

Kompetensutveckling för yrkesverksamma

Att organisera projekt för förändring

PER-OLOF THÅNG

Göteborgs universitet, Institutionen för pedagogik och didaktik

GUN-BRITT WÄRVIK

Göteborgs universitet, Institutionen för pedagogik och didaktik

Sammanfattning: *Denna artikel handlar om ett samverkansprojekt för kompetensutveckling inom verkstadsindustrin och om svårigheten att få sådana projekt att fortgå. Analysen har inriktats mot projektets utveckling som nätverk och dess övergång i en mer operativ fas. Vi pekar på hur kompetensutveckling verkat sammanbindande i projektets inledande fas och hur den operativa fasens försök att hantera heterogenitet och designa en ordning bryter upp det ursprungliga nätverket. Det standardiserade bryter ned vad något mer formbart och plastiskt kan hålla samman. Projektets upptagenhet av sig självt som projekt medförde också att produktionspersonalen och det sammanhang den var en del av glömdes bort.*

Denna artikel handlar om ett omfattande lokalt samverkansprojekt för att stimulera och åstadkomma kompetensutveckling bland såväl stora, som små och medelstora verkstadsföretag. Det var en i många avseenden unik satsning som startade i november 1994 och som formellt avslutades 2001. Projektet, eller kanske snarare programmet, fick namnet *Kompetensutveckling för yrkesverksamma*, eller *KFY 2000+*, och genomfördes i samverkan mellan olika industriföretag, arbetsmarknadens parter samt utbildningsanordnare av olika slag. KFY 2000+ skulle som program främst driva och genomföra utvecklingsprojekt avseende kompetensstyrning samt olika former för utbildning och lärande inom verkstadsindustrin i Göteborgsregionen.

Det skulle främst handla om IT-baserade eller IT-stödda pedagogiska program, som skulle svara mot företagens och de anställdas behov. Den tid som inte användes för direkt produktivt arbete, när till exempel produktionen av en eller annan anledning stod stilla, skulle nyttjas för kompetensutveckling. Tidsanvändningen skulle ytterligare effektiviseras. Synen på utbildning och kompetensutveckling var instrumentell och snävt nyttoinriktad. Det var inte

endast leverans- och ledtider som skulle bli kortare, utan också den tid det tar att lära nytt.

Utvärderingen visade att de genomförda satsningarna kom att bli mycket kortvariga. När KFY 2000+ efter cirka ett halvårs projekttid lämnade de enskilda företagen upphörde i stort sett sådana aktiviteter som initierats genom projektet (Thång & Wärvik 2001). Projektet är i det här avseendet inte unikt. Samhället har satsat mycket pengar på en lång rad liknande utvecklingsprojekt med förändrande ambitioner vilka har riktats mot företag och offentlig verksamhet (t ex Hamde 2000, Oscarsson 1997). Utvärderingar av dessa pekar ofta just på svårigheten att få den verksamhet projektet initierat att fortgå även efter projekttidens slut (t ex Nashhold 1992).

Analysen har här dels inriktats mot KFY 2000+ utveckling som nätverksprojekt, dels mot projektets övergång i en mer operativ fas och då särskilt det som många av insatserna kom att handla om, så kallade produktionsnära lärcentra. Vi kommer att visa på projektets komplexitet och det märkliga i att så vitt skilda organisationer som det här rörde sig om lyckades dra igång och genomföra detta, med regionala mått mätt, stora projekt. En huvudfråga är emellertid hur man kan förstå den problematik projekt av det här slaget ställs inför när det gäller förmedling av modeller för kompetensutveckling, från en projektorganisation till operativ verksamhet. Det är alltså inte resultatet av projektets arbete i sig som är vårt fokus, utan förutsättningar för att organisera utvecklingsprojekt för kompetensutveckling och lärande i arbetslivet där aktörer från skilda verksamhetsområden är inblandade.

En ambition som ofta uttrycktes inom KFY 2000+ var att åstadkomma något som kallades en *kompetenskultur* inom industrin. Föreställningar om vad denna skulle kunna innebära formulerades dock i mycket vaga ordalag. Det saknades en innehållslig idé utöver »vikten av kompetensutveckling», likaså gjordes aldrig någon analys av förutsättningarna i de olika sammanhang i vilka en »kompetenskultur» skulle introduceras. Här fanns en tilltro till det goda exemplet, att modeller för kompetensutveckling skulle kunna utvecklas vid de stora företagen och sedan enkelt kunna överföras till de mindre. Man kan beskriva det som att innebörden av »kompetenskultur» kom att reduceras till tekniker för genomförande och att det fanns en stark tilltro till den rationella planeringen.

En rationell beslutsmodell för projektledning, med en klar målformulering och tydligt angivna vägar för att nå detta mål, är ofta ett självklart ideal för genomförande av utvecklingsprojekt (Sahlin-Andersson 1996). En sådan modell har också starkt ifrågasatts. Det finns bland forskare inom området en ganska allmän uppfattning om att projekt vanligen inte följer det som planerats men också att avvikelser ofta betraktas som ett problem (t ex Sahlin 1996). Vi kommer även här att peka på den rationella beslutsmodellens tillkortakommanden när det gäller samverkan mellan de aktörer som var inblandade i KFY 2000+ och därmed också styrning av ett projekt av den här arten.

Många har också framhållit att utvecklingsprojekt istället kan förstås som en arena för experiment och lärande med en beredskap för anpassning till ändrade förutsättningar (Ellström, Gustavsson & Svedin 1996; Sahlin-Andersson 1996; Svensson & von Otter 2000). Det kan då handla om att synliggöra

avvikelser och störningar istället för att betrakta dem som problem (Engeström 1987, Lahn 2004).

