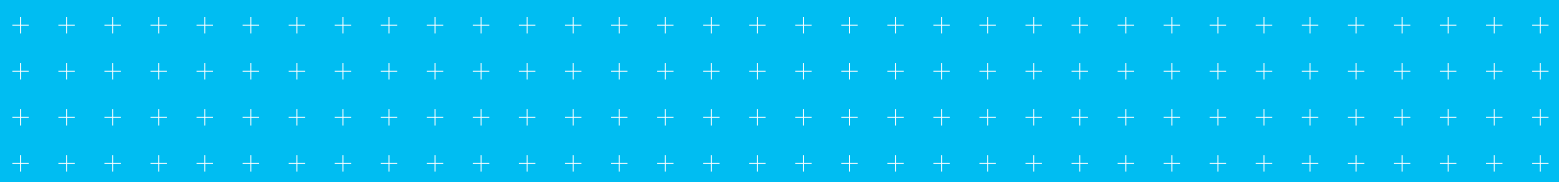

Ledarskap, företagandets pedagogik och validering

Tre studier av projekt kring företagande
och entreprenörskap i den Europeiska
socialfonden

Rapport 0137



Ledarskap, företagandets pedagogik och validering

Tre studier av projekt kring företagande och
entreprenörskap i den Europeiska socialfonden

Rapport 0137

Tillväxtverkets publikationer

finns att beställa eller ladda ner som pdf på tillvaxtverket.se/publikationer. Där finns även material som gavs ut av Nutek

© Tillväxtverket

Upplaga: 200 ex, därefter tryck vid behov
Stockholm, september 2012
Produktion: Ordförandet AB
Tryck: DanagårdLitho
ISBN 978-91-86987-53-4
Rapport 0137

Har du frågor om denna publikation, kontakta:

Eva Johansson
Telefon, växel 08-681 91 00

Förord

Den här rapporten är producerad på uppdrag av Temagrupp Entreprenörskap och Företagande, ett projekt som ska ta tillvara och sprida kunskap och erfarenheter om hur företagande och företagandet inom den sociala ekonomin kan användas för att fler ska få möjligheter till arbete och egen försörjning.

Ett av våra sätt att göra det på är att identifiera och tydliggöra hinder för individer, företag och myndigheter m.fl. i projekt och i företagande. Ett annat sätt är att hitta, sprida och tillgängliggöra metoder och goda exempel som kan användas i fler och nya sammanhang.

De hinder vi fokuserar på finns ofta i regelverk som inte passar för nya sätt att starta och utveckla företag eller nya sätt att arbeta sig tillbaka till arbetslivet, i gamla myndighetsvanor, i attityder till företagande och arbete mm. De möjligheter vi fokuserar på finns i nya samarbeten, i metoder som prövar gränser och i nya sätt att driva och organisera företag, i metoder som utvecklar och tar tillvara entreprenöriella krafter hos individer i arbetslöshet men också i organisationer och i myndigheterna.

Kunskap utvecklas genom studier av i första hand projekt med finansiering från Socialfonden i Sverige kopplat till erfarenheter från Regionala fonden och alla de erfarenheter som de organisationer, myndigheter och företagsutvecklare har med sig in i projektet. Tillväxtverket är huvudman för projektet som engagerar myndigheter, organisationer och företagsutvecklare som har det gemensamma målet att förbättra förutsättningarna att skapa arbetstillfällen för fler genom att utveckla företagande.

I den här skriften samsas tre rapporter med olika men anknyttande innehåll.

Den första delen handlar om det nödvändiga men svåra ledarskapet, specifikt i arbetsintegrerande sociala företag. Den bygger på kunskaper från ett pågående forskningsprojekt, på Göteborgs Universitet, kopplat till erfarenheter hos ledare i pågående socialfondsprojekt och etablerade företag. Det blir tydligt att det finns stort behov av stöd och utveckling på området. Studien är gjord av en av temagruppens arbetsgrupper under ledning av Eva Laurelii.

Därefter följer en studie gjord av Ledningskonsulterna AB om "företagande som pedagogisk metod" för att underlätta för personer att skapa sig egen försörjning. Och jo, det fungerar men det behövs lite mer än bara utbildning. Rapporten avslutas med en kartläggning och reflektion över möjligheterna att arbeta med validering av den kunskap medarbetare i sociala företag tillägnar sig i arbetet. Även denna gjord av Ledningskonsulterna AB.

Skribenterna ansvarar själva för innehållet i rapporten.

Stockholm, september 2012

Annelie Sjögren

Avdelningschef entreprenörskap och företagsutveckling

Sammanfattning

I rapporten *Ledarskap, Företagandets pedagogik och validering* presenteras tre studier som gjorts på uppdrag av Temagrupp Entreprenörskap och Företagande. De har skilda inriktningar men förenas i sin nyfikenhet på olika modeller för att arbeta med målet att nå egenförsörjning för långtidsarbetslösa genom användandet av företagande som verktyg.

I studien *Ledarskapsfrågan i arbetsintegrerande sociala företag* beskriver professor Ulla-Carin Hedin och Eva Laurelii de stora krav som ställs på ledarskapet i arbetsintegrerande sociala företag. Detta ledarskap ska leva upp till två mål: att lyckas på marknaden och att inkludera människor i arbetslivet. Att lyckas väl med bägge dessa mål samtidigt kan vara krävande. Dessutom ska man i arbetsintegrerande sociala företag leva upp till att vara demokratiska. Förutsättningarna för att uppnå alla mål är ofta inte de bästa. Många av ledarna i de sociala företagen har en bakgrund inom den offentliga sektorn som inte innefattar företagande. Därför kan det finnas brister inom dessa områden. Att arbeta med långtidsarbetslösa och inkludering på arbetsmarknaden kan också vara mycket krävande och många verksamhets- och arbetsledare efterfrågar kompetensutveckling kring arbete i grupp och konflikthantering.

Hur man organiserar ledarskapet i de arbetsintegrerande sociala företagen skiljer sig åt beroende på de olika företagen. Hedin och Laurelii utgår från en uppdelning av ledarskapet i institutionell, administrativ och operativ nivå. Med institutionellt ledarskap menas målsättning och sättande av visioner, med administrativt ledarskap menas framförallt olika specialist och mellanchefsuppdrag, och det operativa ledarskapet är kopplat till själva produktionen av varor och tjänster och bedrivs oftast av arbetsledare och vice-arbetsledare. Många arbetsintegrerande sociala företag är små. I dessa går flera ledarskapsfunktioner in i varandra och man saknar administrativa ledare. När de växer blir det dock fler mellanchefer och specialister, vilket kan avlasta verksamhetsledarna.

Hedin och Laurelii argumenterar övertygande om behovet av kompetensutveckling för ledare på alla nivåer inom de sociala företagen. Detta gäller inte minst för ledare på en operationell nivå där Hedin och Laurelii ser en ny typ av profession växa fram som förenar kun-

skap om hur man arbetar motiverande och stödande med kunskap om produktion.

Iakttagelserna exemplifieras av två fallstudier av ett större och ett mindre arbetsintegrerande socialt företag. Det större är Vägen ut! kooperativen och det mindre Unitis.

Författarna konstaterar att ledarskapsfrågorna ofta uppmärksammas för lite i projekt som syftar till att bilda sociala företag men också i etablerade arbetsintegrerande sociala företag. Det finns ett stort behov av att planera för ledarsförsörjning samt att kompetensutveckla ledare på olika nivåer. Här är begränsade resurser ett hinder vilket öppnar en möjlighet för samhället att ge stöd. En intressant möjlighet är också olika former av samarbeten i form av konsortier eller andra stödstrukturer där olika sociala företag delar på ledarkompetens.

I studien *Företagande som pedagogisk metod* granskar Ledningskonsulterna ett antal projekt där arbetet med företagande inte enbart har som mål att resultera i företag utan där att arbeta med att planera och starta företag – antingen i egen regi eller tillsammans med andra – ses som ett fungerande pedagogiskt verktyg i sig. Genom en kartläggning har Ledningskonsulterna hittat ett antal projekt med en sådan inriktning som har dokumenterats. Tre av dessa har studerats närmare i form av fallstudier. Analyserna i fallstudierna har koncentrerats på vilka resultat som uppnåtts och hur dessa står sig i förhållande till jämförbara insatser, vad som är unikt i projekten, och vilka framgångsfaktorerna var. En intressant iakttagelse är att många kommentarer antyder att arbete med att starta företag medför att även de deltagare som inte startar företag, har lättare att få arbete på den öppna arbetsmarknaden.

Ledningskonsulterna utvecklar en intressant analysmodell inspirerad av entreprenörskapsforskning där de utgår från fyra dikotomier:

1. Torrsim/teoribaserat ställs mot Skarpt läge/praktiskt/ på riktigt.
2. Koncentrerad homogen målgrupp ställs mot Spridd heterogen målgrupp.
3. Individuell coachning ställs mot Gruppdynamik.
4. Miljön: Klient ställs mot En i verksamheten

Ledningskonsulterna redovisar hur både projektledare och deltagare menar att projekt som använder företagande som en pedagogisk metod överlag ger deltagarna bättre möjligheter att komma tillbaka till eller in på arbetsmarknaden. Studien visar att det inte bara är valet av metoden i sig, det vill säga att använda företagande eller entreprenörskap, som är framgångsfaktorn. Ledningskonsulternas studier pekar i stället mot att det är den metoden kombinerat med att den bygger på/bygger in fyra identifierade nyckelfaktorerna som är framgångsreceptet. Det vill säga att:

- a. Det är på riktigt – det är deltagarna själva som har ansvaret för sin utveckling
- b. En spridd och heterogen grupp av deltagare. Deltagarna får gå i sin takt och utvecklas utifrån sina förutsättningar. Projekten kombinerar deltagare med olika bakgrund, kompetenser, åldrar, kön, med mera.
- c. Gruppcoaching där deltagarna är synliga och respekterade i anordnarnas arbetsmiljöer.
- d. Deltagarna har inflytande över hur projektet genomförs och kan påverka sina egna roller. De är inte klienter utan deltagare på likvärdiga villkor med övriga i projektet.

Dessutom är det, enligt deltagarna, viktigt att de har mötts av professionella handledare med stor erfarenhet av att arbeta med deltagare som länge har varit utanför arbetsmarkanden och som förstår sig på både svagheter och möjligheter, som sådana deltagare har.

Och så till den avslutande studien kring *Validering i arbetsintegrerande sociala företag*. Det är en till omfånget liten studie som har sitt ursprung i en Arbetsförmedlingens iakttagelse att ett av de största hindren för många långtidsarbetslösa att etablera sig på arbetsmarknaden består i att de inte har några formella intyg på sina kunskaper. Det innebär mindre chanser att få anställning men också mindre möjligheter att komplettera med studier. Överlag används därför allt mer olika metoder för validering av verkliga kunskaper som erövrats utanför de etablerade skolsystemen eller där det inte finns möjligheter att få fram formella intyg på genomgången utbildning. Men hur är det i de arbetsintegrerande sociala företagen? Som anställd eller deltagande i ett socialt företag kan man lära sig en mängd färdigheter och kunskaper. Om dessa kunde valideras skulle en vidare rörlighet på arbetsmarknaden kunna underlättas. Men ingen hade någon samlad överblick över om det fanns arbetsintegrerande sociala företag som arbetade med validering på ett sådant sätt. Därför gav Temagrupp Entreprenörskap och Företagande Ledningskonsulterna i uppdrag att göra en kartläggning. Vid en genomgång av Socialfondens projektkatalog fick Ledningskonsulterna fram sju projekt. Av dessa visade sig fyra arbeta både med att utveckla sociala företag/arbetskooperativ och med validering. Diskussionerna med de strategiska aktörerna gav ytterligare fem projekt.

Kartläggningen har sammantaget visat på att det finns få projekt/insatser där man kombinerar att starta sociala företag med att validerade kunskaper deltagarna får genom att delta i start av företaget och sedan driva det. Det är bara företaget Basta och två projekt som planerar att validera de kunskaper deltagarna får genom att delta i projekt/arbete i sociala företag. Basta planerar att via ett ESF-projekt till-

sammans med Södertälje kommun och OCN utveckla instrument för att validera yrkeskunskaper. De två projekten, Orangeriet 2 (Companion Östergötland) och SATSA (Skyddsvärnet i Stockholm), är i mobiliseringsfasen och har ännu ingen utvecklad metod men vill pröva att arbeta med validering. Ledningskonsulterna mötte dock ett stort intresse för validering i arbetsintegrerande sociala företag och åsikten att en sådan vore värdefull. Men ett hinder är att den sociala ekonomins aktörer saknar resurser för att finansiera ett utvecklingsarbete. Detta talar för att flera aktörer behöver gå samman. För att få igång utvecklingsarbetet "på riktigt" bedömer Ledningskonsulterna att det en aktör som har både legitimitet och kapacitet att uppträda som samlande kraft tar initiativ och bjuder in till diskussioner. En sådan aktör skulle kunna vara Temagrupp Entreprenörskap och Företagande tillsammans med andra relevanta temagrupper.

Innehåll

Ledarskapsfrågan i arbetsintegrerande sociala företag	13
Inledning	14
1 Ledarskap i arbetsintegrerande sociala företag – några reflexioner från en forskningsstudie 2010	15
Organisatoriska nivåer och uppgifter	16
Referenser	24
2 Vägen ut! – kooperativens ledarskapsmodell En intervju september 2011	26
Vägen ut! kooperativen	26
Stöd i ledarskapet och handledning	27
Projekt för att hitta resurser	29
Introduktionsprogram och annan förberedelse för arbetet	30
Organisation av produktion, administration och utveckling	31
Stresshantering och organisation	32
Vägen ut! kooperativen är fortfarande i ett uppbyggnadsskede	33
3 Kooperativet Unitis. Intervju i oktober 2011	34
Unitis i Ljusdal	34
Empowerment och en släkting	34
Dubbla roller som verksamhetsledare och coach	35
Självstyrande team och styrelsearbetet	36
Nya medlemmar	37
4 Faktorer som har betydelse för ledarskapet i sociala företag	39
Det dubbla uppdraget och nya yrkesroller	39
Behov av handledning och stöd i ledarskapet	40
Att skapa delaktighet	40
Att etablera ett område mellan offentligt och privat	41

Styrning och ledning – olika i olika typer av företag	41
Föreställningar om ledarskap	42
Ledare av ett projekt till ledare i ett företag	43
Kompetensutvecklingsbehov hos både verksamhetsledning och styrelser	44
Att gå samman	45
Sammanfattning	46
Företagande som pedagogisk metod – fördjupad studie	47
1 Inledning	48
2 Vad säger kartläggningen?	50
3 Fallstudierna	53
Utgångspunkt för analyserna	53
Spira Utvecklingstrappan	54
Framtidsentreprenörerna	57
Orangeriet 1	58
4 Översiktlig resultat- och effektstudie	60
Resultaten i fallstudieprojekten	60
Kvantitativ effektstudie	61
Kvalitativ resultat- och effektanalys	63
Hur har jämställdhet och tillgänglighet hanterats i projekten?	64
5 Slutsatser	65
Validering i arbetsintegrerande sociala företag	67
1 Validering i arbetsintegrerande sociala företag – Så här har vi arbetat	69
2 Resultatet av kartläggningen	70
3 Slutsatser och tankar kring hur Temagrupp Entreprenörskap och Företagande kan gå vidare	72

Ledarskapsfrågan i arbetsintegrerande sociala företag

Inledning

Ledarskapets betydelse för utvecklingen av arbetsintegrerande sociala företag har studerats alldeles för lite under de tjugo år som det funnits verksamheter som inrymts i detta begrepp. *Arbetsgruppen Sociala företag inom Tillväxtverkets Temagrupp Entreprenörskap och Företagande* påbörjar här en fördjupningsstudie för att undersöka frågan och belysa exempel och frågeställningar.

Rapporten grundar sig bland annat på en reflexion från ett forskningsprojekt finansierat av FAS, Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap: "Arbetsintegrerande sociala företag: styrformer, ledarskap och utveckling".¹ Reflexionen är författad av professor Ulla-Carin Hedin, som är ledare för forskningsprojektet. Studien grundar sig på djupstudier av fem olika företag i landet som kompletterades med en enkät som sändes ut till alla arbetsintegrerande sociala företag på Tillväxtverkets lista över arbetsintegrerande sociala företag från 2010. Drygt 50 % svarade på enkäten.

Därefter har arbetsgruppen inom den Temagrupp Entreprenörskap och Företagande kopplat dessa reflektioner till erfarenheter från studier av några av Europeiska Socialfondens projekt som haft målet att skapa arbetsintegrerande sociala företag. Här presenteras deras slutsatser tillsammans med intervjuer från två företag som kan tyckas representera ytterligheter när det gäller arbetsintegrerande sociala företag: Vägen ut! kooperativen i Göteborg med sina drygt 90 anställda och det lilla sociala arbetskooperativet Unitis i Ljusdal. Bägge verksamheterna är kooperativa. Målsättningen är att i en fortsatt fördjupningsstudie intervjua och beskriva ledarskapet även i andra former av arbetsintegrerande sociala företag.

¹ Forskargruppen består av Ulla-Carin Hedin, Urban Herlitz, Jari Kuosmanen vid institutionen för Socialt arbete och Eva Laurell vid Institutionen för Arbetsvetenskap vid Göteborgs Universitet.

1 Ledarskap i arbetsintegrerande sociala företag – några reflexioner från en forskningsstudie 2010

Ledarskapet i arbetsintegrerande sociala företag är komplicerat eftersom man har en dubbel målsättning: ett arbetsintegrerande syfte samtidigt som man driver en affärsverksamhet på marknaden. Företaget skall fungera som ett vanligt affärsföretag och leverera produkter till kunder på en lokal marknad. Det kan också vara ett service- och tjänsteföretag med både privatpersoner och organisationer som köpare av tjänsterna. (Ganska många sociala företag är tjänsteproducerande och sysslar med transporter, trädgårdsskötsel, hushållstjänster eller service till äldre och funktionshindrade). Företaget skall också ta emot personer med olika typer av arbetshinder som kanske inte har yrkesarbetat på flera år för att förbättra deras kompetens och förmåga att fungera i en arbetssituation. De sociala företagen tar alltså emot medarbetare för praktik, sysselsättning, arbetsträning, omskolning eller rehabilitering. Det betyder att de sociala företagen ofta har en liten fast stab av medarbetare och en större rörlig medarbetargrupp, som kontinuerligt byts ut.

Organisatoriskt är de sociala företagen *hybrider* med element från såväl offentlig, privat som ideell verksamhet. Hybridstrukturen gör att företagen måste organiseras på ett speciellt sätt och det ställer stora krav på styrformer och ledarskap. Det innebär också att företagen måste upprätthålla ett flertal relationer till såväl privata som offentliga och ideella samarbetspartners (Nyssens 2006).

Det finns flera typer av sociala företag, vilket gör att ledarskap och styrning varierar. I ett aktiebolag finns en styrelse och en vd som har ledningsansvar och stort inflytande i företaget. Men det finns också sociala företag, som startats av en ideell förening, där föreningens värden präglar verksamheten. Omkring hälften av alla sociala företag i landet är sociala arbetskooperativ, där kooperatörerna både är ägare och arbetar dagligen själva i företaget. I andra fall förekommer det en fördelning av makten i företaget mellan en styrelse som fattar de övergripande besluten och en arbetsledning som leder den dagliga verksamheten. Genom de sociala företagens målsättning finns också krav på att medarbetarna skall vara delaktiga och ha inflytande i företaget. Det finns således större krav på demokrati och medbestämmande i denna typ av företag än i det ”vanliga” arbetslivet. Fördelningen av makt mellan ordförande, styrelsen, arbetsledningen och medarbetarna i arbetsgrupperna varierar med företagets ursprung (historia, associationsform, intressent- och medarbetargrupp).

