



Pilotprojekt

2020

# Handledning för arbetsledare

**Författare**

Helena Lindberg

## **Förord**

Stort tack till Mats Bergling som genom sin mångåriga kunskap och engagemang lett oss fram till detta pilotprojekt och den fortsättning som nu sker. Du har infört ett nytt kreativt tänk som bygger på din erfarenhet och mycket höga kompetenser inom coaching och handledning till företagare inom den gröna näringen. Även stort tack till teamet inom Nya Nätverk som bidragit med sin kompetens för utformande av modellen och utförandet.

## Sammanfattning

Vi har enligt avtal tagit fram en ändamålsenlig metod som bidrar till att möta behovet av kompetensförsörjning inom de gröna näringarna. Den bidrar även till att öka anställningsbarheten hos personer som är intresserade av arbete inom de gröna näringarna. I rapporten beskriver vi på vilka sätt det görs.

En modell gällande handledning togs fram och 12 pilotföretag utsågs. Huvudsaklig frågeställning till grund för pilotprojektet var ”Kan man utforma en modell som kan öka matchningen och hållbarheten i en nyrekrytering av utrikesfödda?” Hypotesen var att företagen behövde ett strukturerat handledningsstöd samt en ersättning för nerlagd tid gällande handledning. En kombination av kunskap, utveckling och ekonomisk ersättning.

Resultatet visar att företagen har gynnats av ett strukturerat handledningsstöd samt en ersättning, en kombination av kunskap och ekonomisk ersättning. Vår hypotes stämmer med det resultat som framkom.

Detta arbetssätt kan öppna dörrar för företagare att kunna utveckla sig själva som handledare, sina verksamheter och ge en ökad integration via längre praktik och nyanställningar för utrikesfödda. Denna modell anser vi är generell och kan användas inom alla branscher där nyrekryteringar sker.

Genomförandet av piloterna skedde våren och sommaren 2020. Företagen utsågs i huvudsak utifrån redan befintliga kontakter coacher hade upparbetade inom projektet Nya Nätverk, och där en matchning med en utrikesfödd för praktik eller anställning var pågående.

# Innehåll

Handledning för arbetsledare .....	1
Förord.....	2
Sammanfattning .....	3
1 Inledning .....	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Syfte .....	5
1.3 Målsättningar .....	6
1.4 Avgränsningar.....	6
2 Coaching och handledning.....	6
2.1 Coaching .....	6
2.2 Handledning.....	6
3 Metod .....	6
3.1 Bygga modellen .....	7
3.2 Frågeställningarna.....	7
3.3 Framtagna dokument.....	8
3.4 Lärande.....	9
4 Genomförande.....	9
4.1 Företagarna.....	9
4.2 Genomförandefas - hur vi gjorde .....	10
4.3 Kriterier företagare.....	10
4.4 Resultat företagen.....	10
4.5 Resultat handledare .....	12
5 Slutsatser .....	12
5.1 Svar på hypotesen .....	12
5.2 Diskussion.....	13
5.3 Konkurrenskraft .....	14
5.4 Rekommendationer för framtiden .....	15
5.4.1 Lärdomar och utveckling .....	15
5.4.2 Förändring i kommande piloter.....	15
5.4.3 Ny utförare .....	16
5.4.4 Jordbruksverket .....	16
5.4.5 Utförare .....	16

5.4.6	Felkällor .....	16
5.5	Slutord.....	17

## 1 Inledning

Denna rapport är uppdelad utifrån hypotes och utveckling av modellen samt utfall och effekter av piloterna. I metod, genomförande och resultat beskrivs pilotprojekten utifrån den beskrivna metod vi arbetat fram såsom en fastställd metod att arbeta utifrån.

### 1.1 Bakgrund

Huvudsaklig frågeställning till grund för pilotprojektet var ”Kan man utforma en modell som kan öka matchningen och hållbarheten i en nyrekrytering av utrikesfödda?”