Vår utgångspunkt här är att de i projektet engagerade aktörerna kan betraktas som skilda sociala praktiker, eller vad Engeström (1987) kallar *verksamhetssystem*, vilka alla kan ha skilda intressen när det gäller vad som skall åstadkommas inom projektets ram. Verksamhetssystem kan förstås som kollektivt och historiskt formade; de besitter en robusthet och varaktighet över tid, men kännetecknas samtidigt av förändring och rörelse i vilken motsättningar skapas. En sådan utgångspunkt pekar alltså på projektets mångkontextuella karaktär och på det situationella, som utgör en förutsättning för förståelsen av de här tecknade händelseförloppen. Det krävs ett gränskorsande men vi vill här peka på att ett sådant inte enbart handlar om det sociala, om relationer mellan människor. Även materiella redskap, artefakter, har stor betydelse för hur vi tänker och handlar.

För att samverkan mellan annars skilda sociala praktiker skall kunna åstadkommas krävs alltså en förmedling, eller mediering, mellan de skilda praktikerna, som en del i skapandet av gemensamma sammanhang. Det krävs något som ger det som görs en kommunikativ innebörd. Susan Leigh Star (Bowker & Star 2000, Star & Griesemer 1989) har utvecklat begreppet *gränsobjekt* som kan användas för att förstå hur människor från, som Leigh Star uttrycker det, »skilda världar», kan skapa något gemensamt och få något gjort. Gränsobjekt är formbara men tillräckligt robusta för att upprätthålla något bestämt över skilda verksamhetssystem:

Boundary objects are those objects that both inhabit several communities of practice and satisfy the informational requirements of each of them. Boundary objects are thus plastic enough to adapt to local needs and the constraints of the several parties employing them, yet robust enough to maintain a common identity across sites. They are weakly structured in common use, and strongly structured in individual-site use. These objects may be abstract or concrete. (Bowker & Star 2000 s 297)

Vi kommer här att lyfta fram betydelsen av gränsobjekt för samverkan mellan skilda verksamhetssystem och betydelsen av gränsobjektens formbarhet för att hantera spänningar och störningar som uppstår under projektets gång. Gränsobjekten förstås som en del i ett gränskorsande men får sin innebörd när de används i en situerad praktik. Vi vill även peka på problematiken när KFY 2000+ skulle implementera sin egen modell för kompetensutveckling på de mindre företagen. Det handlar bland annat om att utveckla en rationell beslutsmodell som också kan förstås i termer av en utifrån definierad standard, men som inte får den gemensamma kommunikativa innebörd som ett sammanbindande gränsobjekt som skapats inifrån de berörda praktikerna själva skulle kunna ha.

Analysen bygger huvudsakligen på intervjuer med medlemmar i KFY 2000+ styrgrupp, projektledare, företagsledare vid 16 medverkande företag, fackliga representanter vid 15 medverkande företag och gruppintervjuer med produktionspersonal vid ett av de medverkande företagen.¹

KOMPETENSUTVECKLING FÖR YRKESVERKSAMMA OCH FÖRESTÄLLNINGAR OM BEHOVET AV EN KOMPETENT PRODUKTIONSPERSONAL

I bakgrunden till KFY 2000+ fanns en uttalad farhåga om den alltför låga utbildningsnivån bland stora grupper av produktionspersonalen inom verkstadsindustrin. Vid tidpunkten för projektets tillkomst hade en rad utredningar och studier presenterats (t ex SOU 1991:56, SOU 1991:82, SOU 1992:7) där man drog den generella slutsatsen att utbildnings- och kompetensnivån bland betydande grupper av industrianställda var alltför låg. Tillgänglig statistik visade då, precis som den fortfarande gör, att formellt korttidsutbildade grupper inom industriproduktion deltar i utbildning anordnad av arbetsgivaren i betydligt mindre utsträckning än vad många andra grupper gör. Samtidigt måste man konstatera att frågan om personalutbildningens relation till övrig vuxenutbildning och arbetskraftens kontinuerliga kvalificering förblivit olöst, trots massiva satsningar som till exempel *Kunskapslyftet* (t ex SOU 1999:141) eller det så kallade *L-programmet* (Docherty 1996).

KFY 2000+ projektet genomfördes under en period då arbetslösheten ökade mycket kraftigt i Sverige och då regeringen initierade *Kunskapslyftet*, en unik satsning på vuxenutbildning. I samband med konjunktur nedgången förändrades efterfrågan på kompetens och sysselsättningen minskade inom bland annat verkstadsindustrin, särskilt bland anställda med kort formell utbildning. Under åren 1990–96 minskade antalet anställda inom tillverkningsindustrin med över 30%. Samtidigt ökade produktionen.

KFY 2000+ föregicks av ett branschsamarbete inom verkstadsindustrin i göteborgsregionen, som gick ett par decennier tillbaka i tiden. I detta, förmodligen ganska unika samarbete, medverkade storföretag, fackliga organisationer, arbetsgivarnas organisation, den kommunala utbildningsförvaltningen och den regionala arbetsmarknadsmyndigheten. Under en lång rad av år genomfördes olika insatser i syfte att underlätta rekryteringen av utbildad produktionspersonal till verkstadsindustrin samt för utbildning av de redan yrkesverksamma. Ett exempel på en sådan satsning var det så kallade *Övervintringsprojektet* vid Volvo Personvagnar och som innebar massiva utbildningsinsatser för permitterad personal i samarbete med den kommunala vuxenutbildningen (se Carlén 1999).

Det fanns bland företrädare för såväl berörda industriföretag som de lokala arbetsmarknads- och utbildningsmyndigheterna en föreställning om den framväxande »nya» kapitalismen som drivs av hyperkonkurrens, massiva teknologiska förändringar och kraven från alltmer sofistikerade och krävande kunder. Den allmänna bilden av de pågående globala förändringarna föreföll vara i överensstämmelse med Manuel Castells (1998) iakttagelser i trilogin om det så kallade nätverkssamhället och hur den »nya» kapitalismen återspeglar dramatiska förändringar från den »gamla» kapitalismen i sättet på vilket produktionen och andra ekonomiska processer är organiserade. Konkurrens och marknad är enligt Castells (1998) de globala dragen i den nya kapitalismen vars ledmotiv är ständig förändring.