Ledarna har oftare tidigare utbildnings- och yrkeserfarenhet från offentlig sektor, helt andra arbetsfält än näringsverksamhet. Influenser från offentliga sektorns yrkeskulturer och tänkesätt finns ofta kvar en tid i de sociala företagen. Även om de sociala företagen är fristående och självständiga enheter finns således gamla band till offentliga sektorn som kan påverka verksamheten.

Ledarnas yrkeserfarenheter från offentliga sektorn har kommit till användning på två sätt: dels när det gäller att utveckla företagets koncept mot tjänsteförsäljning till offentliga sektorn, dels för att utveckla medarbetarnas arbetsförmåga och kompetenser i verksamheten. Dessa ledare har också god kunskap om regler och kontaktvägar inom myndigheterna, något som varit till nytta vid uppbyggnaden av verksamheten. Man kan tala samma språk som personalen inom offentliga sektorn och samarbetet löper ganska friktionsfritt.

Forskare har påpekat att de sociala företagen har en vid krets av intressenter (multi stakeholders) (Nyssens 2006) och det syns också i de företag som vi har undersökt. I alla de undersökta företagen förekommer samverkan och samarbetsrelationer med flera offentliga organisationer, vanligen Arbetsförmedlingen, socialtjänsten och Försäkringskassan. Tjänsteförsäljning till den offentliga sektorns organisationer utgör en viktig grundplåt i företagets verksamhet.

Ledarskap handlar mycket allmänt om att förverkliga vissa mål, få andra att utföra arbete och också få dem att trivas. Ledarskap sker i en kommunikationsprocess som är socialt konstruerad och där flera människor samverkar mot gemensamma mål. Enligt tidiga teoretiker innehåller ledarskap fem olika funktioner:

- *Planering*: att utveckla handlingsstrategier för organisationen och få människor att arbeta mot de gemensamma målen
- *Organisering*: att bygga upp en materiell och mänsklig struktur med arbetsfördelning, verktyg, tidsplanering etc.
- *Styrning*: att ge direktiv och riktlinjer för verksamheten
- *Samordning*: att binda samman människor och resurser inom och utanför organisationen samt
- *Kontroll*: att se till att verksamheten fungerar i linje med målen och upprättade riktlinjer, att man följer värden och normer i organisationens grundsyn (Jacobsen & Thorsvik 2002)

Organisatoriska nivåer och uppgifter

Ledarskap skiljer sig åt beroende på vilken organisatorisk nivå som det gäller. Parsons (1961) urskiljer tre nivåer:

På den institutionella nivån finns den högsta ledningen i organisationen. Dessa personer formulerar visioner och övergripande mål för verksamheten. De fastställer värdegrunden för organisationen och omvandlar den också till riktlinjer och etiska regler för personalen. De har långsiktiga strategier och gör upp planer för verksamheten på

längre och kortare sikt. De har även ett stort kontaktnät utanför organisationen och kan därigenom mobilisera resurser från omgivningen (till exempel få fram medarbetare med nödvändig kompetens och veta vilka bidrag som finns att söka). Den högsta ledningen måste också ha goda kunskaper och grundlig kännedom om den bransch eller det verksamhetsfält, där företaget etablerar sig. Ofta utgörs den högsta ledningen av en grupp personer med specialiserade funktioner, som tillsammans kan säkerställa långsiktighet, helhet och sammanhang i organisationens verksamhet.

På den administrativa nivån fungerar ledare som har ett övergripande ansvar för begränsade områden av organisationens verksamhet. Dessa "mellanledare" sätter upp mål för sin del av verksamheten, organiserar och administrerar arbetet i den enhet, som de ansvarar för, de kontrollerar och följer upp arbetet.

På den operativa nivån finns ledare med dagligt ansvar och uppsikt över arbetet i organisationens kärnverksamheter. Ofta arbetar de med att planera och samordna olika arbetsuppgifter. Dessa operativa ledare måste kunna arbetsuppgifterna i detalj men också instruera, stödja och uppmuntra sina medarbetare. Ofta föreligger det ett dilemma mellan verksamhetens krav och de mer sociala delarna av deras jobb till exempel att kontrollera, handleda och stödja. (Antagligen är detta dilemma starkare i arbetsintegrerande sociala företag, på grund av medarbetarnas arbetshinder och behov av stöd). Organisationens produktivitet och effektivitet vilar mycket på de operativa ledarnas axlar och hur väl de förmår fylla sina olika funktioner.

Om vi nu går över från organisationslitteraturen till arbetsintegrerande sociala företag kan man se att ledningsfrågorna där blir extra komplicerade av flera skäl:

Arbetsintegrerande sociala företag har vanligen *två huvuduppgifter*: att producera varor eller tjänster för försäljning på en marknad (lokalt eller regionalt) och att integrera personer med olika arbetshinder och svårigheter på arbetsmarknaden. Man brukar säga att har både ekonomiska och sociala mål. Båda dessa huvuduppgifter kräver tid, kunskaper och arbete från ledningens sida. Man måste bygga upp produktionsenheter där marknadsföring, försäljning och ekonomistjänster ingår men också ägna sig åt att utbilda och utveckla medarbetarna på särskilt sätt. De båda huvuduppgifterna kan i vissa fall konkurrera med varandra om ledningens resurser.

Associationsformerna varierar stort bland arbetsintegrerande sociala företag. En stor andel av de sociala företagen är sociala arbetskooperativ (drygt 50%) där ägande och ledningsansvar går hand i hand. Men det finns också ekonomiska föreningar med fysiska personer, juridiska personer eller ideella föreningar som är ägare. Dessutom är en mindre andel av företagen aktiebolag, där ägandet och beslutsrätten ligger hos aktieägare och styrelse, men den dagliga ledningen av företaget utövas av vd med en ledningsgrupp (stab) vid sin sida. I

flera av dessa associationsformer finns således många intressenter som vill bestämma och påverka hur ledningsansvaret utövas (Nyssens 2006).

De sociala företagens rötter är också intressanta. Många arbetsintegrerande sociala företag har startat som *projekt inom offentliga sektorn*, innan det avknoppades och blev socialt företag. Grundarna och verksamhetsledarna har tidigare varit anställda inom offentliga sektorn och det finns förhållningssätt, regler och normer i företaget som härrör från offentliga sektorn. Vi har kunnat se sådana influenser i tre av de fem företag som vi undersökt i fallstudien. Andra arbetsintegrerande sociala företag har tidigare varit verksamheter inom en ideell organisation, innan de bröt sig loss och blev affärsdrivande företag. De gamla banden till moderorganisationen finns fortfarande kvar och speglas i målsättningar, värden och förhållningssätt. Många ledningspersoner är kanske fortfarande medlemmar i den ideella organisationen och det finns personsamband som hindrar full autonomi.

Ledarskapet förefaller också komplicerat eftersom det omfattar 3–5 nivåer i organisationerna och innehåller många olika funktioner. Följande ledningsnivåer och problem kan urskiljas:

Verksamhetsledningen omfattar både företagets styrelse och den dagliga ledningen av verksamheten. I vissa fall som i de sociala arbetskooperativen sammanfaller dessa två delar. Det är samma personer – kooperatörerna/delägarna – som både sitter i styrelsen och leder det dagliga arbetet. Detta ger korta informations- och beslutsvägar och förmodligen en enhetlighet i målsättning och direktiv som torde vara fördelaktig. Det blir ingen hierarki och man kan gå snabbt från diskussioner till beslut och handling. Ibland finns dock kunskaps- och kompetensbrister hos kooperatörerna som gör att de behöver utbildning och handledning kring vissa delar av verksamheten. Det kan gälla affärsverksamheten med marknadsföring, försäljning och ekonomi men också kring mottagande av personer som arbetstränar eller gör praktik och det offentliga regelsystem som omgärdar insatserna.

I många andra sociala företag är det *delvis olika personer, som sitter i styrelsen respektive som leder det dagliga arbetet.* I styrelserna sitter ofta grundarna av verksamheten och intressenter från olika organisationer i lokalsamhället. Det kan vara en dominans i styrelsen av personer med erfarenhet från offentliga sektorn och brist på personer med god branschkunskap och kunskap om företagande/affärsverksamhet. Svaren i vår enkät kring behov av kompetensutveckling i styrelser tyder på detta. Styrelserna har då svårt att ge verksamhetsledningen adekvat stöd och fatta beslut som för verksamheten framåt. Det förefaller som det finns en dominans av intressenter från offentlig och ideell sektor medan privata företagare med affärserfarenhet inte alls är lika väl företrädade eller intresserade av att ingå i styrelserna. Många av de sociala företagen skulle således behöva knyta till sig nya styrelseledamöter med branschkunskap och erfarenhet av företagande.

Ett annat problem som vi stött på är att styrelseledamöter och dagliga ledare har olika uppfattningar om hur verksamheten bör drivas. De diskuterar målsättningar, olika verksamhetsidéer, planer och deras ekonomiska bärighet. Olika uppfattningar och perspektiv dominerar i grupperna och skapar en klyfta mellan de två typerna av verksamhetsledare. De dagliga ledarna kan då känna att styrelsen inte ser vilka problem som de brottas med eller inte stödjer dem, när de försöker utveckla verksamheten. Styrelsen kanske inte heller ser de behov av vidareutbildning och kompetensutveckling som finns bland de dagliga ledarna. Situationen känns igen från vissa ideella organisationer, där det uppstått perspektivskillnader mellan styrelsen och den dagliga ledningen. Ibland har problemet en strukturell orsak: att det är för många intressenter inblandade, som företräder konkurrerande eller motsatta intressen (Boklund 1997, Hedin 2000). Ibland har det mer att göra med vilka personer som valts in i styrelsen, deras kunskaper, ambitioner och perspektiv.

När det gäller *verksamhetsledarna* är det två problem som är synliga i vårt material: dels kunskapsbrister och behov av kompetensutveckling som ledarna har, dels också behov av delegering och differentiering av arbetsuppgifterna. Många ledare har huvudansvar för både produktion av varor och tjänster, ledning inåt mot medarbetarna och arbete utåt mot ett stort kontaktnät av samarbetspartners.

De arbetar hela tiden på tre olika fronter. Deras ledningsarbete blir splittrat och de blir överbelastade med för många olikartade arbetsuppgifter, som kräver ständig uppmärksamhet. Detta problem hänger samman med de sociala företagens utvecklingsnivå, att många är tämligen nystartade företag och att man ännu inte hunnit strukturera och diversifiera uppgifterna. Den svaga ekonomin i många nystartade företag gör också att man inte kan anställa specialister för olika uppgifter (stabsfunktioner). Ledare på mellannivån som det talas om i ledarskapslitteraturen är ganska få i de sociala företagen. Där finns huvudsakligen verksamhetsledare och sedan arbetsledare på operativ nivå direkt i olika verksamheter. Det är endast i de största sociala företagen och i företag som existerat cirka 10 år eller mer som man finner ledare på mellannivån.

Verksamhetsledarna, som är den grupp som framförallt har besvarat vår enkät, har uppgivit stora behov av kompetensutveckling, särskilt gällande affärsverksamheten (marknadsföring, försäljning och ekonomi) men även behov av kunskaper om personalledning, grupprocesser, arbetsmiljö och anställningsvillkor. Några få har också pekat på behov att lära och kunna mer om arbetsmarknadspolitiska insatser och regelsystem. Behoven av kompetensutveckling beträffande affärsverksamheten är det som nämns mest i enkäten.

När det gäller *ledare på mellannivån* har vi funnit att i de större företagen finns specialister med avgränsade uppgifter mot marknadsföring och försäljning, mot ekonomi och löner samt mot utredningar,

rehabilitering och arbetsmarknadsinsatser. Vilka stabsfunktioner som det aktuella sociala företaget har byggt upp är förstås beroende på verksamhetens inriktning. Dessa ledare har förstås specialkompetenser inom sitt område och ofta yrkeserfarenhet från tidigare anställning till exempel i privat företag. Dessa specialister har också en mellanställning, såtillvida som de ofta inkluderas i företagets ledningsgrupp, antingen kontinuerligt eller när speciellt viktiga frågor som berör deras arbetsområde skall diskuteras. Ibland är de avlönade som reguljära medarbetare, i andra fall arbetar de deltid i företaget eller på konsultbasis.

En annan ledarfunktion är de *handledare* som finns framförallt i de sociala arbetskooperativen. De är många gånger anställda av kommunen eller någon resursorganisation det vill säga de kommer utifrån och har till uppgift att tillföra kunskaper och kompetenser, biträda och stödja kooperatörerna under uppbyggnaden av företaget. Men vad vi förstår finns det handledare som fungerar som samordnare och extra stöd i det sociala företaget under ganska många år och fungerar som "hjälpredare" till styrelsen mer kontinuerligt. Handledarrollen förefaller mycket komplicerad och handledarnas ställning inom arbetsintegrerande sociala företag är ganska oklar. På ett sätt kan handledarna ses som en kvarleva från den tid, då verksamheten bedrevs som ett kommunalt projekt. Då hade handledarna en verksamhetsledande roll. Men idag när de sociala arbetskooperativen är mer självständiga företag blir handledarrollen en anomali. Handledarens uppgift är nu att komplettera med kunskaper som kooperatörerna inte har, stödja dem beträffande affärsutveckling, marknadsföring och försäljning men även i ekonomi och föreningskunskap. Det förefaller som handledarna ofta har en maktställning inom det sociala företaget. Makten grundar sig i resurser och legitimitet från den offentliga organisationen, som handledaren för in i det sociala företaget. Många handledare försöker tona ned sin maktställning och få kooperatörerna att gradvis ta över och bli mer självständiga. Handledarrollen är väldigt flexibel och måste utformas i samspel med kooperatörerna.

Under intervjuerna på företagen har vi mött många *arbetsledare på den operativa nivån* med ansvar för olika verksamheter inom företagen. Det kan handla om att förestå en second hand butik, ett café, en snickeriverkstad, ett lag för trädgård/parkarbete eller en produktionsenhet för grafiska arbeten. Storleken på gruppen som de leder varierar stort från 5–7 medarbetare och upp till 25 personer. Vi har också sett att det finns två sorters arbetsledare: *de ordinarie arbetsledarna* som fått ett formellt ledningsansvar av ledningen i företaget och vad vi har kallat för "*vice arbetsledare*"; pålitliga medarbetare som rycker in vid behov. De kan också ha en roll som informella ledare i verksamheten som förstärker arbetslagets resurser på olika sätt.

De ordinarie arbetsledarna har en svår uppgift. De har ansvar för att verksamheten fungerar och företagets kunder får den vara eller ser-

vice som de betalar för. Verksamheten måste hållas igång så att varor kan levereras i tid och håller god kvalitet. De måste de instruera, handleda och stödja medarbetarna så att dessa fungerar så bra som möjligt och bidrar med sina resurser till det gemensamma arbetet. Nästan alla arbetsledare som vi har mött arbetar praktiskt i produktionen samtidigt som de genomför sina ledningsuppgifter. Men många av medarbetarna har arbetshinder (fysiska, psykiska eller intellektuella) som gör att de har svårt att utföra uppgifterna så väl eller så snabbt som verksamheten kräver. Arbetsledarna måste därför instruera dem extra noga, gå in och visa hur uppgifterna skall göras, stödja och uppmuntra dem i olika moment samt följa upp och kontrollera resultatet. Det är flera former av socialt stöd: emotionellt, instrumentellt och kognitivt stöd som arbetsledarna dagligen ger för att få verksamheten att flyta (House 1981, Hedin 1994).

Detta kräver speciell kommunikationsförmåga och social kompetens av arbetsledarna tillsammans med tålamod, stresstålighet och gott humör. Uppgiften är säkert inte heller lätt för de vice arbetsledarna som går in vid behov, när ordinarie arbetsledare är borta. De har inte den ordinarie arbetsledarens kunskaper, erfarenheter och legitimitet men måste ändå få medarbetarna med sig och produktionen att flyta. I gengäld kan de betona arbetslagets ansvar för verksamheten och den princip om delaktighet och ansvar som genomsyrar alla arbetsintegrerande sociala företag.

Arbetsledarna har vid intervjuerna betonat hur intressant och spännande deras arbete är. De möter alla slags människor bland medarbetarna och får utveckla sin sociala kompetens till det yttersta. Arbetsledarna beskriver också tillfredsställelsen och glädjen att få se medarbetarna växa i jobbet och få allt bättre självförtroende. Men de beskriver också pressade arbetssituationer, mycket ansvar gentemot ledning och kunder samt långa arbetsdagar med mycket övertid. Vi uppfattar att dessa arbetsledare på den operativa nivån har en nyckelroll inom de sociala företagen, vilket ledarna på verksamhetsnivån inte riktigt ser eller hinner bekräfta. Framförallt efterfrågar många av arbetsledarna vidareutbildning och kompetensutveckling när det gäller information om olika funktionshinder. De önskar också lära sig mer om grupprocesser och metoder för arbetsledning i grupp.

I vår forskargrupp har vi ett par gånger diskuterat eventuella professionaliseringsprocesser i sociala företag. Man kan fundera på om inte arbetsledarna på den operativa nivån är en sådan grupp, som gradvis bygger upp en mycket specifik kunskap om arbetets betydelse för återhämtning efter sjukdom eller i förhållande till funktionshinder och vilket stöd som behövs för detta. Det vill säga arbetsledarna skaffar sig en specifik kompetens som finns på få platser inom den övriga arbetsmarknaden och som skulle kunna vidareutvecklas och ordsättas via forskningscirklar och liknande kunskapsuppbyggnad (Svenning 1995).

Andra forskare har också betonat skillnaderna mellan transaktionellt och transformativt ledarskap (Jacobsen & Thorsvik 2002) *Transaktionella ledare* uppfattar förhållandet mellan ledare och medarbetare som en social transaktionsprocess/utbytesprocess. Medarbetarna ger sin arbetskraft i utbyte mot belöningar som till exempel lön, karriär eller förkovran/utbildning. Relationen mellan ledare och medarbetare präglas av instrumentalitet, den upprätthålls så länge som båda parter tjänar på det. Rousseau 1995 (i Allvin mfl 2006) har myntat begreppet *psykologiskt kontrakt*. Ledningen menar att medarbetarna skall utföra ett gott arbete i utbyte mot lön och andra förmåner. Medarbetarna förväntar sig vissa fördelar i utbyte mot de insatser som de gör i organisationen. Men här kan också uppstå en obalans mellan parternas förväntningar och utfall. Arbetet ger kanske inte de fördelar som man tidigare hade tänkt sig. (Allvin m fl 2006)

Transformativt ledarskap talar till medarbetarnas känslor och engagemang och tar hela människan i anspråk. Transformativt ledarskap består av fyra element:

- Ledarna utvecklar en vision för organisationen som baseras på centrala värden som rättvisa, frihet, egenmakt, etcetera.
- Ledarna inspirerar medarbetarna att prestera mer och göra extraordinära insatser för den goda saken skull. Inspiration sker genom användning av symboler kopplade till viktiga värden. Arbetet blir meningsfullt genom denna koppling till universella värden.
- Ledarna erbjuder intellektuell stimulans genom att erbjuda/tilldela medarbetarna nya och utmanande uppgifter. Medarbetarna känner att de utvecklas och lär sig saker som de tidigare inte kunnat. Deras kapacitet ökar vilket känns stimulerande och självförtroendet växer.
- Ledarna har speciell kommunikations- och social förmåga att se och bekräfta alla medarbetare. De uppmuntrar och bekräftar var och en. Därvid stärks de emotionella banden mellan ledare och medarbetare, de senare känner sig värdefulla.

