

En förbättrad lokal ekonomi  
genom tätare samverkan mellan

## **Småföretag och Gymnasieskola i Enköpings kommun**

ett samarbete mellan  
Småföretagarskolan Mälardalen  
och Westerlundska Gymnasiet

Slutrapport 030320

Utvärderingen genomförd av  
Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg  
Samarbetsdynamik AB

**En förbättrad lokal ekonomi genom tätare samverkan mellan  
småföretag och gymnasieskola i Enköpings kommun**

Slutrapport 030320

En utvärdering av ett Växtkraft Mål 3 projekt

Genomförd av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

ISBN 91-85017-02-7

Text, omslag, layout och produktion: Samarbetsdynamik AB,

Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, tel 0586 726121

Epost: [info@samarbetsdynamik.se](mailto:info@samarbetsdynamik.se)

webbsida: <http://www.samarbetsdynamik.se>

Tryckning och distribution: MediaGraphic i Göteborg AB

Mölnsdalsvägen 22, 412 63 Göteborg, tel 031 335 85 40

Epost: [info@mediagraphic.se](mailto:info@mediagraphic.se)

© Författarna och Samarbetsdynamik AB 2003

## Innehåll

Förord. Regional tillväxt - en fråga i tiden	3
Inledning. Kan man utvärdera en evolutionärt planerad utvecklingsprocess?	11
Avsnitt 1. Samverkan mellan många små företag och en stor gymnasieskola – sammanfattning av ett projekt för regional tillväxt och utveckling i Enköpings kommun	17
Avsnitt 2. Huvudintressenternas bedömning av projektets potentialer	23
Avsnitt 3. Ett projekt inom Växtkraft Mål 3	39
Avsnitt 4. Initiativtagarnas ambitioner och överväganden	45
Avsnitt 5. Fyra olika samtal från fyra utvecklingscirklar - om erfarenheter man fått och slutsatser man dragit genom projektet	61
Avsnitt 6. Reflektioner	123

Litteraturreferenser 147

Bilagor 151

Bilaga 1. Metodologiska överväganden

Bilaga 2. Presentation av Samarbetsdynamik AB

## Förord

### Regional tillväxt - en fråga i tiden

När detta skrivs har regeringen just träffats för att prata vårbudget. Sveriges finanser är sämre än på många år. Sjuk-skrivningarna knäcker ekonomin. De stora företagen lägger ner. Den offentliga sektorn bantar kraftigt men kommer inom några år att ha ett gigantiskt rekryteringsbehov. De små företagen – som idag skall klara Sverige ur krisen – hittar inte medarbetare. Och i varje fall inte till de löner och osäkra arbetsvillkor som de kan erbjuda. Ekvationen försvåras ytterligare av att medarbetare som kommer direkt från gymnasiet oftast kräver en omfattande vidareutbildning innan de kan tjäna in sin egen lön.

Alla länsstyrelser i landet har fått uppdrag att utarbeta regionalt förankrade tillväxtprogram för att åstadkomma ”hållbara lokala arbetsmarknadsregioner utifrån ett närings-livsperspektiv”. Det kan enligt direktiven handla om att säkra arbetskrafts- och kompetensförsörjningen till närings-livet, bidra till strategisk samverkan mellan företag och mellan företag och utbildningsväsendet eller skapa attraktiva miljöer för företagen att verka i.

Det projekt vi här skall utvärdera är därför av stort allmänt intresse. Det hette ursprungligen ”Lokal tillväxt” och hade ambitioner att utveckla alla de synnerligen komplexa och mångfasetterade frågor som tanken på tillväxtavtal innehåller. Administrativa regler och begränsningar gjorde emellertid att man med tiden ändrade projektnamn till ”Samverkan mellan skola och näringsliv i Enköpings kommun” och att man fick välja att arbeta med de stora frågorna mera stegvis.

Vi har sett det som mycket viktigt att genom ett relevant och rättvisande underlag belysa de erfarenheter som finns i projektet. Vi har därför valt att dokumentera materialet genom berättelser och redovisa dem i sin helhet i en samlad rapport.

Vi har avstått från att stycka sönder kunskapen i likformiga bitar, som visserligen kan räknas och mätas, men som också kan sättas samman godtyckligt i tabeller och grafer. Det blir många sidor att läsa men vi menar att just de samanhållna berättelser, som deltagarna i projektet nu erbjuder oss, ger oss möjligheter att förstå djupet i denna viktiga samhällsfråga.

Deltagarna och initiativtagarna har helt tydligt också sett projektet som viktigt. Man har ofta, både i projektet och i samband med utvärderingen, ställt upp långt utöver vad som kunnat förväntas inom ramen för den finansiering som erbjudits.

Det framgår också av redovisningen att man haft bekymmer med att de medel man fått från Europeiska Socialfondens program Växtkraft Mål 3 varit så strikt bundna till arbete

med nätverk och kompetensutveckling. Formella begränsningar minskade projektets möjligheter att bidra till den lokala näringslivsutvecklingen och till skolans verksamhetsutveckling. Både deltagarna och initiativtagarna har dessutom varit djupt engagerad i projektets egentliga målgrupp – eleverna och deras framtid. Inte heller insatser knutna till detta område har omfattats av programmet.

Även om det funnits vissa formella begränsningar i finansieringen har vi i förarbetena till utvärderingen, och under själva arbetet, funnit att alla berörda parter – inklusive representanter för EFS-rådet – varit helt införstådda med frågans omfattning och stora betydelse.

Man har också insett att många av de dagliga svårigheter, problem och frustrationer man möter både som politiker, som finansiär av projektet, som företagare, som lärare, som elev och som ”arbetskraft” kan kopplas till aspekter av en stor och gemensam samhällsfråga.

Man har genom sitt engagemang i projektet med tiden insett att frågan kräver ett bredare angreppssätt. Frågan kräver att många fler personer på många olika positioner och i många olika befattningar engagerar sig och tar ett gemensamt omtag. Det handlar därvid inte om enstaka organisatoriska förändringar där lösningen kan formuleras som ett koncept eller där kraven på lösning kan flyttas upp till ledningen och bort till experter.

— | | —

Samma tankar som i detta projekt kan återfinnas i ”Den öppna skolan” och ”Skolan mitt i byn” – en nationell kommitté för skolans utveckling (Lundholm 2002). Detta arbete stöds också av ett omfattande internationellt nätverk. Initiativtagarna står alltså verkligen inte ensamman med sina ambitioner.

Detta gäller också näringslivsutveckling och stödet till småföretag. Även här pågår många nya försök och det finns också en omfattande praktisk erfarenhet som stödjer initiativtagarnas ambitioner inom detta område (Hane och Wennberg 1999). Småföretagarpolitiken har också studerats ingående av Lundström oa (1998) som konstaterar att vad som gjorts under många år byggt på ett så kallat neoklassisk ekonomiskt perspektiv och därför misslyckats. En bättre nationalekonomisk modell för dagens samhälle sägs i rapporten vara ett neoösterrikiskt perspektiv.

Är man på fel spår hjälper det inte att satsa mycket och springa fort. Detta är också i överensstämmelse med hur initiativtagarna till projektet har resonerat när de menar att det nu krävs ett radikalt omtänk i neoösterrikisk riktning när det gäller frågor om lokal tillväxt.

Initiativtagarna har med stöd av sådana tankar ansett att det handlar om att medverka till och starta en *process* i vilken många är delaktiga och som har förutsättningar att leda fram till en bättre matchning mellan skola och näringsliv. Detta är förstås en mycket spännande ansats som det är viktigt att följa upp och utvärdera.



Det är viktigt att påpeka att arbetet inte startats i någon teori även om vi kan knyta tankarna dit. Arbetet har startat i den praktiska erfarenheten. Man har i sina samtal fått starkt gehör för det arbetssätt man fört fram. Vad är då den fråga – den osynliga ”attractor” – som de samtal som ledde fram till detta projekt kretsade kring och som gav sådant gensvar? Vi skall här göra ett första försök att formulera den:

Det samhälle och det arbetsliv som våra ungdomar kommer ut i och som de skall förberedas för genom skolan, är dramatiskt annorlunda än det vi själva upplevde som unga. Detta är förstås inget konstigt. Så har det alltid varit. Komplikationen i vår tid är att det industrisamhälle vi lämnar var fixerat vid organisationsfrågan.

Den underliggande tankefiguren från 1900-talets början har varit att utbildning kan ses som en produktion, som kan organiseras och planeras rationellt så att man effektivt kan få fram personer med de egenskaper och det kunnande som samhället behöver. Samhällets behov skall mötas av skolans produktion. Utbildning sågs också som en ideologisk fråga. Produktionen, precis som den industriella produktionen, skulle ordnas så att den garanterade de som berördes av den vissa rättigheter och samtidigt uppfyllde samhällets krav på rättvisa.