Konturerna av en global arbetsfördelning blir allt skarpare med marginaliserade låglönejobb i en del av världen och kvalificerade välbetalda arbeten i andra delar, och med arbetslöshet och undersysselsättning som ett aldrig avtagande problem. Den nya arbetsordning som växer fram och där trycket från marknaden, det vill säga vad som i vardagligt tal kallas »globalisering», mer direkt än tidigare träffar den enskilde individen på arbetsplatsen. Detta kommer till uttryck i form av decentralisering, nätverk, flexibilitet, kundorderstyrning, »just-in-time», »management» etcetera. Ju mer kundorderstyrd och decentraliserad en verksamhet är, desto större anges kraven vara på en kontextualiserad förmåga hos den enskilde arbetaren eller arbetslaget att självständigt lösa uppkomna problem, även om så inte alls behöver vara fallet. Arbete och lärande skall länkas väl samman, är en alltmer utbredd föreställning (Hirschborn & Gilmore 1989, Boud & Garrick 1999).

Den idémässiga bakgrunden till KFY 2000+ sammanfaller väl med en officiell bild av arbetslivets förändring och kunskapsbehov (se t ex SOU 2000:7, Ds 2000:33, Ds 2000:22). Framför sig såg initiativtagarna till KFY 2000+ en välutbildad och välinformerad produktionspersonal. I bakgrunden till KFY 2000+ fanns också föreställningen om »humankapitalet», det vill säga summan av arbetskraftens kompetens och kvalifikationer som den mest avgörande produktiviteitsfaktorn. Människors kreativitet, villighet att lära, motivation och kapacitet att hantera förändringar antas vara mest avgörande för företagets utveckling. Genom att i partnerskap och nätverk mellan olika intressenter och organisationer skapa nya former för kompetensutveckling, skulle dessa föreställningar kunna förverkligas. En lösning på problemet, och som utvecklas längre fram i denna artikel, var att etablera så kallade lärcentra på enskilda arbetsplatser eller i samverkan mellan arbetsplatser.

Humankapitalismens företrädare hävdar inte bara att det finns ett starkt samband mellan investering i utbildning och ekonomisk tillväxt, utan också att en mer jämlik investering i människors utbildning och kompetens leder till minskade individuella löneskillnader. Vi vill därför även peka på att en helt annan syn på betydelsen av formell utbildning för den ekonomiska tillväxten presenteras av Alison Wolf (2002) i boken *Does Education Matter?* med undertiteln *Myths about education and economic growth*. Vi nöjer oss med denna bakgrundsteckning, och konstaterar att KFY 2000+ var en satsning som tillkom och genomfördes under en tid med mycket stora och djupgående förändringar på svensk arbetsmarknad.

KOMPETENSUTVECKLING FÖR YRKESVERKSAMMA SOM NÄTVERKSPROJEKT

KFY 2000+ och dess tillkomst kan alltså, som redan nämnts, nära knytas till föreställningar om arbetskraftens kompetens och utbildningsnivå. Projektet pekade ut vad företag borde göra för att kunna följa med i konkurrensen och vad de anställda borde göra för att förbli anställningsbara. Etablerade former för lärandet på industriarbetsplatser skulle förnyas, sades det, och aktörer från skilda praktiker mobiliserades för att åstadkomma detta. Volvo var

starkt drivande men även den kommunala utbildningsförvaltningen och Metall avd 41 var drivande krafter.

KFY 2000+ kan sägas vara ett komplext projekt i meningen att det här skulle ske en samverkan mellan olika aktörer, vilka vi alltså valt att betrakta som verksamhetssystem (jfr Engeström 1987). Därmed vill vi peka på att det som spelades ut under projektets olika faser här förstås med en utgångspunkt i handlingars situerade karaktär och deras inbäddning i ett komplext samspel mellan människor och deras redskap. Här skulle alltså sådana skilda sociala praktiker som offentlig utbildningsverksamhet, tillverkningsindustri och fackliga organisationer åstadkomma något gemensamt. Frågan blir inte mindre komplex av att denna gemensamma insats också förväntades åstadkomma förändring i små och medelstora företag, vilka varken deltagit i det ursprungliga nätverket eller i den formaliserade projektorganisation som så småningom etablerades.

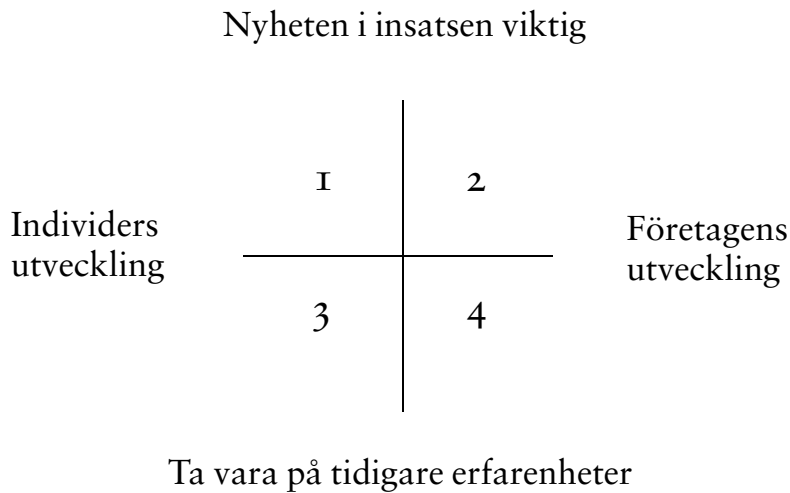
Under intervjuer med medlemmar i styr- respektive projektgrupp framkommer helt skilda utgångspunkter när det gäller medverkan i KFY 2000+. De intervjuade beskriver det även som att frågan om projektets inriktning ofta diskuterades och att man här inte var överens. Detta är i sig inget att förvånas över utan får nog betraktas som ett normalt inslag i projekt av det här slaget.

