

Från nyanländ till plåtslagare

Kartläggning av en modell för framgångsrik introduktion på arbetsmarknaden



Sammanfattning 4

Inledning 6

Finansiärernas ändamålsbeskrivningar 7

Syfte och frågeställningar 8

Metod 9

Tidigare forskning 10

Utbildningens utformning 14

Praktiskt 14

Utbildningen 15

Rekryteringsprocessen 16

Informationen 16

Prova-på-dagar 17

Intervjuerna 20

Urvalet 21

Utbildningens genomförande 23

Aktörsnivå 24

Första intervjutillfället 25

Andra intervjutillfället 28

Verksamhetsnivå 35

Block 1: SFI-läraren och representanten från Arbetsförmedlingen 35

Bilden av den senaste utbildningsomgången 35

Erfarenheter från den tidigare utbildningsomgången 36

Nätverket 36

Om upplägget har tillämpats i andra sammanhang 39

Relationen mellan plåtföretaget och andra företag i branschen 39

Förutsättningar och hinder 40

Slutsatser 41

Block 2: instruktörerna 41

Skillnader mellan första och andra utbildningsomgången 42

Hur utbildningen har fungerat 44

För- och nackdelar med att hålla en plåtslagarutbildning på ett plåtföretag 45

Hur utbildningen har tagits emot av andra företag och i branschen som helhet 46

Förutsättningar och hinder 46

Slutsatser 47

Strategisk nivå 49

En brokig omvärld 49

Den senaste utbildningsomgången 49

De viktigaste förutsättningarna 52

VD:s strategiska reflektioner 56

Verksamhetschefens strategiska reflektioner 58

Verksamhetschefens strategiska reflektioner 61

Slutsatser på strategisk nivå 62

Nätverket 63

Plåtslagarutbildningens nätverk 63

Nätverk i teoretisk belysning 64

Förutsättningar och hinder – en modell för framgångsrik

arbetsmarknadsutbildning 66

Förutsättningar och framgångsfaktorer 66

Finansiering 66

Ledning och styrning 66

Nätverk	67
Samhällsnytta	67
Typen av utbildning	68
Urvalet	68
Utbildningens utformning	68
Utvärdering	69
Risker och hinder	69
Att säga och att göra	69
Branschkulturen	70
Instruktörernas villkor	70
Juridiska hinder	70
Omvärldsfaktorer	71
Språk och kulturpreferenser	71
Utbildningens utformning	71
Konsumtionsmönster	71
Skillnader mellan första och andra utbildningsomgången	72
Källförteckning	74
Tryckta källor	74
Internetkällor	74

Sammanfattning

Föremålet för denna undersökning är en arbetsmarknadspolitisk utbildning till plåtslagare som genomfördes på ett plåtföretag i Örebro mellan hösten 2011 och våren 2013. Via intervjuer med deltagare, instruktörer, handläggare och chefer identifieras de framgångsfaktorer och risker som har varit aktuella under planeringen och genomförandet av utbildningen. Undersökningen innefattar också en jämförelse mellan den aktuella utbildningsomgången och en tidigare utbildningsomgång som genomfördes av samma plåtföretag och som avslutades sommaren 2010.

De främsta framgångsfaktorerna kan sammanfattas i följande punkter:

Finansiering: Den externa finansieringen är en viktig förutsättning för utbildningen.

Ledning och styrning: Med en ledningsgrupp som har bred representation av olika intressenter och ett öppet, problemlösningssökande förhållningssätt fungerar ledningen som ett viktigt dialogforum för återkoppling och snabba, förankrade beslut.

Nätverk: Arbetssättet kan beskrivas som en samverkanskultur mellan nätverkande intressenter. Kulturen innefattar arbetsformer, men också förhållningssätt och inställningen till problem och svårigheter som uppstår under projektets gång. Denna kultur är något som bärs upp av individer, men den finns också institutionaliserad i organisationerna.

Samhällsnytta: Det är inte plåtföretagets ekonomiska egenintresse som ligger bakom engagemanget i utbildningen, utan i första hand ett intresse av att tillgodose branschens långsiktiga behov av arbetskraft. Om detta kan genomföras samtidigt som personer långt från arbetsmarknaden får en möjlighet till jobb och samtidigt som nyanlända får möjlighet att integreras i det svenska samhället så förstärker det tillfredsställelsen i att bidra till det allmänna.

Typen av utbildning: Inte alla utbildningar lämpar sig som arbetsmarknadsutbildningar om syftet är att deltagarna ska få jobb. Det har stor betydelse att det är en utbildning som motsvarar ett behov på arbetsmarknaden. Möjligheterna att få jobb efter utbildningen är en viktig faktor för möjligheten att nå målluppfyllelse.

Urvalet: Motiverade deltagare är nyckeln till en framgångsrik utbildning. Modellen för att uppnå detta bygger på att gå ut brett och selektera hårt. Många bjöds in, få valdes ut. De som till slut blev utvalda var de som bedömdes vara mest motiverade.

Utbildningens utformning: I en yrkesutbildning som syftar till anställning för deltagarna utgör praktiken ett viktigt moment. Den integrerade SFI-undervisningen är också den en viktig framgångsfaktor.

Utvärdering: Framgången i framgångsrika arbetsmarknadsutbildningar behöver dokumenteras och värderas för att kunna definieras som framgång. Det första uppenbara måttet på framgång är förstås hur många av deltagarna som fått jobb och hur långt efter utbildningens avslutande detta har skett. Men det är också viktigt att identifiera framgångsfaktorer och risker – som i den här utvärderingen – så att andra kan ta lärdom av erfarenheterna utifrån en förståelse av de verksamma komponenterna i modellen.

De största riskerna kan sammanfattas i följande punkter:

Att säga och att göra: En betydelsefull svårighet handlar om vad aktörer i omvärlden säger och vad de sedan faktiskt gör. Under planeringsstadiet är det ibland lätt för olika intressenter att uttrycka entusiasm och att göra utfästelser utan att de för den skull känner förbindelse att fullfölja detta i handling. Men för den eller de som står för genomförandet av en utbildning är omvärldens faktiska stöd (inte bara det uttalade) en viktig förutsättning. Utfästelser som tas till intäkt för insatser och som sedan inte fullföljs blir till hinder i genomförandet.

Branschkulturen: Det verkar finnas flera egenheter i branschkulturen som kan utgöra allvarliga hinder. Företagarnas perspektiv framstår som kortsiktigt och branschiljalt. Man ser till det egna företagets kortsiktiga vinster, till exempel när det gäller tillgången till erfarna plåtslagare, snarare än till branschens långsiktiga behov. Därför ligger det närmare till hands att rekrytera plåtslagare från konkurrenten än att själv bidra med utbildningsinsatser och praktik.

Bryta ny mark: Att förändra det bestående kräver mer än att reproducera befintliga strukturer. Den som förändrar möter ofta olika former av ifrågasättande och motstånd.

Instruktörernas villkor: Lika väl som instruktörerna är en viktig förutsättning för utbildningen kan de också utgöra hinder. Om arbetsbelastningen blir för hög påverkar det engagemanget och därmed också kvalitén i utbildningsinsatsen.

Juridiska hinder: I Lagen om Offentlig Upphandling finns det fortfarande en del begränsningar och hinder när det gäller möjligheterna att göra sociala upphandlingar. En annan lagmässig aspekt ligger i de samverkande organisationernas lagutrymme och uppdrag. Vissa regler och bestämmelser är svåra att komma runt eller hantera, då de oftast inte är utformade för den här typen av gränsöverskridande samarbeten.

Omvärldsfaktorer: Konjunktursvängningar och strejker är exempel på omvärldsfaktorer som ger konsekvenser för utbildningen men som inte kan förebyggas eller påverkas. En dålig beredskap att möta oväntade händelser i omvärlden kan också beskrivas som en risk.

Språk och kulturpreferenser: Deltagarnas språk och kulturpreferenser kan utgöra hinder på flera olika sätt. Dels försvårar de kommunikation och förmedling av information som har med utbildningen att göra och utgör därmed ett praktiskt hinder och dels utgör de barriärer för integration eller assimilering in i plåtslagaryrket. Språket utgör också ett hinder för deltagarnas möjligheter att vid provtillfällen visa upp sina teoretiska kunskaper.

Utbildningens utformning: Deltagarnas ekonomiska villkor är en del av utbildningens utformning. De fastställs av Arbetsförmedlingen och/eller Försäkringskassan. Nivån på ersättningen ligger förhållandevis lågt och det kan utgöra ett hinder för många att kunna gå in i en plåtslagaryrkesutbildning. Personer med ensamt familjeansvar har inte möjlighet att gå in i en utbildning om ersättningen från utbildningen är den enda inkomstkällan.

Inledning

Det tar tid att bli plåtslagare. I grova drag krävs cirka 40 veckors utbildning på gymnasienivå och därefter mellan 1,5 och 2,5 års praktik. Sammanlagt blir det omkring fyra års utbildning. Plåtslagaryrket räknas som ett hantverksyrke. Det ställer höga krav på kunskap, erfarenhet och handlag. En plåtslagare är alltså en person med en specifik utbildning, en specifik kunskap och en specifik förmåga att självständigt kunna utföra plåtarbeten i många olika typer av sammanhang. Vanligtvis handlar det om plåt på byggnader såsom fönsterbleck, plåttak, skorstenar och liknande. Plåtslagaren både tillverkar plåt detaljerna och monterar dem på plats.

Den här kompetensen är efterfrågad på arbetsmarknaden. För plåtslageribranschen är färdigutbildade plåtslagare mycket eftertraktade. Konkurrensen om arbetskraften är hård och det finns en oro i branschen för den framtida kompetensförsörjningen.

För den som är utbildad plåtslagare finns det alltså goda utsikter att få jobb. Men en synpunkt som ibland förs fram från personer som jobbat länge är att karriärmöjligheterna uppfattas som begränsade. Man får jobb som plåtslagare, sedan jobbar man som plåtslagare tills man går i pension. Ett fåtal kan gå vidare genom att starta egen firma, men för flertalet handlar det om att fortsätta arbeta inom ramen för sin yrkeskompetens, eftersom det är där behovet finns. Därför finns det också tendenser till att plåtslagare som arbetat länge ser sig om efter alternativa karriärvägar. De plåtföretag som inte kan erbjuda bredd eller omväxling i yrket riskerar att förlora sin arbetskraft till andra plåtföretag eller andra branscher.

Nyanlända invandrare är en grupp som möter många hinder för att komma in på den reguljära arbetsmarknaden. Det finns idag en bred uppsättning arbetsmarknadspolitiska insatser som är riktade mot denna grupp och som syftar till att överbrygga dessa hinder.

Detta är, i korthet, bakgrunden till den utbildningssatsning som ska beskrivas och utvärderas i den här rapporten: det råder brist på nya plåtslagare, befintliga plåtslagare tenderar att se sig om efter alternativa karriärvägar och samtidigt finns en stor grupp nyanlända invandrare som inte kommer in på den reguljära arbetsmarknaden.

För att möta dessa behov tog ett plåtslageriföretag i Örebro ett initiativ där man erbjöd en verksamhetsförlagd plåtslagarutbildning för nyanlända invandrare. Utbildningen var förlagd till plåtföretaget och arrangerades av företaget. Denna första utbildningsomgång visade sig mycket framgångsrik. Den blev klar sommaren 2010, efter 61 veckor. Av 12 antagna tog 11 examen. Av dessa jobbade 10 kvar på företaget så sent som hösten 2012.

Lärarna som höll i själva utbildningen kallades instruktörer och var själva plåtslagare med lång yrkeserfarenhet. De var också anställda i företaget – som plåtslagare. Dessa instruktörer fick innan kursstarten genomgå en instruktörsutbildning som företaget köpte in externt.

Målgruppen för utbildningen var nyanlända invandrare. Då dessa hade begränsade kunskaper i svenska språket samordnades plåtslagarutbildningen med utbildningsinsatser från SFI. Den kommunala SFI-utbildningen var alltså en viktig samarbetspartner för utbildningssamordnarna.

Då det handlade om en vuxenutbildning med arbetsmarknadsinriktning var också arbetsförmedlingen en viktig samarbetspartner, både som finansiär och medorganisatör.

Erfarenheterna från denna första utbildningsomgång får betraktas som goda, givet problembeskrivningen. Genomströmningen var hög, liksom anställningsgraden. Som arbetsmarknadsprojekt betraktat är 10 anställningar på 12 utbildningsinsatser en mycket hög siffra. För plåtföretaget är 10 nya plåtslagare ett mycket gott utfall på en utbildningsinsats av det här slaget. Att man dessutom lyckades behålla de två instruktörer som ledde utbildningen i företaget får i ett plåtbranschperspektiv betraktas som ytterligare en framgångsfaktor.

Med denna erfarenhet i färskt minne påbörjades snart planeringen för en andra utbildningsomgång. Den påbörjades hösten 2011 och pågick under 63 veckor, inklusive 2 veckors "semester". De extra två veckorna var medvetet inplanerade för att utbildningens avslutning skulle sammanfalla med inledningen på plåtarbetssäsongen våren 2013.

Det är för att dokumentera och utvärdera denna *andra* utbildningsomgång som plåtföretaget har tagit kontakt med Örebro universitet och sociologiämnet. Vad som har efterfrågats är i första hand en form av dokumentation: vad har gjorts och på vilket sätt har det gjorts. Men det är också relevant att komma fram till en bestämning av själva modellen. Hur kan man beskriva arbetssättet? Vilka är de avgörande komponenterna i ett arbetsmarknadsprojekt som vill nå den här sortens resultat?

Från ett sociologiskt perspektiv är exemplet särskilt intressant. En av de viktigaste framgångsfaktorerna har visat sig vara ett omsorgsfullt nätverksarbete för att samordna och koordinera flera olika intressenter. Genom detta fokus på socialt nätverkande och gemensamma intressen har den första utbildningsomgången bidragit till att skapa en social infrastruktur präglad av samarbetsanda och sektorsövergripande planering.

Finansiärernas ändamålsbeskrivningar

Studien finansieras med medel från Regionförbundet i Örebro och Delegationen för hållbara städer. Projektägare är Örebro kommun och projektutförare är Örebro universitet.

Regionförbundet i Örebro är ett samverkansorgan för regionalt utvecklingsarbete i Örebro län. Det bildades 2006 av länets kommuner och Örebro läns landsting. Ett viktigt styrdokument för Regionförbundets arbete är den regionala utvecklingsplanen. Ett av planens områden heter "Kunskapslyft i arbetslivet" (Regionförbundet, s. 15). Regionförbundets skäl till att finansiera studien är att den genomförs i enlighet med detta område och bidrar till att nå målet "Vår region har en väl fungerande kompetensförsörjning, som balanserar utbud och efterfrågan". Mer specifikt kan studiens fokus på strategier som syftar till att få människor som annars står långt ifrån arbetsmarknaden i arbete ses som ett sätt att uppnå denna balans. Även avsikten att studiens resultat ska bidra till en mer framgångsrik och hållbar arbetsmarknadsutbildning samt en mer ändamålsenlig kompetensförsörjning ses av Regionförbundet som ett mål som ligger inom ramen för den regionala utvecklingsplanen.

Studiens utgångspunkt är alltså att främja en mer framgångsrik och hållbar arbetsmarknadsutbildning/arbetsmarknadsintroduktion genom att definiera de studerade modellerna i termer av förutsättningar, framgångsfaktorer och hinder.

Delegationen för hållbara städer fördelar statliga medel som ska stimulera ”välfungerande och attraktiva stadsmiljöer där hög livskvalitet går hand i hand med förbättrad miljö, social sammanhållning och minimerad klimatpåverkan” (hallbarastader.gov.se). I beskrivningen av stödets syfte lyfts behovet av integrerad, sektorsövergripande planering och höjda ambitionsnivåer upp som viktiga utvecklingsområden.

Delegationens uppdrag är bland annat att bidra till kunskapsutveckling och att samla och sprida information om goda exempel samt underlätta privat och offentlig samverkan i syfte att främja hållbar stadsutveckling.

Konkret är stödet riktat till planeringsprojekt och med det avses bland annat förstudier, processutveckling och informationsinsatser. Särskilt fokus läggs på lösningarnas effekter på individnivå, liksom att lösningarna ska vara innovativa och nytänkande. Ett särskilt fokus läggs på åtgärder som förväntas ge den största minskningen av utsläpp av växthusgaser i förhållande till stödets storlek.

Delegationen har enligt sin informationsbroschyr om statligt stöd till utveckling av hållbara städer 2012 i uppdrag att:

- Följa, stödja och utgöra mötesplats för projekt för hållbara städer
- Redovisa erfarenheter och goda exempel
- Främja arbetet med miljöteknikutveckling och export
- Stärka den sociala dimensionen i hållbar stadsutveckling
- Främja samverkan kring forskning och utveckling
- Identifiera hinder för hållbar stadsutveckling och förslag till åtgärder och lösningar

Av dessa uppdrag har den här rapporten främst fokuserat på de tre sista. Det första och andra uppdraget ligger på delegationens egen organisation att genomföra. Det tredje uppdraget är avgränsat till teknikutveckling och export och berörs endast perifert i det här sammanhanget.

Syfte och frågeställningar

Syftet är att dokumentera och utvärdera plåtslagarutbildningen på Lillåns Bleck & Plåt genom att undersöka de förutsättningar, framgångsfaktorer och risker som varit aktuella under utbildningens genomförande.

Studien har ett hållbarhetsperspektiv vilket innebär att vissa miljömässiga hållbarhetsaspekter studeras, men framförallt aspekter som har att göra med social hållbarhet.

Studien avser besvara följande frågeställningar:

- Vilka är de viktigaste förutsättningarna och framgångsfaktorerna för utbildningens genomförande?
- Vilka är de mest påtagliga riskerna?
- Hur skiljer sig den andra utbildningsomgången från den första?
- Vilken betydelse har de sociala nätverk som utbildningens intressenter och deltagare ingår i?
- Hur har deltagarnas faktiska och reflekterade konsumtionsmönster förändrats under utbildningens genomförande? Med reflekterat konsumtionsmönster avses här

förhållningssättet till bland annat resursanvändning, transporter, ekologisk konsumtion och återvinning.

Metod

Dokumentationen löper parallellt med genomförandet av den andra utbildningsomgången. Den innefattar deltagarobservationer vid olika aktiviteter och händelser samt intervjuer med deltagare, nyckelpersoner och medarbetare.

Deltagarna har intervjuats två gånger: en gång vid utbildningens inledning och en gång i samband med utbildningens avslutning. Intervjuer har också genomförts med instruktörer och lärare, med en representant från arbetsförmedlingen, med chefen för SFI samt med VD:n för Lillåns Bleck & Plåt.

Deltagarobservationerna har genomförts i olika steg av rekryteringsprocessen, under utbildningen samt vid utbildningens avslutningsceremoni.

Som underlag för studien ingår också den dokumentation som finns kring själva utbildningen.

I utvärderingshänseende fokuserar studien på framgångsfaktorer och risker, hinder och förutsättningar. Till en del handlar utvärderingen också om resultaten, men det primära fokuset riktas mot de sociala processer som har lett fram till resultaten.

Inspirationen till den utvärderingsfilosofin är hämtad från Pawson & Tilley (1997) och Flyvbjerg (2004), som utifrån lite olika utgångspunkter kan sägas fokusera på vad som faktiskt händer i interventionsprocesser och vilken kunskap som krävs för att kunna påverka dessa. Det handlar då om konkret, handgriplig kunskap om den komplexitet av mekanismer, kontexter, intressen och maktförhållanden som är verksamma i processen.

Pawson & Tilley formulerar två axiom för sin utvärderingsmodell:

Axiom 1: "Forskning måste svara på frågorna: vilka är de förändringsmekanismer som triggas av ett program och hur motverkar de existerande sociala processer?" (Pawson & Tilley 1997:75, min översättning)

För att uppfylla detta axiom behöver insatsen brytas ner i en serie delprocesser. Dessa processer behöver stratifieras och förstås som både mikro- och makroprocesser där olika mekanismer motverkar och förstärker varandra (ibid). För den aktuella studien kan detta översättas till att utbildningens genomförande studeras på *aktörsnivå* (intervjuer med deltagarna), *verksamhetsnivå* (intervjuer med instruktörer, SFI-lärare och representant från Arbetsförmedlingen) och *strategisk nivå* (intervjuer med VD och chef på kommunen).

Axiom 2: "Forskning måste svara på frågorna: vilka är de sociala och kulturella villkoren som är nödvändiga för förändringsmekanismer att verka och hur är de distribuerade inom och mellan programkontexter?" (Pawson & Tilley 1997:77, min översättning)

Mekanismerna som studeras är verksamma i sociala kontexter som begränsar och skapar förutsättningar för dessa. Utfallet av en insats kan alltså betraktas som resultatet av de mekanismer som är verksamma, under förutsättningar bestämda av en viss social kontext. Eller, som Pawson & Tilley (1997:xv) sammanfattar det: mekanism + kontext = utfall. I den aktuella studien hanteras dessa aspekter som förutsättningar.

Den andra inspirationskällan är Bent Flyvbjergs modell för fronetisk planeringsforskning ('phronetic planning research', Flyvbjerg 2004:283), som är ett angreppssätt för studiet av planering baserat på det klassiskt grekiska begreppet fronesis. Flyvbjerg har dock kryddat utgångspunkten med ett maktperspektiv. Fronesis brukar översättas som praktisk visdom, praktiskt omdöme eller sunt förnuft och är en av de tre intellektuella dygderna. De andra två är episteme och techne.

Poängen med fronesis är att den, till skillnad från de andra två angreppssätten, syftar till att överskrida klyftan mellan teori och praktik genom att handla om den intellektuella aktivitet som är mest relevant för praxis (Flyvbjerg, 2004:288). Syftet är att "klargöra värden, intressen och maktrelationer i planering som en grund för praxis" (Flyvbjerg 2004:289, min översättning). Utgångspunkten summerar Flyvbjerg i fyra värderationella frågor:

- Vart är vi på väg?
- Vem vinner och vem förlorar, och genom vilka maktmekanismer?
- Är denna utveckling önskvärd?
- Vad, om något, ska vi göra åt det?

Vad Pawson & Tilley har gemensamt med Flyvbjerg är intresset för vad som faktiskt händer i interventionsprocesser och vilken kunskap som krävs för att kunna påverka dessa. Det handlar då om konkret, handgriplig kunskap om den komplexitet av mekanismer, kontexter, intressen och maktförhållanden som är verksamma i processen. Det är då inte de generella teoretiska aspekterna eller de principiella aspekterna (episteme) som är i fokus. Inte heller de praktiska, teoretisktoreflekterade aspekterna (techne).

Målet med den här studien är att dokumentera erfarenheterna från en process, presenterade på ett sådant sätt att de kan omsättas i praktisk handling i andra, liknande processer och i dessa bidra till en mer effektiv måluppfyllelse.

Tidigare forskning

I Sverige är forskningen om effekterna av arbetsmarknadspolitiska insatser förhållandevis begränsad, åtminstone när det gäller evidens för de insatser som idag tillämpas och erbjuds till personer som står utanför arbetsmarknaden och åtminstone enligt vissa forskningssammanställningar. Det finns ett stort behov av mer forskning om effekterna av olika typer av insatser, särskilt i Sverige och särskilt om nyare typer av insatser (Forslund & Vikström 2011).

Madelene Nordlund (2010) har i sin avhandling studerat hur arbetsmarknadspolitiska insatser kan påverka de långsiktigt negativa konsekvenser som arbetslöshet innebär för individer. Studien relaterar till de föreställningar som florerar i debatten, till exempel frågan att den typen av insatser inte reducerar risken för långsiktigt negativa konsekvenser, att insatserna skulle hålla låg kvalitet, att deltagarna i arbetsmarknadspolitiska åtgärder skulle ha låg motivation eller att arbetsmarknadsförsäkringen skulle motverka en snabb återgång till arbete. Enligt Nordlund har det framställts som en svår uppgift att utvärdera åtgärdernas faktiska effekter. I det perspektivet är Nordlunds egen studie ett klargörande bidrag. Underlaget består av omfattande longitudinell registerdata vilket gör det möjligt att undersöka de långsiktiga effekterna av arbetsmarknadspolitiska insatser när det gäller

negativa effekter. Med negativa effekter menas här risken att falla ur arbetskraften, risken för instabilitet på arbetsmarknaden och risken för en negativ framtida löneutveckling.

Resultaten visar att arbetsmarknadsinsatserna under 90-talet fungerade väl när det gäller att reducera den typen av negativa effekter, både under tillväxtperioder (1999) och kriser (1993), och då speciellt för de yngsta och äldsta grupperna på arbetsmarknaden. Insatserna fungerade också särskilt väl för personer med låg utbildningsnivå. Dock är det enligt Nordlund viktigt att komma ihåg att personer med hög utbildningsnivå kan uppfatta att den här typen av insatser inte har något intressant att erbjuda dem. Ett annat resultat var att en generös arbetslöshetsförsäkring hjälpte till att reducera risken för en negativ framtida löneutveckling.

Ett övergripande resultat är enligt Nordlund att det är viktigt att investera i arbetsmarknadspolitiska åtgärder, särskilt vid ekonomiska nedgångar. Under sådana perioder bidrar inte nedskärningar i arbetslöshetsförsäkringen till att hjälpa arbetssökande tillbaka i arbete eftersom det finns för få jobb att söka. I tider av hög arbetslöshet är det också en god strategi att satsa på arbetsmarknadsutbildningar så att arbetslösa står beredda för nya utmaningar när arbetslösheten sjunker igen. Studien visar att de förmågor som arbetsmarknadsutbildningarna bidrar med har en överbryggande effekt. De är värdefulla på arbetsmarknaden så långt som fem år efter det år investeringen gjordes.

Unikt för Nordlunds studie är att den undersöker arbetsmarknadspolitikens långsiktiga effekter och därmed kommer fram till andra resultat än många andra studier som har undersökt utvecklingen under 90-talet. Då dessa ofta har tittat på de kortsiktiga effekterna erbjuder de enligt Nordlund en fragmentiserad bild av verkligheten.

Nu har dock den svenska arbetsmarknadspolitiken förändrats på en rad avgörande punkter sedan 1990-talet, som är den period Nordlund har studerat. När det gäller effekterna av insatserna framträder ett komplext mönster. Som Nordlund konstaterar bör man skilja mellan kortsiktiga och långsiktiga effekter. Likaså bör man göra skillnad mellan olika typer av effekter, vilket Forslund och Vikström menar (2011). Det kan också visa sig att effekterna varierar beroende på vilken målgrupp de riktas till. Långtidsarbetslösa svarar på ett annat sätt än personer som varit arbetslösa en kortare tid. Även konjunkturläget verkar ha betydelse för vissa typer av insatser. Det som fungerar i ett konjunkturläge kanske inte fungerar alls i ett annat läge. Graden och intensiteten av insatser är ytterligare en aspekt som behöver vägas in i sammanhanget.

Forslund och Vikström skiljer mellan tre olika typer av arbetsmarknadspolitiska insatser: "(1) Arbetsmarknadsutbildning, (2) subventionerad sysselsättning och (3) förmedlingsåtgärder" (Forslund och Vikström 2011:7). När det gäller arbetsmarknadsutbildningen poängterar författarna att den länge främst har varit yrkesinriktad, men att den under senare decennier också har fyllts med kurser av mer förberedande karaktär. Omfattningen av arbetsmarknadsutbildningar nådde sin kulmen i början av 90-talet (ca 1,9 procent av arbetskraften), men har sedan dess stadigt minskat (ca 0,2 procent 2009) och ersatts av subventionerad sysselsättning och praktik (Forslund och Vikström 2011:12). Den totala kostnaden för arbetsmarknadspolitik har nära nog halverats mellan 1998 och 2007 (Forslund och Vikström 2011:15). Förändringarna från 90-talet fram till idag handlar alltså om vilka konkreta insatser som ingår i varje insatstyp, vilka insatstyper som är prioriterade och hur stor total resurs som avsätts för arbetsmarknadspolitiska insatser överhuvudtaget.