Det utbildningssystem som skapades i Sverige verkar vara byggt för evigheten. Man hade uppenbarligen svårt att tänka sig att de grundläggande föreställningar och värden som man vid denna tid tog avstamp i skulle förändras. Med tiden har

systemet trots ständiga reformförsök institutionaliserats och stelnat. Systemet formade en social struktur som med tiden inte bara fick uppgiften att utbilda våra ungdomar. Det blev också en social arena för människors framtida försörjning, för nya karriärer, för fackliga intressen, för politiska ambitioner, för människors önskningar, förhoppningar och behov.

Matchningen mellan skola, arbetsliv och samhälle kan inte påverkas utan att hela denna sociala struktur förändras och ges ett annat innehåll. Försök att stegvis påverka systemet i en ända leder till obalans i en annan och därmed till återställare som ofta gör det gjorda ogjort. Detta har medfört att inte mycket har hänt. Skolan har förblivit en sluten värld. Vi tycker att berättelserna från detta projekt visar att skolan nu står inför en omriktningsprocess, som är både större och allvarligare än den som nyligen drabbat vår försvarsmakt.

Alla vi talat med, och som haft anledning att djupare sätta sig in i projektets ambitioner och resonemang, håller med om att den förändring som måste till antagligen måste påbörjas precis på det sätt som man valt i detta projekt. Men man påpekar också att vägen är lång och att det finns risk att man inte hinner fram innan det är för sent.

Skulle man fortsätta i den takt detta arbete bedrivits på så skulle tid och resurser snart ätas upp. Den förändring som är nödvändig skulle inte kunna åstadkommas inom överskådlig tid. Problemet är ganska likt det som beskrivs när det gäller att få löner för kvinnor i paritet med männens. Med dagens takt skulle det dröja mer än 60 år. Det kan ingen acceptera.

Våra ungdomar, som är vår framtid, kan inte vänta så länge på att skolan skall kunna ge dem en bättre start i livet. Det kan heller inte våra företag som redan nu behöver stöd för att utvecklas och bidra till att näringslivet i olika regioner och avfolkningsbygder växer sig starkare. Det kan heller inte skolans personal som kompetensmässigt riskerar att se sig förbisprungna på de områden där de borde ligga i ”kunskapens morgondag” och vara kunnigare än de flesta andra.

Vi anser att de resonemang som de för ger en ganska fullständig bild av dynamiken kring denna ”attractor” och vilka problem som samarbetet skola och näringsliv står inför i de flesta av våra kommuner. Projektet som sådant ger emellertid inget svar på hur man kan förändra detta tillstånd inom rimlig tid och till rimliga insatser och kostnader. Projektet visar oss en början – men hur ser fortsättningen ut?

Den verksamhetsplan som utarbetats, där det ingår en ekonomisk förening, planer på en informationsbank och utvidgade insatser kring elevernas projektarbeten osv. är både ambitiös och rimlig – men en droppe i havet. Detta gör det än mer angeläget att hedra initiativtagarna genom att ta vara på alla deras erfarenheter så att man inte i framtiden fastnar i att enbart kopiera själva lösningen utan finner nya och kreativa alternativ som snabbar upp processen.

Det är förstås frestande för oss att försöka svara på frågan – hur menar vi då att man skall göra? Och vi vet förstås inte heller. Vi försöker ge några reflektioner i ett avslutande

avsnitt i rapporten som visar i vilken riktning vår erfarenhet säger oss att man skall vända sin tanke. Vi förordar just nu ”mera tänk och mindre verkstad”– samla vad vi vet, sluta upprepa det vi vet inte räcker, tvinga tanken in i andra ordningens förändringar.

Vår uppgift var att föra fram det man kan lära sig genom det projekt som genomförts i Enköping och vad som vore rimligt att ta ställning till inför fortsatta insatser för att hantera detta stora och viktiga problem. Hur problemet sedan skulle kunna lösas och vilka insatser som bör göras är utmaningen till alla läsare av denna rapport.

Degerfors den 9 mars 2003

Monica Hane      Bengt-Åke Wennberg

## Inledning

### Kan man utvärdera en evolutionärt planerad utvecklingsprocess?

Vi har fått uppdraget att utvärdera ett samarbete mellan 16 företagare i Enköpings kommun, 16 anställda vid Westerlundska Gymnasiet och de 4 personer, som tagit detta initiativ och som brinner för att försöka utveckla ett långsiktigt hållbart samhälle genom samverkan mellan lokala resurser. Initiativtagarna vill inte kalla detta ett projekt. De associerar projekt till något som har en fast mall för hur det skall genomföras och att man redan från början vet hur det som behöver bli gjort skall göras. Projektet blir i deras perspektiv en administrativ term, som anger att det man gör inte tillhör den löpande verksamheten. Deras insatser syftade till att generera och stödja en *lärprocess*.

Detta lärande gällde alla som deltog. Ingen av dem som deltog kunde på förhand veta vad som vore relevant för just dem att känna till eller bra att kunna för att bättre kunna bidra till en gynnsam utveckling av det lokalsamhälle de alla var en del av. Ett första steg är naturligtvis att göra det möjligt för deltagarna att upptäcka denna möjlighet.

Det var därför naturligt att välja den klassiska studiecirkeln som modell för hur arbetet skulle bedrivas. I en klassisk studiecirkel (Gustavsson 1992; 2000; Wennberg, Hane 2001)

finns ingen lärare och ingen elev. Studiegruppen väljer att träffas därför att de delar ett behov att bättre förstå ett fenomen och de utgår från att de tillsammans i gruppen kan få detta belyst. Kanske inte fullständigt belyst; kanske inte ens tillräckligt; men bättre än innan. Genom att få en bättre belysning kan de som deltar – tillsammans eller var för sig – hitta bättre lösningar på de vardagens frågor de står inför.

Initiativtagarna utgår från att den belysning, som man vill åstadkomma, uppstår genom fria och öppna samtal av samma typ som i en klassisk studiecirkel. Den arbetsform som användes är alltså inte en ämnesorienterad studiecirkel utan bygger på att vad som behöver studeras och diskuteras växer fram utifrån den enskilda deltagarens egna ambitioner, förutsättningar och behov. Initiativtagarna har valt att kalla sin arbetsform för utvecklingscirkel.

För en effektiv verksamhetsutveckling skapas ofta också grupper. Sådana arbetsgrupper utrustas emellertid med ett specifikt uppdrag att lösa ett uppmärksammat problem eller utreda och föreslå en åtgärd. Verksamhetsutveckling är helt och hållet verksamhetens egen angelägenhet. Insatserna skiljer sig från sådana som syftar till lärande även om bägge processerna är kopplade till varandra.

Det aktuella samarbetet i Enköpings kommun finansierades genom anslag från Europeiska socialfondens program Växtkraft Mål 3. Programmet vill bidra till att få fart på förnyelsearbete i svenskt näringsliv. Fokus ligger på individen och dennes delaktighet i sin egen utveckling.

Växtkraft Mål 3 syftar till att ge människor chans att utveckla sin kompetens för att kunna motsvara de krav som uppstår i arbetslivet. I finansiärens terminologi är samarbetet i Enköping ett *projekt*. Vi har därför valt att i vår rapport – trots påpekanden från initiativtagarna – kalla vad de gjort för ”projektet”.

Vi är medvetna om att ”projektet Samverkan mellan Skola och Näringsliv (SSN)” skiljer sig när det gäller upplägg och tillvägagångssätt från de flesta andra projekt inom programkontorets insatsområde. Projektet bygger på att det är genom fria samtal som behovet av ny kompetens skall visa sig. Det är genom de insikter som växer fram i cirkelarna som det är möjligt att skapa en gemensam utvecklingsplan för fortsatt samverkan.

Vi har därför inte enbart kunnat utgå från de dokument som formulerats vid projektets start. Ord och begrepp i dessa får med tiden, och genom processen, olika innebörd för olika aktörer. Även om projektet således har en formell sida och bygger på upprättade måldokument så kan dessa komma att tolkas olika efter projektets genomförande än innan dess start.

När det på detta sätt finns utrymme för olika infallsvinklar kan utvärderingen inte låsas vid några redan i projektplanen fastställda mål. Helt andra möjligheter kan exempelvis ha visat sig under processen. Helt oförusedda svårigheter kan ha dykt upp. Det blir då istället viktigt att förstå vilka olika ambitioner som fanns och vilka potentialer man såg i projektet.

Detta har motiverat att vi i denna utvärdering har lagt särskild vikt vid att beskriva de ambitioner, förväntningar, erfarenheter och föreställningar som finansiärer, initiativtagare och tillskyndare hade inför projektet. Vi har därefter i utvärderingsarbetet sökt skapa ett empiriskt material som kan belysa de frågeställningar som vuxit fram genom projektet. Våra metodologiska överväganden återfinns i Bilaga 1.

I *Avsnitt 1* sammanfattas hur projektet genomförts, dess yttre arbetsformer och det redovisade slutresultatet. Där redovisas också initiativtagarnas uppfattningar och egna slutsatser om projektet.