Men transformativt ledarskap har svårt att fungera i längden. Över en längre tid kan medarbetarna känna att visionerna urholkas, de blir överansträngda av för mycket arbete och inspiration och stimulans avtar. Transformativt ledarskap fungerar kanske bäst då det kombineras med ett visst mått av transaktionellt ledarskap i samma ledningsgrupp. Medarbetarna får då både inspiration och belöningar.

När det gäller ledarstilar till exempel, så har vi stött på både transformativt och transaktionellt ledarskap. Det finns personer i ledningarna med drag av transformerande ledare. De har grundat var sitt företag och har varit mycket viktiga för företagets etablering och uppbyggnad. De hade visioner och mål för det nya företaget, men också en klar uppfattning om vilken roll företaget borde spela i en samhällelig kontext. De hade också ett stort kontaktnät lokalt som utgjorde bas för resursmobilisering vid starten av verksamheten. Nästan samtliga

ledare har haft sin yrkesverksamhet inom den offentliga sektorn, där de samlat symboliskt kapital i form av kunskaper, kontakter och ett gott anseende (förtroendekapital). Dessa ledare inspirerade och motiverade sina medarbetare och hade stor betydelse vid uppbyggnaden av företagsstruktur och en kreativ arbetsplatskultur. Dessa personer ingår fortfarande i verksamhetsledningen för sina respektive företag men de har idag inte samma exklusiva ställning som vid starten. Idag ingår de i ledningsgrupper som tillsammans planerar och leder företagets verksamhet. En reflexion är att transformerande ledare förmodligen är mycket viktiga i starten och etablerandet av sociala företag. De är sociala entreprenörer som tillför en mängd resurser under mobiliserings- och etableringsfasen men även senare under mer stabila förhållanden (Ledbeater 1990, Pierce 2003). Men man kan också göra reflexionen att de behöver vara verksamma en längre tid och så småningom samla en grupp omkring sig med varierade uppgifter. När företaget har byggt upp en reguljär verksamhet och en kundkrets samt samarbete med parter i lokalsamhället behövs en bredare ledningsgrupp, där såväl transformerande som transaktionella ledare ingår.

Det transformativa ledarskapet framträder tydligast på den övergripande verksamhetsnivån. I det sociala företaget är visionen och de sociala målen mer framträdande och måste nå fram till alla medarbetare. Lön och materiella fördelar är inte lika framträdande som på andra arbetsplatser. Många intervjupersoner som vi talat med framhöll att lönerna i företaget är låga och att andra typer av (immateriella) fördelar betydde mycket till exempel god arbetsgemenskap, trivsel och meningsfullt arbete. Ansvar för arbetsuppgifterna och delaktighet i beslut är andra fördelar som medarbetarna framhåller som viktiga. Det psykologiska kontraktet mellan arbetsgivare och medarbetare ser således annorlunda ut i det sociala företaget än på andra typer av arbetsplatser.

Teorin om "situationsbetingat ledarskap" förefaller också vara relevant för många arbetsintegrerande sociala företag. Hersey & Blanchard (1988) talar om *styrande och instruerande respektive stödjande ledarstil* vid olika grad av mognad hos arbetsgruppen. Det ser ut som om många arbetsintegrerande sociala företag behöver arbetsledare som hela tiden kan växla mellan dessa båda ledarstilar alltefter arbetsuppgifternas art och sammansättningen av medarbetare i gruppen. Faktorer i arbetssituationen påverkar också vad som kan vara rätt ledarstil till exempel uppgiftens art, medarbetarnas kompetens och erfarenhet, relationer mellan dem och roller i arbetsgruppen.

I små sociala arbetskooperativ med 4–10 medarbetare kan man efter en viss tid få homogena och mycket väl sammansvetsade arbetslag. Där har alla medarbetare lärt sig de olika arbetsmomenten och kan vid behov hjälpa varandra genom att byta arbetsuppgifter sinsemellan. Inom grupperna finns kompletterande kompetenser. Här kan man tillämpa en mer stödjande arbetsledning, där verksamhetsleda-

ren, eller handledaren ser vad gruppen har svårt för och kan stödja den i just dessa funktioner.

I större sociala företag med många medarbetare är arbetsgrupperna mer heterogena. Vissa personer har arbetat länge i företaget och har lärt sig arbetsuppgifterna väl. De har god kompetens och kan ibland rycka in som vikarierande arbetsledare. Men andra medarbetare är mer osäkra på grund av lång bortovaro från arbetsmarknaden, eller på grund av att de har något arbetshinder som sätter ned deras arbetsförmåga. Till det sociala företaget kommer också tillfälliga medarbetare för att praktisera eller arbetsträna. Med en sådan heterogen medarbetargrupp måste arbetsledarna vara mer styrande och instruerande för att få arbetet att flyta och bli effektivt. Samtidigt är det stödjande arbetet också viktigt för att få medarbetarna med sig och för att få dem att växa i arbetet med ökat självförtroende som följd. Kombinationen av instruerande och stödjande ledarstil synes vara mycket viktig i denna typ av heterogena grupper.

Arbetsledarna måste vara flexibla och duktiga kommunikatörer, som kan växla mellan olika ledarstilar allt efter gruppens kompetens och ”mognad”. Arbetsledning i sådana heterogena arbetsgrupper förefaller vara ett mycket krävande jobb. Särskilt som man då och då får in problematiska personer, som startar destruktiva och splittrande processer i grupperna. När detta inträffar brukar arbetsledarna konsultera varandra och finna på olika ad hoc-lösningar på problemen. Men få arbetsledare har någon utbildning beträffande samspel och destruktiva processer i arbetsgrupper. Det är ett område där man efterfrågar kompetensutveckling genom utbildning eller handledning, vilket framgår av svaren i vår enkät.

Referenser

Allvin M mfl (2006): *Gränslöst arbetsliv. Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Stockholm: Liber

Askheim OP & Starrin B (2007): *Empowerment i teori och praktik*. Malmö: Gleerups

Boklund A (1997): *Paraply för social frivillighet? Granskning av forum för frivilligt socialt arbete, de tre första åren*. Sköndalsinstitutets arbetsrapportserie nr 2/1997

Hedin UC (1994): *Socialt stöd på arbetsplatsen vid sjukdom*. Göteborgs universitet: Inst för socialt arbete

Hedin UC (2000): *Möjligheter och hinder. En studie av Göteborgs Frivillig Center*. Göteborgs Universitet, Institutionen för socialt arbete. Rapport 2000:3

House J (1981) *Work stress and social support*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley

Jacobsen D I & Thorsvik J (2002): *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

Ledbeater Ch (1997): *The rise of the social entrepreneur*. London: Demos

Nyssens M (2006): *Social Enterprise*. London: Routledge

Pierce J (2003): *Social Enterprise in Anytown*. London: Gulbekian

Svenning M (1993): *Tillbaka till jobbet: om arbete, ohälsa och rehabilitering*. Lund: Studentlitteratur

2 Vägen ut! – kooperativens ledarskapsmodell

En intervju september 2011

För att få en bättre bild av de arbetsintegrerande sociala företagens erfarenheter när det gäller ledarskap och styrning genomförde vi en intervju i början på september med kooperativet Vägen ut! i Göteborg. Nedan intervjuas Elisabet Mattsson, vice verksamhetschef, personalchef och ansvarig för utbildningsinsatser och franchising. Marika Anell, verksamhetschef för Vägen ut Trädgård och Lotta Gustafsson som arbetar med kooperativens behandlingsdelar och med boendekarriären från halvvägshus till lägenhet mm.

Vägen ut! kooperativen

De första tre Vägen ut! kooperativen i Göteborg bildades inom ESF-programmet Equal mellan 2002 och 2005. Målsättningen var att skapa sociala arbetskooperativ som skulle kunna bli en möjlighet till arbete och ett nytt liv för dem som fastnat i kriminalitet och missbruk och ville komma ut ur detta. Idag är det tolv kooperativ som samverkar i det gemensamma konsortiet Vägen ut! kooperativen och fler är på gång.

Genom en social franchisemodell har det skapats fem *Villa Vägen ut!* i landet. Det är halvvägshus som löser boendet för personer som kommer från fängelser och behandlingshem och behöver en övergång till ett vanligt boende. Socialtjänsten och kriminalvården betalar för behandlingsplatserna till kooperativen. Ytterligare en franchiseidé är *Le Mat-kedjan*, där Vägen ut! har ett *Bed & Breakfast* centralt i Göteborg och samarbetar med flera kooperativ i landet, bland annat Sola-koop i Värmland.

Bland de första Vägen ut! kooperativen var *Karins Döttrar* och *Café Solberg*, ett hantverks- respektive cafékooperativ för rehabiliteringsplatser och arbetsträning. Idag finns även, förutom alla Villorna, *Y-screen* med textiltryck, *Vägen ut! Trädgård*, *Lärjeåns Trädgård* och *Café, Vägen ut! Bygg och Fastighetsservice* och *Anlita*, ett egenanställningsföretag.

Cirka 90 personer är anställda i kooperativen och hundratals personer har tagit del av boende- och arbetsträningsplatser hos de olika Vägen ut! kooperativen.

Konsortiet *Vägen ut! kooperativen* har bildats för att lösa många problem och uppgifter för de ingående kooperativen. Det handlar om personaladministration, upphandling, ramavtal, kvalitetsutveckling, projekt och mycket annat. Konsortiemodellen kan beskrivas som ett

kooperativ på en andra nivå. Medlemmarna i den ekonomiska föreningen är de olika Vägen ut! kooperativen.

De nya Vägen ut! kooperativen byggs upp genom att de gamla kooperativen går in som medlemmar (juridiska medlemmar) tillsammans med erfarna kooperatörer (fysiska medlemmar). När någon varit anställd i ett Vägen ut! kooperativ i tre år kan den anställde söka medlemskap. Så småningom övergår ägandet till dem som arbetar i kooperativet.

Konsortiet Vägen ut! kooperativen är det största sociala arbetskooperativet i landet och har växt fort. De aktiva har skaffat sig betydande kompetens och kunskap genom åren och för att klara verksamheten krävs ett genomtänkt ledarskap.

Vi träffar *Elisabet Mattsson*, *Lotta Gustavsson* och *Marika Anell* på Vägen ut!s kontor vid Stigbergstorget i Göteborg.

Elisabet är vice verksamhetschef. Samtidigt har hon ansvar för franchiseverksamheterna och hon är också personalchef. Elisabet kom in i Vägen ut! företagen när de hade varit igång i några år. Hon hade då med sig en lång karriär som kooperativ rådgivare och utvecklare av social ekonomi i Sverige och Europa.

Lotta är projektledare för ett projekt kring våldsutsatta kvinnor och arbetar med behandlings-verksamheterna för att professionalisera det direkta arbetet i Villorna. Hon arbetar också med Vägen Vidareboenden där man kan få stöd en längre tid. Lotta kommer från kriminalvården och har som hon säger, "fastnat i Vägen ut!s garn" och svårt att tänka sig tillbaka i en statlig tjänst.

Marika arbetar med ett av Vägen ut! kooperativens nyaste kooperativ: Vägen ut! Trädgård. Hon är verksamhetschef där sedan hösten 2010 och började med arbetsträning något år tidigare. Hon har gedigen utbildning och tidigare erfarenhet av både trädgård och arbete med människor.

Stöd i ledarskapet och handledning

Betydelsen av ledarskapet och att arbeta med det var en tidig insikt i Vägen ut! Vice verksamhetschefen Elisabet Mattsson trycker på hur viktigt det är med självreflektion:

Grundläggande har vi jobbat med oss själva för att förstå hur vi är som ledare och hur vi fungerar som ledare.

Alla kooperativen har en verksamhetschef och en vice verksamhetschef. Alla dessa har gått en utbildning i situationsbaserat ledarskap som omfattar tre halvdagar med reflektionsövningar däremellan. Man leder alltid tillsammans i par.

Även om du är verksamhetschef så har du en vice som ska ge stöd och stötta så att du inte är helt ensam. Grundtanken är att det hela tiden handlar om att bygga upp en lärandeorganisation. Så att om jag är bra på någonting i min ledarroll så ska kunna lära upp andra, så att i olika skeden, så kan jag ju gå in och fungera

antingen som mentor eller som handledare. Men jag kan också fungera så att – Lotta, då gör du och jag det – och så lägger man upp det tillsammans och då kan man vila i att någon har en längre erfarenhet.

Det handlar om att sprida kunskap i organisationen och att arbeta med delat ansvar men också ett empowermentarbete – att fler blir delaktiga.

I alla delar av organisationen försöker vi att undvika att människor ska känna sig ensamma och övergivna, även om det kan bli så ändå ibland för att det händer så mycket.

På frågan om det verkligen fungerar så svarar Marika Anell att hon tycker det. Hon har varit med om att bygga upp en ny verksamhet, Vägen ut! Trädgård på Ängås och var ensam i början tillsammans med en vice verksamhetschef som bara hade 35 % arbetstid. Det var underbemannat, så hon blev glad när det anställdes en ny person som också har gått in som vice verksamhetschef. Det har medfört att de nu är en liten ledningsgrupp.

Det har varit en process och eftersom vi började så nyligen så har det varit så mycket att delge – att växa in i rollen med de andra anställda. Nu kan jag få mer stöd och dela ansvaret. Vi är inarbetade ihop och det är viktigt att ha en grupp att bolla med. I början var det mer att sätta in de andra i stället. Även om vi jobbar i hela gruppen med delaktighet så känns det viktigt att ha någon att bolla med om det till exempel finns konflikter i gruppen.

Elisabet menar att det går att se det som en organisk utveckling där först Marika börjar på en praktikplats och sedan som anställd i ett kooperativ där det finns en verksamhetschef. När Ängås sedan skulle starta sin trädgårdsverksamhet fick Marika rollen som verksamhetschef. Då hade Marika varit med en tid och ”fått ärva vad Vägen ut! är för något” och vad rollen som verksamhetschef kan innebära.

Lotta Gustavsson, projektledare som arbetar med behandlingsenheterna, tycker att det varit bra att jobba på detta sätt. Det är viktigt med tillgängligheten hos ledarna i verksamheten. Pernilla Svebo Lindgren är verksamhetschef på Vägen ut! och sitter projektets styrgrupp:

Jag kände mig väldigt välkommen när jag kom och att det alltid fanns någon som man kunde jobba ihop med. Jag har haft Pernilla som styrgruppsperson som jag alltid kunnat bolla med.

Det är ändå så att det lätt drar iväg. Lotta Gustavsson märkte att när hon var ganska självgående så släpptes taget lite. Det är en balansgång att både bromsa och följa med. Alla inom Vägen ut! hittar gärna på nya arbetsuppgifter och vill hitta lösningar på de samhällsproblem som de har så stor erfarenhet av själva. Det är svårt att bromsa då, men så viktigt att klara av det som redan behöver göras. Det är inte lätt – allt hänger ihop och det finns så mycket att göra.

Det finns många sätt att klara av denna balansgång. Elisabet Mattsson lyfter fram hur viktigt det är med struktur för styrning och planeringsverksamhet. Det interna stödet till ledarna prioriteras, men dessutom är det enormt viktigt att skapa ett ekonomiskt utrymme till ett ledarstöd också utanför organisationen, någon annan att gå till i handledning.

Arbetar man som ledare i Vägen ut! ska man ha denna handledning eftersom vi jobbar med så tunga saker.

Att erbjuda handledning är något som man bestämt gemensamt i Vägen ut! och sedan arbetar verksamhetschefen tillsammans med sin styrelse och ledningen i kooperativet för att hitta en plan för hur det ska gå till. I Marikas fall kom man överens om att ha en grupphandledning. Beslutet togs i januari, men sedan har det fått ligga på is eftersom det varit så mycket att göra. Marika oroar sig lite över hur en extern handledare ska kunna förstå den komplicerade roll som hon har i sitt kooperativ:

Det känns komplicerat för att vad vet de om den här verksamheten? Den är ju så speciell verksamhet man har ju så många olika roller: motivator, verksamhetschef, trädgårdsmästare, handledare ... vad vet dom om det?!

Vägen ut! kooperativen har valt att samarbeta med två olika konsultverksamheter sedan lång tid tillbaka. Det ena företaget ger handledning och kompetensutveckling när det gäller att arbeta med människor i grupp när det gäller grupprocesser, konflikthantering etc. Det andra företaget ger stöd för ledarskapet. Lotta menar att det handlar om en inskolning även för den externa konsulten och Elisabet kan se fördelar i att man har olika referensramar:

Ibland kan jag tycka att det är bra att de personer som vi söker stöd hos är professionella inom sina områden i sitt ledarstöd men har väldigt lite kunskap om vad socialt företag är. Det gör att man måste brytas mot detta själv, vilket i sin tur gör att vi utvecklar vår organisation och bygger upp en gemensam kunskap tillsammans med dem.

Det har varit viktigt att hitta dessa externa resurser och att utveckla gemensam kunskap över tid. Vägen ut! är unikt bland sociala företag genom att arbeta på detta sätt. Det har visat sig att det har varit svårt att bygga upp liknande kompetens på andra orter. Verksamhetschefen Elisabet Lindgren från Villa Vägen ut! Susanne, i Örebro passar på att få handledning när hon är i Göteborg och kombinerar det med andra möten.

Projekt för att hitta resurser

Det handlar om att lyckas skapa ekonomiska resurser för de olika behoven. Idag betalar inte kooperativen själva den situationsanpassade ledarskapsutbildningen och andra kompetensutveckling. Vägen

ut! kooperativen har lyckats få pengar från Västra Götalandsregionen för att skapa ett ledarskapsprogram för ledare i sociala företag. Till- sammans med de ovanstående konsultföretagen håller de på att utveckla en modell som ska redovisas vid årsslutet. Vägen ut! koope- rativen har dessutom skickat in en ansökan till ESF-rådet om medel till kompetensutveckling för att utveckla Vägen ut! Akademin – entreprenörsutbildning och ledarskapsprogram. Tanken är att det ska kunna erbjudas även till andra sociala företag.

Att ansöka till den Europeiska socialfonden ger Vägen ut! möjligheter att få till utbildningsresurser. Tidigare har man kunnat klara kortare utbildningsinsatser genom olika projekt som Vägen ut! har varit inblandade i, men det här handlar om att göra en längre utbildning. I programmet ingår en ettårig kooperatörsutbildning som ska kunna erbjudas cirka 130 personer. Det handlar om att kompetensutveckla alla medarbetare i Vägen ut! kooperativen. Samtidigt ska vissa få en möjlighet till en ledarskapsutbildning. Den utbildningen har tre – fyra faser. Det börjar med en rekryteringsfas. Man kan söka själv, eller uppmuntras att söka. I samarbete med en extern rekryterare görs sedan ett urval och det blir tio till femton personer som plockas ut för att genomgå ett ledarskapsprogram under ett år. Det handlar om tio till femton utbildningsdagar där man bland annat behandlar ledar- skap, bemötande och situationsanpassat ledarskap. Elisabet Mattsson ser stora möjligheter med detta:

Efter ett sådant program har vi sedan tio nya ledare och fem nya projektledare klara, vilket gör att vi kan ha minst tio nya sociala företag.

Introduktionsprogram och annan förberedelse för arbetet

Vägen ut! kooperativen kommer att fortsätta med kompetensutveck- ling även om man inte får sin ansökan till den Europeiska socialfon- den beviljad. Det handlar om introduktion, motiverande samtal (ME), medarbetardagar, miljöutbildning och praktikmöjligheter där man kan besöka de olika kooperativen. Lotta Gustavsson, projektle- dare, konstaterar att möjligheten att besöka Vägen ut! konsortiets olika kooperativ, gav henne en bra introduktion till sitt uppdrag. Ytterligare en använd och viktig metod är fadderskap. Alla nya ska ha en fadder eller mentor att vända sig till.