När det gäller arbetsmarknadspolitikens tänkbara effekter gör Forslund och Vikström några viktiga distinktioner (Forslund och Vikström 2011:15). Det övergripande målet med arbetsmarknadspolitikerna är naturligtvis att minska arbetslösheten genom att bidra till varaktigt högre sysselsättning. Dock kan det målet nås med olika typer av åtgärder och olika åtgärder ger olika effekter.

I fallet med arbetsmarknadsutbildning handlar insatsen om att ge den arbetslöse kunskaper och färdigheter som efterfrågas på arbetsmarknaden. Insatsen bidrar till att fylla en kompetenslucka och ett kompetensbehov samtidigt. En efterfrågad kompetens tillförs och ett ledigt jobb kan tillsättas. Den så kallade matchningen förbättras.

En annan åtgärd är subventionerade anställningar, som syftar till att stimulera arbetsgivare att anställa personer som de inte skulle anställa annars. En risk med den typen av insats är det som ekonomerna kallar undanträngningseffekter. Det innebär att arbetsgivaren väljer att anställa en person med subventionerad lön istället för en person utan subvention. I det fallet har den ena personen trängt undan den andre. Inget nytt jobb har skapats, utan arbetslösheten har bara omfördelats mellan olika individer (Forslund och Vikström 2011:16).

Åtgärderna kan också få effekter på lönebildningen och i förlängningen påverka den totala arbetslösheten. Om åtgärderna ökar konkurrensen om jobben kan det pressa ner lönerna och bidra till lägre arbetslöshet. Å andra sidan kan åtgärderna genom att de minskar de negativa effekterna av arbetslöshet bilda grund för fackliga krav på högre löner. Enligt vissa teorier kan höjda löner leda till högre arbetslöshet (Forslund och Vikström 2011:16).

Arbetsmarknadsutbildningens resultat har varierat över tid och sammanhang. Det finns många olika förhållanden som kan påverka framgången. Vilka utbildningar som erbjuds har betydelse. Om syftet är att fylla ett kompetensglapp behöver utbildningarna ha den inriktning som efterfrågas och utveckla de färdigheter som behövs i arbetslivet. För att kunna göra det behöver utbildningsanordnaren eller finansiären av utbildningen ha kunskap om behoven på arbetsmarknaden. I vissa arbetsmarknadslägen kan detta vara oklart. Så var till exempel fallet i början av 90-talet (Forslund och Vikström 2011:19).

Även det allmänna arbetsmarknadsläget påverkar arbetsmarknadsutbildningens framgångar. Under perioder då arbetsmarknaden är svag är det svårt att avgöra var det behövs utbildningsförstärkningar. Över tid har också villkoren och därmed incitamenten för deltagare att gå arbetsmarknadsutbildningar skiftat. Detta har enligt Forslund och Vikström (2011:20) sannolikt påverkat såväl utbildningsanordnarens urval av deltagare som deltagarnas incitament att förvärva adekvata färdigheter.

Det finns också olika sätt att värdera framgången av arbetsmarknadsutbildningar. Ett mått är hur mycket snabbare personer som går arbetsmarknadsutbildningar kommer i arbete, jämfört med personer som inte går utbildningar. Ett annat mått är andel utbildade som kommer i arbete. I Forslunds och Vikströms forskningsgenomgång konstateras att "tidigare studier sannolikt givit en alltför mörk bild av arbetsmarknadsutbildningens effekter..." (Forslund och Vikström 2011:20). Ett resultat som är särskilt relevant för den här utvärderingen är att lågutbildade och utomeuropeiska invandrare är de som drar störst nytta av arbetsmarknadsutbildning som arbetsmarknadspolitisk insats.

Minimerad klimatpåverkan och den sociala dimensionen

Karin Bradley lyfter fram en rad sociala aspekter som har betydelse för möjligheten att bli en miljömedveten konsument och medborgare (Bradley, 2009:258 ff). Klimatpåverkan och ekologi handlar inte bara om stadsplanering och miljövänlig teknik, utan också om livsstil, etnicitet, inklusion och jämlikhet. Klimatpåverkan och koldioxidutsläpp innefattar hur människor lever och om de agerar i vardagen på ett klimatmedvetet sätt.

Flera andra studier lyfter på ett liknande sätt fram den sociala dimensionens påverkan på klimatet. Steve Egger (2006:1241-1243) tar bland annat upp det öppna samhället, självet och socialt kapital som viktiga beståndsdelar i en modell för en hållbar stad. Stockholm Environment Institute (SEI) har på uppdrag av Cogito publicerat en rapport om global miljöpåverkan och lokala fotavtryck (2012) som undersöker miljöpåverkan i ett konsumtionsperspektiv. I rapporten konstateras att den livsstil som studerats i Sverige inte är långsiktigt hållbar, utan att det kommer att krävas omfattande förändringar inom konsumtionsområden som mat, boende, transporter och rekreation för att klimatmålen ska kunna nås. Betydelsen av att reducera det ekologiska fotavtrycket per capita betonas också av Diego Martino (2009) i en genomgång av förutsättningarna för att kunna kombinera urbanisering med en hållbar utveckling.

Det råder stor enighet i forskningen om att den sociala dimensionen har stor betydelse för en hållbar stadsutveckling. Men denna dimension innefattar många olika aspekter. Nicola Dempsey m fl (2011) undersöker och definierar social hållbarhet i en urban kontext och tar i den genomgången upp en rad fysiska och icke-fysiska aspekter av urban hållbarhet. Bland de icke-fysiska aspekterna återfinns bland annat social inklusion, socialt kapital, sociala nätverk, social interaktion, anställning, boende och kulturella traditioner. Bland de fysiska aspekterna nämns boendestandard, lokal boendemiljö och grannskap.

Mot den här bakgrunden kan konstateras att den sociala dimensionen inrymmer många olika aspekter som har stor betydelse för möjligheterna att minimera klimatpåverkan. De aspekter som särskilt studeras i det här arbetet är den förväntade förändringen av deltagarnas faktiska och reflekterade konsumtionsmönster samt betydelsen av och funktionssättet i de sociala nätverk som satsningarnas intressenter ingår i.

Arbetsmarknadssatsningarnas klimatpåverkan kartläggs genom att deltagarnas förhållningssätt till bland annat resursanvändning, transporter, ekologisk konsumtion och återvinning studeras före och efter deltagandet. Arbetshypotesen är att inklusion, utbildning och arbete främjar en mer ekologiskt hållbar livsstil.

Utbildningens utformning

Här ges inledningsvis en beskrivning av utbildningens utformning, placering och innehåll.

Praktiskt

Utbildningen ges i en utbildningslokal som ligger i anslutning till plåtföretagets ordinarie lokaler. Deltagarna byter om i samma omklädningsrum som de anställda. De delar också fika- och lunchrum. Efter ordinarie arbetstid har de tillgång till verkstaden.

Det betyder att deltagarna har daglig kontakt med den miljö och de människor som de ska möta efter utbildningens avslutning: ett riktigt plåtföretag, riktiga verktyg och maskiner, riktiga plåtslagare och riktig yrkesjargong.



Utbildningslokalen

Detta betyder också att de anställda har att förhålla sig till en grupp som är under utbildning (och som därför inte *producerar*) och som därtill har utländsk härkomst och begränsade kunskaper i svenska. Fler ska dela på utrymmet i korridorer och omklädningsrum. Fler ska stå i kö vid kaffeautomaten och mikrovågsugnarerna. Plåtföretaget blir inte längre en arena enbart för plåtslagare.

Sammantaget erbjuder den praktiska placeringen av utbildningen både för- och nackdelar. Autenticiteten kan vara en fördel, men den kan också upplevas som lite skrämmande. Lokalmässigt finns det begränsningar i relation till utbildningens krav. På en gymnasieskola är lokalerna anpassade för stora utbildningsgrupper. Så är inte fallet på ett medelstort företag med begränsad lokalyta när det gäller andra verksamheter än produktionen och produktionens direkta stödfunktioner.

Utbildningen finansieras av Arbetsförmedlingen. Den ekonomiska ersättningen för deltagarna beräknas, beslutas och betalas ut av Försäkringskassan. De flesta får aktivitetsstöd eller motsvarande vilket ger ca 3500 kronor i månaden (223 kr per dag före skatt). Arbetsförmedlingens representant hjälper deltagarna att få kunskap om och söka denna ersättning.

Utbildningen

Totalt omfattar utbildningen 62 veckor, effektiv tid. De första 5 veckorna ägnas åt teori. Där ingår maskiner och säkerhet, arbetsmiljö och ergonomi, första hjälpen, heta arbeten, takskydd, arbete i livlina, ställningsbyggnad, liftutbildning, AMA, del 1 (Allmän Material- och Arbetsbeskrivning), fysisk träning och svenskundervisning. (Se bilaga 1)

Då utbildningen räknas som en gymnasieutbildning ingår också idrott på schemat. Den fysiska träningen var förlagd till Karolinska skolans lokaler. Svenskundervisningen ges av SFI och är integrerad i utbildningen. Vissa pass ges i plåtföretagets lokaler och vissa pass ges i SFI:s lokaler.

Vecka 6-7 är den första praktikperioden. Enligt utbildningsplanen är den inriktad på praktik i arbetslag, med en elev per arbetslag.

Det andra teoripasset omfattar fem veckor och innehåller bland annat samhällskunskap och kollektivavtal, matematik, materiallära, kvalitetssäkring och projektkunskap. Därefter följer en lite längre praktikperiod om fem veckor.

I det tredje teoripasset tillkommer lödning, statik, konstruktioner, lättbyggnader, byggnadslagstiftning och juridik.

Vecka 23-46 ligger två längre praktikperioder direkt efter varandra som omfattar takläggning och montage. Den första halvan av perioden fokuserar på den ena aspekten och den andra halvan på den andra aspekten. Den här praktikperioden har rubriken "Projektarbete hos partner" och är tänkt som en verksamhetsförlagd praktik ute på ett befintligt plåtföretag.

Det fjärde och sista teoripasset innehåller fortsättningar på kurser som inletts under tidigare teoripass. Den tredje och sista praktikperioden pågår vecka 52-61 och i den väljer eleven själv var praktiken ska utföras.

Vecka 62, den sista veckan, görs slutprov på plåtslageribranschens skola i Katrineholm. Därefter avslutas utbildningen och de elever som är klara kan då börja jobba som lärlingar. Lärlingstiden omfattar 2.600 timmar (ca 2,5 år). Ingångslönen är 103,10 per timmer (2012). När den obligatoriska lärlingstiden är avslutad kan man avlägga gesällprov och få ett gesällbrev som bevisar att man uppfyller branschens krav på yrkeskunnande. Efter ytterligare 6 år i yrket kan man avlägga mästarprov och få möjlighet till ett mästarbrev i plåtslageri.

Rekryteringsprocessen

I det här avsnittet beskrivs processen med att informera om och rekrytera deltagare till den andra utbildningsomgången.

Informationen

För att nå ut med information till målgruppen anordnades informationsträffar i Arbetsförmedlingens lokaler under mitten och slutet av augusti 2011. Informationen om informationsträffarna förmedlades via SFI i samband med schemalagda undervisningstillfällen. En del av deltagarna vid informationsträffarna hade också fått information från sin arbetsförmedlare.



Information på arbetsförmedlingen

Vid dessa träffar närvarade instruktörerna på plåtföretaget tillsammans med representanter från arbetsförmedlingen och SFI. Åhörarantalet varierade mellan 30 och 40 personer på de olika träffarna. En träff som hölls i Vivalla samlade endast 7 åhörare.

Informationen som förmedlades handlade bland annat om sista ansökningsdag, att de som anmälde intresse skulle få möjlighet att delta i prova-på-dagar, hur antagningen går till med intervjuer och besked om antagning, hur lång utbildningen är, vad en plåtslagare gör, vilka krav som ställs på den som anmäler sitt intresse, vilka arbetstider som gäller, hur viktigt det är med rätt inställning, var företaget ligger, hur många som antas, vilka möjligheter det finns till hjälp med resor och vilka förkunskapskrav som gäller.

Åhörarna lyssnade intresserat och ställde även en del frågor. Nedan följer några exempel på typiska frågor:

Åhörare: Kan kvinnor söka?

Arbetsförmedlingen: Vi vill gärna ha fler kvinnor som plåtslagare. Särskilt invandrarkvinnor.

Åhörare: Är jobbet lätt eller svårt?

Instruktör: Det är svårt att utföra. Man måste lära sig hur man gör. Man måste också kunna jobba på höga höjder.

Åhörare: Är det bara 12 personer som får utbildningen? Hur ska de andra få jobb?

Instruktör: Du får försöka bli en av dessa 12. Alla får möjlighet att prova.

Åhörare: Hur kan man veta vilka 12 som kan efter bara två dagar? Tänk om alla är lika duktiga?

Instruktör: Vi ser ganska snabbt vem som kan hantera en plåtsax.

Åhörare: Vad kostar en utbildning?

Arbetsförmedlingen: Minst 100 000 per person, men jag vet inte exakt.

Åhörare: Får man någon ersättning?

Arbetsförmedlingen: Har man introduktionsersättning fortsätter man med den. Därefter får man aktivitetsstöd på 223 kronor om dagen. Det blir cirka 3500 kronor per månad efter skatt. Har man socialbidrag får man behålla det.

Åhörare: Måste man ha körkort?

Instruktör: Ja, man måste ha eller ha hunnit långt i körkortsutbildningen. När man går ut måste man ha körkort. Det är ett krav.

Åhörare, kommentar: Inte hemlandskörkort?

(fniss i lokalen)

Efter informationspasset stannade en del åhörare kvar och fyllde i intresseanmälan. Flera fick hjälp med att fylla i blanketterna. När åhörarna hade gått var representanterna från plåtföretaget, arbetsförmedlingen och SFI kvar en stund i lokalen för lite "eftersnack". De kände varandra från den tidigare utbildningsomgången och hade en avslappnad kommunikation. Sammantaget samlade dessa informationsträffar cirka 40 deltagare till prova-på-dagarna.

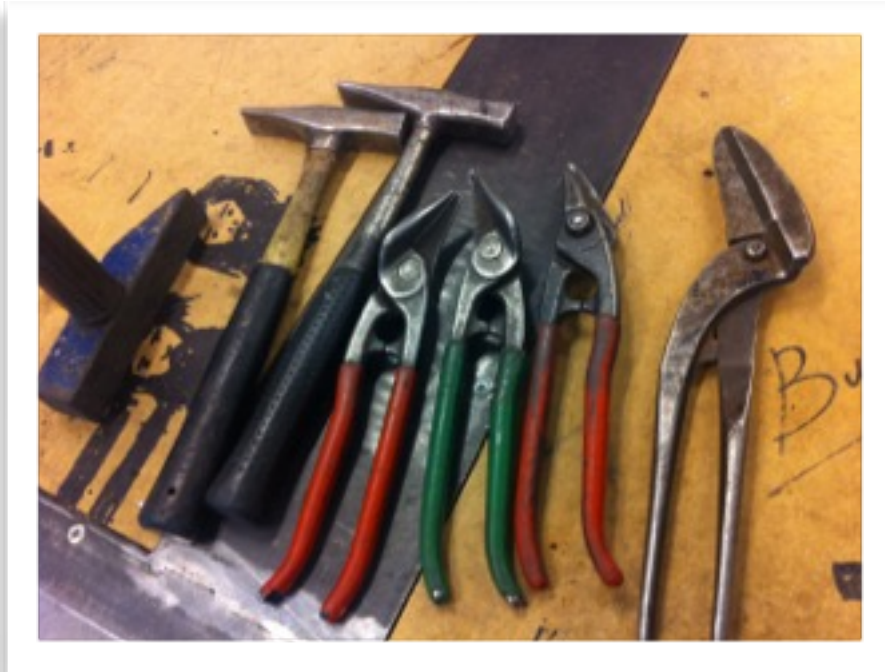
Prova-på-dagar

De som anmälde intresse i samband med informationsträffarna kallades till prova-på-dagar på plåtföretaget. Upplägget dessa dagar var en halvdags introduktion med praktiska övningar i utbildningslokalen och en heldag med studiebesök på byggarbetsplatser. Deltagarna delades in i 6 grupper med mellan 6 och 7 deltagare i varje grupp. Sammanlagt hade 40 personer anmält sig.

Syftet med dagarna var dels att deltagarna skulle få praktisk insikt om vad utbildningen handlar om, men också att instruktörerna skulle få möjlighet att göra en första bedömning av deltagarnas inställning, handlag, språk och erfarenhet. Bedömningen dokumenterades i ett Excel-ark. Deltagarna fick även fylla i en enkät med några enkla frågor, till exempel "vad gör en plåtslagare?", "varför tror du att du kan bli en bra plåtslagare?", "vad använder en plåtslagare för verktyg" samt "vad har du för bakgrund?".

Spridningen bland deltagarna var väldigt stor, i flera avseenden. De representerade många olika länder, språk och kulturer. En av grupperna bestod av personer från Angola, Algeriet, Burma, Kina och Tunisien. De hade olika ålder och olika yrkesbakgrund. Kön fördelningen var förhållandevis jämn, men männen var i majoritet.

Introduktionseftermiddagen inleddes med en visning av lokalerna. Därefter, i utbildningslokalen, hölls en genomgång av olika verktyg. Bland annat visades höggersax, taknocksax (pelikansax), falstänger, mothåll, dubbelfalsjárn och falsöppnartång.



Exempel på plåtslagarverktyg

Även några maskiner demonstrerades, till exempel fals, knäckmaskin och rundmaskin. Under maskingenomgången poängterade instruktörerna särskilt att det är viktigt med säkerheten så att man inte klämmer sig.

Under genomgångarna fick deltagarna också en lätt introduktion till plåtslagarjargong:

Instruktör: Öronproppar finns här, och dom ska man inte stoppa i munnen

Det framgick av sammanhanget att instruktionen framställdes på ett skämtsamt sätt och de flesta av deltagarna verkade förstå humorn i det hela.

Även mer professionsrelaterade termer förmedlades, till exempel att "snipsa". Till övningarna hörde att vika en namnskytt av plåt, tillverka ett stuprör samt klippa ut och bocka ut en ljusstake.



Praktiska övningsuppgifter

Under arbetet fick deltagarna ställa frågor och lära sig mer om hur det är att jobba som plåtslagare. En av instruktörerna berättade att plåtslageri är ett hantverk. Det finns många olika sätt att täcka ett tak. När taket är färdigt ska det se snyggt ut. Bland plåtslagare är det vanligt att man betraktar varandras arbeten. Olika plåtslagare har olika stilar och man kan nästan se vem det är som har lagt ett visst tak, berättade instruktören.

Avslutningen på introduktionsdagen gav mer utrymme för frågor och småprat. Många tyckte det var svårt att använda plåtsaxarna. En av instruktörerna förklarade att det kan vara svårt och tungt att klippa, men att man blir starkare ju mer man håller på. Sedan vänjer man sig vid sina verktyg. Då kan det kännas ovant att använda andras verktyg.

En av deltagarna frågade hur tjocka plåtar man använder:

Deltagare: Vad har ni för plåtar? En millimeter? Två millimeter?

Instruktör: Nej, inte två millimeter. Då är det smeder som håller på med sånt, det är ett annat folk.

Uttrycket att smeder är "ett annat folk" signalerar att plåtslageriyrket är ett hantverksyrke med en egen yrkesstolthet och att det enligt plåtslagarna själva har en särställning jämfört med andra hantverksyrken. I den här typen av markeringar förmedlade instruktörerna yrkets skråmässiga karaktär redan under introduktionen och det kan ha påverkat deltagarnas inställning till yrket och yrkesutbildningen. De som fastnade för jargongen blev mer intresserade. De som inte gillade eller inte förstod jargongen kan snarare ha blivit avskräckta.

En annan fråga som togs upp handlade om körkort:

Instruktör: Har ni körkort?

Deltagare: Jag har ett från Tunisien.

Instruktör: Jo, men ni måste ha ett svenskt. Vilken sida kör ni på i Tunisien? Vänster?

Deltagare: Nej, vi kör i mitten.

(skratt bland deltagarna)

I det här meningsutbytet var det tydligt att deltagaren spelade med i jargongen genom att skämtsamt förstärka och därmed också hantera en underförstådd fördom om det egna hemlandet. Den här deltagaren gjorde inte sig själv till objekt eller offer för instruktörernas humor, utan svarade upp på ett lika skämtsamt sätt, om än kanske med en lite annan typ av humor.

Studiebesöken på byggarbetsplatser hade dels till syfte att visa hur plåtslagare arbetar i praktiken och dels att testa hur deltagarna hanterar höga höjder. Det fanns flera exempel på deltagare som inte kände sig bekväma med höjderna och som valde att inte fullfölja utbildningen på grund av det.

Intervjuerna

Av de 40 personer som anmälde sig till prova-på-dagarna blev 32 personer kallade till intervju. Några valde att hoppa av, andra blev inaktuella av andra skäl. Av dessa 32 blev 25 intervjuade, då det blev några ytterligare avhopp.

Vid intervjuerna deltog VD:n på plåtföretaget, en representant från SFI och en representant från Arbetsförmedlingen. Plåtföretagets VD höll i intervjuerna. Han följde en mall med följande punkter:

Namn

Ålder

Vilja

Hur länge har du varit i Sverige?

Berätta om din bakgrund

Körkort

Skolor

Tidigare jobb

Familj

Fritidsintressen

Styrkor

Svagheter

Varför söker du?

Varför ska vi välja dig?

Övrigt

Bilagor

Varje intervju tog cirka 30 minuter. De sista tre intervjuerna genomfördes under en förmiddag och direkt efter det påbörjades urvalsarbetet.

Under genomförandet av intervjuerna förstärktes bilden av kandidaterna som väldigt olika. De representerade en stor spridning när det gäller ålder, bakgrund, språk, hemland och tidigare erfarenheter. Könsfördelningen bland kandidaterna var mycket ojämn - nästan enbart män hade sökt och blivit kallade.

En av de inledande frågorna handlade om viljan att komma in på utbildningen. Kandidaterna fick frågan "På en skala från 1 till 10, hur gärna vill du komma in på utbildningen?". Svaren på den frågan varierade något.

VD: På en skala från 1 till 10, hur gärna vill du komma in?

Kandidat 1: Många svarar 10 på den frågan, men det är fel. Jag svarar 12 och så kanske vi landar på 10

VD: På en skala från 1 till 10, hur gärna vill du gå utbildningen?

Kandidat 2: 8

VD: Jaha, varför 8?

Kandidat 2: Jag vill inte för mycket och inte för lite.

VD: Hur gärna vill du gå utbildningen?

Kandidat 3: Jag vill 100 procent.

På frågan "varför vill du jobba här" hade en av kandidaterna svarat att det behövs många plåttak i Sverige. "Det är blött här". VD:s reflektion: "här är en person som tänker större". Samma kandidat var också intresserad av att designa. På den uppgiften blev VD:s reaktion att "här har vi en person som kan göra snygga saker".

Urvalet

Vid urvalsdiskussionen deltog samma personer som genomförde intervjuerna, men då var också de två instruktörerna som hade hållit i prova-på-dagarna med. De hade med sig sitt underlag från dessa dagar. Plåttföretagets VD hade sina ifyllda intervjuguider som underlag. Representanten från SFI bistod med sin personkännedom, liksom representanten från Arbetsförmedlingen.

Instruktörerna uttryckte en viss oro. Efter prova-på-dagarna fanns som mest tio lämpliga personer och på sin höjd sex reserver, men det skulle förutsätta att man gör avsteg från kraven. Bägge instruktörerna hade pratat ihop sig och gjorde samma bedömning. De viktigaste grunderna för bedömningen var inställning, handlag, språk och erfarenhet.

Gruppen gick igenom de sökande en och en. Instruktörerna höll i presentationen av kandidaterna och redogjorde för sina bedömningar, utifrån sina kriterier. Varje kriterium var betygssatt med en siffra och summan av samtliga betyg fanns sammanräknad i underlaget.

För varje sökande som presenterades gick frågan sedan till VD:n som gick igenom sina underlag. Därefter gav SFI och arbetsförmedlingen del av sina intryck och kompletterade i vissa fall med ytterligare uppgifter om kandidaterna.

Kandidaterna delades upp i en "klar-hög", en "mellan-hög" och en "nej-hög". En person som inte var med i underlaget, men som hade uppfattats som intressant skulle kontaktas i efterhand.

Under detta arbete uppstod en diskussion om ålder. Instruktörerna var tveksamma till att ta in personer med för hög ålder, men VD:n var mer positivt inställd till det. Han argumenterade för att människor byter jobb och att man får vara glad om man kan få ut tio år i arbetet av en person. VD:n argumenterar:

Visst, han är gammal, men han är inte så gammal som många som är yngre. Han kan fungera som ett bra kitt i gruppen. (VD)

En annan diskussion handlade om att så få kvinnor blev aktuella. Instruktörerna berättade att många kvinnor hade valt bort sig själva, de flesta redan under prova-på-dagarna. Första kvinnan som diskuterades bedömdes ha en tveksam inställning, men ett mycket

gott handlag. Hon hade lätt att få ihop bitar och vände saken rätt. Till hennes svagheter anfördes att hon var tveksam mot höjder och snöskottning på tak. Men enligt VD:n var hon i övrigt "klockren".

I övrigt vägdes för- och nackdelar mot varandra när de övriga kandidaterna diskuterades. En man som hade visat stort intresse och varit aktiv på arbetsförmedlingen hade visat tveksamt handlag under prova-på-dagarna. Möjligen berodde detta på nervositet, resonerade instruktörerna. Han ville gå utbildningen "jättemycket".

En annan person hade en mycket god inställning, var snabbtänkt och pratade mycket. Dock hade han bara gått fem år i skolan och tyckte själv att han inte var tillräckligt bra på att läsa och skriva.

En tredje person var väldigt motiverad och hade ok handlag, men föll på att han var höjdrädd. Det påverkade inställningen eftersom han insåg att det var ett farligt jobb: "man kan ramla ner och dö".

Olikheterna i bakgrund visade sig kanske tydligast i en person som hade läst psykologi på universitetet. Han anförde själv att hans fru kallar honom för Einstein, för han är "så bra på att fixa saker". Fick han välja själv skulle han bli psykolog, men mest av allt ville han ha ett yrke och få ett jobb. Enligt VD:n höll den här personen en helt annan nivå än de andra.

Ytterligare en person bedömdes som tveksam eftersom han hade varit sen till prova på-dagarna och att han inte verkade kunna "hålla måttet". SFI-representanten framhöll att personen har ett självförtroende som inte håller: Han pratar mycket, men håller inte riktigt. Han kommer att vika sig."

En 33-åring från Somalia med tre års skolbakgrund fanns också med bland de sökande. Han hade gått andra kortare kurser, bland annat engelska i tre månader. I Sverige hade han jobbat i klädaffär och även sålt mobiltelefoner och datorer. VD:n: "Jag upplevde honom som smart och med humor".

En aspekt som diskuterades var avstånd och transporter. Kandidater som bor utanför tätorten befarades få transportproblem och svårigheter att komma i tid på grund av det.

