter i styrgruppens organisationer.

Vi avslutar slutrapporten med en sammanfattande del, där vi väger samman och drar våra slutsatser av och reflekterar över alla de resultat som vi fått fram i de tre skilda utvärderingsinsatserna. Texterna i det sista avsnittet *Slutsatser*

---

<sup>2</sup> Styrgruppen har representanter från projektets samverkanspartner – se vidare kommentar nedan.

*och reflektioner från samtliga utvärderingar* står vi alla tre gemensamt för dvs. författarna i utvärderingsprojektet.

## 1.2. Bakgrund till Projektet Nätverk Handel Malmö

### *Ofrivillig deltid*

Ofrivillig deltid – att vilja öka sin arbetstid men av olika skäl hindras från detta – har blivit ett allt mer uppmärksammat problem i den arbetsmarknadspolitiska debatten. Problemet är särskilt kännbart inom säsongbetonade, konjunkturkänsliga och konkurrensutsatta branscher såsom handeln och restaurang- och hotellnäringsen, men är också kännetecknande för vissa offentligorganiserade verksamheter såsom vård och omsorg. Detta är kvinnodominerade yrkesområden med en hög grad av deltids- och timanställningar, vilket innebär att deltidsproblematiken till stora delar också är en fråga om jämställdhet.

Ofrivillig deltid, men också det omfattande bruket av timanställningar, skapar problem för både den enskilde och samhället. För den enskilde innebär ofrivillig deltid och timanställning ofta en oönskat låg ekonomisk levnadsnivå och svårigheter att planera för familjeliv, sociala aktiviteter eller andra aktiviteter. Samhällsekonomiskt handlar det bland annat om att arbetskraften inte används optimalt i förhållande till behoven och om höga kostnader för arbetslöshetsersättningar och socialbidrag. Otrygga arbetsvillkor påverkar också arbetsmiljön i negativ riktning och ökar därmed sjukskrivningskostnaderna för både arbetsgivare och samhället.

Med detta för ögonen beslutade regeringen i början på 2000-talet att avsätta pengar till ett nationellt projekt för att minska ofrivillig deltid, som stått under ledning av Arbetsmiljöverket. Projekt Nätverk Handel Malmö har tillkommit som ett led i denna satsning för minskad deltidsarbetslöshet.<sup>3</sup>

---

3 I syfte att stimulera insatser som minskar deltidsarbetslösheten beslutade regeringen 2001 respektive 2003 att avsätta pengar till projekt "HelaProjektet". Målet är att "heltid skall vara en rättighet, deltid en möjlighet" ([www.helaprojektet.com](http://www.helaprojektet.com)). Projektet, som pågår t o m 2005, bygger på samverkan mellan Arbetsmiljöverket och Arbetslivsinstitutet, Arbetsmarknadsstyrelsen, Jämställdhetsombudsmannen, Svenska ESF-rådet, samt representanter från fackliga och arbetsgivarorganisationer.

### *Projekt Nätverk Handel Malmö*

Deltidsanställningar är ett medel för arbetsgivaren att skapa en flexibel personalstryka som kan anpassas efter handelns säsongs- och konjunkturbetingade variationer i efterfråga och omsättning. Det är framförallt kvinnor som anställs på deltid och i tidsbegränsade anställningar såsom behovsanställningar och vikariat. Projekt Nätverk Handel Malmö utgör ett försök att bryta det mönster som finns på arbetsplatser inom detaljhandeln.

Projektet syftar till förbättrade arbetsvillkor för deltidsanställda inom handeln i Malmö när det gäller arbetstid, utbildning och lön. Huvudmålet är att deltidsarbetslösheten och antalet timanställningar skall minska med 60 % efter projekttidens slut. Projektet har använt en kombination av flera insatser, bland annat information till arbetsgivare och anställda om arbetsmiljöns betydelse och effekter för individ och företag, med tyngdpunkten på kompetensutveckling av deltidsarbetslösa. Projektet har pågått under perioden 1/1 2004 – 30/6 2005.<sup>4</sup>

### *Utbildningsmodellen*

Projekt Nätverk Handel Malmös utbildningsprogram har utformats på basis av erfarenheterna från intervjuer med deltidsarbetslösa under projektets kartläggningsfas. Resultatet blev sex ämnen: Stresshantering, skyltning (display/exponering), affärsdanska, kundservice, data och ekonomi. De som antagits till kursen har själva valt de ämnen som de anser sig vara i behov av.

Basämnena har delats in i moduler med olika innehåll eller moment (t ex har stresshanteringen delats upp i kost, motion, avslappning, etc). Ett och samma moment har schemalagts vid olika dagar och tidpunkter för att möjliggöra för kursdeltagarna att kombinera studier och arbete.

Kursdeltagarna (personer som varit anmälda som deltidsarbetslösa hos arbetsförmedlingen) valdes ut genom intervjuer av projektledarna i samarbete med Arbetsförmedlingen. Intervjuerna kartlade viljan att utöka arbetstiden, intresset för kompetensutveckling och specifika önskemål om utbildning, samt eventuella hinder för utökad arbetstid. Resultatet blev att 87 av de 100 utbildningsplatser som projektet förfogade över kom att tas i anspråk. 82 av dessa personer kom att genomföra den planerade utbildningen.

---

<sup>4</sup> Projekt Nätverk Handel Malmö har genomförts i samarbete mellan ABF Malmö, Malmö folkhögskola, Arbetsförmedlingen Stortorget (Malmö), Handels Avdelning 1 och Svensk Handel, Malmö.

## 2. Den enkätbaserade utvärderingen

### 2.1. Enkäterna

Underlaget för den här rapporterade utvärderingen består av två enkäter, som delades ut till deltagarna när de påbörjade respektive avslutade utbildningen. 58 personer (67 %) besvarade startenkäten, och 46 personer (56 %) besvarade slutenkäten.

Startenkäten innehöll öppna frågor om deltagarnas yrkes- och utbildningsbakgrund, deras syn på den nuvarande arbetssituationen och utbildningsbehovet, deras förväntningar på utbildningen, samt deras syn på arbetsmöjligheterna efter avslutad utbildning (se bilaga 1).

Slutenkäten innehöll öppna frågor om deltagarnas syn på sina utbildningsbehov, deras bedömning av hur de lästa ämnena hade motsvarat utbildningsbehovet, deras syn på arbetsmöjligheterna efter avslutad utbildning, hur mycket kursdeltagarna arbetat under utbildningstiden, samt deras syn på hur kursupplägget hade passat med de arbetsfria tiderna, deras bedömning av studietakten, samt deras bedömning av möjligheterna att påverka kursutbud och upplägg (se bilaga 2).

### 2.2. Deltagarnas bakgrunder

*Yrkeserfarenhet (startenkäten, 58 svar)*

Alla deltagare utom en uppgav sig ha yrkeserfarenhet. De flesta har arbetat inom handeln och närliggande branscher såsom restaurang- och hotell, turism och resebranschen. En majoritet av deltagarna har också arbetat inom andra

branscher, vanligen inom vård och omsorg samt kontor, fabrik, lager och lokalvård, men det finns också exempel från andra yrkesområden (t ex brevbärare, sjöman, grafiker).

91 % har arbetat inom handeln, restaurang- och hotell, turism och resebranschen

81 % har arbetat inom andra branscher

40 % har endast arbetat inom handeln, restaurang- och hotell, turism och resebranschen

52 % har dessutom också arbetat inom andra yrkesområden

24 % har arbetat inom vård och omsorg

41 % har arbetat inom kontor, fabrik och lager, samt lokalvård

#### *Utbildningsbakgrund (startenkäten, 58 svar)*

Det stora flertalet har en yrkesinriktad utbildning från gymnasium eller yrkesskola (några deltagare har en teoretiskt eller estetiskt inriktad gymnasieutbildning). Ett fåtal har ingen utbildning utöver grund- eller folkskolan, respektive har också läst ett eller flera ämnen på högskolan. I denna grupp finns en person som har erlagt högskoleexamen.

16 % har endast genomgått grund- eller folkskola

72 % har genomgått gymnasium eller yrkesskola

12 % har även studerat på högskolan

#### *Arbetstider (slutenkäten, 44 svar)*

Under utbildningen arbetade det stora flertalet mellan 50 – 75 % av en heltid. Många betonade att arbetstiderna varierar – under högsäsong (t ex vid jul) ökar arbetsgraden, medan den minskar under lågsäsong. För resterande del av kursdeltagarna var arbetsgraden antingen lägre än 50 % (en person blev helt arbetslös under utbildningens gång) eller högre än 75%.

68 % arbetade 50 – 75 %

18 % arbetade mindre än 50 %

14 % arbetade mer än 75 %

*Nuvarande arbetssituation (startenkäten, 57 svar)*

En del av deltagarna har svarat i neutrala ordalag på denna fråga, vanligen genom att endast beskriva vad de arbetar med eller hur mycket de arbetar. Bland dem som har svarat i värderande ordalag ger de flesta uttryck för en positiv syn på sitt arbete, t ex att man trivs med sitt arbete och arbetsuppgifterna. De som svarat i negativa ordalag uttrycker ofta frustration över bristen på arbete, den låga arbetsgraden och svårigheterna att gå upp i arbetstid.

46 % såg positivt på sin arbetssituation  
26 % såg negativt på sin arbetssituation  
28 % förhöll sig neutralt

## 2.3. Deltagarnas utbildningsbehov och ämnesval

*Synen på utbildningsbehovet vid kursstart (startenkäten, 55 svar), kursavslutning (slutenkäten, 46 svar), samt hur de lästa ämnena motsvarat utbildningsbehovet (slutenkäten, 46 svar)*

Flertalet av deltagarna bedömde vid kursstarten att de hade behov av utbildning – antingen den som man nu skulle påbörja och/eller annan utbildning. Några av deltagarna var osäkra på sina utbildningsbehov, medan resterande ansåg att de hade tillräcklig utbildning eller att de saknade utbildningsbehov, eller att de fick tillräcklig utbildning på sin arbetsplats.

Vid utbildningens slut ansåg det stora flertalet att man hade haft behov av den genomgångna utbildningen. Några få deltagare var antingen osäkra på utbildningsbehovet eller ansåg att den varit onödig. Det stora flertalet var nöjda med de ämnena man hade läst. Flera av deltagarna uppgav att utbildningen hade väckt deras insikt om utbildningens betydelse och/eller deras intresse för fortsatt utbildning.

84 % ansåg vid kursstart att man hade behov av utbildning  
94 % ansåg vid kurslut att man hade haft behov av utbildningen  
91 % ansåg vid kurslut att de lästa ämnena hade motsvarat utbildningsbehovet

#### *Lästa ämnen (slutenkäten, 46 svar)*

Bland de sex ämnen som deltagarna kunde läsa valde de flesta stresshantering, samt exponering/display, danska och kundservice. En del av deltagarna läste också data och företagsekonomi.

- 78 % deltog i stresshanteringskursen
- 61 % deltog i exponeringskursen
- 52 % deltog i den danska språkkursen
- 49 % deltog i kursen om kundservice
- 29 % deltog i datakursen
- 20 % deltog i den företagsekonomiska kursen

## 2.4. Deltagarnas framtida arbetsmöjligheter

#### *Synen på de framtida arbetsmöjligheterna vid kursstart (startenkäten, 57 svar) och kurslut (slutenkäten, 44 svar)*

Flertalet av deltagarna ansåg både vid utbildningens start och avslutning att den skulle bidra till att deras framtida möjligheter på arbetsmarknaden förbättrades (några av deltagarna hade faktiskt också fått förbättrade arbetsvillkor (t ex högre anställningsgrad, avancemang) under utbildningens gång). Flera av deltagarna uttryckte vid utbildningens avslut att deras självförtroende hade stärkts, t ex att man känner sig ”tuffare” eftersom meritlistan stärkts, och att de såg på sig själva och omvärlden med nya ögon, t ex att man nu är mer ”medveten om olika saker”.

- 72 % ansåg vid kursstart att deras arbetsmöjligheter skulle förbättras
- 77 % ansåg vid kurslut att deras arbetsmöjligheter var goda/hade förbättrats

## 2.5. Deltagarnas bedömning av utbildningen

#### *Synen på kursupplägg (slutenkäten, 44 svar), studietakt (slutenkäten, 44 svar), samt inflytande på kursutbud och upplägg (slutenkäten, 41 svar)*

Det stora flertalet ansåg att det hade gått bra att kombinera studier med arbetet, samt att studietakten varit lagom. Många ansåg också att de kunnat påverka kursutbudet, medan något färre ansåg att de också haft möjligheter att påverka kursupplägget (de tider och dagar som de olika kursmomenten getts på).

86 % ansåg att kursupplägget passat bra med de arbetsfria tiderna

91 % ansåg att studietakten varit lagom

68 % ansåg att de haft möjligheter att påverka kursutbudet

63 % ansåg att de också kunnat påverka kursupplägget

## 2.6. Sammanfattning av resultaten

Resultaten från den enkätbaserade utvärderingen visar på ett tydligt mönster när det gäller deltagarnas bakgrund och deras syn på sina utbildningsbehov, framtida arbetsmöjligheter och den praktiska nyttan av projektets utbildningsprogram.

Den typiske deltagaren är en kvinna med yrkesutbildning från gymnasium eller yrkesskola. Hon arbetar mellan 50 – 75 % av en heltid. Hon vill gå upp i arbetstid och förbättra sina anställningsvillkor, och ser den erbjudna utbildningen som en möjlighet att förverkliga ambitionerna.

Den typiske deltagaren har arbetslivserfarenheter från både handeln och ytterligare ett eller fler yrkesområden, vanligen från närliggande branscher såsom restaurang-, hotell-, turism- och resebranschen, men också från vård och omsorg, kontor, fabrik och lager, samt lokalvård. Det handlar om erfarenheter från yrkesområden som kännetecknas av låga löner, ofta i förening med otrygga arbetsvillkor (behovs- och timanställningar) och oregelbundna/obekväma arbetstider.

Den typiske deltagaren har en positiv inställning till utbildningsprogrammets innehåll, upplägg och genomförande. Hon är övertygad om utbildningens praktiska nytta i arbetslivet, och att den förbättrar möjligheterna på arbetsmarknaden.

Resultaten från den enkätbaserade utvärderingen kompletteras av resultaten från projektledarnas samtal med de enskilda kursdeltagarna vid utbildningens avslut (71 personer deltog i samtalen).<sup>5</sup> På frågan om vad som varit

---

<sup>5</sup> Se Slutrapport Nätverk Handel Malmö, juni 2005 ([www.malmo.abf.se/hela](http://www.malmo.abf.se/hela))



allra bäst under tiden i Nätverk Handel Malmö uppgav två tredjedelar att de främst uppskattade att de fått läsa nya ämnen och skaffat sig nya kunskaper. Den resterande tredjedelen ansåg att nya kontakter, människor och sammanhang varit den bästa behållningen, samt att de har känt sig delaktiga och sedda. Vidare ansåg de allra flesta att de hade nytta av de nya kunskaperna i sina arbeten. Det kanske mest intressanta resultatet är att nästan samtliga deltagare ansåg sig ha genomgått en personlig utveckling under utbildningstiden, som resulterat i ökat självförtroende.

Sammanfattningsvis visar således den enkätbaserade utvärderingen tillsammans med den interna, samtalsbaserade utvärderingen vid utbildningens avslut att för det stora flertalet av kursdeltagarna har tiden i Nätverk Handel Malmö inneburit en positiv upplevelse. Utbildningen har ökat deltagarnas yrkeskompetens och självförtroende. Den har också väckt flera deltagares intresse för fortsatta studier och fördjupningar. Det stora flertalet lämnar projektet med känslor av optimism inför framtiden. Detta pekar i riktning mot att projektet har lyckats i fråga om det kompetenshöjande målet.

## 2.7. Tolkning av resultaten

Frågan om deltagarnas kompetensutveckling faktiskt kommer att bidra till att deras anställningsvillkor förbättras är avhängigt ett flertal faktorer på både samhälls- och individnivå. På en övergripande nivå handlar det bland annat om skeendena inom den ekonomiska politiken och arbetsmarknadspolitiken och hur detta påverkar utvecklingen inom handeln och närliggande branscher. Skeendena på denna nivå bildar hinder och möjligheter för människorna på individnivå. Det sätt som människor faktiskt hanterar dessa hinder och möjligheter bildar i sin tur normativa strukturer, som påverkar skeendena på samhällsnivån. Detta samspel mellan samhälls- och individnivå kan tydliggöras med hjälp av en rättssociologisk normteori, som förklarar normativa handlingsmönster i termer av en interaktion mellan tre grundkomponenter:

Intentionalitet eller *motiven* för aktörens handlingar. I detta fall handlar det om människor som arbetar ofrivillig deltid och vars uttalade syfte med utbildningen är att det skall leda till ökad anställningsgrad och förbättrade arbetsvillkor.

