

# Utbildning och samverkan i finanskrisens spår

Utvärdering av projektet Kompetensutveckling för varslade i Gävleborg



Foto: Tommy Jonsson

*Mikael Vallström*

En rapport från FoU Söderhamn

## **Utbildning och samverkan i finanskrisens spår**

Utvärdering av projektet Kompetensutveckling för varslade i Gävleborg

*Mikael Vallström*

Produktion och Utgivning:

© FoU Söderhamn, 2011

CFL – Centrum för flexibelt lärande

Söderhamns kommun

Södra Järnvägsgatan 7, 826 80 Söderhamn

Tel. 0270-758 00 Fax 0270-169 65

ISBN-nummer: 978-91-972112-7-7

# **Utbildning och samverkan i finanskrisens spår**

Utvärdering av projektet Kompetensutveckling för varslade i Gävleborg

*Mikael Vallström*

# Innehåll

## Inledning 2

Projektets bakgrund och syfte 2

Projektförloppet 3

Utvärderingsuppdraget 4

## Samverkan, genomförande och frågan om finansiärens roll 6

Samverkansprocessen 6

Erfarenheter av genomförandet av utbildningarna 8

Relationen till finansiären 10

## Företagsledares och anställdas synpunkter på utbildningsinsatserna 12

(1) Medarbetarutveckling leder till en social förändringsprocess 12

(2) Utbildningsinsatserna gör de anställda mer flexibla 15

(3) Uppskattade datautbildningar och en ifrågasatt kurs 17

(4) Kompetenslyft gör de anställda mer delaktiga 19

(5) Utbildningar i ett litet företag nära nedläggning 21

Några sammanfattande reflektioner 22

## Slutsatser inför regionens fortsatta arbete med kompetensutveckling 24

Projektresultat och långsiktiga effekter 24

En ny modell för samverkan och kompetensutveckling? 26

Nya insikter om kompetensutvecklingens betydelse för individerna? 26

# Inledning

## Projektets bakgrund och syfte

På grund av det stora antal varsel som utfärdades under finanskrisen hösten 2008 beslutade Europeiska Socialfonden (ESF) att göra en extra utlysning av projektmedel avsedda för kompetensutveckling av de varseldrabbade individerna. Av de 30 miljoner kronor som avsattes till regionen Norra Mellansverige har 21 miljoner tilldelats projektet Kompetensutveckling för varslade i Gävleborg. Projektet initierades av Samordningskansliet i Gävleborg, där Länsstyrelsen och Region Gävleborg fått uppgiften ”att samordna samhällets insatser för att motverka de negativa följderna av höstens snabba konjunkturedgång”.<sup>1</sup> Denna samverkan är i sin tur en delaktivitet inom ramen för det s.k. varselsamordningsuppdrag som regeringen tilldelat landshövdingen och regionstyrelsens ordförande.

Såväl ekonomiskt som geografiskt sett rör det sig om ett förhållandevis stort projekt. Det kvantitativa målet har varit att kompetensutveckla 2300 individer i närmare 200 små och medelstora företag i hela länet. Det huvudsakliga syftet är att motverka öppen arbetslöshet genom att stärka de individer som blivit eller riskerar att bli varslade. Som det står i utlysningen ska utbildningsinsatserna ”vara av en sådan karaktär att de verkligen gör en kvalitativ skillnad för individen och dennes position på arbetsmarknaden”.

Under februari–april 2009 genomfördes en förprojektering – dvs. en inventering och kartläggning av utbildningsbehoven bland de företag som varslat personal – i fem områden i regionen: Norra Hälsingland, Södra Hälsingland, Gävle, Sandviken och Hofors. För dessa projekt har fyra kommuner – Hudiksvall, Söderhamn, Sandviken och Hofors – och AF Gävle varit projektägare, med Hudiksvalls kommun som anordnare i samverkan med Nordanstig och Ljusdal, och Söderhamns kommun som anordnare i samverkan med Bollnäs och Ovanåker. AF Gävle omfattar Gävle, Ockelbo och Älvkarleby kommun. Indelningen i fem inomregionala områden har sedan bestått i genomförandeprojektet, då varje område haft en delprojektledare som ansvarat för utbildningsinsatserna i respektive ”nod”. Kartläggningen visar sammantaget på mycket omfattande och varierande behov av kompetensutveckling.

---

<sup>1</sup> Lägesrapport till Näringsdepartementet 2008-12-05, undertecknad av landshövding Barbro Holmberg och regionstyrelsens ordförande Per-Olof Svensson.

Som projektägare för genomförandeprojektet står Region Gävleborg. I projektansökan läggs stor vikt vid hur projektet kan främja regional samverkan. Hela projektet är ”i sig upplagt som ett stort samverkansprojekt med ett stort antal lokala och regionala medverkande vilket är unikt för regionen”. I ansökan betonas också att ”de senaste årens positiva trend vad gäller rekrytering av kvinnor till industrin nu riskerar att brytas”, varför projektet utgår från en ”uttalad strategi med genusperspektiv” som ”innebär att det påbörjade arbetet med jämställdhetsintegrering stärks” och att framstegen i rekryteringen till yrken med underrepresenterat kön ”kan fortskrida och intensifieras”.

Som mätbart resultat och övergripande målsättning för hela projektet anges att majoriteten av dem som tar del av utbildningsinsatserna ska kunna undgå att gå ut i öppen arbetslöshet: ”Efter projektperioden ska 70% av de berörda personerna antingen behålla sina anställningar eller erhålla ny anställning hos annan arbetsgivare eller påbörja en utbildning med syfte att byta yrkesbana”.

### **Projektförloppet**

Projektarbetet påbörjas 12 juni 2009 men det dröjer, av olika anledningar, till slutet av oktober innan de första utbildningsinsatserna genomförs. Det har då gått ett år sedan finanskrisen bröt ut och ett halvår sedan kartläggningen slutfördes. Förutsättningarna ser nu väsentligt annorlunda ut. Tidsperioden från hösten 2008 till hösten och vintern 2009/2010 utmärks överhuvudtaget av ovisshet och förändrade villkor för företagen och de anställda. När utbildningarna börjar genomföras råder inte längre samma akuta krisläge. Av dem som först varslades och ingick i kartläggningen har flera hunnit bli uppsagda och omfattas därför inte längre av projektet. Andra företag har återtagit varslen eller börjat återanställa personal och anser att de inte har tid för utbildning av personalen, utan måste prioritera den löpande verksamheten. Å andra sidan tillkommer alltjämt nya varsel i företag som inte tidigare varslat.

I december 2009 lämnar projektledningen in en ansökan till ESF om att förlänga projektet från det planerade slutdatumet 30 juni till 31 december 2010. Förlängningen beviljas i mars 2010 efter det att ESF begärt att ansökan kompletteras med en riskanalys och åtgärdsplan. Orsaken till behovet av förlängning av projektet anges dels vara de förändrade förutsättningarna, dels att det tagit längre tid än beräknat att komma igång med utbildningsinsatserna. Det försenade genomförandet sägs främst bero på att projektet påbörjades vid en tidpunkt då många i företagen hade semester och på själva modellen för projektet, dvs. att det uppstått ett olyckligt tidsglapp mellan förprojekteringen och genomförandeprojektet, som medfört att kartläggningen måste reaktiveras genom att företag

som inte längre kan delta byts ut mot nya företag där personal varslats sedan förprojekteringen. En annan orsak är att upphandlingen av utbildningarna tagit längre tid än beräknat. I riskanalysen karaktäriseras läget som ”komplicerat och svårbedömt”, med ett ”mycket skört” orderläge och kort framförhållning i företagen: ”Återhämtningen är påbörjad men läget är instabilt”.<sup>2</sup>

Största delen av utbildningsinsatserna kommer att genomföras under 2010, på vissa håll till stor del under höstmånaderna. Vid denna tidpunkt har konjunkturen vänt och situationen återigen blivit väsentligt annorlunda, med avsevärt mindre risk för varsel och ökad sysselsättning i de flesta företag.

### **Utvärderingsuppdraget**

Enligt ansökningstexten ska utvärderingen vara inriktad mot den samverkan som sker i projektet. Utvärderingen förväntas ”skapa kunskap om metodens effekter” och särskild uppmärksamhet ska ”riktas mot hinder och trögheter i samverkansprocessen”. I upphandlingen av utvärderingsuppdraget sägs också att utvärderingen ska ha en framåtsyftande och utvecklingsstödande ansats, samt att ”det är av vikt att utvärderaren anlägger ett genus- och tillgänglighetsperspektiv”.

Att utvärderingen bedrivs i form av följeforskning innebär att jag kontinuerligt följer de processer som äger rum i projektet genom dialog och aktiv medverkan. Grunden är ett interaktivt förhållningssätt. Därmed förutsätts också en öppen ansats, dvs. att utvärderingens utformning preciseras i dialog med projektledningen och beroende på hur projektet utvecklas.

Mitt arbete med utvärderingen började i oktober 2009. Vid den tidpunkten hade samverkansprocessen redan pågått under några månader och i stort sett funnit sin form. Genom intervjuer, samtal och möten med projektledningen får jag också genast ett intryck av att projektet är starkt präglad av att verka under föränderliga och svårbedömda förhållanden, samtidigt som det finns en stor samstämmighet bland dem som arbetar i projektet om hur situationen ska hanteras. Fokus ligger på att ”köra igång” utbildningarna. Det mesta av projektarbetet kretsar kring frågor rörande upphandlingar av olika utbildningar, intag av nya företag, hur olika utbildningar ska bedömas och hur mycket de får kosta.

Allt eftersom projektet fortskridit har det verkat befogat att delvis ändra utvärderingens fokus och inriktning. Samverkansprocessen i projektet har framstått som mindre problematisk än väntat. Frågan om genus och tillgänglighet har inte heller visat sig vara så central (av skäl

---

<sup>2</sup> Riskanalys och åtgärdsplan – Kompetensutveckling för varseldrabbade i Gävleborg, bilaga till ansökan om förlängning, februari 2010.

som jag återkommer till). Däremot har projektets syfte och mål blivit mer problematiskt än vad som kunnat förutses. Det primära syftet att motverka öppen arbetslöshet genom kompetensutveckling har under projekttiden förlorat sin aktualitet och går i praktiken inte att följa upp eftersom situationen blivit helt annorlunda – det handlar inte längre om att bemöta en akut situation med tilltagande och omfattande arbetslöshet, utan om att i ett mer långsiktigt perspektiv stärka individerna. Även om utbildningsinsatserna riktats till dem som varslats och/eller till företag där det föreligger risk för varsel så är det betydligt färre än beräknat som ställts inför ett direkt hot om att förlora sitt arbete.