Vår hypotes var att företagarna behövde ett strukturerat handledningsstöd samt en ersättning för nerlagd tid gällande handledning. En kombination av kunskap, utveckling och ekonomisk ersättning. Denna uppkom eftersom coacher inom Nya Nätverk hade pågående kontakter med företagare inom den gröna näringen och därmed hade kunskap om deras behov vid rekrytering.

2016 startades ett samarbete mellan Lantbrukarnas riksförbund, LRF, och Arbetsförmedlingen eftersom vi såg ett behov av och en stor samhällsnytta med att sammanföra företagare från de gröna näringarna och förmedlare. Syfte var att skapa kontakter, förmedla kunskap och skapa en större öppenhet för att få fler utrikesfödda personer som bosatt sig i Sverige i praktik eller anställning.

Tidigt upptäcktes att det saknades ett system där erfarenheter samlades då företagare tar emot nya personer som de rekryterar till sin verksamhet samt ett konkret stöd till företagaren i sin handledning. Ett behov av att underlätta i denna process och ge mer hållbara rekryteringar. I texten nedan benämns praktikanten/den anställda som adept.

### 1.2 Syfte

Syftet var att enligt avtal ta fram en struktur, bygga och utforska en modell för att öka förutsättningarna för hållbara rekryteringar för företagarna (oavsett produktionsinriktning), vid rekrytering av utrikesfödda inom de gröna näringarna. Det var även att undersöka hur detta arbetssätt kan stärka, och i förlängningen, öka företagets konkurrenskraft. Att fler företagare skulle se möjligheten det ger att utöka sin personalstyrka och ge utrikesfödda möjlighet till praktik och arbete. Att fler företagare utvecklas i sina arbetsledarroller och att fler arbetstagare får goda förutsättningar att utvecklas i sina arbetstagarroller.

### 1.3 Målsättningar

Övergripande målsättningar var att:

- utarbeta en modell för handledning.
- genomföra 12 pilotuppdrag.
- utvärdera efter genomfört uppdrag.
- ge förslag för förbättringar.

### 1.4 Avgränsningar

Avgränsningar var att de företagare som deltog i piloten skulle ha en person för praktik eller anställning matchad så att handledning omedelbart kunde starta. Kortaste tid för praktik eller anställning enligt avtal var två månader.

## 2 Coaching och handledning

I denna coachande handledningsmodell finns tre olika roller, de är följande:

- **Coach**, den coachande handledaren. Tre coacher var utförare inom pilotuppdraget vilket innebar att dessa tre var företagsledarens stöd genom processen. Den coachande handledningen gavs enbart till handledaren på företaget. Stödet till handledaren ger även positiva effekter till adepten.
- **Handledare**, i samtliga pilotuppdrag var ägaren till företaget adeptens handledare. Det kan även vara någon annan i företaget som har huvudansvaret för introduktionen av adepten. Handledaren fick i sin tur coachande handledning av ovan beskrivna coach.
- **Adept**, den nyanställda personen. Adepten hade enbart kontakt med dennes handledare på företaget.

Nedan presenteras kort metoderna coaching och handledning.

### 2.1 Coaching

Att arbeta utifrån coaching är att aktivt lyssna, ställa frågor och att det är den coachade som har svaren på frågorna. Det är den coachade personens utveckling som är i fokus och i stort sett ges inga råd.

### 2.2 Handledning

Handledning är en metod där coaching, råd och mentorskap ingår och ges utefter den handleddes behov. I handledning gynnas den handledde arbetsledaren och arbetstagaren. Det ska gagna dem båda och företaget i helhet.

## 3 Metod

Metoden vi beskriver är den modell vi arbetat fram och landat in i att genomföra pilotuppdraget i.

### 3.1 Bygga modellen

Modellen utformades utifrån Mats Bergling och övriga coacher inom Nya Nätverks erfarenhet av att coacha företagare som rekryterat utrikesfödda samt av andra aktörer som varit involverade i detta samarbete. I huvudsak är det Mats Berling, dåvarande projektledare för Nya Nätverk, som ansvarat för modellen. Viktiga partners var Arbetsförmedlingen, Jan Andersson och Jannika Nordwall, samt olika valideringsföretag exempelvis YKB.