Under urvalsdiskussionen gjordes också jämförelser med den förra utbildningsomgången. I samband med prova på-dagarna var det då många som stannade kvar och ställde frågor efter det att dagen var slut. Många kom också redan dagen innan för att kontrollera så att de hittade. Så var det inte den här omgången. Det nya urvalet var "helt annorlunda", upplevde instruktörerna.

När gallringen var klar fanns det 11 personer i Ja-högen. En av dem var kvinna. VD:n kommenterade: "Om hon tackar nej tycker jag att hon ska ha goda skäl. Vi får jobba lite extra med henne". Det fanns ytterligare en kvinna som hade tackat nej till att komma på intervju. I resonemanget anfördes att det vore bra med två kvinnor så att de kan stötta varandra. Senare kom emellertid beskedet att den andra kvinnan varit mycket tydlig med att hon inte ville gå utbildningen.

På lunchen ringde Arbetsförmedlingens representant till kvinnan som hade varit med på intervjuerna för att bekräfta om hon fortfarande var intresserad. Kvinnan sa först nej eftersom hon inte trodde att hon skulle klara av det. Hon trodde också att det skulle bli svårt som ensam tjej. Då bestämde VD:n en tid för ett särskilt möte med henne på den

utbildning där hon var inskriven vid tillfället. VD:n förklarade: "Det är väldigt angeläget att få med henne i utbildningen. Jag är medveten om att det kan bli svårt att vara ensam tjej, men det är en problematik som kan hanteras". Mötet gick bra. Tjejen ändrade sig och anmälde sig till utbildningen.

Förutom Ja-högen fanns det också en hög med reserver. En av instruktörerna kände sig tveksam till en av reserverna. Gruppen beslutade ta in en av reserverna och göra en rangordning på de återstående. Vid rangordningen gick man tillbaka till de poäng som sattes vid prova på-utbildningen. Intresset vägde tungt och gick före nervositet och brister i handlag.

Poängsumman hanterades med förbehållet att grupperna vid prova på-dagarna hade olika sammansättning och att bedömningarna hade gjorts vid olika tillfällen. I vissa fall gav tidigare erfarenhet stort utslag på totalpoängen, men inställningen och språket bedömdes ändå väga tyngre.

En av instruktörerna kommenterade reservgruppen: "Jag är nog mest likgiltig inför de som är kvar. Ingen av dem håller riktigt måttet för en sån här utbildning".

Beskedet om rekryteringsgruppens beslut skickades ut via brev till de personer som inte hade kommit in. De som hade kommit in blev uppringda av någon av instruktörerna eller VD:n. Arbetsförmedlingens representant skulle kontakta reserverna och förklara för dem vad det innebär att vara reserv.

Utbildningens genomförande

När det gäller utbildningens faktiska genomförande är det några saker som avviker från det planerade upplägget. Tanken från början var att plåtslageribranschen skulle ta ett ansvar genom att upplåta praktikplatser för utbildningens deltagare. Så har det inte blivit. All praktik har anordnats av samma plåtföretag som har organiserat utbildningen. Trots inbjudningar och olika former av påtryckningar har stödet från andra företag i branschen helt uteblivit. I och med detta har den aspekt av praktikmomentet som syftar till att ge kursdeltagarna ett utvidgat kontaktnät i branschen också uteblivit.

En annan sak som påverkade utbildningen var att plåtslagarna gick ut i strejk våren 2012. I och med det avbröts utbildningen tillfälligt, men den återupptogs sedan när strejken var över.

Vad som kanske har haft störst återverkan på deltagarna är den branschkras som slog igenom hösten 2012. En konsekvens av krisen var att alla personer som plåtföretaget hade anställt från den föregående utbildningsomgången blev uppsagda. Utöver dessa var det ytterligare en handfull som fick gå. Att de personer som i princip hade garanterats en anställning nu blev av med sina jobb kom som en påtagligt negativ signal för de som nu gick utbildningen. Från att ha levt i övertygelsen om garanterad anställning efter avslutad utbildning fick deltagarna nu revidera om sina förväntningar. När branschen till och med avskedar färdigutbildade plåtslagare signalerar det tydligt att intresset för att ta in lärlingar är ännu mindre.

Bortsett från dessa tre avvikelser genomfördes utbildningen som planerat. En deltagare avslutade i förtid och på den deltagarens plats tog man in en av deltagarna från den förra utbildningsomgången som hade avbrutit i förtid, men som nu ville få möjlighet att bli klar.

Aktörsnivå

Deltagarna intervjuades vid två tillfällen. En gång i början av utbildningen och en gång i slutet av utbildningen. Vid första intervjutillfället intervjuades elva deltagare och vid andra tillfället genomfördes lika många intervjuer. Dock är det endast tio av deltagarna som har intervjuats två gånger. En av deltagarna var frånvarande vid första tillfället, men intervjuades vid det andra och en annan av deltagarna som intervjuades vid det första tillfället fick avbryta utbildningen och var därför inte med vid det andra. Deltagaren som avbröt ersattes med en annan deltagare som hade avbrutit vid första utbildningsomgången men som nu fick möjlighet att fullgöra utbildningen vid denna andra utbildningsomgång.

Den första intervjun fokuserade på följande aspekter:

- Hur deltagarna hade fått information om utbildningen
- Hur deltagarna tänkte när de anmälde sig till utbildningen och prova på -dagarna
- Vad deltagarna tyckte om prova på -dagarna
- Vad deltagarna skulle vilja jobba med om de fick välja själva
- Vad som gjorde att deltagarna tyckte utbildningen verkade intressant
- Vad deltagarna hade för tidigare erfarenheter
- Vad deltagarna tyckte om urvalsprocessen, antagningsintervjun och konkurrensen mellan de sökande
- Synen på de deltagare som inte kom in
- Hur deltagarna uppfattar utbildningen så här långt
- Deltagarnas förväntningar på vad de ska få ut av utbildningen
- Deltagarnas tankar om framtiden
- Hur det går just nu
- Övriga reflektioner

Den andra intervjun fokuserade på följande aspekter:

- Hur det känns just nu
- Vad deltagarna tycker om utbildningen
- Reflektioner om olika delar i utbildningen
- Vad deltagarna tycker om utbildningens krav på dem
- Hur utbildningen har fungerat rent praktiskt
- Om förväntningarna har infriats
- Om man hade gått utbildningen om man hade känt till hur det skulle bli i förväg
- Vilka delar av utbildningen deltagarna tycker att de har mest nytta av
- Hur det har fungerat med SFI-undervisningen
- Vad deltagarna tänker om placeringen av utbildningen på ett plåtföretag
- Erfarenheter av kontakter med andra plåtföretag
- Tankar om framtiden
- Vad deltagarna tror att de gör om ett år
- Vilka förändringar deltagarna förväntar sig om de får jobb som plåtslagare
- Om något har ändrat sig i privatlivet sedan de påbörjade utbildningen
- Vilka man umgås med på fritiden
- Hur man tänker om körkort
- Medskick till en ny eventuell utbildningsomgång
- Övriga reflektioner

I den följande genomgången redovisas deltagarnas svar på dessa frågor i kronologisk ordning. Under genomgången dras slutsatser med bäring på studiens frågeställningar. Dessa slutsatser presenteras i punktform i slutet av genomgångarna.

Första intervjutillfället

De flesta fick informationen om utbildningen via Arbetsförmedlingen och/eller SFI. Någon hade fått informationen från praktikcentrum i Vivalla (en stadsdel i Örebro) och ett par av deltagarna hade en vän eller anhörig som hade gått första utbildningsomgången. De som hade fått informationen från personer som gått första utbildningsomgången uttryckte att de har väntat ett och ett halvt år på det här tillfället. Vid informationsträffarna på arbetsförmedlingen och SFI hade intresset varit ganska svalt, enligt de intervjuade. Det var inte många i klasserna som anmälde intresse till prova på -dagarna. När intervjupersonerna får spekulera om varför lyfter de fram skäl som att man inte vill gå upp tidigt på morgonen, man vill inte jobba ute när det är kallt och man är rädd för att ramla ner från tak. Plåtslagare är också ett okänt yrke i många delar av världen, så en del hade sannolikt svårt att föreställa sig vad utbildningen och yrket gick ut på.

Motiven till att anmäla sig skiljer sig åt mellan deltagarna. Många anför möjligheten att få jobb som ett viktigt motiv, men även ett intresse för själva yrket. Det som intresserar mest är aspekten att det är ett praktiskt yrke där man får jobba med händerna. En del av deltagarna hade påbörjat annan utbildning som de avbröt för att istället gå plåtslagarutbildningen. Vikten av att ha en svensk utbildning för att kunna få jobb i Sverige lyftes också fram som ett tungt vägande skäl.

Prova på -dagarna uppfattas mycket positivt. För en del var det första gången de höll i en plåt och ett plåtverktyg. Beskrivningen att det "kändes bra för mig" att jobba med plåt återkommer hos flera av intervjupersonerna.

Deltagarna har olika erfarenhetsbakgrund, men har det gemensamt att de är intresserade av att jobba med händerna. Några är tydligt fokuserade på just plåtslageri. En av deltagarna lyfter fram att plåtslagaryrket är ett "riktigt" jobb som man utbildar sig till. Det är inte som att jobba på restaurang, diska eller städa, utan det är ett kvalificerat jobb som kräver en viss kompetens och vissa färdigheter och som inte vem som helst kan gå in i.

Det som lockar med just plåtslagaryrket är att det är ett bristyrke och att möjligheterna att få ett fast jobb är goda. Just detta med fast anställning poängteras som något eftersträvansvärt. Deltagarna har också hört att lönen är bra. Några lyfter fram att det är ett fritt yrke och att man får jobba på olika ställen. Även integrationsaspekten lyfts fram - att det är ett bra sätt att komma in i det svenska samhället.

Ingen av deltagarna har jobbat som plåtslagare tidigare, men flera har erfarenhet från byggbranschen, till exempel genom att ha jobbat som snickare, elektriker eller fönstersättare. Några har jobbat som mekaniker, en har varit frisör och en annan av deltagarna har jobbat med blommor.

Urvalsprocessen utformades så att man tog in fler intresseanmälningar än vad det fanns plats för. Deltagarna fick söka platserna i konkurrens. Detta innebar att många av dem som var intresserade av utbildningen och deltog i urvalsprocessen ändå inte fick plats på utbildningen. De antagna deltagarnas reflektioner om detta är entydigt positiva. Bland reflektionerna finns uppfattningen att det är VD:s jobb att göra ett urval och välja ut de bästa, att alla fick tydlig information redan från början om hur många platser som var aktuella, att alla inte passar för utbildningen och att det därför är viktigt att välja ut de som

passar. Någon tänkte att ”jag har inte en chans” men blev positivt överraskad av att bli antagen. En deltagare uttrycker sig på följande sätt:

När jag kom in frågade jag varför det kom så många personer när de bara skulle ha tolv. [Instruktörerna] sa till mig att de tolv som är här är de bästa. De andra är inte bättre. Det är rätt att göra så. När jag kom till intervjun kände jag själv att jag är bra. Jag kan. För jag fick plats. (deltagare)

Citatet visar att förfarandet hade legitimitet hos deltagarna och även att det ledde till att de deltagare som kom in kände sig duktiga och utvalda.

Även intervjumomentet i antagningsprocessen uppfattas som något positivt hos deltagarna. Det är bra med intervjuer och intervjuerna var bra är den dominerande uppfattningen, även om några var oroliga inför intervjun.

Synen på de deltagare som inte kom in framstår som förhållandevis neutral. Även om deltagarna själva anger att de hade blivit väldigt ledsna om de inte kom in beskriver de krasst och kortfattat att de känner någon eller några som inte kom in, men att de inte vet riktigt hur de reagerade. En av deltagarna konstaterar att ”de blir ledsna” och fortsätter:

Det finns en pojke som går på min skola också, SFI, han frågade mig ’fick du jobb?’. Jag sa ja. ’Ska du gå?’. Ja. Han tänker kanske om jag inte ska gå så kommer han in. Han är kanske efter mig eller någonting. (deltagare)

Medvetenheten om konkurrensförhållandet återkommer även här alltså. Empatin för de som inte kom in verkar vara betydligt mindre betungande än glädjen över att själv ha kommit in på utbildningen.

När det gäller själva utbildningen är det framförallt språket som uppfattas som problematiskt. Det är många nya ord att lära sig och svårt att förstå vad som står i böckerna. Deltagarna tittar på bilderna och tar efter hur andra deltagare gör istället för att läsa texten. Det finns också en tendens att vilja visa vad man redan kan, snarare än att ta det lugnt och försöka lära sig nya saker. Flera deltagare beskriver det som att den här nervositeten och svårigheterna med språket är något som var mest påtagligt de första veckorna, men att det sedan lugnade ner sig. Instruktörerna fyllde en viktig roll i att förmedla vikten av att ta det lugnt och läsa boken ordentligt. Deltagarna beskriver det som att de nya orden snabbt blir bekanta eftersom de används hela tiden i verkstaden.

Några tar upp distinktionen mellan teori och praktik som ett problem. Det som står i boken stämmer inte helt överens med hur man gör i praktiken. I boken används andra ord för samma saker. ”Det står på ett annat sätt än man pratar”, som en deltagare uttrycker det.

SFI-undervisningen uppfattas väldigt positivt bland deltagarna. Detta dels genom att utbildningen i svenska på det sättet fortsätter parallellt med plåtslagarutbildningen, men också genom att SFI-stödet också är integrerat och fungerar som stöd för plåtslagarutbildningens teoretiska delar.

Deltagarnas förväntningar på utbildningen skiljer sig åt en del. Att få jobb som plåtslagare är ett viktigt mål. En av deltagarna lägger betoning på att utbildningen handlar om att lära sig jobbet för att kunna jobba med det, ”inte för att jag ska kunna få intyget och sitta hemma”. En annan har planer på att studera vidare till lärare eller ingenjör eller något annat. Ytterligare en deltagare tar upp själva arbetsinnehållet som en viktig aspekt:

Jag vill lära mig om tak och fönsterbleck. Det är bättre för mig än ventilation. Jag vill bara lära mig om taket. (deltagare)

Av detta framgår det att den här personen inte bara är intresserad av att få ett jobb, vilket som helst, utan att det också handlar mer specifikt om vad man jobbar med och vad man gör i jobbet.

Även i synen på framtiden finns det en viss bredd bland deltagarna. Målet att få jobb är gemensamt. Flera deltagare uttrycker också en tillförsikt i utbildningsvalet. Plåtarbeten kommer alltid att efterfrågas, även om konjunkturen kan gå ner emellanåt. Flera av deltagarna håller öppet för var i Sverige man kan tänka sig att arbeta. Huvudsaken är att man får jobb någonstans. Vissa uttrycker med bestämdhet att de har hittat rätt yrke och är inställda på att förr eller senare få jobba som plåtslagare. Andra har ett mer öppet förhållningssätt och menar att de kan lära sig att jobba med något annat om det inte skulle finnas jobb inom plåtbranschen.

På frågan ”hur går det?” anger många att det känns bra och att de har funnit sig tillrätta efter de första två veckorna. Deltagarna uttrycker också att de är mycket nöjda med instruktörerna. Dock finns en uttalad längtan efter att komma ut i praktik så snabbt som möjligt. Den inledande teorikursen verkar inte höra till utbildningens främsta höjdpunkter.

När det gäller övriga reflektioner tar en av deltagarna upp att det behövs fler tjejer. Även tjejer klarar av jobbet. Att vara ensam tjej är inte så lätt. En annan reflektion handlar om att lokalen är för liten. Borden står nära varandra och det är lätt att skada sig själv och andra när man jobbar med större plåtar.

Gruppens sammansättning har betydelse för utbildningen. Flera påtalar vikten av att ha en blandad grupp med olika bakgrunder och olika språk. Annars finns risken att deltagarna pratar med varandra på sitt hemspråk istället för att lära sig svenska.

Ersättningen deltagarna får under utbildningen är väldigt låg. Det innebär att deltagare med försörjningsansvar får svårare att klara sin livssituation under utbildningstiden. Särskilt äldre deltagare tar upp den problematiken:

Vi får samma lön allihop. Men vi är olika. En del får också social eller någonting utöver lönen, så det blir skillnad. Det blir lite svårt men vad ska vi göra? (deltagare)

Citatet visar också att utbildningens målgrupp har få alternativ att välja bland när det gäller försörjning. Även om en praktik kan ge en något högre ersättning så är det alternativet ofta osäkert och tidsbegränsat. Väljer man en utbildning av det här slaget kanske ersättningen blir lägre under en period, men chanserna på arbetsmarknaden blir bättre när utbildningen är klar. Argumentet för att gå utbildningen är strategiskt snarare än ekonomiskt.

En av deltagarna tog upp flera idéer om hur utbildningen skulle kunna förbättras. Dessa förslag togs inte upp av de andra deltagarna, men förtjänar ändå att omnämnas i den här sammanställningen:

- Det behövs mer praktik och fler externa uppdrag
- Istället för att jobba i en grupp om 12 bör man dela upp gruppen så att man jobbar två och två. Då kan man fokusera mer på jobbet och inte ”sitta och prata”
- Om man tjänade mer pengar under praktiken skulle man bli mer motiverad.
- Utbildningen skulle kunna vara mer intensiv.

- Sorteringen kan ske snabbare. Om det under utbildningen visar sig att en deltagare inte kommer att kunna bli klar på grund av bristande motivation eller annat bör den sorteras bort direkt.

I denna första intervjugenomgång går det att identifiera flera viktiga framgångsfaktorer och risker utifrån deltagarnas beskrivningar. När det gäller framgångsfaktorer kan de sammanfattas i följande punkter:

- Att *gå ut brett med information* om utbildningen kan vara ett bra sätt att nå personer som är motiverade och intresserade. Men det innebär också att många som inte är aktuella involveras på informationsträffar och i urvalsprocesser.
- *Konkurrens- och urvalsförfarandet* innebär att man till slut får en grupp motiverade deltagare. Själva urvalsprocessen är i sig motivationsskapande.
- Deltagarnas *motivation och intresse* är en avgörande framgångsfaktor.
- *Prova på -dagar* är ett bra sätt att få deltagarna att få en bild av vad utbildningen går ut på, men också ett sätt för instruktörerna att utvärdera deltagarna.
- Att det är en *tydlig yrkesutbildning som leder till ett specifikt yrke* uppfattas som viktigt.
- Att yrket är ett *bristyrke* och att det därmed finns goda möjligheter att bli anställd är viktigt.
- *Integrationsaspekten* lockar också – att yrket innebär en möjlighet att komma in i det svenska samhället.
- *Integrerad SFI-undervisning* är ett framgångskoncept.
- *Strategisk rekrytering* för att få in fler tjejer och fler med utländsk härkomst är ett svårt men nödvändigt grepp om målet är att bryta homogeniteten i yrket.
- En *blandad grupp* med flera olika språk och etniciteter underlättar för språkinläringen.

Följande risker och hinder har identifierats:

- *Språk och preferenser kan vara ett hinder* under den första informationen. Dels kan det vara svårt att rent språkligt ta till sig informationen och dels är plåtslagaryrket ett okänt yrke i många länder.
- Det tar *tid att socialiseras in* i plåtslagaryrket om man har annan etnisk bakgrund än svensk.
- *Språket* i kursböckerna skiljer sig från språket som plåtslagarna själva använder.
- Plåtslagare är en *homogen yrkesgrupp* när det handlar om kön och etnisk härkomst. Svenska män är kraftigt överrepresenterade. Motståndet mot att bryta denna homogenitet tar sig olika uttryck.
- De *ekonomiska villkoren* under utbildningstiden är knappa och kan utgöra ett hinder för deltagare med försörjningsansvar.

Utöver dessa hinder och möjligheter finns också en del andra intressanta aspekter som inte sammanfattas i punkterna, men som ändå framgår av redogörelsen ovan.

Andra intervjutillfället

Vid utbildningens slut hade branschen sedan ungefär ett halvår tillbaka befunnit sig i en konjunktursvacka. På plåtföretaget blev 16 personer uppsagda. Alla från den tidigare utbildningsomgången som hade fått anställning hade nu blivit av med sina jobb. Stämningen i gruppen präglades starkt av detta även om flera gav uttryck för en optimism inför framtiden.

På frågan hur det känns just nu ger deltagarna olika svar. En del är mycket nöjda och känner sig som riktiga plåtslagare. Någon tar upp att de inte har behövt betala för

utbildningen utan att de har fått den här chansen och att det är bra. Men en del uttrycker sin besvikelse över det svåra arbetsmarknadsläget och att situationen nu ser annorlunda ut jämfört med hur den beskrevs när de fick erbjudandet om att gå utbildningen. Dock lyfts instruktörernas stöd fram som något positivt trots läget:

När vi började ville alla kämpa hela tiden, men det kom gränser och kaos och de kommer sparka annan personal. Sedan tänkte vi aaah, vad ska vi göra efter utbildningen. Men lärarna hjälpte oss att kämpa och pratade med oss och sa att det kommer att bli bra. (deltagare)

Själva utbildningen beskrivs genomgående i positiva ordalag. Flera ger exempel på olika saker de har lärt sig under utbildningen. Få tar upp specifika aspekter, utan de flesta menar att allt är bra. Just aspekten att man nu har en utbildning och att det ger fördelar på arbetsmarknaden samtidigt som det innebär att man får en yrkesidentitet poängteras av flera deltagare. Den enda negativa aspekten som tas upp handlar om praktiken och möjligheten att få praktisera på andra plåtföretag. Inga andra företag erbjöd några praktikplatser, så deltagarna fick arbeta i projekt som det egna plåtföretaget anordnade. På det sättet gick deltagarna miste om möjligheten att arbeta under autentiska förhållanden, tillsammans med "riktiga" plåtslagare och därmed också lära sig prata bättre svenska.

Vi är 12 invandrare tillsammans, ... vi pratar dålig svenska med varandra. Om vi jobbade med svenska människor skulle det bli bättre, vi skulle lära oss mera. (deltagare)

Även möjligheten att knyta kontakter utanför det egna plåtföretaget uteblev. Till stor del beror detta på ett ointresse i branschen för att lägga tid och resurser på utbildning. Men några deltagare menar att det nog hade gått att få till sådana praktikplatser om man hade jobbat på ett annat sätt:

De som har planerat utbildningen har missat praktikplatser på andra företag. Det är kul att jobba ute, men vi har inte träffat någon annan. De har bjudit in andra företag, men ingen kom. Jag tror att arbetsförmedlingen kunde lösa de problemen och fixat praktikplatser innan utbildningen börjar. Jag tror att det kunde ha funkat, men det har det inte gjorts. (deltagare)

Även om deltagarna inte fick möjlighet att göra praktik på andra företag så löste sig praktikfrågan genom att företaget fick möjlighet att utföra plåtarbeten på två olika byggen. Deltagarna uppfattar praktiken som en stor tillgång. Då får man möjlighet att "falsa och knäcka på riktigt och sedan montera" (deltagare).

Av utbildningens olika delar lyfts SFI-stödet fram som särskilt positivt. Även instruktörernas breda yrkeskunskaper anses som en tillgång i utbildningen. Dock poängterar flera att det märks att instruktörerna inte är lärare. De har den praktiska kunskapen, men inte den teoretiska. Den bristande förmågan att lära ut tas också upp som en viktig aspekt:

Lärarna är bra. De är snälla. Men – de är inte lärare. De är plåtslagare. De förstår inte hur de ska prata. (deltagare)

Det positiva med SFI-stödet förstärks också i kontrasten till instruktörerna. SFI-lärarna är lärare och utbildade i att förklara saker på ett tydligt sätt. Instruktörerna uppskattas för sitt praktiska kunnande. På det viset kan SFI-lärarna och instruktörerna sägas komplettera varandra.

Generellt upplevs utbildningens krav ligga på en lagom nivå. Det är inte för lätt och inte heller för svårt. En deltagare tycker att kraven på att passa tider är lite för hårda:

Om jag kommer en minut för sent säger de god middag. De säger inte god morgon. Därför känner jag att nästa dag måste jag komma fem minuter innan. (deltagare)

Förväntningarna på punktlighet är ett sätt att vänja deltagarna vid de villkor som gäller i arbetslivet och i plåtslageribranschen redan under utbildningstiden. Arbetstiderna och närvarokraven följer det etablerade mönstret för etablerade plåtslagare. Dock är det en av deltagarna som tycker att kraven behöver följas upp bättre.

Det är krav, men det blir inga konsekvenser om man inte följer kraven. Jag kommer från ett land där det är mycket mer disciplin. Det är inte som här. (deltagare)

Men de flesta tycker alltså att kravnivån är på en lagom nivå. Inte svårt och inte lätt. Lagom.

Det praktiska genomförandet av utbildningen har gått bra enligt deltagarna. Att utbildningen börjar och slutar på fasta tider tas upp som en positiv aspekt. Då påminner utbildningen mer om hur det är att jobba som en "riktig plåtslagare". Två brister tas upp. Den ena handlar om att utbildningen fick göra uppehåll i två månader på grund av en strejk. Den andra rör praktikens förläggning och det svala intresset från andra plåtföretag att ta emot praktikanter.

På frågan om förväntningarna på utbildningen har infriats är det några av deltagarna som markerar att de inte tycker att den har gjort det. När de fick information om utbildningen uppfattade flera att de i princip var garanterade jobb efter utbildningen, men nu när de är klara med den är det bara en som har fått jobb. Även när det gäller praktiken blev det inte riktigt så som deltagarna hade förväntat sig då den inte erbjöd någon möjlighet att jobba på andra plåtföretag. Sedan finns det andra aspekter av utbildningen som kan vara svårare att ha tydliga förväntningar på. En av deltagarna menar att man kan prata om hur det är att jobba på ett plåttak när det är 25 minusgrader, men det är först när man gör det som man märker hur svårt det är.

Frågan om man hade gått utbildningen om man hade känt till hur det skulle bli i förväg delar deltagarna i två läger. De som svarar ja menar att det har varit en bra utbildning och att det är ett bra yrke och att det kommer att ge jobb på sikt. De som svarar nej är inte missnöjda med själva utbildningen, utan det är arbetsmarknadsläget och de dåliga utsikterna att få jobb som är orsaken till att de upplever utbildningen som en felsatsning från deras sida.

Flera deltagare anger att allt i utbildningen har varit till nytta. Ingen del känns onödig. De som lyfter fram specifika delar tar bland annat upp vikten av att ha bestämda tider, att passa tiderna, att jobba i grupp, att jobba med maskiner, att kunna jobba ensam och fixa själv, att göra skorsten, hur man känner plåtmaterialet och namn på verktyg.

Vid utbildningstidens slut är uppfattningen om SFI ungefär densamma som vid utbildningens början. Undervisningen är uppskattad i sig, men också som stöd för teorimomenten i plåtslagarutbildningen genom möjligheten att få mer ingående förklaringar av svåra ord och texter. En deltagare menar att SFI-undervisningen också är ett välkommet avbrott mot tiden man lägger i verkstaden:

Ibland är man trött på verkstaden. Det är trångt där. Då är det bra att kunna sitta på SFI utan arbetskläder. (deltagare)

Att kombinera SFI-undervisning med yrkesutbildning verkar alltså vara ett framgångskoncept när det gäller målgruppen nyanlända invandrare.