Det är i stället två frågor som blivit alltmer centrala i utvärderingen: dels frågan om hur den föränderliga situationen ska hanteras, dels frågan om vilken skillnad utbildningsinsatserna gör för dem som fått ta del av utbildningsinsatserna. I hanteringen av ”det rörliga målet” har särskilt relationen mellan finansiären och projektets genomförare – mer generellt sett mellan projektadministrationen och den samhälleliga verkligheten – framstått som en huvudfråga. I vilken utsträckning har det varit möjligt att anpassa projektet efter de förändringar som ägt rum? Vilken betydelse projektet haft för de enskilda individerna har samtidigt också blivit en svårare fråga att besvara. Om det inte primärt handlar om att behålla arbetet, byta yrkesbana eller söka nytt arbete – vilka är då utbildningarnas effekter? Går det att se en direkt men kanske mer oväntad nytta med utbildningarna? Och hur ska insatserna värderas i ett mer långsiktigt perspektiv?

Följaktligen består denna rapport huvudsakligen i två delar: en del som rör själva projektarbetet (samverkan och genomförande) och en del som rör vad som hänt på individ- och företagsnivå (faktiska effekter). Den första delen bygger främst på möten och intervjuer med dem som arbetar i projektet och på projektets egen dokumentation (rapporter, protokoll, ansökningshandlingar, etc.) samt på medverkan i olika möten och sammankomster. Den andra delen bygger på intervjuer med anställda och företagsrepresentanter. Jag har också återkopplat de reflektioner jag gjort genom två mindre arbetsrapporter, som diskuterats med projektledningen och projektmedarbetarna vid två ordinarie projektmöten och ett erfarenhetsseminarium.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> *Reflektioner över projektets utveckling, lärdomar och centrala frågor*, arbetsrapport 2010-05-27, och *Företagsledares och anställdas synpunkter på utbildningsinsatserna*, arbetsrapport 2010-11-19.



# Samverkan, genomförande och frågan om finansiärens roll

## **Samverkansprocessen**

Inför projektstarten fanns farhågor om att det skulle bli svårt att samverka och en uttalad uppfattning om att man ”kan inte samarbeta” inom regionen. Farhågorna har också sin grund i en del inomregionala motsättningar, dvs. sedan tidigare väl kända problem med samarbeten över kommun- och landskapsgränser, och en ofta påtalad obalans mellan regionens ”centrum”, dvs. Gävleområdet, respektive den omgivande ”periferin”. Dessutom är den sorts regionala samverkan projektet syftar till ganska ovanlig; det är som sagt frågan om ”en unikt bred samverkan”.

Att genomföra ett länsövergripande samverkansprojekt innebär överhuvudtaget att konfronteras med det faktum att regionen i flera avseenden ser väldigt olika ut. Förutom de historiskt ”nedärvda” gränsdragningarna finns skilda sociala och kulturella förutsättningar, en skiftande näringslivsstruktur, och organisatoriska skillnader ifråga om vilka institutioner, mötesplatser och nätverk för utbildning och kompetensutveckling som byggts upp i kommunerna.

En del av svårigheterna visade sig redan i initieringen av förprojekteringen, då Gävle kommun inte intresserade sig för att medverka i projektet. Som sedan påtalats berodde kommunens ointresse på inställningen ”att man var sig själva nog”, dvs. för sin egen del inte ser något behov av samverkan. Att det i stället blev AF Gästrikland som ansvarat för kartläggningen och genomförandet av projektet i Gävle (samt i Ockelbo och Älvkarleby) har också medfört en del problem på grund av att Arbetsförmedlingens uppdrag och arbetssätt är väsentligt annorlunda än kommunernas. I efterhand konstateras att ”det blev egentligen fel med Af”, då kommunen skulle ha varit den naturliga parten, men sägs samtidigt att det haft sina fördelar att myndigheten varit med eftersom det blivit ett större erfarenhetsutbyte på så vis.

I Hälsingland har de kommuner som samverkat med Hudiksvalls och Söderhamns kommun – dvs. Nordanstig, Ljusdal, Bollnäs och Ovanåker – hållit ”en låg profil” genom att visa ett svagt intresse för en mer aktiv medverkan i projektet. Det har också funnits ett missnöje med fördelningen av resurser mellan kommunerna. En följd av detta är att de kommuner som varit mindre delaktiga tenderat att få en relativt sett mindre del av utbildningsinsatserna.

Även delprojektledaren i Hofors kommun menar att han själv känt en tvekan inför att ingå i ett länsomfattande projekt och i stället tänkt ”köra själv” eller tillsammans med Sandvikens kommun. Som han beskriver det verkade projektupplägget hämmande, det ”stoppade mig”, och han befarade att det skulle bli en fortsatt trög process.<sup>4</sup>

Därtill fanns initialt en fördelningsfråga rörande hur stor andel av resurserna respektive område skulle tilldelas. Den fördelningsmodell som först lanserades – att beräkna resursfördelningen efter kommunstorlek – ansågs också som mindre lyckad, som en potentiell källa till missnöje och låsningar vid en snäv modell, utan hänsyn till de varierande behoven. En likartad fråga är om vissa typer av företag skulle prioriteras framför andra. Även i denna fråga har det funnits delade meningar, men inte någon enhetlig modell för hela projektet.

I arbetet med att få till stånd en väl fungerande samverkansprocess har projektledaren med stöd av styrgruppen valt att arbeta med en så öppen och flexibel form som möjligt. Projektledarens uppfattning är att ”projektet bygger på flexibilitet och tät dialog”.<sup>5</sup> Intentionen har varit att undvika att tvinga in alla i samma form och tidsramar, och i stället tillåta ganska stora variationer i de olika noderna. Hon ser själv flera fördelar med olikheterna i arbetssätt och perspektiv – inte minst just en större förmåga att arbeta flexibelt och anpassat till de skilda förutsättningarna. Samtidigt skapas också ett ömsesidigt förtroende, kontinuerlig dialog och ett fruktbart utbyte i projektarbetet.

Projektledarens beskrivning och intentioner bekräftas också av de andra projektmedarbetarna. Det råder stor samstämmighet om både förtjänsterna med den öppna och flexibla formen och om beslutet att inta ett sådant förhållningssätt till den uppgift projektet åtagit sig. Samtliga ser det som mycket positivt och intygar att det verkligen skapats en öppen och konstruktiv dialog. En sammanfattande synpunkt vid projektets erfarenhetsseminarium är att relationerna och samtalsklimatet inom projektet varit mycket bra, och att det därmed också funnit ett givande erfarenhetsbyte. Projektmedarbetarna lyfter även fram förmågan att hitta fungerande lösningar, t.ex. i fördelningsfrågan, då varje delprojektledare numera anser att de fått de medel som behövts.

Likaså framhålls samverkansprocessen som en positiv och värdefull erfarenhet. En synpunkt är att ”det har skapats en god vana att samverka”. Det konstateras också att farhågorna inte besannades – ”det gick trots allt. Vi har visat att vi kan samverka”.

Även mitt eget intryck från möten och samtal bekräftar detta. Vad jag kan se har det hela tiden funnits ett bra, öppet och konstruktivt samtalsklimat i projektet, med givande

---

<sup>4</sup> Uttalande av Lennart Roswall vid erfarenhetsseminarium 2010-11-23.

<sup>5</sup> Intervju med Jaana Kurvinen okt. 2009.

diskussioner, då projektmedarbetarna gemensamt tar tag i aktuella problem och delar med sig av och utbyter erfarenheter. På så vis äger ett kontinuerligt lärande rum – projektorganisationen fungerar med andra ord som en lärande organisation. Den goda dialogen har även ökat förståelsen för de skilda förutsättningarna i regionen. *Den form av samverkan projektet kommit fram till bör därför i sig ses som ett viktigt och värdefullt resultat som potentiellt sett kan gagna hela regionens utveckling och underlätta fortsatt samverkan i gemensamma frågor.*

### **Erfarenheter av genomförandet av utbildningarna**

Vad gäller själva genomförandet av utbildningsinsatserna och projektets relation till de medverkande företagen går det att på ett liknande sätt tala om flera nyvunna lärdomar tack vare det öppna och flexibla förhållningssättet.

En återkommande synpunkt är att ”man måste kommunicera rätt”, bygga personliga och förtroendefulla relationer med företagen. Det ses också som viktigt att ”ligga på”, ringa, besöka och kontinuerligt upprätthålla kontakterna och intresset för utbildning.

Överhuvudtaget har tillgången till olika nätverk spelat stor roll när det gäller att nå ut till företagen, väcka intresse och samarbeta.

I de fall där det sedan tidigare funnits bra kontakter och nätverk att tillgå har det underlättat arbetet betydligt. Ett exempel är Hofors kommun, där delprojektledaren tack vare nära relationer och en bra kännedom om företagen i området kom igång fort och kunde se vilka behov som fanns. Självt menar han att det avgörande var att han ”hade ett förtroendekapital” som byggts upp under en längre tid genom täta kontakter. På andra håll har det handlat om att från grunden börja bygga nya relationer och skapa kontaktnät, och följaktligen tagit längre tid att komma igång med utbildningarna.

I det praktiska arbetet har det också blivit tydligt att man måste ta hänsyn till hur en mängd kontextbundna faktorer hela tiden spelar in. Ifråga om de regionala skillnaderna finns som sagt olika förutsättningar för samverkan och betydande olikheter i näringslivsstrukturen, men även väsentliga skillnader mellan olika typer av företag. Variationerna mellan företagen handlar då bl.a. om olika sätt att se på betydelsen av kompetensutveckling och om olikartade företagskulturer. En del företagsledare ser tydligt individens utbildningsbehov, medan andra inte tycks ha samma personkännedom. Bland de anställda finns både de med ganska stor utbildningsvana och de som sällan eller aldrig utbildat sig i sitt arbete. Det handlar alltså om mycket varierande förhållanden och en komplex verklighet som det tar tid att lära sig att navigera i.