Följande två citat från intervjuer är exempel på hur detta kommer till uttryck:

Det var min utgångspunkt när jag engagerade mig i det här att försöka se till att man hjälpte små- och medelstora företag i första hand att utvecklas så att de kunde ta emot de här jobben som outsourceades från de stora företagen. (Representant A för arbetsgivarorganisationen i styrgruppen)

Där kan vi ha lite olika ambitioner. Det är inte meningen att vi ska gå in och förändra ledningsgruppen och göra en helt ny organisation i företaget, verksamhetsutveckling och så. Det är inte vår del. Utan vi ska titta på hur organiserar vi bäst för kompetensutveckling i företaget. Det är begränsat till det. (Representant A för fackliga styrgruppen)

Under intervjuerna med projektledare och styrgruppsmedlemmar framställs projektet av några som en experimentverkstad för att utveckla nya metoder för kompetensutveckling. Andra betonar mer vikten av en utgångspunkt i tidigare erfarenheter och att nyheten inte behöver ha en framträdande roll. Några framhåller den enskilde individens utveckling, andra det enskilda företagens konkurrenskraft. Några nämner även att det är den regionala utvecklingen som är projektets huvudsakliga fokus. Med utgångspunkt i intervjuerna skulle projektets inriktning kunna beskrivas utifrån fyra olika positioner enligt följande:



Figur 1. Olika inriktning inom KFY 2000+ med ledning av intervjuade styrgruppsledamöter och projektledare.

Avsikten med figuren är att tydliggöra heterogeniteten i hur projektets verksamhetsfält kommer till uttryck under intervjuerna som genomfördes mot slutet av projektperioden.

Trots denna heterogenitet kan man notera täta formella möten och en omfattande textproduktion under projektets inledande år. Resultatet av detta blev en gemensam ansökan till Trygghetsrådet SAF/LO (TSL) om medel för fortsatt utveckling av projektet. Denna ansökan beviljades, vilket också kom att resultera i att arbetsgivarorganisationen respektive den fackliga organisationen beskrev sig som ägare av projektet.

Man kan notera att ansökan är ganska allmänt hållen. Enligt ansökans »Vision och strategi» skall göteborgsregionen bli industriellt konkurrenskraftig »med högsta internationella klass». Personalen skall vara engagerad, kunnig och därtill »anställningsbar» inom andra företag eller branscher »om de nuvarande arbetsuppgifterna försvinner». Volvo Lastvagnar AB hänvisar bland annat till sin affärsplan, vilken beskriver hur alla vid företaget måste utvecklas och engageras i ett ständigt förbättringsarbete för att man skall nå uppsatta mål.

SKF Sverige framhåller bland annat att en stor del av produktionspersonalen har en alltför kort utbildning. Mot bakgrund av det produktionsorganisatoriska arbetet som pågick vid den här tiden mot arbetslag, såg man att åtskilliga av de anställda skulle komma att få problem på grund av bristande kompetens. Bilkomponent i Västsverige skriver i ansökan bland annat om att »utveckla metoder lämpliga för underleverantörer, kundorienterad förändringskompetens med utgångspunkt från framgångsrika insatser i stora företag och från världsledande mindre företag», likaså att »bistå förändringsbenägna företag i kundorienterad kompetensutveckling». Chalmers skulle genomföra ett projekt »Analys av organisatorisk effektivitet». Här kan också nämnas att

det enda innehållsspecifika som Trygghetsrådet SAF/LO (TSL) skriver i beslutet om beviljade medel är att man ställer 26 mkr:

till stödmottagande parter förfogande som bidrag till projektkostnader förknippade med att bygga upp yrkesnätverk för kompetensöverföring och att bedriva utvecklingsarbete som främjar kompetensutveckling i mindre företag.

Man kan således även i ansökan notera en heterogenitet. Det handlar om anställningsbarhet och uppgradering av kort formell utbildning bland produktionspersonal, men också om verksamhetsförändring och effektivitet, om mer konsultinriktade insatser men också om forskning.

Ett förslag här är att man kan betrakta »kompetensutveckling» som ett sammanbindande begrepp, som ett gränsojekt (jfr Bowker & Star 2000). Fram till dess att KFY 2000+ beviljades medel kunde kompetensutveckling lätt anpassas till den egna organisationens frågor, krav och förhoppningar, vilket till exempel ansökan om finansiering ger uttryck för. Här har kompetensutveckling alltså fungerat som ett tillräckligt bra sammanhållande kommunikativt redskap mellan de inblandade, trots deras skilda intressen när det gäller vad projektet skulle åstadkomma.

DEN OPERATIVA FASEN

Efter det att projektet beviljats medel inleds den operativa fasen. Denna fas beskrivs här som ambitioner att hantera heterogeniteten genom »design av en ordning», det vill säga en standardisering. Det handlar också om ett utpekande av vad som skall göras och hur detta skall gå till. Att driva ett projekt av KFY 2000+ art kan inte ha varit en enkel sak. Det gällde att skapa en arena där de skilda förväntningarna vad gäller projektets inriktning kunde hanteras. Genom projektfinansieringen blev detta möjligt, kanske inte minst för att denna också gav arbetsgivarorganisationen och den fackliga organisationen ett tolkningsföreträde.