Systemvillkor eller de *faktiska möjligheter* som aktören har att realisera det som skall uppnås genom handlingen. Systemvillkoren bestämmer inte endast gränserna för aktörens handlingar, utan påverkar också det bakomliggande

motivet för handlingen. Så som villkoren för arbetslöshetsersättning är utformade i dag, är det mer lönsamt för individen att tacka nej till en deltidsanställning för att i stället stämpla heltidsarbetslöshet. Detta är en viktig – men dold – del i dagens arbetslöshetsproblematik. Denna anpassningsstrategi är inte aktuell för deltagarna i projektets utbildningsprogram, som istället valt att sätta sig till offensivt motvärn mot systemvillkoren.

Kunskap eller de *kognitiva villkoren* för aktörens handlingar. Aktörens motiv för en handling och sättet att realisera det som skall uppnås genom handlingen hänger både samman med kunskaper om hur omvärlden fungerar och varför den fungerar som den gör, som med den syn som aktören har på sin egen förmåga att handskas med denna omvärld. Den kognitiva faktorn innehåller således en psykologisk dimension, som innebär att den enskilde kursdeltagarens framtida möjligheter på arbetsmarknaden inte endast beror på vederbörandes yrkeskunskaper och skicklighet, utan också på dennes självsyn och framtidstro. Det kanske mest intressanta resultatet från utvärderingarna ligger också i det förhållande att utbildningsprogrammet har haft en positiv inverkan på deltagarnas självförtroende och framtidsoptimism.

Handeln och de närliggande yrkesområdena kännetecknas av snabba svängningar i efterfråga, omsättning och konkurrenssituation, vilket ställer stora krav på stresstålighet, flexibilitet och anpassningsförmåga hos arbetstagarerna. Sambandet mellan dessa kognitivt betingade egenskaper hos individen och graden av framgång på arbetsmarknaden kan tydliggöras ytterligare med hjälp av den så kallade copingteorin. Begreppet *coping* används inom social- och beteendevetenskaplig forskning som ett samlingsnamn på problemlösningsstrategier eller utvecklandet av strategier för anpassning.<sup>6</sup> Coping relateras ofta till stress (som kan uppträda i många former) och används vanligen för att beskriva ett konstruktivt sätt att bete sig på vid drastiska förändringar i individens levnadssituation.<sup>7</sup>

En viktig beståndsdel i förmågan till coping betecknas *hardiness*. Förmågan till hardiness består av de tre komponenterna: *Känslan av engagemang*, som utgör en förmåga att kunna involvera sig psykiskt och fysiskt i olika relationer och aktiviteter. *Tron på den egna kontrollen*, som är en känsla av att man faktiskt kan påverka och styra händelser i livet. *Känslan av utmaning*, som refererar till viljan att konfronteras med nya aktiviteter som representerar möjligheter till positiv utveckling.

---

6 Copingteorin är en utlöpare av den salutogenetiska forskningen, som intresserar sig för faktorer som stärker människors inre känslor av kontroll och sammanhang, och därigenom deras motståndskraft i destruktiva miljöer eller vid kristillstånd.

7 Resonemanget om copingteorin bygger i stora delar på Claezon Ingrid, (1996), *Mot alla odds. Barn till narkotikamissbrukare berättar om sin uppväxt*. Bokförlaget Mareld.

Frågan är då vad utbildningsprogrammet har bidragit med när det gäller deltagarnas förmåga till hardiness? När det gäller komponenten ”känslan av utmaning”, går det att dra vissa slutsatser på basis av urvalsintervjuerna. Viktiga urvalskriterier för urvalet var deltagaraspiranternas vilja att utöka arbetstiden och intresse för kompetensutveckling. De som slutligen valdes ut var således personer som var villiga att konfronteras med nya aktiviteter som skulle leda till positiv utveckling. Denna komponent hade deltagarna med i bagaget från början.

Ytterligare en slutsats från utvärderingarna är att utbildningsprogrammet har genomförts på ett sådant sätt att det tillvaratog den dynamik som finns i komponenten ”känslan av utmaning”. Kursernas flexibla upplägg och individanpassade studietakt, det förhållande att ämnena var valda med utgångspunkt i deltagarnas behov och intressen, samt ett positivt bemötande från lärare och projektledare, gav de reella förutsättningarna för deltagarnas ”känsla av engagemang” i utbildningen. För många deltagare har ”känslan av engagemang” också inneburit att deras intresse för arbetsuppgifterna har ökat. De lästa ämnena har gjort dem medvetna om bland annat de mekanismer som styr detaljhandelns utbud och kundernas efterfrågan av någon specifik vara. Denna insikt har i sin tur resulterat i att många vill gå vidare i studierna och lära sig mer om det egna yrkets förutsättningar och metoder.

Graden av framgångsrikt coping är beroende av om samtliga tre hardiness-komponenter är uppfyllda. Sedd som en enskild komponent, spelar ”tron på den egna kontrollen” – känslan att man faktiskt kan påverka och styra sin livssituation – den mest framträdande rollen. Resultaten visar att utbildningen och tiden i Nätverk Handel Malmö har inverkat positivt på många av deltagarnas självförtroende. Det visar sig på olika sätt, t ex att man ”känner sig tuffare”, ”vågar ta för sig mer”, ”är mer medveten om olika saker”, ”känner sig mer pigg på att leta efter nya utmaningar”, eller känner sig ”bättre rustad i olika situationer”.

Så här långt har analysen visat att Nätverk Handel Malmös utbildningsprogram har bidragit till att stärka deltagarnas förmåga till coping, och därigenom lagt en grund för att deltagarna skall kunna förbättra sina egna arbetsvillkor på sikt. Frågan är då vad vi kan lära av projektets utbildningsmodell när det gäller kompetenshöjande utbildning som arbetsmarknadspolitiskt medel för minskad deltidsarbetslöshet?

Enligt intervjuerna med arbetsförmedlingens representanter i projektets styrgrupp, respektive med två av kursdeltagarna (se kapitel 4) är det framförallt utbildningens flexibilitet och det sätt som projektledarna har drivit projektet på som förklarar dess framgångsrikedom. Längre fram i denna rapport diskuteras betydelsen av ”key actors” för genomförandet av politiska hand-

lingsprogram på det lokala planet. Här skall i stället fokuseras på sådana egenskaper hos utbildningsprogrammet som gör att det skiljer sig från de traditionella utbildningarna i arbetsförmedlingens regi.

Kännetecknande för Malmöprojektets utbildningsmodell är dess inriktning på *process* och *deltagarinflytande*. Utbildningsprogrammets innehåll och upplägg har inte tillkommit under tjänstemannasammanträden – ”över huvudet” på de personer som berörs. Programmet har successivt utformats av de projektansvariga i interaktion med kursdeltagarna under resans gång. Denna process startade med de inledande intervjuerna med deltagaraspiranter inför utbildningsstart, och fortsatte genom kontinuerliga utvärderingar med deltagarna under programmets gång.

Malmöprojektet kan liknas vid en typ forskningsprojekt som brukar rubriceras som *aktionsforskning*.<sup>8</sup> Den är inriktad på praktiska frågor och syftar inte primärt till att skapa förståelse om problemet, utan framförallt till att åstadkomma en faktisk förändring av problemet. Förändringsarbetet utgör en cyklisk process, där dynamiken finns i en återkopplingsmekanism: De inledande resultaten leder till beslut om förändringar som implementeras och därefter utvärderas, vilket leder till nya förändringar, implementeringar och utvärderingar, o s v. De centrala människorna i processen är deltagarna, d v s de som är direkt berörda av förändringsarbetet. Till skillnad från traditionella forskningsprojekt, betraktas inte deltagarna som föremål för förändringsprocessen, utan uppmuntras till aktivt deltagande. Vinsten med denna projektform är att varje del i förändringsarbetet är väl förankrat i praktikens behov och förutsättningar, vilket borgar för mer bestående resultat.

Till skillnad från det traditionella upplägget på arbetsmarknadspolitiska utbildningsprogram, som styrs ovanifrån av professionella experter på arbetslöshetens problematik och som därigenom bildar en ”avståndets praktik”, skapades i Malmöprojektet en ”närhetens praktik”. Projektet utgick från, och byggde på respekt för deltagarnas kunskaper. Det genomfördes på ett demokratiskt sätt, i samarbete med deltagarna. Till skillnad från det traditionella sättet att styra arbetsmarknadspolitiska utbildningsprogram, intog de projektansvariga ledarna en funktion som ”befrämjare av deltagarnas egna projekt” och resurs för deltagarna när dessa hade behov av projektledarnas/experternas stöd. Genom denna utbildningsstrategi tog man till vara och utvecklade deltagarnas förmåga till coping. Detta är en av de viktigaste erfarenheterna från Malmöprojektet.

---

8 Det följande resonemanget om aktionsforskning bygger i stora delar på Denscombe Martyn, (2000), *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur.



# 3. Metodik vid och reflektioner över den processorienterade handledningen av projektledarna

## 3.1. Metodik och tillvägagångssätt

Handledningen med projektledarna startade med ett förberedande samtal med de två projektledarna och deras arbetsledare/chef Christina Merker Siesjö vid ett möte i oktober 2004. Själva handledningen inleddes därefter i november. Då hade projektet pågått sedan januari 2004. Den sista handledningsträffen (den nionde träffen) var i slutet av maj 2005 (26 maj), då den ena av projektledarna, Maria Bielke, inte kunde delta på grund av sin graviditet utan vi samtalade enbart med den andra projektledaren, Benedicte Villemoes. Då var samtidigt huvudstommen klar till projektledarnas slutrapport och interna utvärdering. Detta förslag skulle sedan presenteras för och diskuteras med styrgruppen och referensgruppen i Projekt Nätverk Handel Malmö samt delvis på ett utåtriktat arrangemang av Projektet den 15 juni i Malmö.

Handledningen syftade till att belysa och öka medvetenheten kring de olika processer som påverkat projektets utformning, genomförande och resultat. Tanken var att en ökad förståelse kring projektet som en komplex helhet, och med fokus på att identifiera avgörande händelser och processer i projektets förlopp, skulle utgöra ett stöd för projektledarnas arbete med den interna utvärdering av projektet.

Handledningen byggde på att hela projektiden bearbetades i reflekterande samtal, där handledarnas roll mycket handlade om att ställa frågor för att fördjupa förståelsen av händelserna och processerna. Projektet bearbetades bit för bit under de 9 träffarna. Från allra första kontakten med Projektet via platsannonserna för Projektet som sökte två projektledare, tankarna och känslorna inför detta, anställningsintervjuerna, de första mötena med ABF och det första styrgruppsmötet fram till att Projektet nu var klart och skulle avslutas med en slutrapport.

Handledningen bygger på en metodik som kan jämföras med den professionshandledning för rektorer som utvärderarna arbetat med tillsammans i olika sammanhang inom den statliga rektorsutbildningen. Utvärderarna har också tidigare varit handledare till projektledarna vid en processutvärdering av ett långvarigt utvecklingsprojekt vid skolorna i stadsdelen Rosengård, Malmö.<sup>9</sup>

### 3.2. Reflektioner och erfarenheter

Syftet med handledningen kring projektets processer för de två projektledarna var, som nämdes ovan, att erbjuda ett stöd i reflekterandet och eftertanken inför det interna utvärderingsarbetet som skulle göras (och sedan gjordes) av de två projektledarna. Det bör understrykas här att det inte handlade om personlig eller individuell handledning utan att fokus i samtalen var på de arbetsmässiga processer som projektledarna hade att hantera internt och externt under projektets gång. Samtalen eller handledningarna gav tid för reflektioner och hade som syfte att skapa möjligheter att få syn på vilka synliga och mindre synliga processer som varit aktiva under projektarbetets gång. Sådana processer är erfarenhetsmässigt inte helt omedelbart tillgängliga för aktörerna i centrum mitt under ett pågående arbete, men avgörande för förståelsen av projektets förlopp och utfall och därmed viktig kunskap i nuet men också för framtiden både för ägarna av projektet och för projektledarna.

Våra erfarenheter som handledare är att den bild av processerna i projektet som växte fram under de gemensamma reflekterande samtalen i ett drygt halvår – med frågandet och ritandet av tidslinjer med aktörer och händelser på en

---

9 Jönsson-Gonzales, E. & Skoog, U. (2003): *Rosengårds utvecklingsarbete – en avslutande utvärdering av det fortsatta arbetet*. Stadsdelsförvaltning Rosengård, Malmö stad.; samt vidare av samma författare (2003): *Sammanfattande slutsatser av utvecklingsarbetet i Rosengård*. Stadsdelsförvaltning Rosengård, Malmö stad.

white-board i rummet – blev till ett stöd i projektledarnas avslutande rapportarbete. Dessa våra erfarenheter har bekräftats av de båda projektledarna efter avslutad handledning i maj 2005.

Projektets processer, skeenden och händelser kunde senare också verifieras i de intervjuer vi gjorde med styrgruppens medlemmar under maj månad. De förvärvade kunskaperna och insikterna från alla handledningssamtalen var värdefulla även för oss i själva intervjuarbetet med styrgrupp och deltagare.

Denna form av handledningsstöd till nyckelaktörer (projektledare) bör enligt vår uppfattning – om möjligt – tas in i själva planeringen och inledas redan vid starten av ett projekt av denna komplexa och relationsintensiva karaktär.





## 4. Den intervjubaserade utvärderingen

I denna delen av utvärderingen redovisas de intervjuer som utvärderarna genomförde under maj månad när Projekt Nätverk Handel Malmö i det närmaste var genomfört, avslutat och slutrapporten var under skrivande.

Vi delar upp redovisningen i de två olika delar som intervjuerna inriktades på: dels med deltagare som tidigare hade deltagit i utbildningen; och dels med deltagarna i styrgruppen.

### 4.1. Intervjuer med kursdeltagare

Ungefär en månad innan tänkt intervjutillfälle skickade vi ut ett introduktionsbrev med post (bilaga 3) till de hemadresser som vi hade tillgängliga genom projektledarnas försorg. Vi sände också med svarspapper (bilaga 4) och ett frankerat svarskuvert ställd till Per Wickenberg, Rättsociologi, Lunds universitet. På svarssidan angav vi tre möjliga intervjutillfällen (morgon/förmiddagstid alternativt eftermiddagstid), att det inte var möjligt samt rader för enkla namnuppgifter.

Vi skickade ut brevet med en fråga om man ville delta i en intervju till 24 slumpvis utvalda kursdeltagare – 17 kvinnor och 7 män. Vi slumpade ut namnen från en alfabetiskt upplagd total deltagarlista. Det innebar att vi skickade ut en förfrågan till nästan en tredjedel av deltagarna i utbildningen (24 av 85). Vi fick efter ca tre veckor in 15 svar (14 brev och ett telefonsvar) vilket anger en svarsfrekvens om ca 5/8 dvs drygt 60%. Detta får betraktas som ett relativt gott brevsvarsresultat. Vi gjorde inga påminnelser eftersom vi ansåg att det skulle i sammanhanget bli för kraftigt intrång i privatlivet efter en sedan lång tid avslutad utbildning. Deltagarna hade dessutom – visste vi – redan under

kursens gång deltagit i ett stort antal intervjuer, kursutvärderingar och enkäter (se avsnitt 2 ovan). En deltagare kommenterade att man inte kunde på grund av arbete; en annan deltagare hade flyttat från staden till annan stad i Skåne; en deltagare hade flyttat utanför Skåne; en fjärde deltagare var graviditetsledig.

Tre deltagare svarade emellertid (två kvinnor och en man) att man var intresserade att delta i intervjun. Två kunde komma den ena fredagens morgon och en deltagare den andra fredagsmorgonen. Bekräftelsebrev skickades ut till dessa. Dagarna innan den första intervjun meddelade en av dessa 3 deltagare med e-post att hon tyvärr inte kunde komma på grund av ”en anställningsintervju för ett heltidsjobb (nästan)”, som hon självklart prioriterade. Två intervjuer återstod (en kvinna och en man i trettioårsåldern) och dessa samtal genomfördes två fredagsmorgnar – den 20 maj respektive 27 maj.