Inte minst finns en stor mängd relativt små företag som fungerar mer ”ad hoc” än större företag, och därför också kräver mer flexibla insatser. Som visat sig under projektets gång har företagen ofta ingen tradition att kompetensutveckla personalen och svårt att hinna med att planera och reflektera över hur företagets utbildningsbehov ser ut.

Vad som framkommit är även att det funnits bättre organisatoriska förutsättningar för genomförandet av utbildningsinsatserna i vissa delar av regionen än i andra. Framför allt Hudiksvalls kommun framstår som ett gott exempel, med en stor andel genomförda utbildningar på relativt kort tid. Här finns dels mötesplatsen Varselakuten, dels utbildningsanordnarna Företagsutbildarna. Vid Varselakuten samlas och samarbetar kommunens studiecentra, Centrum för utveckling och lärande (CUL), Arbetsförmedlingen, Hudiksvalls näringslivsaktiebolag och ibland en del andra organisationer för att finnas tillgängliga på en och samma plats, förenkla kontaktvägarna och erbjuda en samlad kompetens i frågor kring hur varslen ska hanteras. Fördelen är, enligt delprojektledaren, att ”varslade och företag vet vart de ska vända sig”, och därmed lätt får en ingång in i projektet.<sup>6</sup> Kommunens företag har samtidigt en gemensam resurs i Företagsutbildarna, som är en ekonomisk förening med ca 80 medlemsföretag. Företagsutbildarna intar något av en särställning bland de anlitate utbildningsanordnarna tack vare sin förankring i regionen och goda kännedom om de lokala förhållandena, ett stort kontaktnät och en förmåga att vara flexibla i utbudet av utbildningar. Genom att anlita Företagsutbildarna har projektet således fått tillgång till ett värdefullt kontaktnät.

På det hela taget har projektet tydliggjort betydelsen av olika arbetssätt och förhållningssätt, och just vikten av att på ett flexibelt sätt kunna anpassa genomförandet till de varierande omständigheterna. Vad projektet framför allt påvisat är fördelarna med att upprätthålla goda och kontinuerliga kontakter med företagen genom smidiga kontaktvägar och mötesplatser. Därmed tydliggörs också betydelsefulla skillnader i synen på och vanan att samarbeta och samverka kring gemensamma utvecklingsfrågor – t.ex. i det att vissa kommuner tycks vara mer samarbetsinriktade än andra.<sup>7</sup> Som jag uppfattar visar alltså projektet på tre viktiga lärdomar i genomförandet av utbildningarna:

*(1) Bra kommunikation, dialog och kontinuerliga kontakter är av avgörande betydelse för ett framgångsrikt arbete med företagens och de anställdas kompetensutveckling.*

---

<sup>6</sup> Intervju med Gunilla Hjalmarsson sept. 2010.

<sup>7</sup> En liknande erfarenhet har påtalats av projektledaren för ett motsvarande ”varselprojekt” i Värmland: ”Det är längre mellan människor i de större orterna – små kommuner är mer samarbetsinriktade”.

(2) *Projektet visar att de regionala skillnaderna har stor betydelse för genomförandet av kompetensutvecklingsinsatser i företagen, vilket också innebär att ett större erfarenhetsutbyte inom regionen kan leda till nya insikter om både hinder och möjligheter till regional utveckling.*

(3) *Projektet har synliggjort väl fungerande modeller för kompetensutveckling, anpassad till de regionala förhållandena.*

### **Relationen till finansiären**

En central och speciell fråga för hela projektet är som sagt frågan om hur projektet hanterat de förändrade grundförutsättningarna. Naturligt nog har mycket av projektarbetet kretsat kring behovet av att anpassa projektet till den för tillfället aktuella situationen för företagen och de anställda, och av att följaktligen behöva ompröva en del av de ursprungliga uppgifterna. Häri ligger också projektets största svårighet. Framför allt har det uppstått en tydlig motsättning mellan å ena sidan de administrativa krav finansiären (ESF) ställer på projektet, och å andra sidan det praktiska genomförandet av utbildningsinsatserna. Samtliga i projektet uppfattar kraven som alltför rigida och omöjliga att förena med den samhälleliga verklighetens föränderlighet och komplexitet, medan finansiären stått fast vid sina krav och inte visat något intresse av att föra en dialog om de uppkomna problemen. Relationen till ESF har också diskuterats vid varje möte och varit ett återkommande tema i intervjuer och samtal kring projektet.

Efter att ha tagit del av de synpunkter som framförts anser jag att det rör sig om en problematik som också är principiellt viktig att diskutera. Huvudproblemet är kort sagt att de arbetssätt och förhållningssätt som utvecklats i projektet, och som visat sig fungera väl i arbetet med företagen och andra parter, inte är förenliga med en strikt kontroll och detaljreglering av projektverksamheten. Finansiärens krav krockar både med verkligheten ute i företagen och med grundförutsättningarna för projektets framgång. Som påpekats av projektledningen är det också svårt att komma ifrån komplexiteten i uppgiften på grund av att fokus ligger på individens behov. Följaktligen handlar det om en fråga av stor betydelse för alla parter, för möjligheten till ett fruktbart samarbete med företagen, för att kunna göra insatser för enskilda individer vid rätt tidpunkt, och slutligen beträffande vilka långsiktiga effekter insatserna får.

Den mest uppenbart negativa konsekvensen är att de administrativa kraven hämmar den flexibilitet och förmåga till snabba insatser och omprövning som behövs för att hantera de föränderliga förutsättningarna. I praktiken handlar det om ständiga gränsdragningar,

tolkningar och motiveringar – t.ex. var gränsen går mellan godkända och otillåtna utbildningar, hur formuleringen ”risk för varsel” ska tolkas, och hur utbildningsinsatserna ska motiveras i förhållande till de övergripande målen. Ifall projektet hela tiden skulle ha valt en snävare men ”säkrare” gränsdragning och inväntat beslut i varje enskild fråga hade det med största sannolikhet inte varit möjligt att genomföra så stora utbildningsinsatser som stipulerats. Det hade dessutom äventyrat det förtroende som byggts upp i relationen till företagen och medfört att flera anställda blivit utan utbildning. När de utlovade utbildningarna uteblir på grund av dröjsmål kan det också enligt projektmedarbetarna ses som ”ett svek mot de varslade”.

Enligt ESF-rådet är det framför allt det försenade genomförandet av utbildningarna och att projektet inte uppvisat en tillräckligt övertygande genomförandeplan som föranlett myndigheten att kräva mer specifika planer och noggrannare redovisning. Projektet ”började inte upparbeta kostnader snabbt nog”, uppvisade en ”låg förbrukningstakt”, och man såg det därför som sin uppgift att ”säkerställa att projektet kommer framåt”.<sup>8</sup> Samtidigt betonar ESF-rådet att hela satsningen på att bemöta krissituationen med extra medel varit unik och avviker från det normala syftemålet med ESF:s projektmedel: ”Programmen är inte utvecklade för den situationen. Det är det knepigaste. Vi kan inte förändra programmen för att bemöta ett varselläge. ... Verklighet och regelverk går inte alltid ihop.”

Som jag uppfattar det har motsättningarna hanterats på ett pragmatiskt och konstruktivt sätt av projektledningen, dvs. genom att efterlysa dialog och undvika öppna konflikter, som skulle riskera att leda till låsta positioner. När finansören sedan inte, som projektmedarbetarna uppfattar det, visat någon förståelse för ”projektverkligheten” har det verkat frustrerande för alla i projektet. En konsekvens har också blivit ett risktagande i projektarbetet när man valt att genomföra utbildningar utan att invänta ESF:s slutgiltiga beslut, även om det hela tiden förts en diskussion och gjorts överväganden vid möten och i de konkreta frågor man ställts inför.

En synpunkt som framförts är att det förutom samstämmigheten är tack vare projektets storlek och tyngd som det varit möjligt att hävda ett pragmatiskt förhållningssätt. Därmed har det också utvecklats till ett ovanligt projekt i den meningen att det ställt hela frågan om relationen mellan projektbyråkratin och den konkreta samhällseliga verkligheten på sin spets. Det har så att säga satt projektformens tånjbarhet på prov.

---

<sup>8</sup> Intervju med Karin Gellin, regionchef för Svenska ESF-rådet Norra Mellansverige, 2011-01-21.

## Företagsledares och anställdas synpunkter på utbildningsinsatserna

I det följande presenteras fem mindre intervjuundersökningar i företag där relativt stora utbildningsinsatser genomförts. Undersökningarna bygger på djupintervjuer med företagsledare och/eller företagsrepresentanter och personal, totalt 31 intervjuer. Intervjuerna har gjorts på plats i respektive företag oktober–november 2010. Det uttalade syftet har varit att varje individ ska få framföra sin personliga synpunkt på de utbildningar han/hon deltagit i och på vilken betydelse de anser att utbildningarna har för dem i arbetet och mer allmänt sett. Företagen och individerna har anonymiserats. Tanken är att varje beskrivning ska kunna fungera som konkreta och fördjupade exempel på utbildningsinsatsernas effekter både för de enskilda individerna och företagen. Undersökningen omfattar ett företag per delområde – dvs. norra och södra Hälsingland, Hofors, Sandviken och Gävle. Företagens storlek och karaktär varierar avsevärt, från drygt 100 anställda till knappt tio, och från att vara företag utan någon utbildningsvana alls till företag som kontinuerligt kompetensutvecklar sin personal.

### **(1) Medarbetarutveckling leder till en social förändringsprocess**

Det företag jag först besöker kan beskrivas som ett förhållandevis stort industriföretag i norra Hälsingland med ca 100 anställda. Under de senaste decennierna har företaget genomgått flera större förändringar, omorganiserats, effektiviserats och minskat antalet anställda betydligt.

Det är idag en koncern bestående av olika bolag och med verksamhet i flera länder.

Företagsledningen menar att den största marknaden (i Nordamerika) fortfarande är osäker och utesluter därför inte fortsatta svårigheter. I samband med krisen under hösten och vintern 2008/2009 och i dess efterdyningar har ett tjugotal anställda varslats i två omgångar. Alla som först varslades – 15 personer – blev också uppsagda, de andra är kvar i företaget. Vid intervjutillfället hade två olika utbildningar genomförts av projektet, varav de flesta av företagets anställda, inklusive företagsledningen (sammanlagt ca 70 personer) deltagit i en kurs i medarbetarutveckling våren 2010. Det är också denna kurs som står i fokus vid intervjuerna.