Inom Nya nätverk grundades erfarenheterna på arbete i cirka 150 kommuner med kunskap av företagare, där vi bistått med coaching i deras arbetsledarroll vid rekrytering av utrikesfödda personer. Det har även funnits kunskap från ett tidigare projekt inom LRF som pågick under tre år, Nya Perspektiv, där företagare coachades i deras utveckling. Mats Bergling var även projektledare för detta vilket gett honom en gedigen kunskap om de gröna företagarnas möjligheter och behov.

Piloten integrerades i nuvarande projekt Nya Nätverk där det fanns professionella coacher/handledare att tillgå samt ett stort nätverk av företagare inom de gröna näringarna. Kompetensen hos utförarna var minimum diplomerade coacher inom ICF (International Coach Federation).

### 3.2 Frågeställningarna

Frågeställningarna var bland annat:

- Hur kan vi minska tröskeln för företagaren att ta steget att ta emot en adept?
- När en praktik eller anställning startar, hur kan den förädlas och ge ännu mer till alla inblandade?
- Hur påverkas företagets konkurrenskraft av arbetet med handledningsmetoden?
- Vad behöver företagaren?

Utefter dessa frågeställningar skapades en modell där LRF paketerade ett erbjudande till företagen där de ingick ett avtal. Detta avtal innefattade att företagen åtog sig att sitta ner fyra gånger med sin adept och utgå ifrån strukturerade dokument där tidsåtgång för handledning samt utveckling och mål definierades. Minimum var 60 handledda timmar av företagaren och varaktigheten minst två månader. Parallellt erbjöds företagaren coaching i att genomföra samtalen och i sin roll som arbetsledare.

Ersättning efter genomfört uppdrag till företagaren utgick enligt avtal med 25 000 kr ex moms. Att ta emot en adept där språket inte är helt problemfritt eller att erfarenhet av att arbeta i Sverige saknas tar extra tid av företagaren. Vi såg ett värde av att inspirera och bekräfta deras tid och engagemang. Genom ersättningen gjorde vi också konkret affär med företagaren och köpte därmed deras tid och till stor del vilja att ta emot en adept.

### 3.3 Framtagna dokument

- Avtal mellan LRF och företagaren, bilaga 1
- Inventering, bilaga 2
- Slutsamtal, bilaga 3
- Tidsdokumentation, företagaren fyller löpande i antal timmar som är handledda. Enligt avtal minst 60 timmar.

Tidsplan \_\_\_\_\_ (namn)      veckorna \_\_\_\_\_

Handledare \_\_\_\_\_ (namn)      blad nr. \_\_\_\_\_



Handledningsämnen	Handledda timmar kategori/vecka								Summa kategorier
	v__	v__	v__	v__	v__	v__	v__	v__	Kommentarer
Personlig säkerhet									
Arbetsid, dagliga rutiner									
Samarbete, ledarskap									
Hygien									
Förståelse för företaget									
Produktionskunskap									
Materialkunskap									
Handredskap									
Maskiner									
Djurhållning									
Adeptens privata									
<b>Summa totalt</b>									

Verifierat den \_\_\_\_/\_\_\_\_/20\_\_\_\_ av handledare \_\_\_\_\_

- Utvecklingsdokument, företagaren och adepten sitter tillsammans ner minst fyra gånger och fyller gemensamt i utvecklingen inom de specifika områdena. Genom detta ges en samsyn för var de är nu, vad som är målet med handledningen och utvecklingen för adepten. Då adepten uppnår siffran fem är anställningsbarheten hög.