Inom Vägen ut! anser man att det är viktigt med strukturerade intro- duktionsprogram för nya medarbetare. Hur dessa ska se ut har man vridit och vänt på genom åren och strävat efter att ständigt förbättra. Introduktionen omfattar minst några halvdagar. Hur dessa ska se ut har man vridit och vänt på genom åren och strävat efter att alltid för- bättra. Det innebär minst några halvdagar som man får som nyan- ställd. Hösten 2011 är det 20 personer som ska gå i två halvdagar. Dessutom har man ett specialprogram för de nyanställda under Vägen ut!:s medarbetardagar.

Lotta Gustavsson, påpekar att hon också lagt in en extra halvdag för alla medarbetare om barnperspektivet som är mycket viktigt för Vägen ut!

All anställd personal ska erbjudas en grundkurs om *Motiverande samtal*. Den innehåller tre dagar med uppföljning en halvdag om året. Motiverande samtal är en samtals- och kommunikationsmetod som är användbar när man arbetar med människor. Det handlar om hur man bemöter andra och konflikthantering.

Vägen ut!s framgångar beror mycket på ett genomtänkt samarbete med både offentliga och privata aktörer och organisationer inom den sociala ekonomin.² Elisabet Mattsson lyfter fram vikten av samverkan med andra i kompetensutvecklingsarbetet. Det handlar till exempel om samarbete med Skoopi, (Sociala arbetskooperativens Intresseorganisation) och dess region Skoopi Göta. En viktig satsning på kompetensutveckling för arbetsintegrerande sociala företag är Skoopis program inom ett Arvsfondsprojekt, ARC-projektet (Arbete, Rehabilitering, Certifiering), där medarbetare i olika arbetsintegrerande sociala företag utbildas i det som är deras viktigaste uppgift: att erbjuda arbetsträning och arbetsprövning. Vägen ut! har varit med och även utarbetat programmet som har blivit mycket uppskattat.

Organisation av produktion, administration och utveckling

Det är mycket ett arbetsintegrerande socialt företag ska klara av. De ska ta tillvara sina medarbetare och de kunder som företaget har. Produktionen på Vägen ut! ska fungera och kooperativet ska besluta om hur utvecklingen ska se ut. Samtidigt ska allt administreras, de anställda ska få sina löner och fakturor ska hanteras.

Vägen ut! kooperativen har valt att gå samman i ett konsortium som erbjuder stora möjligheter att få stöd för de olika kooperativen. Vägen ut! konsortiet lever på att ta ut en serviceavgift av de andra kooperativen. Varje kooperativ har ett avtal med konsortiet om vad det ska sköta när det gäller arbetsledning, arbetsgivaransvar, miljöansvar, med mera.

Hur fungerar det för de enskilda kooperativen? Vem äger egentligen Vägen ut! Trädgård, som är ett av de kooperativ som startats senast? Verksamhetschefen, Marika Anell och de andra anställda är ännu inte medlemmar i kooperativet. Trots det känner hon en stark känsla av helhet och att det är hon och de anställda som driver kooperativet. En känsla hon menar delas av de andra anställda. Det är konsortiet Vägen ut! och kooperativen Karins Döttrar, Kafé Solberg och en av initiativtagarna i Vägen ut! som är medlemmar i den ekonomiska föreningen Vägen ut! Trädgård. Enligt stadgarna hos Vägen ut! erbjuds

² *Social ekonomi* avser organiserade verksamheter som primärt har samhällliga ändamål, bygger på demokratiska värderingar och är organisatoriskt fristående från den offentliga sektorn. Den sociala ekonomin omfattar verksamheter som har allmännyttan eller medlemsnyttan, inte vinstintresse, som främsta drivkraft. Social ekonomi - en tredje sektor för välfärd, demokrati och tillväxt? 1999. Civildepartementet

de anställda medlemskap efter tre år och medlemsgruppen växer ständigt. När det gäller ledarskapet tror inte Marika att det betyder så mycket att hon ännu inte har blivit delägare.

Budgeten lägger jag ju själv så den har jag stor påverkan och fullständig koll på.

När det gäller verksamheternas utveckling använder man sig av styrkort för att få en delaktighetsprocess där alla ska vara insatta i målsättningen och den vision som man ska arbeta mot. Styrkortet ger ramen för verksamhetsledningen. De utgår från fyra delar: medarbetarna, erbjudandeprocessen, kunderna och finansieringen. Under dessa delar identifierar man kritiska framgångsfaktorer, strategiska mål två år framåt och de operativa målen. På ett blad kan man se allt som ska genomföras 2011. Personalchefen Elisabet Mattsson tycker att det fungerar bra:

Man sitter i medarbetargruppen och diskuterar det här och har förslag. På samordningsgruppen då alla verksamhetschefer träffas så diskuterar vi allihop och sedan när det väl är diskuterat och alla har varit med och man är överens – då blir alla texter gröna. Det är olika färger under processen och man kan inte få grönt förrän alla medarbetare har varit med och diskuterat detta.

De nyaste kooperativen har inte börjat med styrkortet ännu. Marika Anell konstaterar:

Jag känner till styrkortet, men det har varit för nytt allting och för mycket. Ibland släpar man efter även med det som är viktigt.

Stresshantering och organisation

Hur klarar Elisabet Mattsson, Marika Anell och Lotta Gustavsson stressen och alla krav som de som ledare i ett socialt företag har? Det handlar ju inte bara om att utveckla trädgårdsservice och andra produkter. Deltagarna ska få det stöd som de behöver om arbetsprövning och arbetsträning ska fungera och ha en rehabiliterande verkan. Hur klarar man av att man inte hinner med allt?

Elisabet Mattsson menar att de håller på att bli bättre på att hantera stressen och att hantera denna:

Det behövs att ta ett djupt andetag.

Lotta Gustavsson:

Vi har organiserat djupandningen. I styrelsen startar vi planeringsdagar med att första dagen ägna oss helt åt avslappning och yoga. Bara tar hand om oss själva, för att vi sedan ska kunna ta tag i arbetet och de diskussioner som kommer. Det har varit välgörande. Vi fortsatte det här med att erbjuda våra ledare som ville, möjligheten att gå på yoga en gång i veckan.

Men jag tycker att vi mera har skrik-och-bli-galen-och-ta-hand-om-varandra-metod. Det är verkligen en arbetsplats där man tar hand om varandra. Så har man också en så stark grund i denna pelare - det där att vi driver de här företagen tillsammans - och så krockar man tag i varandra och håller i.

Marika Anell tycker att det är viktigt att påpeka att det finns en ”djupandning” ute i verksamheterna och i arbetsgrupperna. Där jobbar man tillsammans med människor som har varit utbrända och då får verksamheten aldrig genomsyras av stress och press. De har nu hunnit bygga upp en struktur som funkar och det känns mycket bra.

Elisabet Mattsson håller med och betonar behovet av struktur:

Jag är kanske en strukturfascist, men ett viktigt sätt för organisationen och för ledarna att också kunna ta djupandningar är att det är ordning och reda på det som finns. Att ha bra strukturer och rutiner när det gäller ekonomi, att löner betalas ut, att det finns redovisningssystem, att det finns en budget, styrkort, och att det finns en styrelse som faktiskt har möten och bestämmer saker. Alla de sakerna hjälper vi ju åt att skapa tillsammans, för om vi inte gör det tillsammans - att nu har vi styrelsedagar och bestämmer tillsammans - så är det väldigt lätt att vi drunknar i allt annat och så missar man ibland viktiga led.

Vägen ut! kooperativen är fortfarande i ett uppbyggnadsskede

Fortfarande sitter många av de första initiativtagarna med i många styrelser. Elisabet Mattsson sitter i fem av de femton styrelser som finns inom Vägen ut! Det ger än så länge en kontinuitet som kan behövas när en verksamhet växer så pass fort som Vägen ut! kooperativen. Inför nästa stämma anser man att det är viktigt att vi ser till att verksamhetschef och styrelseordförande inte är samma person i kooperativen. Det har varit så tidigare, men det är allt viktigare att ha någon annan att bolla med när det gäller viktiga frågor.

Vägen ut! har en modell som bygger på att de verksamheter som ligger nära varandra är med och skapar de nya. När det är dags att starta ett nytt kooperativ så tänker man igenom vilka som har störst intresse av att detta nya kooperativ fungerar? Vilka borde vara med här?

Med sina tolv verksamheter och över 100 medarbetare över landet är Vägen ut! ett av de största arbetsintegrerande sociala företagen i landet. De är också sociala arbetskooperativ, med en speciell organisation av medlemskapet och de ekonomiska föreningarna så att en kontinuitet och stabilitet garanteras när det gäller ledningen. Nästa exempel visar en helt annan typ av arbetsintegrerande socialt företag. Ett litet socialt arbetskooperativ i Ljusdal, Unitis.

3 Kooperativet Unitis

Intervju i oktober 2011

Unitis i Ljusdal

Det sociala arbetskooperativet Unitis är ett av många av de arbetsintegrerande sociala företag i landet som drivs av personer med någon funktionsnedsättning som medför att de behöver ett stöd i arbetet och en anpassad arbetsmiljö. Unitis medlemmar har rätt till daglig verksamhet enligt Lagen om Särskilt Stöd, LSS. Idag har några av dem anställning i företaget. Mitt i Ljusdal ligger deras affär och fairtrade-café. I affären säljer de produkter från olika delar av världen, bland annat från Bolivia där medlemmarna är aktiva i ett biståndsprojekt. Unitis driver också en verkstad där de renoverar möbler, arbetar med textiltryck, med mera.

Bosse Hed var 1998 chef för en daglig verksamhet i kommunen när idéerna om ett socialt arbetskooperativ väcktes bland vissa deltagare. Bosse var den som drog igång processen och startade Unitis tillsammans med de före detta deltagarna i kommunens dagliga verksamhet. Idag är man fjorton medlemmar av vilka fyra är handledare – eller coacher som det heter på Unitis. Bosse Hed är förutom coach också kooperativets verksamhetsledare.

Empowerment och en släkting

En coach på Unitis ger ett dagligt stöd till kooperatörerna som har ett intellektuellt funktionshinder. Verksamhetsledaren Bosse Hed säger att det handlar om allt från att ge personligt stöd, till stöd i arbetet och i att tänka framåt: Vad vill jag sedan? Kompetensbehov? Vad har jag för drömmar?

Vad jag gör i kaféet är rent praktiska saker som kooperatörerna ännu inte kan hantera, det kan vara vid kontanthantering i kassan till exempel. Vi har möte varje morgon i vårt team då vi bestämmer vad vi ska göra.

Det är viktigt att det finns en trygghet och att man kan prata om saker som man kanske inte annars pratar om. Detta är en viktig aspekt i de arbetsintegrerande sociala företagen som bedriver daglig verksamhet. Det har att göra med att verksamheten genom sin kontinuitet och meningsfullhet för medlemmarna fungerar som en miljö där de kan känna sig helt accepterade och bli medvetna om sitt intellektuella funktionshinder, för att kunna ta hjälp när det behövs.

Det blir mycket personliga frågor. Det är inte så konstigt! Vi har hållit på sedan 1998. Vi känner dessa personer väldigt väl och det är en väldig trygghet. Där man bor – i gruppboende eller eget boende med stöd – alternerar personalen hela tiden och är ibland stor omsättning på personalen. Det leder till att man har ett ökat förtroende för oss. Vi träffas varje morgon och vi arbetar tillsammans. Det finns tid att diskutera, men sen är det också olika arbetsmoment – om vi ska baka eller åka till Hudik och köpa bröd eller till Mora och köpa läsk. Ingen dag är den andra lik när det gäller stöd. Framförallt är det att kooperatörerna känner – och det är en släkting till empowerment – att de känner att de verkligen kan få stöd. En samhörighet.

Det kan vara mycket som händer kooperativets medlemmar. Coacherna har deltagit i rättegångar och varit med hos polisen. Det kan vara frågor innan man går till doktorn: Hur ska jag säga? Det finns de personer med intellektuella funktionshinder som har fått lära sig att uppföra sig som att de inte har något funktionshinder alls. Då är det skönt att våga känna att det inte är fel att fråga om vad som helst. Arbete och övrigt liv går lite ihop. Men fokus är på arbetet.

Dubbla roller som verksamhetsledare och coach

På frågan om det är problematiskt att både vara verksamhetsledare och coach – att ha dubbla roller, svarar Bosse Hed, att det skulle kunna vara det i förhållande till de andra coacherna, men att det inte är så. Kooperativet började i en slags ambition att undersöka hur demokratiska man kunde vara. Hur långt var det möjligt att gå utifrån de erfarenheter som man hade från den kommunala verksamheten?

Då beslutade vi att alla skulle vara med i styrelsen och att vi inte skulle ha några chefer. För det var kooperatörerna väldigt rädda för – det var något väldigt negativt. Och sedan har vi jobbat så i många år utan chef. Men vi har också blivit varse att det är alltid någon som tar besluten. Vi har blivit noga med att vissa frågor för beslut ska tas i styrelsen.

Det måste finnas en ansvarig person för att få bedriva daglig verksamhet enligt LSS. Det var i samband med en ansökan om att bedriva daglig verksamhet till Socialstyrelsen, som Bosse Hed utsågs till verksamhetsledare.

Diskussionen hade vi långt tidigare innan det blev ett krav för tillståndet. Fast vi visste inte riktigt hur vi skulle hantera det för det fanns ett motstånd mot det här ... och Micke (en annan coach som varit med länge) sa att det är väl självklart att du ska bli verksamhetsledare för det är du som har gjort allting ... som har jobbat med kompetensutveckling etcetera. Sedan när det blev det här med tillståndsansökan då blev det ju uppenbart. Jag satt hemma i en månad och jobbade med det och talade om för de andra – det här kommer inte att funka om vi inte har en verksamhetsledare.

Det var viktigt att diskutera tillsammans i kooperativet vad det skulle innebära att ha en verksamhetsledare. Innan beslutet satt man tillsammans i två dagar. Orden blir viktiga och titeln chef kändes inte bra. Det var lättare att acceptera ordet ledare.

Kooperatörerna gick med på det – men då skulle man kalla det något annat – inte en chef – verksamhetsledare. Jag ska vara Verksamhetsledare och för den skull inte bli någon diktator eller så ...

Självstyrande team och styrelsearbetet

Tidigare valde medlemmarna i Unitis varje vecka vad man ville jobba med: Caféet, affären eller verkstaden. Det fungerade bra för några med den valfriheten, men andra hade svårt att klara av den – det blev en personlig press på vad de skulle välja.

Samtidigt så visade det sig att de flesta hade hittat sin grej, till exempel att måla och jobba med möbler. Någon funkade jättebra i affären och Märten tog ett stort ansvar i caféet. Vi delade in oss i tre team istället. Sedan sa vi att teamen skulle vara självstyrande så att de själva hade total kontroll och insyn i verksamheten och sedan har jag som verksamhetsledare bara att se till det övergripande. Det här med teamen är något som folk gillar.

Det byts lite ändå. Ibland måste man hjälpa till i ett annat team för att de behöver hjälp. Har man bestämt sig för att arbeta i ett team, men vill pröva på att arbeta någon annanstans går det också bra.

Men det är inte hipp som happ utan det måste planeras.

Varför man inte kom på detta tidigare vet inte Bosse Hed, men han tror att tillståndsansökan blev ett verktyg för förändring.

Styrelsen gjorde vi också om – mycket har funkade väldigt bra, men ibland inte hela vägen – dels finns det kooperatörer som finns med i styrelsen för att göra ett slags ”styrelsekarriär” och sedan finns det andra som absolut vill vara med för att styrelsen är ett socialt forum där vi alla är tillsammans.

Proceduren för förändring blev att man frågade: vilka ville vara med utifrån styrelsekarriärperspektiv? Dessutom lades ett förslag att om man vill vara med i styrelsen för att det är mysigt och trevligt och viktigt att vara tillsammans, kommer det att anordnas en samvaro två till tre gånger per år. Dessutom finns det planeringsdagar under året.

Nu skulle jag nog vilja säga att styrelsen är väldigt stark och det har den nog alltid varit men vi har blivit noggrannare med att hela tiden påtala för varandra att vi måste vänta på beslut i styrelsen, det är mycket att göra och allt rullar bara på i en slags hastighet.

Unitis har styrelsemöten en gång i månaden. Ibland har styrelsen först ett planeringsmöte och sedan ett styrelsemöte strax efteråt för att ta beslutet.

I styrelsen sitter fem kooperatörer, fyra coacher och dessutom två föräldrar som har funnits med sedan starten. Det senaste året har också en ytterligare extern person kommit in i styrelsen, en speciallärare.

Ordföranden har en intellektuell funktionsnedsättning, hur fungerar det för ett företag?

Då kommer coachrollen in. Om det är ett jätteviktigt beslut – hur går det till och hur kan ordföranden få instrument att fatta ett bra beslut? Då blir det att hon och jag gör det tillsammans. Vi sitter tillsammans och hon ber mig att förklara och då försöker jag förklara på ett så lätt språk som möjligt och sedan frågar jag om hon har förstått.

Nu känner vi varandra så väl. Jag kan till exempel fråga henne om hon vill följa med till Mora och köpa läsk. Ja, svarar hon då. Då frågar jag henne: Vill du det? Nej, kanske hon säger då. Så jag måste alltid vara väldigt noga med att frågan förstås och att jag verkligen får ett riktigt svar.

Bosse Hed menar att det handlar om att många kooperatörer ger de svar de tror förväntas. Genom att veta det så frågar man alltid igen:

Det där har vi jobbat med i många år, det här med respekten och aspekter av coaching. Det handlar om trygghet, tid och tillit.

Nya medlemmar

Ni har inte tagit in nya medlemmar på ett tag? Bosse Hed, verksamhetsledare för Unitas håller med men förklarar:

Det är en rävsax som vi sitter i. Vi har haft några extra, men Unitas har bara nio platser beviljade från kommunen.

Det har funnits försök att ta in nya som har praktiserat en tid, men det handlar om ekonomi. Kommunen vill inte köpa fler platser. Och det har inte blivit någon tillämpning av LOV, Lagen om Valfrihetssystem, i kommunen. Socialdemokraterna vill inte.

Vi har gjort stora framgångar när det gäller kooperatörerna både när det gäller självkänsla och trygghet och med den allmänna opinionen. När vi var i kommunen talade man om ett dagcenter. Idag talar man om Unitas.

Unitas är medlemmar i företagorganisationerna Svensk Handel och i Företagarföreningen. Man har gått från en segregerad dagverksamhet till att bli integrerad del i samhället. På frågan om vad kooperativet är och vad det betyder för kooperatörerna svarade en av dem, med ett gravt funktionshinder som gör att han inte kan prata, genom att hålla upp nyckeln till kooperativet – som medlem hade han rätt till nyckel till sitt eget företag. Det är ett viktigt symboliskt budskap.

Bosse Hed tycker att LSS-lagen och de kooperativa principerna passar varandra som hand i handske. I kommunen utvecklades deltagarna

till en viss gräns, kooperativet ger större möjligheter till utveckling för människorna. De nya medlemmarna som man trots kommunens begränsningar fått de senaste åren börjar alltid med en praktikperiod för att få en uppfattning av vad de är intresserade av. Genom att vara med på styrelsemötena och i det praktiska arbetet introduceras de i det kooperativa tänket. Bosse säger att de inte har prövat någon modell för hur de ska följa upp introduktionen ännu. När det gäller kompetensutvecklingen i kooperativet så håller man på att prata om det nu.