Ledningen är nöjd med kursen och tycker att den genomförts vid en lämplig tidpunkt. Som en av företagets ledare uttrycker det valde företaget ”rätt spår” och har i och med utbildningen

påbörjat en större förändring av företagskulturen.<sup>9</sup> Han menar att man nu vill arbeta mer med ”mjuka frågor”, i meningen att varje individ utvecklas personligen och att det skapas ett bättre samarbetsklimat i hela företaget. Tanken har varit att det ska bli mindre av ”vi och dom”, en bättre förståelse för helheten och en förbättrad kommunikation. Ledningsgruppen anser också att det i stort sett blivit som det var tänkt. De upplever det som en stor skillnad på så vis att alla fått en bättre personkänedom om sig själv och varandra, att man genom utbildningen ”avdramatiserat roller” och ”blivit bättre på att kommunicera”. Ledarna upplever det därtill som att de själva jobbat med sin egen roll och utvecklats som ledare.

Även de anställda säger att de är nöjda med kursen och tycker att den medfört märkbara förändringar till det bättre. Till skillnad mot företagsledningen anser de att utbildningen framför allt svarat mot ett behov av att hantera ett utbrett missnöje bland personalen med de förändringar som ägt rum i företaget och med hur företagsledningen genomfört dem. Flera av de intervjuade säger att förändringarna varit till det sämre, med ökad arbetsbelastning och ett ”hårdare klimat”, och anser att det saknats en dialog och att beslut ”fattats över huvudet på folk”. Därför uppfattar de det också som att utbildningen i första hand fyller funktionen att förbättra relationen mellan ledningen och personalen, och att överhuvudtaget skapa en bättre stämning i företaget. Några synpunkter är bland annat:

– Jag blev uppsagd, men har blivit kvar. Det kändes konstigt... det vart skit av allting. ... Många blev varslade på våran avdelning, det berörde alla. Det blev nya konstellationer. Det fanns ett behov av att få en förståelse för vad som hände. Det kunde ha varit en bättre kommunikation. Man slängde bara fram en bild när man informerade om hur det skulle bli... Jag känner det själv, att det var något man kunde ha diskuterat. I stället blev det i fikarummet man pratade, vi fick ta det själva. ... Idag är det många som vågar prata mer. Man känner mer att man är en del av företaget, även vi på verkstan. Mer uppskattad. Det har blivit lite öppnare samtal. Det glöms bort emellanåt. Framför allt chefer måste bjuda till... Närmaste chefen har blivit annorlunda. Han fick ta smällen med ändrade skift. Körde sitt race. Nu är han mer avslappnad, har mer förståelse ... Det blev mer ”vi och dom” för tio år sen. Ett hårdare klimat. Man såg sätt att effektivisera. Jag tror mer på det mjuka, det blir bättre om man inte bara känner sig tvungna att anpassa sig. Man måste vilja själv. (Man, verkstadsarbetare)

– En fick gå på avdelningen... Vi fick fördela om, fick ändrade arbetsuppgifter. Lite mer att göra. Men inte så krisartat. ... Det var en bra utbildning. Vi är väldigt olika personer i vår grupp. Vi kom närmare varann. Man har större förståelse för hur personer är. När alla är med... ger det mycket. Det har blivit en förändring vid veckomöten, alla får feedback, vi reflekterar mer. Pratar igenom hur veckan varit. Det är en annan karaktär på våra möten. Vi har blivit bättre på att säga ”tack” och ”bra”. Det blir roligare i jobbet. Vi är bättre på att

---

<sup>9</sup> Intervju med produktionsbolagets VD (man), marknadsbolagets VD (man), koncernens controller (man) och HR-ansvarig (kvinna).



kommunicera och har bättre sammanhållning. ... Jag vet mer om mig själv nu, tänker till, har fått ett nytt tänk. Blivit lite stärkt av kursen. Fått ett ändrat förhållningssätt. (Kvinna, administration)

– Det var många som blev varslade... alla har fått gå tillbaka. Men det var svajigt ett tag. ... Jag tyckte kursen var grymt bra. Den öppnade ögonen för många. Man tänker i andra banor nu, mer positivt. Andra personer växte. ... Det är många som ältat sitt missnöje. Det har varit ett otroligt missnöje med ändrade skift... man har fått jobba mer, men tjänar mindre. Ledningen har kört sitt race. De visar inte att de bryr sig. ... All kritik har kommit fram nu. Man tar tag i problemen på rätt sätt. Det har ändrats på avdelningen... Det är inte bara beslut uppifrån längre. Man får säga vad man tycker. T.ex. vid inköp av en ny maskin så är det inte bara slipsgubbar som får tycka något... Vi har aldrig blivit tillfrågade förut. Det har varit lite för toppstyrt. Man har tagit beslut över våra huvuden. Nu är det någon med som vet hur det fungerar. ... Alla tycker det är till det bättre... man känner sig mer uppskattad nu. (Man, verkstadsarbetare)

– Kursen var bra. Alla är positiva till den. Jag är också själv positiv. Problemet är bara att hålla det i liv, firman har inte gjort så mycket för det... Det räcker inte med en kurs, och sen tro att det blir bra ... Det finns ett missnöje med ledningen, hur det sköts. Attityden har blivit bättre, men är ändå inte tillräckligt bra. Man måste förstå att det är en process – en ledningsfråga, att hålla i det. Ledningen säger en sak, men gör en annan. Jag har inte riktigt förtroende för ledningen... Man behöver en plan för hur man ska vidare. (Man, konstruktör)

– Det går att lära gamla hundar sitta! Man kan ändra attityder... Bland oss gräsrötter har det varit mycket klagomål på ledningen – det har blivit bättre. Ledningen engagerar sig mer... Man kollar vad som är genomförbart med praktiker, försöker lyssna in oss. ... Det här är rätt väg. Det handlar om sunt förnuft. Man ska behandla varandra lika. Alla har samma värde. (Kvinna, distribution)

### *Kommentar*

Även om ledningen och personalen har delade meningar om kursens syfte så är det tydligt att den svarar mot ett behov, och att den satt igång en förändringsprocess som alla vid företaget anser vara av stor betydelse. Alla är överens om att det blivit en märkbar skillnad, men också om att det är viktigt att fullfölja den förändring som påbörjats. Risken finns annars att besvikelsen blir desto större och att problemen återkommer. Den eftersträvade förändringen kan beskrivas som en social och kulturell förändringsprocess, som handlar om hur företaget fungerar socialt. Målet blir då att åstadkomma en mer positiv anda och ett bättre samtalsklimat. Processen har hittills både stärkt individen och företaget genom att det skapats en bättre social grund att stå på i det dagliga arbetet. Om företaget lyckas fullfölja förändringen talar också det mesta för att det blir ett bättre fungerande företag, med mindre slitningar och mer av samverkan, och därmed också ett företag med en bättre förmåga att hantera framtida kriser och problem. Utbildningen har alltså en potentiellt sett mycket stor

betydelse. Det finns också en stor vilja att gå vidare. Å andra sidan finns nya förväntningar att leva upp till och höjda krav, inte minst när det gäller att bygga ett ömsesidigt förtroende mellan ledning och personal.

## **(2) Utbildningsinsatserna gör de anställda mer flexibla**

I likhet med det förstnämnda företaget har även detta företag genomgått stora förändringar under senare tid och gjort betydande neddragningar. Företaget har idag ca 70 anställda, finns i södra Hälsingland och kan beskrivas som ett verkstadsföretag med många skilda arbetsuppgifter. Under krisen 2008/2009 varslades 31 personer. Av dem har alla utom tre fått gå från företaget. Dessa tre är nu återanställda på osäkra villkor, utan fast anställning. Företaget sägs alltjämt gå ”på sparlåga” och har en förhållandevis dålig orderingång. Framför allt märks en ökad konkurrens från liknande företag i Asien. Sedan den första utbildningen (i lackering) genomfördes i januari 2010 har företaget fått 20 olika utbildningar genom projektet, sammanlagt 124 utbildningsaktiviteter. Förutom en truckförarutbildning och föreläsning om Leanmetoden med 19 respektive 50 deltagare har utbildningarna varit specialinriktade, med 1–7 deltagare. Så gott som samtliga anställda har gått en eller flera utbildningar.

Företagets platschef betonar att alla anställda måste bli mer flexibla – ”färre personer ska göra fler saker ... ambitionen är att man klarar två–tre yrkeskategorier”. Han ser det därför som mycket viktigt att de anställda fortlöpande utbildar sig. Som han bedömer det är ”alla i riskzonen” för att förlora sitt arbete. Han har, som han säger, ”penetrerat vartenda namn”, vägt för- och nackdelar, under neddragningarna. Vid bedömningen av de anställda har det setts som viktigt att individen kan förkovra sig och har ”simultanförmåga”, att man ”kan ha flera bollar i luften”. Det har spelat stor roll hur kunnig och benägen att utbilda sig individen är: ”Inställningen till utbildning är avgörande. De som vill använda sin utbildning är de mest viktiga att ha kvar. Utbildning väger tyngre – det vägs in mer nu än förr.” På det hela taget beskriver han hur företaget och arbetets innehåll förändrats betydligt från en äldre generation av arbetare som ”alltid stått på samma ställe” och haft ett specifikt yrke och en tydligt avgränsad arbetsuppgift till yngre generationer med flera uppgifter och som ”vill göra mer och lära sig nytt”. Förut fanns också ett jämt inflöde av arbete medan produktionen idag utmärks av ”toppar och tidspress”.

Samtliga av de anställda jag intervjuat instämmer i att det blivit allt viktigare att utbilda sig. De ser överhuvudtaget positivt på de utbildningar de deltagit i, såväl för egen del som för utvecklingen av företaget. Flera av dem har också varit i företaget under en längre tid och

beskriver hur arbetet förändrats. De känner av de ökade kraven och de ovissa framtidsutsikterna, men uttrycker samtidigt förståelse för behovet av att ”följa med utvecklingen”. Många tycker att de har ett mer varierat arbete än förut. De beskriver också företaget som ”en bra arbetsgivare” och känner att de kan påverka och har inflytande över sitt arbete.