Placeringen av utbildningen på ett plåtföretag uppfattas överlag som positivt bland deltagarna, även om det finns vissa mindre positiva aspekter. Autenticiteten lyfts fram som en viktig aspekt – det att utbilda sig i en riktig verkstad, omgiven av riktiga plåtslagare. Närheten till andra yrkesaktiva plåtslagare innebär också att det finns många man kan ställa frågor till om man undrar något. Placeringen innebär en närhet till plåtslagaridentiteten som kanske inte kan erbjudas på en skolförlagd utbildning:

Jag känner mig som plåtslagare, jag känner mig inte som elev. ... Ibland kommer de med skrot och då ser vi att dom också gör fel. Det är inte bara vi som gör fel... Om du ser en person som åker ut och jobbar – då vill du också ut och jobba. En dag kommer jag också jobba. (deltagare)

Att komma nära verkliga plåtslagare och se att även mer erfarna kan göra fel gör målet om en egen plåtslagarkarriär mer verkligt och möjligt. Utbildningens förläggning till ett plåtföretag verkar främja deltagarnas bild av sig själva som möjliga framtida plåtslagare. Det främjar utvecklingen av en egen plåtslagaridentitet.

Men det finns också försvårande omständigheter. Kommunikationen mellan utbildningsgruppen och plåtslagarna på företaget har sina begränsningar:

Plåtslagarna på företaget är kompisar med varandra. De tycker inte om att träffa nya elever, de tycker om att träffa andra som är som dem. Vi säger bara hej, hej. Inte mer. De pratar med varandra, vi pratar med varandra. (deltagare)

[vi] pratar inte mycket med andra plåtslagare. Vi har ett bord och dom har ett bord [i lunchrummet]. Det kanske finns 2-3 personer som har varit 20-30 år på samma plats och då kommer vi... det blir inte... Men det är normalt. Det kanske är problem med språket också. Instruktörerna förstår oss, de förstår vad vi menar. Men andra plåtslagare kanske inte gör det. Det är olika folk. (deltagare)

Citaten återspeglar bilden av plåtslageribranschen som en förhållandevis stabil och orörlig bransch. Den befolkas av anställda och egenföretagare som ofta har hållit på under lång tid och som känner eller känner till de flesta andra som jobbar i branschen. I kåren verkar det finnas en utbredd skepsis mot nykomlingar och överhuvudtaget mot sådant som avviker mot den rådande ordningen. Även om det finns flera etablerade plåtslagare som har ett mer reflekterande förhållningssätt till detta gör denna dominerande skepsis att det kan vara svårt för nyutbildade och då i synnerhet nyutbildade med annan etnisk härkomst eller annan könstillhörighet än den rådande, att känna sig välkomna i yrkesgemenskapen.

Erfarenheterna från andra plåtföretag är mycket begränsad. Flera deltagare relaterar till en inbjudan som skickades ut men som inte fick någon respons alls från branschen. Intresset för att tillhandahålla praktikplatser var obefintligt. Det har också påverkat deltagarna negativt:

Vi har varit på Karro på praktik och alla företag fick erbjudande att komma dit. Men ingen kom. Vi väntade och väntade, men ingen kom. Den dagen blev jag jätteledsen. (deltagare)

Vi har jobbat tillsammans med lärarna, inte med andra plåtslagare. Vi vill ha praktik med andra plåtslagare, men fick inte det. De andra var inte intresserade, de ville inte ha oss. (deltagare)

Förutom känslan av att vara oönskad hos andra plåtföretag funderar deltagarna också över hur branschen resonerar om framtiden. Det råder brist på plåtslagare, men ingen vill ta ansvar för att det utbildas fler. Istället konkurrerar man om den färdigutbildade arbetskraften. Det är ett kortsiktigt och oansvarigt beteende, vilket noteras av deltagarna.

Framtidsplanerna inrymmer en bredd av olika scenarier. Några är inställda på att flytta till annan ort för att få praktikplats. En del ser det som en permanent väg, andra ser det som en tillfällig strategi för att få praktik och senare yrkesbevis. Med ett yrkesbevis är det betydligt lättare att själv välja var man vill jobba någonstans.

Med en lön och en anställning öppnas också möjligheter att reflektera över sitt boende och sina intressen. Flera deltagare överväger att flytta till annat boende. Några vill skaffa hus, andra vill komma iväg till andra städer. Framtidsdrömmarna innefattar också sådant som resor, familjebildning och bilinvesteringar.

Deltagarna verkar ha en positiv bild av framtiden, trots det illavarslande läget vid utbildningens slut. Även om det ser mörkt ut just nu tror de flesta att de kommer att ha jobb inom 6 månader eller ett år. Hos vissa deltagare finns en öppenhet att pröva andra saker om det inte skulle lösa sig inom plåtslageribranschen. Andra deltagare är fast bestämda över att de vill bli plåtslagare och inget annat. Även om de flesta har en optimistisk bild av framtiden är det ett par stycken som har en mer dyster syn. Det finns en bredd av uppfattningar, både när det gäller synen på alternativa strategier och när det gäller framtidssyn.

Om eller när deltagarna får jobb öppnas nya möjligheter upp på flera olika sätt. De förväntade förändringar som tas upp handlar om familj, hus och bil. Ett jobb bildar grunden för en annan frihet och levnadsstandard. Det framställs som ett mål i sig. Som en av deltagarna uttrycker det:

Jag är invandrare. Jag har flyttat hit för att få ett bättre liv. Om jag har jobb och är fast anställd med fast lön och bra betalt, det är allt jag behöver. Jag behöver inte vara stressad över vad jag ska äta imorgon, hur jag ska få pengar för att lösa problem. Ekonomin – det är det som är det första problemet i hela världen. (deltagare)

På frågan om något har ändrat sig sedan de började utbildningen tar olika deltagare upp olika saker. En del har fått förändrad familjesituation (gift sig, fått barn), en del har flyttat och bor annorlunda. Bara en av förändringarna, giftermålet, har direkt koppling till utbildningen och de "utlovade" möjligheterna att få jobb. Övriga förändringar framhåller deltagarna hade inträffat oavsett om de hade gått utbildningen eller inte.

En av deltagarna problematiserar boendefrågan. Den som har dålig ekonomi och invandrarbakgrund har lätt att hamna i något av de stora hyresbostadsområdena i stadens ytterkanter. Det kan föra med sig olika typer av nackdelar. Om området har ett dåligt rykte kan det försvåra sociala kontakter med andra som inte bor i området då utomstående ogärna vill åka dit. Det kan också vara ett socialt stigma att förknippas med (ö)kända ytterområden. Deltagaren tar upp ett exempel.

Om du går till O'Learys och träffar en tjej och hon frågar
- Var bor du?
- Vivalla. [bostadsområde i Örebro]
Då... [rycker på axlarna] (deltagare)

Deltagarna betraktar varandra som kompisar, men det är bara ett fåtal som umgås med varandra på fritiden. Flera har familj och lägger sin fritid på den. Andra umgås med kompisar eller grannar utan koppling till plåtslageriet. Ytterligare andra umgås inte med någon på fritiden. Det allmänna intrycket är dock att de sociala kontakterna har ökat och utvecklats under utbildningens gång. Det har dels att göra med att deltagarna har träffat fler människor, men också att utbildningen har gett möjlighet att utveckla språket och därmed också underlättat kontakten med svenskspråkiga. Bland de sociala fritidsaktiviteter som omnämns återkommer fotboll och grillning som populära alternativ.

Förhållningssättet till körkort varierar bland deltagarna. Några av deltagarna hade körkort innan utbildningen men bara två har tagit körkort under utbildningens gång. Flera tycker att det har varit svårt, framförallt teorin, och då framförallt språket i teorin. Några har genomfört körkortsprov men misslyckats. För att underlätta att ta körkort har företaget lånat ut pengar till deltagarna. Det har uppskattats men samtidigt också skapat oro. Vad händer om man lånar pengar till körkort och sedan inte klarar uppkörningen?

Inför en eventuell ny utbildningsomgång har deltagarna flera olika medskick. Ett sådant är att det för närvarande inte behövs någon ny utbildningsomgång eftersom branschen verkar vara ointresserad av att ta in nya praktikanter. Om det ändå skulle ges en ny utbildning är det allt överskuggande medskicket att det är viktigt med praktikplatser på andra plåtföretag. Bland övriga medskick återfinns synpunkter om att lärarna behöver pedagogisk utbildning, att verkstaden behöver vara större, att sammansättningen av gruppen behöver vara mer blandad, ännu större tydlighet i den första informationen om utbildningen när det gäller kravet på körkort samt att utbildningsanordnarna tar ansvar för att deltagarna får jobb efter utbildningen.

Flera av deltagarna passade på att framföra en del övriga synpunkter. Här följer ett par av dem.

Den kvinnliga deltagaren ville avråda andra kvinnor från att söka sig till byggbranschen. Nästan alla som jobbar i branschen är män. Kommer det en tjej tittar de konstigt på henne. De ser ut att undra om hon klarar arbetsuppgifterna. Samtidigt menar deltagaren att det skulle bli bättre om det kom fler kvinnor. Då skulle hon få fler kompisar. Det kan vara så att det krävs en viss inställning hos kvinnor för att de ska trivas som plåtslagare, resonerar hon. Den som har fokus på och intresse för själva jobbet och finner tillfredsställelse i det har kanske bättre förutsättningar än den som känner sig obekvämd med att framstå som avvikare.

En av deltagarna poängterar att det bästa med att ha gått utbildningen är att ha fått en utbildning och ett intyg. Det innebär att man kan söka jobb och att man inte kan bli bortsorterad på grund av att man inte har rätt intyg och rätt utbildning. Deltagaren känner också att själva utbildningen är rätt. Att det känns som rätt utbildning.

Av denna andra intervjuomgång går det att tillföra ytterligare framgångsfaktorer och risker till dem som identifierades i första intervjuomgången. Framgångsfaktorerna kan sammanfattas i följande punkter:

- Utbildningen ger en yrkesidentitet. Detta sker dels genom praktiken med också genom att utbildningen är förlagd till ett plåtföretag.
- Instruktorernas yrkeskunnande är en viktig tillgång

- Arbetstider och närvarokrav som motsvarar det som gäller i arbetslivet förstärker utbildningens yrkesinriktning.
- Att företaget anställde en av deltagarna trots uppsägningar och varsel var en betydelsefull symbolhandling. Det skickade en tydlig och viktig signal till övriga deltagare.
- Tydlig och tidig information om krav på körkort och om att utbildningen inte garanterar jobb, utan skapar förutsättningar för jobb minskar risken för besvikelse i utbildningens slutskede.

Till de risker och hinder som identifierades i första intervjuomgången kan följande punkter tillföras:

- Konjunktursvängningar har betydelse. Även om läget bedöms positivt och lovande vid utbildningens start är det inte säkert att det håller i sig tills utbildningen är avslutad. Det är viktigt med tydlighet under rekryteringen om vad som egentligen utlovas.
- Möjligheten till praktik på andra plåtföretag än det som ger utbildningen behöver förberedas grundligt. Det är en viktig del av utbildningen. När det inte fungerar får det flera nackdelar. Autenticiteten i praktiken påverkas och möjligheten att bygga ett kontaktnät i branschen försvåras. Men det innebär också att deltagarna känner sig oönskade på arbetsmarknaden.
- Instruktörernas bristande pedagogiska kompetens behöver hanteras. Detta kan ske antingen genom att anlita instruktörer som har sådan kompetens eller genom att den kompetensen tillhandahålls på annat sätt.

Med detta har de viktigaste framgångsfaktorerna och riskerna presenterats, ur ett deltagarperspektiv och på aktörsnivå. Nästa del hanterar samma frågor men på verksamhetsnivå.

Verksamhetsnivå

Verksamhetsperspektivet representeras av de personer som har varit verksamma i utbildningens genomförande. Som representanter för detta perspektiv har instruktörerna stått som självklara intervjupersoner. Utöver dem har intervjuer också genomförts med en SFI-lärare och en representant för Arbetsförmedlingen. Det blir sammanlagt fyra intervjuer.

Intervjuerna hade lite olika betoningar beroende på intervjupersonernas roll i förhållande till utbildningen. För SFI-läraren och representanten för Arbetsförmedlingen baserade sig intervjuerna på följande teman:

- Bilden av den senaste utbildningsomgången
- Erfarenheter från den tidigare utbildningsomgången
- Nätverket
- Om upplägget har tillämpats i andra sammanhang
- Relationen mellan plåtföretag och andra företag i branschen
- Medskick till andra som funderar på att genomföra en liknande utbildning

Intervjuerna med instruktörerna baserade sig på följande teman:

- Skillnader mellan första och andra utbildningsomgången
- Hur utbildningen har fungerat
- För- och nackdelar med att hålla en plåtslagarutbildning på ett plåtföretag
- Hur utbildningen har tagits emot av andra företag och i branschen som helhet
- Medskick till andra som funderar på att genomföra en liknande utbildning

I den följande genomgången redovisas resultaten från intervjuerna i två block. Det första utgår ifrån intervjuerna med SFI-läraren och representanten från Arbetsförmedlingen. Det andra blocket utgår från intervjuerna med instruktörerna. Under genomgången dras slutsatser utifrån studiens frågeställningar. Dessa slutsatser presenteras i punktform i slutet av redogörelsen.

Block 1: SFI-läraren och representanten från Arbetsförmedlingen

Presentationen följer intervjuguidens teman och presenterar successivt analysens slutsatser och observationer. Blocket avslutas med en sammanställning av de viktigaste framgångsfaktorerna och de mest påtagliga riskerna/hindren.

Bilden av den senaste utbildningsomgången

På frågan vad som har fungerat bra under utbildningen tar SFI-läraren upp relationen mellan SFI-undervisningen och den praktiska utbildningsdelen som en sådan faktor. Att integrera SFI i en yrkesutbildning innebär dels att undervisningen kan anpassas till och tillämpas på konkreta problemområden, men också att deltagarna får en möjlighet att ventilera frågor som uppstår i de praktiska momenten och få hjälp och stöd med sådant under SFI-momenten. Just ventileringsmöjligheten lyfts fram som ett särskilt värdefullt inslag.

Några saker som hade kunnat fungera bättre är lokallösningen och tillgången till datorer. När det gäller körkortsteori hade den kunnat integreras mer i undervisningen. Sedan har friheten varit stor för SFI-läraren att själv utforma undervisningen. Det är i sig något som

uppfattas som positivt, men samtidigt kan frånvaron av riktlinjer leda till osäkerhet. Lite mer och lite tydligare riktlinjer är något som efterfrågas.

Erfarenheter från den tidigare utbildningsomgången

En skillnad mellan den första och andra utbildningsomgången är att den andra förlängdes med en praktikperiod på tre månader. Men varken i första eller andra omgången lyckades man hitta praktikplatser. Representanten från Arbetsförmedlingen menar att man kunde ha dragit den lärdomen från första utbildningsomgången och lagt ner mer tid på att få fram praktikplatser. Ansvaret för praktiken ligger på utbildningsanordnaren, men Arbetsförmedlingen kan vara mer delaktig om det är uttalat att det ska vara så. Det kan då handla om att erbjuda utbildning till utbildarna, hjälpa till med ansökningar och även mer konkret kontakta företag och ordna med praktikplatser. Då hade man kunnat uppnå ett bättre resultat, menar representanten från Arbetsförmedlingen.

En annan skillnad mellan utbildningsomgångarna är att engagemanget bland deltagarna verkar ha varit högre vid första omgången. Då tog alla deltagare körkort, till exempel. Den andra utbildningsomgången är det flera som avslutar utbildningen utan att ha tagit körkort, trots att de vet att de inte kommer att få jobb utan det. En delförklaring till att engagemanget varit mindre den andra utbildningsomgången kan vara att det blev strejk mitt under utbildningen som ledde till ett utbildningsuppehåll. Chanserna att få jobb uppfattades också som större vid första utbildningsomgången. Dessutom var deltagarna vid första omgången i princip lovade en anställning på företaget efter utbildningen. Det var inte fallet vid andra utbildningsomgången, utan snarare har utbildningsanordnaren försökt vara tydlig med att några sådana garantier inte finns. Representanten från Arbetsförmedlingen uttrycker också en känsla för att kunskapsnivån i utgångsläget nog var högre bland deltagarna i den första utbildningsomgången än i den andra.

Närvaron var inte alls något problem vid första utbildningsomgången. Den andra omgången var det några individer som visade upp dålig närvaro och låg motivation. Detta smittade av sig på övriga gruppen. Därför genomfördes enskilda samtal där individerna fick förklarat för sig hur viktigt det är att vara närvarande. Dock gick det inte så långt att någon fick avsluta sina studier av den orsaken.

Även SFI-läraren tar upp närvaron under SFI-undervisningen som ett problem som präglat den andra utbildningsomgången. Här borde utbildningsanordnaren ha varit tydligare i ett tidigare skede med att närvaron är viktig, menar representanten.

Nätverket

Vid ett tillfälle under utbildningen kom det upp ganska många frågor från deltagarna som handlade om läget på arbetsmarknaden och stödet från arbetsförmedlingen. Då bjöd SFI-läraren in representanten från arbetsförmedlingen så att deltagarna fick ett utförligt informationspass på ett par timmar. Att SFI-läraren och representanten från arbetsförmedlingen känner till varandra sedan tidigare är något som underlättar för den här typen av samarbeten. I den meningen kan det ses som en nätverksfördel. Kontakten mellan arbetsförmedlingen och SFI, kanaliserad på det här sättet, är en viktig kontakt för utbildningens genomförande.

Även relationen till instruktörerna kan beskrivas på det sättet. Dock uppfattar inte SFI-läraren att de har haft ett särskilt ingående samarbete. De har träffats och fikat ihop ibland

i samband med undervisningstillfällena och ibland har SFI-läraren kommit in till verkstaden och pratat med instruktörerna där.

Representanten från arbetsförmedlingen samarbetar med flera intressenter i sitt arbete med utbildningen. De olika intressenterna bidrar på olika sätt. Plåtföretaget genomför utbildningen, men det är arbetsförmedlingen som står för finansieringen. SFI-insatsen står kommunen för med undervisningskompetens och lokaler. Arbetsförmedlingen deltar också rent handgripligt i organiseringen och genomförandet av utbildningen genom att vara delaktig i planerings- och genomförandeprocesser på organisatorisk nivå. Deltagarna får också personligt stöd från Arbetsförmedlingen i arbetsmarknads- och ersättningsfrågor.

Att sitta tillsammans och rent handgripligt planera och organisera en utbildning på det här sättet är inte så vanligt, enligt representanten från arbetsförmedlingen. Även om det finns fler exempel på utbildningar där man har samarbetat på ett liknande sätt så ligger arbetssättet utanför den etablerade mallen för hur Arbetsförmedlingen arbetar. Grunden för samverkan är att parterna är fokuserade på att hitta lösningar, men också att det finns en samverkans- eller samarbetstradition mellan aktörerna.

Arbetsförmedlingen och kommunen har haft ett intimt samarbete under lång tid. Redan när representanten från Arbetsförmedlingen började sin anställning i mitten av 90-talet fanns en etablerad samverkansstradition. Den verkar ha burits upp av vissa personer i organisationen, som över tid har växlat mellan olika befattningar. Oftast har det varit chefsbefattningar på olika nivåer och över olika områden. Då detta arbetssätt har varit tongivande har det smittat av sig på nya personer som har kommit in i organisationerna. Samarbetsandan har på det sättet etablerat sig som en del av organisationskulturen. Men den har alltså drivits fram av lösningsfokuserade eldsjälar.

Dessa personer har inte bara cirkulerat inom respektive organisation, utan också mellan organisationerna. Det har dels inneburit att samarbetskulturen har fått spridning, men det har också ökat förståelsen för den andra organisationens perspektiv och villkor.

Även om grunden för den här samverkansstraditionen handlar om personliga relationer och personkännedom så avgränsas de till yrkeslivet. Det är alltså inte så att personerna också umgås på fritiden, enligt representanten för Arbetsförmedlingen.

M: De här kontaktpersonerna nu som du har kring just den här utbildningen, är det... rent professionellt som du har ett utbyte med dem eller känner du dem på andra sätt också, utanför jobbet?

IP: Nej det har jag inte, nej det gör jag inte.

M: Inget sånt?

IP: Nej.

M: Utan det är bara genom... Känner du till om... det finns andra i nätverket så att säga som umgås privat eller på andra sätt?

IP: Nej inte vad jag känner till faktiskt, jag får tänka till men... nej. Nej det tror jag inte.

(M: Intervjuare, IP: representanten från Arbetsförmedlingen)

Även om de personliga relationerna inte innebär att man aktivt väljer att umgås på fritiden så innebär de inte för den skull att man undviker varandra om man skulle träffas i mindre formella sammanhang.

... skulle jag träffa någon ute, på en pub till exempel, så skulle jag absolut kunna sätta mig ner och sitta där och prata snacka och ta en öl, förstår du... alltså relation, utan att det alls är konstigt så att vi är, vi har ett väldigt intimt... alltså nära samarbete på en bra nivå som om man är... ja precis som med mina kollegor här. (representanten från Arbetsförmedlingen)

Det informella underlättar också för kommunikationen i arbetet.

... ibland kan man ju känna att man måste vara lite mer formell och så i nya, alltså i främmande kontakter och så, men vi har så nära samarbete så jag är fullständigt liksom avslappnad och... informell så att säga... om du förstår hur jag menar att... Man behöver liksom inte skriva exakt så formella mail utan man skriver som precis som till en kollega man känner väldigt väl och så här, och det är väldigt skönt och väldigt bra liksom så, att man har dom relationerna. (representanten från Arbetsförmedlingen)

Den informella eller personliga kontakten gäller inte enbart för gamla bekantskaper, utan den präglar också kontakten med nya personer.

Jag känner ju mig ja... och liksom... alltså generellt sett så upplever jag att kommunen är väldigt nära oss, det genomsyrar, just som du säger... den här kulturen som finns. För jag kan känna att kontakter jag över huvud taget någon i kommunen, även om jag aldrig kontaktat den förut... så upplever man, jag tror att vi har ett väldigt bra bemötande från båda håll liksom att... man vet det här på något sätt och man, det är sällan några problem liksom utan man bemöts som om man är en självklar som kollega på något sätt. Så kan jag känna faktiskt i alla kontakter, även nya kontakter. (representanten från Arbetsförmedlingen)

Samarbetskulturen handlar mycket om förhållningssätt. Den innefattar en vilja att samarbeta, fokus på problemlösning och en förmåga att tänka lite utanför ramarna. Visserligen är organisationerna styrda av olika regelverk och visserligen finns det en formellt fastställd ansvarsfördelning. Dessa organisatoriska ramar måste gälla även i flexibla samarbetslösningar. Men om de människor som jobbar med att följa reglerna och uppdragen i de olika organisationerna är inställda på att jobba ihop för att lösa problem så ger det bättre förutsättningar att lyckas, enligt representanten från Arbetsförmedlingen. Inom samma ramar kan man uppnå olika resultat beroende på vilket förhållningssätt medarbetarna har till samarbete och problemlösning.

Att organisationernas chefer uppmuntrar det här sättet att arbeta är en viktig signal. När medarbetarna känner förtroende och autonomi i sitt arbete så gynnar det viljan att ta egna initiativ som leder fram till märkbara resultat. Det innebär också att jobbet blir roligare och mer intressant.

Det här förhållningssättet kan utvecklas även i organisationer som inte jobbar samarbetsinriktat. Men det behövs i så fall personer som driver på i den riktningen och som "går i spetsen" (representanten från Arbetsförmedlingen). Men när samarbetskulturen väl etablerar sig har den en tendens att vinna spridning både inom och mellan organisationer.

Av de olika intressenter som samverkar i genomförandet av utbildningen är det enligt representanten från Arbetsförmedlingen ändå plåtföretaget som är den viktigaste pådrivande kraften. Det är viktigare för utbildningen än ett etablerat samarbetsklimat mellan kommunen och Arbetsförmedlingen.

Genom de samverkanskonstellationer som har satts samman i anslutning till utbildningsorganisationen har representanten från Arbetsförmedlingen fått en del nya kontakter att lägga till sitt nätverk. Det handlar till exempel om representanten för plåtföretagens branschorganisation eller om instruktörerna på utbildningen. Än så länge har dessa nya kontakter inte kommit till användning i andra sammanhang, men

representanten från Arbetsförmedlingen är ändå övertygad om att de kan komma till nytta i framtiden.

Om upplägget har tillämpats i andra sammanhang

Upplägget med integrerad SFI-undervisning i utbildningar som ges i samarbete med privata företag är inte unikt för den aktuella plåtutbildningen, utan har använts, om än i lite skiftande former, i åtminstone ett par andra sammanhang. Bägge dessa exempel har handlat om yrkesutbildningar inom byggbranschen. Dock verkar det inte vara en särskilt vanlig lösning, utan det handlar om en handfull exempel där konstellationen har prövats. Sedan finns det också vårdutbildningar med integrerad SFI, men då utan samverkan med specifika företag.

Representanten från arbetsförmedlingen har fungerat som kontaktperson för nyanlända i flera andra, liknande sammanhang tidigare. Det är snarare så att tidigare erfarenhet har överförts till den aktuella utbildningen än tvärt om.

Relationen mellan plåtföretaget och andra företag i branschen

Responserna från andra plåtföretag förvånar även verksamhetsföreträdarna:

”... när man pratar om den här bristen som finns på plåtslagare och att det ändå har varit så otroligt svårt att få andra företag att ställa upp med praktikplatser och så där. Jag tycker det är jättekonstigt.”
(SFI-lärare)

Satsningen borde tas emot positivt med tanke på bristen på plåtslagare. Trots det är intresset svalt från övriga branschen. På frågan varför det ser ut så här anför återigen den etniska homogenitet som en tänkbar förklaring. Att det råder en avig inställning till personer med annan bakgrund förvånar inte bara mot bakgrund av branschens behov av ny arbetskraft utan också utifrån en mer social utgångspunkt. Att gå in i projekt på det här sättet och få möjlighet att inom ramen för sitt arbete lära känna nya människor och knyta nya kontakter upplevs ha ett värde i sig:

”...en annan har ju jobbat med det här i tio... alltså med människor i tio år. Och knutit kontakter och, jag gillar ju människor överhuvudtaget och liksom har lätt för att tycka om folk. Så att, jag menar... hela tiden så träffar man helt underbara människor och önskar att andra också skulle liksom förstå det att man... alltså så länge som man inte känner någon, så är ju alla... alla är ju okända och en gräns massa liksom. Men det är ju individer precis som alla andra. Så ibland är man kanske rädd för en sorts helhet, som man inte har en aning om. Men om man bara skulle ge det chansen så skulle det förmodligen bli jättebra. Och just här så finns ju behovet dessutom...” (SFI-lärare)

En annan förklaring handlar om att jargongen i branschen är hårdare och att det i sin tur hänger samman med att det mest är män som jobbar där.

Representanten från Arbetsförmedlingen noterar att det inte bara är inom plåtbranschen som förhållningssättet kan vara lite konservativt. Även inom VVS och el finns ett liknande bemötande. Detta uttrycks inte alltid så tydligt, utan är något som märks av mer indirekt i kontakten med branschföreträdare. Förhållningssättet är avvaktande och företagen anför olika skäl till att de inte kan tillhandahålla praktikplatser eller ta in lärlingar. Ingen säger att det har att göra med etnicitet.

Förutsättningar och hinder

En viktig förutsättning för utbildningens genomförande har varit träffarna med utbildningsrådet. Detta råd har bestått av representanter för utbildningens olika intressenter. Under rådets möten har varje representant fått möjlighet att avge rapport. Gemensamma frågor har diskuterats och man har kommit fram till lösningar under mötets gång. Efter varje möte har anteckningar skickats ut till mötesdeltagarna och varje efterföljande möte har anteckningarna följts upp.

Dock uppfattar inte SFI-läraren utbildningsrådet som rätt forum att diskutera konkret undervisningsplanering tillsammans med instruktörerna. En sådan diskussion behöver föras direkt mellan inblandade lärare/instruktörer. Någon strukturerad planering av den karaktären har inte gjorts.