Intervjuerna gjordes i lokaler på ABF Malmö, eftersom vi bedömde att andra platser sannolikt skulle kunna upplevas som främmande (Malmö högskola eller Lunds universitet) eller som intrång och störande (deltagarnas arbetsplatser eller deras hem). ABF Malmös lokaler var välkända för deltagarna, eftersom stora delar av utbildningen hade varit förlagd dit i ABF:s lokaler. Vi använde inte bandspelare utan båda intervjuerna antecknade och efteråt har vi två kunnat stämma av våra anteckningar mot varandra. Intervjuerna tog vardera ca en till en och en halv timmes tid. Vi följde en uppgjord och enkel intervjuguide under samtalen (bilaga 5). Vi har valt att inte ange deras namn även om båda två var beredda till detta.

#### *Intervjuer med två kursdeltagare efter avslutad kurs*

Vi har vid intervjuerna med kursdeltagarna arbetat huvudsakligen med följande tre huvudfrågor med uppföljningsfrågor i samtalen (se även Intervjuguiden i bilaga 5):

1. *Hur kursdeltagaren kom med i projektet. Bakgrunden? Motiven? Kurserna?*
2. *Det personliga stödet av Projektledarna? Coachning? CV? Personlig planering?*
3. *Har det varit ett bra projekt? Varför var det bra/inte bra?*

#### *Bakgrunder till deltagandet*

**Kursdeltagare, kvinna:** Ja, jag hade varit deltidsarbetslös i ett och ett halvt år ca och blev då erbjuden detta. Det kom ett brev hem från Af om erbjudandet. Ja, så jag tackade ja och kände mig faktiskt privilegierad att kunna vara med i en sådan kurs för min personliga kompetensutveckling. Tidigare har jag jobbat i en helt annan bransch. Jag gick till informationsmötet med Af och tyckte

direkt att det verkade bra för mig. Projektledarna, Maria och Benedicte, skötte det mötet mycket bra. Dom skötte det med bravur – även kvinnan från Arbetsförmedlingen var bra. Men jag tänkte då när jag satt på mötet att det blir nog inte alla som vill vara med. Men mig passade det perfekt i mitt liv just då – jag vill inte jobba mindre. Tänk er själv: gå på utbildning på betald arbetstid! Och sådan utbildning som jag ville ha och som jag behövde då! Jag är verkligen inte bortskämd med sådant. Men jag såg samtidigt alla de andra minerna och reaktionerna i rummet på informationsmötet: skeptiska, kritiska blickar och miner. Man trodde nog att det skulle bli något nytt och besvärligt från Af. Vi var ca 30 personer på mötet, som var på ABF-huset. Själv bor jag en bit utanför Malmö och reste in men det var inga problem att göra det.

Sedan kom det ett besked hem efter min intresseanmälan på informationsmötet och därefter hade jag en personlig träff med Maria, en av projektledarna. Hon ville prata personligen med mig om kurserna och upplägget, hon både mailade och ringde mig. Ja, dom har verkligen varit jätteduktiga och stöttat oss hela tiden under kursen. Utbildningen passade mig bra för jag vill gå vidare, utveckla mig vidare inom branschen. Blandade och breda kurser och en del var smala och mitt i prick på vad jag behövde och ville ha just då.

**Kursdeltagare, man:** Jag var uppsagd, det var ett litet företag. Blev arbetslös på 50% och det varade en tid. Så fick jag det här erbjudandet och inbjudan till informationsmötet – och det passade mig fint. Bra information vid det inledande samtalet med Benedicte, inspirerande. Det avgjorde helt för min del. Man såg och förstod nyttan av kursen. Och så var det att det var flexibelt. Det mesta kunde anpassas till mina och våra olika behov. Dom hjälpte oss och förklarade bra vad det handlade om i kursen. Det var inte som vanliga kurser att bara sitta av tiden. Vara tvungen att vara närvarande vad det än var. Jag hade olika kurser som intresserade mig: danska, display och skyltning, kundrelationer, ekonomi, stresshantering. Schemat kunde man också välja i – morgon eller eftermiddag beroende på hur jobbet var just då.

#### *Stödet av Projektledarna*

**Kursdeltagare, kvinna:** Dom har hela tiden varit ett personligt stöd och hjälpt med allt man haft behov av just då. Fantastiskt duktiga i att möta oss på ett personligt sätt. Man har känt sig speciell och utvald. Ja, alla har känt sig speciella, det pratade vi om ofta i kursen. Det var bara mig det handlade om när man satt ner med Maria och Benedicte. Jag hörde av andra som efter kursen hade fått brev och samtal från projektledarna: Grattis till jobbet! Det är ju jättefint, precis som det ska vara, tycker jag. Mycket positivt tänkande i det.

Själv ska jag gå vidare nu i arbetsledarrollen. Jag har ett vikariat på gång nu som andrechef i butiken.

Projektledarna var med på föreläsningarna så att dom visste vad som behandlades och hur det fungerade med deltagarna på kursen. Dom två var till hand med råd och stöd för mig, för oss. Var också så noga med utvärderingar av de olika kurserna och ämnena – om det blev bra för oss deltagare. Frågade oss ofta ”Hur går det nu?” – det känns ju bra. Omsorgsfullt. Personligt. Det är stor skillnad på denna kurs och hur man blir bemött på Arbetsförmedlingen med Internet och mail och datorer. Få uppföljningssamtal. Här jobbade jag och projektledaren med mitt CV och en personlig utvecklingsplan. Och sedan fint avslutningssamtal som jag hade med Benedicte om min framtid och mitt fortsatta arbetsliv. Hur jag kunde utveckla mig vidare. Och vi pratade om handelsbranschen. Båda projektledarna har, som jag har sagt innan, varit kanonduktiga och bra. En stor blomma till dom båda vill jag ge.

**Kursdeltagare, man:** Jo, som vi pratade om innan också, dom var jätteviktiga för mig. Ja, för oss. Att bli mött så personligt skilde denna kursen från alla andra kurser jag varit på. På Af fick jag en ny person varje gång jag kom dit och skulle då berätta mitt liv varje gång igen. På nytt. Vi hade i denna utbildningen ett antal personliga träffar och samtal med samma människor, de två projektledarna, jag tror det var en 3-5 samtal som vi hade tillsammans. Och i lugn och ro. Dom brydde sig om en. Det handlade ju hela tiden om en personlig passning. Vi hjälptes åt att justera min CV till exempel så att den talade om på ett bra sätt vem jag var och vad jag kunde för något. Likadant med mitt personliga brev som Benedicte hjälpte mig att justera till så att det blev vettigt. Dom ställde alltid upp och hjälpte mig vad det än var. Kurserna eller ämnena var för det mesta bra och mycket användbara för mig. Och efteråt så följde dom upp och hörde hur det gick för mig.

#### *Framgångsrikt projekt?*

**Kursdeltagare, man:** Ja, för mig var det fint! Perfekt! Det var upplagt mycket med flexibilitet så att det kunda passa en. Och så var det mycket bra stöd och inspiration av de två projektledarna hela tiden under kursen. Kurserna var bra. Åke Arenhill var med bland annat på skyltningen, exponeringen – han är ju både rolig och duktig! Efter kursen fick jag ett personligt brev av Benedicte och Maria. Jättetrevligt och kul. Det har gett mig väldigt mycket. Om man är över 25 år cirka och har sett både bra och dåliga jobb och utbildningar så inser man hur bra och nyttigt det var – man uppskattar verkligen detta! Jag stressar desutom mycket mindre i dag.

**Kursdeltagare, kvinna:** Min bild av tiden på kursen är en stor, stor sol. Så fint har det varit för mig. Mycket positivt, bra positivt tänkande med stödjande insatser på hela resan. För varje dag efter ett halvår när jag är på väg mot nya uppgifter så förstår jag hur bra det var! En fantastiskt bra blandning av kurserna och ämnena. Tänk bara att få ha föreläsningar och lektioner i display och skyltning med en sådan person som jag personligen har beundrat i hela livet: Åke Arenhill! Och man följer upp själv hela tiden, prövar nytt och testar sig själv i hur man utvecklas och ändras efterhand. Blev mer kreativ i yrket, tycker jag. Jag har haft en fantastiskt stor nytta och hjälp och stöd av den här kursen. Det är kul att prata om den också så här efteråt när man har det lite på distans. När jag inser betydelsen av utbildningen och den kurstiden.

#### *Resultat och sammanfattning av intervjuerna med deltagare*

Båda deltagarna hade samma erfarenhet vad gällde att få stöd, stimulans och uppmärksamhet av de båda projektledarna under hela utbildningstiden (början, mitt i och slutet). Det gäller såväl de personliga mötena och samtalen i allmänhet som mer specifika insatser som Personligt brev och bra CV, personlig planering inklusive coachning av deltagarna och deras kompetenser och särskilt starka sidor. Ibland har också de båda projektledarna (något som även projektledarna själva har berättat tidigare under våra handledningssamtal) blivit mycket individuellt engagerade samt involverade för att hitta, matcha och följa upp lämpliga jobb åt olika kursdeltagare. Man hade samtidigt blivit medvetna om att man snuddat vid och nästan kommit in på Arbetsförmedlingen ordinarie arbetsuppgifter.

Projektet med utbildning/kompetensutveckling kom perfekt in i de två djupintervjuades livs- och arbetslivssituation. Man kan här verkligen tala om "perfekt timing" i livet.

Den flexibla och skraddarsydd utbildningen med olika delar fick mycket beröm och positiva omdömen. Det mesta i de olika delkurserna och kurslärarna har upplevts positivt och varit kunniga men något avsnitt kanske har varit mindre bra. Det mesta har uppskattats. "Tänk bara att få ha föreläsningar och lektioner i display och skyltning med en sådan person som jag personligen har beundrat i hela livet: Åke Arenhill!" var en spontan kommentar av den ena deltagaren.

Båda har fått nytt eller fortsatt jobb, som de är mycket nöjda med. Båda är också nöjda med att ha fått kompletterat sin utbildning och sina kompetenser på detta sätt. Detta har gjort att de båda har gått ut ur projektet med mycket stärkt självförtroende och vågat eller orkat ta sig an nya, annorlunda men även

mer avancerade och krävande arbetsuppgifter (biträdande chef och samtidigt på väg att bli chef).

Kritiken av Arbetsförmedlingen – utan att vi frågat alls om detta – är från dessa uppenbarligen nöjda och framgångsrika kursdeltagare i sammanhanget förvånansvärt spontan, stark och tydlig.

## 4.2. Intervjuer med styrgruppen

Intervjuerna gjordes under maj 2005 på arbetsplatsen för styrgruppens medlemmar. Vår bedömning och motiv här var att det var enklast och lättast att vara på hemmaplan om t ex några dokument eller liknande skulle behövas under samtalet. Samtliga intervjupersoner var omgående positiva till att delta i en intervju och ett e-postbrev med bekräftelse om tid, plats och inriktning skickades ut omedelbart efter det inledande telefonsamtalet. Vi följde en intervjuguide vid samtalen (bilaga 7) med vissa uppföljningsfrågor och specifika tillägg.

Vi redovisar ett urval av intervjuerna nedan under vissa huvudrubriker som är gemensamma samt med vissa för utvärderingen centrala citat från intervjupersonerna.<sup>10</sup> Intervjupersonerna har läst sina utskrift av samtalen, samt texturvalet nedan (vi har valt att använda de delar som vi betraktar som centrala och väsentligt för sammanhanget och i överensstämmelse med uppdraget – se ovan).

### *Om styrgruppen*

Styrgruppen bestod av följande personer som vi också har intervjuat i enlighet med uppdraget: Christina Merker Siesjö, ABF Malmö (ordförande och sammanställande i styrgruppen); och i alfabetisk ordning efter efternamnen: Gunilla Johansson, ombudsman/ombudskvinna, Handelsanställdas förbund, avdelning 1, Malmö; Gunilla Lindberg, handläggare, Arbetsförmedlingen Stortorget, Malmö (som ersatte Karin Lindgren i augusti 2004); Gudrun Magnusson, rektor, Malmö folkhögskola; Jörgen Schultz, regionchef, Svensk handel, Malmö. Dessutom intervjuade vi en sjätte person med betydelse för Projekt Nätverk Handel Malmö: Urban Axelsson, vid starten 2004: chef för Arbetsförmedlingen Stortorget, Malmö – nu i maj 2005: chef Ekonomi/

---

<sup>10</sup> Ett stort tack till Susanna Johansson för alla utskrifterna av de inspelade kassettbanden med intervjuerna.

förvaltningsenheten vid Länsarbetsnämnden Skåne med placering i Malmö. Dessutom ingick Kristina Molin-Hansson, ESF-rådet Skåne, i styrgruppen. Hon har inte intervjuats därför att hon är en av de stora finansiärerna

Det som är skrivet *med kursiv stil* oftast mitt i intervjutexterna är utvärderarnas uppföljningsfrågor. Vi har mer eller mindre slumpvis – med vissa naturliga, logiska undantag – varierat ordningen mellan svaren från de olika medlemmarna i styrgruppen.

Vi har valt att använda färre och kortare svar från styrgruppens ordförande, Christina Merker Siesjö, eftersom vi bedömer att hon har en särskild makt- och beslutsposition i både projektet och i styrgruppen. De svar som vi tagit med är områden som bidrar till utvärderingen med viktiga och avgörande faktauppgifter om projektets bakgrund, start och några specifika områden som exempelvis motiven bakom jämställdhetsperspektivet i projektet och rekryteringen av projektledarna samt sammansättningen och rekryteringen av styrgruppen och referensgruppen .

#### *Om bakgrund och motiv till deltagande*

Vi har valt att ta med ganska mycket ur intervjuerna som behandlar inledningen, bakgrunden och motiven för deltagandet i projektet. Det är en väsentlig och avgörande del av projektet och bestämmer stora delar av det som sedan följde i det fortsatta projektet.

**Christina Merker Siesjö, ABF Malmö:** Jag kom in i detta projektet genom att Conny Pettersson, som är ombudsman här på ABF Malmö, berättade för mig att han hade varit på ett möte med någon från HelaProjektet, centralt i Stockholm och även någon representant från Handelsanställdas förbund var visst med, vad jag minns. Man hade diskuterat om man skulle eller ville ha något HelaProjekt här nere i Malmö. Conny levererade en skiss på whiteboarden omkring det hela och vad det var. Sedan stämde han av med mig och frågade om jag tyckte att det här var någonting som var intressant för oss – och det tyckte jag att det var. Så det var väl så det började. Sedan fick jag då ta över ansvaret för att dra i det och se om det kunde bli någonting.

Och så bestämdes det på tidigt stadium att Gudrun Magnusson, ny rektor på Malmö folkhögskola, och jag skulle börja göra denna ansökan tillsammans. Jag hade träffat henne tidigare. Hon var en av dom första kontakter jag tog när jag kom till Malmö därför att ABF är också en av vägarna till Malmö folkhögskola. Och jag personligen så trivdes jag jättebra med henne, så det var av också rent personliga skäl, jag visste att hon var liksom kreativ och initiativrik och lätt att samarbeta med. Men så var det i alla fall att det var Conny som



väldigt öppet lade fram det här för mig och oss för det var väldigt okänt för oss. ABF Malmö hade ju aldrig haft den typen av projekt tidigare.

Handelsanställdas förbund hade jag ju kontakt med. Svensk Handel var då en annan kontakt som togs väldigt snabbt med Jörgen Schultz. Det tog lång tid innan jag fick tag på honom överhuvudtaget, jag mailade och jag ringde o.s.v. Där fanns en mycket stor tveksamhet från hans sida men det löste sig ju faktiskt fint efterhand. Sen pratade jag med flera personer bland annat Mikael Karlsson från Länsarbetsnämnden. Jag hade ett möte med honom och då sa han: jag kanske inte är riktigt rätt person men det är nog Urban Axelsson som du ska ta kontakt med. Alltså: det var ett väldigt sökande och det var blindgångar men röret liksom smalnade av efterhand så att jag kom närmare och närmare rätt personer. Och till slut så hade det utkristalliserat sig vilka då som skulle kunna och som ville bidra och vara med. Och det tog ju också lite tid för mig och oss att arbeta in projektmodellen och det är viktigt.