Utvecklingsplan för \_\_\_\_\_ (namn) veckorna \_\_\_\_\_

Handledare \_\_\_\_\_ (namn)



Moment	I lärande			Anställningsbar	Vecka								
					1	2	3	4	5	6	7	8	
Säkerhet	Gör bara förklarade moment enligt instruktion	Frågar efter säkerhet då egna initiativ tas.	Ser var moment kan göras säkrare och påpekar det.										
	1	2	3	4	5								
Respekt Ta instruktion, kvinnligt ledarskap etc.	Säger alltid "jag förstår" även när det inte är så.	Har oftast förstått då "jag förstår".	Säger bara "jag förstår" när det är så.										
	1	2	3	4	5								
Inställning Förståelse för företaget.	Utför uppgifter åt arbetsgivaren.	Följer hur de utförda uppgifterna påverkar.	Ser sin del i företagets framgång.										
	1	2	3	4	5								
Produktion Hantering av handredskap och maskiner	Följer instruktioner	Ser när något avviker och påpekar det.	Ser när något avviker och föreslår åtgärd.										
	1	2	3	4	5								
Djur Hantering av djur	Följer instruktioner	Ser när något avviker och påpekar det.	Ser när något avviker och föreslår åtgärd.										
	1	2	3	4	5								

Verifierat den \_\_\_\_/\_\_\_\_/20\_\_\_\_ av handledare \_\_\_\_\_

### 3.4 Lärande

De dokument vi ansåg behövas togs fram i minst tre varianter som vi först internt testade och därefter involverades ett par företagare för utvärdering. Målet var att ta fram så lätthanterbara och kärnfulla dokument som möjligt så att företagarna inte såg dessa som ett hinder i deras arbete. För ytterligare lärande genomfördes efter avslutad handledning en utvärdering av extern utförare, företaget Origo, där samtliga företagare och utförare intervjuades via telefon. Intervjuunderlaget togs fram i samverkan mellan utförare och företaget Origo.

## 4 Genomförande

### 4.1 Företagarna

Samtliga företagare som deltog i piloten hade koppling till Nya Nätverks arbete eftersom det inom det projektet fanns ett upparbetat nätverk av företagare som rekryterade. Tänkbara företagare identifierades snabbt med kriteriet nyrekrytering av utlandsfödd arbetstagare i praktik eller anställning. Nedan tabell baseras på företagarnas nuläge innan nyrekryteringen. På frågan om pilotens betydelse vid inventeringen fanns bl.a dessa kommentarer:

- vill utvecklas.
- detta är en bonus.
- ger mig möjlighet att anställa ytterligare en och då utöka verksamheten.

- gör det attraktivt att anställa.
- gör det enklare att anställa.
- jag kommer nu att ta mig tiden att utveckla mig i min ledarroll.
- vill bli bra på att handleda och bli en attraktiv företagare för arbetssökande.

**Tabell 1 Svar av företagarna vid inventering/uppstart.**

<b>Branscher</b>	<b>Antal anställda</b>	<b>Anställningsbehov</b>	<b>Tidigare erfarenhet av handledning</b>
Djuruppfödning Mjölkkor Växter Grönsaker Förädling Entreprenad	Medianen: 3,5 Antal anställda varierade mellan att det var den första som anställdes till att de hade upp till 35 (i säsong).	Flertalet av företagarna hade anställningsbehov nu eller att de visste att de har det i framtiden.	8 företagare: ja 4 företagare: nej

## 4.2 Genomförandefas - hur vi gjorde

Företagarna kontaktades och de som tillfrågades var mycket positiva till att delta. Efter att de tillfrågats skickades avtal samt dokument för genomläsning vilket gav mer förståelse av vad det innebar att delta. Därefter gjordes en gemensam genomgång mellan handledaren och företagaren och avtal signerades.

Tids- och utvecklingsdokumentet hanterades av företagaren som kontinuerligt själv fyllde i dessa. Uppföljning gjordes vid samtalen både med adept och handledare.

Samtal med handledaren inom avtalet var minst vid fyra tillfällen och de hade tillgång till handledning även emellan dessa tillfällen. Det varierade hur mycket företagarna använde sig av denna möjlighet.