En svårighet som tas upp av SFI-läraren är att gruppen har haft svårt att riktigt komma in i "det andra gänget" på företaget. Mottagandet har inte varit helt positivt bland de anställda. Ett medskick är att fundera över möjligheten att sätta samman en mer blandad grupp där det också ingår svenskfödda som vill utbilda sig till plåtslagare. Det skulle kunna underlätta för integreringen på företaget där utbildningen ges.

Instruktörernas yrkesförankring är en tillgång i utbildningen, men det blir något som får vägas mot den pedagogiska kompetensen. Som instruktörer har de sina starka sidor i sin fackkunskap och inte främst i förmågan att förmedla den kunskapen till deltagarna. Detta är en fråga som har ventilerats i samband med SFI-undervisningen. SFI-läraren noterar också att instruktörerna tillbringar mycket tid med deltagarna. Där kan det finnas ett behov av stöttning, handledning och positiv feedback.

Annars beskrivs utbildningsformen som ett framgångsrikt sätt att bedriva arbetsmarknadsutbildning på. Om branschen tar sitt ansvar för praktikplatser och lärlingsanställningar är det ett bra sätt att hjälpa nyanlända att komma ut på arbetsmarknaden. Den integrerade SFI-undervisningen framhålls som ett bra sätt att bedriva SFI överhuvudtaget.

När det gäller deltagarna har ett par av dem sagt att de inte kommer att jobba som plåtslagare. Det tycker SFI-läraren är lite onödigt.

"Alltså redan nu så har ju... i alla fall någon eller några av dom säger ju att, jag kommer inte jobba som plåtslagare. Och då kan man kanske tycka att det är lite... dumt att just dom har gått den här utbildningen på drygt ett och ett halvt år. Och... Det hade varit bättre att någon annan, som faktiskt vill jobba som plåtslagare kanske hade fått den platsen då." (SFI-lärare)

För att uppnå en hundraprocentig verkningsgrad i utbildningen, alltså att samtliga deltagare blir plåtslagare, krävs ett noggrant urval av motiverade personer, men också en beredskap att göra förändringar i grupsammansättningen om det skulle visa sig att någon tappat motivation eller ändrar uppfattning om sitt yrkesval under utbildningens gång. Dock är det naturligt att sådana förändringar blir svårare att göra ju längre tiden går.

Även representanten från Arbetsförmedlingen tar upp urvalet som en viktig och avgörande del i processen. Det är viktigt att deltagarna befinner sig i en situation rent privat som ger utrymme att lägga tid och kraft på utbildningen. Utbildningen kräver full närvaro och om deltagaren har andra åtaganden, till exempel av familjekaraktär, som inte ger den möjligheten, så är det en försvårande faktor. Då utbildningen bara ges en gång, under en

fix period, så kan man inte ta ledigt en period och sedan komma tillbaka. Då har man missat viktiga moment som inte ges igen.

Det är också viktigt att de som söker utbildningen får rätt information från början och att informationen når fram ordentligt. Framförallt informationen om körkortskravet behöver nå fram på ett tydligt sätt. Möjligen skulle det läggas till som ett krav att man har eller är nära att ta körkort för att kunna bli aktuell för utbildningen.

Praktiska tester som prova på-dagarna är ett viktigt moment i rekryteringsprocessen, liksom intervjuförfarandet i samband med urvalsprocessen. Det är viktigt att de deltagare som till slut väljs ut verkligen är rätt personer med förutsättningar och motivation att klara utbildningen och med en vilja att efter utbildningen gå ut och jobba som plåtslagare, menar representanten från Arbetsförmedlingen.

Slutsatser

Sammanfattningsvis kan de framgångsfaktorer som lyfts fram av SFI-läraren och representanten från Arbetsförmedlingen sammanfattas i följande punkter:

- Ett noggrant urval av deltagare där individens motivation är ett viktigt kriterium.
- En etablerad samverkanskultur mellan samverkande intressenter.
- Väl förberedd praktik i god tid, till exempel genom att utnyttja Arbetsförmedlingens kompetens mer uttalat och tydligt.
- Utbildningsrådets sammansättning och möten.
- Integrerad SFI-undervisning med "ventilfunktion" för deltagarna.
- Stöttning och handledning till instruktörerna.
- Lösningfokuserade eldsjälar.

De risker och hinder som har tagits upp kan sammanfattas i följande punkter:

- Urvalet av deltagare samt omvärldsfaktorer som strejker och konjunkturförhållanden kan påverka motivationen hos deltagarna negativt.
- Arbetsbelastningen för instruktörerna kan skapa stress och utmattning.
- Otydlighet i riktlinjerna för SFI-undervisningen kan skapa osäkerhet och stress för SFI-läraren.
- Instruktörer utan pedagogisk utbildning kan påverka kvaliteten i undervisningen.

Block 2: instruktörerna

Intervjuerna med instruktörerna genomfördes några dagar innan utbildningens avslutning. Vid den tiden tyckte instruktörerna att det var ganska skönt att kunna gå tillbaks till sitt ordinarie jobb efter en intensiv utbildningsperiod.

Den ena instruktören var med den första utbildningsomgången, så för honom var det naturligt att också gå in i den andra. Den andra instruktören fanns med som reserv vid första utbildningsomgången och blev tillfrågad av företagets VD om att gå in som ordinarie instruktör det andra tillfället.

Sedan var ytterligare en instruktör med i uttagningen. Det var alltså tre instruktörer med från början. Instruktörsuppdragen annonserades ut internt och externt för att få in fler sökande.

När det gäller skälen att gå in i ett instruktörsuppdrag anger den ena instruktören två skäl. Det ena är ett intresse för att lära ut saker och det andra är att det är spännande att jobba med "andra grupper" än de traditionella.

M: ... Hur kom det sig att du, valde att gå in, alltså vad var det som gjorde att du tackade ja till möjligheten eller erbjudandet?

IP1: Dels så tycker jag ju att, jag tycker om att lära ut saker, och sen tycker jag ju att det är spännande att jobba med, andra grupper än, vanliga traditionella grupper om man säger.

M: Mm.

IP1: Så det skulle kunna varit, det hade inte behövt varit utlandsfödda, det hade kunna varit andra, en annan grupp med problem på något annat sätt eller något, det hade också varit lite roligt.

M: Mm, andra grupper än plåtslagare?

IP1: Ja, det kunde det också ha kunna varit, eller om det vart sådana som har varit långtidssjukskrivna eller långtidsarbetslösa eller ja, vad som helst.

Den andra instruktören anger också han utbildningsintresse som ett viktigt skäl. Han har tidigare hållit båtbyggarkurser på TBV och tyckte det var roligt.

Från arbetskamraterna har den ena instruktören märkt ett visst motstånd mot att han har lämnat plåtslagarjobbet under en period för att jobba som instruktör. Motståndet handlar om en skepsis mot att hålla utbildning överhuvudtaget, men också om att den ges till utlandsfödda. Detta demonstreras inte rakt ut, menar instruktören, utan man märker det mer indirekt. En tredje aspekt handlar om att instruktörerna uppfattas som latmaskar när de inte jobbar som plåtslagare.

Efter utbildningen går instruktörerna tillbaka till sina ordinarie arbeten. Den ena instruktören jämför utbildningsuppdraget med andra plåtslagerijobb. Företaget lämnar en offert på ett jobb och sedan jobbar den anställde med det tills jobbet är klart. Det kan vara Öbo som vill ha ett takarbete utfört eller arbetsförmedlingen som vill ha en utbildning. Sedan finns det i och för sig andra plåtslagare som inte betraktar utbildningsuppdrag som ett "riktigt jobb".

Skillnader mellan första och andra utbildningsomgången

Första utbildningsomgången var det tre instruktörer med i uttagningen. En av dessa fick fungera som "stand-in" vid händelse av sjukdom eller liknande. Så var inte fallet andra utbildningsomgången, utan då var det bara två instruktörer.

En annan skillnad mellan första och andra utbildningsomgången är att engagemanget från ledningen har varit betydligt sämre den här gången, enligt den ena instruktören. Bristen på backup för instruktörerna är en sak som varit sämre. Men också att det inte har varit "riktigt samma gnista på något sätt" (instruktör).

Även sammansättningen av deltagare har varit annorlunda. En brist som noterades i första utbildningsomgången var att gruppen var alltför språkligt homogen. Elva deltagare pratade arabiska och en gjorde det inte. Det blev ett hinder för att lära sig svenska. Därför ville kursledningen ha en mer språkligt blandad grupp till det andra utbildningstillfället. Man ville också ha personer som hade bättre svensk-kunskaper med sig från början än vad som var fallet i den första utbildningsgruppen. Den ambitionen har uppnåtts och enligt en av instruktörerna har det fungerat "hyfsat bra" (instruktör).

I urvalsprocessen upplever instruktörerna att det var mer motiverade och mer lämpliga kandidater som kom till prova på dagarna vid den första utbildningsomgången.

Sammantaget hade den första gruppen alltså sämre språkliga förutsättningar, men samtidigt bättre motivation, mer entusiasm och bättre förutsättningar i övrigt att bli plåtslagare. I urvalet till första omgången var det ungefär 20 personer som skulle passa enligt den ena instruktören. Andra omgången såg instruktören fem som skulle passa. Med "att passa" menas kompetensen, handlaget med verktygen och framförallt inställningen.

Vid andra utbildningstillfället fanns, av naturliga skäl, en helt annan bank med undervisningsmaterial än vid första tillfället. Teorifrågor, interna prov och övningsuppgifter fanns redan och behövde inte tas fram igen. Det sparade mycket tid och arbete att ha allt detta förberett redan.

Även instruktörerna tar upp att några av deltagarna har haft problem med närvaron och att passa tiderna. Det problemet fanns inte alls vid den första utbildningsomgången.

IP2: Den här utbildningen har ju mesta delen varit tjtat om tider och passa kommer hit å...

M: Mm.

IP2: Den förra utbildningen, vi gick knappt hem på kvällarna.

M: Aha, de ville.

IP2: De ville, stod ute.

M: Ok.

IP2: Så då gick det ju lättare då fick man väl ägna sig mer åt det som man egentligen skulle göra.

M: Mm.

IP2: Nu har vi ju hållt på och tjtatat om tider och passa tider och varför kommer inte du och när.

Diskussionerna om tider och närvaro har påverkat utbildningen och stämningen bland deltagare och instruktörer vid den andra utbildningsomgången. Det har utgjort ett störningsmoment.

När det gäller mottagandet på företaget upplever ena instruktören att det har varit bättre vid andra utbildningstillfället. De anställda var mer vana med att ha personer i utbildning på företaget inför andra omgången.

M: När ni har utbildningen på företaget där det jobbar andra plåtslagare också, hur har reaktionerna varit från omgivningen?

IP2: Åao nå det den här gången det har gått bra.

M: mm

IP2: Det var något mer som sagt var förra, nu var de lite vana

M: Jaha!

IP2: ... tyckte jag.

M: Ja.

IP2: Det luktade lite annat i matrummet.

M: Jasså! Det är annan mat och en...

IP2: Ja.

M: Ja, ok. Kommer det reaktioner på det?

IP2: Med det, nej då det men det, jag tycker inte det har varit några problem, det har väl varit att det har varit kan ha trångt emellanåt men det har ju inte med det att göra det har ju.

Citatet antyder att det har funnits reaktioner men att de inte har varit lika starka som vid första utbildningsomgången.

SFI-undervisningen erbjöds vid bägge utbildningsomgångarna, men hade vid första tillfället en mer traditionell utformning. Andra omgången anpassades SFI-undervisningen mer till plåtslagarutbildningen:

M: Men då fick dom en särskild yrkes-svenska, en sådan kurs då?

IP2: Ja, det gjorde vi för att det det det hörde vi från den andra gruppen att vi skiter väl i om de vet var kommatecknen ska sitta och stor bokstav. Det kan jag inte ta men, biljäveln eller vad som helst står istället eller nåt sånt där.

M: Jaja.

IP2: Den här riktiga, som som man pratar dagligt tal ute på...

M: Ja

IP2: För det vart ganska mycket sådana, onödiga irritationer, fick vi höra efter förra gruppen hade börjat jobba.

Det var alltså utifrån synpunkter som hade framförts under första utbildningsomgången som man justerade inriktningen på SFI-undervisningen till den andra omgången. Här märks också att instruktörerna själva signalerar att de teoretiska delarna i utbildningen behöver vara anpassade till yrket för att de ska kännas relevanta.

En avgörande skillnad mellan första och andra utbildningsomgången är möjligheterna att få jobb efter utbildningens slut. I den första utbildningsgruppen fick samtliga deltagare praktikplats direkt efter utbildningen. Hälften jobbade kvar i Örebro och den andra hälften fick praktikplats i Stockholm eller på annan ort. För den andra utbildningsgruppen var situationen helt annorlunda. Direkt efter utbildningen var det endast en av deltagarna som fick praktik. Några månader efter avslutningen var det emellertid fler som lyckades få praktikplatser, men utgångsläget var ett helt annat för dessa deltagare.

Hur utbildningen har fungerat

Instruktörerna har haft en förhållandevis intensiv arbetssituation. Det har varit mycket undervisningstid och knappa marginaler. Kursdagar utan SFI-undervisning pågår mellan 6.45 och 16.00. Det blir intensivt. Båda två har varit sjukskrivna i perioder, dock inte samtidigt, och då har hela undervisningsansvaret legat på den som inte varit sjuk. Då det inte fanns någon "backup" vid andra utbildningsomgången blev arbetsbelastningen större för varje instruktör i och med detta.

Den ena instruktören menar också att de har haft för lite befogenheter. Om de hade fått ett större ansvar hade de kunnat lösa många praktiska frågor på ett smidigare sätt, till exempel när det gäller frågan om ersättare eller inhoppare vid sjukdom.

Att det inte lyckades så bra med praktiken innebar också en extra belastning för instruktörerna. Istället för att jobba på andra plåtföretag fick deltagarna praktisera på det egna företaget, med instruktörerna som handledare. På det sättet försvann möjligheten till ett tre månaders avbrott som annars hade kunnat ge en nystart i utbildningen, enligt instruktören.

Motivationen och entusiasmen har inte riktigt varit på topp bland deltagarna, enligt ena instruktören. Det kan dels ha att göra med urvalet, men också med att det har funnits olika tolkningar när det gäller jobbgaranti och krav på körkort. Även om utbildningsanordnarna var noga med att poängtera att utbildningen inte innebär en garanti till jobb och att körkort är en förutsättning för att kunna få jobb verkar det som att vissa deltagare har haft andra förväntningar. Sedan har problemen med att hitta praktikplatser på andra plåtföretag och även konjunkturedgången i slutet av utbildningen påverkat deltagarnas motivation. Den ena instruktören märkte tydligt att deltagarna tappade gnistan den hösten då konjunkturen gick ner.

För en av deltagarna skedde en markant förändring i början av utbildningen, enligt ena instruktören. Det hade inte gått bra alls för deltagaren, framförallt när det gäller det praktiska.

M: Var det det teoretiska som inte funkade eller var det?

IP1: Det var praktiska framförallt.

M: Ja.

IP1: Och även då det teoretiska också vart det lite grann att han, han hade inte tid att läsa, han vart stressad av att de andra gjorde klart sina saker och...

M: Okej.

IP1: Och då hann han inte med att läsa ordentligt hur han skulle göra. Och sen bänka han och slog och så sen vart det pannkaka. (Instruktör)

Instruktörerna trodde att de skulle vara tvungna att berätta för deltagaren att det inte kommer att fungera. Men en dag tog deltagaren själv initiativ till ett samtal med instruktörerna och förklarade att "Jag blir så nervös och det blir så konstigt allting, kan jag få börja från början i boken?". Instruktörerna gick med på det och därefter skedde en stor förändring. Nervositeten försvann inte helt, men det blev verkligen en nystart för deltagaren.

Sammanhållningen i gruppen har fungerat bra, enligt ena instruktören. Stämningen mellan deltagarna har varit positiv, men också mellan deltagarna och instruktörerna. "Man bjussar på varandra" (Instruktör), som en av instruktörerna uttrycker det. Men samtidigt har det också varit en del problem med motivationen hos vissa deltagare:

M: Men om eleverna tappar gnistan och tappar intresset, då blir det svårare allting?

IP2: Då blir allting svårare, då blir tyngre och då: och får man bara fokusera då på att tillrättvisa hela tiden då blir det...

M: Med tider och sådant är det det du tänker på, ja?

IP2: Ja och, inställning och

M: Mm

IP: Sitter ner bakom en bänk och spelar på telefonen och...

M: Mm

IP2: ... det har blivit ett jävla populärt nöje.

M: Jaha, ja

IP2: Så då får man gå och vara arg på sånt en halv dag

M: Jaja, ja det...

IP2: För man tycker då att sitt inte här och gå inte här och ta upp min tid för då har jag inte lust med sånt här.

Det påverkar stämningen i klassrummet när deltagarnas intresse riktas mot andra saker än själva utbildningen.

För- och nackdelar med att hålla en plåtslagarutbildning på ett plåtföretag

Att hålla en plåtslagarutbildning på ett företag har sina sidor. En av instruktörerna framhåller både fördelar och nackdelar med det. En fördel är att utbildningen blir mer realistisk. Deltagarna ser att det kommer in jobb och att det är en riktig arbetsplats med riktiga plåtslagare. Den inramningen gör att det känns mer som att gå till jobbet, även om det är en utbildning man går till.

På ett företag är också förutsättningarna bättre att få "rätt inställning" till hur det är att arbeta och att man är beredd att möta en arbetsplats. I detta ligger att också lära känna och komma in i jargongen, menar en av instruktörerna.

En nackdel är att utbildningslokalen är lite trång och kanske inte helt anpassad för utbildning. En annan nackdel är att det kan finnas ett visst motstånd från jobbarkompisar. Även svårigheten att få till praktikplatser kan ha att göra med att utbildningen är förlagd till ett företag. Relationen mellan olika plåtföretag i branschen påverkar möjligheterna. Är det svårt att samarbeta professionellt kan det vara svårt att få till stånd samarbeten när det gäller praktik. Konkurrensen om plåtslagare påverkar relationerna mellan plåtföretagen. Det är vanligt att anställda byter arbetsgivare.

Hur utbildningen har tagits emot av andra företag och i branschen som helhet

I plåtslageribranschen i Örebro finns ett motstånd mot enskilda företag som tar initiativ och visar framfötterna, menar instruktörerna. Att genomföra en utbildning för nya plåtslagare är inget som ökar populariteten hos det företag eller den person som driver på processen. Detta är dock inget som är unikt för Örebro, utan branschen verkar ha det förhållningssättet generellt. Enligt den ena instruktören behöver det inte betyda att det är omöjligt att ordna praktikplatser. Man kan komma framåt med andra plåtföretag om man är medveten om inställningen och jobbar på ett lite annat sätt.

Förutsättningar och hinder

Urvalet av deltagare är en viktig förutsättning för att lyckas med utbildningen. Det måste finnas många att välja bland för att få ihop tolv personer med rätt inställning. I arbetet med att hitta personer är Arbetsförmedlingen och SFI viktiga samverkanspartners. Samtidigt är det inte bara mängden personer som är viktig, utan det behöver vara personer som kan vara aktuella också. Bland dem som var med på prova på dagarna fanns det flera som egentligen inte hade behövt komma, enligt instruktörerna.

IP1: ...jag kommer inte ihåg om det var fyrtiotvå, fyrtiotre stycken som var på prova på dagarna.

M: Mm.

IP1: Och... Flertal av dessa kunde ju ha sagt när de klev innanför dörren att varsågod och gå hem igen.

...

M: Ja.

IP1: Det kunde jag ha sagt, bara genom att de gick in, genom dörren.

M: Ja.

IP1: Så det, det var för lite, det var fel, ja, för dåligt urval egentligen från start tycker jag.

Med andra ord är rekryteringsprocessen något som är viktigt att jobba seriöst med inför utbildningens start. Inställningen och intresset hos de deltagare som till slut antas till utbildningen är avgörande för hur väl resultatet faller ut.

Den ena instruktören tar upp några viktiga förutsättningar knutna till plåtföretaget för att kunna anordna en utbildning på det här sättet. De som leder utbildningen behöver ha ett starkt intresse för den. De behöver också ha tid till att arbeta med utbildningen. Sedan behöver utbildningen vara sanktionerad ordentligt på företaget. Ledningen behöver informera de anställda om att det ska anordnas en utbildning men också om varför.

Goda relationer med utbildningsanordnarens samarbetspartners utgör också viktiga förutsättningar. Den ena instruktören menar att dessa relationer behöver finnas innan man startar utbildningen. Han tar upp ett exempel där det allmännyttiga bostadsbolaget, som är en viktig samarbetspartner, har utsett en "klockren" kontaktperson som är gammal plåtslagare och tidigare yrkeslärare.

Samarbetet med SFI har varit en viktig del i utbildningen också utifrån instruktörernas perspektiv. Detta dels genom själva språkundervisningen i svenska, men också i det mer handgripliga stödet till deltagarna med att förstå kurslitteraturen.

Instruktörerna har ett planeringsansvar när det gäller utbildningens konkreta utformning. Men de är väl införstådda med att de inte är lärare i egentlig mening.

M: Okej, mm. Hur är det, för den här utbildningen räknas som motsvarande gymnasieutbildning? Plåtslagare?
IP1: Ja precis.
M: Och ni är ju plåtslagare.
IP1: Mm.
M: Ni är ju inte lärare egentligen.
IP1: Nej.
M: Men, det räknas i alla fall som en plåtslagareutbildning.
IP1: Ja precis.
M: Så ni har lärarrollen, eller lärarfunktionen eller?
IP1: (fniss) Ja, instruktörer heter vi ju, annars hade vi snart haft sommarlov.
M: Okej.
(skratt)

De examinerande momenten utförs av externa personer. Slutproven anordnas och bedöms av en person från Plåt- och Vent Yrkesnämnden i Katrineholm (PVYN). De består av en praktisk och en teoretisk del. I den praktiska delen får deltagarna i uppgift att tillverka något som bestäms på plats. De får då en bestämd tid på sig. Den teoretiska delen består av fyra delprov som görs direkt efter varandra. Med godkända prov och fullgjord utbildning hamnar man på 2600 timmar på lärlingsstegen. När man har kommit upp i 3000 timmar får man löneförhöjning enligt lärlingsstegen. Fullbetald blir man först efter 5800 timmar. Det brukar bli ungefär tre år efter avslutad utbildning. Då ska man avlägga ytterligare ett prov för att få ett yrkesbevis.

Den första utbildningsgruppen lyckades inte så bra med yrkesbevisprovet. Det kan finnas flera skäl till det. Ett skäl är språkliga hinder som försvåras genom att provet är utformat på en onödigt krånglig svenska. Ett annat skäl är att det kan finnas ett motstånd i branschen mot enskilda företag som tar den här typen av initiativ och att bedömningarna påverkas av det.

En väl anpassad lokal för utbildningen framhålls som en annan viktig förutsättning. Det handlar då både om storleken på lokalen och hur lokalen är utrustad.

Deltagarnas inställning påverkar förutsättningarna för utbildningens genomförande. Med omotiverade deltagare uppstår problem och svårigheter som smittar av sig på hela gruppen och därmed också på förutsättningarna för att kunna genomföra utbildningen på ett bra sätt. Konkret har motivationsbristerna avspeglat sig i dålig närvaro, dålig respekt för tider och dålig måluppfyllelse när det gäller körkort. Urvalet av deltagare är en viktig förutsättning för att få en motiverad grupp. Men det är också viktigt att ge tydlig information om krav och förväntningar så att de som söker utbildningen har en klar bild av vad de ger sig in i.

Slutsatser

De framgångsfaktorer som lyfts fram av instruktörerna kan sammanfattas i följande punkter:

- En backup eller vikarieberedskap för instruktörerna vid sjukdom eller frånvaro
- Framförhållning i planeringen av praktiken
- En stor mängd relevanta sökande som man sedan gör ett urval ifrån. Lägg extra tid på att nå relevanta sökande.
- Intresse och tid för utbildningen hos de som leder och planerar utbildningen
- Goda relationer med samarbetspartners

De risker och hinder som har tagits upp kan sammanfattas i följande punkter:

- Arbetsbelastningen på instruktörerna
- Mottagandet på företaget och i branschen
- Illojalitet och kortsiktighet i branschen

Med detta har framgångsfaktorer, risker och hinder presenterats utifrån aktörernas perspektiv. Nästa del hanterar dessa frågor i ett strategiskt perspektiv.

Strategisk nivå

Det strategiska perspektivet handlar om de övergripande målen med utbildningen och strategierna för att nå dessa mål. I detta perspektiv ingår också att reflektera över förutsättningarna för utbildningens genomförande. I den mån det strategiska perspektivet handlar om det praktiska genomförandet av utbildningen så handlar det om praktikens förankring i eller konsekvenser för uppfyllandet av de övergripande målen. Detta perspektiv får i empiriskt hänseende representeras av personer i ledande ställning i relation till utbildningen.

Redogörelsen nedan baserar sig på en intervju med plåtföretagets VD och en intervju med en verksamhetschef på kommunen. Frågorna handlade om utbildningen, satt i ett strategiskt perspektiv och i relation till externa aktörer. I redogörelsen nedan presenteras först resultaten från intervjun med VD:n och därefter resultaten från intervjun med verksamhetschefen. Redogörelsen är organiserad efter de teman som intervjuerna har kretsat kring.

En brokig omvärld

När plåtföretagets VD reflekterar om hur omvärlden tänker om utbildningen blir det tydligt att de uttalade reaktionerna och handlandet från omgivningen inte behöver vara på samma sätt. Dessutom skiljer sig reaktionerna åt mellan olika aktörer och intressenter. Det finns alltså inte en samfällad reaktion från en samlad omvärld, utan det är olika reaktioner från olika aktörer, uttalade eller outtalade och ibland motsägelsefulla.

Till omvärdens intressenter räknas bland annat kunder, konkurrerande plåtföretag, konkurrerande utbildningsanordnare och aktörer utan affärsmässig koppling till företaget men som är betydelsefulla aktörer på andra sätt, till exempel Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och kommunen. För ett plåtföretag som anordnar en arbetsmarknadsutbildning är omvärlden brokig och komplex, har det visat sig. Denna brokiga omvärld utgör den kontextuella förutsättningen för utbildningens genomförande.

Den senaste utbildningsomgången

Enligt VD:n skiljer sig den första och andra utbildningsomgången åt på flera olika sätt. Förutom instruktörssammansättningen har också sammansättningen av ledningen sett annorlunda ut. VD:n själv har haft en mer tillbakadragen roll och inte heller varit lika engagerad som i första utbildningsomgången. Orsaken till detta är att VD:n hade en annan och mer tidskrävande roll i företaget vid tiden för den andra omgången och därför mindre tid att lägga på utbildningen.

När det gäller instruktörerna är VD:s bild att engagemanget inte var detsamma vid andra tillfället som vid det första. Det kan i sin tur ha haft att göra med att VD:n var mindre närvarande. Av detta drar VD:n slutsatsen att ledningens närvaro och engagemang är en viktig förutsättning för att utbildningen ska kunna genomföras på ett framgångsrikt sätt. I denna närvaro ingår att återkommande påminna om den utstakade vägen, att följa upp och återkoppla och att styra mot de fastställda målen.

Ledningens roll är också att sätta in utbildningen i ett större perspektiv och se helheten, enligt VD.