**Gudrun Magnusson, Malmö folkhögskola:** Det var väl Conny här på ABF, tror jag, som hade varit på något möte i Stockholm eller om det var på ABF-förbundet i Stockholm eller hur det nu var. Och Christina var ny här på ABF och jag var ganska ny som rektor på Malmö folkhögskola. Dessutom så är ABF en av våra huvudmän – det har betydelse för hur jag ser på relationen till huvudmannen för skolan – och då tänkte jag så här: eftersom ABF och vi gör liknande verksamhet så kan vi inte göra samma kurser, för då blir det konkurrens. Då måste man hitta projekt där vi kan samverka och då var detta ett sådant bra projekt. Dels att Christina och jag lärde känna varandra och dels att vi kunde samverka kring någonting, där både ABF och vi kunde få ut någonting. Så det var liksom ingången. Detta var då i oktober 2003, tror jag. Och sedan skrev vi, Christina och jag, den första skissen till ansökan. Vi ringde och träffade massa olika människor på vägen – och så blev det ett projekt.

**Gunilla Johansson, Handels Malmö:** Vi blev kontaktade från ABF:s sida med information om det här hela projektet. Vi blev väldigt intresserade direkt i synnerhet eftersom deltidspenningen är en av våra största och viktigaste frågor så tyckte vi ju det här var väldigt intressant. Handels har också haft ett sådant här projekt i Kronobergs län, så vi hade lite kontakter med våra kollegor där i Handels. Och det hade ju gett bra resultat efter vad vi förstod. Då var det ju – som ni säkert har sett av protokollsanteckningarna – så att vi blev kontaktade och satt och pratade med Christina. Och där vi fick berätta lite grann om vår problematik och hur vi såg på det här med projektet. Sen fick vi ju skriva ner lite som låg med i ansökan om hur vi såg på detta och hur vi upplevde marknaden helt enkelt. Sedan gjorde dom ju likadant med Svensk

Handel och så sammanförde dom våra diskussioner, våra synsätt. Sen så kom vi in (vi och Svensk Handel) och så såg vi att här fanns en gemensam nämnare för att vi skulle kunna samarbeta. Det är ju också extra intressant för oss att jobba med Svensk Handel med denna frågan. Men det har gått bra. Det har gått väldigt bra, måste jag säga.

**Jörgen Schultz, Svensk Handel, Malmö:** Jag blev tillfrågad av Christina Merker Siesjö om vi på något sätt ville engagera oss i det här projektet. Det är ju så att vi i Svensk Handel är med i den centrala styrgruppen som finns för hela HelaProjektet, vår dåvarande vice vd Johan Marcus som satt i den styrgruppen. Efter visst betänkande – då vi funderade lite på hur projektet verkade att utformas – så tackade vi ja till att ingå i det här projektet. *Men då när ni kom in, när ni blev tillfrågade så efter visst betänkande så sa ni ja. Och ni var med centralt. Var där några speciella funderingar som du hade i början?* När Christina Merker Siesjö ringde så förstod jag efter ett tag – för hon hade lite svårt att få kontakt med mig för jag var mycket borta – att det var oerhört ont om tid för att gå in med den här projektansökan. Jag fick då ta del av projektansökan och när jag såg den blev jag ganska förvånad när jag såg formuleringarna i den. Jag sa att jag ifrågasätter om vi över huvud taget ska delta i det här projektet, därför att jag ser den här projektansökan faktiskt som en partsinlägga. Vem har skrivit den? Jag fick då uppfattningen att det var Handelsanställdas förbund som i huvudsak hade formulerat ansökan. Men vi kom då överens om att jag formulerar min kritik av den ansökan och skriver ut Svensk Handels ståndpunkter i vissa frågor som vi ville bemöta. Det pappret har jag gått in med till projektet. Men med den bakgrunden så sa jag att då är det ok för mig att gå in med det tillrättsläggandet. För det kändes lite svajigt i starten. För sedan visade det sig nämligen att jag kunde inte göra det här att komma med förslag – att påverka den här projektansökan – för den hade redan gått in. Det var så dags för mig att åstadkomma en korrektion i ansökan. Jag kunde egentligen bara lägga med min egen brasklapp efteråt dvs. att dom här synpunkterna har jag emot projektansökan. *Ansökan hade alltså gått in. Var den beviljat också?* Det vet jag inte, men jag fick veta den hade gått in så jag kunde liksom inte göra något åt i själva sakinnehållet i den. *Men då gick du till det centrala HelaProjektet?* Jag gick här lokalt, så att säga, och sa att vi kan nog gå in i detta men jag vill då ha klarlagt att det här är en fråga där parterna har olika ståndpunkter. Där vi har nu deklarerat vad vår ståndpunkt är. Och så ville jag ha synpunkter på vissa fakta i ansökan – fakta som helt enkelt inte stämde riktigt med verkligheten.

**Gunilla Lindberg, Arbetsförmedlingen Stortorget, Malmö:** Alltså, riktigt hur det gick till från början har jag ingen riktigt överblick över. Jag vet att Gu-

drun Magnusson, Malmö folkhögskola, och ABF, var i kontakt med min dåvarande chef som heter Urban Axelsson. Karin Lindgren, som då var arbetsförmedlare här på Stortorget, hade kontakt med det här projektet den första tiden. Och det här jag talar om nu var ju ganska tidigt. Jag kom in i projektet i september förra året (2004) så därför vet jag inte riktigt hur diskussionen gick då, men jag har hört att det var dom som hade kontakt med varandra. *Och vad har du hört kring starten?* Det jag har hört var att Urban Axelsson, som var min dåvarande chef var mycket engagerad och entusiastisk för det här projektet och även Karin Lindgren här. Det som jag alltså har hört ifrån Christina t ex på ABF var att hon kände ett stort stöd då ifrån vår chef och det var han som drog det så att dom fick med dom andra cheferna på arbetsförmedlingarna, för vi är ju faktiskt flera arbetsförmedlingar här i Malmö. Han var nog, vad jag uppfattat, den som var drivande för att få med dom andra arbetsförmedlingarna.

**Urban Axelsson, Länsarbetsnämnden Skåne:** Det började med att Mikael Karlsson ringer mig, då är jag chef på Arbetsförmedlingen Stortorget. Mikael Karlsson på Länsarbetsnämnden ringer mig och han är lite inblandad i Nätverk Handel via EU-projekt som han är inblandad i. Då hade nämligen ABF vänt sig till honom och skulle dra igång detta i Malmö. Då är det så att Af på Stortorget har service och handel, hotell och restaurang osv. Därför ringer han mig, chefen, och vill att jag ska ta upp en diskussion med ABF och med Malmö folkhögskola om deras projektbeskrivning. Och det gör jag och det är på det sättet som detta kom igång då. Och då sätter jag mig med Christina Merker Siesjö och så diskuterar vi igenom projektet och gör vissa förändringar. Så kommer det igång. *Vad var det för förändringar som ni gjorde?* Ja, först och främst tyckte vi att det var för stort om vi skulle gå in i det. Det är så att vi har ju ett antal personer som arbetslösa som ska gå in i det. För varje arbetslös som går in så gäller det: dels att hitta rätt arbetslösa dvs. att det finns tillräckligt många som är intresserade; dels kostar det pengar därför att det går ju på aktivitetsstöd. Det gäller både ekonomi och det gäller att antalet ska stämma och rätt profil och personer. Och den bedömning vi gjorde var att det fanns inte så många som man först hade skissat på så vi bantade ner det för att få ner det till en nivå som vi tyckte kunde vara rimlig. Sen är det en arbetsinsats som ska göras också i det hela och den måste också proportionellt vara rimlig för att man ska kunna reda ut det. Och sen när vi kom överens om det så gick vi vidare. *Så det var uppdraget och andra erfarenheter som var positivt – alltså att det passade in hos er på Af?* Ja, det passade in, det låg rätt i tiden. Det kan man säga. Just då låg det rätt i tiden och det skulle kunna göra någonting för deltidarna och handeln var intressant. Sen jobbade den förmedlingen också med city-

samverkan – det är ju alla butikerna i stan. Förmedlingen i sig har många kontaktvägar när det gäller handelsbiten. Det gjorde också att vi kände oss ganska trygga. Det var ingen främmande grupp och arbetsgivarna hade vi bra kontakt med.

#### *Om det inre arbetet i styrgruppen*

**Jörgen Schultz, Svensk Handel, Malmö:** Arbetet i styrgruppen har varit mycket bra. Jag får väl tillstå att man gick ju in i detta med lite blandade känslor, inte minst med hänsyn till starten. Starten var inte riktigt bra för mig eller rättare sagt: jag kände inte att den var riktigt bra. Så jag gick in i det med rätt stor skepsis. Vad skulle det nu kunna bli av detta? Men jag måste säga att arbetet i styrgruppen har flutit väldigt bra. Det har utvecklats mycket, mycket positivare än vad jag någonsin hade kunnat tro. Vidare tror jag att det har varit kloka personer i styrgruppen. Jag tycker alla som har deltagit i styrgruppen har bidragit på ett positivt och pragmatiskt klokt sätt och sen jag tycker från början drevs det rätt. Vi var ju faktiskt lite inblandade redan i det skedet att projektledarna skulle anställas. Inte så att vi deltog vid intervjuandet men det presenterades för styrgruppen vilka förslag som fanns och bakgrund på dom som var aktuella och diskussion om kvinnor och män och nu blev det två kvinnor av sakliga skäl. Men det var en god start redan där. Sen tror jag att det kom att anställas två projektledare som var väldigt lämpade och dom har naturligtvis i hög grad bidragit till att arbetet i styrgruppen också har blivit bra. Dom har varit så pass strukturerade och klara så att det har också underlättat för styrgruppens arbete.

**Gunilla Johansson, Handels Malmö:** Att det fungerat väl där har väl varit att vi har haft bra och öppna dialoger med Svensk Handel just i denna frågan. Jörgen Schultz, som sitter med i styrgruppen tycker jag vi har kunnat föra dialoger på en väldigt bra nivå med. I många grundläggande frågor så har vi kommit ifrån varandra givetvis. Men jag tycker vi har haft en bra samtalston, faktiskt, och vi har lyssnat på varandra. *Är det personkemi?* Det vågar jag inte svara på. Men jag tror det handlar lite grann om att i den här frågan har vi nog ett gemensamt synsätt men också att vi är väl medvetna om att man måste ha kompetensutveckling för att man ska kunna möta nya marknader helt enkelt. Och där har vi ju inte haft olika åsikter. Det gynnar både handlarna och de handelsanställda. När vi har plockat fram material, där vi har informerat om HelaProjektet, har vi ju gått igenom materialet och sett att vi står tillsammans och med samma grundläggande åsikter. Så det tycker jag har fungerat jättebra.

**Gunilla Lindberg, Arbetsförmedlingen Stortorget, Malmö:** Mitt första möte med styrgruppen var i september (2004) direkt efter sommaren, för då hade vi fått reda på eller det var klart med att Karin skulle gå över till Eslöv. Jag fick förfrågan helt enkelt om HelaProjektet, om jag var intresserad och också ville vara med i styrgruppen. Karin var ju samordnare för Af:s kontaktgrupp, då följde ju det också med när jag tog över hennes uppgifter. Jag såg det som ett jätteförtroende, tyckte det var jätteroligt. Jag hade bara hört positivt om själva projektet. Och även att kunna jobba med en grupp som har fått väldigt lite från Arbetsförmedlingen egentligen från tidigare. För man kanske har fokuserat på dom som har varit helt arbetslösa och det är ofta svårt att kombinera arbete och studier. Så jag var jätteglad över förfrågan. Sedan fick jag jättebra uppbackning innan mitt första styrgruppsmöte och då av Benedicte och Maria som tog sig an mig och informerade mig ordentligt om projektet. Det hade ju hållit på rätt så lång tid och det är ju alltid svårt att komma in i ett projekt som är igång. *Men du har kommit in i det?* Jag tycker det. Vid första styrgruppsmötet så hade jag Urban med också. Urban satt ju också i styrgruppen och första gången gick vi dit tillsammans. Jag har väl alltid försökt prioritera att gå på styrgruppsmötena.

**Gudrun Magnusson, Malmö folkhögskola:** Det är ju svårt ibland med sådana möten, kan jag tycka, därför ibland blir det ju väldigt mycket rapporter från projektledarna – vilket det naturligtvis också ska vara för vi måste bli informerade om. När det har varit någonting där vi har kunnat diskutera – när det verkligen har varit hands-on på någonting, alltså en konferens eller någonting – så har det ju varit väldigt aktivt och väldigt mycket synpunkter på det. Och annars har vi väl varit mottagare av den information som vi har fått. *Om man ser på styrgruppen igen, hur ser du på styrgruppens arbete, sammansättning och din roll i den. Har du drivit någonting speciellt?* Det har ju varit olika faser, t ex när Arbetsförmedlingens roll har varit viktig, under rekryteringen utav kursdeltagarna. Därefter var det faser när utbildningen var viktig – när jag kände att då hade jag en viktig roll. Sedan har det har varit tider när jag inte har känt att jag egentligen har haft så mycket att bidra med därför att det har inte handlat om mina frågor utan det har handlat om något helt annat. Det är klart att då har man mer suttit med och liksom kollat upp och kollat av. Hade man känt att det var helt åt fanders så hade jag väl protesterat, men det har jag ju inte känt. Utan på det stora hela har det ju varit väldigt bra. Så att jag kan väl säga att jag har varit mer eller mindre aktiv i olika tider beroende på vad som har avhandlats.

**Urban Axelsson, Länsarbetsnämnden Skåne:** En styrgrupp är en styrgrupp ur den synpunkten att man är ju inte inne i detaljer och sådant utan det sköter projektledarna. Om man tar någon sammanfattande synpunkt på detta, för det går ihop både med styrgruppen och hur hela projektet har löpt, så kan man nog konstatera att det är väldigt beroende inte av styrgruppen utan av projektledarna som ska jobba med det. Och fungerar det med dom så fungerar ofta hela projektet. Och så är det också i detta projektet: projektledarna är mycket duktiga. Både upplägg och hur dom drog igång det hela och stor entusiasm och mycket kunskap. Och sen avrapporterade dom då i styrgruppen på ett bra sätt. Sen diskussionerna i styrgruppen var ju dels utifrån Arbetsförmedlingens del och sen så var det ju facket och arbetsgivarna som var med också, och den balansgång som det blev där. Därför att det är ju denna typen på uppdrag att minska deltidsarbetslösheten och få upp folk på heltid, från arbetsgivarnas sida är man oftast inte speciellt intresserade av det egentligen därför att man använder ju deltidsbiten som en regulator i att hålla verksamheten på en nivå som passar kunden. Därför är väl intresset relativt ljumt – men man lyckades ändå balansera det, får jag säga i det här projektet, både med facket och arbetsgivarna. För jag ser det utifrån deras olika horisonter. Så det var en bra styrgrupp. Mycket hängde på projektledarna. Sen så får jag säga att jag vill gärna ge lite credit till ABF också och Christina.

**Christina Merker Siesjö, ABF Malmö:** *Något kort om din roll i styrgruppen?* Jag har ju hela projekttiden varit ordförande i styrgruppen. Jag lägger mig mycket vinn om att människor ska trivas ihop, alltså rent personligt. Jag är ju väldigt icke-formell och har inte följt ett ordförandeskap som man kanske traditionellt gör i styrgrupper utan hanterat det hela rätt så informellt med öppna diskussioner. Men jag har ändå försökt styra och hålla i det så det har hållit sig inom vettiga ramar. Sen sätter ju vi dagordningen, dvs. jag tillsammans med Benedicte och Maria, så det är ju vi som bestämmer om mycket vad som ska tas upp. På det viset så har jag – och vi tre – haft ett väldigt stort inflytande på och i projektet, naturligtvis.