## 4.3 Kriterier företagare

Kriterier för företagarna som valdes ut till piloten var att de:

- nyligen hade rekryterat en utrikesfödd.
- var positiva till att utveckla sig själva i sin roll som handledare.
- var uppmärksamma på eventuella förbättringspotentialer och delta i utvärdering.

## 4.4 Resultat företagen

Resultatet av utvärderingen genomförd av Origo bifogas separat, bilaga 4. Sammanfattningen från deras rapport:

”Hälften är tydliga ambassadörer av konceptet med att handleda en praktikant enligt ett strukturerat arbetssätt med stöttning från coach. Det betyder att de talar gott om projektet och sprider positiva rykten om upplägget. 3 av 4 är nöjda med processen.

Flera tar upp att det strukturerade upplägget fungerar bra, det blir något att hålla sig i. Lättare att hålla ordning och det minskar risken för att man missar viktiga delar.

Det kan vara svårt att göra egna anpassningar efter sitt företags förutsättningar samt utifrån praktikantens förutsättningar. Några upplever att det är lite ovant med att arbeta efter vissa fasta punkter och möjligen lite stelbent. Man tar även upp att det är tidskrävande.

Utmaningar finns när man ska handleda per telefon, t ex språkligt kan detta var betydligt svårare än när man möts face-to-face.

Flera tar upp de språkliga svårigheterna när praktikanten inte kan engelska.”

#### **Tabell 2 Sammanställning av dokumentet Utveckling.**

**Medeltal redovisas för samtliga företagare, skala 1–5.**

**Resultatet visar att en konstant utveckling har skett inom samtliga kategorier.**

<b>Medeltal vecka</b>	<b>Säkerhet n:12</b>	<b>Respekt n:12</b>	<b>Inställning n:12</b>	<b>Produktion n:12</b>	<b>Djur n:8</b>
1	1,5	1,8	1,5	1,6	2,3
2	1,5	2,0	1,6	1,7	2,4
3	2,1	2,4	2,1	2,1	2,9
4	2,5	2,5	2,3	2,3	3,0
5	2,7	2,8	2,8	2,7	3,2
6	3,0	3,0	3,1	3,3	3,4
7	3,3	3,5	3,7	3,5	3,7
8	3,5	3,6	3,8	3,6	3,7
Procentuell ökning	130%	100%	153%	125%	61%

#### **Tabell 3 Sammanställning av nerlagd tid från dokumentet Tidsdokument.**

**Antal timmar i medel totalt per företagare var 90 timmar.**

<b>Handledningsämnen</b>	<b>Antal timmar (medeltal)</b>
Personlig säkerhet	7,4
Arbetstid, dagliga rutiner	14,8
Samarbete, ledarskap	10,3
Hygien	4,8
Förståelsen för företaget	6,0
Produktionskunskap	9,6
Materialkunskap	6,0

Handredskap	4,4
Maskiner	10,2
Djurhållning	10,4
Adeptens privata	9,7

## 4.5 Resultat handledare

Resultatet av utvärderingen genomförd av Origo bifogas separat, bilaga 5.

Sammanfattningen från deras rapport:

”Syftet är att öka kunskapen om hur företagare har upplevt att handleda nyanlända in i arbetslivet. Parallellt har vi undersökt coachernas syn på att stötta företagarna i sin roll som ledare och handledningsförmåga. Denna pilotundersökning vänder sig mot företagare som finns i LRF:s databas och som har haft handledarsamtal i samband med att en nyanländ ska prova på ett yrke/arbetsträning. Av de tre coacherna som blivit utvalda har två (2) valt att delta i undersökningen. Coacherna är positivt inställda till konceptet. En utmaning kan vara tiden att hinna med och komma in i rätt tid för företagarens verksamhet. Kan finnas behov av extra stöd i rekryteringen. Introduktionsmaterial – utförarna har olika syn på om det behövs eller inte. Om det ska finnas behöver det tydliggöras, eftersom flera företagare tycker att det är otydligt.”