Den fristående utvärderingen genomfördes i tre steg. I *Avsnitt 2* finns en sammanfattning av intressenternas bedömning av projektets potentialer; vad de föreställde sig att det skulle kunna bli och hur de kopplade detta till tankar om regional utveckling i Enköpings kommun. Avsnittet baseras på enskilda samtal med Lårus Jónsson och AnnKatrin Malmnäs, ESF-rådet i Uppsala, med Lars Palm, gymnasiechef i Enköping, med Rolf Jönsson, projektledare och före detta kommunpolitiker i Enköping och med Sören Sillén, företagare och vice ordf i lokalavdelningen av Företagarnas Riksförbund.

*Avsnitt 3* utgör en synnerligen kondenserad sammanfattning av de dokument som avgränsar finansiärens mål och möjligheter och vilka ambitioner som fanns bakom att stödja den form av studiecirkel/utvecklingscirkel som utgör kärnan i projektet.



*Avsnitt 2 och 3* utgör alltså utvärderingens första steg dvs den plattform vi uppfattar att projektet står på. Där utvecklas också de för utvärderingen relevanta frågeställningarna.

*Avsnitt 4* innehåller en beskrivning av projektledarnas – tillika initiativtagarna – ambitioner med projektet; de antaganden de byggt på och de överväganden som ligger bakom deras val av upplägg och genomförande. Beskrivningen utgör Steg 2 i utvärderingen och är ett kompletterat och bearbetat referat från ett gruppsamtal den 5 nov 2002. I samtalet deltog samtliga fyra cirkelledare, dvs Thorsten Bergqvist, Kjell Lundh, Lars-Erik Johansson och Rolf Jönsson.

*Avsnitt 5* innehåller referat från 4 olika fokusgruppsmöten. Detta är Steg 3. Fokusgrupp är en allt mer etablerad forskningsmetod inom modern samhällsvetenskap och finns översiktligt beskriven i Bilaga 1. Var och en av de fyra utvecklingscirkelarna inbjöds till ett extra gruppsamtal kring de frågeställningar som utvärderingen gällde. I samtliga fokusamtal deltog också cirkelledarna för att samtalen så mycket som möjligt skulle likna de samtal man genomfört tidigare i gruppen. Referaten erbjuder alltså en så autentisk spegling som möjligt av hur gruppen pratar inför varandra, med varandra och med oss som utomstående om projektet. Varje fokusgrupp sammanfattades i ett referat som skickades med epost till deltagarna för korrigeringar och godkännande.

Av de 16 deltagarna från skolan deltog 10 i utvärderingssamtalet. Åtminstone någon i varje grupp har efter en påminnelse kommenterat och godkänt referatet.

Av de 16 företagarna deltog 3 i utvärderingssamtalen. Två av dessa har kommenterat och godkänt referatet. Några företagare hade avbrutit projektet på ett mycket tidigt stadium. Alla har dock erhållit referaten per post och ombetts kommentera. Samtliga företagare har också erbjudits att muntligt och per telefon reflektera över projektet. Tre har avböjt med hänvisning till tidsskäl. En har läst och kommenterat texten via epost. Åtta har låtit sig intervjuas per telefon, läst utskriften och också godkänt att intervjun infogas som tillägg till gruppsamtalet. Dessa åtta intervjuer återfinns också i *Avsnitt 5*.

Utvärderingen har genomförts av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane, Samarbetsdynamik AB. Företaget, vår bakgrund och vår egen erfarenhet med relevans för projektet återfinns i Bilaga 2.

De empiriska materialen i *Avsnitt 5* talar för sig själva. Så samtalar deltagarna om projektet. Texten innehåller all den information som deltagarna funnit värdefullt att delge oss om projektet. I *Förordet* och i *Avsnitt 6* lyfter vi fram några av våra egna reflektioner över de frågeställningar som det empiriska materialet väcker –

- om förutsättningarna för regional utveckling,
- om skolans möjligheter att vara nav i ett lokalt innovationssystem,
- om de små företagens potentialer att skapa långsiktigt hållbar tillväxt.

## AVSNITT 1

### Samverkan mellan många små företagare och en stor gymnasieskola

#### **- sammanfattning av ett projekt för regional tillväxt och utveckling i Enköpings kommun**

Näringslivet i Enköpings kommun genomgår en drastisk förändring. Från att för några år sedan ha dominerats av försvaret och av några mycket stora företag i ventilationsbranschen består näringslivet nu till allra största delen av många men mycket små företag. Många av dessa är så kallade avknoppningar från de tidigare dominerande industrierna medan resten är den typ av lokalt förankrade företag, som måste finnas i varje kommun. Läget mitt i Mälardalen innebär en synnerligen gynnsam marknadsposition. Goda förbindelser både till Stockholm och Västerås skapar dock en "het" arbetsmarknad och stora svårigheter för många av ortens företag att rekrytera den personal de behöver.

Gymnasieskolan i Enköping har 12 nationella program förutom individuella program. I skolan arbetar runt 100 lärare organiserade i 17 lärarlag. Det fanns redan före projektet planer på att utveckla skolan till en samlingsplats för orten, bjuda in allmänheten till intressanta föreläsningar, erbjuda orten skolans teknik och "senaste nytt", erbjuda studenter som partners i aktuella utvecklingsprojekt och låta elever

och lärare möta näringslivet i olika lokala utställningar och mässor. Det fanns också ambitioner att försöka utveckla de studerandes projektarbeten, så att dessa både skulle integreras bättre i det övriga skolarbetet och kunna knytas bättre till regionens arbetsliv.

(Liknande tankar har framförts av en nationell kommitté för skolans utveckling. Konkreta praktiska projekt med denna inriktning drivs under namnen ” Den öppna skolan” och ”Skolan mitt i byn” (Lundholm 2002). Resonemang om skolan som nav förs också i ett omfattande internationellt nätverk knutet till dessa projekt.)

På initiativ av den ekonomiska föreningen Småföretagarskolan i Mälardalen startade sommaren 2001 ett samarbete mellan ortens gymnasieskola och ett antal företagare i några av dessa mindre företag. Projektet fick ekonomiskt stöd av Europeiska socialfondens program Växtkraft Mål 3.

Projektet syftade till att etablera ett antal nätverk mellan personer som arbetar inom skolan och ett antal företagare. Tidigare samarbeten mellan skolan och näringslivet hade nästan enbart berört rektorer och studievägledare respektive särskilda praktikhandläggare i några av de större företagen. Det nya nätverket syftade till att skolans lärare direkt skulle lära känna vardagen i de små företagen och att företagen genom kontakten med lärare skulle förstå både skolans aktuella möjligheter och begränsningar.

Arbetsformen byggde på erfarenheter från arbete i folkbildningens studiecirklar och kallades strukturerade utvecklingscirklar. Fyra cirkelledare med egen erfarenhet både av arbete med regional näringslivspolitik och av företagande var engagerade i projektet. Dessa fyra intervjuade inledningsvis 105 företagare i kommunen; i första hand företagare i branscher som motsvarade några av de större yrkesinriktade programmen vid gymnasieskolan.

De flesta intervjuade företagare visade intresse att delta i nätverksbygget. Bland dessa inbjöds i en första fas 16 företag att delta i projektet. Deras verksamhet bedömdes passa särskilt väl för samarbete med de yrkesinriktade program som fanns vid skolan. Bland de inbjudna fanns också några företag från brancher och verksamheter, som skulle kunna vara lite mera direkt riktade till elever från de studieförberedande programmen.

Skolans ledning valde på motsvarande grunder ut 16 personer som arbetade som lärare eller som syo-konsulenter. Även lärare i teoretiska ämnen och i studieförberedande program deltog i projektet.

Deltagarna formade 4 utvecklingscirklar. I varje cirkel fanns 4 företagare och 4 från skolan. Dessutom deltog i varje grupp 2 av totalt 4 cirkelledare. Varje grupp har träffats cirka 8 gånger under perioden oktober 2001 till och med januari 2003. Varje möte har varat 2 timmar, har inletts med ett studiebesök på var och en av deltagarnas arbetsplatser och avslutats med ett fritt samtal kring för gruppen angelägna teman.

I en andra fas av projektet genomfördes ett antal större seminarier kring de teman som vuxit fram i cirklarna. Det yttre resultatet av cirklarna blev således ett utvecklingsprogram med följande punkter:

1. Vidgad arbetsmiljöpraktik för alla elever. Även elever från de studieförberedande utbildningarna skall erbjudas möjlighet att under en period uppleva en arbetsplats inifrån och få möjlighet att pröva sina kunskaper mot praktiskens värld inom sitt eget kompetensområde
2. Noggrann inventering av småföretages behov av kompetens som inte finns i gymnasieskolans nuvarande programutbud. Skolan skall sedan marknadsföra och skapa förutsättningar för ungdomar att välja för näringslivet regionalt anpassade utbildningar.
3. Genom intervjuer av småföretagare skapa en databank innehållande uppdrag lämpliga som projektarbeten.
4. Genomföra utbildningar av gemensamt intresse för lokala företagare och skolans personal.
5. Utveckla gymnasieskolan till en regional samlingspunkt.