Än så länge har vi gjort en kompetensanalys och haft ett kompetensprojekt samt föreläsningar och temadagar. Det kan ha gällt Svensk Handel som har haft kurser i marknadsföring och försäljning, SKOOPI-kurser med mera. Vi har ambitionen att återigen göra en analys och söka pengar för ett nytt kompetensprojekt.

Planeringsdagar har man inte något schema för, utan lägger in dem då det passar. Det kan handla om tre till fyra gånger på ett år. Ibland är det två dagar åt gången. Det är viktigt att det inte blir för mycket, att kooperatörerna hänger med och att de förstår.

4 Faktorer som har betydelse för ledarskapet i sociala företag

De två intervjuerna ovan och forskargruppens reflexioner visar på många sätt att ledarskapsfrågan är en av de mest kritiska framgångsfaktorerna i de arbetsintegrerande sociala företagen och att den behöver särskild uppmärksamhet. Det finns mycket att göra inom området när det gäller forskning, utbildning och diskussioner kring behov och organisationslösningar. Nedanstående sammanfattas några faktorer som behöver studeras vidare.

Det dubbla uppdraget och nya yrkesroller

Ledarskapet i de arbetsintegrerande sociala företagen innebär en utmaning bland annat genom den dubbla målsättningen. Företaget ska bedriva affärsverksamhet gentemot offentlig och privat marknad med varor och tjänster och samtidigt erbjuda arbete, arbetsträning och arbetsprövning. Genom medarbetarnas delaktighet och empowerment ska rehabiliterande effekter skapas. Det dubbla uppdraget utmärker alla arbetsintegrerande sociala företag. De utvecklas för att det behövs arbetsplatser där man kan arbeta 100 % av sin förmåga, vilket är ett uttryck för att visa att var och en får använda sin potential, men att arbetsplatsen anpassas till medarbetaren i stället för tvärtom.

Försäljningen av arbetstränings- och rehabiliteringsplatser har ökat mycket under de senaste åren. De arbetsintegrerande sociala företagen växer också genom denna möjlighet. Rörelsen som i början på 1990-talet bestod av ett 40-tal små sociala arbetskooperativ hade på den tiden bidrag till handledare och lokaler från kommuner och Landsting. Idag består rörelsen av cirka 300 arbetsintegrerande sociala företag i olika organisationsformer. Två tredjedelar säljer platser samtidigt som de har en eller flera andra affärsidéer.³ Det innebär nya yrkesroller som håller på att etablera sig. Fler medarbetare än de som är formella ledare utvecklar mentor- och coachingroller för att stötta dem som kommer in på arbetsträning eller rehabilitering.

Det är en del av affärsverksamheten och de tjänster som företagen säljer till den offentliga sektorn är en viktig del av de arbetsintegrerande sociala företagens intäkter. SKOOPI, de sociala kooperativens intresseorganisation, har under 2011–2013 ett Arvsfondsprojekt – ARC (Arbete Rehabilitering Certifiering) – projektet. En viktig del i projektet är att utbilda medarbetare i de sociala företagen till ett professio-

³ Se statistik i listan över arbetsintegrerande sociala företag på www.sofisam.se

nellt förhållningssätt. Det krävs kunskaper när det gäller att ta emot människor som varit långtidssjukskrivna, har en funktionsnedsättning och/eller behöver komma igång och pröva sig fram på en arbetsplats. Här finns ett kompetensutvecklingsbehov som behöver en mer permanent lösning än den projektfinansiering som finns idag.

Behov av handledning och stöd i ledarskapet

Det tydliggörs i ovanstående intervju med Vägen ut! att det komplexa uppdraget kräver möjligheter att ha någon att bolla med och handledning eller mentorskap från någon som står utanför företaget. Det är ett behov som arbetsintegrerande sociala företag ofta saknar ekonomiska möjligheter att tillfredsställa. Dessutom behöver det utvecklas kompetens och förståelse i landet kring det arbetsintegrerande sociala företags särart i jämförelse med privata företag och offentliga verksamheter.

I många företag behövs fler personer i ledningen. Det är ofta problematiskt om det är en ensam verksamhetsledare eller handledare som ska stödja enskilda personer i sin rehabilitering och stödja gruppen att vara med att utveckla affärsverksamhet och arbetsuppgifter. Ofta kräver ledarskapet kunskaper i prissättning och försäljning, administration och marknadsföring. Verksamhetsledare och handledaren är dessutom i de flesta fall de som har kontakt med myndigheter när det gäller platsförsäljning och rekrytering. Det är en stor variation mellan företagen när det gäller storlek och omfattning. Man kan anta att behov av stöd i ledarskapet finns hos alla, men att det finns stora skillnader beroende på erfarenhet, bakgrund, förankring i lokalsamhället och en mängd andra faktorer.

Att skapa delaktighet

Det är i dag inte självklart vad kriterierna om delaktighet och medbestämmande egentligen innebär för olika sociala företag. Men det finns ett tydligt behov av struktur och ett flexibelt ledarskap. Delaktigheten för medarbetarna är en av grundpelarna i de arbetsintegrerande sociala företagen och det är också ett av de kriterier som krävs för att kalla sig ett arbetsintegrerande sociala företag.⁴ Enligt Tillväxtverket⁵ kan det handla om delaktighet på tre nivåer för medarbetarna: att ha inflytande över sin arbetsuppgift och sin arbetssituation, att ha inflytande på arbetsplatsen och organisationen av arbetet och att vara delaktig i företagets utveckling och affärsverksamhet. Ledarskapet måste ha ett tydligt fokus på att finna former för medarbetarnas delaktighet och inflytande. Det behövs konkreta exempel och kompetensutvecklingsinsatser där de sociala företagen kan arbeta fram egna modeller.

⁴ Kriterierna för arbetsintegrerande sociala företag: Arbetsintegrerande sociala företag är enligt regeringen: Företag som driver näringsverksamhet och säljer varor eller tjänster och som har ett övergripande ändamål att integrera människor, som har stora svårigheter att få och/eller behålla ett arbete, i arbetsliv och samhälle

- som skapar delaktighet för medarbetarna genom ägande, avtal eller på annat väl dokumenterat sätt
- som i huvudsak återinvesterar sina vinster i den egna eller i liknande verksamheter
- som är organisatoriskt fristående från offentlig verksamhet

⁵ Information från Tillväxtverket i samband med kartläggningen av de arbetsintegrerande sociala företagen i Sverige 2011/2012.

Vägen ut! kooperativen och Unitis som presenterats här arbetar lite olika. Vägen ut! har en tydlig struktur för information, utbildning och stöd för medarbetare och medlemmar. Unitis jobbar mycket med det coachande arbetssättet och med att ständigt vara öppna för en dialog kring behov och önskemål. Eftersom det finns en sådan mångfald av arbetsintegrerande sociala företag är det viktigt att inventera metoder och organisationsmodeller som fungerar – och under vilka förhållanden som de fungerar.

Att etablera ett område mellan offentligt och privat

Socialt företagande är idag ett begrepp som internationellt omfattar en bred sektor av entreprenörskap. Allt från rent privat kommersiell verksamhet med inslag av samhällliga syften till ideella verksamheter med affärsverksamhet.⁶ De *arbetsintegrerande* sociala företagen har ett specifikt syfte och etablerar ett företagsområde mellan privat och offentligt som använder och utvecklar resurser från dem bägge samtidigt som de även omfattar ideellt arbete. Dessa företag kan ses om hybrider där det ställs krav på ett ledarskap som kan hantera relationen till dessa olika sektorer. Många ledare kommer ursprungligen från verksamheter inom den offentliga sektorn och har inte så stora kunskaper och erfarenheter om affärsverksamhet. De har däremot kulturkompetens och ingångar till myndigheter och förståelse för regelsystemen. Det finns också fall där den idéburna sektorn⁷ driver det arbetsintegrerande sociala företaget med ett ledarskap baserat på kristna värderingar eller verksamhet inom nykterhets- och arbetarrörelsen och deras värderingar. Flera sociala företag försöker att binda kompetens till sig från offentliga och privata sektorn – som ledamöter i styrelsen eller som ekonomiadministratörer etc.

Ett europeiskt nätverk av forskare lyfter fram hybridformen och talar om ”isomorphism”, där externa krafter kan komma att dra de arbetsintegrerande sociala företagen åt endera hållet. Kommer de sociala företagen att kunna fortsätta kombinera inslag från det privata företagandet och den offentliga sektorn och vidmakthålla ett utrymme mellan de två stora sektorerna?⁸

Styrning och ledning – olika i olika typer av företag

Verksamhetsledningen omfattas både av verksamhetsledare/handledare och styrelsen i företaget med sin utvecklingsstrategi, ekonomiska ansvar och arbetsgivaransvar för de anställda. Ledningen för produktionen har ansvar för själva arbetet och det arbetsintegrerande innehållet. Det finns många olika former av arbetsintegrerande sociala företag. Det innebär att det finns en mängd olika ledar- och styr-

⁶ Gawell, Malin, Johannisson, Bengt, Lundqvist, Mats (red) (2009) *Samhällets entreprenörer. En forskarantologi om samhällsentreprenörskap*. KK stiftelsen. Augustinsson, Erika & Brisvall, Maja (2009) *Tjäna pengar och rädda världen. Den hållbara ekonomins entreprenörer*. Bookhouse Publishing AB. Nyssens: *Social Enterprise*. Routledge 2006

⁷ Med den idéburna sektorn menar vi här socialt inriktade ideella organisationer i Sverige.

⁸ Nyssens, Marthe: *Social Enterprise at the crossroads of market, public policy and civil society*. Sid 320. Ur Nyssens: *Social Enterprise*. Routledge 2006

ningsfunktioner. Olika organisationsformer ställer också olika krav på ledarskap och styrning.

Idag är över hälften av de arbetsintegrerande sociala företagen kooperativa.⁹ De sociala arbetskooperativen har delaktigheten som en inneboende egenskap eftersom medarbetarna också är medlemmar i kooperativet och ägare till företaget. Medlemmarna väljer ordförande och styrelse i föreningen och vanligtvis utser styrelsen handledare eller verksamhetsledare som leder arbetsverksamheten. Den dubbla identiteten som företagare och anställd/medarbetare är en unik situation för de arbetskooperativa verksamheterna. I Vägen Ut! fann man att det var problematiskt när ordförande och verksamhetsledare var samma person och har nu delat upp det så att det blir två personer som kan ta stöd hos varandra i de olika funktionerna.

Det börjar komma privata initiativ för att bilda arbetsintegrerande sociala företag.¹⁰ Det är enskilda entreprenörer och grupper som startar aktiebolag med begränsad utdelning¹¹ eller ekonomiska föreningar. Här finns resurser och kompetens kring företagandets villkor, men det finns ofta behov av att utveckla kunskaper kring delaktighet och empowerment av medarbetarna. Det finns exempel på att man i privata initiativ startar med affärsverksamheten först, för att sedan utveckla en medarbetarpolicy med delaktighet och empowerment.¹²

När det gäller ledarskap i de sociala företag som drivs av idéburna organisationer finns en stödstruktur i en moderorganisation som anställer arbetsledare och verksamhetsledare. Problematiskt kan dock vara att verksamheternas värderingar och idébakgrund traditionellt inte haft en affärsinriktning, vilket kan medföra en ambivalens i ledarskapet och i utvecklingen av företagsdelen. De stora idéburna sociala företagen har liksom de privata företag som i aktiebolagsform driver socialt företagande ofta en mer traditionell hierarkisk organisation för ledarskapet. Gemenskapsföretagen, där en ideell förening äger ett aktiebolag är speciella. Basta-företagen består av flera olika aktiebolag som ägs av den ideella föreningen Basta. Där har en mer otraditionell form av ledarskap växt fram.¹³

Olika traditioner präglar utvecklingsprocessen av företagen. Vilka konsekvenser som olika förhållningssätt får när det gäller delaktighet och empowerment hos medarbetarna och det arbetsintegrerande syftet är intressant att studera i framtiden.

Föreställningar om ledarskap

I exemplen ovan, Unitis i Ljusdal och Vägen ut! kooperativen i Göteborg, hanteras ledarskapet på olika sätt. Skillnaden mellan det lilla

⁹ Listan över arbetsintegrerande sociala företag i Sverige 2012. Tillväxtverket

¹⁰ Vid uppdatering av listan över arbetsintegrerande sociala företag 2011/2012 identifierades fler privata initiativ än vid tidigare lista.

¹¹ Aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning AB svb är en form av AB drivs i annat syfte än att ge aktieägarna vinst utan vinsten ska stanna kvar i bolaget.

¹² Rapport till Temagrupp Entreprenörskap och företagande: Hållbara sociala företag, kommande, Tillväxtverket

¹³ Ett bättre liv är möjligt – om empowerment och social mobilisering. Alec Carlberg Tillväxtverket.

sociala företaget, där medlemmarna säljer sin egen dagliga verksamhet till kommunen och det stora konsortiet av sociala företag inom Vägen ut tydliggör utmaningarna. På Unitis måste beslutsfattande och maktförhållanden bli mycket tydliga och hanteras under tid och förklaras så att alla är med. I Vägen ut! handlar det om att skapa god information, rutiner, mötesformer, handledning och utbildningsinsatser för olika roller i företaget. I exemplet Unitis, var tidigare alla medlemmar också medlemmar styrelsen. Utgångspunkten från början var att man inte skulle ha någon chef, att alla beslut skulle tas i styrelsen. Man ville undersöka hur demokratiska man kunde vara. När frågan om verksamhetsledare kom upp i och med att Socialstyrelsen ställde krav, hade man en ordentlig beslutsgenomgång innan Bosse Hed blev vald och fick legitimitet av de andra.

Det finns i vissa kooperativ en rädsla för att diskutera ledarskapet. Demokratin är tänkt att fungera utan att någon utses till ledare för arbetsverksamheten. Det kan fungera i små kooperativ och innebär ofta att någon tar på sig det informella ledarskapet i gruppen. Det finns också de kooperativ som har handledare som är ”utlånade” från kommunen eller någon annan organisation. Dessa handledares roll är mycket komplicerad, då de i de flesta fall inte är medlemmar utan sitter med i styrelsen som adjungerade. Deras makt är beroende på individuella egenskaper och drivkrafter och gruppens egen mognad och grad av empowerment. Några inlånade handledare ser sig mera som arbetsledare, medan andra drar sig bort från beslutsfattandet.

Att låna ut handledare är en tradition från 1990-talet då de första sociala arbetskooperativen startade med handledarresurser från landstingen och senare från kommunerna. Handledarrollen, med anställning i kommunen, kan se mycket olika ut beroende på kunskap hos handledarna och den offentliga myndighetens vilja att avstå från makt och kontroll över verksamheten. Kommunala tjänstemän sitter ibland som privatpersoner i styrelser i startprocessen då verksamheter gått över från kommunal regi till ett socialt företag. Många gånger handlar det om ett genuint intresse från dessa personer att stödja verksamheten, men det kan också vara ett uttryck för att det kan vara svårt att släppa taget om en verksamhet som man tidigare har haft ansvaret för. Det behövs information och kunskap om hur kommunerna ska kunna hantera handledar- och annat stöd utan att styra. Ett av kriterierna för de arbetsintegrerande sociala företagen är att de ska vara fristående från den offentliga sektorn. Då kan inte kommunen leda verksamheten.

Idag anställer de sociala företagen mestadels själva sina handledare eller också kan ett konsortium vara arbetsgivare för dem. Handledarens roll kan vara tydligare när denne inte har ett ben kvar i den offentliga förvaltningen.

Ledare av ett projekt till ledare i ett företag

I Temagrupp Entreprenörskap och Företagandes arbetsgrupps intervjuer med företrädare för olika ESF-projekt upplevde vi att ledar-

skapsfrågan inte lyfts fram så mycket som vi förväntade oss. De flesta projekten har inte haft en klar fokusering på ledarskapet i de kommande sociala företagen, vilket medfört att projektet i slutet står inför nyrekryteringar och stödbehov som behöver lösas. Det verkar som om problemet i vissa fall skjuts åt sidan i projektens utvecklingsprocess och att man där räknar med att lösa det efter hand, med kommunala resurser eller så arbetar man på att få ett nytt projekt. Detta borde uppmärksammas mer. Ofta finns det för lite tid att fördjupa sig i frågan då projektledningen och hela gruppen är upptagen med affärsidéutvecklingen, att påbörja produktion och administration. Det sker en arbetsfördelning, man har handledare under projekttiden, men tydliggör inte hur man ska ordna med ledarskapet efter projektets slut. I de projekt som vi tittat på, har endast några få lyft upp ledarskapsfrågan och haft med utbildningsinsatser, men även dessa har satt av ganska lite tid, kanske en dag eller två, för detta.

Det är inte alltid som ledare i projektet ska fortsätta i företaget. Eftersom de arbetsintegrerande sociala företagen är en så förhållandevis ny företeelse saknas ofta erfarna personer i landet som kan rekryteras till verksamhetsledare, handledare och andra resurspersoner. Erfarenheten säger att det är mycket svårt att genom annonsering hitta rätt resurs. Det finns olyckliga rekryteringar i landet, vilket i vissa fall lett till konkurs. Behovet av finansiering för kompetensutveckling om ledarskap inom de sociala företagen, är fortfarande inte löst.

Kompetensutvecklingsbehov hos både verksamhetsledning och styrelser

Många verksamhetsledare och handledare vid sociala företag är mycket ensamma i sina roller och försöker lösa ledarskapsuppgifterna själva så gott det går. Det är inte alltid de har en stark styrelse att luta sig mot, utan styrelsen kanske också behöver stöd. Ibland väljer sociala arbetskooperativ att inte ha någon speciellt utvald ledare. Flera projekt har startat med en arbetsgrupp som dragit igång affärsverksamheten. Frågan om handledning är dock inte alltid löst. Det är ett Hur ska man hinna ta hand om introduktionen av de nya? Här uppstår inte bara introduktionsproblem, utan också organisatoriska problem när det gäller hur uppgifterna ska fördelas och när vissa personer behöver extra stöd.

Forskarna i Göteborg tyckte sig se att det pågår en professionaliseringsprocess i de sociala företagen, men att det efterfrågas fortfarande kompetensutveckling av både styrelser och ledningsgrupper. Handledare och verksamhetsledare i landet saknar stöd- och processhandledning när det gäller grupper och konflikthantering. Möjligheterna till sådan extern handledning är idag beroende av kommunala bidrag eller att man har en så omfattande försäljning att det ger utrymme för köp av dessa tjänster.

De handledare och verksamhetsledare som har ansökt till utbildningar som har erbjudits, har haft svårigheter att få tillräcklig tid till studierna och att kunna kombinera dem med arbetet.¹⁴

Att gå samman

De större företagen kan lättare organisera ledarskapet så att det byggs upp strukturer där man har ledarskap i olika nivåer och ansvarsområden. Ett av framgångskriterierna för mindre verksamheter när det gäller att lösa problematik kring ett ensamt ledarskap, handledning, krånglig administration och behov av utvecklingsresurser är att skapa konsortier - samverka mellan flera sociala företag i en gemensam organisation.¹⁵

Kooptjänst i Östergötland är ett företag som tillsammans med projektet Orangeriet fungerar ungefär som en ny typ av inkubator och erbjuder nya projekt att bli resultatenheter i kooperativet Kooptjänst och därigenom kunna få hjälp med ledarskap och styrning. Behovet av handledare i verksamheterna blir då en uppgift för Kooptjänst att lösa.