... alltså man får ju kanske lyfta sig lite i håret och titta lite mer i det stora hela, det blir kanske... det är bra att man har den motivationen, tror jag. Att är man instruktör, då ska man ju fokusera på sitt, men man kanske behöver någon ibland som lyfter en i håret och tittar på helheten, tillsammans då, så man öppnar ögonen lite mer och tittar runt krönet. Det tror jag är viktigt. (VD)

Ett exempel som VD tar upp handlar om situationen i fikarummet. Med en utbildningsgrupp på 12 personer blir det trångt om gruppen fikar samtidigt som de ordinarie anställda. Den enkla och uppenbara lösningen på det problemet är att fika vid olika tidpunkter så att utbildningsgruppen använder fikarummet när de andra anställda inte är där. Men då ser man problemet i det lilla perspektivet och sätter inte in utbildningen i ett större sammanhang, menar VD:n.

Då har man glömt bort lite av varför vi är just i våra lokaler och har utbildningar. Lite så... Då får man liksom... Då behöver man liksom... ha en ordningsman som tänker och får de andra att fundera om, vänta nu, varför förlade vi utbildningen här från första början? Var det för att vi inte skulle träffas eller var det något annat? (VD)

Detta kan tyckas vara en detalj, men tillsammans med andra liknande exempel gör den skillnad för helheten enligt VD:n. Ett annat exempel är frågan om ordning och reda, närvaro och icke närvaro, sjukanmälning eller icke sjukanmälan, som ledningen fick kännedom om sent i utbildningen. Här gäller det att vara tydlig, enligt VD:n, och inte acceptera avsteg från de krav som gäller i övrigt i arbetslivet. Även detta är en viktig del i en utbildning som ska förbereda för arbetslivet.

En svårighet som har präglat den andra utbildningsomgången handlar om möjligheten att anordna praktikplats på andra plåtföretag. Intresset från branschen har varit minst sagt svalt och plåtföretaget som höll i utbildningen har fått anordna praktikplatser på egen hand. När VD:n reflekterar om detta beskriver han frågan som ett branschintresse, inte som ett intresse hos ett enskilt företag. Hela branschen behöver fler plåtslagare och då behöver företagen i närområdet gå ihop och lösa frågan tillsammans, enligt VD:n. Så blev det inte nu. VD:n sammanfattar:

... jag har väl också hört att det här är 'min grej', då får jag sköta det. (VD)

Med ett annat arbetssätt tror VD:n att man hade kunnat nå ett annat resultat. Om plåtföretaget i ett tidigare skede hade gått ut med en förfrågan eller inbjudan om att anordna en utbildning tillsammans med andra plåtföretag hade responsen kanske blivit annorlunda. Om de andra företagen i det skedet hade gett muntligt löfte om att ta på sig en del av ansvaret för utbildningen hade responsen när det gäller praktikplatser och annat sannolikt blivit betydligt bättre, enligt VD:n.

Under den första utbildningsomgången var deltagarna i princip lovade lärlingsplatser på den aktuella plåtfirman efter utbildningens slut. I den andra omgången fanns det redan från början att detta inte skulle vara möjligt, utan att lärlingsplatserna måste tillhandahållas av andra plåtföretag. När det då visar sig att intresset från branschen är obefintlig blir det problem både med praktikplatser under utbildningstiden och lärlingsplatser efter utbildningen. Beroendet av andra företag var större den andra utbildningsomgången. När det visade sig att branschen var ointresserad av att medverka skapade det en mer utsatt situation för deltagarna vid den andra utbildningsomgången än vad som var fallet för deltagarna i den första utbildningen.

Praktiken är inte bara ett viktigt moment i utbildningen och ett sätt för deltagarna att få möjlighet att prova på yrket under autentiska förhållanden. Den är också ett sätt för

deltagarna att få kontakt med potentiella arbetsgivare och även omvänt, ett sätt för arbetsgivare att få kontakt med nya plåtslagare. Den här aspekten lyfter VD:n fram som en långsiktigt viktig fråga för hela branschen. Den aspekten är nästan till och med viktigare än praktikens funktion i själva utbildningen.

... För egentligen så under utbildningens gång så spelar det inte egentligen någon roll tror jag för utvecklingens skull, eller... Det är klart att det är bättre om man får vara på fler ställen, naturligtvis, men det är inte... Det kan vi leva utan, det har ingen betydelse egentligen, utan huvudsyftet är att öppna upp kanalerna så att... man... vågar närma sig varandra. Tror jag, så att man känner att, Ja, men den där killen skulle jag... Han var ju bra, var han inte det? Alltså när man står där och man ska ha tag i någon, Men du han som var här och praktiserade, det var väl en bra kille och han är ju klar nu... Vi ringer till han. För det är precis så jag gör själv nu. Jag är ju i Stockholm. Och det fattas folk för oss nu. Under semestern och... Högst tillfälligt och... Ja, men jag vet ju att vi har några som har gått ut här. Det är enklaste sättet för mig att snabbt få tag i någon. Det är ju att ringa på dom. Det är så jag gör. Och så gör säkert alla. Det gäller bara att man ska göra den här listan med människor som har blivit utbildade tillgänglig och kännbar för flera. Så tror jag att det skulle vara... (VD)

I det här perspektivet blir praktikens viktigaste funktion att den gör deltagarna kända för plåtföretagen och att den därmed underlättar matchningen mellan utbud och efterfrågan på arbetskraft inom plåtbranschen.

Branschens kris drabbade utbildningen på ett påtagligt sätt. Enligt VD:n kan den också vara en förklaring till det låga intresset från andra plåtföretag. De vågade helt enkelt inte ta på sig några åtaganden i den osäkra situationen som rådde. Även om krisen var djup i branschen så bidrog oron och försiktigheten hos branschens aktörer till att situationen för anställda och framförallt nyutbildade försvårades mer än vad själva krisen i sig kunde motivera.

Trots att krisen hade stor påverkan svarar VD:n att han hade drivit igenom utbildningen även om han hade känt till att det skulle bli en kris:

M: Om du hade känt till innan att det skulle bli ett sådant här läge i branschen, hade du startat den här andra utbildningsomgången då?

VD: Om det bara hade vart för det, ja. Absolut. Det är ju nu man ska utbilda. Så tänker jag. Så att eleverna är klara när konjunkturen vänder och...

...

VD: ...i det stora hela så, jag skulle säga att det alltid är... en god idé att utbilda på det här sättet. Sen är det svårare eller lättare att få jobb sen efteråt. Så är det ju. Men jag tror att den frågan, den löser sig med ett större... en bredare förankrad vilja att få fram ny arbetskraft i branschen. Det är där... Det är en större fråga än att vi har lite konjunktursvängningar på... att det är dåligt ett eller två år, det är liksom, det är marginellt om man ska vara plåtslagare i 45 år. Eller 30, eller 20, så är ett eller två år väldigt lite. Så tänker jag.

Även här blir det tydligt att utbildningen motiveras av hur behoven kommer att utvecklas i ett längre perspektiv. Konjunkturedgångar är kortsiktiga och tillfälliga. Även om de kan uppfattas som allvarliga i den akuta situationen så är de övergående. När de har passerat kvarstår branschens behov av utbildad arbetskraft. Därför, menar VD:n, kan inte konjunkturen vara något som avgör om det ska göras utbildningssatsningar eller inte.

En annan svårighet som har gjort sig gällande handlar om förhållningssättet vid plåtbranschens gemensamma skola i Katrineholm, där deltagarna avlägger sina prover och blir bedömda. Både under den första och den andra utbildningsomgången har det varit svårt för deltagarna att bli godkända. En del av förklaringen till detta ligger i deltagarnas språkliga svårigheter, men det tycks också ha funnits en motvilja mot att godkänna deltagare som har gått plåtslagarutbildningen vid plåtföretaget i Örebro.

Bakgrunden till motviljan ligger i det grundläggande konkurrensförhållande som råder mellan utbildningen i Katrineholm och utbildningen i Örebro, enligt VD:n. Båda utbildningarna konkurrerar om finansiering från Arbetsförmedlingen. Det ligger därmed i Katrineholmsutbildningens intresse att deltagarna från Örebro misslyckas och att Örebroutbildningen därmed framstår som misslyckad.

Sammantaget finns det enligt VD:n några viktiga skillnader mellan den första och den andra utbildningsomgången. En viktig skillnad rör ledningens närvaro och styrning i utbildningen. En annan skillnad är att det under den andra utbildningsomgången blev lågkonjunktur i branschen. En tredje skillnad är att deltagarna vid den andra utbildningsomgången inte blev utlovade anställning vid företaget efter utbildningens slut. En fjärde skillnad, som har en koppling till ledningens närvaro, är att kraven på bland annat tider och närvaro var lägre under andra utbildningstillfället.

De viktigaste förutsättningarna

På frågan vilka som är de viktigaste förutsättningarna för en utbildning av det här slaget svarar VD:n att det först och främst är viktigt att ha bra instruktörer. Nästa förutsättning är att det finns praktikplatser för deltagarna. En tredje förutsättning är att andra plåtföretag tar emot praktikanter och lärlingar.

I den tredje förutsättningen ligger en systemrelaterad problematik. Den kan beskrivas med spelet Svarte Petter som analogi. Alla plåtföretag har det kortsiktiga behovet av fler plåtslagare men ingen vill ta på sig det långsiktiga ansvaret att utbilda dem. Det företag som tar på sig ett långsiktigt ansvar att investera i utbildning, i hela branschens långsiktiga intresse, kan med dagens situation inte räkna med att få stöd och hjälp från andra företag.

VD: ... Det är ju väldigt enkelt, det är ju marknadsekonomi, så det är enkelt. Det är jättelätt. Ja, det är enkel matematik. Om man kan anställa en som om en månad kommer och börjar och man kan tjäna pengar på, eller om man skulle investera i någon i fyra år, och sen kanske kan tjäna pengar på. Det är inget val, alltså.

M: Fast det är ingen långsiktig strategi.

VD: Det spelar ingen roll.

M: Är det ingen som tänker långsiktigt.

VD: Det är ingen som har råd. Det är det som är problemet.

M: Men alla vill väl finnas om 10 år?

VD: Det är klart man vill. Men inte den långa vägen. Den korta vägen.

Bristen på långsiktigt ansvarstagande hos branschens aktörer verkar med andra ord vara en underliggande problematik som får konsekvenser bland annat för utbildningsanordnares möjligheter att tillhandahålla praktikplatser. Det får också konsekvenser för de nyutbildade plåtslagarlärlingarnas möjligheter att få lärlingsplatser. Plåtföretagen vill anställa färdigutbildade plåtslagare med erfarenhet, inte lärlingar.

En fjärde förutsättning är att utbildningen är finansierad. För plåtföretaget går ekonomin för utbildningen runt, lite beroende på hur man räknar, med finansiering från Arbetsförmedlingen. Men det innebär en investering i tid och engagemang från företagsledningens sida, som inte så lätt kan översättas i ekonomiska termer.

Samverkan med andra aktörer är en femte förutsättning. Arbetsförmedlingen och SFI har varit viktiga samarbetspartners under såväl planering som förberedelser och genomförande i båda utbildningsomgångarna. Även andra plåtföretag är viktiga

samarbetspartners men där har det alltså visat sig att dessa har varit svårast att samarbeta med, till VD:s förvåning.

Även förutsättningar har förutsättningar. Samverkan kommer inte av sig själv, utan den behöver initieras. När den initieras behöver den tas emot och implementeras. Inför den första utbildningsomgången fanns inte det nätverk som finns idag. VD:n hade en personlig kontakt in mot arbetsförmedlingen. Det var allt. Via den kontakten blev VD:n introducerad för SFI och därefter växte nätverket ut via kontakter kontakter.

Grunden för kontaktnätet är personliga relationer. När VD:n fick sin kontakt på arbetsförmedlingen ca 20 år tidigare var det personkemin som bildade grunden för det fortsatta samarbetet.

... en gång för längesen så pratade jag med henne [kontakten på Arbetsförmedlingen] på telefon och så tyckte jag att hon lät trevlig. Och sen behövde jag ringa en gång till och då svarade hon igen, och då bestämde jag att, Du [namn], du får vara min personliga handläggare på Arbetsförmedlingen, för då vet jag vem jag ska ringa till. (VD)

En personlig kontakt öppnar upp för möjligheter att utveckla nya projekt på ett sätt som inte är möjligt via formella relationer. När VD:n fick idén om en plåtslagarutbildning var det med kontakten på Arbetsförmedlingen som frågan först diskuterades. Med sin kunskap om formella villkor, till exempel att det ska finnas en utbildningsplan, kunde representanten från Arbetsförmedlingen ge tips och råd om vilka steg som var nödvändiga för att komma fram till ett faktiskt genomförande. I arbetet med att genomföra dessa steg använde VD:n sig av samma strategi som gentemot arbetsförmedlingen. Utbildningsplanen togs fram i samarbete med en personlig kontakt i PLR (Plåtslageriernas Riksförbund) som VD:n har känt länge. Från den kontakten kom också tipset att utbildningen behöver få ett godkännande från branschen och från andra plåtslagare. Då tog VD:n kontakt med en person han kände inom Byggnads som hjälpte till med den delen. Bland de ytterligare organisationer som knöts till utbildningen på ett liknande sätt kan nämnas SABO, SFI, Öbo och Kommunfastigheter.

En femte förutsättning är att det finns en nyckelperson som håller i och driver på genomförandet av utbildningen. Någon behöver fungera som spindeln i nätet och ta ett övergripande ansvar för helheten. Det är tydligt när det gäller plåtslagarutbildningen att VD:n har haft den rollen. I detta kan det vara intressant att reflektera över orsakerna till varför en person tar på sig en sådan roll. VD:n menar att det handlar om tillfredsställelsen i att åstadkomma förändringar.

VD: ... Det beror på hur mycket man tänker... på sig själv eller på det stora hela, tror jag. Och jag tror att... jag har ju jobbat en del i plåtslageriernas riksförbund för att förbättra för branschen, och suttit i styrelsen där och så, men jag känner att jag har liksom inte fått något gjort där. Utan jag är mer en doer och då tycker jag det här är ett bra sätt för mig och jag får... Jag mår bra alltså, jag får en kick utav... får energi av att göra det här. Och det är min stora vinst i det, då.

M: Att det känns bra att du gör rätt.

VD: Det känns bra att göra rätt, ja, precis. Och bidra med det här, då.

Det handlar alltså inte om att på ett snabbt sätt nå fördelaktiga resultat för egen del utan om att se och identifiera ett behov som man själv är beredd att ta tag i och göra någonting åt.

... Men jag tror också att det måste vara frampiskat ur starka behov. Alltså behov av arbetskraft, alltså man har gått och klurat på den frågan väldigt mycket och länge och ofta. Som den ständiga frågan, hur ska jag få tag i en bra plåtslagare. Det finns inga, nehej, vad gör vi då, då? Och då

istället för att ta den korta vägen så funderar man på hur ska vi kunna göra den långa vägen, då? Jag tror det är det. Och sen i kombination med värderingarna. Annars så gör man inte det. Är man för... Vad ska man säga? Tänker man för mycket på sig själv, då ger man sig inte på det här. Det finns ju mycket enklare sätt att försörja sig på, att driva plåtslageri än att starta utbildning och kämpa med arbetsförmedling och SFI och Byggnads och PLR och alla dom här. Det kräver mycket tid också, det krävs nog att man, det tror jag man kan ta till sig också, det krävs nog att man har kommit en bit i, ... i företagets mognad... (VD)

Grunden är alltså enligt VD:n de egna värderingarna och en nivå av mognad som gör att man kan se bortom de egna, omedelbara behoven. I VD:s agerande och beslutsfattande finns flera exempel på värderingsbaserade ställningstaganden, till exempel att ta ett övergripande socialt ansvar, att möta nyanländas behov av att komma in på den svenska arbetsmarknaden, att aktivt rekrytera och uppmuntra kvinnor att bli plåtslagare, att verka för att minska ungdomsarbetslösheten och att sprida erfarenheterna av lyckade satsningar till andra intressenter. Det handlar, enligt VD:n, om att ge människor chanser.

VD: I Stockholm har jag tänkt mig kanske enligt den här mallen men... inte begränsa oss till att det är en invandrarutbildning, tänker jag. Utan arbetslösa ungdomar, tänker jag då. Whatever. Och sen kan det mycket väl bli så att det är många invandrare, kan jag tro, men jag tänker att vi inte behöver begränsa oss där. Tror jag.

M: Finns det något skäl... jag tänker till den avgränsningen för dom här utbildningarna...?

VD: Absolut. Och det stora skälet är att svenska ungdomar här i Örebro har ju haft alla möjligheter att bli plåtslagare om dom ville det. Och då avgränsar jag det till att... Jag tyckte att vi skulle avgränsa det till invandrare för dom har inte fått samma chans anser jag. Och då ska dom få den chansen. Och då har dom fått det på det här sättet. Och har de blivit som svensk ungdom velat bli plåtslagare och haft den drivkraften, då kan man gå den vuxenutbildningen om man har missat tåget att gå på gymnasiet. Så det finns tänker jag då många andra sätt att bli plåtslagare om ville bli det. Därför så tyckte jag att det här var för dom nyanlända invandrarna. För att dom skulle få en ärlig chans, en riktig chans och jag tror också att om man ger någon den chansen så kanske man i förlängningen får tillbaka någon som tycker att någon har satsat på mig och då ger jag tillbaka, så tänker jag. På ett annat sätt kanske. Det känner jag för.

Avgränsningen till nyanlända motiveras alltså med det värderingsgrundade argumentet att de inte har samma chanser eller möjligheter med sig från början. Då blir en plåtslagarutbildning riktad till nyanlända ett sätt att jämna ut oddsen så att alla får samma chans. I förlängningen tillgodoser detta en annan värdering, nämligen att människor som får möjlighet att bidra till det allmänna också ger tillbaka.

Värderingsstyrningen uppfattas ofta som en främmande utgångspunkt från branschkollegornas sida. Hos andra plåtföretag är det ekonomin och de ekonomiska incitamenten som utgör grunden. När den logiken möter värderingslogiken blir det tydligt att det är två helt olika paradigmer som möts.

Kolleger i näringslivet som är mer ekonomiskt drivna, eller ekonomiskt sinnade, eller vad jag vet inte vad man ska säga. Jag vet inte vad, vilket ord jag söker men, som vill få ut bara ekonomi, av sitt, av sin verksamhet. Dom kommer till mig och säger, Vad håller du på med? Är du dum i huvudet? Varför lägger du kraft på det? Vad får du för det? Ja, men jag tycker det känns bra, säger jag då. Jo, jo, men vad blir det i kronor och ören? Ja, det kanske... det kanske kostar lite, men jag tycker det värt det, för jag tycker ändå det är, det känns bra. Du är inte klok! Och sen börjar man ju tvivla då, ibland så där. Ja, jag kanske inte är klok? Det kanske inte är det bästa för företaget. Om jag tittar på företaget, och det måste jag ju göra, först och främst. Om du måste välja så måste du titta på företaget. Då kanske det inte är det klokaste. (VD)

I detta märks det också vilket paradig som är det förhärskande i branschen idag. Det är inte ekonomerna som stämplas som avvikare eller främmande fåglar, det är de värderingsstyrda entreprenörerna. Med sådana förutsättningar kan det lätt beskrivas som en riskfaktor när den ekonomistiska omgivningen tar glöden ur mer idealistiska krafter.

Sättet att jobba bygger på andra organisationsprinciper än det som verkar vara gängse i branschen. Ovanan vid nätverkssamarbete ligger också inbyggd i branschens incitamentsstrukturer. Som marknaden är utformad är det knappast ekonomiskt gynnsamt att ta ett långsiktigt ansvar för viktiga strategiska frågor. Det tycker VD:n kan bli lite påfrestande i längden. Den som tar ansvar får varken fördelar eller erkännande för det. Engagemanget räknas inte när det väl gäller, verkar det som.

... man kan säga så här att i min profession av att driva ett plåtslageri så har jag inte haft någon nytta av det här i alla fall. Det kan man säga. Och det kan jag tycka är jävligt tråkigt, för det är också en sak att säga att man gör någonting som är väldigt bra, men sen att visa till exempel att vi skulle få fler affärer utav detta, vilket man kunde tycka att det kanske vore bra, om man nu tycker att vi gör någonting bra. Men det spelar ingen roll, för då ska vi i alla fall vara billigast sen, i alla fall, så det. Och det kan jag tycka är lite tråkigt, då. Egentligen. Eller en sådan sak som att när man pratar om kommunen, då. Och så handlar man upp ramavtalsentreprenörer som kommer från en annan kommun, som inte jobbar med de här frågorna, då kan man ju undra liksom, hur bra är det? Vad sänder det för signaler till sådana som jag? Ja det, man blir ju inte gladare i alla fall, det kan man ju säga. Då tänker man så här, okej, vi duger till att hjälpa till och utbilda människor och försöka, och... vi försöker få dom i jobb, men sen när kommunen ska gå ut och handla upp en ramavtalsentreprenör, då så värderas det till noll. Och noll kanske är lite för lite. (VD)

Utöver värderingar och behov verkar det finnas ytterligare en drivkraft till att engagera sig i den här typen av projekt. Kort uttryckt handlar det om att ha kul på jobbet. Eller, mer krasst, om att inte bli uttråkad.

Det är svårt att säga, men jag tänker så här, om allt engagemang som vi lägger ner i dom här frågorna, om vi hade lagt det på produktionen istället enkom, då borde vi ha kunnat tjäna mer pengar. Och en högre vinst varje år, borde. Rent... teoretiskt så borde det vara så. Å ena sidan. Å andra sidan, så är det inte säkert att en sådan kille som jag hade tyckt att livet hade varit roligt, det är inte säkert att jag hade tyckt att det hade varit kul att gå till jobbet, och då är det inte säkert att vi hade tjänat mer i alla fall. Så, jag vet inte. För det handlar ju mycket om... att få... att hitta energi. Alltså, när man... har jobbat med en sak länge och man... det blir slentrian, det blir rutinmässigt, så det här har varit för mig ett sätt att hitta ny energi, som naturligtvis har smittat av sig i det övriga arbetet så... Jag är inte säker att vi har tappat kraft på grund av det. Faktiskt. Det är väldigt svårt att säga, det är sådana här saker som man skulle nästan behöva prova i fullskala, om vi inte hade gjort det och gjort det istället och mäta skillnaden. Och sen kan man ju också fundera på, ja det kanske hade gått i två år, eller tre år, och sen kanske man går in i väggen, för att man är så jävla uttråkad. Det vet man inte heller. Då kanske det blev pannkaka utav alltihopa istället. Ja, det är svårt. (VD)

Citatet uttrycker också en beredvillighet att ta risker och att eventuellt misslyckas. I drivkraften att förändra ingår insikten att förändringen kanske inte alltid leder till avsett resultat.

En ytterligare aspekt som förstärker tillfredsställelsen i att arbeta med förändringsprojekt handlar om att överskrida gränser.

För det är ju också som jag... som jag beskriver sätter att arbeta lite, att jag är en... jag vill vara en... gränsöverspringare, som springer över gränserna. Alltså både inne i... i det offentliga, alltså från näringslivet in i det offentliga och även... helst även in i det ideella, nu har vi inte så mycket ideella verksamheter men, alltså om vi har alla tre sektorerna med, det tror jag är väldigt viktigt för ett samhälle. Att vi jobbar över gränserna. Och jag vill vara med och riva murarna som är, för vi är oftast, vi i näringslivet, vi tycker att vi är så jättebra och vi kör vårt race. Och dom i offentliga

sektorn, ja det är ju, ja det vet vi ju hur dåliga dom är. (skratt) Ungefär så. Och då tror jag, samma föreställning finns från offentliga sektorn, att ja, dom i näringslivet det är ju ena riktiga, roffar åt sig och ska bara ha... Alltså vi blir i våra fack, och vi jobbar, jag jobbar bara med dom i näringslivet, och dom i offentliga sektorn, ja dom nätverkar och jobbar, Arbetsförmedlingen och SFI jobbar ihop och kanske till och med lite med kommunen... Som här i Örebro har jag förstått är dom väldigt lyckosamma och jobbar bra ihop i det offentliga, men sen... alltså, att kunna jobba över gränserna och jobba tillsammans, det tror jag att det blir oändligt mycket bättre. Och alltså det finns ju massor med möjligheter. Alltså det finns ju massor med medel i det offentliga som vi skulle kunna använda i näringslivet för att få riktiga jobb, tänker jag. Så tänker jag. Om vi bara pratar med varandra. (VD)

Gränserna som beskrivs i det här citatet går mellan de etablerade samhällssektorerna 'privat', 'offentligt' och 'ideellt'. Men det kan också beskrivas som gränsöverskridande att överhuvudtaget hitta nya sätt att arbeta, eller att sprida nya arbetssätt till sektorer som jobbar mer traditionellt.

I det här arbetssättet utvecklas i sig en förutsättning för att kunna genomföra arbetsmarknadssatsningar med ändamålsenligt utfall. När det gränsöverskridande nätverksarbetssättet sprider sig inom och mellan organisationer och sektorer öppnas möjligheter att se och initiera nya projekt. Relationer från tidigare samarbeten kan användas i nya konstellationer. Erfarenheterna från tidigare insatser kan överföras till nya områden och bilda grund för framgångsrika modeller och strategier. Arbetssättet blir en del av en social infrastruktur. Nätverkstänkandet bildar i sig en social förutsättning.

Det finns alltså flera viktiga, strategiska förutsättningar för att kunna genomföra en arbetsmarknadsutbildning av det här slaget. I det här avsnittet har det handlat om ledningens närvaro och engagemang, bra instruktörer, praktikplatser på andra plåtföretag under utbildningen, lärlingsplatser efter utbildningen, finansiering, samverkan med andra aktörer, baserad på personliga relationer, att det finns en nyckelperson som tar det övergripande ansvaret och att samarbetet präglas av nätverkstänkande.

VD:s strategiska reflektioner

När VD:n får möjlighet att reflektera mer övergripande om strategier för att få människor i arbete kommer han in på frågan om sociala upphandlingar och hur lagen om offentlig upphandling kan begränsa möjligheterna till ändamålsenliga satsningar. När en kommun eller Arbetsförmedlingen genomför sådana upphandlingar är det viktigt, enligt VD, att inte bara titta på priset utan att också ha fokus på vad som görs och vad det leder fram till. Handlar det om att erbjuda praktik till personer långt från arbetsmarknaden gäller det att också utvärdera vad praktiken leder till i förlängningen. Om målet är att personerna ska få jobb räcker det inte med en tidsavgränsad praktik som mått, utan det är det långsiktiga resultatet som räknas.

... praktik är inte vägen, utan vägen måste vara, den måste vara bredare och svårare än så. Det räcker inte med att vi kan erbjuda lite praktik till någon som är arbetslös, om man vill att det ska vara hållbart. Det är min fasta övertygelse. Men jag kan ju ha fel, jag har haft fel i många saker förut men min fasta övertygelse är att det krävs utbildning mot ett tydligt mål. Och ett tydligt mål det är byggnadsplåtslagare, rörläggare, elektriker, konstruktör på bygg, markarbetare, whatever. Men det är tydliga mål. Det är inte ett tydligt mål med praktik i sex månader. (VD)

... För när man slutar... hålla i pengar i projektet och projektet stannar av, då stannar ju också andra av. För då fanns det ju ingen praktikplats kvar. För den försvann ju ihop med projektet. (VD)

En arbetsmarknadssatsning som syftar till att deltagarna ska få anställning på den reguljära arbetsmarknaden behöver alltså sätta upp tydliga mål som fokuserar på de långsiktiga resultaten, inte enbart den sysselsättning som erbjuds under projektiden.