#### *Om projektledarnas roll*

**Gunilla Johansson, Handels Malmö:** Dom är mycket skickliga och vi har haft en enorm tur att ha hittat så kompetenta projektledare som vi har haft. Projektet hade aldrig gått så här bra utan dom. Dom har haft enormt stöd hos alla som har gått i utbildningarna och vi har bara fått positiva reaktioner. Och dom är så proffsiga när vi träffas och väl förberedda. Ja, jag är djupt imponerad för jag har jobbat med mycket människor, men dom är jätteduktiga. *Var du*

*med, eller styrgruppen med, i själva rekryteringen av dom?* Nej, alltså själva intervjuerna och så gjorde ju då Christina och Gudrun och sedan så plockade dom ut ett litet urval där vi tillsammans i styrgruppen tittade på deras meriter, vad dom hade gått igenom och så föreslog dom dessa två. Och när vi tittade på övriga och så fanns där ingen oenighet där heller utan vi tyckte liksom det var bra urval dom hade gjort. Och det hade dom ju verkligen, det fungerade jättebra med en gång. Varenda konferens vi har haft så har ju deltagarna själv gett en eloge till projektledarna. *Vad är det dom är skickliga på?* Framför allt kunskap att organisera, se till att det händer någonting, och duktiga på att hitta lösningar om det dyker upp problem och snabbt avrapporterande. Så det stannar liksom inte upp bara för att problem uppstår utan där är snabbt en lösning och sen så fixar dom till det. Och deras tydlighet med hur långt vi har kommit i projektet. Ja, det finns ingenting vi har saknat. Dom är väldigt noggranna med att vi ska tycka till också och vara delaktiga. *Du pratar både om deras förhållande till deltagarna och sen även till er i styrgruppen.* Ja, det är både och. Deltagarna har mer varit berörda av dom på det sättet att dom har känt en trygghet och stöd när dom har varit i kontakt med dom och att dom har hittat lösningar även för dom när det uppstått problem. Dom har varit lätta att prata med.

**Jörgen Schultz, Svensk Handel, Malmö:** Som sagt var tidigare, väl strukturerat arbete och jag har fått en känsla av att dom har delat upp arbetsuppgifterna mellan sig på ett väldigt strukturerat sätt och jobbat effektivt. Ambitiösa har dom varit och lyhörda, vill jag säga, för dom fick ju i ett mycket tidigt skede naturligtvis också veta att frågan är rätt kontroversiell som vi har att hantera. Och det tycker jag dom har noterat och hanterat på ett skickligt sätt.

**Urban Axelsson, Länsarbetsnämnden Skåne:** Projektledarna är ju avgörande för att det ska funka bra. Deras sätt liksom att föra fram olika saker och lägga upp det och att dom låg på, snabbt fick dom en bra snurr på verksamheten. Sen träffade vi ju projektledarna på förmedlingen när dom var ute och skulle rekrytera deltagarna. Men mycket hänger på projektledarna. Styrgruppen i sig träffades en gång varannan månad eller något sådant. *Var du med i styrgruppen när ni hade anställning av dom, rekryteringsprocessen?* Ja, det var jag, fast själva rekryteringen, intervjuer och sådant, det var jag inte inblandad i utan det skötte ju ABF. Men sen då när vi bestämde oss för vilka personer så kom ju förslag på ett antal och då var det ju styrgruppen som beslutade. Men det var på något sätt, dom här två kvinnorna var lite outstanding, det får jag nog säga. Det var ju många som sökte. Och det visade ju sig att det var rätt. *Hur fungerade det när dom var ute på rekryteringsmötena och liknande?* Ja, då

gjorde dom ju det ihop med någon från förmedlingen Exempelvis var dom på Stortorget, så var dom ihop med Karin eller Gunilla. Och det fungerade alldeles utmärkt, dom kallade ihop lämpliga sökanden ur ett urval beroende på hur det ser ut, hur mycket deltid dom jobbar och så – och sen så hade dom informationsmöten.

**Gunilla Lindberg, Arbetsförmedlingen Stortorget, Malmö:** Jag tycker att det är ett bra samarbete. Det är ett samarbete som löper hela tiden, kan man väl säga. Det är ju inte som så att det sker i styrgruppsmöten utan det är ju mycket där emellan. Och det tycker jag mycket är det här praktiska vardagen. Det har inte varit sådär jättemycket tycker jag när det gäller själva deltagarna och frågeställningar där runt, det tror jag dom hade i inledningsskedet. För det är ju alltid när man kör igång något nytt det är frågor och sådant som måste lösas. När jag kom in i september då hade det, dom hade varit igång så lång tid så det var liksom redan klart. Men det mesta tycker jag nästan nu har handlat om att hitta arbetsplatser, att alltså komma till målet, så att dom också får heltidsanställning eller den önskade tjänstgöringsgraden. *Hur ofta har du kontakt med Maria och Benedicte sådär igenomsnitt?* Jag skulle tro att jag har kontakt med dom varje vecka. Och det behöver ju inte vara att dom ringer mig, jag kanske ringer dom.

**Christina Merker Siesjö, ABF Malmö:** *Varför blev det två projektledare och hur gick rekryteringen till?* Ja, det var ett stort projekt så Gudrun och jag var övertygade om att det skulle vara två stycken på heltid. Med halvtider insåg vi att det var det risk att det vare sig blev hackat eller malet. Det var vår utgångspunkt. Visst kunde det innebära både för- och nackdelar med att vara två men vår tanke var ju också att allt i projektet skulle skötas så mycket som möjligt av projektledarna. Och eftersom det var ett så pass stort projekt med så många, ungefär 100 stycken skulle gå på utbildningen, så tyckte vi att det behövdes två stycken anställda på heltid. Sen skulle dom kunna komplettera varandra och kunna bolla med varandra. Det var våra tankar. Så vi satte en annons i Sydsvenskan och på nätet och fick – ja, jag minns inte riktigt nu – ja, över 100-150 svar. Det var jag som gick igenom alla svaren och till slut presenterade jag för Gudrun en tio stycken som jag hade vaskat fram. Och av dom tror jag att vi hade en fem eller sex på intervju, och där bland annat fanns då Benedicte och Maria. Och så blev det då dom två. Och styrgruppen hade samma uppfattning som vi: dom här två kandidaterna var i särklass lämpligast. Och det valet har vi inte behövt ångra.



*Om referensgruppens roll*

**Gunilla Lindberg, Arbetsförmedlingen Stortorget, Malmö:** Nej, jag har ingen kontakt alls med referensgruppen.

**Gunilla Johansson, Handels Malmö:** Nej, den har jag inte haft kontakter med men vi ska ju träffas nu. Vi hade ett möte mellan styrgruppen och referensgruppen men då var jag tyvärr i Stockholm.

**Jörgen Schultz, Svensk Handel, Malmö:** Nej, jag har faktiskt inte några erfarenheter av den.

**Urban Axelsson, Länsarbetsnämnden Skåne:** Nej, jag har inga erfarenheter av den. Alltså: den har sannolikt inte betytt någonting. Men det kan inte ha varit så många möten med referensgruppen, två eller någonting sådant. Nej, jag var inte med på dom mötena.

**Gudrun Magnusson, Malmö folkhögskola:** När vi sökte så skulle man ju ange referensgrupp och då så funderade vi ju igenom vilka vi tyckte skulle vara med. Så att det var ju ett sådant gemensamt jobb som Christina och jag gjorde, som vi kom överens om då. Sen har jag inte alls varit aktiv i den eller jag har inte varit med på dom mötena utan det har Christina och projektledarna skött. Så att jag har inte så, jag vet ju vem dom är eftersom jag själv har rekommenderat och frågat dom om dom ville vara med – men det är ungefär så det varit för min del. Sen har vi vid något tillfälle tyckt att Kent Andersson, kommunalrådet, och Eva Engqvist skulle komma till styrgruppen och prata om framtidsfrågorna för Malmö och hur det ser ut. Eftersom Eva då var VD för Innovativa Malmö – så var ju det lämpligt att styrgruppen fick höra om visionerna om Malmö. *Men vad var tanken med den, alltså vad skulle den ha för uppgift?* Det var väl det att det skulle vara en referensgrupp med i projektet. Det var ju att checka av projektet, att det liksom låg rätt i tiden och rätt i Malmö. Och också att kolla av då och då och få eventuellt nya kontakter in och kanske få god hjälp helt enkelt. Och sen var ju då Kajsa Öbrink med i referensgruppen. Kajsa var jämställdhetsansvarig på Länsstyrelsen och eftersom det är ett jämställdhetsprojekt så det var ju bra att få med den dimensionen i projektarbetet. Kristina Molin Hansson från ESF-rådet var också med. Så det här var en samling människor som hade och besitter mycket kunskaper om olika områden där projektet har beröringar. Utifrån det blev dom då utvalda med en förhoppning om att dom också skulle kunna tillföra synpunkter. Och det vet

jag inte om dom har gjort – det får ni väl höra med dom andra då. Men det tror jag att dom har.

**Christina Merker Siesjö, ABF Malmö:** Det var personer och grupper, som passade bra in i projektsammanhanget och som Gudrun och jag tillsammans fått ihop. Eva Engkvist var då innovationsdirektör i Malmö, hon är nu studierektor på Malmö högskola, var en kontakt som Gudrun hade. Kent Andersson är kommunalråd i Malmö med ansvar för utbildning så var det också rätt så självskrivet. Sen har vi med Kajsa Öbrink som arbetar med jämställdhet på Länsstyrelsen och Susanne Simonsson på LO Skåne. Och dessutom har du (Per Wickenberg) varit med i referensgruppen som representant för Arbetsmiljöhögskolan vid Lunds universitet. Ofta säger man att sådana grupper bara är skrytgrupper med en massa fina namn på en listan. Det kan jag säga att den här referensgruppen tycker jag har varit mycket bra även om vi inte har träffats så mycket. Men när vi har träffats så har man har snackat ner för trapporna och ut i bilen ungefär. Så den har gett oss jättemycket. Och varit väldigt viktig. Man har kunnat lyfta blicken och fått nyttiga och nya perspektiv på vårt projekt och omvärlden. Och den har gett oss nya tankar och kontakter för fortsatta projekt och samarbetsmöjligheter. Vi har fått veta om vi har varit rätt på huvudproblemet med deltid men hela tiden var detta sett med andra ögon utifrån på projektet.

#### *Om jämställdhetsperspektivet i projektet*

**Gunilla Lindberg, Arbetsförmedlingen Stortorget, Malmö:** Som jag kan se det så kan det finnas fler bitar med i projektet. Jämställdhet vet jag ligger med i ämnena, i kursämnena. Sen kan ju jag tycka att det är en jämställdhetsaspekt att faktiskt satsa på den här gruppen. Hos oss tycker jag – när jag hör dom här diskussionerna om vem som får ta del utav olika program hos Arbetsförmedlingen – så är det till övervägande del män. Och då känns det ju bra att kunna satsa på kvinnorna och kompetensutveckling för en grupp som kanske inte har fått så mycket sen tidigare.

**Gunilla Johansson, Handels Malmö:** Ja alltså för vår del är det ju eftersom att dels är vi ett kvinnoförbund och majoriteten som är deltidsarbetslösa är kvinnor, klar majoritet. Så det blir automatiskt en jämställdhetsfråga. *Där är ju en del män som också har varit med i projektet, är där några skillnader där?* Nej, är dom deltidsarbetslösa så har dom ju precis samma bekymmer som tjejerna har. Men vad vi kan se det är ju liksom många män i den här branschen har heltid. Om du jobbar inom vitvarubranschen t ex så är det oftast män –

och då är det heltid. Är det lager: då är det oftast heltid. Men dom som jobbar i butik då är det oftast kvinnor och då är det alltså deltid. Dom män som jobbar där – ja, dom kan givetvis ha vanliga butiksarbeten men det kan också vara en chef och då blir det heltid. Jag menar inte att det inte finns män som deltidsmarkerar, för det är klart att det finns, men majoriteten som deltidsmarkerar är kvinnor.

**Jörgen Schultz, Svensk Handel, Malmö:** Det blir ju det, kan man säga, eftersom omkring upp emot 80 % eller så av dom anställda i detaljhandeln är kvinnor. Och då kan det inte undgå att bli ett jämställdhetsprojekt på det sättet. Om det nu är så att det finns ett önskemål om att få mer tid och på det viset kunna få mer pengar att leva på så blir det ju ett jämställdhetsprojekt.

**Urban Axelsson, Länsarbetsnämnden Skåne:** Jag vet att man får in det där med jämställdhet men jag vet inte vad det skulle vara relaterat till egentligen. Alltså: det är klart att man jobbar ju med gruppen deltidare i handel så är det mycket kvinnor med. Alltså övervägande delen är kvinnor, det är väl 70-80 %. Ur den synpunkten handlar det om jämställdhet – i och med att det är riktat åt den gruppen. Att en deltidare som kvinna kan gå upp till heltid, det ligger det i och för sig en jämställdhetsaspekt i. Men annars tycker jag inte att det handlar om jämställdhet.

**Gudrun Magnusson, Malmö folkhögskola:** Det tycker jag har blivit en av dom svaga punkterna. Vi har ju haft uppe det på många möten, Christina och jag, och där vi har haft svårt att få projektledarna att inse att det är ett jämställdhetsprojekt. Och när vi också diskuterar utbildningens innehåll – för vi hade ju då gjort upp olika rubriker vad det skulle innehålla för någonting – så var det med jämställdheten att det kunde ingå i allt. Alltså: det blev allt eller inget på något sätt så. Så där tycker jag det är en brist, där har vi haft svårt att verkligen sätta ner foten riktigt.

**Christina Merker Siesjö, ABF Malmö:** Ja, vi är ju mitt inne i den analysdelen nu alltså utifrån alla utvärderingarna, så det är lite svårt att säga något om resultatet. *Jo, det förstår jag men hur var det tänkt egentligen?* Det var tänkt att detta är ett projekt som handlar om deltid och att deltidsproblematiken är också till mycket stora delar en kvinnoproblematik. Om man då kan lyfta deltidssdelen till att bli önskad arbetstid, så ligger där en klar jämställdhetsaspekt i detta – både som en tanke men också att jämställdheten blir konkret genom att man har försörjningsmöjligheter. Så det var tanken som fanns i botten, men det har också att göra med det här med *yrkesidentitet*. Precis som man kan

känna ibland också inom förskolan och omsorgen dvs. att man nedvärderar sitt eget arbete, att man ”bara passar barn”. Det handlar ju också om att stärka yrkesidentiteten och då blir det också en del av jämställdhetsarbetet inom projektet att stärka yrkesidentiteten. Och sen också i kursen när det gäller friskvård, där tog man också upp det utifrån ett jämställdhetsperspektiv dvs. med förslitningar och annat som stress och brottsskydd. Så att det finns väl olika delar där som kommer att få läggas ihop i slutrapporten för att visa fram det här jämställdhetsperspektivet som fanns i kurserna och i utbildningen. Men den stora tunga delen är ju själva deltidspenningens problematik för det är ju det som projektet handlar om.

#### *Om projektets påverkan på och roll i den egna organisationen*

**Gudrun Magnusson, Malmö folkhögskola:** Projektet har ju påverkan på det viset att man knyter nya kontakter. Urban Axelsson som jobbar på Arbetsförmedlingen. Strax därefter detta projektet var startat så fick vi ju Saga-kurser – alltså kurser för arbetslösa i aktivitetsgaranti. Det tror jag ändå var en effekt utav den kontakten som vi hade knutit. Urban, en annan handläggare och jag har ju träffats väldigt många gånger där vi har pratat. Det har ju haft stor betydelse för båda projekten skulle jag vilja säga att vi har etablerat en så god relation. *Påverkan på egna organisationen...* Jo, sen tror jag nog att det har väckt många nya tankar för vi har ju försökt på skolan att hitta utvecklingsområden och se nya saker. Jag tycker att det har varit mycket så att man har när man tittar på förändringar brukar man ju skilja på första och andra gradens förändringar. Om man bara förändrar lite i det befintliga (första gradens förändringar) och så tycker jag det var mycket när jag kom dit medan vi i själva verket behövde göra något rejält. Jag tror att detta arbetet i projektet ändå har gett tankar om att vi kan göra mycket mer. Vidare att vi skulle kunna sälja utbildningar mer än vad vi gör, det har vi fått igång. Också att man hos oss har fått lite bättre självförtroende. För jag tycker att det jag såg, när jag kom till skolan, var att lärarna saknade självkänsla av att dom var bra. Det tycker jag att när man gör sådana här saker – att man samverkar med människor som finns utanför den egna organisationen och när det lyckas – då är det väldigt positivt för organisationen. Och det tycker jag att det har varit. *Ni har så att säga fått ut det som du tänkte dig?* Ja, det tycker jag nog. För vi skulle ju kunnat ha gjort mer i det projektet, vi skulle kunnat ha haft mer utbildningar. Men nu fanns det ju inte mer utbildningar men det skulle vi kunnat. Jo, jag tycker att vi har fått ut något av det. Jag tycker att det har varit bra för skolan.