Projektet *Effektivare vägar* har visat på en väg där de arbetsintegrerande sociala företagen i Göteborg samverkat med Arbetsförmedling och socialtjänst med rekrytering och individuellt stöd från myndigheterna i de sociala företagen. Genom den inom Vägen ut! utvecklade metoden Karriärstöd, har man kunnat rekrytera och lotsa nya ledare till projekt och företag. Där har projektet ingått i en företagsstruktur av flera kooperativ. Genom karriärstödet har man kunnat arbeta med rekrytering och genom Vägen ut! strukturen har man lotsat in de nya ledarna. De erfarna ledarna inom konsortiet har funnits som medarbetare, mentorer och förebilder. Karriärstödet har visat sig vara ett lämpligt verktyg i målsättningen att få fram rätt personer till kooperativen.

I Coompanion Göteborgs nya projekt¹⁶ som följer på Effektivare vägar, har man skapat en inkubatormodell som är tänkt att lösa en del av de problem som tagits upp när det gäller att starta sociala företag. Inkubatorn erbjuder ett antal funktioner för utvecklingsprocessen under ett år: rekrytering genom karriärstödet, lokaler, utbildning, men även stöd i ledarskaps- och styrningsfunktionerna. Inkubatorn ska kunna erbjuda ett ägarskap i början, verksamhetsledare och hjälp med finansiering genom bland annat kreditgarantiföreningen i Göteborg.

Detta är bara några exempel på vidareutveckling av styrning och ledarskap i olika projekt som bygger på tidigare erfarenheter. Det

¹⁴ Erfarenheter från Handledarutbildning på Väddö folkhögskola 2009 -2011 och f d HAKE, en handledarutbildning för sociala arbetskooperativ vid Arbetsvetenskapliga institutionen vid Göteborgs Universitet 2004/2005

¹⁵ Vägen ut! kooperativen, GF SAK Göteborgs Förenade Sociala arbetskooperativ, SAL Sociala arbetskooperativ i Luleå, SAK i Gävleborg med flera.

¹⁶ Programområde 2: ESF projektet No Limit Business Center

bådar gott att det finns initiativ som lyfter upp ledarskapsproblematiken och som sätter fokus på hur ledarskapet ska utvecklas från startprocess till fullfjädrat företagande - utifrån medarbetarnas förutsättningar och behov.

Sammanfattning

De arbetsintegrerande sociala företagen har idag utvecklat en arena på arbetsmarknaden och inom näringslivet. De säljer alltmer diversifierade tjänster och produkter och de organiserar sig på en mängd olika sätt beroende på lokala förutsättningar. Ledarskap och styrning i företagen är mycket komplext. Det är ett företagande som ska tillfredsställa dubbla syften av att skapa goda arbetsplatser för medarbetarnas behov av att få använda sin kapacitet trots olika arbetshinder och ge möjlighet för arbetsrehabilitering och arbetsträning. Samtidigt ska ledningen styra en affärsverksamhet som ska vara hållbar och skapa vinst till företagets utveckling.

Ledarskapet kräver ofta kunskaper om både privata, offentliga och ideella verksamheter. Det handlar om att kunna få fram resurser från alla dessa sektorer samtidigt som medarbetarna ska vara delaktiga och med i beslutsprocesserna i företaget.

Det finns behov av stödfunktioner, utbildning och kompetensutveckling på alla nivåer av ledarskap. Idag finns det mycket lite resurser för detta. Nya verksamheter eller projekt kan i vissa fall bygga på tidigare projekt med en vidareutveckling av just ledarskap och styrning. Ibland genom utveckling av inkubatoralternativ, konsortier eller andra stödstrukturer.

Det finns ett stort behov av kommande forskning, studier och beskrivningar av intressanta lösningar, utvecklingsmöjligheter och en inventering av positiva exempel som kan fungera som inspiration för alla dem som kastat sig in i att starta, driva och arbeta i denna nya företeelse – det arbetsintegrerande sociala företaget.

Företagande som pedagogisk metod – fördjupad studie

1 Inledning

Uppdraget från Temagrupp Entreprenörskap och Företagande till Ledningskonsulterna består av en fördjupad studie kring företagande som pedagogisk metod. I uppdraget ingår att kartlägga om det finns fler projekt än tidigare identifierade projekt som Spira, Framtidsentreprenörerna och Produktionsskolan som använder företagande som metod och genom fallstudier analysera ett urval av dessa.

Arbetet i denna studie har lagts upp så att vi i ett första steg har genomfört en kartläggning av förekomsten av projekt som arbetar med företagande som pedagogisk metod. I det arbetet har vi gått igenom projektkatalogerna för Socialfonden, Regionalfonden och Interreg. Vi har också varit i kontakt med organisationer som Ung Företagsamhet, Svenska för invandrare, Coompanion, med flera. Dessutom har vi vidare haft kontakter med ägare till projekt som använder företagande som pedagogisk metod, bland annat Medlefors folkhögskola, Coompanion och några kommuner.

Kontakterna med Ung Företagsamhet och Svenska för invandrare visar att de inte arbetar med målgrupper och metoder som ligger inom ramen för detta uppdrag.

Ung Företagsamhet har ungdomar inom grundskola och gymnasium som målgrupp. Insatserna syftar till att öka intresset för och möjligheterna att starta företag efter avslutad utbildning eller senare.

Botkyrka Kommun som ansvarar för projektet *Svenska för invandrare* har i viss utsträckning målgrupper som står utanför arbetsmarknaden. Metoder och arbetssätt syftar dock till att ge personer som redan är företagare och/eller som vill starta företag stabila kunskapsplattformar i språk, entreprenörskap, regelverk, med mera.

Coompanion driver projekt som bland annat syftar till att utveckla deltagare med hjälp av socialt företagande så att deltagarna ges förutsättningar att komma närmare arbetsmarknaden eller komma i arbete.

Produktionsskolan, de två projekt som arbetar efter Produktionsskolans modell har olika inriktning. Projektet i Göteborg inriktas mot skolungdomar medan projektet i Sotenäs inriktas på personer som förlorat kontakten med arbetsmarknaden.

I kartläggningen fick vi fram ett antal projekt som arbetar med företagande som pedagogisk metod. Dessa projekt har vi dokumentstuderat. Därefter har kartläggningens resultat ställts samman och redovisats. I nästa steg har vi genomfört fallstudier av tre projekt. Analyserna i fallstudierna har, i linje med uppdraget, koncentrerats på vilka resultat som uppnås och hur dessa står sig i förhållande till jämförbara insatser, vad som är unikt i projekten, vilka framgångsfaktorer som finns, med mera.

2 Vad säger kartläggningen?

Kartläggningen visar att det är få projekt som ”bara” använder företagande som pedagogisk metod för att motivera och stärka personer som står långt från arbetsmarknaden. Genomgången i kartläggningen har till och med medfört att antalet projekt som har den inriktningen minskat. Ett av projekten, Produktionsskolan i Sotenäs, visade sig nämligen inte använda företagande som metod för att få personer långt från arbetsmarknaden in på eller närmare den (men är ändå intressant och redovisas därför här).

Kartläggningen visar samtidigt att det finns något fler projekt som kombinerar att använda företagande som pedagogisk metod med att i ett andra steg starta sociala företag. I denna kartläggning redovisar vi två av dessa projekt nämligen Sociala Entreprenörshuset och Hus-hållsnära tjänster med entreprenörskap. Andra exempel som inte tas upp här, eftersom de i huvudsak överensstämmer med de två redovisade exemplen, men också med ett av fallstudieprojekten, Orangeriet 1, är Socialt företagande i Värmland, Möjligheternas hus och Kompanjonen. Coompanion är i dessa projekt endera projektägare till eller medverkar i dem.

Diskussioner med denna typ av projekt antyder att utbildningen i att starta företag och att delta i det arbetet med företagsstarten medför att deltagare, som inte sedan går in i de sociala företagen efter projektets avslut, har lättare att få arbete på den öppna marknaden. Visserligen har projekten genomgående inte direkt studerat detta fenomen, men uppger att deras erfarenheter ger grund för att dra slutsatsen att deltagarna lättare får arbete än vid andra typer av insatser. Detta talar för att särskilt studera om så verkligen är fallet.

De projekt som ingått i fallstudierna redovisas i avsnittet Fallstudier och inte i detta avsnitt.

Sociala Entreprenörshuset

Projektet Sociala entreprenörshuset ska skapa effektiva stödstrukturer för etablering och fortlevnad av sociala företag. Det har fokus på jämställdhet och tillgänglighet och kombinerar utbildningsinsatser, rådgivande funktioner kring socialt företagande och lärande i praktiskt arbete för att underlätta uppkomsten och fortlevnaden av sociala företag. Stödstrukturen ska utgöra ett viktigt komplement till redan befintliga åtgärder i strävan att skapa tillväxt i Skellefteåregionen och

ge möjlighet till arbete åt alla. Samarbetspartners är Arbetsförmedlingen, Samordningsförbundet samt ett antal kommunala aktörer (gymnasiekontoret, socialkontoret och Tillväxt Skellefteå).

Aktiviteterna i Sociala entreprenörshuset ska leda till att deltagare från grupper, som tidigare startat företag i begränsad omfattning, ska kunna och våga ta steget till egenanställning. För att både kunna och våga starta företag behöver individerna sakkunskap, tro på sin affärsidé och inte minst ha en tro på sin egen förmåga. Projektet ser ikraftgörandet som den process som gör att deltagarna kan skaffa eller utnyttja de kunskaper, färdigheter och den inställning som behövs för att hantera en föränderlig värld med de förutsättningar de har. Ikraftgörandet utgör därför grunden för hur aktiviteterna i det Sociala entreprenörshuset sker och hur mötet mellan både personal och deltagare ska ske.

Hushållsnära tjänster med entreprenörskap

Utgångspunkten för projektet Hushållsnära tjänster med entreprenörskap har varit att underlätta för personer med utländsk bakgrund att etablera sig i arbetslivet. Projektet var tänkt att rikta sig till SFI-studerande, men kom att huvudsak inriktas på den delmålgrupp som inte ännu nått fram dit. Denna skulle matchas mot det ökade arbetskraftsbehovet inom området hushållsnära tjänster.

Syftet har varit ökad integration i det svenska samhället och framför allt i det svenska arbetslivet då målgruppen för projektet stod långt från arbetsmarknaden. Målgruppen har bestått av invandrare och flyktingar i olika åldrar, som inte nått upp till SFI-nivån. Syftet har vidare varit att lyfta fram den enskilde individens skaparkraft och initiativförmåga. Detta genom att bland annat lägga in entreprenörskap och ledarskap i utbildningen med inriktning på nyföretagande och på att stärka individen för att gå ut på arbetsmarkanden. Totalt gick 48 personer utbildningen. Av dessa fick 24 yrkesbevis och samtliga utom en höjde sina språknivåer. Efter första utbildningsomgången hade ca 50 % en tim- eller heltidsanställning.

Produktionsskolan i Sotenäs

Med Brusgård Produktionsskole i Danmark som förebild har Arbetslivsenheten i Sotenäs kommun tillsammans med bland annat Arbetsförmedlingen utvecklat en så kallad produktionsskola. Produktionsskolan är idag en väl etablerad reguljär verksamhet inom kommunens vuxenutbildning. Produktionsskolan i Sotenäs tas, som vi nämnt tidigare, med här trots att verksamheten inte arbetar med företagande som pedagogisk metod. Däremot arbetar man utifrån de fyra kriterier som enligt forskning inom entreprenörskap är viktiga faktorer för framgång. Dessa faktorer, som utvecklas i avsnittet Fallstudier, är i) ”är på riktigt” ii) målgrupp bestående av personer med olika bakgrund, med mera, iii) gruppdynamik som pedagogik och iv) skapar en miljö där deltagaren är en i verksamheten och inte ”klient”.

Projektet erbjuder olika arbetsuppgifter som ska vara både meningsfulla och samhällsnyttiga. Det finns också ett nära samarbete med konsulent/vägledare vilket gör att deltagarna kan få ett personligt utformat stöd för att nå sina mål. Arbetsuppgifterna är skiftande men både praktiska och på riktigt; bilvård, bygglag, snickeri, textilverkstad, återvinning med butik, med mera.

Ansvarsfördelningen mellan Arbetsförmedlingen och kommunen:

Arbetsförmedlingen

- har ett samordnande ansvar för insatserna
- är stödjande och pådrivande i förhållande till andra parter
- ansvarar för etableringssamtalen
- ansvarar för bosättning av personer som har rätt till etableringsplan
- ansvarar för upprättande av etableringsplan
- beslutar om etableringsersättning
- är uppdragsgivare till lotsar

Kommunens ansvar

- introduktion av de personer som inte omfattas av den nya etableringslagen, dvs andra än dem som är upp till 18 år, över 64 år eller har en prestationsförmåga under 25 %.
- mottagande och bostadsförsörjning
- att vid behov ge praktisk hjälp i samband med bosättning
- undervisning i svenska för invandrare (sfi) och annan vuxenutbildning
- erbjuda den lagstadgade samhällsorienteringen på den nyanländes modersmål
- skola, förskoleverksamhet, barnomsorg och andra insatser för barn och ungdomar
- insatser inom det sociala området
- se till att övrig kommunal verksamhet och service kommer nyanlända till del
- försörjning och andra insatser för dem som inte har rätt till etableringsplan på grund av nedsatt prestationsförmåga

Produktionsskolan har under åren uppnått mycket bra resultat när det gäller andelen deltagare som går ut i utbildning/arbete. Resultaten jämförs med arbetslivsenheter i jämförbara kommuner. Personer med bestående funktionshinder eller socialmedicinskt arbetshandikapp kan erbjudas lönebidragsanställning eller offentligt skyddat arbete i den omfattning kommunens ekonomi tillåter det.

3 Fallstudierna

Vi har valt att göra fallstudier på tre projekt, två av dessa, Spira och Framtidsentreprenörerna, visste vi redan sedan tidigare studier att de arbetade med företagande som pedagogisk metod. Det tredje, Orangeriet 1, använder företagande som pedagogisk metod för att få deltagarna in på arbetsmarknaden. Men det kombinerar detta med att deltagarna också ska starta sociala företag/arbetskooperativ.

I fallstudierna har vi sökt svar på om och hur entreprenörskap använts för att ge stöd åt personer som varit utanför arbetsmarkanden under lång tid.

Utgångspunkt för analyserna

Vår utgångspunkt för fallstudierna är vetenskapligt förankrade kriterier som är centrala för framgångsrik entreprenörskapsutveckling.¹ Det är fyra kriterier för att identifiera förutsättningarna för att utveckla entreprenörskap som verktyg för individen att utveckla sig själv. Dessa kriterier är centrala för att projekten och deltagarna ska lyckas med att utveckla entreprenörskapet och därmed förstärka möjligheterna att gå in i jobb eller företagande.

1 Övergripande inriktning

Torrsim/teoribaserat – Skarpt läge/praktiskt/på riktigt

Det är helt avgörande att insatserna utformas så att deltagarna uppfattar att verksamheten är på riktigt med syftet att ge dem ökade möjligheter att utveckla förutsättningar att gå ut på arbetsmarkanden. Här definieras vilken inriktning verksamheterna har – utbildning eller ”learning by doing”. Vi studerar också hur deltagarna/handledare uppfattar allvaret i de insatser de medverkar i. Har insatserna mer generell natur eller är de anpassade utifrån de enskilda deltagarnas problem och potential (verklighetsförankrade). Här ser vi om verktyget entreprenörskap används på teorinivå eller som praktiskt verktyg för deltagare och handledare.

2 Målgrupp

Koncentrerad – Spridd

Valen av målgrupp/er har också stor betydelse för möjligheterna att lyckas. Det är viktigt att målgruppen består av personer med olika erfarenheter och problem. Det ökar möjligheterna för lärande och

¹ Magnus Klofsten, professor i entreprenörskap och innovation vid Linköpings universitet

utveckling. Här definierar vi hur deltagargrupperna är komponerad. Det är här viktigt att gå in på individnivån utifrån de enskilda deltagarnas problembild, potential och inte definiera arbetslösa som en enhetlig grupp.

3 Pedagogik

Individuell coaching – Gruppdynamik

Att utveckla gruppdynamik mellan deltagare är centralt då det medverkar till lärande processer som stärker hela gruppen men också enskilda deltagare. Det leder också till att deltagarnas erfarenheter och självförtroende växer mer än om de coachats enskilt.

Här definierar vi vilken metod som används för att medverka till deltagarnas utveckling. Enskild coaching fram till resultat eller coaching i grupp för att skapa lärande dynamik som medverkar till resultat. Vi studerar också handledarnas erfarenheter och kompetensnivåer eftersom detta har stor betydelse för deltagarnas möjligheter att lyckas.

4 Miljö

Klient – En i verksamheten

Den miljö som projekten genomförs i visar sig också ha stor betydelse. Hur deltagarna bemöts och vilka relationer som utvecklas mellan deltagare, projektledare/handledare och personal inom den organisation som projekten genomförs hos är avgörande. Här studerar vi vilken miljö för genomförande som erbjuds deltagarna. Vilka perspektiv anordnarna/handledarna har när de arbetar med deltagarna och hur deltagarna känner sig i situationen. I vilken grad har deltagarnas medverkan och individuella resultat betydelse för de uppnådda resultaten?

I stor utsträckning	
I någon utsträckning	
I mindre utsträckning	
Inte alls	

De fyra kriterierna har vi i analyserna omvandlat till dikotomier där vi försöker visa i vilken grad projekten svarar upp mot dessa. Vi har arbetat med en fyrdelad skala för att eliminera risken att hamna i ett mellanläge i bedömningarna:

Vi övergår nu till att redovisa de tre fallstudierna.

Spira Utvecklingstrappan

Projektägare är Medlefors Folkhögskola. Projektets målgrupp är individer med hel eller delvis sjukersättning; arbetssökande och utrikes födda. Målet är att ge deltagarna kunskaper baserade på entreprenörskap (starta och driva verksamhet) i kombination med att utveckla deras sätt att tänka. Ambitionen är inte främst att deltagarna ska starta egna företag utan att bryta deras utanförskap.

Projektet använder en metod, som bygger på entreprenörskap, för att stödja deltagarna i en utveckling som leder fram till inträde på arbetsmarkanden eller att gå vidare i utbildning. Bakgrunden är att Medlefors för flera år sedan genomförde ett nyföretagarprojekt där resulta-

ten överraskade. Några personer startade företag men flertalet gick ut på den ordinarie arbetsmarkanden. Det väckte intresse för att utveckla pedagogiken baserad på entreprenörskap som verktyg för att få deltagarna att nå ut på arbetsmarkanden. Projektet bygger på entreprenörskapsträning där deltagarna får utveckla sig och sina kompetenser med samma verktyg som när man utvecklar nya företag och med praktik i företag. Det senare kallat provanställningar för att ge det högre status i deltagarnas och företagens perspektiv.

Inriktningen på projektet har anpassats till deltagarnas individuella förutsättningar och potential i och med att de getts möjligheter att i egen takt genomföra projektet. Deltagarna avses bygga upp sig själva, självförtroende, självinsikt och utveckling genom verktyg som tillämpas i företagsstarter/företagsutveckling. Vidare används entreprenörskap som praktiskt verktyg för deltagare och handledare. Slutsatsen, vilket verifieras av deltagarna, är att verksamheten *är på riktigt* och att den därför ger deltagarna förbättrade möjligheter att gå ut på arbetsmarkanden eller vidare i utbildning. Den viktigaste orsaken till att deltagarna uppfattar att "det är på riktigt" är att hela utgångspunkten för projektet är att de själva måste ta ansvar för sin utveckling och att framgång eller misslyckande bygger på deras egna insatser.