– Den utbildning jag fått är bra, man fick lära sig mer. Det gav en hel del. T.ex. hur man kan gå i programvara. Man har förkovrat sig i arbetet. Jag vet mer nu ... Jag har också gått en truckkurs. Alla i verkstan ska kunna det – flytta pallar själv. Inte stå och vänta på att någon annan ska göra det. Det är också mycket som har med säkerhet att göra, hårdare lagar. Jag ville gärna gå utbildningen, var intresserad. ... Man är säkrare på vad man gör nu. (Man, verkstadsarbetare)

– Det behövs utbildning då och då. Jag arbetar vid en komplicerad maskin, med flera program. Utbildningen skulle behöva kompletteras med fler kurser. Det finns massor att lära, det gäller att använda maskinerna på rätt sätt. Det är ett stort ansvar. Mer kunskap ger bättre självförtroende. ... Cheferna har pratat med mig om en ny maskin, jag fick vara med och bestämma, åtminstone indirekt... så man kan påverka sitt jobb. ... Utbildning behövs hela tiden – maskinerna utvecklas hela tiden. Men det kan bli att man inte hinner med. Bara lära sig hela tiden går inte, man måste också använda det man lär sig. Det är viktigt att lugna ner det ett tag, så att det blir rutin. Man måste bearbeta det man lärt sig. ... Om man skulle förlora jobbet har man bättre chans att få jobb – ett större värde i arbetsgivares ögon. T.ex. om man har traverskort och truckkort också, det låter bättre än ”jag kan svarva lite”... Det är livsviktiga kurser. Ingen lyx. (Man, verkstadsarbetare)

– Jag blev själv uppsagd i våras, men har fått förlängt. Det är osäkert hur det blir ... Truckutbildningen var perfekt för mig. I förlängningen blir man attraktivare på arbetsmarknaden, man blir två i en. Jag ville ha truckkort, jag har mer nytta av det [än annan erbjuden utbildning]. Det täcker in fler jobb, man kan jobba i flera branscher... jag ligger nog bättre till här också. ... Jag är också öppen för att byta inriktning om jag hittar något intressant. Jag är inte främmande för utbildning, jag har också gått utbildningar när jag varit arbetslös tidigare. Det skulle vara bra att få prata mer om utbildning, och inte bara om jobb. Man borde lyssna mer på folk. Inte köra massutbildningar. Det måste bli mer individanpassat. Först behöver man lyssna av individen – och inte köpa färdiga paket hela tiden. (Man, verkstadsarbetare)

– Ju mer man lär sig, desto mer värdefull är man. Men också mer självständig ... Mer indragningar betyder att de fordrar mer av oss. Utbildningar har blivit viktigare på så vis. Även lönesystemet är utformat så, efter duglighet och flexibilitet. Det är bättre ju mer maskiner man kan, att man är effektiv och uppdaterad. ... Utbildningar ger bättre förståelse... för hela jävla företaget, för hur det fungerar! Men det måste vara frivilligt, man ska inte tvinga folk. Det gäller att uppmuntra i stället. (Man, verkstadsarbetare och facklig representant)

– Jag blev inte varslad nu, men det har hänt tidigare. Företaget fortsätter kräftgången, men kan inte gärna skära ner mer. Men säker är man aldrig. ... Om man skulle bli varslad eller välja att byta jobb så kan truckkort vara till hjälp då också. Det kan vara en merit, som vanligt körkort. Jag har också tänkt att det är bra om det går rätt till. ... Det finns ingen idag som står och gör samma sak hela tiden, som det gjorde tidigare... Det skapar förståelse för vad andra gör. Mer utbildning ger också mer inflytande över arbetet – det hänger ihop. Man kan påverka, kan komma med synpunkter. Jag har ofta själv synpunkter. Det finns en frihet att ta egna initiativ, jag har själv gjort det. Man har tyckt det varit bra. Många vill göra något, göra förändringar i arbetet. (Man, verkstadsarbetare)

### *Kommentar*

Det är slående att det finns en både allmänt positiv inställning till utbildning i företaget och en utbredd känsla av att utvecklas i arbetet. Mitt intryck är att det pågår ett ständigt lärande vid företaget som utbildningarna hakar i och förstärker. I jämförelse med det förstnämnda företaget är också skillnaderna påtagliga vad gäller ”klimat”, kommunikation och samarbetsanda. Här är det ingen som uttrycker missnöje med att ha blivit ”toppstyrd” eller med en bristfällig dialog och känsla av delaktighet. Tvärtom verkar de anställda ha en relativt stark ställning i det att de tycks kunna påverka sitt arbete i ganska stor utsträckning. Därmed finns det också en god grund för väl fungerande lärprocesser.

### **(3) Uppskattade datautbildningar och en ifrågasatt kurs**

Som en av företagets ledare beskriver det är det ”ett litet familjeföretag”, med 25 anställda som sysslar med uthyrning och service av olika maskiner. Företaget har sin huvudanläggning i Hofors och några mindre filialer (verkstäder) i regionen. Man ”jobbar inom en tiomilsradie”, nära sina kunder, som huvudsakligen är större företag. Under lågkonjunkturen varslades två anställda, som också lämnat företaget. 23 av de anställda har fått utbildningar genom projektet, sammanlagt 7 olika utbildningar i flera omgångar. Det rör sig främst om olika datautbildningar (27 genomförda utbildningsaktiviteter), miljö- och verksamhetsredovisning (23), kundvård och servicebemötande (7) samt ledarskapsutveckling (5).

Företagets ledare ser det som ”ett måste” att personalen fortlöpande utbildas. Det är, som han säger, ”helt självklart nuförtiden” – ”det är under senare år som man förstått det här med utbildning och kompetens. Alla måste skärpa sig i konkurrensen.” Eftersom företaget är kvalitets- och miljöcertifierat finns även specifika utbildningskrav. Maskinerna fasas dessutom ut förhållandevis snabbt. Numera utbildas därför personalen kontinuerligt. Det gäller att ”ha en vana att lära sig nytt hela tiden”. Enligt företagsledaren har utbildningsinsatserna accentuerats genom projektet – det har blivit en större insats än vad det

skulle ha blivit annars. Han är på det hela taget nöjd med själva utbildningarna, men ställer sig kritisk till glappet mellan kartläggningen och genomförandet av utbildningsinsatserna:

– Det hade börjat rulla igen då, det blev svårt att få loss folk till utbildningar. Tala om dålig tajming... Två fick gå hem innan utbildningarna kom igång. Konjunkturen hann vända. Det blev nästan lite tragikomiskt. ... Vi tyckte ändå att utbildningarna var viktiga att genomföra. Vi hade lagt ner resurser på det. Men det har inte gått att ta allt på en gång, vi har delat upp utbildningarna i omgångar.

Personalen är allmänt positiva till de utbildningar de fått. Ingen har något emot att utbilda sig. Flera säger att de trivs bra vid företaget och känner att de får det stöd och de utbildningar de behöver. Det finns också en känsla av delaktighet och en helhetssyn. Emellertid har personalneddragningen medfört en försämring. Några tycker att arbetsbelastningen blivit för stor sedan de båda medarbetarna fick sluta. Vad gäller utbildningarnas betydelse för arbetet varierar omdömet en hel del; några utbildningar ses som mycket lyckade medan andra uppfattas som mindre givande, och i ett fall ifrågasätts helt.

– Det har varit jättenyttigt! Nu vet jag att det finns andra och mer möjligheter [i dataprogrammet] ... jag har fått ökad kunskap. Vet mer om hur det fungerar. Det här med data, det måste nötas in för mig som inte är uppvuxen med det ... Jämfört med hur det var tidigare så är det mer utbildningar nu, större krav numera... Det var en ekonomisk lättnad för företaget att få utbildningarna. Det blev mer grundligt nu. Vi hade nog inte fått konsulten från [namn på företag] annars. Det blev lite utöver det vanliga – lite extra. (Kvinna, administration)

– Många verkstadsskillar gick kursen [datautbildning]. Sedan dess har flera börjat köra på dator, lägga in saker själva. Det gav resultat. Jag såg det på flera ställen på verkstan. Det var som att vända ett blad... nu får de också stöd av varann. Det var många som var ovana med datorer, som var osäkra. Så det blev ett jökla lyft – ett mycket bra resultat! Det är viktigt att kunna, man använder det varje dag. Så det gör skillnad. Det sparar också mycket tid för mig, jag behöver inte längre lägga in allt i datorn själv. ... Jag skulle vilja ha en vidareutbildning i det – jag ser att de har kommit igång. Det vore bra att bygga vidare på det. (Man, servicechef)

– Det blev någonting extra... Man använder det [dataprogram] mycket, det utvecklas hela tiden. Tanken är väl att filialerna ska vara självgående, att det ska underlätta [för huvudkontoret] ... Nu är vi för lite folk, vi hinner inte med. Vi är riktigt underbemannade. Men det är ett bra ställe att jobba på, vi kommer överens med varann... kan samarbeta. (Man, reservdelsansvarig)

– [Namn på kurs] gav inte något, det var bortkastad tid. Det handlade bara om sånt vi alltid gjort. Det gav inget nytt, ändrar inget. [Datautbildning] gav däremot mycket. Jag har arbetat med det mycket. Det blev ett direkt resultat av kursen – man kan arbeta med ”en flik till”. Förstår hur det fungerar. ... De flesta är positivt inställda

till utbildningar. Man får också de utbildningar man behöver... Men jag har gått en del onödiga utbildningar... t.ex. [namn på utbildning] – efter utbildningen kom man fram till att ”ni behöver egentligen inte den här kursen”. Det handlar om att man vill sälja kurser. (Man, reparatör)

### *Kommentar*

Av de intervjuade bland personalen är det bara en person som är uttalat negativ till en av utbildningarna. Min uppfattning är ändå att kursen tycks ha varit mindre lyckad eftersom ingen annan nämner att den skulle ha medfört någon märkbar förbättring. Det finns därför anledning att ställa frågan om det inte hade varit bättre att inte genomföra den. En annan fråga gäller det övergripande syftet med utbildningsinsatserna. Jämfört med de andra företagen har detta företag ingen påtaglig hotbild, utan verkar ganska stabilt, efter en mindre nedgång 2008/2009. Det föreligger knappast någon större risk för varsel i nuläget och gjorde det sannolikt inte heller för flertalet när utbildningarna genomfördes, dvs. då konjunkturen hunnit vända.<sup>10</sup> Motivet för utbildningarna handlar därför snarare om att företaget görs mer konkurrenskraftigt genom att ”spetsa individen”.<sup>11</sup> Utan tvekan har också kompetensnivån i företaget höjts påtagligt, främst i arbetet med olika dataprogram.