**Gunilla Lindberg, Arbetsförmedlingen Stortorget, Malmö:** För mig som person, om vi börjar där, så har det gett mig otroligt mycket. Däremot kan

man säga så här att det är första gången som jag deltar i en styrgrupp. Jag har ingen erfarenhet av det sen tidigare, vilket kanske också gör att jag har ingenting att jämföra med. Bortsett från det här med kompetensutveckling så har det också, som jag upplever det, lett till att jag har fått många nya kontakter. Även om jag sa tidigare att jag har inte haft någon kontakt t ex med representanterna ifrån Handels och Svensk Handel utöver våra träffar i styrgruppen så har jag naturligtvis fått sådana kontakter som man kan ta kontakt med i ett senare tillfälle. Så det har skapat mycket nya kontakter och jag tror att det blir som ringar på vattnet. Det kanske vi inte vet idag men det är sådant som kan liksom få effekter längre fram. För mig tycker jag också att det har, i kontakter med arbetsgivare inom Handels, varit något positivt det här med att vi har kompetensutvecklat personer inom Handels inom områden som dom faktiskt efterfrågar. För kontorets räkning självklart att vi har kompetensutvecklat en hel del utav våra arbetssökanden. Dom har fått självförtroende och vi har fått personer som har bra erfarenhet utav yrkesområdet att bygga på sig en massa viktiga kontakter.

**Jörgen Schultz, Svensk Handel, Malmö:** Jag kan inte säga att det har haft någon påverkan eller betydelse. Men man kan för min del säga, i och för sig, att det har på många sätt bekräftat den uppfattning vi faktiskt redan har haft: Nämligen det här att problemet finns men det är inte så stort som man från vissa håll säger. Man kan ha olika uppfattningar som arbetsgivarrepresentant, men jag tillhör då den skolan som säger så här: att jag tror att det normalt sett är en fördel att ha anställda som antingen har en lång deltid – alltså en ganska kraftig deltidsanställning typ 30 timmar och kanske något mer eller heltid – att det är en fördel därför att den sortens anställda får normalt sett en större motivation för sitt arbete. Arbetet utgör en större andel av hela livet och då engagerar man sig mer i företaget och blir sannolikt en bättre kugge i företaget. Tar vi emot en som jobbar 17, 18, 20 timmar i veckan – och ju mindre man arbetar över huvud taget – så tenderar det om man kommer ner tillräckligt långt i tid att bli som en bisyssla. Och då blir det bara ett ställe där man hämtar pengar för livets nödvändighet. Men det är inte det som är det relevantaste i livet utan det är andra saker. Det här har vi ju här i den broschyren som Nätverk Handel Malmö har gått ut med: Engagemang och lojalitet ökar inom företag som har en välutbildad personal med hög anställningsgrad. Det där diskuterade vi ganska mycket kring och en del annat som står där för här sticker ju ut, eftersom jag är med där och vi har satt vår logotyp på det här, så sticker man ju ut hakan lite här. Först kan jag naturligtvis riskera att få kritik för att ställa sig bakom det här men jag har gjort det därför jag tror för min del att det är så och det är jag säkert inte alls ensam om. Därmed inte sagt, jag

menar jag kan inte ha synpunkter på företag som kör med kanske enbart halvtidare. Kommer dom fram till på kommersiella grunder att det är bra så det är ju säkert bra då. Men jag tror att det typiskt sett är en fördel att ha lite längre arbetstider om vi söker en kvalitet. Jag har testat det här på några stycken företag som jag har träffat, bland annat en del som har nyetablerat sig i Malmö: Vad säger ni om det påståendet? utan att säga vad jag har för uppfattning. Och då har flertalet sagt: Absolut, så är det. Någon sa t o m Självklart. Så att det finns en rätt stor förståelse för det i väldigt många handelsföretag. Men sen är det ju så att en sak är att komma dithän, men att drabbas av att man skulle få en tvångsregel över sig – Nej, då är det ju inte positivt längre så klart. Man vill ha möjlighet att styra det själv.

**Urban Axelsson, Länsarbetsnämnden Skåne:** I första hand är det ju i Malmögruppen som projektet spelat en roll och kunnat påverka någonting, därför att det är ju ett Malmöprojekt som sådant. Där är ju den viktigaste arenan. Sen är det viktigt nu när man kommer i slutet på projektet – och det visade sig att det har fungerat bra och man presenterar resultaten – så är det viktigaste att man går in i vår verksamhet och även utåt externt. Det ligger ju nu på min efterträdare och det är ju hennes sak att se till att det blir en marknadsföring utav projektet. *Om det visar sig lyckat ur allas synpunkter, kan ni upprepa det då, gör ni om det då, eller fortsätter ni?* Ja, man fortsätter inte, i sådant fall får man göra om igen. Men det man får tänka på då är – i och med att det hänger mycket på projektledarna – så tror jag man kan inte göra likadant igen, det blir aldrig likadant. *Nej, men att testa idén med utbildning och?* Ja, idén och det här är bra. Sen hänger det ihop med då hur mycket resurser vi har också när man kör igång. Har vi gott om resurser så är det ju lättare för oss att avsätta pengar till den här gruppen. Har vi ont om resurser, som vi har nu. Nu har vi ju mycket sämre med resurser, så hade frågan kommit idag så hade förmedlingen sagt nej därför man inte har pengar. Så det där varierar. Men upplägget i sig gav ju oss en bra erfarenhet att man faktiskt kan jobba med deltidsarbetslösa trots att dom har olika tider, man kan skapa en sådan flexibilitet i utbildningar att dom faktiskt kan gå på sin lediga tid. Och det tror jag var nyttigt att konstatera för oss och det var nyttigt även för Malmö folkhögskola, att lägga upp utbildningen på ett sådant sätt. Utbildningarna är annars väldigt fyrkantiga skulle jag vilja säga. Det finns flera bra och goda erfarenheter som man drar på det här projektet, det tycker jag. Jag vet ju inte hur resultaten ser ut än men det kommer en rapport under juni månad.

**Christina Merker Siesjö, ABF Malmö:** Projektet har efterhand blivit väldigt känt. Jag kan väl säga att man känner en väldigt stolthet här i organisationen,

därför att det som har hänt i projektet är något som hänt inom fackföreningsrörelsen, som är en av våra största medlemsorganisationer, LO-kollektivet. Det har verkligen blivit något av en aha-upplevelse att det faktiskt ABF Malmö, som varit huvudman för det här stora projektet. Dom allra flesta här på ABF tycker att det är fantastiskt och bra. Vi har också fått en ökad legitimitet, tror jag, inom dom fackliga organisationerna utifrån detta projektet. Därför har vi sammantaget känt det som ett väldigt lyckat projekt.

*Om projektet varit framgångsrikt*

**Gudrun Magnusson, Malmö folkhögskola:** Ja, det tycker jag att projektet är. Jag tycker ju att projektledarna har varit duktigt att jobba. Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan har ju varit väldigt flexibla och sett möjligheter och försökt lösa problemen. Och nu är det alltså framgångsrikt och det beror då på vad är det man tittar på. Utbildningen har varit framgångsrik, vad jag förstår. Kursdeltagarna har varit nöjda på det stora hela och sen är det då hur många är det då som får mer jobb och längre tid i anställningen. Det är ju det vi inte riktigt vet, det varierar – vad jag förstår – dag från dag. Det är väl det som egentligen är slutmålet. Men projektet och processen som sådan tycker jag ändå är lyckad, det är jag nöjd med. Sen finns det saker som man skulle naturligtvis ändra på där vi skulle varit mycket tydligare från början. Visst, sådant finns det ju.

**Jörgen Schultz, Svensk Handel, Malmö:** Det är svårt att utvärdera än. Jag vet inte riktigt slutresultatet än men dom delrapporter jag har fått mig till livs tyder väl på att man skulle kunna kalla det ett framgångsrikt projekt. Det har i alla fall gett ett – som jag har förstått projektledarna – flertalet kursdeltagare sådana kursvärden som höjd självkänsla och bättre säkerhet samt att våga någonting. Och vad jag förstår har också en hel del fått högre sysselsättningsgrad. Så det beror på vilket mått man vill sätta på framgång här men det är mer framgångsrikt utav det jag har fått mig rapporterat hittills än vad jag nästan hade vågat tro från början. Det måste jag säga.

**Gunilla Lindberg, Arbetsförmedlingen Stortorget, Malmö:** Ja, det tycker jag. Jag tycker det är ett framgångsrikt projekt även om vi inte vet, alltså vi vet inte slutmålet än. Det är framgångsrikt så till vida att vi har personer som har fått ökad kompetens och naturligtvis borde vara ännu mer attraktiva på arbetsmarknaden. Det finns många andra, nu har vi bara pratat arbetssökande men projektledarna har kontakt med mycket arbetsgivare också. Arbetsgivare där dom här personerna jobbar men även andra arbetsgivare, alltså våra nye-

tablerade och liknande. *Om man tänker framåt sen: Är där något som din organisation kan ta med sig som lärdom av projektet, som kan påverka er, ert sätt att jobba?* Ja, det hoppas jag ju. *Och vad tänker du på då?* Jag tänker att nu har vi haft ett projekt där man ser att det går att kompetensutveckla personer även om man arbetar deltid. Att projektet har haft en sådan flexibel lösning på utbildningen, att man tar tillvara det. För det finns andra grupper också som har den här problematiken att man jobbar deltid.

Jo, nu kom jag på vad jag tänkte på tidigare när jag tappade tråden. Det var ju faktiskt det här mot målet, alltså vad är det som har varit bra, om projektet har varit framgångsrikt. Och idag vet vi inte riktigt vad hamnar slutsiffran på, hur många är det som har uppnått den här önskade arbetstiden. För vi har väl en bra bit kvar än. Det jag tänkte direkt när jag gick in i projektet: det var att det här är jättetufft mål. Alltså att 60 % ska ha önskad arbetstid. Det är supersvårt inom den här branschen, där vi har nästan bara deltidsanställda, övervägande deltidsanställda. Men målet för projektet är jättetufft alltså.

**Gunilla Johansson, Handels Malmö:** Ja, det tycker jag, men hur framgångsrikt kan jag inte säga eftersom jag inte kan slutsiffrorna. *Men det känns framgångsrikt?* Det känns så – ja, det gör det. Eftersom att vi ser redan nu att där är dom som har fått fler timmar, där är dom som har hoppat av projektet, och där är dom som har fått heltid även om inte dom är så många. Sen tror jag också att det kan vara bra att ha kunskap om det här projektet för där är ju många nyetablerade företag som är på väg in till oss. En del av dom har faktiskt inställningen att man ska vara heltidsanställd från början. Och då kan det ju vara intressant för oss att göra en liten utvärdering på dom här nya företagen som faktiskt ska satsa på heltidsanställda och jämföra med dom då som har gått utbildning och fått utbildning och fått fler timmar och kunna se om vi kan hitta någon gemensam nämnare för det för att diskutera vidare med andra företag som inte är lika positiva.

**Christina Merker Siesjö, ABF Malmö:** Om det har varit ett framgångsrikt projekt? Ja, så upplever jag det. Jo, absolut.

### 4.3. Tolkning av intervjuresultaten

Genom de intervjuer med styrgruppen och kursdeltagare som gjorts i utvärderingsarbetets slut (maj 2005) och under processhandledningen med pro-



jektledarna under tiden oktober 2004-maj 2005, gör vi vidare följande tolkningar av intervjumaterialet.

### *Kursdeltagarna*

Genom de djupintervjuer som vi gjort med kursdeltagare ca ett halvt år efter avslutade kompetensutvecklingskurs (maj 2005) bekräftas och förstärks bilden från enkätundersökningen (kapitel 2 ovan) ovan. Kursdeltagarna är mycket nöjda med sin utbildning och i den flexibla, individuellt behovsinriktade och skraddarsydd form som den genomfördes i projektet. Projektledarna får mycket lovord och beröm för stöd och stimulans till kursdeltagarna. Man har känt sig sedd och uppmärksammas som enskild person under kursens gång – från starten till slutet. Det finns också en spontan kritik av och reflektioner över Arbetsförmedlingens sedvanliga sätt att arbeta med och förhålla sig till arbetssökande (arbetslösa).

De två kursdeltagarna som vi intervjuade inom ett urval om 24 personer är att se som sk goda framgångsberättelser. Allt förefaller hos dessa kursdeltagare att komma rätt i tiden och i deras liv – privat och arbetsmässigt. Erbjudes vissa relativt enkla personinsatser – stöd, stimulans och möjligheter – så kan det leda till en snabb utveckling av personen såväl som kompetenserna hos kursdeltagarna. För tydlighetens skull vill vi här markera att vi är medvetna om att det lilla antalet innebär ett representativitetsproblem. Samtidigt visar enkäter och avslutningssamtal att en stor del av kursdeltagarna är nöjda. Dessa två intervjuer med kursdeltagarna – ovan i kapitel 4.1. – visar på ett tydligare och fördjupat sätt varför och i vilka avseenden man som kursdeltagare är nöjda med utbildningen och projektledarnas insatser under kompetensutvecklingen.

### *Styrgruppens arbete och reflektioner*

Christina Merker Siesjö och Conny Pettersson på ABF Malmö var de – enligt allas uppgifter i styrgruppen – som tog de första initiativen och kontakterna för att få till stånd ett projekt inom det då redan existerande och nationella HelaProjektet och som förlades till handeln i Malmö. Detta var också första gången som ABF Malmö gav sig in på ett större arbetsmarknadsprojekt av just det här slaget. Malmö folkhögskolas nya rektor spelade en viktig roll framför allt i början av projektet. Personkemin mellan ABF:s och Malmö folkhögskolas representanter stämde bra. ABF och Malmö folkhögskola hade båda intresse av att inte konkurrera med varandra om utbildningar av denna typ. Tempot var högt i början, tiden för att skriva samman ansökan var kort. Sannolikt var

det en stor prestation i sig av projektledningen att få en ansökan – inklusive finansieringarna – klar och detta i tid.

Ansökan fick då, uppenbarligen, i själva den förberedande inledningen – sett i ett partsperspektiv – en slagsida mot Handelsanställdas förbund men obalansen rättades till när kritiken nådde fram till projektledningen. Projektledarna – liksom styrgruppen i sitt arbete – förmådde uppenbarligen tidigt och sedan framgent att balansera dessa partsintressen inom projektets ram. Samma sak med ekonomin i projektet: det var för stort men kunde snabbt bantas till den storlek som Af fann vara en rimlig nivå för att kunna hanteras. Och det låg rätt i tiden för Af, projektet passade in bra totalt sett och man hade kontakter upparbetade och ”deltidarna” var en grupp som fått vänta på sin tur för en större satsning. Det fanns således redan inledningsvis i grunden en vilja hos de ingående olika parterna och aktörerna att åstadkomma lokala resultat sett ur alla de ingående parternas intressen. En tillämpning av strategin ”alla vinner” (win-win-situationer).

Samtliga i styrgruppen uttrycker uppfattningen att man anser att det är ett framgångsrikt projekt. Man upplever att man har medverkat i något som man finner meningsfullt för de arbetsökande, för sig själva och sin organisation – både på kort och på lite längre sikt. Detta understryker slutsatsen om att projektet har byggt på och medfört att ”alla har vunnit något på och i projektet”.

Styrgruppen har fungerat väl liksom samarbetet inom styrgruppen och ledningen av denna. Det har varit en dynamisk styrgrupp som fått gruppen och därmed projektet som helhet att arbeta målinriktat. Personkemin och det sociala arbetsklimatet mellan de olika parterna och medlemmarna i styrgruppen förefaller också att ha varit det rätta för att projektet skulle kunna fungera friktionsfritt och kreativt. Ordföranden har som ledare av styrgruppen gått en klok balansgång mellan det formella och det informella samt prioriterat den öppna och fria kommunikationen. Detta uppskattas av styrgruppens deltagare. Organisationerna bakom styrgruppen och projektet har haft nytta av projektet och även påverkats under projekttiden. Styrgruppens deltagare har knutit värdefulla kontakter inom styrgruppen men även med andra personer i anslutning till projektet.

Projektledningen har förmått att rekrytera ”rätt spelare” vid olika tillfällen och i olika sammanhang under projektets gång. Man har också vågat lita till sin egen intuition. Detta gäller t ex rekrytering av medlemmar till styrgrupp och referensgrupp samt rekryteringen och urvalet av projektledarna.