Som exempel på det som görs i standardiserande riktning kan nämnas just finansieringen men även formaliserandet av en arbetsorganisation, användande av lokaler och konkretiserandet av vad som kan vara »kompetensutveckling». Trygghetsrådet SAF/LO (TSL) som finansiär medförde att arbetsgivarorganisationen respektive den fackliga organisationen kallade sig projektägare. De båda parterna sa under intervjuer att de gick »hand i hand» ut till småföretagen. Den formaliserade arbetsorganisationen innebar inrättandet av en projektgrupp och en styrgrupp. En av medlemmarna i styrgruppen beskriver detta som att:

Vi betraktar projektledaren som vd för KFY. Så är vi en styrelse. Sedan är det hans roll att ta sin arbetsgrupp med delprojektledare och leda och styra den gruppen. (Medlem A i styrgruppen)

Tre huvudprojektledare kom att avlösa varandra under de fem år KFY 2000+ pågick, två av dessa var anställda av Volvo. Arbetsmarknadens parter och ett storföretag lyckades skaffa sig stor autonomi när det gäller utformningen av

projektets operativa fas. Flera av de intervjuade styrgruppsmedlemmarna och projektledarna pekar också på »projektägarskapet» som något som påverkat den ursprungliga nätverkstanken då det alltid var några som hade tolkningsföreträde. KFY 2000+ börjar nu mer framträda som ett verksamhetssystem i sig självt.

KFY 2000+ kan i och med den formaliserade arbetsorganisationen mer beskrivas i termer av konsultföretag än nätverksprojekt. Arbetsmarknadens parter hade var sin representant i projektorganisationen, vilka också skulle kunna beskrivas som »konsultföretaget» KFY 2000+ säljorganisation. De besökte gemensamt små- och medelstora företag i syfte att få dem intresserade av att medverka i en insats. Detta var inte lätt, projektet hade svårt att rekrytera intresserade företag. En förklaring som gavs av flera projektledare under intervjuerna var att småföretagarna inte hade tid att delta. De berättade att de ofta framställde den produkt KFY 2000+ hade att erbjuda som »gratis utbildning» för att locka till deltagande. Samma insats benämndes »försök» internt inom projektorganisationen.

Användandet av lokaler innebar att de av nätverkets medlemspraktiker som lyckats erövra positioner som projektledare nu hade tillgång till personliga tjänsterum och ett sammanträdesrum. De övriga medlemmarna i det ursprungliga nätverket bjöds in till formella möten för att diskutera de olika projektförslagen. Produktionschefer och anställda från företag som deltagit i en projektinsats bjöds in till formella möten för att berätta om sina erfarenheter av insatsen. Här anordnades kurser där produktionspersonal vid små- och medelstora företag bjöds in att delta. Det handlade här mer om en traditionell arbetsplats än en arena öppen för alla. För flera krävdes en inbjudan, eller i alla fall ett legitimt ärende till den som hade tillgång till tjänsterum. Det ursprungliga nätverket hade därmed inte heller tillträde till KFY 2000+ på lika villkor.

Vad som kunde vara *kompetensutveckling* konkretiserades framför allt i form av datorer som placerades ut i nära anslutning till produktionen vid de företag som man lyckades mobilisera för ändamålet. Denna företeelse kom alltså att få namnet »produktionsnära lärcentra». Sammanlagt 14 mindre delprojekt kom att genomföras med projektperioder omfattande cirka sex månader (varierade från två till tio månader). Utbildning i dess traditionella form var sådant man sade sig vilja undvika, ambitionen var ju att skapa helt nya former för lärsituationer. För varje projekt designade projektgruppen en projektplan som sedan eventuellt antogs av styrgruppen. »Något nytt» var ett viktigt ledord för projektledarna och som också uttrycktes av styrgruppen.

Intervjuare: Varför ska det vara nytt när det inte finns behov av det nya?

Projektledare: Utan att prova det nya vet man inte om det finns behov av något nytt. Vi har ju ständig diskussion om vad som är nytt i projekten. Och vi kan inte göra bra projekt för att det inte finns nåt nytt i det projektet /.../ Alla som är med i ett KFY-projekt tar en viss risk, vi stöder ett projekt men vi garanterar ingenting.

/.../

Intervjuare: Vad hade man för mål med att testa olika saker?

Huvudprojektledare: Testa. Själva målet med lärcentra var ju att testa och pröva om det överhuvudtaget var möjligt att lägga produktionsnära lärcentra, få in den mixen. Där var det ju formen vi var ute efter. Innehållet var inte grejen.

Projektledarna beskriver dock genomgående sin uppgift som att se till att projektplanen hålls. Det verkar ha funnits lite utrymme att inom de enskilda insatserna gå utanför de ramar som inledningsvis stakats ut som »något nytt».

Det mångtydiga och mer abstrakta *kompetensutveckling* kan nu beskrivas som att ha konkretiserats i form av »lokaler», »positioner som projektledare», »projektplaner», »produktionsnära lärcentra» och »gratis utbildning». Dessa utgör också exempel på redskap som KFY 2000+ har tillgång till i sin övergång från en planeringsfas till en operativ fas. Redskapen har också designats just för detta ändamål.

Resultaten av denna satsning var dock mycket nedslående, när KFY 2000+ lämnade företagen så avklingade aktiviteterna i lärcentrumet. Den utvärdering som gjordes (Thång & Wärvik 2001, 2004) visade att de datorer som placerades ut på de enskilda småföretagen användes i mycket liten utsträckning efter det att insatsen avslutats. Det gjordes heller inte någon uppföljning av avslutade insatser. En av projektledarna sa under intervjun att:

Vi har inte följt upp projektet efteråt /.../ men så är det. Vi har jagat vidare till nya saker hela tiden. /.../ det finns sånt tryck tycker jag, att jobba med nytt hela tiden. (Projektledare A)

Projektens »nyhetsvärde» blev ett viktigt inslag i projektorganisationens interna arbete. Liten uppmärksamhet ägnades åt vem det var som skulle använda de datorutrustade lärcentrumerna och hur dessa kom in i den arbetsituation produktionspersonalen var en del av.