Utförartiden (den tid handledarna lagt i tid på möten med företagarna) varierade från 4 till 18 timmar. Medeltid per företagare i utförartid var 10 timmar. Tid för inläsning av dokument, avstämningar och lärande emellan handledarna utefter projektet fortlöpte var i medeltid 22 timmar per utförare.

## 5 Slutsatser

### 5.1 Svar på hypotesen

Vår hypotes var att företagarna gynnas av ett strukturerat handledningsstöd samt en ersättning för tid gällande handledning, en kombination av kunskap och ekonomisk ersättning. Vi anser att bygga en modell, enligt den hypotes vi hade, är ett vinnande koncept. Strukturerat handledningsstöd öppnar dörrar för företagare att våga ta emot utrikesfödda i längre praktik och nyanställningar, vilket ger ökad integration av utrikesfödda in i de gröna näringarna.

Företagarna utvecklar sig själva som handledare, de utvecklar sina verksamheter och sina anställda.

Denna modell anser vi även är generell och kan användas inom alla branscher där nyrekrytering sker.

## 5.2 Diskussion

Vi anser att vi genom att erbjuda handledare strukturerat handledningsstöd bidragit till att öka konkurrenskraften på flera nivåer. Handledarna stärker sina ledarroller, adepterna stärker sina arbetstagarroller och företagen stärks genom aktiv företagsledning. För fokuserad diskussion kring ökad konkurrenskraft, läs vidare under 5.3 Konkurrenskraft.

Att vi genomförde piloten som att vi hade en klar modell gjorde att modellen omgående testades ”skarpt” och har nu gett oss ett underlag att gå vidare och erbjuda flera företag den utvecklade modell vi arbetat fram. Vi hade ett redan utarbetat nätverk av företagare samt att vi var ett väl inarbetat team med de kvalifikationer som vi ansåg behövas vilket gjorde att vi snabbt kunde starta igång piloten. Hur mycket tid för förberedelse och igångsättande behövs om inte ett nätverk eller team redan finns? Detta behöver tas hänsyn till i en eventuell ny upphandling.

Utvecklingen skedde efterhand genom att utförare och projektledare hade täta kontakter dem emellan för att snabbt kunna förändra. Lärande har varit att det blir en naturlig variation beroende på utförare och därför är det av ännu större vikt att ha tydlighet i vad uppdraget innefattar. I kommande handledning till företagare är modellen ännu mer ”sjösatt” av detta projekts lärdomar så därav tror vi att variationerna framåt blir färre.

Behöver företagaren komplettera handledningen med coaching? Om det behövs när i processen bör den fokuseras? Två av företagarna har blivit coachade i sin roll som ledare efter handledningens avslut och detta tror vi kan vara till nytta för fler eftersom de i handledningen ökar sin egen medvetenhet om sitt ledarskap.

Finns det koppling till hur mycket tid vi lagt i handledning till resultat? Detta är svårt att avgöra på de få piloter vi genomfört men en viss tendens att ökade antal handledningstimmar kombinerat med coaching har gett mer resultat i form av mer ökad utveckling hos adepten samt nöjdare företagare i sin handledarroll. Vissa resultat kan vara kopplade till avvikelser som har lett till förändring och utveckling av metoden.

Behovet att använda sig av en tolk har varierat. Det vi ser som viktigt är att företagare tillsammans med sin adept har en gemensam förståelse för handledningens olika delar och slutmålet. Att sätta grunden ordentligt gynnar delaktigheten och därmed utvecklingen. Av den anledningen anser vi det viktigt att då det behövs kunna ha tillgång till tolk (i första hand vid startsamtalet).

Vad händer om vi ökar antalet timmar i handledningen till 100 timmar istället för 60 timmar? Kan det påverka till mer konkret handledning för de som endast hade dokumenterat 60 timmar? Eller kan det vara så att de slutade dokumentera vid de uppnådda 60 timmarna? Detta kommer att följas upp vid de kommande handledningarna.