Projektledarna har – liksom styrgruppens ordförande – varit framgångsrika ”balansspelare” i projektets olika processer (internt och externt) samt aktiva, kreativa, effektiva, kommunikativa, självständiga, kunniga, kompetenta och stödande. Projektledarna har också fungerat mycket bra i samarbetet med

styrgruppen liksom projektledningen som helhet har gjort. Projektledarna har varit ett starkt stöd till och stimulans för kursdeltagarna i olika skeden av utbildningen vad gäller t ex coaching och hjälp med planen för personlig utveckling och den personliga presentationen (brev och CV). Projektledarna har sett varje enskild person bakom rollen som kursdeltagare.

Det sistnämnda kunde vara något att sprida vidare till Arbetsförmedlingens personal i ett gemensamt utvecklingsprojekt såsom varande ett relevant förhållningssätt. Detta noterat här eftersom Af i våra kursdeltagarintervjuerna (självlklart är dessa för få för att man ska kunna dra långtgående slutsatser om Af – men samma typ av kritik återfinns emellertid i den offentliga debatten och på tidningarnas insändarsidor – se även under kapitel 2 ovan) får kritik för just denna brist på ett personligt förhållningssätt till den arbetssökande. Det är sannolikt också just detta som de båda representanterna för Af i styrgruppen säger och menar i sina svar om projektet har kunnat påverka och påverkat arbetet i framtiden på Af i de avslutande intervjuerna.

Olika intressen har balanserats väl i styrgrupp och av projektledarna. Handledningsstöd– insatt på ett tidigt stadium i projektet – kunde varit ett viktigt stöd i svåra och ”tung” arbetsuppgifter av detta slag där man arbetar nära många människor i behov av stöd (jmf praktiserande psykologer och socialarbetare som oftast använder handledningsinstrumentet).

Parterna – som aktörer – har kunnat mötas på en gemensam, relativt neutral (neutraliserad?) arena för att tillsammans identifiera, analysera och lösa olika konkreta problem och skapa meningsfulla uppgifter i ett gemensamt projekt med gemensamma mål – där alla parter också hade något själv (för egen del) att vinna på samarbetet inom projektets ram.

Om jämställdhetsperspektivet i projektet finns det emellertid olika uppfattningar i styrgruppen. Det finns minst två skilda sätt att tolka och förstå vad och hur styrgruppen tycker att jämställdhetsperspektivet skulle kunna komma till uttryck i detta projektet:

- ett är baserat på sociala fakta om hur samhället och här handeln är snedrekryterad mot att kvinnor dominerar (70-80%) i flertalet handelsgrenar (butiker, livsmedelsaffärer, hotell, restauranger m fl) – och utbildningen då direkt med den konstruktion den nu har i sig kompletterar och kompenserar en underprivilegierad eller oprioriterad grupp (kön);
- ett annat sätt att tolka och förstå detta perspektiv har sin utgångspunkt i att projektet skulle kunna utbilda, lära, undervisa och medvetandegöra kursdeltagarna (och eventuellt även andra ingående aktörer) i och om jämställdhet (om yrkesidentitet, om förslitningar, om stress, om brottsskydd, mm) för att kunna öka jämställdheten.

Man kan beskriva det förstnämnda perspektivet som: utbildning *för* jämställdhet och det andra perspektivet som utbildning *om* (i) jämställdhet. Detta går att fundera vidare på för de ingående aktörerna i projektet även efter avslutat projekt.

Cheferna (arbetsledarna) i de skilda företagen/affärerna inom handeln i Malmö kunde säkert med fördel ha involverats och bearbetats tidigare i projektet och därmed kunnat bli mer delaktiga i och bidragit till olika, konkreta arbetsuppgifter inom projektets ram. Det är kanske den mest svaga punkten som vi kan finna i detta stora uppenbarligen framgångsrika projekt.

Referensgruppen till projektet har inte haft mycket kontakt med styrgruppen men tydligen väl med projektledningen och projektledarna. Rollen för referensgruppen kanske har varit otydlig framför allt för styrgruppens medlemmar. Ett syfte med referensgruppen förefaller att ha fungerat väl: nämligen att vara ett brett förankrat avstämningsinstrument för projektledningen om var och hur projektet låg i tiden och i rummet (Malmö). Tillkommer gör att referensgruppen fungerade som en god kontaktyta samt en användbar spridningsväg såväl inåt i projektet som utåt från projektet till andra fält och aktörer i samhället – framförallt i Malmö.

### *Normer och normanalys*

I ett normteoretiskt forskningsperspektiv, utifrån den normmodell (se figur 1 nedan) som utvecklats vid avdelningen för rättssociologi vid Lunds universitet,<sup>11</sup> arbetar man utifrån de handlingar som utförs i verkligheten i riktning mot en förståelse av varför det sker som sker.

Normvetenskapen handlar om att förstå vad det är som är drivkraften bakom människors handlande. Handlandet är subjektivt bestämt och vetenskapen måste då arbeta med vetenskapliga kategorier och begrepp som förmår att förhålla sig till det normativa. Normbegreppet kan ses som den förmedlande länken mellan det faktiska och det önskvärda,

---

11 Texterna här bygger på artiklar och texter av följande forskare: Hydén, H. (1998): *Rätts-sociologiska aspekter på hållbar utveckling*, Rättsociologi, Lunds universitet; Hydén, H. (2002): *Normvetenskap*, Lund Studies in Sociology of Law, Lund University; Wickenberg, P. (1999): *Normstödjande strukturer*, Lund Studies in Sociology of Law 5, Lund University; Baier, M. (2003): *Norm och rättsregel*, Lund Studies in Sociology of Law 17, Lund University; Rejmer, A. (red., 2004): *Normvetenskapliga reflektioner*, Rättsociologi, Lunds universitet. Svensson, M. (2005): *Strategier för ökad regelefterlevnad på trafikområdet*, Rättsociologi, Lunds universitet (under tryckning); och Hallerström, H. (2005): *Skolledarskap för utveckling och förändring*, Rättsociologi, Lunds universitet (under tryckning).

mellan varat och bört, eller uttryckt i samhällsvetenskapliga termer, mellan system och handling. (Hydén 1998, s 15)

Vilja och motiv är en central drivkraft för att handla i syfte att uppnå ett önskat tillstånd eller värde. Kunskap är en viktig förutsättning för att kunna utföra professionella handlingar, lösa problem och aktivera sitt handlade i den riktning man önskar. Den tredje förutsättningen handlar om möjligheter för att realisera det man både önskar uppnå och har kunskaper för att utföra. Det är systemvillkor som både möjliggör och begränsar vilka handlingsalternativ som är tillgängliga. Se även texterna ovan häri, kapitel 2.7. (sidan 11 ff).

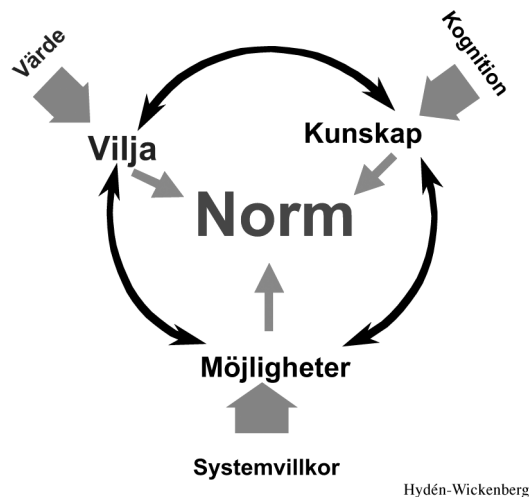
Begreppet norm i det normteoretiska perspektivet är ett samlingsnamn på faktorer och strukturer som tillsammans bildar de handlingsmönster och tankestrukturer som är normerande och därmed betraktas som det normala. Normen uppstår och bekräftas genom människor handlingar och i kommunikation. En etablerad norm blir på så sätt en sorts handlingsanvisning för det som uttalat eller outtalat förväntas ske. Det som verkligen sker konkret i verkliga livet bör idealt sett sammanfalla med de handlingar som normen anger. Normen kan även ses som en medveten skapelse av handlingsanvisning som bygger på olika överväganden och ställningstaganden om faktiska förhållanden. Normen påverkar vardagspraktiken när människor handlar enligt normens handlingsanvisningar, när man uppträder som andra dvs. ”normalt”.

Normmodellen<sup>12</sup> kan användas som sökverktyg för att förstå *handling*. Modellen har tre ingångar och information från dessa tre ingångar bygger tillsammans upp och synliggör en norm (se även figur 1 nedan).

- Känsla-värde-vilja (drivkrafter, moral, intressen etc);
- Kunskap (kognition, erfarenhet, färdighet, etc); och
- Möjligheter (systemvillkor).

---

<sup>12</sup> För referenser – se fotnot 11 ovan.



Hydén-Wickenberg

Vilken av de tre dimensionerna som betyder mest för förändringar eller utveckling beror på det aktuella sammanhanget. Det är samtidigt ett dynamiskt förlopp där de tre delarna hela tiden påverkar varandra ömsesidigt. Normerna kan med fördel studeras på såväl ett individplan (aktörsplan) som ett strukturplan (systemplan). En viktig sak framstår här som klar och tydlig med detta perspektiv eller angreppssätt: det räcker inte att öka på *endast* kunskapsdelen för att åstadkomma ändrade handlingsmönster. Det är ett vanligt sätt att se på förändringar i utbildnings- och informationssammanhang; mer kunskaper om exempelvis global uppvärmning (orsakade av våra fordons koldioxidutsläpp) leder till ändrade attityder till vår bilkörning som i sin tur leder till ändrade handlingsmönster i trafiken. Men så enkelt är det inte. Vi människor fungerar inte så rationellt. Alla de tre nämnda komponenterna ovan måste hanteras samtidigt – och dessa tre komponenter påverkar varandra ömsesidigt.

En första fråga gäller vad en individ (eller en grupp individer) vill uppnå, normen har således en viljekomponent som även innehåller grundläggande värderingar. Viljan kan analyseras i termer av motiv, känsla, värde eller drivkrafter. Nästa fråga gäller om personen/personerna har kunskaper för att utföra det som han/hon vill (eller måste?). Den tredje frågan har att göra med villkoren i de samhällssystem som möjliggör eller omöjliggör handlingen. Normmodellen säger inte något annat än att vilja, kunskap och möjligheter existerar. Utifrån dessa sammanhang kan man fråga sig hur en handling uppstår.

I denna utvärderingsstudie tillämpas *normanalys* på kunskapsfältet ”projektets utvecklingsinriktade uppdrag” enligt den beskrivning av modellen som gjorts ovan. Med stöd av normmodellens tre aspekter värde/vilja, kunskap/kognition och system/möjligheter undersöks hur man kan förstå projektledningens tankar om och erfarenheter av projektansvaret för förändring och utveckling av projektets praktik. Finns det en ”projektnorm”, något som kan ses som det normala och som blir till en form av inbäddade *handlingsanvisningar* för en projektpersonalens val av strategier?

Vilken är då *normen* (här avser vi att en norm är det samma som den *underliggande handlingsanvisningen*) som hela detta arbetsmarknadsprojekt i Malmö vilar på? Det enklaste sättet att beskriva denna norm är följande – helt och hållet formulerat med våra ord:

Man bör i projektet handla så att den enskilde person inom ett kollektiv med deltidsarbetslöshet som önskar öka sin anställningsgrad genom kompetenshöjande utbildning ska aktivt stimuleras och stödjas i dessa sina ambitioner och ansträngningar.

#### *Känsla-värde-vilja*

Alla aktörerna – parterna framför allt – har ett gemensamt intresse, vilja, värde och känsla av att man kan och vill – och bör? – lyckas med detta utbildningsprojekt. Kursdeltagarna upplever att man fått en bra individuellt inriktad chans utifrån sina egna individuella behov med god ekonomisk ersättning och chans till nystart eller nytändning på arbetsmarknaden. ABF och projektledarna vill lyckas med projektet: för ABF:s del är det första gången man arbetar med ett sådant projekt och man vill självklart inte misslyckas. Projektledarna och projektledningen är nya på sina jobb och vill också lyckas av det skälet, men även allmänt professionellt. Dessutom är de känslomässigt engagerade ”nyckelaktörer” i detta projekt: de har de tidiga och nära kontakterna och kommunikationen med kursdeltagarna och följer dessa nära och personligt under hela projektets tid.

Folkhögskolan vill etableras i nya sammanhang men vill inte konkurrera med ABF Malmö. Arbetsförmedlingen och Länsarbetsnämnden har satsat pengar och vill se lyckade och bra resultat. Handelsanställdas förbund och Svensk Handel vill vara med – eller: har valt att vara med i – ett projekt därför att man i grunden vet att det sannolikt gynnar båda parter. Alla inom projektets organisationer och aktörer har således *viljan* att lyckas med projektet. Alla vinner på detta. *Alla vill vinna* på det man ger sig in i. Detta skapar också öppningar för de Systemiska möjligheterna – se vidare nedan.

### *Kunskaper*

Alla parter och aktörer i projektet har nödvändiga och tillräckliga kunskaper om det man ska kunna behärska – partsståndpunkterna är väl kända redan och sedan länge av arbetsmarknadens och projektets båda huvudparter: Svensk Handel och Handelanställdas förbund. Projektledarna och projektledningen har den kunskap och kompetens – och bra intuition – som behövdes för att klara av att vara balansspelare mellan olika intressen och för att se och flexibelt möta kursdeltagarna var och en med de individuella behov man hade. Det sistnämnda vet Af att man inte hinner eller orkar med i normalfallet eller så tillhör den individuella emancipationen inte yrkes- och de professionella traditionerna inom dagens möjligheter inom Af?

### *Systemiska möjligheter*

Hela projektet är en frukt av att olika samhällsliga, rättsliga, politiska, administrativa och ekonomiska system samverkar här för att undanröja hinder av systemiskt slag som kan vara vanligt i andra fall. Intressant är att kunna konstatera att olika system kan fungera stödjande och konstruktivt givet att rollen/rollerna är tydlig(a) och att alla aktörer behövs för att kunna nå framgång i arbetet.





# 5. Slutsatser av och reflektioner över samtliga utvärderingar

## 5.1. Slutsatser av utvärderingarna

Resultaten från den *externa enkätbaserade utvärderingen* överensstämmer i stort med resultaten från den interna utvärderingen vid utbildningens avslut. De båda utvärderingarna visar tillsammans att för det stora flertalet av deltagare har tiden i Nätverk Handel Malmö inneburit en positiv upplevelse. Deltagarna har främst uppskattat de nya kunskaperna och de lästa ämnena, men också de nya kontakterna och människorna, samt att de känt sig delaktiga och sedda. Nästan samtliga deltagare upplever att de har genomgått en personlig utveckling under utbildningstiden, som resulterat i ökat självförtroende. De flesta deltagare upplever att deras förväntningar har infriats och att utbildningen är av praktisk nytta i arbetslivet, samt att den har förbättrat deras arbetsmöjligheter. Samma bild framträder i de fördjupade deltagarintervjuer som gjordes i slutet av maj 2005.

Sammanfattningsvis visar således dessa utvärderingar att utbildningen har ökat deltagarnas yrkeskompetens och självförtroende. Den har också väckt flera deltagares intresse för fortsatta studier och fördjupningar. Det stora flertalet har lämnat projektet med känslor av optimism inför framtiden. Detta pekar i riktning mot att projektet har lyckats i fråga om det kompetenshöjande målet.

Frågan om deltagarnas kompetensutveckling faktiskt kommer att bidra till att deras arbetsvillkor förbättrats är avhängigt en rad faktorer på både samhälls- och individnivå. En av förutsättningarna på den individuella nivån ligger i psykologiska faktorer såsom huruvida den enskilde har en positiv inställning till sin förmåga att påverka den egna positionen på arbetsmarknaden. Relationen mellan självförtroende och graden av framgång på arbetsmarknaden har

förklarats med hjälp av copingteorin och begreppet ”hardiness” (se kapitel 2). Självförtroende och framtidstro är viktiga för individens ”hardiness” och därigenom också för individens förmåga till coping, t ex att hantera stress och utveckla strategier för anpassning. Slutsatsen är att Nätverk Handel Malmös utbildningsprogram har bidragit till att stärka deltagarnas förmåga till coping, och därigenom lagt en grund för att deltagarna skall kunna förbättra sina arbetsvillkor på sikt.