I januari 2003 bildades en ekonomisk förening mellan skola och näringsliv. Föreningen fick genom ett anslag från skolan ett startkapital på 100 000:- Föreningen kommer att anställa en moderator vars första uppgift är att inventera och intervjua företagare i regionen och skapa förutsättningar för samverkan mellan skolan och näringsliv.

Ständigt aktuella uppgifter om företag och arbetsplatser kommer att samlas i en databas, där elever, lärare och företagare kan söka information om tillgänglig kompetens och om förutsättningarna för olika typer av samarbetsprojekt.

Enligt initiativtagarna har projektet tydligt visat att företagare har stort intresse för skolans allmänna problem och för att samtala om skolan och försöka sätta sig in i hur denna fungerar. De samtal man haft inom projektet har kunnat bryta en del föråldrade bilder av hur skolan fungerar och givit de deltagande företagarna en mer modern bild av den.

De många intervjuer med företagare som gjordes innan projektet har också medfört att intresset för ett samarbete med skolan har konkretiserats och fördjupas. Detta kommer att vara av stort värde när man nu vill försöka bygga upp olika kontaktformer mellan skolans personal och företagare.

Utvecklingscirkelledarna menar att cirkelarna har öppnat ögonen hos deltagarna för de potentialer som finns i ett samarbete mellan en gymnasieskola och ortens företagare även om det ännu är långt innan dessa kan förverkligas. Man menar att deltagarna har fått det lättare att se frågorna

ur varandras olika synvinklar och att de fått en vidgad omvärldskunskap, dvs. en vidgad förståelse för hur det sociala system man deltar i fungerar.

Initiativtagarna anser att projektet entydigt visat för dem att utvecklingscirklar som ”arbetsmetod” – rimligt genomförda – är ett bra sätt att skapa ny syn på en etablerad vardagsverksamhet. Projektet har också ytterligare en gång visat dem värdet av att nyttja en grupps samlade kunskaper och erfarenheter.



## AVSNITT 2.

### Huvudintressenternas bedömning av projektets potentialer

Avsnittet baseras på intervjuer med Lårus Jónsson och AnnKatrín Malrnäs, ESF-rådet i Uppsala, med Lars Palm, gymnasiechef i Enköping, med Rolf Jónsson, projektledare och före detta kommunpolitiker i Enköping och med Sören Sillén, företagare och vice ordf i lokalavdelningen av Företagarnas Riksförbund. Dessa har inledningsvis läst och kompletterat respektive intervju och har även godkänt att den sammanfattning som här redovisas någorlunda tillfredsställande återger de aspekter var och en ville lyfta fram. Ett godkännande innebär å andra sidan inte att man nödvändigtvis ställer sig bakom alla de påståenden och ambitioner som återfinns i texten. Avsnittet får ses som en summa av alla de potentialer som olika intressenter sett i projektet och som alla skulle behöva belysas genom utvärderingen.

#### **1. Potentialer för utveckling av den lokala ekonomin**

Projektet har inriktats på att knyta de små företagen närmare skolan och skolan närmare de små företagen. Detta är en viktig fråga just i Enköping då de stora företagen alltmer flyttar från orten. Små företag stärker den lokala ekonomin eftersom företagaren ofta är trogen sin hemort.

Förr medförde framgång för stora företag flera arbetstillfällen och därför en bättre lokal ekonomi. Nu är det sällan så. De stora företagen gör istället alltmer med mindre personal.

Vad som är avgörande för den lokala ekonomin är istället hur mycket av de ekonomiska resurser som företagen disponerar som omsätts lokalt. Här skiljer sig stora och små företag. En ekonomisk framgång för det lilla företaget är bättre för den lokala ekonomin än ekonomisk framgång för stora företag. De senare flyttar ofta sina ekonomiska aktiviteter ut från den lokala ekonomin medan de förra istället stimulerar den.

Den lokala ekonomins ökade beroende av de mindre företagens framgång gör att samarbetet mellan skola och näringsliv också måste förändras. Det kan inte som förr enbart kopplas till samarbetet med de stora företagen och deras organisationer. Försörjningssituationen för de boende i kommunen förändras också drastiskt när de stora företagen drar ner eller flyttar. Allt fler skapar enmansföretag eller får sin försörjning i mindre företag eller genom olika former av nätverk. Intjäningspotentialen kan ofta finnas utanför kommunen även om personen ifråga bor kvar med sin familj. För att en sådan struktur skall kunna vara tillräckligt ekonomiskt robust krävs att dessa personer får kompetensstöd i andra former än de vanliga.

Den innovationskraft som de stora företagen tidigare genererade genom avknoppningar och olika "spin off"- effekter försvinner också när de flyttar. Någon annan institution måste i detta avseende ta deras plats om den lokala ekonomin skall

kunna utvecklas. Det verkar rimligt att tro att denna institution är skolan. Skolan skulle kunna fungera som "nav" för en lokal innovations- och utvecklingsprocess både genom att deras elever gör projektarbeten som är mer samhällsnära och "nyttiga" än tidigare och genom att bidra till och stödja en effektiv och innovativ vuxen- och företagarutbildning på orten.

Det är dessutom väl känt att det som kallas socialt kapital (Berggren oa 1998, Wennberg 1999, Brulin 2002, ) är viktigt för den lokala utvecklingen. Socialt kapital är en metafor för det samhällsansvar, den solidaritet och de personliga kontakter som skapades i många samhällen genom människors arbete i idrottsföreningen, frikyrkan och i nykterhetsrörelsen samt genom deras fackliga och politiska engagemang. Tidigare var det också naturligt att företagare samlades i föreningar och andra sammanslutningar i vilka man tog ställning till och engagerade sig i lokala samhällsfrågor. Denna typ av föreningsliv finns inte längre även om föreningarna fortfarande finns kvar.

Engagemanget i denna typ av sammanslutningar har ändrat karaktär. De frågor som förut var lokala, gemensamma och möjliga att påverka har flyttats ut från det egna beslutsutrymmet och till kommuner, myndigheter, de stora företagen, facket, i EU etc. Många frågor har blivit mer komplexa. Föreningar och verksamheter måste i högre grad än förr engagera sig i sin egen ekonomi och i sin egen marknadsföring. För att få framgång måste de kunna påverka på ett globalt plan snarare än att lösa lokala frågor. De skapar därför inte det sociala kitt som de gjorde förr.

Skolan, en institution till vilken man knyts genom sina barn under en lång tid av ens liv, skulle kunna fungera som det ”nya kittet”. Basen för detta skulle vara omsorgen om egna och varandras barn och deras framgång och välfärd. Utvecklingen går också mot en ökad känsla för hembygden och ett behov av att ”känna sig hemma”. Även personer utan barn skulle genom detta kunna se det som värdefullt att engagera sig i det lokala samhället genom skolan.

Det är viktigt att en ort inte utvecklas till en ”sovsamhälle” utan har en egen ekonomi och ett eget näringsliv och ett till detta kopplat och varierat utbud av olika typer av service, exempelvis hantverksservice. Det är viktigt att detta serviceutbud inte bara består av ”enklare” service utan också innefattar mer kvalificerade och avancerade tjänster. I bägge fallen är skolan en nyckelinstitution. Ett varierat och väl baserat utbildningsutbud skulle kunna skapa förutsättningar för en bättre lokal utveckling.

En sådan samarbetsuppgift verkar vara rimlig eftersom föräldrar ser ett värde i att få en god utbildning för sina barn, eftersom eleverna ser en god utbildning som en bra förberedelse för sitt framtida arbetsliv och sina fortsatta studier. Genom ett bra utbildningsutbud kan man få tillgång till kompetent hjälp och till det serviceutbud som krävs för att framgångsrikt driva sina företag.

En sådan utveckling skulle sannolikt på sikt locka nya företag och kompetenta personer till orten.

I alla ovanstående avseenden är Enköping en väl vald ort för projektet, eftersom den är representativ för utvecklingen i regionen runt Mälaren. Erfarenheterna från projektet skulle därför kunna få generellt värde inte bara för Enköping utan för många fler orter och regioner med liknande problem. Ovanstående resonemang är också väl förenliga med de mål och den inriktning av Växtkraft Mål 3 som redovisas i Avsnitt 3.

## **2. Potentialer som en följd av kompetensutveckling**

Kompetensutveckling i den mening man ofta använder detta begrepp, nämligen att utveckla kunskap för en viss redan specificerad befattning eller uppgift, nämns nästan inte alls som en potential för projektet. Vad som istället verkar vara uppenbart är att man föreställer sig att projektet skall leda till en ökad förståelse för varandra så att respektive parts insatser förändras och koordineras med varandra så att de potentialer som beskrivits i föregående stycke blir möjliga att förverkliga. Vad man söker är en sorts samarbetskompetens som kan hantera frågor i skärningspunkten mellan skola och näringsliv.