Målgrupperna som deltar kan, utifrån ett mer administrativt synsätt, ses som koncentrerad till några få grupper till exempel arbetslösa, långtidssjukskrivna, med flera. Men ser man till de enskilda deltagarnas olika erfarenheter, kunnande, problembilder, med mera, blir bilden att deltagargruppen är mer varierat sammansatt. Deltagarna som kommer från Arbetsförmedlingen har många en mycket lång arbetslöshetsperiod bakom sig som uppkom under 1990-talet. Deltagarna från Försäkringskassan har också problembilder som är mycket tunga.

Det finns *skillnader mellan olika målgrupper* och deras möjligheter/potentialer att framgångsrikt genomföra projektet. Det är tydliga skillnader mellan de deltagare som kommer från, och som har varit lång tid i, Arbetsförmedlingens åtgärdssystem, och dem som kommer från Försäkringskassan och långtidssjukskrivning. Den senare gruppen är från början mycket lättare att engagera och få igång. Grupperna från Arbetsförmedlingen tar längre tid att engagera och få aktiverad. Den förklaring som ges är att dessa "njuter" av stämning och miljön på folkhögskolan, en miljö som de tidigare inte mött i de åtgärder de varit med om. Vidare att deras arbetslöshetsperioder många gånger är mycket långa, sedan 1990-talet. En annan är att deltagarna från Försäkringskassan har en annan syn på varför de blev arbetslösa. Det var inte för att de sades upp av en eller annan orsak utan att de fick lämna sina arbeten temporärt beroende på problem med hälsan och att de därmed känner att det är mer naturligt att de återgår i arbete.

En grupp, som oavsett de kommer från Arbetsförmedlingen eller Försäkringskassan, haft svårigheter med att gå i samma takt som övriga

är de som inte har fullt stöd hemifrån. Förklaringen är att dessa varit hemma under mycket lång tid och fullgjort viktiga arbetsuppgifter (service) i hemmen. När de försvinner in i projektet och inte längre upprätthåller de dagliga uppgifterna hemma har det uppstått motstånd som påverkat dessa deltagare negativt.

Utöver detta finns det andra *individuella problembilder* som naturligtvis påverkar förutsättningarna att gå i takt med dem som har det lättare. Dessa problem har projektet löst genom att tillämpa metoden att alla får gå fram i sin egen takt. Man pressar inte men försöker, vilket är en viktig del i metoden, motivera dem som har svårigheter vilket visat sig lyckas väl.

Den metod som används för att medverka till deltagarnas utveckling är i stor utsträckning *coachning i grupp*. Det skapar förutsättningar för deltagarna att lära av varandra – både utifrån de erfarenheter de har men också, inte minst, hur de tar sig an och löser de uppgifter de ställs inför i projektet. Individuell coachning förekommer men då mest för att lösa enskilda deltagares mer djupgående personliga problem.

Handledarnas erfarenheter och kompetensnivåer är på hög nivå. Flerparten av dessa har medverkat i utvecklingen av de metoder som används i flera projekt som föregått Spira Utvecklingstrappan. De har varit anställda på Medlefors under lång tid och därför tagit till sig de förhållningssätt och den pedagogik som tillämpas. Detta har stor betydelse för förutsättningarna att deltagare och projekt blivit framgångsrika. Den stora utmaningen som ledningen på folkhögskolan nu står inför är pensionsavgångarna och därmed behovet att ta in och träna nya lärare/handledare.

Den miljö för genomförande som erbjuds deltagarna är inkluderande istället för ett klientperspektiv. Deltagarna möts av en miljö där man ser, möter och uppmärksammar alla som finns på folkhögskolan utifrån samma perspektiv. Detta oavsett om de är personal, elever eller deltagare i projekt. Det perspektiv som anordnarna/handledarna har när de arbetar med deltagarna är utifrån de intervjuer med deltagare vi genomfört ett bemötande med respekt för person/er vilket har stor betydelse för deltagarnas möjligheter och vilja att engagera sig fullt ut i dialogen på Medlefors och i projektet.

Sammanfattande bedömning av Spira utvecklingstrappan:

I stor utsträckning	
I någon utsträckning	
I mindre utsträckning	
Inte alls	

Verklighetsförankring	Torrsim	På riktigt
Spridning målgrupp	Enhetlig	Spridd
Coachning	Enskild	I grupp
Projektmiljö	Klient	Likställd

Framtidsentreprenörerna

Framtidsentreprenörerna drivs av Sundsvalls kommun på uppdrag av Länsstyrelsen i Västernorrland. Projektet använder en modell importerad från Kanada och utgår från upplägget i Sommarlovsentreprenörerna™. Den modellen har anpassats till gruppen arbetssökande. Deltagarna får chans att upptäcka, utforska och utveckla sitt eget personliga entreprenörskap genom att praktiskt prova på vad det innebär att driva en egen verksamhet. Metodiken i programmet är ”learning by doing” orienterad och utformad för att sätta igång inre, kreativa och handlingsinriktade processer hos deltagarna.

Projektet använder metoder som bygger på entreprenörskap för att väcka deltagarnas intresse för att starta företag. Målgruppen är arbetslösa, varav många har bra utbildningsbakgrund. Projekttiden är kort, endast ett mindre antal veckor, vilket gör att projektet avviker i jämförelse med de båda andra fallstudieprojekten. Det gäller också antalet deltagare som är begränsat, bara 15–20 personer per kurstillfälle och år.

Innehållet bygger på att deltagarna får prova på att starta företag genom att de idéer som deltagarna har med sig in i projektet blir utgångspunkt för deras arbete med att utveckla företagsidé och företagande. Deltagarna tar rollen som ansvariga för sitt projekt.Handledarnas uppgift är att ge stöd men också att vägleda så att en ”dålig idé” byts ut mot en som kan vara mer framgångsrik. Handledarna är inte de som ”vet bäst” utan guidar deltagarna framåt. Insatserna är anpassade utifrån de enskilda deltagarnas problem och potential (verklighetsförankrade). Slutsatsen, vilket verifieras av deltagarna, är att verksamheten är på riktigt och att den ger dem starkt förbättrade möjligheter att starta eget, gå ut på arbetsmarkanden eller vidare i utbildning.

Målgrupperna är olika slag av långtidsarbetslösa, flertalet från Fas 3. De har förhållandevis hög kompetens jämfört med genomsnittet i Fas 3. Bakgrunderna och erfarenheterna som deltagarna har är spridda liksom att gruppen hade en stor åldersspridning. En erfarenhet är att deltagare (från Fas 3) som är mer välutbildade snabbare kom ut i jobb än dem med lägre utbildningsnivåer. En annan iakttagelse är att var i sin utveckling till företagare (entreprenörskapscykeln) deltagarna befinner sig har stor betydelse för möjligheterna att lyckas. Den grupp som krävde mest tid (stöd) hade de största svårigheterna att slutföra och komma ut i jobb. Där räckte inte vare sig projekttid eller dessa deltagares förutsättningar till för att nå ända fram.

Coachningen har i stor utsträckning varit mycket ”hands on”, det vill säga praktisk vägledning nära deltagaren/na men mer individuell än i grupp. Däremot har deltagarna själva utnyttjat kollegornas erfarenheter och den vägen delvis skapat en gruppdynamik. Grunderna för coachningen är anpassning till olika lärstilar för olika deltagare, utgå från var i utvecklingstrappan deltagarna befinner sig, bygga deltagarnas utveckling utifrån hur deras resurspyramid ser ut i starten och

vilka förstärkningar som behövs. Grunddevisen i metoden är ”sluta tänka – börja göra”.

Att utveckla en positiv *projektmiljö* har sina begränsningar bland annat beroende på den korta tid, ett par veckor, som står till förfogande. Av den enkät som genomfördes i slutet av projekttiden framgår dock att deltagarna värdesatt faktorer som i) känslan av hemmiljö, ii) att vara tillsammans, iii) öppna ytor i lokalerna, iv) fika tillsammans och v) känsla av välkomnande. Det har varit svårare att definiera om deltagarna känt sig helt likställda med projektpersonalen eller inte. Enkätresultaten tyder på att den känslan fanns men ger inte svar på i vilken utsträckning.

I stor utsträckning	
I någon utsträckning	
I mindre utsträckning	
Inte alls	

Sammanfattande bedömning av Framtidsentreprenörerna:

Verklighetsförankring	Torrsim	På riktigt
Spridning målgrupp	Enhetlig	Spridd
Coachning	Enskild	I grupp
Projektmiljö	Klient	Likställd

Orangeriet 1

Orangeriet 1 är ett bra exempel på de projekt som kombinerar företagande som pedagogisk metod med start av arbetskooperativ och som vi redovisade i det avsnittet om kartläggningens resultat. Det drivs av Coompanion i Östergötland i samarbete med ett antal kommuner i Östergötlands och Sörmlands län och vänder sig till arbetssökande. Grunden i metoden är att deltagarna tränas praktiskt i företagande/entreprenörskap genom att delta i utvecklingen av nya sociala företag där de antingen kommer att anställas eller gå ut på den reguljära arbetsmarknaden. Målet är att uppnå arbete och egenförsörjning. Som ett medel för detta mål bildas sociala arbetskooperativ. Till stöd för det arbetet har en regional stödfunktion, Kooptjänst, bildats med kunskaper i företagsledning, försäljning, affärsmässighet, arbetsrehabilitering mm.

Verksamheten är inriktad på att ledare, handledare och deltagare tillsammans utvecklar kooperativ som får långsiktigt hållbar verksamhet. Deltagarna är engagerade i att bygga upp olika praktiska affärsområden som till exempel Flytt och städ, IT-stöd, Trädgård och Natur, Second hand butik med flera. Det är också mycket tydligt att det bland deltagarna finns en stark insikt i att det handlar om att utveckla affärer där företagen tjänar pengar och där marknadsföring, kvalitetssäkrade produkter, med mera, är avgörande för framgång. Hela bilden av verksamheterna och deltagarnas inställning visar att det är på riktigt. Detta eftersom det är deltagarna som tillsammans med handledarna utvecklar och bygger det nya företaget och därmed

skapar förutsättningar för anställningar i företaget eller på den reguljära arbetsmarkanden.

De två huvudgrupper som ingår i projektet är personer som hade försörjningsstöd från kommunerna när de gick in i projektet men som sedan, beroende av flyttat ansvar till Arbetsförmedlingen, nu ingår i åtgärden Arbetsmarknadsintroduktion. Den andra, mindre, gruppen är personer från Fas 3. *Deltagargruppen är utifrån bakgrunder, kompetenser och problembilder relativt väl spridd.* Det framgår att utrikes födda deltagare har större svårigheter jämfört med svensktalande. En annan svårighet är att många av deltagarna har bakgrunder som är mer svårarbetade än projektledningen förväntade sig. Perioderna utan arbete var längre än tänkt, utbildningsbakgrunderna svagare och deltagarnas personliga problem djupare än förväntat.

Coachningen har inte fullt ut fungerat som planerat. Förklaringen är att den modell för rekrytering av handledare som kom att användas innebar att flera av dessa inte hade den erfarenhet och kompetens som erfordrades. Dessa problem löstes dock under projektets gång. Det framgår av våra möten med deltagare och de nuvarande handledarna att man arbetar i grupper som har stort utbyte av gruppens samlade erfarenheter och kompetenser i affärsutvecklingen. Man löser problem tillsammans.

Projektmiljön uppfattas i huvudsak som positiv av deltagarna. Det ser ut som om detta i stor utsträckning beror på de mer avgränsade verksamheterna lokalt (kommunvis) och att vardagsmiljön i stor utsträckning skapas av deltagarna själva. Det finns en viss motsättning mellan den centrala projektledningen och det lokala ledarskapet om vilka förhållningssätt gentemot deltagarna som ska användas. På den lokala nivån hävdar handledarna att de är närmast deltagarna och därför bäst känner till deras förutsättningar och potentialer.

I stor utsträckning	
I någon utsträckning	
I mindre utsträckning	
Inte alls	

Sammanfattande bedömning av Orangeriet 1:

Verklighetsförankring	Torrsim	På riktigt
Spridning målgrupp	Enhetlig	Spridd
Coachning	Enskild	I grupp
Projektmiljö	Klient	Likställd

4 Översiktlig resultat- och effektstudie

Rent generellt har det varit svårt att få fram data kring vilka resultat och effekter som projekten uppnått. Det finns flera förklaringar, en är att projekten är fokuserade på sitt genomförande och mindre på vad som händer efter det att projekten har avslutats. Det gäller också projektägare och medfinansiärer. När projektet är avslutat går man vidare till nästa. Hos flera medfinansiärer finns det också en inställning att man medverkar i ett projekt under en två till treårsperiod men tvekar att gå vidare i följdprojekt. Dessutom begär varken projektägarna eller projektens finansiärer vanligtvis att projekten gör utvärderingar av effekter och redovisar dem i sina avrapporteringar. Projektägare och finansiärer gör normalt heller inte själva sådana studier av de projekt de genomfört eller finansierat. Sammantaget visar detta att ingen tar ansvar för att följa upp vilka effekter som uppstår, på deltagar- eller totalnivå, som en följd av projekten.

Resultaten i fallstudieprojekten

Spira Utvecklingstrappan

Projektet är slutfört sedan halvårsskiftet varför det finns slutresultat att bygga analysen på. Tabellen Antal deltagare visar samtliga deltagare som varit med i projekten Spira och Spira Utvecklingstrappan. Här tar vi fasta på fördelningen mellan deltagare som kommer från Arbetsförmedlingen, AF, och Försäkringskassan, FK. Antalet deltagare i Spira Utvecklingstrappan har varit 239 personer.

Totalt inskrivna	Kön		Totalt
	Man	Kvinna	
	116	231	347
Försäkringskassan	44	115	159
Arbetsförmedlingen	72	116	188

Följande resultat framkommer av projektets följeforskning enligt kommande slutrapport.

Resultat	FK		AF		Totalt		Totalt
	Man	Kvinna	Man	Kvinna	Man	Kvinna	
I arbete	11	21	20	33	32	54	86
I utbildning	3	7	6	12	9	19	28
Ej fullföljt	32		20				52
Okänt avbrott	1				1		1
Kvar i projektet vid avslut.	38		34				72

När projektet avslutades fanns det 72 deltagare kvar i det som, på grund av sin problembild, inte hade hunnit igenom hela programmet. Av dessa gick 31 deltagare vidare till det nya projektet Spira Anställningskompetens.

Orangeriet 1

Deltagarna kommer från Arbetsförmedlingen och ursprungligen från kommunens försörjningsstöd. Den senare gruppen, som är den största gruppen deltagare, gick över till Arbetsförmedlingens program för arbetsmarkandsintroduktion i samband med att ansvaret fördes över från kommuner till Af.

Totalt inskrivna	Kön		Totalt
	Man	Kvinna	
Totalt inskrivna	152	131	283
Social/introduktion-AF	104	63	167
AF fas 3	48	68	116

Följande resultat framkommer av projektets följeforskning enligt kommande slutrapport.

Resultat	Kön		Totalt
	Man	Kvinna	
Antal som gått igenom projektet	99	83	182
I arbete	23	17	40
I utbildning	11	11	22
Anna arbetspolitisk insats	33	40	73
Annat	32	15	47

Kategorin Annat är deltagare som lämnat projektet och som man inte vet vart de tagit vägen.

Framtidsentreprenörer 2009

Totalt inskrivna	Kön		Totalt
	Man	Kvinna	
Antal deltagare	?	?	13
Försörjningsstöd	?	?	4
AF fas3	?	?	9

Följande resultat baseras på projektledningens resultatuppföljning

Resultat	Kön		Totalt
	Man	Kvinna	
I arbete	?	?	6
I utbildning	?	?	2
Startat eget	?	?	2
I arbetslöshet	?	?	2
Flyttat från orten	?	?	1

Kvantitativ effektstudie

Det är svårt att hitta verksamheter som i alla avseenden är helt jämförbara med de studerade projekten. Det är dock inte nödvändigt. Det centrala är istället att den jämförelse man gör utgör ett rimligt

handlingsalternativ. Om de aktuella deltagarna inte hade deltagit i de studerade projekten var hade de befunnit sig då? Svaret på den frågan utgör handlingsalternativet och därmed är det ett bra jämförelseobjekt. Mot bakgrund av att en stor del av deltagarna i de tre projekten var på väg in i eller kom direkt från Fas 3 gör vi bedömningen att Jobb- och utvecklingsgarantins Fas 3 utgör ett rimligt handlingsalternativ. Vi har därför valt att göra den övergripande jämförelsen med Fas 3.

Gruppen som deltar i Fas 3 får ses som svårplacerad. De allra flesta (lite mer än 20 000) återfinns hos stiftelser, ideella föreningar och kommunala verksamheter. 4 500 är placerade i enskilda företag och ungefär 500 finns placerade i statliga och landstingskommunala verksamheter. Det finns ungefär 7 000 anordnare och de allra flesta, cirka 6 000, har bara en Fas 3 deltagare. I och med den kraftiga ökningen av antalet personer i Fas 3 finns det problem att hitta platser till alla och ganska många, cirka 15 %, har under perioder saknat en plats. Vad gör man i Fas 3 då? Fyra typer av sysselsättning har nästan 75 % av Fas 3 platserna: vaktmästeri, administration, försäljning och vård/skola/omsorg. Enligt en deltagarundersökning från Arbetsförmedlingen till 1 500 personer var deltagarna relativt nöjda med Fas 3. 40 % tyckte att uppgifterna var anpassade ”mycket bra” till sina behov och 80 % tyckte att uppgifterna var meningsfulla. I vissa fall fungerar det mindre bra och i 269 fall har Af avbrutit samarbetet med aktuell anordnare.

Av analysen framgår att resultatjämförelsen visar likvärdiga nivåer mellan de tre projekten och Fas 3.

Jämförelse mellan Fas 3 och de tre fallstudieprojekten

Utfall	Orangeriet 1	Framtids- entreprenörer 2009	Spira Utvecklingstrappan	Fas 3 ¹
Arbete	22 %	62 %	51 %	48 %
Annan orsak och utbildning utanför AF	38 %	23 %	17 %	22 %
Arbetslös/Reg. på AF	40 %	15 %	32 %	30 %
Summa	100 %	100 %	100 %	100 %

¹ Uppgifterna från Fas 3 är hämtade från Arbetsförmedlingens rapport: ”Jobb- och Utvecklingsgarantin – En studie av sannolikheten att få jobb under programtiden”. Vi har använt uppgifter för dem som varit i programmet över 450 ersättningsdagar och därmed tillhört Fas 3. Uppgifterna gäller för dem som av olika anledningar slutat Fas 3.

Resultatet måste tolkas med försiktighet då det finns en del osäkerhet samt att tidsperioderna inte är desamma. En sådan är att fallstudieprojekten har fler målgrupper än jämförelsegruppen – Fas 3. De tre projekten har haft deltagare som varit långtidssjukskrivna liksom sådana som kommer från kommunernas socialtjänster. Det är tunga grupper som påverkar resultaten och ger genomslag i vår jämförelse. Resultaten för Framtidsentreprenörerna är bra med en hög andel i arbete i likhet med många anordnare inom Fas 3, vilket gör jämförelsen och för detta projekt godtagbar. Spira har resultat som ligger väldigt nära de för Fas 3. Majoriteten av deltagarna i Spira kom från sl-

tet av Fas 2 vilket innebär att dessa deltagare är likvärdiga och insatserna har också påverkat deltagarna på ungefär samma sätt som Fas 3. Orangeriet 1 har betydligt färre i arbete än Fas 3. Deltagarna kommer bland annat från kommunens ersättningssystem och gick senare in i arbetsförmedlingens program för introduktionsstöd i och med att Arbetsförmedlingen tog över ansvaret från kommunerna.