ANVÄNDANDET AV ETT LÄRCENTRUM

»Något nytt» och att »testa» var dock inte det som marknadsförts av KFY 2000+ i kontakterna med småföretagen, utan just möjligheten för företagen att få utbildning till sin personal. I det följande beskrivs svårigheten med användandet av ett lärcentrum vid ett av de medverkande företagen. Företaget har cirka 80 anställda, varav ungefär 40 arbetar i produktionen. Nästan hälften av produktionspersonalen är 50 år eller äldre. De flesta har mycket lång anställningstid vid företaget. Flera anställdes efter avslutad skolgång och har sedan dess stannat kvar. Endast några enstaka har erfarenhet från längre tids arbete vid annat företag. Utbildningsnivån varierar från grundläggande skolutbildning (folk- resp grundskola) till fyraårigt tekniskt gymnasium. Några av de äldre har gått industriskola. Produktionsarbetet innebär montering respektive provning av elektroniska apparater.

Både företagets produktionschef och en representant för den lokala fackklubben hade medverkat i förberedande möten tillsammans med en projektledare från KFY 2000+ och några andra mindre företag i närområdet. KFY 2000+ hade ställt ett antal Internetuppkopplade datorer till förfogande vilka placerats i ett lunchrum i form av ett loft med utsikt över produktionsgolvet.

När projektperioden var över köpte företaget dessa datorer. Några bland produktionspersonalen utbildades i grundläggande datakunskap i en kurs anordnad av KFY 2000+ och med komvux som kursledare. Denna utbildning genomfördes dock inte i lärcentrumet utan var förlagd till komvux lokaler. Fyra personer deltog i en handledarutbildning, också den anordnad av KFY 2000+. Avsikten var att dessa skulle stödja sina arbetskamrater i hanterandet av datorerna. De skulle dock inte fungera som lärare. Företaget köpte in Cd-rombaserade kurser i språk, kretskortstillverkning och så kallade datakörkort. Det visade sig dock vara mycket svårt att integrera lärcentrumet i det dagliga arbetet.

Datorerna installerades våren 1999. I september samma år genomfördes gruppintervjuer med all produktionspersonal där bland annat en fråga om användandet av lärcentrumet kom att diskuteras. En av oss författare, Gun-Britt Wärvik, hade tillbringat tid i produktionen och kunnat notera att datorerna knappast alls användes.

I följande utdrag från en gruppintervju säger en av montörerna att för att göra det han gör i jobbet, det vill säga bygga kretskort, så behöver man inte kunna använda en dator. Det visar sig ganska allmänt att montörerna pratar om lärcentrumet som att handla om grundläggande datorkunskap och inte ha med själva arbetet att göra.

Intervjuare: Är det viktigt att kunna datorer?

Montör 3: Inte för oss som jobbar därinne, det är det väl egentligen inte?

Montör 4: Inte...

Montör 3: Vi ska ju bygga va

Företaget har en arbetsorganisation baserad på arbetslag. Det finns ingen arbetsledare förutom produktionschefen, men i varje arbetslag finns en position som kallas för att vara styransvarig och som bl a innebär att planera gruppens arbete. Intentionen är att positionen skall rotera men så har det inte blivit. Den som en gång fick den i början av 1990-talet har behållit den. Den som är styransvarig har tillgång till ett datorbaserat produktionsplaneringssystem, »Movex». Här diskuterar en grupp montörer användandet av lärcentrumet och övergår sedan till att diskutera användandet av Movex.

Montör 6: Det hade kanske varit bättre om vi hade lärt oss lite om Movex, kunna rapportera av våra jobb själva. För det skulle vi kunna syssla med dagligen på vår arbetsplats. För det är ju bara (styransvarig) som gör det. Vi gör ju ingenting sånt.

Montör 7: Jag har aldrig gjort det eftersom jag ha varit så lite där inne, men jag gör det därute (syftar på två olika grupper).

Montör 8: Vi har ju aldrig gjort det.

Montör 9: Men det gör (montör) lite grann kanske?

Montör 6: Men vi skulle ju ha lärt oss det allihop för det är ju det enda vi har riktig nytta av på arbetsplatsen. Att lära sig Excel och Windows och surfa på Internet, det gör inte vi här. Och de som går kursen och inte har nån dator hemma glömmer bort det.

Montörerna säger att alla inte använder Movex, det är något den styran-svarige sköter. Montör 7 pekar på att det kan vara olika i de skilda grupperna, vem av montörerna som använder Movex. Montör 6 säger att alla montörer borde kunna använda Movex, att lärcentrumet skulle kunna användas för detta. I montörernas resonemang framträder ett produktionsnära lärcentrum som inte är integrerat med det dagliga arbetet på produktionsgolvet. Tilläggs kan att även produktionsledningen uttrycker att fler bland produktionsperso-nalen borde lära sig hantera Movex och därmed även ta på sig ett styran-svar.

Datorbaserad undervisning framställdes inom KFY 2000+ som något nytt och som förväntades innebära ett nytänkande när det gäller sätt att integrera lärande, undervisning och arbete. Det är dock inte självklart att datorer i sig ändrar en sådan praktik (jfr även Cuban 2001).

Man kan här också ställa sig frågan vad det innebär att ha datakunskap? Svaret är inte givet, utan måste ses i relation till den aktuella arbetsplatsen och dess skilda praktiker. Datorkörkortet, innefattande bland annat ordbehand-ling och kalkylering, beskrevs som något ovidkommande, något som man egentligen inte skulle syssla med som produktionspersonal. Flera uttryckte dock problem relaterat till att de inte hanterade Movex riktigt. Här fanns en möjlighet som projektet dock inte kom att omfatta. Man kan uttrycka det som att KFY 2000+ stannade utanför fabriksdörren. Ingen gjorde någon analys av vad som faktiskt pågick vid företaget och som skulle kunna ha varit en utgångspunkt för en KFY 2000+insats. Varför var det så givet med datorer i ett lärcentrum? Som en av företagets utbildade handledare uttryckte det under en gruppintervju:

Intervjuare: Du är handledare, hur skulle ett lärcentrum kunna fungera på ett bra sätt?