#### **(4) Kompetenslyft gör de anställda mer delaktiga**

Företaget är relativt nytt, beläget i Sandviken och tillverkar metall detaljer. Personalstyrkan har minskat från ca 50 till 30 anställda. De anställda har blivit uppsagda i flera omgångar, vid krisen varslades 10 personer. Två av dem är nu återanställda. Enligt företagets miljö- och kvalitetssamordnare finns igen överhängande risk längre för fortsatta personalminskningar, men en osäkerhet om hur det blir på längre sikt. Företaget har fått 15 olika utbildningar genom projektet. I november genomförs också en föreläsning om jämställdhet för samtliga anställda. Det sammanlagda antalet genomförda utbildningsinsatser blir då ca 130. Det rör sig alltså om en förhållandevis stor utbildningsinsats. Företagets miljö- och kvalitetssamordnare anser också att utbildningarna gjort en stor skillnad för såväl de anställda som företaget i stort – ”märker ett lyft för alla”. Innan dess hade företaget, som hon beskriver det, haft ”väldigt dåligt med utbildningar”, ett underskott av utbildning och en generellt låg utbildningsnivå. Anledningen är rent ekonomisk – ”vi hade aldrig haft råd med utbildningarna utan projektet”. Hon menar därför att projektet inneburit ”en fantastisk möjlighet att förkovra sig”.

---

<sup>10</sup> Här kan noteras att företaget hör till de företag som kom med i projektet redan under förprojekteringen och som har deltagit på de premisser som förelåg då, dvs. på grund av att företaget vid den tidpunkten angav att det förelåg en situation med risk för varsel.

<sup>11</sup> Intervju med Lennart Roswall 2010-10-27.

– Vi har jobbat mycket med motivation, med hur man ska göra för att få anställda mer motiverade. Nu har vi kommit åt pudelns kärna – en del av lösningen. Det vi märkt mest, är hur motivation och ansvars känsla ökat. Man *känner sig delaktig*, känner att man har betydelse. Nu är vi på en helt annan nivå... det finns en mer positiv anda. Vi löser problem. Vi försöker få det så att man kan täcka upp för varann, har börjat jobba i den riktningen. Vi är inte så sårbara. Arbetet flyter på bättre, det är lugnare, mer harmoniskt. Man har hittat ett lagom tempo.

Under intervjuerna med de anställda blir det tydligt att nivån och kvaliteten på utbildningarna varierat ganska mycket. Särskilt en utbildning är några direkt missnöjda med, andra tycker också att en del av de andra utbildningarna hållits på en för låg nivå. Samtliga anser ändå att utbildningarna på det hela taget medfört en märkbar positiv skillnad både för dem själva och för hur företaget fungerar. Framför allt känner sig flera säkrare och kunnigare i sitt arbete. Alla ser det som positivt att utbilda sig och instämmer i att det varit för lite utbildningar tidigare. Man vill nu också gärna ha ännu mer och fördjupade utbildningar.

– Jag är inte nöjd med [namn på utbildning]... tredje dan blev inget, de stod och fipplade med något medan vi fick se på. Det gav ingenting! ... Det har blivit mycket utbildning nu jämfört med tidigare. Man har annars lärt sig genom att vara med. Folk är mer kunniga nu. T.ex. truckutbildningen, nu är det eget ansvar för att köra truck, inte som förut arbetsledares ansvar... Man är mer självständig, mer självgående... behöver inte fråga så mycket. Det är fler nu som vill gå runt och prova på mer. (Man, verkstadsarbetare)

– Kursen i programmering var jättebra, uppskattad av alla. Man kan vara på fler maskiner. Men man hinner bara skrapa på ytan, det blir kort tid. Det är bara början. Jag efterlyser mer utbildning... Vi har fått grunderna nu. En plattform att stå på. Fått känna på mer. Man kan arbeta vidare med det. ... Man är mer säker på det man gör. Det gäller de flesta. De har höjt sig ett snäpp. Tar mer ansvar. ... Men varje utbildning var ganska kort, inte så djuplodande. (Man, verkstadsarbetare)

– Jag trivs bra här, men vill gärna göra något mer än att bara stå vid samma maskin. Vissa dagar är öken. Men det är svårt att få folk hit [som kan lära sig maskinen]. Det borde bli så att fler kan flera saker, så att de ska kunna hoppa in... Det är bara en fördel om fler kan göra samma saker. Man var rädd att visa sin kunskap förut – rädda för att förlora jobbet. I stället kan man bolla med varandra och får göra svårare grejer ... Man vågar mer nu, tar mer initiativ. Många frågar annars ”är det rätt”. Man har fått självförtroende... tar för sig mer. Jag har i och för sig tyckt att en del varit lite onödigt. Jag vill ha mer avancerad utbildning, börja på en högre nivå. ... Vi gör detaljer, som ingår i större grejer, men vet inte alltid var detaljerna sitter... man behöver veta mer om vilken funktion de fyller, se helheten. Det är många som jobbar utan att de vet vad de gör, som bara är knapptryckare. Särskilt på större företag. Mindre företag innebär mer ansvar. (Man, operatör)

### *Kommentar*

I jämförelse med de andra företagen är detta det företag där utbildningsinsatserna ser ut att ha haft den relativt sett största kompetenshöjande effekten. Företaget har ”lyfts” till att bli ett företag med betydligt högre kompetensnivå än innan projektet och där en mängd lärprocesser satts igång genom ett större kunskapsutbyte och genom att många vågar göra betydligt mer i sitt arbete än förut. Även om en del utbildningar varit mindre lyckade kvarstår helhetsintrycket av en markant förändring till det bättre. Det mesta talar också för att effekterna blir bestående, dels eftersom de anställda gärna vill fortsätta utbilda sig, dels eftersom det går att se tydliga förbättringar både i det arbete som utförs och i de anställdas stärkta självförtroende.

### **(5) Utbildningar i ett litet företag nära nedläggning**

Det femte och sista företaget är det minsta med endast 10 anställda. Det är ett verkstadsföretag som sedan länge funnits i Gävle. De anställda har ett stort praktiskt kunnande, men har fått få eller inga utbildningar tidigare. Krisen drabbade företaget hårt. Samtliga anställda varslades och företaget var nära att läggas ned. Under varslet fick alla i verkstaden – åtta män – utbildningar, främst truckutbildning och en utbildning i programstyrning. Idag ser situationen helt annorlunda ut. Företaget har en ny ägare, ska slås ihop med ett annat företag, och tycks ha goda framtidsutsikter.

Företagets chef vill inte bli intervjuad, han tycker inte att han hinner med det, men säger vid ett kort samtal att det blivit en märkbar förändring till det bättre tack vare utbildningarna. Framför allt har de anställda blivit bättre på att samarbeta och lösa problem, de frågar varandra mer och hittar lösningar tillsammans. Förut var de enligt honom något av ”ensamvargar”. Han menar också att det varit väldigt bra att utbildningarna genomförts på plats i företaget, direkt vid företagets maskiner.

Alla jag intervjuar anser att de haft nytta av den utbildning de fått, och skulle gärna gå fler utbildningar om möjligheten finns. Samtliga anser att det varit för lite utbildningar tidigare, något som en av de anställda också är direkt missnöjd med och ser som en anledning att överväga om han ska stanna kvar i företaget.

– Utbildningen kom lägligt, det var lite att göra då [under varslet]. Så det passade väldigt bra. ... Jag hade gärna gått mer utbildningar, gärna truckutbildning. Det sitter inte i vägen. Det har inte varit utbildningar tidigare. Bara när det är nya maskiner, då blir det några dagar för just den maskinen... det mesta blir självlärt. Det skulle helt klart behövas mer utbildning... t.ex. CAD-ritningar. Jag är den enda som kan det själv. Det skulle vara bra för andra att kunna det också. Jag har gått kvällskurser i det, av eget intresse... det går att vidareutbilda mycket, och är viktigt att underhålla det man lärt sig. Alla skulle kunna tänka sig att gå utbildningar, om det är på arbetstid.



Det är både en fråga om tid och prioritering. Det mesta rullar på slentrianmässigt ... Jag har märkt en riktig skillnad. Man är mer självständig, kan programmera utan att be om hjälp. Kan också ta mer hjälp av varann. Det löper på smidigare. (Man, verkstadsarbetare)

– De första två dagarna [av utbildningen] var det sånt jag redan kunde, det intressanta kom på slutet. Jag ville ha en mer djupgående utbildning, jag kunde redan det grundläggande... Men det läggs inte pengar på det. Det är ingen idé att be om det, det finns inte en sån ambitionsnivå, på grund av att det är ett mindre företag. Det är så. ... Det är viktigt att känna att de kostar på en. Det blir *delaktighet*. Man blir mer motiverade att göra ett bättre jobb. Annars söker man sig härifrån – kan inte utvecklas. Jag kan inte bara trampa vidare fram till pensionen. (Man, CNC-operatör)

– Jag har stor nytta av truckutbildning här. Jag hade kört truck tidigare, men lärde nytt med skyddsgrejer, regler, och så. Jag kunde själva körandet. Fick truckkort... det var bara en förut som hade kort. Jag rörde inte trucken här på [namn på företag]. Inga försäkringar gäller då. ... Jag skulle också behöva utbildning i att styra maskiner, jag har det inte på papper. Jag har stått vid en styrmaskin 4–5 år. Behöver också fördjupning. (Man, verkstadsarbetare)

### *Kommentar*

Trots att det finns ett tydligt uttalat önskemål om mer utbildningar bland de anställda verkar det inte vara något som diskuterats vid företaget. Företagsledaren tycker inte heller att han ser något behov av ytterligare utbildning i nuläget. Samtidigt vet ingen vad den nya ägaren vill. Det verkar därför osäkert i vilken omfattning företaget kommer att kompetensutveckla personalen i framtiden och vilka långsiktiga effekter utbildningssatserna får.