För att få till stånd det nätverk som krävs för genomförandet är det viktigt att binda upp intressenter redan från början. Bilden VD:n har av de genomförda utbildningsomgångarna är att branschen mest har bidragit med glada tillrop, men inte mycket av substans när det gäller själva genomförandet. Därför är det viktigt när man planerar satsningar av den här typen att man har en ordentlig dialog redan på planeringsstadiet med relevanta intressenter och får dem att förbinda sig till medverkan i det konkreta genomförandet.

... att committa redan från start. Ska du vara med här så... som jag hade att... som jag tjtade om att ingen ska slippa undan, för det är det jag upplever med den här... också en sådan där grej som är väldigt tydlig tycker jag, alla tyckte ju, när vi började med det här för första utbildningsomgången framför allt, då när det var mycket media och det var en stor happening ändå, 'jättebra Stefan. Kanon. Det här gör ni kanon, fortsätt med det. Men blanda inte in mig. Ni kan göra det, skitbra'. Och sen när man liksom... Men då kanske ni ska vara med och bidra på något sätt? 'Nej, vi har inte tid'. (VD)

När en myndighet genomför en social upphandling finns, enligt VD, helt andra möjligheter att få med alla på tåget. Då kan man formulera kraven i upphandlingsunderlaget på ett sådant sätt att "ingen kommer undan". Alla som är involverade i upphandlingen, även underleverantörer, binds upp i de sociala villkor och mål som gäller för hela upphandlingen.

Det gäller att ta del av de erfarenheter som finns av vad som fungerar och rigga upp arbetsmarknadssatsningen efter den mallen. VD:n skissar på en modell för hur man skulle kunna lägga upp det.

Som jag tyckte att vi skulle göra [...] det var att vi skulle vara en... ett... vad ska man säga? Jag kommer inte ihåg vad jag kallar det, men porten in, eller ett transferfönster... Det skulle komma en... rörläggare med fem anställda. Och skulle han stoppa in en snus där, så skulle han få... Du jag har tänkt då, med ... Vi kan anställa två stycken. Hur fan gör vi? Och då ska det sitta en på andra sidan. Jo, ni gör så här. Och så då. Hur blir man rörläggare? Jo, men, du vet, man gör så här och det blir så här. Okej, då hjälper vi dig med det här. Tänk inte på det utan lämna ditt pris så ska vi se, så hjälper vi till med dom här, så att säga SFI, Arbetsförmedlingen, stöd, branschkontakter, rubbet. Den servicefunktionen skulle projektet kunna ha, tänkte jag då. För det är ju dumt att alla provar sig fram, när man vet hur man egentligen ska göra. Så det fönstret, där skulle man kunna mötas. Så skulle man kunna ha oavsett vilken... typ av inriktning på yrke, när det ändå är byggbranschen. Alla ska heta arbetare, alla ska ha första hjälpen, alla ska ha svenska, alla ska ha liftutbildning, alla ska bygga ställning. Alltså det finns mycket gemensamt, och det skulle projektet se till då att... På torsdagar, då kör vi den där, eller... Ja, man skulle kunna göra så väldigt mycket utav det där. (VD)

Modellen går ut på att erbjuda "riktiga" utbildningar som leder fram till "riktiga" yrkeskompetenser och "riktiga" jobb. Allt detta organiseras av den entreprenör som tar hem den sociala upphandlingen. Det innebär att ett byggföretag kan få på sig uppgifter som handlar om att organisera och koordinera utbildningsinsatser för deltagare.

Småskalighet och flexibilitet framhålls av VD:n som viktiga aspekter av en ändamålsenlig arbetsmarknadssatsning. Han tror inte det går att hitta en generell lösning på exempelvis ungdomsarbetslösheten, utan lösningarna måste utformas i liten skala, i samverkanskonstellationer och utifrån lokala förutsättningar.

Sen tror jag också att... en viktig sak, tror jag, som jag har funderat på... Det är att just i dom här små... Det är dom här små... konstellationerna, som man kan lyckas. Jag tror inte att vi kan göra ett

penseldrag och säga att nu ska vi göra så här i Sverige. Nu löser vi arbetslösheten bland ungdomar, eller alltså... Det är inte så lätt så att man kan göra en generell lösning och sen funkar det, utan jag tror att vi måste ta varje tillfälle i akt, varje... varje kille eller tjej som lyckas hamna någonstans och få en utbildning som sedan leder till ett eget jobb. (VD)

Man måste börja jobba i det lilla, enligt VD:n, och utveckla nätverken därifrån. I detta är de personliga relationerna avgörande. Det är inte myndigheter eller organisationer som samarbetar, det är personer.

M: Jo, de här olika organisationerna som du räknade upp, är det så då att du har... konkreta personer som du har kontakt med...

VD: Ja, ja. Det måste du ha.

M: Så att det är ansikten på allihopa?

VD: Ja, måste vara ansikten.

M: Det måste vara så?

VD: Det måste vara så. Annars så blir det som... ring till Bilprovningen och hamna på en telefonväxel i Kiruna när de svarar. Alltså det går ju inte då. Det är ju så, om man ska kunna jobba effektivt tillsammans, då måste det byggas någon form av relation och sen så ska man ju bli en väl fungerande grupp ihop och då ska man ju ta sig igenom dom här olika roll-... Vad heter det? Vi ska igenom Firo-cirkeln, för att det ska börja funka. Vi måste liksom veta våra roller i det här. Så är det ju.

När det är personer och personliga relationer som bildar grunden för organiseringen blir också gruppdynamiken betydelsefull. Därför är det av betydelse för en framgångsrik projektstrategi att också ta hänsyn till hur grupper fungerar samt hur individer fungerar i grupper, inte bara hur själva den formella organiseringen ska se ut.

Det tar tid att bygga relationer och det tar tid att åstadkomma förändringar. Uthållighet och tålamod verkar vara viktiga förutsättningar.

M: ... det krävs väl en hel del för att dra igång ett sådant här projekt.

VD: Ja, man kan säga att jag höll ju på i ett år innan det överhuvudtaget blev något. Och under det året så började vi utbilda dom här tre instruktörerna, internt själva, för att jag själv trodde på att det här kommer att bli av. Det här kommer att bli verklighet. Men det fanns ju ingenting i det som... Det fanns ju inget säkert någonstans som, att det skulle bli något. Så, det lade vi ner ganska mycket krut på, det, i det skedet. Precis som när vi pratade om när vi skulle få igång forskningen. Då fick ju vi garantera det.

Att få med sig andra aktörer tar tid och kraft. Att hantera omvärlden och stå emot etablerade föreställningar och paradigmer tar tid och kraft. Att upprätthålla och driva igenom projekt i enlighet med uppställda mål utan att tappa tråden tar tid och kraft. I genomförandet av en utbildning av det här slaget, på det här sättet, finns det många strukturer som antingen aktivt motverkar eller passivt bjuder motstånd mot förändringar och nytänkande. Den som planerar att genomföra något liknande bör vara beredd på att möta en del utmaningar. Av VD:s beskrivning framstår det som en tydlig del i en vinnande strategi att inte ge till föga för systemtrögheter och skepsis från omvärlden.

Verksamhetschefens strategiska reflektioner

Verksamhetschefen från kommunen har en pedagogisk bakgrund och inga egentliga erfarenheter av vare sig näringsliv, arbetsmarknad eller undervisning för nyanlända. Utöver det pedagogiska har verksamhetschefen dock erfarenheter från att jobba med PR och kommunikation med en hel del näringslivskontakter som en del av det uppdraget.

Chefsuppdraget går enligt verksamhetschefen ut på att skapa förutsättningar för att kombinera språkutveckling med inträde på arbetsmarknaden, ”på olika sätt och med olika

samarbeten” (verksamhetschef). Den egna beskrivningen av uppdraget lägger betoning på uppdragets strategiska, kreativa och nätverksbyggande aspekter och ligger väl i linje med ovan beskrivna VD:s sätt att arbeta. Särskilt förmågan att knyta kontakt med människor utanför den egna världen lyfts fram som nyttiga.

... jag har haft med mig en oräddhet, om jag får klia mig själv på axeln och säga, en oräddhet i att närma mig folk som är utanför skolan. För där har vi nog varit dåliga förr på många... skolan är en sluten värld och så tror man att allt det andra, är någon annan, andra raser som finns där. Men det är ju inte det så att... mer att jag, jag rör mig ganska obekymrat i dom olika sfärerna. Och då tror jag, det har varit till nytta för mig. (verksamhetschef)

De strategiska och kontaktskapande sidorna av uppdraget har utvecklats genom att mer operativa funktioner, som tidigare låg i verksamhetschefens uppdrag, har lagts på andra chefer. Den förändringen möjliggjordes genom att verksamheten växte och byggdes ut under en period.

Verksamhetschefen lyfter betydelsen av att bygga upp en stolthet hos medarbetarna över den egna verksamheten, genom att göra den mer känd utåt. Ett exempel på detta är när Skolinspektionen gjorde en granskning och bland annat kom fram till omdömet att den aktuella kommunen bedriver en verksamhet av hög kvalitet. Om detta skrev verksamhetschefen ett pressmeddelande som skickades ut till lokalpressen under den lite tillspetsade devisen ”bäst i Sverige”. Medarbetarna fick presentkort på fikabiljetter som en signal om att detta skulle firas.

Detta bidrar enligt verksamhetschefen till att skapa en oräddhet hos personalen, vilken i förlängningen uppmuntrar egna initiativ och risktagande. Med en sådan organisationskultur skapas förutsättningar för att arbeta mer flexibelt och att hitta nya lösningar. Genom att stärka personalens benägenhet att ta initiativ och komma med nya idéer bidrar chefen till utvecklandet av en nätverksinriktad organisationskultur.

Arbetsförmedlingen är verksamhetschefens viktigaste samarbetspartner. Det är nämligen de som betalar för arbetsmarknadsutbildningarna. Som myndighet är Arbetsförmedlingen styrd av regelverk och villkor som styr vad som kan finansieras och hur finansieringen ska ske. I utformandet av en ny utbildning med sådan finansiering är det viktigt att dessa regler och villkor efterlevs. Kontaktpersonen in mot Arbetsförmedlingen fyller en viktig funktion i att bistå med sin kunskap om dessa. Men en annan viktig funktion ligger också i att kommunicera gentemot huvudkontoret och få deras godkännande för finansieringen. Denna dubbelfunktion skapar möjligheter för att inte bara följa reglerna utan också tolka dem och ibland kanske också bända lite på dem. Fungerar personkemin bra med kontaktpersonen finns också goda möjligheter att sy ihop en ändamålsenlig helhetslösning.

Då kommunen är en politiskt styrd organisation har det betydelse hur politiken ställer sig till det här sättet att arbeta. Enligt verksamhetschefen finns det ett stort intresse från politiken och även ett brett politiskt stöd för hur man arbetar.

När jag kom hit, till det här jobbet så hade vi en... ordföranden i vår nämnd var vänsterpartist. Sedan efter honom så kom det en moderat och i dag sitter en kristdemokrat. Men jag har inte märkt så mycket av skillnaderna utan vår nämnd har varit fantastiskt enig i sin viljeinriktning. Det var dom, dom ville att vi skulle göra det som, som var mitt uppdrag här att... nämligen att bygga ihop en... SFI-skola med en arbetsmarknadsenhet och skapa den där integrerade verksamheten. Det ville dom. Det var jobbet när jag sökte det. Och det har jag haft ett väldigt stort stöd för oavsett vilka personer som har suttit i nämnden under tiden och har det fortfarande. Så det vill jag säga, det har gjort det,

på det viset, enkelt för mig att våga ta ut svängarna. Jag har haft ett stöd från dom likaväl som att jag har haft deras tumme i ögat, för dom ville ha koll och koll och koll på vad vi gör naturligtvis. Men jag har haft otroligt stöd och förtroende och jag vet att dom vill det här, dom vill se det här. Och hur kan jag komma med nya bitar i det. Då vill dom gärna veta om det är bra eller dåligt. Så att det politiska stödet är... ja, det är också A och O, för att våga. För att våga jobba och, och ha... utrymme för att göra det. Så det tycker jag är jätte, jätteviktigt. (verksamhetschef)

Det politiska stödet tar sig uttryck i ett uttalat intresse för verksamheten, men också i ett förtroende för verksamhetschefen och för hur verksamheten själv formar sitt arbete. Det handlar alltså inte om politisk detaljstyrning utan stödet baserar sig på intresse och förtroende.

Resultatfokus är grunden för samarbetet. Framgångsrik samverkan har ett syfte. Detta syfte, eller målet med samverkan, finns närvarande genom hela processen. När det gäller arbetsmarknadsutbildningar är syftet oftast att deltagarna ska komma ut på den ordinarie arbetsmarknaden. Det är med det målet som utbildningen sätts samman och utformas. Om varje aktivitet som planeras värderas i relation till detta mål ökar möjligheterna att också faktiskt nå fram till målet. Denna målfokusering är karaktäristisk för nätverkssamverkan och skiljer sig från andra former av utbyten mellan olika aktörer.

Medvetenheten om vad samarbetet och insatserna är till för gör att de som samverkar ibland blir uppmärksammade på systembrister som motverkar syftet med själva systemen. Ett exempel på detta är asylsökande utan uppehållstillstånd som befinner sig på anläggningsboende. Enligt regelverket har man inte rätt till SFI om man inte har en bosättning. Om då anläggningsboende inte räknas som bosättning innebär det att personer kan bli sittandes utan utbildning eller sysselsättning under lång tid. Det uppfattar verksamhetschefen som förödande. En lösning på detta är att Arbetsförmedlingen köper SFI av kommunen. Det medges av regelverket. Vad som däremot inte medges är att utbildningen också innefattar samhällsorientering, som är något som ska erbjudas nyanlända – med bosättning. För att lösa den delen lägger kommunen med samhällsorienteringen inom ramen för SFI-uppdraget ”på köpet”, så att säga. Det innebär att Arbetsförmedlingen ”tjänar” på överenskommelsen. Kommunen har rätt till 5000 i statsbidrag för varje samhällsorientering, men bara om personen placeras i den aktuella kommunen. Det innebär att kommunen tar en ekonomisk risk för varje samhällsorientering som ges innan man vet var personen kommer att bo om den får uppehållstillstånd. Å andra sidan kan man på det här sättet erbjuda SFI och samhällsorientering till personer som annars bara sitter och väntar. Därmed bidrar man till en snabbare integration och en bättre beredskap när det väl är dags att bli introducerad på den svenska arbetsmarknaden.

Får personerna bosättning någon annanstans i en annan kommun, ja, då ramlar pengarna in där och då har personen redan fått samhällsorienteringen. Då säger jag, ja, men grattis, nu fick ni 5000 spänn utan att göra en insats och vi har råd med det så att säga, därför att personerna har fått sitt med sig. Men det, det är också en lösning där vi ser, ja, kan vi göra så här? Ja, vi, vi kan tolka det, vi behöver inte se allting så här. Vi tolkar in lite mer och så bjuder vi varandra på... Arbetsförmedlingen är duktiga på att... säg, vi ska ha en yrkesutbildning till bilplåtslagare, en rent allmän sådan, vill ni ha några platser för SFI-elever, ska vi titta på det? Ja, dom hör av sig till oss, vi hör av oss till dom. Det låter ju väldigt gulligt och rart naturligtvis när man lägger upp det så här men, men i dom flesta fall så funkar det faktiskt bra så. Sedan har vi en massa administrativa problem... att lösa under tiden men, men det, det brukar vi fixa. (verksamhetschef)

Att ge och ta på det här sättet är ett viktigt karaktärsdrag i ett framgångsrikt samarbete. Med förtroendet som grund känner de samarbetande aktörerna en trygghet i att kunna visa generositet i ett sammanhang, eftersom man vet att det kan betala tillbaks sig i ett

annat sammanhang. Om ingen bjöd till på det här sättet skulle man inte hitta några flexibla lösningar.

När det gäller plåtslagarutbildningen menar verksamhetschefen att den har fungerat bra överlag, men att det har varit problem med att få till externa praktikplatser. Från det aktuella plåtföretagets sida ser verksamhetschefen ett engagemang och en uppställning som har varit positiv och viktig för utbildningens genomförande. Varför den inte räckte till för att också engagera branschen har verksamhetschefen ingen förklaring till.

M: Hade man kunnat göra på något annat sätt för att engagera fler... tror du? Eller få med fler?

Verksamhetschef: Jag vet inte. Jag kan ärligt talat för lite om... kulturen i plåtslagarbranschen, men... kanske kan vi långsiktigt göra det genom att ha det här som ett referensfall. Kanske får man lida lite grand av att, av det här men, men... och tro att tiden jobbar för oss. Vi kan visa upp att det här blev... blev bra. Det är klart, jag menar vi har prövat att bjuda in men dom är ju njuggt intresserad av att komma och ens svara på telefonsamtal nästan. Det är många små företag.

När verksamhetschefen jämför den första och den andra utbildningsomgången är det några skillnader som lyfts fram som särskilt tydliga. En sådan är att tiden förlängdes vid andra utbildningstillfället genom att en praktikperiod lades in mitt i utbildningen. Syftet med förlängningen var att skjuta fram utbildningens avslutning så att den kom mer i fas med branschens säsongsbaserade efterfrågan på plåtslagare.

En annan skillnad är att insatsen från SFI var mer aktiv vid första utbildningsomgången. Verksamhetschefen menar att den kanske var lite mer aktiv än vad som egentligen behövdes. Dock är skillnaderna inte så stora, utan det mesta av SFI-insatsen är ungefär densamma vid första och andra utbildningsomgången enligt verksamhetschefen.

Verksamhetschefens strategiska reflektioner

Till den här typen av arbetsmarknadsutbildningar är det enligt verksamhetschefen viktigt att det finns en identifierad arbetsgivare som har en tydlig anställningssignal. Att enbart erbjuda praktik under en begränsad period utan någon tanke eller plan på en fortsättning är inte en hållbar utgångspunkt om målet är att deltagarna ska komma in i en anställning.

En näraliggande framgångsfaktor är om det är möjligt att koppla ihop arbetsgivare med deltagare redan under utbildningens gång. Det blir, enligt verksamhetschefen, som början på en lång anställningsintervju där arbetsgivaren får möjlighet att lära känna deltagaren och vice versa. Utbildningen ska alltså ses som ett tillfälle att initiera och etablera relationer mellan deltagarna och arbetslivet.

När det gäller SFI-utbildningen är det också en bra sak om den kan kombineras med en introduktionsutbildning inriktad mot arbete. Att sitta i ett SFI-klassrum är inte en optimal lösning enligt verksamhetschefen. Att få ett praktikerbjudande och efter det komma tillbaka till klassrummet är ett ännu större misslyckande.

Till de utbildningar som erbjuds är det enligt verksamhetschefen bra om det är fler sökande än vad det finns platser. Då får man motiverade deltagare och få eller inga avhopp från utbildningarna.

... jag tycker vi ska ha alltid minst dubbelt så många sökande som vi har platser... på, på utbildningarna. Det ska vara en rekrytering i konkurrens för redan där, då ser vi att... vi får ju inga avhopp från utbildningarna. (verksamhetschef)

Det är också viktigt att det finns ett tydligt behov på arbetsmarknaden av personer med den utbildning som erbjuds. Detta kontrasterar verksamhetschefen mot utbildningar som ges slentrianmässigt utifrån vad som efterfrågas bland arbetssökande eller att man försöker "skrapa ihop" deltagarunderlaget från en grupp av måttligt intresserade. Utbildningen ska vara riktad och det ska finnas ett tydligt syfte med den. "Den ska vara behovsstyrd, helt enkelt", som verksamhetschefen uttrycker det.

Ytterligare ett medskick från verksamhetschefen är att utvärdera arbetsmarknadssatsningar utifrån vilka långsiktiga effekter de medför. Det behövs fler och mer djupgående analyser av de satsningar som görs, utifrån vilken samhällsekonomisk vinst som uppnås med satsningen.

Slutsatser på strategisk nivå

Av redogörelsen ovan går det att identifiera en rad framgångsfaktorer som framhålls av VD:n och verksamhetschefen. De kan sammanfattas i följande punkter:

- Ledningens närvaro och engagemang
- Bra instruktörer
- Praktikplatser på andra plåtföretag under utbildningen
- Lärlingsplatser efter utbildningen
- Finansiering
- Samverkan med andra aktörer, baserad på personliga relationer (inte privata)
- En nyckelperson som tar det övergripande ansvaret
- Social infrastruktur
- Tydliga och långsiktiga mål och resultatfokus
- Knyt upp intressenter till projektet redan från start. "Committa"
- Småskalighet och flexibilitet
- Uthållighet och tålamod
- En nätverksinriktad organisationskultur där medarbetarna ges ett förtroende.
- Politiskt stöd i politiskt styrda organisationer, baserat på intresse och förtroende
- Långsiktigt förtroende. Att ge och ta.
- Arbetsmarknadsutbildningar bör ha en identifierad arbetsgivare som är beredd att anställa åtminstone en del av dem som utbildas.
- De bör också ge möjlighet att initiera och etablera relationer med olika arbetsgivare.
- SFI bör med fördel kombineras med arbetsmarknadsutbildningar.
- Konkurrens om utbildningsplatserna
- Utbilda inom områden där det finns behov
- Utvärdera satsningarna

De risker och hinder som tas upp kan sammanfattas i följande punkter:

- Dubbla budskap från omvärlden
- Passivt och/eller aktivt motstånd från branschen
- Begränsningar i LoU när det gäller sociala upphandlingar
- Frånvaro av incitament för värderingsstyrda projekt
- Ekonomiparadigmets ifrågasättande

Nätverket

'Personliga relationer', 'personligt engagemang', 'nyttänkande' och 'gränsöverskridande' är återkommande attribut när intervjupersonerna beskriver hur de arbetar. Det är som om arbetssättet har en särskild karaktär, särskilda egenskaper, vilka i sig utgör viktiga förutsättningar för möjligheten att bli framgångsrik med en utbildningssatsning som syftar till arbete. I det här avsnittet utvecklas beskrivningen av detta arbetssätt. Jag använder benämningen "nätverk".

Plåtslagarutbildningens nätverk

En första tydlig och återkommande karaktäristik handlar om betydelsen av *personliga relationer*. Det är inte plåtföretaget som samarbetar med Arbetsförmedlingen, utan det är en individ på plåtföretaget som samarbetar med en individ på Arbetsförmedlingen. Relationen mellan dessa individer är personlig, inte formell. De känner varandra till namnet, pratar direkt med varandra, har varandras telefonnummer och e-post, har förtroende för varandra och kan tillsammans förhålla sig till sina respektive organisationers olika möjligheter och begränsningar.

Det personliga i relationerna är inte privat. Personerna som jobbar med den här arbetsmarknadsutbildningen umgås inte på fritiden. Deras respektive familjer är inte inblandade i nätverket. Det finns en gräns för det personliga i nätverket.

Entusiasmen hos aktörerna går inte att ta miste på. Intervjupersonerna gillar vad de håller på med. De är engagerade. Drivkraften i nätverket är det *personliga engagemanget*. Aktörerna gör det de gör eftersom de tycker att det är viktigt. Och roligt.

Grunden för engagemanget är *värderingar*. Det finns en inre övertygelse om att det övergripande syftet, den övergripande planen med samarbetet och samverkan är gott. Syftet är något annat än det omedelbara egenintresset. Det handlar om att verka för uppfyllandet av högre mål. Att göra det ger i sig en inre tillfredsställelse.

Nätverkssamarbetet är *innovativt*. Det främjar och drivs fram av konstruktivt problemlösande och nyttänkande. Fokus ligger på målen och hur dessa ska uppnås, inte på gränsdragningar och formaliteter.

Nätverkssamarbetet sträcker sig utanför etablerade ramar. Det är *gränsöverskridande* och utmanar rigida strukturer. Men det kan också optimera eller berika det som är befintligt genom att tänja på regelverk eller genom att tolka paragrafer på ett friare sätt.

Nätverk smittar. Den som kommer in i ett nätverkssammanhang utvecklar kompetens att arbeta i nätverk. Arbetssättet sprider sig. Även nätverken sprider sig. En ny etablerad personlig relation kan fungera som en koppling mellan två befintliga nätverk. Får du och jag kontakt blir mina kontakter dina kontakter och vice versa.

Att ingå i nätverk och arbeta med personliga relationer som grund är i sig tillfredsställande. Det handlar om att praktisera sociala relationer och om att upprätthålla ett socialt kapital. Eller som Johan Asplund skulle uttrycka det, social responsivitet (Asplund 1987). Det genuint sociala sammanhang som nätverkssamarbete erbjuder tillgodoser grundläggande mänskliga behov av socialt utbyte.

Nätverkssamarbetet är *föränderligt*. Det anpassar sig snabbt till nya förutsättningar och driver det stillastående till förändring. Nätverk stannar inte. Det syresätts genom rörelse.

Nätverkssamarbete är ett sätt att göra och tänka. Det är en *kulturform*. Denna kulturform kan främjas och utvecklas inom olika organisatoriska inramningar. Organisationsledningen har möjlighet att främja en sådan kultur. Eller motverka den.

Nätverk i teoretisk belysning

Den här karaktärsbeskrivningen har stora likheter med hur forskningen beskriver fenomenet nätverk. Nedan följer en sammanfattning av hur nätverk brukar beskrivas i forskningssammanhang:

- Nätverk är en social entitet
 - Nätverk är en struktur av relativt autonoma enheter som samarbetar
 - Nätverksstrukturen kännetecknas av flexibilitet och specialisering
 - Samarbetet kännetecknas av förtroende
 - Nätverk bygger på personliga relationer
 - Nätverk är decentraliserade och specialiserade
- (Lind 2002:86)

Dessa punkter kan appliceras på plåtslagarutbildningen och synliggör då utbildningens nätverkskaraktär.

Det är tydligt hur beskrivningen av arbetssättet kring plåtslagarutbildningen försöker fånga en specifik social samverkansform med bestämda, identifierbara egenskaper. Samverkansformen, nätverket, framstår som en egen social entitet.

Det är också tydligt hur samarbetet bildas mellan självständiga aktörer, utifrån deras eget intresse och egna drivkraft att söka samarbeten med andra. Nätverkssamarbete är inte centralstyrt och det bygger inte på tvång. Frivilligt samarbete är grunden.

Varje aktör är expert på sitt område. Arbetsförmedlingens representant är expert på arbetsförmedlingens regelverk. Plåtföretaget är expert på plåtslagaryrkets villkor och på branschens förväntningar. Verksamhetschefen på kommunen är expert på att organisera utbildningar och mobilisera deltagare. När experter från olika sektorer samverkar för att nå gemensamt uppsatta mål har var och en, med stöd i sin specialiserade kunskap, möjlighet att fundera över vilka tillämpningar som kan ge önskvärda resultat i det specifika fallet.

Förtroende lyfts fram som en viktig aspekt i samarbetet mellan aktörer. Det handlar då både om förtroende för andras specifika kompetenser och om en tillförsikt i att var och en vill bidra med sin del till helheten och inte går in enbart med egenintresset som grund.

Det är inte organisationer som samarbetar i nätverk, det är personerna i organisationerna. För att samarbetet ska fungera behöver de personliga relationerna fungera. De behöver dock inte vara så nära att de blir privata.

Under utbildningens genomförande ingår personer från flera olika organisationer. De bildar tillsammans den organisatoriska strukturen som ramar in utbildningen. Men de bildar inte en ny organisation. Varje person kvarstår som representant för sin respektive organisation. Det sker ingen underordning i en ny hierarki. Organisationsprincipen bygger på decentralisation och autonomi. Varje person kvarstår som specialiserad inom sitt område och agerar i huvudsak utifrån den rollen.