Resultaten från den *externa intervjubaserade utvärderingen* ger oss tydliga signaler och resultat som pekar på ett framgångsrikt projekt. Parterna är samtliga nöjda och har också samtidigt nytta av projektet i sina respektive egna organisationer. Styrgruppen fungerade väl och har haft ett gott, dynamiskt konstruktivt och kreativt arbetsklimat som lett till ett målinriktat arbete med hela gruppen. Ordföranden har balanserat parterna på ett klokt sätt och skapat ett gott samtals- och mötesklimat. Projektet har skapat en neutral arena som parterna har kunnat mötas på för att nå ett gemensamt mål. Jämställldhetsperspektivet har funnits med i projektet men det finns två skilda uppfattningar i hur detta tillgodosetts. Tvivelsutan har dock perspektivet varit närvarande i projektet.

Projektledarna har såsom projektets ”nyckelaktörer” implementerat och aktivt med sina kroppar – såväl med förnuft som känsla – tillämpat själva projektets huvudnorm i sin dagliga praktik:

man bör i projektet handla så att den enskilde person inom ett kollektiv med deltidsarbetslöshet som önskar öka sin anställningsgrad genom kompetenshöjande utbildning ska aktivt stimuleras och stödjas i dessa sina ambitioner och ansträngningar.

Projektledarna har skapat, bibehållit och vidarefört denna avgörande norm under projektets gång. Man har sett och mött varje enskild deltagare och dennes behov. Det har sannolikt varit en styrka att vara just *två* projektledare i ett så pass stort och komplext projekt. Vi kan sammanfattningsvis bäst beskriva de två projektledarnas och projektledningens arbete med projektets mål och dess underliggande normer i termer av ”normstödande insatser eller handlande” under projektets genomförande och dagliga praktik.

Handledningsstödet som genomfördes under hösten 2004 och våren 2005 till projektledarna – två av nyckelaktörerna – parallellt med projektets fortgång har uppenbarligen enligt egen utsago varit till viss hjälp och stöd i det professionella reflekterandet för att tolka och förstå den mångfald av processer, händelser och skeenden som existerat inom projektets ram (internt och externt) under drygt ett och ett halvt års tid.

## 5.2. Framgångsfaktorer i projektet

Enligt resultaten från de intervjubaserade utvärderingarna med deltagarna och styrgruppen, är det framförallt utbildningens flexibilitet och det (engagerade) sätt som projektledarna och projektledningen har drivit projektet på som förklarar dess framgångsrikedom. Ur ett externt perspektiv är det framförallt Malmömodellens inriktning på process och deltagarinflytande som förklarar det lyckade resultatet. Utbildningsprogrammet har inte utformats ”över huvudet” på de personer som berörs av utbildning, utan successivt utformats under interaktion mellan de projektansvariga och deltagarna under resans gång. Detta gör att Malmöprojektet kan liknas vid en typ av forskningsprojekt som betecknas aktionsforskning (se kapitel 2). Projektet har varit inriktat på praktiska frågor, och syftat till att åstadkomma en faktisk förändring av problemen. Detta förändringsarbete har tagit formen av en cyklisk process, som startade med de inledande intervjuerna med deltagaraspiranterna inför utbildningsstart, och fortsatte genom kontinuerliga utvärderingar med deltagarna under programmets gång. Deltagarna – de direkt berörda av förändringsarbetet – har varit de centrala människorna i processen. Vinsten med denna projektform är ett utbildningsprogram som är väl förankrat i praktiken behov och förutsättningar, vilket borgar för att det skall få mer bestående resultat.

Utvärderingsuppläggen (som adderats efter nya behov efterhand i projektet) och processerna i detta arbete har slutligen för oss som utvärderare varit synnerligen intressanta, lärorika och givande. Tiden med enkäterna, handledningarna och de kunskaper och insikter som vi fick under den tiden blev – visade det sig – till stor nytta i de senare kommande intervjuerna med deltagare och styrgrupp när projektet väl var avslutat.

Det projektet genom sina huvudaktörer också lyckats med – förutom ovanstående under 5.1. – är att man genom projektledning och de två projektledarna kunnat initiera, bygga upp och vårda vad vi kallar ”normstödjande strukturer” inom och under projektets tidsram. Projektledarna blev efter sitt arbete inom projektet legitima aktörer för alla parter i projektet. En viktig fråga nu såväl för oss som för projektledningen och de involverade organisationerna är hur dessa värdefulla kunskaper och erfarenheter ska kunna användas av andra i likartade sammanhang.

### 5.3. Kopplingar till och effekter på omvärlden?

I förordet ställde vi som utvärderare några inledande frågor som vi har burit med oss under utvärderingsuppdragets gång:

*Och är det till slut så att projektets konkreta resultat kommer att kunna påverka de politiska beslut som väntas i den närmsta framtiden? Har det haft – eller kommer det att ha – en reell betydelse med de olika försöksprojekt som startats och genomförts runt om i landet med de ekonomiska medel som regeringen avsatte 2001 och 2003 till den nationella satsningen ”HelaProjektet”? Det övergripande syftet för dessa försök och projekt var ju att stimulera insatser som kan minska arbetslösheten i landet.*

*Har Projekt Nätverk Handel Malmö här kunnat hitta några fruktbara guldkorn? Kunde man bryta mönstret – hitta normbrytpunkter – som finns inom detaljhandeln i Malmö? Är detta en könsrelaterad fråga? Kan jämställdheten påverkas av sådana lösningar på arbetsmarknaden? Ska alla dessa nationella idéer, försök och projekt nu ”bara” resultera i en fyrkantig lagstiftning av klassiskt svenskt välfärdsstatligt märke? Är det inte det hotet som arbetsmarknadsministern och andra har aviserat sedan länge?*

Vi kan nu utifrån våra resultat konstatera att man i detta projekt – Nätverk Handel Malmö – har hittat ett antal framgångsrika metoder att påverka deltidarbetslösheten. Hur kan Arbetsförmedlingen och andra deltagande och aktiva organisationer i projektet och med hemvist i olika stora samhälleliga system kunna tillgodogöra sig de gjorda erfarenheterna i Projektet för att på detta vis förändra sina interna normer och handlingsmönster i arbetet med olika yrkesgrupper och branscher av arbetssökande?

Den grundläggande och huvudsakliga tankegången bakom detta projekt är att om deltagarna kan gå upp i arbetstid så ökar jämställdheten och arbetsmiljön förbättras. Det finns ju vissa indikationer på (när detta skrivs under sommaren 2005) att många av kursdeltagarna redan har fått det bättre arbetstidsmässigt och på ett personligt plan med självtillit och självförtroende. Det finns också indikationer på vilja och intresse från arbetsgivarens sida. I så fall – om detta skall lyckas på bred front i ett nationellt perspektiv – så ligger bollen hos de systemiska villkoren: dvs. inom systemen för politiken, rätten och ekonomin.

Det är nu slutligen som bollen ligger hos dessa nationella huvudaktörer och de strukturella sammanhang som de agerar inom:

- Svensk Handel och Handels – Arbetsgivare och fackföreningar

- Arbetsförmedlingarna – deras policyprogram och individuella stödinsatser
- Regering och riksdag. Näringsdepartement. Arbetslivsminister. Arbetsmarknadsverket. Arbetsmiljöverket. Arbetslivsinstitutet. Jämställdhetsombudsmannen. M fl.
- ABF – Utbildare och projektaktörer (även andra liknande aktörer)
- Folkhögskolor – Vuxenutbildare och kompetensutvecklare

Politiken och ekonomin: Det fokuserar vikten av stöd och åtgärder som förbättrar arbetsgivarnas reella förutsättningar för heltidsanställningar, eftersom detta inte är ett problem som arbetsgivarna ensamma kan lösa. I detta stadium är det också viktigt att specifikt utvärdera arbetsgivarnas erfarenheter av Malmöprojektet (effekterna för ekonomin och arbetsmiljön på de enskilda arbetsplatserna; vilket utifrån kommande stöd som behövs för att åstadkomma de önskade förändringarna lokalt; chefernas (arbetsledarnas) roll, delaktighet i och bidrag till de skilda affärerna inom handeln i Malmö; m fl problemlösningfokuserade frågor).

Rätten: Malmömodellen har visat på vikten av deltagarinflytande, varigenom man kan ta till vara de berördas egna kunskaper och erfarenheter, och processinriktade arbetsmetoder, för att nå fram till lösningar som matchar de faktiska behoven och förutsättningarna. Detta bör rimligen också gälla den rättsliga regleringen, som inte får utformas så att den snävar in parternas handlingsutrymme (de faktiska förutsättningarna varierar bransch-, tids- och rumsmässigt), utan på ett sådant sätt att den medger och uppmuntrar lösningfokuserade processer på deltagarnas egna villkor.

Lagstiftningsvägen och parternas samverkan – den specifika, konkreta skrivna rätten – avslutningsvis: Hur ska nu dessa framtida lagar, förordningar och nya handlingsförslag bäst utformas? Hur kan man på centralt håll – politiskt men kanske här framför allt på fackligt håll och på arbetsgivarsidan – nu ta in projektresultaten och i god och konstruktiv samverkan kunna, som vi konstaterat i projektet i Malmö, använda sig av erfarenheterna från försöken med självreglering i de olika nationella projekten? Och hur ska man framgent kunna erbjuda stimulans och stöd till dessa avgörande arbetslivsprocesser i enlighet med vad vi funnit i Malmös arbetsmarknadsprojekt inom handelsbranschen med deltidsarbetslösa? Processen innebär att lösningarna växer fram underifrån, vilket leder till väl förankrade beslut, vilket i sin tur högst sannolikt borgar för mer bestående resultat.

Vi som utvärderare av detta projekt hyser nog vissa förhoppningar om att projektarbetets guldgruva förs vidare på olika nivåer och i olika sammanhang för att medverka till en vidare utveckling på arbetsmarknaden.



# Bilaga 1

## Enkätfrågorna till den externa utvärderingen

### *Frågorna i enkät I (utbildningsstarten)*

1. Vad har du för yrkesbakgrund?
2. Vad har du för utbildningsbakgrund?
3. Hur ser du på din nuvarande arbetsituation?
4. Hur ser du på dina utbildningsbehov?
5. Vilka ämnen skall du läsa i Nätverk Handel Malmös utbildningsprogram?
6. Vad förväntar du dig att du skall vara bättre på när du genomgått utbildningsprogrammet?
7. Hur ser du på dina möjligheter inom handeln efter avslutad utbildning?



# Bilaga 2

## Enkätfrågorna till den externa utvärderingen

### *Frågorna i enkät II (utbildningsavslutningen)*

1. Hur såg du på dina utbildningsbehov när du började i Nätverk Handel Malmös utbildningsprogram?
2. Vilka ämnen läste du?
3. Hur bedömer du att de lästa ämnena har motsvarat dina utbildningsbehov? Skulle du t ex ha velat läsa fler ämnen/färre ämnen eller mer/mindre av något ämne?
4. Hur ser du på dina arbetsmöjligheter inom handeln efter avslutad utbildning?
5. I vilken omfattning har du arbetat samtidigt med utbildningen?
6. Hur anser du att kursupplägget (de tider och dagar som de olika kursmomenten getts på) har passat med dina arbetsfria tider?
7. Hur bedömer du att studietakten varit?
8. Hur bedömer du att dina möjligheter att påverka kursutbud och upplägg varit?

2005-04-22



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Rättssociologi

Hej !

Du är/har varit deltagare i Nätverk Handel Malmö-projektet som syftar till att förbättra förutsättningarna för deltidsanställda inom handeln i Malmö. Projektet är nu på väg att avslutas och för att få en bild av hur projektet lyckats uppnå sina syften pågår nu utvärderingar av olika slag.

Din upplevelse som deltagare i projektet är mycket värdefull för att kunna utvärdera projektet som helhet. Därför skulle vi vilja träffa dig tillsammans med några andra deltagare, för en gruppintervju, som handlar om dina erfarenheter, upplevelser och tankar kring projektet från start till avslutning. Gruppintervjun beräknas att ta en och en halv timme.

Vi som fått i uppdrag att genomföra denna utvärdering och som du kommer att träffa på gruppintervjun heter Per Wickenberg och Justus Aurell och arbetar på Lunds Universitet respektive Malmö Högskola.

Vi har inte möjlighet att intervjua alla deltagare i projektet och du har därför *slumpmässigt* blivit utvald till denna gruppintervju. Gruppintervjun sker med en bandspelare. Efter gruppintervjun kommer vi att skriva ut samtalen och där ska inga namn användas. Vi skickar utskriften till alla er som deltagit i samtalen för läsning och eventuella ändringar om något har blivit felaktigt. Slutrapporten kommer vi naturligtvis att skicka till er när den är klar.

Vi ser det som mycket angeläget att du kommer till gruppintervjun även om du bara deltagit i delar av projektet eller avslutat i förtid.

Här nedan finns tider för gruppintervjuerna som kommer att äga rum i ABF:s lokaler Spånhusvägen 47. Fyll i talongen (finns på blad 2) och skicka tillbaka den till oss i det frankerade svarskuvertet **så snart som möjligt – senast den 4 maj**. Vi skickar vi en bekräftelse tillbaka till dig när tiderna för alla intervjugrupperna är klara.

Hör gärna av dig till Per Wickenberg (kontaktvägar: se nederst) om du har några frågor eller funderingar.

Vi ser fram emot att träffa dig och få del av dina erfarenheter från Projekt Nätverk Handel Malmö!

Per Wickenberg  
Lunds universitet

Justus Aurell  
Malmö högskola

*Sida att skicka in i svarskuvertet*

Fyll i **alla tider** du kan. Vi skickar bekräftelse till dig på vilken tid det blir.

Jag kan komma fredagen den 20 maj kl 8.00-9.30 \_\_\_\_\_

Jag kan komma fredagen den 20 maj kl 13.00-14.30 \_\_\_\_\_

Jag kan komma fredagen den 27 maj kl 8.00-9.30 \_\_\_\_\_

Jag kan inte komma någon av ovanstående tider \_\_\_\_\_

Namn:.....

Skicka in arket/sidan i det bifogade, adresserade och frankerade svarskuvertet.

*Tack för din hjälp och medverkan!*

# Bilaga 4

*Intervjuguide för intervjuerna med styrgruppen i NätverkHandelMalmö – genomförda under maj 2005*

Frågorna behandlar – enligt uppdraget – två huvudteman:

- dels erfarenheter, funderingar och reflektioner kring projektets processer;
- dels vilken påverkan som projektet har haft på personen och dennes organisation.

1. Hur kom du in i det här projektet, NätverkHandelMalmö? Motiven?
2. Första mötet med styrgruppen?  
Första mötet med projektledarna?  
Första mötet med referensgruppen?  
Nätverksträffarna? Frukostmötena? Arbetsplatserna? Arbetsledarna?  
Cheferna?
3. Hur kom projektets olika delar in i ditt arbete och i din organisation?  
Hur gick detta till? Utbildningen – Kursdeltagarna? Uttagningarna?  
Pengar/Bidrag?(ev)
4. Det är ett jämställdhetsprojekt – Hur ser man det?
5. Hur ser du på styrgruppens arbete? Sammansättningen?
6. Din roll i styrgruppen? Har du drivit något speciellt?
7. Vad har projektet haft för påverkan på dig och din organisation?  
Betytt något? Vadå?
8. Är det ett framgångsrikt projekt som du ser det idag?  
Om lyckat etc: Vad är det då som är bra?

# Bilaga 5

*Intervjuguide för intervjuerna med kursdeltagarna i NätverkHandelMalmö – genomförda under maj 2005*

Frågorna behandlar – enligt uppdraget – två huvudteman:

- dels erfarenheter, funderingar och reflektioner kring deltagandet i kursen;
- dels vilket och hur det personliga stödet från projektledarna upplevdes?

1. Din resa in i det här projektet, NätverkHandelMalmö? Motiven? Af?
2. Första mötet med projektledarna? När? Var? Hur?
3. Hur upplevde du projektet? Starten? Hur gick detta till? Vad hände?
4. Hur upplevde du Utbildningen?
5. Hur erfor/upplevde du det personliga stödet från Projektledarna?
6. Coaching? Handlingsplan, personlig? CV/Personligt brev?
7. Har det varit ett bra projekt som du ser det idag?  
Om bra etc: Vad är det då som är bra?