Handledare (Montör 11): Jag tror att man är så insyltad i det här med arbetsliv att det känns svårt att gå iväg och sätta sig på ett ställe, för man blir ju uttittad av resten av folket här då. Då undrar dom vad den gör däruppe vid datorn. Jag vet inte, jag tror det är ganska svårt att få det legitimt.

Företaget gav så småningom upp ambitionen att använda lärcentrumet och köpte utbildningar tillsammans med andra företag av den kommunala vuxen-utbildningen istället. Man kan då notera att dessa företag hade kommit i kon-takt med varandra genom projektet, men att utbildningarna var något de själva drev, utan inblandning av projektledare från KFY 2000+.

AVSLUTANDE KOMMENTARER

KFY 2000+ som företeelse framstår som mycket vag och oprecis, man kan till och med säga att det saknades ett konkret och tydligt innehåll. Det talades allmänt om vikten av kompetensutveckling och behovet av att förändra för att följa med i en snabb utveckling. Idémässigt stämmer KFY 2000+ väl överens med de intentioner som låg till grund för Kunskapslyftet, projektet skiljer sig inte heller från de rapporter och statliga utredningar som presenterades vid den tidpunkten och som bland annat pekade på en för låg utbildningsnivå. Det fanns alltså en stark tilltro till utbildning som en nödvändig grund för

individens anställningsbarhet och företagets konkurrenskraft. I en mening kan man säga att det här mer handlade om ideologiproduktion och upprätthållandet av en samtalsordning som pekar ut teknikutveckling och globaliseringens ekonomiska dimension som förändrande drivkrafter. De anställda inom produktionen måste anpassas till dessa »nya» förhållanden.

KFY 2000+ var ett utvecklingsprojekt som skulle implementera en färdig modell för att åstadkomma lärande och utveckling i en annan verksamhet. Denna ambition är förstås inte unik. Även inom till exempel LOM- och L-programmen (se ovan) fanns det färdiga modeller som de medverkande arbetsplatserna hade att förhålla sig till.

En framträdande aspekt när det gäller KFY 2000+ är hur projektet skiftar karaktär under den tid det pågår. Inledningsvis dominerar horisontella relationer mellan nätverksmedlemmar. Var och en har möjlighet att driva de frågor som verkar te sig rimliga relaterat till den egna verksamhetens utgångspunkter, vilket här alltså handlar om storföretag, ett fackförbund, en arbetsgivarorganisation och utbildningsanordnare av olika slag med flera. När projektets operativa fas inleds blir relationerna mellan berörda praktiker mer vertikala. Där finns en styrgrupp och en projektledare som får rollen av vd och som i sin tur har underställda projektledare. Maktaspekten blir nu också tydligare, några, det vill säga arbetsmarknadens parter, kallar sig projektägare och har möjlighet att definiera en inriktning.

Det är uppenbart att flera inom det ursprungliga nätverket får ett minskat inflytande, *kompetensutveckling* tar en fastare, standardiserad form som produktionsnära lärcentra. En slutsats är att det standardiserade kan bryta ned det som ett mer formbart och plastiskt gränsobjekt kan hålla samman, för att citera Bowker och Star (2000 s 293):

But we know from a long and gory history of attempts to standardize information systems that standards do not remain standard for very long, and that one person's standard is another's confusion and mess.

Styrkan i ett gränsobjekt handlar om anpassbarheten till den egna praktiken. Frågan är ju då vad sådana satsningar som KFY 2000+ egentligen skall vara till för? Vems frågor är det som ställs och vem får definiera den problematik som ligger till grund för frågorna? Produktionspersonalen på den ovan beskrivna arbetsplatsen hade svårt att koppla det produktionsnära lärcentrumet och datakörkortet innehållande bland annat Word och Excel till sitt eget arbete. De tyckte inte att de behövde kunna detta för att klara av sitt arbete, det var inte något de använde i sin arbetsvardag.

Idén med lärcentrumet, så som den uttrycktes inom KFY 2000+, var att ordna kompetensutveckling. Där fanns en problembeskrivning, produktionspersonalen har för kort utbildning, det gäller att klara av att följa med i utvecklingen. Datakörkortet betraktades som en introduktion för att sedan kunna hantera lärcentrumets datorer på egen hand. Denna idé var inte synlig i praktiken på produktionsgolvet. På produktionsgolvet blev det mer en fråga om att nu finns här datorer, dit kan ni gå och lära er något om det finns tid över. Flera bland produktionspersonalen uttrycker dock ett annat tryck relaterat till sitt arbete: att själva hantera frågor relaterade till produktionsplanering. Det

gällde då till exempel att även kunna hantera ett datorbaserat produktionsplaneringssystem.

I sitt användande inom KFY 2000+ kan *kompetensutveckling* liknas vid vad Engeström (1990 s 173 f), med referens till den ryske filosofen Wartofsky, kallar tertiära artefakter: »Wartofsky's tertiary or imaginative artifacts – are typically artifacts that give identity and overarching perspective to collective activity formations». Det handlar om något som fungerar som en medierande artefakt mellan verksamhetssystem och som ger en riktning, pekar ut ett varför och varthän, som kan översättas till den egna praktiken. På produktionsgolvet konkretiseras *kompetensutveckling* till datorer i ett lärcentrum. Någon annans varför och varthän blir till ett vad och ett hur på produktionsgolvet. I relation till de frågor produktionspersonalen ställs inför i sitt dagliga arbete blir dessa vad och hur obegripliga. Deras egna frågor relaterade till produktionsplanering är heller inte en del av projektet.