Till den teoretiska definitionen ovan finns även en sammanställning av nätverkets vanligaste egenskaper:

- Nätverk tenderar att generera förtroenderelationer. I produktionssammanhang bidrar förtroenderelationer till låga transaktionskostnader. Låga transaktionskostnader innebär låga produktionskostnader, vilket i sin tur leder till hög konkurrenskraft.
- Relationerna i nätverket är personliga. Personliga relationer motverkar "fult spel", och frånvaron av fult spel påverkar karaktären hos den konkurrens som råder i nätverket.
- Nätverk gynnar kommunikation. Kommunikationen möjliggör informations- spridning. Informationsspridningen tenderar att gynna innovationsspridning. Innovationsspridningen bidrar till att fler deltar i tillämpningen och utvecklingen av nya idéer.
- Informationsspridningen gynnar också feedback. Feedback innebär tillgång till snabb information om huruvida nya tillämpningar fungerar bra eller inte, om vad som inte fungerar och om hur det som inte fungerar bra kan åtgärdas. Nätverk är i den meningen "självreparerande".
- Förtroendefulla relationer och kommunikation utgör en god grund för konstruktivt samarbete. Detta slags samarbete bidrar till att generera en hög innovations- och produktionskapacitet. (Lind 2002:86)

Intervjupersonernas beskrivningar av arbetssättet har många likheter med den här karaktärsbeskrivningen. Det finns mycket som pekar på att samarbetsformen har en tydlig nätverkskaraktär och att den i sig utgör en viktig framgångsfaktor för möjligheten att initiera och genomföra en utbildning av det här slaget. De sociala nätverk som omgärdar utbildningsanordnarna har stor betydelse för utbildningens genomförande.

Förutsättningar och hinder – en modell för framgångsrik arbetsmarknadsutbildning

I genomgången hittills har rapportens frågeställningar besvarats utifrån tre nivåer – aktörsnivå, verksamhetsnivå och strategisk nivå. Svaren har baserat sig på intervjupersonernas beskrivningar och reflektioner. I det här kapitlet vägs de olika svaren samman och presenteras i en mer övergripande form. Syftet är att ge en strukturerad karaktäristik av arbetsmarknadsutbildningen. Redogörelsen inleds med förutsättningar och framgångsfaktorer, för att därefter fokusera på risker och hinder.

Förutsättningar och framgångsfaktorer

Framgångsfaktorerna presenteras i bokstavsordning. Under varje framgångsfaktor sammanfattas olika aspekter av faktorn.

Finansiering

En första ganska självklar förutsättning är finansiering. Utbildningen ges inte på anordnarens bekostnad, utan det är arbetsförmedlingen som står som finansiär. Utan möjligheten till finansiering skulle det inte vara intressant för något företag att anordna en utbildning. Därför är den externa finansieringen en viktig förutsättning för utbildningen.

Arbetsförmedlingen har i sitt regelverk specificerat villkor för sin finansiering. Arbetsmarknadsutbildningar riktade till nyanlända har lättare att få finansiering än reguljära utbildningar, till exempel. Hur finansieringen är utformad och vad som krävs för att få del av den har betydelse för hur utbildningen utformas och till vilka målgrupper den riktas.

Ledning och styrning

Det finns flera olika aspekter av ledning och styrning som är karaktäristiska för utbildningssatsningen och som har betydelse för genomförandet. En sådan aspekt är hur ledningsgruppen är sammansatt och hur den arbetar. Med en bred representation av olika intressenter och ett öppet, problemlösningfokuserat förhållningssätt har ledningsgruppen fungerat som ett viktigt dialogforum för återkoppling och snabba, förankrade beslut.

En annan viktig ledningsaspekt har handlat om ledningens tillgänglighet och närvaro. När deltagare och instruktörer känner att ledningen (framförallt VD:n) är närvarande och intresserad påverkar det entusiasmen och i förlängningen utbildningens möjligheter att uppnå uppställda målsättningar.

Dessa målsättningar är i sig en viktig ledningsaspekt. Målen behöver vara tydliga och aktiviteten ska ha ett klart resultatfokus.

I styrningen av utbildningsprojektet ligger också att knyta upp samarbetspartners och motivera eller se till att var och en bidrar med sin del. För en del går det automatiskt, men för andra kan det behövas uppmuntran eller påtryckningar. Det är lätt att få muntliga medhåll och glada tillrop men det behöver inte betyda att det blir full uppställning när väl utbildningen ska genomföras. Därför är det också viktigt att de som är intresserade av att ingå i arbetet också förbinder sig på något sätt.

Då arbetsformen i olika avseenden kan beskrivas som okonventionell och nydanande får de som driver på projektet räkna med trögheter och motstånd under genomförandet. Därför är det viktigt att ledningen har tålamod och uthållighet. Detta inte minst eftersom det

också kan vara sällsynt med positiv feedback på de insatser som görs. De konventionella belöningsystemen är avpassade för en annan typ av praktik och bygger på en annan logik än den som praktiseras i det här fallet. Den ledning som tappar modet eller ger upp kommer inte kunna fullgöra utbildningen med avsedda resultat.

Men det går inte att driva framåt med total motvind. I politiskt styrda organisationer är ett politiskt stöd, visat genom intresse och förtroende, en viktig förutsättning för att kunna jobba på det här sättet. Frånvaron av positiv feedback kan bli en påfrestning även för en aldrig så härdad ledning.

Nätverk

Att utbildningens organisering i stora stycken har en nätverkskaraktär demonstrerades i det föregående kapitlet. Intervjupersonerna lyfter fram flera olika aspekter som belyser detta.

Arbets sättet kan beskrivas som en samverkanskultur mellan nätverkande intressenter. Kulturen innefattar arbetsformer, men också förhållningssätt och inställningen till problem och svårigheter som uppstår under projektets gång. Denna kultur är något som bärs upp av individer, men den finns också institutionaliserad i organisationerna. Nya personer socialiseras in i samverkanskulturen.

Drivkraften bygger på personligt engagemang och intresse. Det är *personer* som driver utvecklingen framåt, inte planer eller formaliserade processer. *Lösningfokuserade eldsjälar* är en benämning som fångar karaktären hos de pådrivande krafterna i utbildningen.

Det som håller ihop samarbetet är personliga relationer mellan aktörer. Att hålla goda relationer med samarbetspartners innebär goda personliga relationer mellan människor som företräder organisationer, inte relationer mellan organisationer som sådana. Dessa personliga relationer präglas av förtroende.

Nätverket utgör grunden i en social infrastruktur. När en sådan struktur föreligger eller etableras skapas också förutsättningar för att kunna initiera och genomföra projekt av olika slag. Denna struktur är alltså inte avgränsad till en viss typ av projekt, utan arbets sättet kan användas för olika ändamål.

Samhällsnytta

När det gäller målen och syftet med utbildningen finns det en tydlig samhällsnyttaspekt som genomsyrar alla tre perspektiven. Det är inte plåtföretagets ekonomiska egenintresse som ligger bakom engagemanget i utbildningen, utan i första hand ett intresse av att tillgodose branschens långsiktiga behov av arbetskraft. Om detta kan genomföras samtidigt som personer långt från arbetsmarknaden får en möjlighet till jobb och samtidigt som nyanlända får möjlighet att integreras i det svenska samhället så förstärker det tillfredsställelsen i att bidra till det allmänna.

Plåtföretagets försök till strategisk rekrytering är ett uttryck för samhällsnytta. Att medvetet bidra till att fler personer med utländsk härkomst och fler kvinnor blir plåtslagare handlar om att försöka förändra strukturer.

Hos SFI, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan finns samhällsnyttansvaret redan inskrivet i uppdraget, i någon mening. Men det märks hos dessa organisationers

företrädare att uppdraget blir särskilt tydligt och levande av att implementeras i en utbildning som organiseras på det här sättet.

Även instruktörer, SFI-lärare och deltagare ger uttryck för samhällsnyttoperspektiv när de motiverar sitt engagemang i utbildningen. De dominerande skälen handlar om integration, möjligheter att komma in på arbetsmarknaden, språkutveckling och hela branschens långsiktiga behov.

Typen av utbildning

Att utbildningen det handlar om här är en plåtslagarutbildning beror inte på slumpen. Inte alla utbildningar lämpar sig som arbetsmarknadsutbildningar om syftet är att deltagarna ska få jobb. Det har stor betydelse att det är en utbildning som motsvarar ett behov på arbetsmarknaden. Möjligheterna att få jobb efter utbildningen är en viktig faktor för möjligheten att nå måluppfyllelse.

Det har också betydelse att det är en yrkesutbildning som ger ett riktigt körkort in i ett riktigt yrke. Yrkesidentiteten är ständigt närvarande och sätter sin tydliga prägel på utbildningen och på deltagarna. Detta kan kontrasteras mot arbetsmarknadsutbildningar som har en mer allmän inriktning och som inte har någon koppling till konkreta företag eller konkreta arbetsplatser. Att utbildningen är konkret, verklig och arbetsplatsanknuten är viktiga framgångsfaktorer.

Urvalet

Motiverade deltagare är nyckeln till en framgångsrik utbildning. Det är något som intervjupersonerna framhåller som särskilt viktigt. Modellen för att uppnå detta bygger på att gå ut brett och selektera hårt. Många bjöds in, få valdes ut. De som till slut blev utvalda var de som bedömdes vara mest motiverade. Sedan kom förstås även andra aspekter som handlag och förutsättningar att klara utbildningen in i bilden, men motivationen var det som bedömdes vara viktigast.

Konkurrensen och känslan av att känna sig utvald bidrar i sig till en hög motivation hos deltagarna. Hur deltagarna väljs ut har alltså betydelse för hur deltagarna känner för utbildningen och därmed också för förutsättningarna att nå avsedda resultat.

Men en stor grupp att selektera ifrån är inte i sig en garant för att komma fram till en adekvat utbildningsgrupp. Om den stora gruppen också består av individer som aldrig skulle kunna bli aktuella för utbildningen gör det inte någon skillnad på kvalitén hos de som till slut blir utvalda. För att få in "rätt" personer i den stora gruppen är det viktigt att gå ut mycket tydligt med information om vilka villkor som gäller och att ge de sökande förutsättningar att själva bilda sig en uppfattning om vad de söker till. I urvalsprocessen till den aktuella utbildningen var instruktörerna och representanterna från Arbetsförmedlingen och SFI mycket tydliga med information om exempelvis kravet på körkort och att utbildningen ger goda förutsättningar till jobb men att det är upp till den enskilde att själv vara aktiv och söka jobb. De sökande fick också möjlighet under prova-på-dagarna att själva få känna på vad det innebär att jobba som plåtslagare. Detta bidrog sannolikt till att många som inte hade körkort eller handlag/intresse avstod från att lämna in intresseanmälan och därmed till att en större andel i den stora gruppen faktiskt kunde vara aktuella för utbildningen.

Utbildningens utformning

Det finns flera praktiska aspekter när det gäller utbildningens utformning som har betydelse för utbildningens framgångspotential. En återkommande aspekt som har tagits

upp av intervjupersonerna handlar om deltagarnas möjlighet till praktik och plåtbranschens beredskap att tillhandahålla praktikplatser. Praktiken är viktig inte bara genom att den ger deltagarna träning i de praktiska momenten av plåtslagaryrket, utan också därför att den skapar kontaktytor till potentiella arbetsgivare och arbetskamrater. I en yrkesutbildning som syftar till anställning för deltagarna utgör praktiken ett vitalt moment.

Den integrerade SFI-undervisningen är också den en viktig framgångsfaktor. Dels utgör den en fortsättning på undervisningen i svenska, men genom att den integreras i plåtslagarutbildningen antar den också en mer tillämpad undervisningsform. Språkinläringen knyts till praktiska tillämpningar i arbetslivet. Den ger också deltagarna stöd i de teoretiska delarna av utbildningen, till exempel genom att den ger utrymme för frågor om kurslitteraturen. Ett förbättringsområden som tas upp av SFI-läraren handlar om avsaknaden av riktlinjer för SFI-insatsen. Det är mycket upp till SFI-läraren att själv lägga upp och utforma insatsen.

Instruktörerna är inte lärare, utan plåtslagare med lång erfarenhet. Det har både för- och nackdelar. Fördelarna ligger bland annat i att instruktörerna har goda kunskaper i yrkets utövning och terminologi. En nackdel ligger i att de inte har den pedagogiska kompetens som ordinarie lärare besitter.

För att instruktörerna ska kunna arbeta optimalt framhålls behovet av backup. Om en av instruktörerna blir sjuk eller behöver göra andra saker än att instruera i utbildningslokalen lämnas den andra instruktören med en förhållandevis stor arbetsbelastning. Med endast två instruktörer blir det många undervisningstimmar och inte så mycket tid till planering av undervisning.

Den pedagogiska kompetensen kan stärkas genom handledning eller någon annan typ av stöd som riktas till instruktörerna. Detta, i kombination med ett uttryckt intresse och närvaro från ledningens sida kan bidra till en bättre arbetssituation och därmed en bättre motivation hos instruktörerna.

Utvärdering

Den sista framgångsfaktorn som presenteras här handlar om utvärdering. Framgången i framgångsrika arbetsmarknadsutbildningar behöver dokumenteras och värderas för att kunna definieras som framgång. Det första uppenbara måttet på framgång är förstås hur många av deltagarna som fått jobb och hur långt efter utbildningens avslutande detta har skett. Men det är också viktigt att identifiera framgångsfaktorer och risker – som i den här utvärderingen – så att andra kan ta lärdom av erfarenheterna utifrån en förståelse av de verksamma komponenterna i modellen.

Risker och hinder

För den som är intresserad av att anordna en arbetsmarknadsutbildning som leder till jobb är det intressant och relevant att ha en bild av vilka som är de viktigaste framgångsfaktorerna. Men det är också viktigt att ha en medvetenhet och beredskap i förhållande till risker och hinder. Den som satsar ett projekt av den här storleken stöter på svårigheter och problem på vägen, det är oundvikligt. En beredskap inför detta ger bättre förutsättningar att förstå och hantera sådana situationer. Kunskap om svårigheter som varit aktuella i tidigare genomförda projekt bidrar till en sådan beredskap. Det är utgångspunkten för den genomgång som nu följer av utbildningssatsningens risker och hinder.

Att säga och att göra

En betydelsefull svårighet handlar om vad aktörer i omvärlden säger och vad de sedan faktiskt gör. Under planeringsstadiet är det ibland lätt för olika intressenter att uttrycka entusiasm och att göra utfästelser utan att de för den skull känner förbindelse att fullfölja detta i handling. Men för den eller de som står för genomförandet av en utbildning är omvärldens faktiska stöd (inte bara det uttalade) en viktig förutsättning. Utfästelser som tas till intäkt för insatser och som sedan inte fullföljs blir till hinder i genomförandet.

Branschkulturen

Det verkar finnas flera egenheter i branschkulturen som kan utgöra allvarliga hinder. Företagarnas perspektiv framstår som kortsiktigt och branschiljojt. Man ser till det egna företagets kortsiktiga vinster, till exempel när det gäller tillgången till erfarna plåtslagare, snarare än till branschens långsiktiga behov. Därför ligger det närmare till hands att rekrytera plåtslagare från konkurrenten än att själv bidra med utbildningsinsatser och praktik.

Det företag som bryter mot normerna och till exempel organiserar en utbildning har lite att hämta från branschkollegorna. Svårigheterna att hitta praktikplatser till deltagarna är ett uttryck för detta.

Plåtslagare är en homogen yrkesgrupp. Den består företrädesvis av svenskfödda män. Utlandsfödda och kvinnor är i minoritet. Motståndet mot att bryta denna homogenitet tar sig olika uttryck, mer eller mindre subtila.

Branschens motstånd tar sig alltså olika uttryck. Det kan vara aktivt, men också passivt. Bägge formerna är problematiska och utgör var för sig allvarliga hinder.

Bryta ny mark

Att förändra det bestående kräver mer än att reproducera befintliga strukturer. Den som förändrar möter ofta olika former av ifrågasättande och motstånd.

Precis som i många andra branscher är villkoren för företagande i plåtslageribranschen förhållandevis ekonomifokuserade. När någon tar initiativ som baserar sig på andra perspektiv och prioriteringar, som i fallet med den aktuella utbildningen, så bryter det mot det dominerande ekonomiparadigmets normer och värderingar.

Ekonomiparadigmet bär också inom sig incitamentsstrukturer som främjar det egna sättet att tänka. Den som agerar värderingsbaserat eller i ett samhällsperspektiv har inte mycket att hämta från den strukturen. Frånvaron av uppmuntran och erkännande gör det tungt att driva på, även om aktörerna själva vet att det är för en god sak.

Instruktörernas villkor

Lika väl som instruktörerna är en viktig förutsättning för utbildningen kan de också utgöra hinder. Om arbetsbelastningen blir för hög påverkar det engagemanget och därmed också kvalitén i utbildningsinsatsen. Deras branschkompetens utgör en tillgång, men avsaknaden av formell pedagogisk kompetens kan bli ett hinder. Vem som är instruktör har förstås en betydelse, men ytterst är det villkoren för instruktörerna som avgör om de får förutsättningar att bidra till högre kvalitet eller inte.

Juridiska hinder

Även lagstiftningen kan sätta upp hinder för kreativa projekt. Den specifika lagstiftning som tas upp i en av intervjuerna är lagen om offentlig upphandling (LoU). I den finns fortfarande

en del begränsningar och hinder när det gäller möjligheterna att göra sociala upphandlingar.

En annan lagmässig aspekt ligger i de samverkande organisationernas lagutrymme och uppdrag. Vissa regler och bestämmelser är svåra att komma runt eller hantera, då de oftast inte är utformade för den här typen av gränsöverskridande samarbeten.

Omvärldsfaktorer

Konjunktursvängningar och strejker är exempel på omvärldsfaktorer som ger konsekvenser för utbildningen men som inte kan förebyggas eller påverkas. När sådana saker inträffar handlar det om att hitta sätt att hantera situationen, givet det som inträffar. Dessa faktorer utgör risker eller hinder som inträffar oavsett hur utbildningsinsatsen planeras och genomförs. Men konsekvenserna kan ändå nå olika allvarlighetsgrad beroende på vilka strategier som tas fram för att möta dem och hur dessa strategier tas fram. En dålig beredskap att möta oväntade händelser i omvärlden kan i detta sammanhang också beskrivas som en risk.

Språk och kulturpreferenser

Deltagarnas språk och kulturpreferenser kan utgöra hinder på flera olika sätt. Dels försvårar de kommunikation och förmedling av information som har med utbildningen att göra och utgör därmed ett praktiskt hinder och dels utgör de barriärer för integration eller assimilering in i plåtslagaryrket. Språket utgör också ett hinder för deltagarnas möjligheter att vid provtillfällen visa upp sina teoretiska kunskaper.

Utbildningens utformning

Deltagarnas ekonomiska villkor är en del av utbildningens utformning. De fastställs av Arbetsförmedlingen och/eller Försäkringskassan. Nivån på ersättningen ligger förhållandevis lågt och det kan utgöra ett hinder för många att kunna gå in i en plåtslagarutbildning. Personer med ensamt familjeansvar har inte möjlighet att gå in i en utbildning om ersättningen från utbildningen är den enda inkomstkällan.

Ett annat hinder i utbildningens utformning, som också har att göra med språk, är att det finns en diskrepans mellan det fackspråk som kurslitteraturen använder och det fackspråk som plåtslagarna använder. För den som håller på att lära sig svenska blir det en ytterligare språksvårighet att lära sig och förhålla sig till en dubbel språkuppsättning i allt nytt som ska tas in under utbildningen.

Konsumtionsmönster

Det har varit svårt att dokumentera eller få fram en tydlig bild av deltagarnas faktiska och reflekterade konsumtionsmönster. Intervjuerna har präglats av viss språkförbistring och deltagarna har varit fokuserade på att svara på frågor om utbildningen, inte om sina respektive konsumtionsmönster. Dock finns det en del indirekta indikationer som har med konsumtionsmönster att göra och som kan bilda grund för ett preliminärt resonemang om detta.

Syftet med frågan om konsumtionsmönster är att få en bild av vilka konsekvenser en arbetsmarknadsutbildning av det här slaget får för koldioxidutsläppen. Överlag finns det fog att anta att de kortsiktiga konsekvenserna är negativa: deltagarna bidrar sannolikt till ett högre koldioxidutsläpp efter genomgången utbildning än vad de gjorde innan. Detta har

att göra med de möjligheter som en lärlingsplats eller ett jobb som plåtslagare öppnar upp för deltagaren. På frågan om framtidsplaner är det flera som tar upp flytt till större bostad, köp av bil och resor som önskvärda aktiviteter. Flera tar också upp familjebildning som en önskan. Den som är duktig på att räkna på koldioxidutsläpp kommer sannolikt fram till att en person som bor i egen villa med familj och bil och som reser regelbundet, släpper ut mer koldioxid än någon som bor ensam i en lägenhet, utan bil och med knappa resurser.

Å andra sidan finns det också en del mer optimistiska indikationer. Med en högre inkomst skapas också ekonomiska förutsättningar för en mer miljömässig konsumtion. I kombination med en högre miljömedvetenhet ger detta positiva avtryck i koldioxidkonsumtionen. Att medvetenheten påverkas genom plåtslagarutbildningen framkommer i intervjuerna, bland annat genom en deltagares uttryckta intresse för återvinningsresonemang som förs under ett av utbildningsmomenten. Det handlar då om hur plåt och avfall i samband med yrkesutövandet hanteras, men resonemanget kan enkelt överföras till avfallshantering i det egna hushållet.

Det övergripande svaret på frågan om konsumtionsmönstret blir dock att utbildningen med stor sannolikhet innebär mer konsumtion och mer koldioxidutsläpp, åtminstone på kort sikt. Dock kan den också skapa förutsättningar för en mer miljömedveten konsumtion på längre sikt.

Skillnader mellan första och andra utbildningsomgången

Första och andra utbildningsomgången skiljer sig åt på flera olika punkter, men överlag kan man säga att skillnaderna är ganska små. Den största och mest påtagliga skillnaden har att göra med konjunkturen och deltagarnas faktiska jobbmöjligheter efter utbildningen. Efter första utbildningsomgången fick samtliga deltagare som avslutade utbildningen jobb. Direkt efter andra utbildningsomgången var det bara en som hade fått jobb, och det på det aktuella plåtföretaget. Skillnaden beror till största delen på konjunkturläget och krisen i branschen. Nedan följer en sammanställning av de skillnader intervjupersonerna har tagit upp.

	Första omgången	Andra omgången
Instruktörssammansättningen	Två instruktörer, en reserv	Två instruktörer, ingen reserv. En av instruktörerna var med första omgången, den andra inte.
Ledningens närvaro	Ledningen pådrivande och närvarande	Ledningen har en mer tillbakadragen roll
Instruktörernas engagemang	Stort engagemang hos instruktörerna	Inte lika stort engagemang
Deltagarnas engagemang	Stort engagemang, alla tog körkort.	Inte lika stort engagemang hos alla deltagare. Flera hade inte tagit körkort vid utbildningstidens slut.
Deltagarnas kunskapsnivå	Relativt goda förkunskaper och erfarenheter av liknande uppgifter.	Inte lika goda förkunskaper.
Deltagarnas språk	11 av 12 deltagare pratade arabiska. Kommunikationen mellan deltagarna skedde på arabiska, inte på svenska. Sämre kunskaper i svenska.	Fler olika språk bland deltagarna och tydligare press på att prata svenska, även mellan deltagarna. Bättre förkunskaper i svenska.
Prova-på-dagarna	Mer motiverade och mer lämpliga kandidater kom till prova-på-dagarna.	Fler omotiverade och olämpliga kandidater.
Urvalet	Fler och högre kvalificerade personer i urvalet. 20 personer enligt ena instruktören.	Inte lika många med tillräckliga kvalifikationer. 5 enligt ena instruktören.
Konjunkturen	Högkonjunktur, alla fick lärlingsplatser	Kris i branschen. Dåliga jobbutsikter.
Kraven på deltagarna	Tydliga krav på närvaro och att hålla tider.	Inte lika tydliga krav på närvaro och tider.
Löfte om anställning	Deltagarna fick löfte om anställning efter utbildningen.	Inget löfte om anställning på det aktuella plåtföretaget.
Yrkesbevisprovet	Få klarade provet.	Några fler men inte alla klarade provet.
Faktiska anställningar	Samtliga som gick ut utbildningen fick anställning på plåtföretaget.	Endast en av deltagarna fick jobb direkt efter utbildningen, på det aktuella plåtföretaget. Efter några månader hade några till fått jobb och ett år senare ännu fler.
Utbildningens längd	Enbart utbildningsveckorna ingår i utbildningen. Utbildningen avslutades när det inte fanns egentlig efterfrågan på plåtslagare.	En extra praktik/semesterperiod lades in så att avslutningen sammanfaller med en branschbaserad efterfrågan på plåtslagare.
SFI-insatsen	Mer aktiv insats från SFI och fler SFI-timmar. Mer traditionell SFI-undervisning.	Inte riktigt lika aktiv insats och inte riktigt lika många timmar. Men en större anpassning till plåtslagarutbildningen.
Göra nytt, göra om	Pionjäranda och kreativt nytänkande. Inga tidigare erfarenheter av något liknande.	Material från första omgången återanvänds, fungerande lösningar tillämpas, vissa brister åtgärdas.
Nätverk	Initiera och utveckla nätverk	Använda befintliga nätverk, utöka efter behov

Skillnader mellan första och andra utbildningsomgången

Källförteckning

Tryckta källor

- Asplund, Johan (1987) *Det sociala livets elementära former*. Göteborg: Korpen
- Bradley, Karin (2009) *Just Environments: Policising Sustainable Urban Development*. Stockholm: Universitetservice AB
- Dempsey, Nicola, Glen Bramley, Sinéad Power and Caroline Brown (2011) *The Social Dimension of Sustainable Development: Defining Urban Social Sustainability*. *Sustainable Development* 19, 289–300
- Egger, Steve (2006) *Determining a sustainable city model*. *Environmental Modelling & Software* 21 1235-1246
- Flyvbjerg, Bent (2004) *Phronetic Planning Research: Theoretical and Methodological Reflections*. *Planning Theory & Practice*, Vol. 5, No. 3, 283-306
- Forslund, Anders & Vikström, Johan (2011): "Arbetsmarknadspolitikens effekter på sysselsättning och arbetslöshet - en översikt". Rapport 2011:7. Uppsala: IFAU
- Lind, Martin (2002) "Det svårgripbara nätverket. En sociologisk studie av företagare i nätverk" Örebro: Örebro universitet
- Martino, Diego (2011) 'Sustainable Cities': No Oxymoron. *Ethics, Place and Environment* Vol. 12, No. 2, June 2009, 235–253
- Nordlund, Madelene (2010) "Long-term unemployment scarring and the role of labour market policies. The case of Sweden in the 1990s" Umeå: Umeå universitet
- Pawson, Ray & Tilley, Nick (1997) *Realistic Evaluation*. London: Sage
- Stockholm Environment Institute (2012) *Global miljöpåverkan och lokala fotavtryck - analys av fyra svenska kommuners totala konsumtion*. Seminarierie: Vägval för klimaträttvisa. Stockholm: Stockholm Environment Institute

Internetkällor

- Regionförbundet (<http://www.regionorebro.se/blameny/kunskapkompetens/kunskapslyftiarbetslivet.4.334d665912f00dba07480005200.html>) 2014-07-24
- Delegationen för hållbara städer (<http://www.hallbarastader.gov.se/Bazment/hallbarastader/sv/start.aspx>) 2014-07-24