Ambitionerna att åstadkomma denna kompetens riktade sig främst från företagen mot skolan. Inom företagavärlden uppfattade man innan projektet skolan som ett slutet system, svårt att påverka och att komma till tals med.

Skolan uppfattades vara "sig selv nok" och uppbyggd kring egna interna regelverk som inte kunde rubbas och som försvårade samarbetet.

Lärarna uppfattades innan projektet inte särskilt intresserade av näringslivet och verkade inte ha tid att engagera sig i detta. Skolans personal verkade ha liten förståelse för vikten av att värna om den tid som näringsidkare använde på att försöka skapa samarbete. De verkade inte inse att företagens insatser gjordes frivilligt, på ledig och obetald tid och på deras "ekonomiska marginal". Skolans personal tycktes istället uppfatta det som viktigt att de själva inte behövde offra sin "fritid". All medverkan skulle ske inom ramen för deras tjänst och deras betalda timmar.

Med tanke på lärares och skolpersonals arbetsbelastning uppfattade därför företagarna innan projektet möjligheterna till flexibilitet inom skolan som låg. Förändringsvilja fanns nog men i det praktiska arbetet kände man sig i alla fall bunden av tidigare praxis, regler och rutiner. Man såg det därför som värdefullt om skolan tillägnade sig mer av företagartänkande och såg det som angeläget att skolan förändrade sitt arbetssätt. Man ville genom projektet öppna upp skolan mot de små företagen så att personal inom skolan kunde lära känna de små företagens arbetsvillkor och förutsättningar.

Man såg det också som viktigt att både elever och lärare fick en mer realistisk bild av arbetslivet och vad som i dag krävs i detta när det gäller insats, kunnighet och kvalitet för att

mäta sig i konkurrensen. Det är stor skillnad att arbeta i ”den lilla skala” som krävs i ett mindre eller medelstort företag än vad som är fallet i ett större. Lärarna visade exempelvis i en del fall alltför låg tilltro till elevernas kapacitet medan de i andra fall hade alltför stora förväntningar på att vad de lärde sig i skolan skulle kunna uppfylla arbetslivets krav.

Skolan förstärkte enligt företagarna i många fall en trendig och förförisk syn på yrkesval och möjligheterna till försörjning inom olika kunskapsområden genom att anordna utbildningar som efterfrågades och som i första hand skulle locka nya elever. Viktiga kunskapsområden som passade de arbetsplatser som fanns i det lokala näringslivet och där det fanns stora behov av kompetent arbetskraft försumrades. Detta gällde alldeles särskilt synen på de yrkesförberedande programmen.

Även skolan menade att samarbetet kunde förbättras om de lärde känna företagarna och företagarna lärde känna skolan. Man var medveten om att man tidigare arbetat mest mot de stora företagen och de mer övergripande företagarorganisationerna. Man såg nu ett stort värde i att lärare på de yrkesförberedande programmen kunde få närmare kontakt med de mindre företagen. Detta var också en praktisk nödvändighet inte minst med tanke på att man måste skaffa tillräckligt många praktik- och projektarbetsplatser.

Skolan såg det nödvändigt att omorganisera sig för att möta

nya krav från omvärlden. I detta arbete blev kontakter med företagare viktiga eftersom sådana kontakter skulle kunna tvinga fram andra ställningstaganden än de vanliga, när det gäller vad som behöver förändras inom skolan.

Man vill exempelvis gärna förankra elevernas projektarbeten hårdare i näringslivet så att dessa kan fungera som en slags "arbetsprover" för fortsatt anställning eller fortsatta studier. En utmaning skulle då exempelvis kunna vara att eleverna från företagare sannolikt möter en annan syn än vad som fanns i skolan både på inriktningen, utförandet och värdet av de projektarbeten som de utför.

De intervjuade delade uppfattningen att skolan skulle kunna fungera som ett "nav" i den lokala utvecklingen. För att förverkliga detta ansåg man att man måste göra det möjligt för företagare och föräldrar att få en mer modern syn på skolan och få ut en bättre information om vad skolan kan erbjuda. Därför blev olika möten och gemensamma aktiviteter viktiga.

Omriktningen av skolan mot en närmare koppling till omvärlden innebar också en omfattande intern struktureringsprocess som nu angick alla anställda i hela skolan. Det nu aktuella projektet (SSN) verkade intressant genom att det skulle kunna bidra till detta förändringsarbete. Projektet innehöll en spännande ansats, som skulle kunna ge intressanta inblickar i de svårigheter som man måste bemästra och värdefulla erfarenheter av förändringsarbete.



Av ovanstående sammanfattning av intervjuerna framgår att ambitionerna är väl förenliga med de mål och insatsområden som fastställts i Växtkraft Mål 3. Frågan om kompetensutveckling skall inte ses som att man skulle bli mer kompetent som lärare eller företagare. Den kompetensutveckling som man syftade till skulle snarare vara att utveckla en helt ny kompetens som kunde stödja skolans framtida roll som nav i den lokala utvecklingen.

### **3. Potentialer som uppstår genom sambruk av kunskapsresurser.**

Eftersom projektarbeten i framtiden skall knyta ihop skolarbetet och vara en förberedelse för arbetslivet så blir det viktigt att dessa projektarbeten får en hög kvalitet. Företagare i Enköping skulle därvid kunna vara en viktig resurs för att åstadkomma en mer realistisk utformning och värdering av sådana projektarbeten. De skulle dessutom bistå med kvalificerad handledning under själva arbetet.

Det är sannolikt att elevernas arbete med sina projekt, även om dessa inte direkt kopplades till företagarens egen inriktning, skulle kunna berikas genom kontakter med en eller flera företagare. Dessa har ju både praktisk och företagsekonomisk erfarenhet av att driva fram frågor från idé till praktisk användning. Företagare kanske dessutom i en del fall kunna bistå med sådana speciella resurser som kan krävas för att ett aktuellt projekt skall lyckas.

Skolan skulle kunna bjuda in företagare till intressanta föreläsningar som ordnas för eleverna, erbjuda skolans teknik och ”senaste nytt” inom olika områden, erbjuda elever som partners i olika utvecklingsprojekt etc. Projektarbeten skulle därvid kunna utvecklas till en relevant utvecklingshjälp för speciella frågor eller projekt som företagare arbetar med. Ett sådant samarbete skulle gynna både skolans arbete och företagens utveckling. Företagare och anställda i kommunens företag skulle i sin tur kunna fungera som gästlärare på skolan och introducera ett annat och mer arbetslivsorienterat sätt att tänka kring de ämnen som behandlas.

Man kan också tänka sig att skolan kan få en roll som fortbildningsinstitution för företagare och deras anställda när det visar sig att befintliga utbildningserbjudanden är för omfattande eller tidskrävande genom att de bara finns på annan ort eller att de helt saknas. Lärare kunde därvid ses som en kompetensresurs för både rådgivning och vidareutbildning.

#### **4. Potential när det gäller att etablera nya samarbetsformer**

Skolan önskar bredda sina kontaktytor med omvärlden och näringslivet. Projektet gav goda möjligheter att pröva en sådan form. Projektet gav intresserade lärare en för dem ny möjlighet att skapa kontakter med företagare och få lära sig något om företagandets villkor i det lilla företaget. Kontaktytan just i detta projekt var emellertid begränsad till några

representanter för respektive arbetslag. Dessa representanter förväntades förmedla sina erfarenheter från projektet vidare till hela arbetslaget och också förmedla lagets frågor och funderingar vidare tillbaka till utvecklingscirkeln.

Projektet hade självfallet också andra begränsningar. Tiden var kort och endast en femtedel av skolans personal berördes. Möjligheterna att sprida insikterna inåt i respektive organisation/nätverk var därför små både inom skolan och bland småföretagarna. Projektet måste därvid snarare ses som ett litet embryo än som ett "fullskaleförsök".

Det var inte arbetsformen med sin speciella struktur i form av cirklar som var det väsentliga. Det viktiga ansågs vara att samtalen i denna struktur skulle kunna medföra en naturlig förändring av arbetsformerna där skolans personal och företagare kunde arbeta sida vid sida som nära vänner och bekanta. Det uppfattades också som viktigt från ESF-rådets sida att de "subventionerade mötena" omvandlades till mer "frivilliga" möten i en ökad ambition att knyta näringsliv och skola närmare varandra.

I försöken att knyta näringsliv och skola samman har skolan en central roll. Skolan är den stabila och "starka" institutionen. Det är därför rimligt att tro att initiativen främst måste komma från skolan om det skall vara möjligt att skapa kontinuitet och långsiktighet i samarbetet. Även om projektet var ett initiativ från företagsidan, så är det svårt att tänka sig att någon enskild företagare eller grupp av företagare i längden kan driva en sådan utveckling. Projektet

får därvid ses som ett försök att stimulera skolan till en förändring i denna riktning och göra företagare beredda att ställa upp på ett sådant samarbete.