Deltagarna i Spira Utvecklingstrappan och Orangeriet 1 består, som nämnts, av personer som befinner sig mycket långt från arbetsmarknaden och längre bort än deltagare i Fas 3. Exempel på detta är att de deltagare i Spira Utvecklingstrappan som kommer från Arbetsförmedlingen i stor utsträckning påbörjade sin arbetslöshetsperiod på 1990-talet. En stor del av deltagarna i Orangeriet 1 kommer från kommunernas socialtjänst och har levt på socialbidrag under lång tid. Flertalet av deltagarna i de två projekten har också låga utbildningsnivåer. Särskilt Orangeriets, men delvis också Spiras, deltagare har sålunda en tyngre ryggsäck och längre tid utanför arbetsmarknaden än deltagare i Fas 3 i genomsnitt har. Det torde vara viktiga förklaringar till de relativt sett lägre resultaten än för Fas 3 och Framtids-entreprenörerna.

Kvalitativ resultat- och effektanalys

Vi har kompletterat de kvantitativa resultat- och effektanalyserna med en kvalitativ analys. Den bygger på våra intervjuer med projektledningar, handledare i alla tre projekten och inte minst med deltagare i Spira Utvecklingstrappan och Orangeriet 1.

Den kvalitativa analysen pekar på följande resultat. Deltagarna har erfarenhet av andra insatser och kan därmed jämföra det projekt de nu medverkar/har medverkat i med tidigare insatser. De anser att nuvarande projekt med inriktning mot att använda företagande/entreprenörskap överlag ger dem bättre möjligheter att komma tillbaka till eller in på arbetsmarknaden. Viktiga förklaringar till det är inte bara att projekten har använt sig av företagande som metod utan att de har byggt upp metoden utifrån de faktorer vi har studerat:

- a. Det är på riktigt – det är deltagarna själva som har ansvaret för sin utveckling
- b. Deltagarna får gå i sin takt och utvecklas utifrån sina förutsättningar
- c. Deltagarna är synliga i anordnarnas arbetsmiljöer – de bemöts med respekt
- d. Deltagarna har inflytande över hur projektet genomförs och kan påverka sina egna roller.

Dessutom är det, enligt deltagarna, viktigt att de har mötts av professionella handledare med stor erfarenhet av att arbeta med deltagare som länge har varit utanför arbetsmarknaden och som förstår sig på både svagheter och möjligheter, som sådana deltagare har.

I de studerade projekten delas deltagarnas slutsatser av handledarna. I två, Spira och Framtidsentreprenörerna, delas de också av projektledningarna, i Orangeriet, som ju består av flera lokala/kommunala delprojekt, är det inte lika tydligt att den centrala ledningen delar deltagarnas slutsatser om vad som är framgångsfaktorer.

Det är sålunda denna kombination av att använda företagande/entreprenörskap som metod och att bygga metoden på de här redovisade faktorerna som ger skillnaderna jämfört med andra typer av insatser till exempel reguljära arbetsmarknadsprojekt, verksamhet inom sjukförsäkringen, med flera åtgärder.

Är det skillnad mellan olika målgrupper, kön och infödda och utrikes födda i hur verksam metoden är för att bryta utanförskap? Enligt den kvantitativa analysen i avsnitt 4.1 är metoden framgångsrik både för kvinnor och män. Diskussioner med projekt och deltagare pekar mot att metoden också fungerar oavsett målgrupp och för såväl infödda som utrikes födda.

Hur har jämställdhet och tillgänglighet hanterats i projekten?

Vi har vidare studerat hur projekten arbetar med de horisontella kriterierna jämställdhet och tillgänglighet. Insatserna har inom jämställdhet och tillgänglighet i hög grad inriktats mot att leva upp till diskrimineringslagens skyldigheter och rättigheter. Det innebär inom jämställdhet att projekten i sitt val av insatser i hög grad har inriktat sig på att ha jämn fördelning mellan kvinnor och män i projektgrupperna och bland deltagarna och liknande. Andra insatser har bestått av att bryta traditionella könsmönster i yrkesval och främja kvinnors företagande. I liten omfattning har de horisontella kriterierna använts som faktorer i utvecklingsarbetet.

En anledning till detta torde vara de riktlinjer som ESF-rådet gett ut. De nämner t ex inte möjligheterna och fördelarna av att integrera jämställdhet i verksamhets-/organisations- och affärsutvecklingen, vilket regionalfondens riktlinjer numera gör.

En annan iakttagelse från fallstudieprojekten är att de individuella deltagarnas problem och möjligheter står i centrum och detta oavsett målgrupper, kön och infödda och utrikes födda. Detta synsätt är grunden för att ge deltagarna de möjligheter som behövs för att de ska kunna ta tag i och lösa sina grundproblem och också kunna ta tag i sina individuella möjligheter.

5 Slutsatser

Det framgår av avsnitt 3 att fallstudieprojekten arbetar med olika tillvägagångssätt och metodik. De har gemensamt att de syftar till att ge deltagande individer verktyg för att utveckla sig själva i entreprenörskapsperspektiv. De har också i sina metoder inkluderat alla eller flertalet av de (framgångs-) faktorer vi har studerat.

De erfarenheter och resultat som framkommer i fallstudierna är enligt vår uppfattning.

1. De varierande fokus, som projekten har, spelar mindre roll. Det som binder dem samman är entreprenörskapet och att de i huvudsak använder de faktorer vi studerat. Dessa faktorer är också viktiga orsaker till (de goda) resultat som har uppstått.
2. Metoden entreprenörskapsutveckling har i dessa sammanhang som vi tidigare konstaterat tydliga fördelar eftersom den skapar situationer där enskilda individer blir ansvariga för sin egen utveckling. Deltagarna ges också med hjälp av träningen i entreprenörskap fungerande verktyg för att förverkliga mål som de själva satt upp. Ingen annan tar ansvar för resultaten – det är bara deltagaren som kan medverka till att de uppnås.
3. Deltagarna får därmed möjligheter som inte alltid ges i andra typer av arbetsmarknadsåtgärder
 - a. De ges insikt om att det är de själva som har ansvar för hur de kan utveckla sig och sina idéer.
 - b. De får en insikt i vilka förutsättningar de har för att bli framgångsrika – vilka svagheter och styrkor som kan påverkas och användas i den personliga utvecklingen.
 - c. De får verktyg för personlig utveckling och för att förbereda sig för ett kommande jobb, företagsstart eller utbildning, med mera.
 - d. De får en utvecklade insikt i vilka möjligheter som står till buds och som de kan utnyttja och utveckla.
4. Det räcker inte med att tillämpa olika entreprenörskapsmodeller för att nå framgång. Det fordras också att projekten – verksamhet, metoder, handledning, med mera – bygger in och i genomförandet tillämpar de kriterier som vi här analyserat i fallstudierna, det vill säga:

- a. att projektens verksamhet bygger på att deltagarna är aktiva och tar ansvar för sin utveckling och för resultaten. Att verksamheten är verklighetsförankrad och bygger på mer på praktik än teori.
 - b. att projekten kombinerar deltagare med olika bakgrund, kompetenser, åldrar, kön, med mera.
 - c. att projekten har resurser och kunnande/erfarenheter av vilka coachningsmetoder som skapar mervärden via gruppdynamik deltagarna emellan och
 - d. att projektledningar bygger sina kontakter med deltagarna på respekt för dem som individer och ser deltagarna som likvärdiga kollegor/medarbetare.
5. Det är sålunda kombinationen entreprenörskap eller företagande och användandet av de fyra kriterierna som är orsaken till framgång. Våra studier pekar mot att metoden företagande ger goda förutsättningar för att bygga in dessa kriterier. Det finns dock som vi påpekat i förra punkten ingen automatik i att kriterierna byggs in i metoden bara för att man använder företagande som pedagogisk metod.

Studien visar dessutom att den fungerar oavsett kön, målgrupp eller om infödda eller utrikes födda.

Vi har i denna studie haft i uppdrag att översiktligt studera företagande som pedagogisk metod. Studien visar att det inte bara är valet av metoden i sig, det vill säga att använda företagande eller entreprenörskap, som är framgångsfaktorn. Våra studier pekar i stället mot att det är den metoden kombinerat med att den bygger på/bygger in de fyra faktorer vi studerat som är framgångsreceptet. Vår studie har sålunda resulterat i en mer komplex bild av vad som är framgångsfaktorer än som fanns i utgångsläget. Det finns därför anledning att fördjupa studierna för att få – än mer – klarhet kring vad det är i de olika delarna som ger framgång när man använder företagande som metod.

En iakttagelse är svårigheterna att få fram data avseende projektens långsiktiga resultat, det vill säga, deras effekter. Det är därför viktigt att finansiärerna och projektägare ställer krav som leder fram till utvärderingar av effekter görs. Det behöver i sin tur få konsekvensen att resurserna för uppföljning och utvärdering inom projekten ökas. En annan faktor som också behöver uppmärksammas är hur lång tid insatserna, för att få deltagare som har tunga sociala och arbetsmarknadsproblem, får ta för att dessa ska kunna nå resultat. Här kan det vara fråga om ett par år. Finansiärer och projektägare har ofta inte tålamod att vänta så länge utan medger för korta tidsperioder. Utgångspunkten är insatser som varar tre till sex månader, medan det kan ta två till tre år för personer som står långt från arbetsmarknaden att ”nå i mål”. Projektägare och projektledningar som anser att deras projekt skapar bättre resultat än andra (ofta de arbetsmarknadspolitiska programmen) måste för att bli trovärdiga visa detta i jämförelser med insatser som är likvärdiga, det vill säga, göra effektstudier.

Validering i arbets- integrerande sociala företag och projekt

Temagrupp Entreprenörskap och Företagande gav Ledningskonsulterna i uppdrag att göra en mindre, översiktlig kartläggning av om projekt inom social ekonomi har utvecklat metoder för att kombinera kompetensutveckling och praktik med validering av deltagares kunskapsnivåer. Uppdraget inriktas mot en översiktlig kartläggning av om det finns projekt med den angivna inriktningen. Anledningen till uppdraget var att erfarenheten från Arbetsförmedlingen att möjligheten att styrka sin kunskaper ökar långtidsarbetslösas möjligheter på arbetsmarknaden.

1 Validering i arbetsintegrerande sociala företag – Så här har vi arbetat

Denna studie har omfattat aktörer och insatser inom social ekonomi som arbetar med att etablera arbetskooperativ, med mera, för att minska utestängningen av personer från arbetsmarknaden. I studien har vi haft kontakter med ett antal strategiska aktörer med god överblick över vad som sker inom området. Vi har också haft kontakt med enskilda projekt/aktiviteter som arbetat med att utveckla sociala företag och som enligt de strategiska aktörerna och/eller genomgång av Socialfondens projektkatalog inom ramen för sina insatser arbetar med validering/kvalitetssäkring.

I ett första steg identifierade vi strategiska aktörer inom området och diskuterade med dem om de arbetar med att ge deltagare med låg, formell, utbildning bättre förutsättningar för att gå ut på arbetsmarknaden genom att deras kunskaper och erfarenheter valideras och dokumenteras i form av till exempel utbildningsbevis. Sammanlagt kontaktade vi åtta strategiska aktörer, bland annat företagsrådgivaren Coompanion (både på nationell och regional/lokal nivå), de sociala arbetskooperativens intresseorganisation, Skoopi, det sociala arbetskooperativet, Basta samt några större projektägare. Vi har också varit i kontakt med OCN Sweden, en ledande aktör för att utveckla och lära ut metoder för att validera icke-formell utbildning av och kunskapsutveckling hos enskilda individer. Vidare fick vi av aktörerna exempel på projekt som både arbetar med att utveckla/starta sociala företag för att stärka deltagarnas möjligheter att komma in på arbetsmarknaden och arbetar med validering. Med aktörer som inte arbetar med validering har vi diskuterat varför man inte arbetar med det till exempel om det finns eventuella hinder för att göra valideringar.

I ett andra steg har vi haft kontakt med projekt som endera enligt de strategiska aktörerna arbetar med validering eller som enligt Socialfondens projektkatalog gör det. Vid genomgången av Socialfondens projektkatalog fick vi fram sju projekt. Av dessa visade sig, efter en genomgång av deras projektbeskrivningar, att fyra både arbetade med att utveckla sociala företag/arbetskooperativ och med validering. Diskussionerna med de strategiska aktörerna gav oss namn på ytterligare fem projekt. Sammanlagt har vi diskuterat med nio projekt. Med dessa diskuterade vi bland annat vad man validerade och hur det arbetet går till. Validerar de deltagarnas kunskaper eller till exempel arbetet i projektet eller dess arbete/metoder för att främja etablering av/utveckla sociala företag eller företagets produkter och tjänster?

2 Resultatet av kartläggningen

Kartläggningen har sammantaget visat på att det finns få projekt/insatser där man kombinerar att starta sociala företag med att validera de kunskaper deltagarna får genom att delta i start av företaget och sedan driva det. Diskussionerna med OCN Sweden bekräftar vår bild att det är få projekt som arbetar med validering. Validering används enligt våra kartläggningar främst för att validera/kvalitetssäkra själva projektarbetet och/eller de modeller/arbetsmetoder som projekten arbetar med. Validering sker ännu mer sällan av de kunskaper deltagarna får genom projektet och senare genom att starta företag och driva företaget. Projekt arbetar vidare med att kvalitetssäkra arbetet i de sociala företagen och metoder för rehabilitering och arbetsträning företagen som de använder sig av och också deras produktion. Detta för att höja företagens status.

Det genomförs sålunda få projekt/insatser där man kombinerar insatser att starta sociala företag med att validera de kunskaper deltagarna bland annat fått genom att delta i start av företaget och sedan driva det. Kartläggningen har hittills bara pekat mot en aktör Basta och två projekt som planerar att validera de kunskaper deltagarna får genom att delta i projekt/arbete i sociala företag. Basta planerar att via ett ESF-projekt tillsammans med Södertälje kommun och OCN utveckla instrument för att validera de (yrkes) kunskaper personer som arbetar inom verksamheten förvärvar. De två projekten, Orangeriet 2 (Companion Östergötland) och SATSA (Skyddsvärnet i Stockholm), är i mobiliseringsfasen och har ännu ingen utvecklad metod. Dessa två projekt har precis startat diskussionerna med bl a projektägarna om att inkludera validering av deltagarnas kunskaper i projektens aktiviteter. Definitivt beslut hade inte fattas när vi förde diskussion med projekten. Ett tredje projekt, Kompanjonen (Companion Sjuhärad), avser att invänta ett annat projekt som ska arbeta med att validera de (yrkes) kunskaper som deltagarna får i projektet. För det andra projektet fram en fungerande metod avser Kompanjonen att försöka överföra och anpassa den till sitt projekt.

Projekt vi talat med, och som inte arbetar med validering av deltagarnas kunskaper/informella lärande, redovisade att deltagarna fick arbetsintyg och liknande ifall de sökte arbete utanför det sociala företaget. Likaså får deltagarna i två projekt, KC 2 och Compassen, som inte validerar studie-/kursintyg efter det att de genomgått utbildningar i projektens regi. Det gäller främst yrkesrelaterade utbild-

ningar. Personer anställda i sociala företag som har gått branschriktade yrkesutbildningar blir certifierade av respektive bransch. Det har i några fall också gällt personer som av företagen t ex Basta uppfattar har informella kunskaper som motsvarar branschutbildningar med certifikat.

Diskussionerna med OCN och Coompanion och andra aktörer och projekt visar, som vi tidigare nämnt, att tyngdpunkten i tankarna på validering ligger i validering av själva företagsformen, dessa företags processer och arbetssätt men också rådgivarnas arbete och arbetssätt mm. Det finns ett stort intresse hos både hos de aktörer som arbetar för att utveckla en modell/pedagogik för att validera arbetet och hos dem som för närvarande inte arbetar med valideringsfrågan att öka insatserna inom det området. De intervjuade uttrycker samtidigt ett stort intresse för att i detta arbete inkludera validering av deltagarnas/de anställdas kunskaper som de fått genom att starta, driva och arbeta i företagen och/eller de yrkeskunskaper de fått. De ser heller inget hinder att utvidga diskussionerna till att också omfatta det området. Utöver Basta har övriga som vi har diskuterat med hittills haft svårt att hitta de rätta formerna för att driva/genomföra arbetet med att utveckla instrument för validering.

OCN och Coompanion har diskuterat hur de skulle kunna samarbeta. Att man inte kommit igång med samarbetet beror, enligt dem vi har talat med, i hög grad på att den sociala ekonomins aktörer saknar resurser för att finansiera ett sådant utvecklingsarbete eftersom det är dyrt. Det är också dyrt att sedan genomföra valideringarna. Detta, tillsammans med frågans karaktär av att vara giltig generellt för sociala företag/arbetskooperativ och deras intresseorganisationer, talar för att flera aktörer behöver gå samman i utvecklingsarbetet. Även om det sker torde externa finansiärer behövas för att arbetet ska komma igång. Hittills har det varit svårt att få till stånd samarbete mellan aktörerna inom social ekonomi på grund av bl a de höga kostnaderna.

3 Slutsatser och tankar kring hur Temagrupp Entreprenörskap och Företagande kan gå vidare

Vår översiktliga kartläggning visar att det finns ett stort intresse bland aktörer och projekt för att utveckla modeller för validering. Det behov som aktörer och projekt i första hand har uttryckt är validering av metoder för att utveckla/starta sociala företag och arbetskooperativ samt dessa företag och de produkter och tjänster företagen säljer såväl till den offentliga sektorn som till slutkunder. Detta behov har flera av de aktörer och projekt vi talat med upptäckt och försöker hitta former för att tillgodose.

Däremot är det få som reflekterat över behovet av att validera de kunskaper deltagarna får när de utbildas i hur starta företag och sedan startar och driver företag. Det gäller också, förutom t ex Basta, de yrkeskunskaper som deltagarna fått genom att delta i projekten. Samtidigt har de tillfrågade uttryckt stort intresse av att också inkludera dessa delar/frågeställningar i arbetet med att utveckla metoder för validering av sociala företag och arbetskooperativ.

Kartläggningen visar att få konkreta insatser har kommit igång även om ett antal för närvarande planeras. En viktig orsak till sakernas tillstånd är att aktörerna haft svårt att hitta formerna för att samarbeta och att hitta (med) finansiering till utvecklingsarbetet.

För att få igång utvecklingsarbetet ”på riktigt” bedömer vi att det behövs att de ledande aktörerna, såväl de som ska utveckla metoderna som de som ska använda dem, samarbetar. För att det ska komma till stånd bedömer vi att en aktör som har både legitimitet och kapacitet att uppträda som samlande kraft tar initiativ och bjuder in till diskussioner om hur få till stånd utvecklingsarbetet och formerna för det.

Med hänsyn till temagruppens sammansättning bedömer vi att den kan utgöra denna samlande kraft och föreslår att man som ett första steg bjuder in de centrala aktörerna till en diskussion. Till ett sådant möte bör också ESF-rådet bjudas in eftersom vi bedömer att medfinansiering från Socialfonden är nödvändigt för att få igång samarbetet.

Vi bedömer att diskussionerna behöver omfatta såväl validering av företag/arbetet med att starta företag mm som validering av deltagarnas kunskaper av att starta och driva företag. Detta eftersom den första aspekten redan kan ses som accepterad och det finns ett antal aktörer som försöker hitta formerna för att utveckla denna. Den

aspekten kan sålunda utgöra inkörsporten till att få diskutera den andra aspekten.

Med hänsyn till vilka aspekter/frågor vi bedömer att diskussionerna ska omfatta föreslår vi att temagruppen överväger att bjuda in andra tematiska grupper.

**Tillväxtverket underlättar
förnyelse i företag och regioner,
och gör det enklare för företag.**