### **Några sammanfattande reflektioner**

Det råder ingen tvekan om att utbildningsinsatserna haft en övervägande positiv effekt i de undersökta företagen. Vad jag kan se har utbildningarna verkligen gjort skillnad i samtliga fall – såväl för hela företaget som för den enskilda individen. Intervjuerna visar också på en allmänt mycket positiv inställning till både de genomförda utbildningarna och till utbildning i allmänhet. Vilka effekterna sedan blir varierar beroende på en rad omständigheter – bl.a. kompetensnivån i företaget, hur mycket det satsats tidigare på utbildning, vilka förändringar företaget genomgått, hur problembilden ser ut, och överhuvudtaget hur gynnsamma förutsättningarna är för lärande. Det ser kort sagt olika ut i de olika företagen. En slutsats måste därför bli att det är av avgörande betydelse att både företags- och individanpassa utbildningarna, att utbildningarna blir ”skräddarsydda” – vilket förutsätter en god inblick i företagen, dialog och följsamhet. Här ser också projektet ut att i de flesta fall ha förmått göra

en sådan anpassning, dvs. varit tillräckligt flexibelt och lyhört. Företagen och de anställda har i stort sett fått de utbildningar de behövt och vid en lämplig tidpunkt, fränsett det påtalade glappet mellan kartläggningen och genomförandet.

Att några utbildningar uppfattats som onödiga eller genomförda på en för låg nivå tyder på att det går att vara ännu mer lyhörd för hur behoven ser ut för individerna. Mer allmänt sett kan frågan ställas om det ibland hänt att projektet blivit alltför inriktat mot de kvantitativa målen – dvs. att nå ett tillräckligt antal utbildade individer och använda de budgeterade medlen – på bekostnad av vad utbildningarna kvalitativt sett faktiskt leder till. Åtminstone kan det sägas ha varit ett dilemma för projektet att hantera omfattande kvantitativa mål samtidigt som det krävts individanpassade utbildningar av god kvalitet.

En annan fråga är i vilken utsträckning det föreligger risk för varsel för dem som fått del av utbildningsinsatserna. Mitt intryck av de undersökta företagen – utom det sistnämnda – är att projektet snarare verkat förebyggande för individerna än direkt motverkat risken för öppen arbetslöshet. Vad jag kan se är gränsdragningen i praktiken mycket svår att göra, liksom överhuvudtaget bedömningen av hur ”utsatt” ett företag och därmed de enskilda anställda egentligen är. I princip kan det alltid sägas finnas risk för varsel då företag tidigare varslat och så länge framtiden ter sig oviss – men å andra sidan kan man då fråga sig vilket företag som inte omfattas av en sådan risk.

Det jag uppfattar som det största problemet inför framtiden gäller företagens förmåga att följa upp och ta vara på utbildningsinsatserna på längre sikt. Mycket av utbildningarna i företagen ser ut att inträffa ganska oplanerat, ”ad hoc”. Som flera företagsledare också framhåller går det kortsiktiga perspektivet i praktiken nästan alltid före det långsiktiga – ”den kortsiktiga överlevnaden styr”. Detta gäller särskilt mindre företag. Med en ofta minimal personalstyrka blir utrymmet för utbildning litet. Därtill förändras också de ekonomiska förutsättningarna ständigt samtidigt som kraven höjs. Det ser därför ut att finnas ett fortsatt stort behov av stödinsatser i form av resurser för kartläggning av kompetens, rådgivning och långsiktig planering.

## Slutsatser inför regionens fortsatta arbete med kompetensutveckling

### **Projektresultat och långsiktiga effekter**

Sammanfattningsvis kan sägas att såväl slutresultatet som effekterna av projektet inte blivit vad som ursprungligen avsågs. Det är egentligen endast det rent kvantitativa målet att utbilda ett visst antal personer (ca 2300) till en viss summa (ca 21 miljoner) som kvarstått och som även uppnåtts. Att projektet lyckats nå detta mål måste ändå i sig ses som ett mycket bra utfall, särskilt med tanke på de speciella omständigheterna. Därmed har också en omfattande utbildningsinsats genomförts i länet, i företag som varslat personal och för anställda som behövt någon form av kompetenshöjande insatser. Pengarna har så sett definitivt kommit till användning och medfört en mängd positiva effekter – såväl på individnivån som för företagen och regionen i stort.

Däremot går det inte att värdera projektets insats utifrån det angivna målet att 70 % av deltagarna i utbildningarna inte ska gå ut i öppen arbetslöshet. Projektet har som sagt huvudsakligen lämnat det primära och akut krismotverkande syftet – ett syfte som formulerats i relation till andra samhällseliga förutsättningar. När varslen återtagits och konjunkturen vänt har det i stället snarare kommit att svara mot ett behov av mer allmänt förebyggande insatser som gör att individer och företag kan hävda sig bättre på arbetsmarknaden och i konkurrensen med andra företag. Om detta sedan verkligen blir fallet kan endast visa sig efter projektiden, vid kommande nedgångar och neddragningar. (Inom parentes sagt så blir det även då svårt att med säkerhet säga precis hur stor betydelse just de utbildningar projektet genomfört har.)

Något liknande gäller även jämställdhetsmålet, som inte heller framstår som lika aktuellt eftersom det inte blivit så stora avgångar i företagen som befarat. Enligt projektmedarbetarna är det i praktiken mycket svårt att påverka den skeva könsfördelningen i företagen genom den form projektet har. Det har förekommit en del utbildningsinsatser i jämställdhetsfrågor och förts diskussioner bland projektmedarbetarna ur ett genusperspektiv. Men det bestående intrycket är att frågan av praktiska skäl alltmer hamnat i skymundan och stannat vid ett konstaterande att det behövs andra typer av insatser för att påverka jämställdheten i företagen.

Projektet har alltså på det hela taget inriktats mot mer långsiktiga och djupgående men samtidigt mer ovissa effekter. Det har fått en tydlig prägel av att vara ett processinriktat utvecklingsprojekt med ett stort inslag av lärande. Huvudfrågan blir därför vad det egentligen är man lärt sig genom projektet och vilken betydelse utbildningsinsatserna haft och kommer

att ha för individerna och samhället i stort. En sådan frågeställning kan emellertid bara besvaras genom att följa de processer som äger rum både i projektarbetet och i företagen.

Min tolkning är att det är just på grund av denna speciella prägel som problemen med finansieringen uppstått och ställt motsättningarna mellan olika synsätt på sin spets. När ESF insisterar på att projektet hela tiden ska rätta sig efter de mallar och syften som formulerades ursprungligen blir konflikten oundviklig. En helt konsekvent hållning skulle i princip leda till att projektet hade stoppats eller åtminstone blivit kraftigt begränsat. I praktiken har följden blivit att man hamnat någonstans mittemellan ett omprövande och ett kvarhållande av ursprungsformen. Ett alternativ hade varit att, som projektledningen önskade, föra en fortlöpande dialog om hur processen utvecklats – och i så fall just betrakta det som ett utpräglat utvecklingsprojekt. Frågan om det övergripande syftet kunde då omprövas och sättas in i ett långsiktigt och större samhälleligt perspektiv.

Som jag ser det är finansieringsförhållningssättet ohållbart och riskerar att hämma möjligheterna till lärande och långsiktig utveckling. Hela frågan bör också ses mot bakgrund av att EU-projekten allmänt ifrågasatts och kritiserats för att inte kunna uppvisa påvisbara och konkreta resultat.<sup>12</sup> För projektets del finns risken att viktiga lärdomar och effekter inte tas tillvara på grund av de inte svarar mot den sorts kvantitativa mål och krav på mätbara resultat som helt enkelt inte är relevanta. För ESF:s del borde det vara betänkligt att utbildningsinsatserna och de lärdomar som vunnits genom projektet gjorts "trots ESF", dvs. utan att egentligen vara förenligt med en "hård" styrning. Dessutom finns flera exempel på företag och kommunföreträdare som säger att de "tröttnat på ESF" och inte längre ser det som mödan värt att delta i projekten. Därmed äventyras också överhuvudtaget förtroendet för myndigheten och för projektverksamheterna.<sup>13</sup>

Jag vill därför avslutningsvis lyfta fram några av de oförutsedda effekterna och nya lärdomarna i förhållande till vilken betydelse de kan tänkas ha i ett längre perspektiv – dvs. dels vilka positiva effekter som kan vara följden av den samverkan som skett, dels vilka

---

<sup>12</sup> I ett PM från Arbetsgruppen för nästa strukturfondsperiod (ANS) sägs t.ex. att en av de stora utmaningar som strukturfonderna står inför är att åstadkomma en regelförenkling mot bakgrund av att "rekvisition av stöd från strukturfonderna upplevs som mycket byråkratisk och tidskrävande" och försvårar näringslivets medverkan: "Det är en allmän uppfattning inom ANS att det är önskvärt att komma bort från kravet på detaljgranskning och i stället införa enklare kontrollmekanismer" (Göran Brulin, Tillväxtverket, PM daterat 2010-11-30).

<sup>13</sup> Här kan tilläggas att ESF-rådet bemöter denna kritik med att myndigheten ändå har "försökt ha acceptans" för projektets avvikelser och trots allt beviljat en förlängning av projekttiden. Man anser därför å sin sida att det inte har "funnits acceptans för finansieringsvillkor": "Vi kunde inte ha gjort annorlunda". Som ESF-rådet nu ser det är en viktig lärdom av projektet "hur svårt det är att dela en gemensam bild" och att båda parter därför måste respektera varandras roller och uppdrag. (Intervju med Karin Gellin 2011-01-21.)

insikter projektet kan sägas ha gett om hur ett långsiktigt hållbart kompetensutvecklingsarbete i regionen skulle kunna se ut.

### **En ny modell för samverkan och kompetensutveckling?**

En viktig fråga inför framtiden är om projektet funnit en form av samverkan som kan fungera som en ny modell för samverkan i regionen och för gemensamt arbete med kompetensutveckling. Mycket talar för att det verkligen kan vara så. Som redan påtalats så har det varit ett projekt som i hög grad bygger strukturer och skapar nätverk – bl.a. med utbildningsanordnare och mellan kommuner, men också mellan företag, som i en del fall börjat samarbeta kring olika utbildningar. Samtidigt bygger projektet också sociala relationer och förtroenden. I och med det finns en för regionen ny plattform att stå på när det gäller fortsatt kompetensutveckling. Inte minst finns därtill en utvecklad förmåga att hantera en svår och föränderlig situation just eftersom projektet fungerat som en flexibel och lärande organisation. Allt detta bör regionen rimligen tillvarata och bygga vidare på.