Det fanns många alternativa idéer som skulle kunna förverkligas och som skulle kunna leda till en mängd förbättringar av kontakterna med företagarna, exempelvis:

- att skolan öppnas och blir ett företagandets allaktivitetshus
- att skolan bygger upp en struktur som underlättar för företagare att naturligt deltaga i dess inre arbete, forma gemensamma teman och projekt och gör det möjligt för företagare att få direktkontakt med aktuella lärare
- att tidsanvändningen i samarbetet effektiviseras och att man respekterar företagares krav på att deras insatser och bidrag skall tas till vara
- att skolarbetet blir mer realistiskt i termer av vilka elevresultat och kompetenser som är av värde i det arbetsliv som nu finns.
- att anställda och elever i skolan får intresse av och ges möjlighet att mer än nu engagera sig i frågor som angår företagare

Ovanstående resultat är väl i linje med ambitionerna i Växtkraft Mål 3.

## **Tänkbara och möjliga resultat av projektet**

Ingen intressent har sett projektet som ett fullskaleförsök. Kontaktytan med skolan har varit alltför begränsad och tiden för kort. Man har snarare sett projektet som ett embryo eller ett första försök för att utveckla tanken som skolan som nav för lokal utveckling.

Att bara vara ett nav – dvs. en lokal kontaktpunkt - räcker emellertid inte. Skolan måste sannolikt också aktivt medverka till att bygga upp det som kallas ett innovationssystem i vilket företagare och skola genomför gemensamma aktiviteter för att den lokala utveckling som man ser som möjlig skall kunna uppstå.

Om denna process mot skapandet av ett innovationssystem inte är på gång så måste den stärkas och utvecklas. Denna utveckling verkar vara nödvändig och riktig och stöds både av programskrivningarna i Växtkraft Mål 3, de engagerade företagarna och skolan.

I en sådan utveckling såg intressenterna ett antal intressanta konsekvenser:

- Vitalare lokal ekonomi
- Förbättrad kompetensutveckling för elever och företagare
- Effektivare sambruk av kunskapsresurser
- Ett effektivare lokalt innovationssystem

Alla var emellertid överens om att den process som är nödvändig för att skapa ett innovationssystem inte uppstår automatiskt. Ett sådant system verkar inte kunna förverkligas utan en kraftsamling och extraordinära åtgärder av alla berörda. Tanken som sådan kan också vara orealistisk. De potentialer man berättat om kanske inte går att förverkliga. De kan vara ogrundade förväntningar och luftslott.

Det kan också finnas omfattande och dolda hinder och kostnader förbundna med att söka förverkliga de potentialer som man sett framför sig. Om så skulle vara finns det risk att man slösar med dyrbar tid och knappa resurser på sådant som inte leder någon vart istället för att satsa på annat som kunde vara mer framgångsrikt.

Projektet ansågs därför vara en viktig möjlighet att få erfarenheter av vad som behöver och kan bli gjort i denna riktning men som av olika skäl i dag inte blir gjort. Genom projektet bör man också kunna ta ställning till vad som riskerar att bli fruktlösa och resursdränerande aktiviteter och vilka aktiviteter som har förutsättningar att få framgång.

De allmänna frågor som därvid kan vara av intresse är:

- vilka svårigheter som visade sig i projektet måste man ”ta höjd för” i nästa steg?
- hur ser den struktur ut som krävs för att en önskad samverkan mellan skola och näringsliv skall kunna hållas vital?

- hur kan man i kompetenstermer beskriva den utveckling som behövs bland skolans personal respektive hos små företagare för att möjliggöra en önskad utveckling?
- hur kan skola och företagare samarbeta för att göra det möjligt för företagare att möta och genomföra allt större projekt?





### AVSNITT 3.

## Ett projekt inom Växtkraft Mål 3

Projektet finansieras genom medel från ”Växtkraft Mål 3 i Uppsala län”. Växtkraft Mål 3 är det regionala programmet och den regionala organisationen för EU-organet Europeiska Socialfonden (ESF) och har som syfte att omvandla de mål som ESF ställer upp till en regionalt anpassad handlingsplan. De projekt som beviljas anslag bedöms alltså kunna medverka till de övergripande mål som prioriterats i EUs sysselsättningsstrategi.

ESF övergripande mål är i detta fall att utveckla de mänskliga resurserna och den sociala integrationen på arbetsmarknaden. Programmet vill också bidra till en hållbar utveckling. Insatser som ligger mellan utbildning och arbete är prioriterade. De fyra grundpelarna i arbetet är

- Anställningsbarhet – t.ex. underlätta övergången från skola till arbetsliv
- Företagaranda – t.ex. lättare att starta och driva företag; skapa nya arbetstillfällen
- Anpassningsbarhet – t.ex. modernisera arbetsorganisationen
- Jämställdhet – t.ex. förena arbete och familjeliv

Projekten skall också genomsyras av de så kallade horisontella teman som uttrycker för ESF viktiga referenspunkter i arbetet i projekten:

- att skapa lika möjligheter för kvinnor och män, integration och mångfald
- att ta hänsyn till IT-samhällets konsekvenser
- att skapa en hållbar utveckling, dvs. att nya jobb skall kunna ersätta de föråldrade
- att skapa regional utveckling genom att vara observant på lokala skillnader.

Programmets Växtkraft Mål 3 inriktning är att stärka individens ställning i arbetslivet och på så sätt bidra till tillväxt och ökad sysselsättning. I den regionala planen för Växtkraft Mål 3 just i Uppsala län poängteras att man ligger i skärningspunkten mellan arbetsmarknads-, utbildnings- och näringslivspolitik. Inriktningen för 2002 var att verka för ökad regional tillväxt och utveckling genom att på olika sätt stödja enskilda individers kompetensutveckling.

Det finns andra program och nationella insatser som syftar till regional tillväxt och utveckling vid sidan av Växtkraft Mål 3. Man är vid ESF-kontoret i Uppsala medveten om att individens lärande på flera olika sätt är nära kopplat med verksamhetens utveckling. Växtkraft Mål 3 i Uppsala län har därför inte sett som sin uppgift att finansiera aktiviteter som innebär direkt verksamhetsutveckling och företagsstöd. Dessa aspekter i ett projekt överlåter man till andra finansieringsformer.

Programmet Växtkraft Mål 3 i Uppsala län hålls således samman genom att alla områden man engagerar sig i syftar till kompetenshöjning. Även lärande genom det dagliga arbetet tillhör programområdet. Programmet förutsätter också bred delaktighet och medverkan av de anställda.

I anslaget till varje projekt ingår medel för att finansiera en utvärdering för att tillföra samhället den kunskap och de erfarenheter som vunnits genom projektet. Inför utvärdering av det här aktuella projektet har det varit nödvändigt att ur beskrivningen av den regionala planen för Växtkraft Mål 3 i Uppsala län lyfta upp de formuleringar där projektet skulle kunna erbjuda särskilt relevanta erfarenheter och klargöra vilka delar i det arbete som genomförts som tillhör den allmänna ram inom vilket projektet bedrivits.

### **Regional plan för Växtkraft Mål 3 i Uppsala Län – en avgränsning för beskrivningen av projektet**

Den beskrivning av den regionala planens formuleringar som vi gör här skall inte uppfattas som en korrekt sammanfattning av planen som helhet. Den syftar enbart till att lyfta fram just de delar av planen som vi funnit relevanta som plattform för detta projekt.

Detta ger oss en ram för beskrivningen av vilka av de potentialer som olika intressenter försökt förverkliga genom projektet som ligger i ambitionerna för Växtkraft Mål 3.

Den regionala planen innefattar stöd för kompetensutvecklingsinsatser för redan anställda och för egenföretagare . Den regionala planen ger också stöd till att skapa och utveckla nätverk i det aktuella arbetslivet.

Målen är att:

- Stärka individens ställning på arbetsmarknaden
- Bidra till att tillgodose företagens behov av rätt kompetens och undvika flaskhalsar och regional obalans
- Öka anställbarheten och företagandena i regionen
- Stärka företagen på marknaden och skapa ökad tillväxt

Detta skall ske bl. a genom att:

- Vidareutveckla samarbetet mellan arbetsliv och offentliga och privata skolor
- Stimulera kompetensförsörjningen genom geografisk och yrkesmässig rörlighet
- Stimulera såväl traditionella som otraditionella samarbeten och bygga nya nätverk

Inom ramen för ovanstående målsättning pekar man från ESF-rådet särskilt på att det inte minst i samspelet mellan näringsliv och offentlig sektor borde finnas stora framtida utvecklingsområden.