Positiva signaler har inkommit från arbetsförmedlare, att den första tiden för adepten varit mer stabil då företagaren varit i handledning. Hur arbetsförmedlingens handläggare och coacher inom kommunens arbetsmarknadsenheter anser att handledningen påverkar kommer att undersökas mer i de kommande handledningarna.

### 5.3 Konkurrenskraft

Handledningsmetoden bidrar till att möta behovet av kompetensförsörjning inom den gröna näringen. Genom sin metod där coaching, rådgivning och mentorskap används tillsammans med det strukturerade arbetet som metoden innebär, får arbetsgivarna hjälp att stärka sina arbetsledarroller. Stödet bidrar till att företagarna vågar ta steget att bli arbetsgivare för första gången alternativt att rekrytera fler nyanlända till sina gårdar.

Handledning ett ändamålsenligt tillvägagångssätt för att öka anställningsbarheten hos adepterna som är intresserade av att arbeta inom de gröna näringarna. Genom metoden tas adepterna emot på ett strukturerat och metodiskt sätt där de involveras och är aktiva. Adepterna får genom metoden en tydlig start med bland annat tydliggörande av krav, ansvar och förväntningar i dialog med arbetsledaren. Det ger goda förutsättningar för adepterna att utvecklas in i det svenska arbetslivet.

Företagarnas konkurrenskraft ökar genom att metoden bidrar med nya tydliga förhållningssätt, arbetssätt, krav, förväntningar och processer för både arbetsgivare och adepterna. Handledningen stärker företagarna i deras arbetsledarroller till att lättare leda och behålla-, att utveckla- och att även attrahera ny personal.

Företagens konkurrenskraft stärks genom aktiv företagsledning med strategier inom de bestämda områden och moment som handledningen innefattar. Exempel på moment som innefattas är; säkerhet, respekt, inställning, produktion, djur och språk.

Produktionskapaciteten ökar då det finns trygga anställda i företaget som vet vad de förväntas göra och då de har tydliga avstämningar. Affärerna har möjlighet att utvecklas vilket i sin tur bidrar till ökad lönsamhet och attraktionskraft.

Genom att hjälpa företagarna att våga ta steget till att rekrytera nyanlända med de erfarenheter och kunskaper de bär med sig från sina ursprungsländer skapar variationen av kunskap i företagen. Kunskapsvariation är enligt studier en viktig parameter för att öka konkurrenskraften i jordbruksföretag (ur Vad påverkar svensk konkurrenskraft? Jordbruksverkets rapport 2016:7).

## 5.4 Rekommendationer för framtiden

### 5.4.1 Lärdomar och utveckling

Vi konstaterar att användandet av handledning bidrar till utveckling av både handledare och adepter i deras yrkesroller. Tack vare stödet från coachen och det fokuserade arbetet över tid, 60 timmar under 8 veckor, skapas trygghet och tydlighet i relationerna, bra vanor hinner skapas och viktiga frågor inom de olika momenten tas upp.

Brister i adepternas språkkunskaper i svenska är en av de största utmaningarna för företagare som behöver rekrytera utrikesfödda. Ett utvecklingsområde vi hittat är att fokusera mer tid på momentet språk, som exempelvis att hitta viktiga kommunikationsverktyg för att underlätta kommunikationen och adepternas språkutveckling.

En viktig lärdom är att ha en flexibilitet i utvecklingsdokumentet när det gäller områden att utveckla. Att ha en stabil grund baserat på de utvecklingsområdena som är identifierade och utöka med blanka rader där företagaren själv har möjlighet att komplettera med områden som är viktiga i verksamheten. När det gäller integration är språkutveckling också central och därför har det kommit önskemål från både företagare och vår samarbetspartner Arbetsförmedlingen att även följa språkutvecklingen.