KFY 2000+ upptagenhet av sig självt som projekt, och inriktningen mot »något nytt», medförde att projektet »glömde bort» dem som skulle använda lärcentrumet, nämligen produktionspersonalen och de sammanhang vilka dessa var en del av. Lärcentrumet skapade mest förvirring på produktionsgolvet, vad skall vi ha det till? En slutsats är att ett redskap, som exempelvis ett produktionsnära lärcentrum, endast kan förstås i sitt användande. Oavsett hur välformulerad en modell är så omformas den i ett annat sammanhang till att passa den där rådande situationen. Den som vill förstå modeller utformade för att åstadkomma lärande och utveckling kan inte enbart studera modellen i sig. Den kan endast förstås i sitt unika användande i en situerad praktik. Här kan därmed också finnas skäl att rikta en självkritik mot pedagogisk verksamhet av olika slag med dess ofta starka tilltro till goda modeller för att åstadkomma lärande. Vi tenderar att pröva och utforma olika modeller och former för distribuering av kunskap, som om kunskap vore något som lätt låter sig överföras från en praktik till en annan.

NOTER

1. En av oss författare, Per-Olof Thång, medverkade aktivt i programmet allt från dess start och vi kom båda att medverka som utvärderare när projektet närmade sig sitt avslut.
2. Utvärderingarna av dessa projekt finns sammanfattade i Thång och Wärvik (2001; se även Angervall & Thång 2003, Thång & Wärvik 2004).
3. Företaget studerades under en period om knappt två år som en del i Gun-Britt Wärviks (2004) avhandlingsarbete, vilket dock hade en annan inriktning än den som redovisas här.

LITTERATUR

- Angervall, P. & Thång, P-O. 2003: Learning in working life. From theory to practice. I T. Tuomi-Gröhn & Y. Engeström (red): *Between school and work: New perspectives on transfer and boundary crossing*. Oxford: Pergamon.
- Boud, D. & Garrick, J. (red) 1999: *Understanding learning at work*. London: Routledge.
- Bowker, C.G. & Star, S.L. 2000: *Sorting things out. Classification and its consequences*. Cambridge, Mass: The MIT Press.

- Carlén, M. 1999: *Kunskapslyft eller avbytarbänk? Möten med industriarbetare om utbildning för arbete*. Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.
- Castells, M. 1998: *Nätverkssamhällets framväxt*. Göteborg: Daidalos.
- Cuban, L. 2001: *Oversold and underused. Computers in the classroom*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Docherty, P. 1996: *Lärariket – vägar och vägval i en lärande organisation*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Ds 2000:22. *Kortare arbetstid – för och emot*. Stockholm: Näringsdepartementet.
- Ds 2000:33. *Eftergymnasial yrkesutbildning*. Stockholm: Utbildnings- och kulturdepartementet.
- Ellström, P-E., Gustavsson, M. & Svedin, P-O. 1996: *Lärande i en temporär organisation. En studie av ett företagsinternt utvecklingsprogram för processoperatörer*. Linköping: Linköpings universitet, Institutionen för pedagogik och psykologi.
- Engeström, Y. 1987: *Learning by expanding: an activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström, Y. 1990: *Learning, working and imaging. Twelve studies in activity theory*. Helsinki: Orienta-Konsultit Oy.
- Hamde, K. 2000: *Shifting identities. Teamwork and supervisors in Swedish change programmes for the last three decades*. Stockholm: Stockholm University, School of Business.
- Hirschhorn, L. & Gilmore, T. 1989: The psychodynamics of a cultural change. Learning from a factory. *Human Resource Management*, 28(2), 211–233.
- Lahn, L.C. 2004: Dilemmaer i udviklingen af e-laering på arbejdspladsen. I A.M. Kanstrup (red): *E-Laering på arbeide*. Frederiksberg: Roskilde universitetsforlag.
- Nashhold, F. 1992: *Evaluation report. Commissioned by the LOM Programme*. Stockholm: Arbetslivsfonden.
- Oscarsson, B. 1997: *25 år för arbetslivets förnyelse. Forskning och utveckling på arbetslivsområdet 1972–1997*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Sahlin, I. (red) 1996: *Projektets paradoxer*. Lund: Studentlitteratur.
- Sahlin-Andersson, K. 1996: I styrbarhetens utmarker. I I. Sahlin (red): *Projektets paradoxer*. Lund: Studentlitteratur.
- SOU 1991:56. *Kompetensutveckling – en utmaning*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.
- SOU 1991:82. *Drivkrafter för produktivitet och välbefinnande*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.
- SOU 1992:7. *Kompetensutveckling – en nationell strategi*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.
- SOU 1999:141. *Från Kunskapslyftet till en strategi för livslångt lärande*. Utbildnings- och kulturdepartementet.
- SOU 2000:7. *Långtidsutredningen*. Stockholm: Finansdepartementet.
- Star, S.L. & Griesemer, J.R. 1989: Institutional ecology, 'Translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907–39. *Social Studies of Science*, 19(3), 387–420.
- Svensson, L. & von Otter, C. 2000: *Projektarbete. Teori och praktik. Med sagan om diamanten som sprängdes*. Stockholm: Santérus.
- Thång, P-O. & Wärvik, G-B. 2001: *Kompetensutveckling för yrkesverksamma inom den västsvenska verkstadsindustrin – är det möjligt?* (IPD-Rapport 2001:04) Göteborg: Göteborgs universitet, Institutionen för pedagogik och didaktik.
- Thång, P-O. & Wärvik, G-B. 2004: *Arbetspladsläring med ikt-støtte i svensk industri*. I A.M. Kanstrup (red): *E-læring på arbejde*. Fredriksberg: Roskilde universitetsforlag.
- Wolf, A 2002: *Does education matter? Myths about education and economic growth*. London: Penguin.
- Wärvik, G-B. 2004: *Ambitioner att förändra och artefaktens verkan. Gränsskapande och stabiliserande praktiker på produktionsgolvet*. (Göteborg Studies in Educational Sciences, No 218) Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.