Viktigt för tillstyrkandet av detta projekt har varit att dessa utvecklingsområden är särskilt relevanta för Enköping som får allt färre stora företag. I Enköpings kommun har funnits ett antal stora företag som präglat näringslivet. Samtliga dessa ha emellertid nu flyttat eller lagts ner. Det lokala näringslivet består därför av några medelstora arbetsställen och ett stort antal mycket små företag. En majoritet av dessa är dessutom enmansföretag utan anställda.

Näringslivet i Enköpings kommun speglar de trender som observerats i landet som helhet. Utbildningen kan inte längre inriktas på att man skall bli anställd med vissa specificerade uppgifter utan måste bygga på att flertalet elever måste se sig som egenförsörjare i framtiden dvs med kraft att omvandla den kunnsighet man skaffat sig till relevanta intjäningspotentialer och affärskoncept.

Kontakter mellan skola och näringsliv måste också inriktas på att hitta former där skolan förmår hålla meningsfulla kontakter med denna mängd av enskilda företag. Skolan måste kanske också omriktas och erbjuda ett betydligt större utbud av möjliga inriktningar för att motsvara den uppgift i den lokala tillväxten som man tilldelats.

I programtexterna betonas att just de små företagen har en utsatt position. De kan till exempel ha svårt att följa med i teknikfronten. Växtkraft Mål 3 har som övergripande syfte att förhindra att utvecklingen springer ifrån just dessa företag.



## AVSNITT 4

### Initiativtagarnas ambitioner och överväganden

Detta avsnitt innehåller en beskrivning av projektledarnas – tillika initiativtagarna – ambitioner med projektet; de antaganden de byggt på och de överväganden som ligger bakom deras val av upplägg och genomförande. Beskrivningen är ett kompletterat och av gruppen bearbetat referat från ett samtal i november 2002, när den fas av projektet som ingår i utvärderingen just skulle avslutas. I samtalet deltog samtliga fyra cirkelledare, dvs Thorsten Bergqvist, Lars-Erik Johansson, Rolf Jönsson och Kjell Lundh, .

Utvecklingscirkelledarna har sett mötena mellan företagare och lärare som ett bidrag till en utvecklingsprocess som i princip aldrig skall vara avslutad. Processtanken uppfattas emellertid ha varit svår att förklara på ett bra sätt för deltagare och finansiärer. Man är sannolikt bland dessa mera van att formulera projekt och insatser i fasta planer med bestämda steg. Man ser förändringar som en abrupt övergång från en bestämd organisation till en annan. Cirkelledarna utgår istället från insikten att förändringar sker genom en lärprocess. Varje förändring bygger på erfarenheterna av tidigare steg. Varje steg i ett projekt bör därför planeras så att det kan ha många olika möjliga utfall.

En av ambitionerna med Utvecklingscirkelaktiviteterna har därför varit att introducera denna annorlunda syn på hur förändringar kan och bör initieras i det moderna arbetslivet. De inblandade intressenternas behov av planmässighet och kontroll över alla steg i arbetet och tydliga beskrivningar av slutmålet har under processens lopp ofta gjort det svårt att fullt ut genomföra och få gehör för denna princip.

Ett exempel på detta var att några uppfattade att de åtta möten man hade blev åtta studiebesök. När man hade gått laget runt så ansåg deltagarna i en utvecklingscirkel att det inte var nödvändigt att ”gå ett varv till”. Man såg därvid inte att varje studiebesök lade grunden för en förändring som kunde göra nästa möte mer produktivt, lärande och intressant. Enligt cirkelledarna hade man kunnat fortsätta med andra möten, nya besök och nya frågor som väckts genom de första.

Problemet just för denna grupp var att studiebesöken därmed blev en organisatorisk princip snarare än en praktisk åtgärd som kunde underlätta utvecklingen. Den praktiska åtgärden uppstod som en rimlig lösning på ett uppkommet problem. Man ställdes inför frågan var man skulle mötas. Utvecklingscirkelledarna tyckte då inte att man kunde ha alla möten på skolan. Av många olika skäl ville man för några av mötena använda sig av en ”neutral” plan. Man var angelägen om att företagarna inte skulle känna sig för främmande och underlägsna i en miljö där det är lätt att återfalla i vertikala positioner.



Det var också praktiskt för lärarna att se vilken verklighet och vilken miljö företagare arbetar i. I detta låg en viktig del i processen, eftersom inte alla bland lärarna hade färsk erfarenheter av små företags miljö. Deltagarna uppskattade också att på detta sätt få en praktisk demonstration av den miljö respektive deltagare arbetade i.

Även om det fanns officiella uttalanden som antydde att studiebesöken – ”att äta mat och ha trevligt tillsammans” – sågs som huvudpunkten, så stämmer detta varken med studiecirkelarnas ambitioner eller erfarenheter. Sådana uttalanden är en grov förvanskning. De nedvärderar Utvecklingscirkelledarnas ambitioner och den vikt dessa lägger vid mötena för att den förändringsprocess de eftersträvar skall kunna genereras.

Förändringsprocessen förväntas enligt Utvecklingscirkelerna uppstå genom att deltagarna löpande genom möten och samtal kommer att ändra uppfattning om varandra och varandras verklighet och synsätt snarare än att man löser aktuella problem och kommer fram med goda förslag.

Att på detta sätt fokusera på kompetensutveckling var också helt i överensstämmelse med ambitionerna i det ESF-program som finansierade aktiviteten. Det kan emellertid vara så att inte alla uppfattat denna skillnad. Många diskussioner i cirkelarna fastnade i mer statiska organisatoriska resonemang.

Cirkelledarna hade en ambition att i och genom mötena ge konkreta och praktiska exempel på hur samarbetet mellan skola och företag skulle kunna gestalta sig. Detta skulle kunna inspirera till nya och mer effektiva samarbetsformer. Man ville också visa på hur en process skulle kunna leda fram till annorlunda möjligheter för utveckling än de som finns i en konventionell hierarkisk organisationsform.

Man hade inte fastställda planer för vad man skulle bidra med som cirkelledare. Man trodde sig om att efter hand, genom att följa processen, kunna upptäcka vad som skulle vara positiva "input" för den utveckling som de olika inblandade personerna såg som önskvärd och nödvändig.

Utöver att peka på processtanken som utvecklingsprincip hade arbetet i studiecirkelarna några enkla utgångspunkter som man utvecklat från de intervjuer som gjordes bland företagare i Enköpings kommun innan projektet:

- En grundläggande princip var att visa på möjligheterna att etablera tillit och förståelse för individer som kommer från olika verksamheter genom att man får tillfälle att prata om saker som är av gemensamt intresse
- Medarbetare i skolan uppfattas av många sakna tillit till externa aktörer, andra kunskaper och olika auktoriteter. Skolan uppfattas av många företagare ofta "vara sig själva nog" och representera en sluten värld. Mötena avsåg därför att ge skolans medarbetare en konkret och personlig erfarenhet av att möta en företagare och höra

hur en sådan person resonerade. Utbytet borde ge bättre och mer realistiska föreställningar om varandra som kunde ligga till grund för ett framtida produktivt samarbete. Företagare är vana att göra affärer direkt med varandra utan komplicerande och överordnade byråkratiska strukturer. Med tanke på att skolan sökte vidga sin kontaktyta – och att flera lärare och elever då skulle bli inblandade i samarbetet – skulle förbättrade direktkontakter mellan företagare och skolans personal vara önskvärda.

- Det finns ett mentalt avstånd mellan skolans personal och företagare eftersom deras världar är så olika. Förhoppningen var att man skulle upptäcka att lokal utveckling var ett gemensamt intresse och att man i dessa på ett direkt och okomplicerat plan skulle kunna skapa samarbeten som befrämjade denna.
- Skolans medarbetare arbetar i en byråkrati. En byråkrati befrämjar konformitet och fostrar sina medlemmar i en ”likhetskultur”. För småföretagare är det precis tvärtom. För att få framgång som företagare måste man skapa något unikt och värna om alla sina olika kunder. Det fanns därför en förhoppning om att projektets möten skulle medföra att värdet av mångfald och olikhet skulle kunna betonas mer i skolans inre arbete än vad som tidigare varit fallet.
- Företagarna är på grund av sin litenhet och sitt behov av att få tillgång till kompetenta tjänster beroende av en väl fungerande lokal ekonomi. Denna kan inte kan uppstå

utan konstruktiva bidrag från skolan. Det fanns därför all anledning att tro att möten mellan företagare och skolans personal skulle kunna utmynna i kreativa idéer och nya lösningar på gräsrotsnivå.

Projektets upplägg förutsatte att det fördes livaktiga samtal i de olika lärarlagen om skolans inre arbete. Först då skulle de erfarenheter lärarna bar med sig från studiecirkelarna kunna påverka skolans inre samtal. Förhoppningen var att dessa samtal skulle förändras genom att de deltagande lärarna förmedlade intryck och erfarenheter av sina samtal med företagarna snarare än konkreta idéer om hur lärarlaget eller skolan som helhet skulle lägga upp sitt arbete.