Det tycks också som om projektet på ett framgångsrikt sätt förmått balansera mellan ett underifrån- och uppifrånsperspektiv, genom att anpassa sig till företagets situation och behov, utan att tappa det övergripande samhällsperspektivet. Det kan överhuvudtaget ses som ett förhållningssätt som utmanar en ofta ganska snäv projektform, och därför rentav kan sägas visa på ett generellt behov av att ompröva modellerna för projekten, åtminstone när det gäller utpräglade utvecklingsprojekt. Ett exempel är uppdelningen i förprojektering och genomförandeprojekt. Allmänt sett handlar det då om att gå från en detaljstyrande modell till mer av övergripande målstyrning och processtänkande. Uppenbart är hur som helst att det finns betydande nackdelar och problem med rådande fixering vid kvantitativa mål och skarpa avgränsningar av målgrupper, typer av utbildningar, tillåtna aktiviteter, etc.

Å andra sidan återstår även en hel del hinder att övervinna för att kunna åstadkomma en optimal samverkansprocess i regionen – t.ex. den påtalade inställningen att vara ”sig själv nog” och att kunna involvera de kommuner som håller en ”låg profil” mer i det kompetensutvecklande arbetet. Inte heller har kommunernas näringslivsenheter och företagarföreningen Företagarna visat det intresse och engagemang som de kan förväntas ha.

### **Nya insikter om kompetensutvecklingens betydelse för individerna?**

Av intervjuerna med projektmedarbetarna och de anställda och företagsledarna att döma så framträder bilden av en delvis ny, mer krävande och komplicerad situation för kompetensutvecklande insatser i regionen. Framför allt bekräftas att utbildning blivit allt

viktigare och att det finns ett stort utbildningsbehov bland de anställda. Så gott som samtliga intervjuade anställda och företagsledare beskriver hur arbetslivet och företagen förändrats i grunden under senare tid, på ett sätt som just höjer kraven på kompetensutveckling och ständigt lärande. Kompetensutvecklingen spelar därmed också en allt större roll vid både nyanställningar och vid uppsägningar av personal, vilket även blev tydligt uttalat av en företagsledare: ”Inställningen till utbildning är avgörande ... utbildning väger tyngre – det vägs in mer än förr”.

Vad som också är tydligt är att förändringarna dels sammanhänger med omställningar av produktions- och arbetssätt, dels med effektiviseringar, neddragningar och mer osäkra förhållanden. Bakom utbildningsbehoven finns så att säga både en positiv, utvecklande drivkraft, och en negativ press. Å ena sidan ”lyfter” utbildningarna individerna; å andra sidan talar många om problem med underbemanning, höjda prestationskrav och kortsiktigt tänkande. Ur företagssynpunkt framstår också hanteringen av svängningarna i konjunkturen som ett centralt problem, då lågkonjunkturen medfört resursbrist och kortsiktighet, medan den begynnande högkonjunkturen innebär tids- och personalbrist.

Det jag ser som mest anmärkningsvärt i intervjuerna med de anställda är den påfallande positiva inställningen till utbildning och kompetensutveckling. Det ses närmast som en självklarhet och som något man också gärna vill se mer av. Alla har övervägande goda erfarenheter av de utbildningar de fått och kan se ytterligare utbildningsbehov i sitt arbete. Flera efterfrågar explicit mer utbildningar och uppföljningar. Önskemålen om kompetensutveckling kommer då ofta snarare från de anställda än från företagsledningen.

Dessa iakttagelser ställer det kompetensutvecklande arbetet inför ett par intressanta frågor. En fråga är om det tyder på att det faktiskt ägt rum en större förändring i synen på utbildning bland de anställda, i den meningen att det inte längre finns något ”attitydproblem”, utan är så att hindren för kompetensutveckling beror på andra faktorer. Som tidigare studier i regionen visar har det funnits en ganska stor grupp som inte velat eller ”vågat” utbilda sig; t.ex. talar Baumgarten (2006) om grupperna ”de motvilliga” och ”de osäkra” i ett industriföretag i Hälsingland.<sup>14</sup> Några sådana grupper verkar inte finnas i de företag som undersökts här. Endast undantagsvis talas om någon enstaka person som inte är intresserad eller motiverad och då inte på grund av motvillighet eller osäkerhet, utan av andra, varierande och mer personliga skäl.

---

<sup>14</sup> Maud Baumgarten, *Anställdas deltagande i läraaktiviteter. En studie av arbetsplatslärande i ett industriföretag*, Linköping 2006, s. 149 ff.

En annan intressant fråga rör vikten av delaktighet och inflytande, som i flera intervjuer framhålls som en helt central faktor. Detta understryker också vad Baumgarten kommer fram till i sin studie; nämligen just att de anställdas delaktighet är en grundförutsättning för och nyckel till positiva ”lärspiraler”, medan brist på delaktighet och inflytande motverkar förutsättningarna för lärande i företagen. Som påpekas i intervjuerna leder utbildningarna, när de fungerar som bäst, till större motivation och ansvarskänsla – ”man känner sig delaktig, känner att man har betydelse”. Många säger också att de märkt att de kan påverka sitt arbete mer, har mer synpunkter och även blivit lyssnade på i större utsträckning än förut. Just den stärkta delaktigheten tycks även vara den förändring de anställda värdesätter mest och lägger störst vikt vid. I grund och botten handlar det om individens värde och självkänsla – hur han/hon värdesätts av företaget, och hur han/hon ser på sig själv och sin roll.

Inte minst leder de anställdas delaktighet till ett förbättrat tillvaratagande av det informella (”tysta”) lärande som sker på i princip alla arbetsplatser, i det praktiska arbetet och i den vardagliga interaktionen i arbetslivet. Det gäller därför att kunna kombinera och ömsesidigt stärka både det informella och formella lärandet.

Det verkar med andra ord vara av helt avgörande betydelse att även företagen förmår att fungera mer som öppna, lärande och demokratiska organisationer. De mest uppenbara hindren för lärande består i den påtalade ”toppstyrningen”, hierarkiska beslutsordningar och motsättningar mellan ”vi och dom”. Det kortsiktiga perspektivet och de ständiga neddragningarna av personalstyrkan är andra problem av nog så stor betydelse, då det sker till priset av bristande delaktighet och av både individernas och företagets långsiktiga utveckling. Därtill tycks företagens förmåga och kompetens att skapa hållbara lärprocesser – dvs. att följa upp och hålla de nya kunskaperna levande – ofta vara bristfällig. Det finns därför en stor risk att de mer djupgående och bestående effekterna av utbildningsinsatserna uteblir i flera företag.

När anställda avskedats och företag lagts ner eller ställts inför en akut hotbild har det också visat sig att flera företag inte förmår att gå in med några stöttande och vägledande insatser. I något fall sägs företaget helt sonika ha ”struntat i individerna” och inte tillåtit utbildningar under arbetstid.

Den slutsats jag drar av den beskrivna situationen i regionen är att det kvarstår ett stort behov av fortsatta kompetenshöjande insatser i företagen och av att bidra med vägledning och förbättring av förutsättningarna för långsiktig utveckling. Ett större fokus på delaktighet och inflytande skulle sannolikt vara en sådan förbättring. Vad jag kan se har också projektet Kompetensutveckling för varslade i Gävleborg berett vägen för ett förnyat och mer insiktsfullt arbete med utbildning och lärande i regionens företag.

## Utbildning och samverkan i finanskrisens spår

Utvärdering av projektet Kompetensutveckling för varslade i Gävleborg

I samband med finanskrisen 2008 utlyste Europeiska Socialfonden (ESF) särskilda projektmedel för kompetensutveckling av varseldrabbade i regionens företag. Hur dessa medel använts och vilka effekter de haft såväl på individ- och företagsnivå som på den regionala nivån diskuteras i föreliggande utvärdering.

Sammanlagt utbildades 2585 personer i det s.k. "varselprojektet". Eftersom projektet kom att verka under ovanligt föränderliga omständigheter ställdes flera frågor om hur projektformen skulle anpassas till omvärldens skiftningar på sin spets. Förmågan att samverka över kommun- och landskapsgränserna sattes på prov.

Utvärderingen har genomförts i form av följeforskning. Den bygger också på intervjuer med anställda och företagsledare.

Mikael Vallström disputerade i etnologi vid Uppsala universitet i juni 2002 på avhandlingen Det autentiska Andra. Etnografi, etik och existens. Har sedan dess haft anställning som forskare vid Riksantikvarieämbetet i Stockholm och vid FoU Söderhamn.



**Mikael Vallström**  
FoU Söderhamn  
CFL – Centrum för flexibelt lärande  
Södra Järnväggsgatan 7  
826 80 Söderhamn  
mikael.vallstrom@soderhamn.se  
Tel: 0270-766 37  
www.cfl.se

---

## FoU Söderhamn

FoU Söderhamn är ett tvärvetenskapligt forsknings- och utvecklingscentrum med fokus på frågor som rör utvecklingsprocesser. Ambitionen är att vara en drivkraft i arbetet med hållbar regional utveckling. FoU Söderhamn erbjuder analyser och utvärderingar av olika slag på uppdrag av företag och organisationer. Varje uppdrag är unikt och undersökningsmetoderna anpassas därefter. Hos FoU Söderhamn finns doktorander, forskare och professorer anknutna till olika lärosäten i Sverige. Exempel på forskningsområden är ungdomar, utbildning, kulturarv, arbetsliv, innovationsteknik och entreprenörskap och det bedrivs ett stort antal regionala, nationella och internationella utvecklingsprojekt.

Grunderna i verksamheten kommer från det forsknings- och utvecklingscentrum, FoU-Centrum Söderhamn, som byggdes upp år 2000 tillsammans med bland andra dåvarande Arbetslivsinstitutet.

**Bakom FoU Söderhamn står CFL-Centrum för flexibelt lärande**, Söderhamns kommuns organisation för vuxnas lärande. CFL är beläget i området Faxepark.