Det inledande samtalet med företagen kommer att fokuseras ytterligare på så att det säkerställs vilka åtagande de som företagare har i avtalet och även att det blir fokus på detta efter deras första samtal med sin adept. Möjligheten att kunna använda sig av en tolk vid startsamtalet med sin adept då det behövs är viktigt för att förståelsen och målen med handledningen ska säkerställas.

Reflektion att gällande adeptens utveckling finns det ett par företagare som inte sett någon utveckling inom vissa områden. Viktigt att handledaren stämmer av hur utvecklingen går, utvecklas inte en adept rekommenderas handledning för ökad utveckling. En företagare, Siri Erman, och hennes adept Leila har under handledningen skrivit sina reflektioner. Deras sammanställning finns att läsa i Bilaga 6 Handledning, Siri Erman.

Avtalet har av företagarna upplevts som tydligt så i det kommer ingen förändring att ske.

### 5.4.2 Förändring i kommande piloter

Via finansiering av Tillväxtverket kommer vi under 2020/2021 att genomföra ytterligare cirka 35 handledningar enligt utarbetad och förbättrad modell. Det gör att vi omgående kan utveckla och göra modellen ännu skarpare. En förändring vi kommer att göra är att erbjuda företagaren tillgång till coaching enligt modell inom Nya nätverk (upp till sex timmar där fokus ligger på arbetsledning, direkt kopplat

till företagaren) och parallellt handledning så att företagaren har en handledare och en coach involverad. Vi tar även hänsyn till vad som framkom i utvärderingen gällande förbättringar:

”Beskrivning av konceptet/upplägget kan tydliggöras. Några ger svagare betyg gällande tydligheten. Slutsamtalet med coachen ges toppbetyg. Samtliga anger mycket eller ganska bra. Startsamtalet får något svagare resultat, men det kan ha koppling till otydlig konceptbeskrivning.”

### 5.4.3 Ny utförare

Reflektioner och rekommendationer vid planering av en ny utförare enligt våra erfarenheter.

### 5.4.4 Jordbruksverket

- Att minimum utbildning för utförare är Diplomerade coacher enligt ICF alternativt likvärdig utbildning.
- Starkt meriterande är utbildning inom CoachandeHandledning.
- Meriterande är att det finns ett upparbetat nätverk och erfarenhet av företagare inom den gröna näringen.
- Vana att samverka med olika aktörer, tex arbetsförmedlingen och kommuner.
- Att beräkna mycket mer tid för igångsättande av ett nytt projekt om inget nätverk eller erfarna utförare deltar i projektet.
- Att företagaren efter avslutad handledning följs upp efter cirka ett halvår för att fånga upp om det finns behov av ytterligare handledning eller annan kompetensutveckling för att stärka hållbarheten i rekryteringen och konkurrenskraften.

### 5.4.5 Utförare

- En sammanhållande projektledare (som även kan vara utförare) som leder erfarna, självständiga och målinriktade coacher/handledare.
- Att kunna handleda digitalt samt på plats över större geografiska områden (om det krävs utifrån upphandling).
- Vara nätverksbyggare, bra på att upprätthålla goda relationer och se nya möjligheter.

### 5.4.6 Felkällor

Vid utvärdering uppkom att några av företagarna inte har suttit ner de fyra gånger med sin adept och gått igenom utvecklingsplanen enligt modellen.

Utvecklingsplanen har ändå använts av företagarna och enligt företagarna har den varit till stor nytta. Då den inte använts på samma vis av alla företagare kan detta vara en källa till olika upplevelser av dokumenten.



Av tre utförare är det två som deltagit i utvärderingen, detta kan ha påverkat resultatet.

Antal timmar som företagarna handledde var i snitt 90 per företagare. Några av företagarna kan ha uppfattat att det skulle bli totalt 60 timmar ifyllda i dokumentet medan vissa har fyllt i samtliga timmar. För rätt statistik och lärande ska samtliga timmar fyllas i.

## **5.5 Slutord**

Stort tack till Jordbruksverket som gav oss möjlighet och inspiration att utveckla denna modell för handledning.