På samma sätt räknade man med att företagarna skulle samlas i allianser och "pooler" och där, till övriga företagare och medarbetare och i sin affärsverksamhet, förmedla sina intryck av skolans medarbetare och deras förhållanden.

Nu blev det inte så. Lokal utveckling genom företagspooler ansågs av ESF-rådet inte ligga inom ramen för projektet. Detta bidrog troligen till att alla, inklusive företagarna, engagerade sig i skolans inre problem snarare än i olika samarbetsprojekt och samverkansfrågor.

Vad som främst fångade deltagarnas intresse och energi var omriktningen av skolan på en mer övergripande nivå. Samtalen kom därför att beröra frågor som egentligen inte med framgång kunde lösas eller belysas av studiecirkelarna även om de var intressanta samtalsämnen.

Behoven av att lyssna på företagarna och höra deras åsikter omvandlades till en argumentation om införandet av olika arbets- och organisationsformer i skolan.

**Vad tror cirkelledarna att skolan och företagen lärt av projektet.**

Man hade från början hoppats att kompetensutvecklingen genom cirklarna skulle knytas till de enskilda lärarnas och företagarnas praktik och stödja dem i deras personliga och dagliga yrkesutövning. De lärdomar som kom ut av projektet och samtalen i cirklarna var emellertid av mer övergripande slag. De utmynnade i fem punkter som sammanfattades i en preliminär utvecklingsplan för skolan.

Den process man räknat med som en följd av samtalen stoppades upp genom att många lärare kände sig förhindrade att ta initiativ på gräsrotsnivå och såg det som orealistiskt att just de skulle ändra sin verksamhet med utgångspunkt från det som diskuterades i cirklarna.

Mötet med företagare var för någon lärare till och med kontraproduktivt för dennes arbete i skolan. Genom mötet med företagare hade läraren sett paralleller med sitt eget arbete. Exempel från företagavärlden hade visat på önskvärdheten att ta egna initiativ, etablera nya sätt att förhålla sig till regler. I cirkeln påpekades att det även i en byråkrati borde kunna finnas möjligheter att skapa ett mycket större individuellt handlingsutrymme än vad som utnyttjas i dag.

Enligt cirkelledarna fick många deltagare således genom exempel från företagavärlden upp ögonen för att många verksamhetsproblem inte löses bäst och snabbast med nya rutiner, regler, organisationsförändringar och direktiv.

Man förstod genom arbetet i cirkeln att en bättre strategi för förändring ofta var att genom egna lokala initiativ utforska förutsättningarna och skapa en förståelse för sammanhangen innan man grep sig an den övergripande frågan. Eftersom denna typ av resonemang inte fördes i skolan var detta inte något man kunde föra tillbaka in i läroplanen vilket försvårade dessa deltagares position snarare än underlättade den.

En fråga som engagerade skolans personal, eftersom det var en uppgift som pålagts dem i den nya kursplanen från skolverket, var utformningen och genomförandet av projektarbeten. Utvecklingscirkelledarna tror att skolans personal genom diskussionerna i cirkelarna sett fler möjligheter för projektarbeten i näringslivet än man tidigare tänkt sig.

Man har också i cirkelarna fått konkreta exempel på hur ett bra samarbete mellan skolan och de små företagen skulle kunna gestalta sig både när det gäller särskilda utbildningsformer och projektarbeten. Inte heller en sådan insikt kan utnyttjas fullt ut förrän man ges tillåtelse att mer självständigt arbeta med dessa frågor.

Genom att projektet kantrats genom extern påtryckning via ESF-rådet, och därvid kommit att handla mer om skolans inre arbete än om lokal utveckling, har företagarnas frågor inte fått lika stort utrymme som lärarnas. Detta är naturligt eftersom företagen alla är olika. Enskilda företagare är mest intresserade av att på gräsrotsnivå åstadkomma en bättre samverkan med enskilda representanter för skolan. De har begränsat intresse av att hitta gemensamma och övergripande lösningar. En bättre lokal samverkan kan enligt Utvecklingscirkelledarna inte åstadkommas förrän skolan inre arbete omriktats så att det befrämjar samarbetet mellan lärare och enskilda företagare.

#### **Vad anser utvecklingscirkelledarna om sin roll och vad att de bidragit med i processen**

Utvecklingscirkelledarna hoppas ha bidragit med en insikt om att det är viktigt för skolans personal att inte vänta på förändringar i strukturen om man skall skapa en god anpassning till det nya arbets- och näringsliv som växer fram.

De som är verksamma i skolan måste själv bygga upp en förståelse för sitt inre samarbete och ta egna initiativ för att kunna lösa de nya svårigheter som man nu står inför. Man kan inte hänga fast i redan färdiga roller och givna befattningar utan måste "ta sig en roll" och genom samtal och kontakter skapa legitimitet för de åtgärder och insatser som man ser som nödvändiga.

I en modernt fungerande organisation – man avser här skolan som system – som på basplanet skall ha ett produktivt samarbete med omvärlden är det enligt cirkelledarna lika viktigt att ha grepp på de horisontella processerna som på de vertikala. De hoppas att man genom projektets möten har kunnat visa på vikten av att bygga upp och etablera arbetsformer som gör en sådan förståelse möjlig och genom denna både skapa utveckling och stabilitet.

Mål var dessutom

- att genom projektet försöka visa på värdet av en dialog på lika villkor.
- att genom insatsen visa på att deltagarna tillsammans i cirkelform besitter all behövlig kunskap.
- att skolans personal genom projektet skulle förstå att näringslivet i Enköping ställer upp på skolan
- att skolans personal skulle inse att man för att dra nytta av detta intresse måste räkna ut handen mot företagarna.

### **Erfarenheter och utgångspunkter för fortsatt samarbete som förstärkts under projektet**

Samtalen i cirklarna har diskuterats och bearbetats av cirkelledarna gemensamt för att fånga upp de teman och frågor som varit aktuella. I dessa samtal har man kommit fram



till olika saker som kan vara av värde för det fortsatta samarbetet mellan skola och företagare:

- Förutsättningen för att skolan skall lyckas med sin nya inriktning är att de projektarbeten som planeras blir av mycket god kvalitet och kommer att behandla realistiska frågor av värde för både näringslivet och den enskilda elevens fortsatta karriär. De får inte förleda eleven att satsa sin tid på alltför ofullgångna idéer och de måste underlätta goda yrkesval.
- Man måste finna goda och tidseffektiva mötesformer mellan företagare och skolan. Man kan inte "missbruka" företagare genom att låta dem säga samma sak om och om igen utan att något händer. Mötena får inte vara för stora, de måste utformas också för företagare som inte alltid är "skolvana" och de teman som skall behandlas måste förberedas så att de kan leda till konkreta samarbeten.
- Den kompetensutveckling som man sett som nödvändig är inte den konventionella yrkeskompetensen. I det moderna arbets- och näringslivet fordras också en annan typ av kompetens. Den består av en ökad förmåga att förstå andra som inte kommer från samma miljö som man själv, att kunna tillämpa det man vet i nya situationer, att samtidigt kunna vara öppen och bibehålla sin integritet och att lägga större fokus på kreativitet, lust och engagemang än stabilitet, kontroll och förutsägbarhet.

- Företagarna signalerade redan i samband med de inledande intervjuerna starka önskemål om att eleverna skulle ha en grundläggande förmåga att fungera i grupp, kunna prata med arbetskamrater, med chefer och med kunder och leverantörer. De bör också ha förmåga att bli en del i ett team, och både vilja och kunna bidra till att det blir trevligt på arbetsplatsen. En annan viktig bit i bagaget från skolan var förmågan att arbeta självständigt, med tanke på utvecklingen mot allt plattare organisationer. Eleverna måste kunna tänka själva och våga ta beslut inom de givna ramarna.
- Elever måste genom olika aktiviteter i samarbete med företagarna ges en mer realistisk uppfattning om arbetslivet. Den gamla yrkesuppdelning som skolan arbetat efter fungerar dåligt för småföretag där man inte har specialiserade "befattningar" som i stora företag. Karriärplaneringen för den enskilda eleven måste därför bygga mer på konkret praktisk erfarenhet än på existerande kursplaner och prognoser. Detta förändrar kraftigt arbetet med studie- och yrkesvägledning.
- Det verkar nödvändigt att finna procedurer genom vilka lärarna ges möjlighet att forma sig en föreställning om sina framtida uppgifter och sin nya roll
- Åtgärder som föreslås får inte återfalla till samarbets- och organisationslösningar som kräver extra resurser som inte finns. Projekt och åtgärder måste bygga på samma principer som gäller för småföretag – nämligen att man

måste använda sig av vad man har och inte bygga sin verksamhet på framtida luftslott.

- Genom att sprida erfarenheterna från projektet också till grundskolan kan man på sikt förbättra elevernas studieinriktning och förberedelse för sitt yrkesval.

### **Att utveckla ett innovationssystem där skolan är nav**

Aktörerna i kommunen har vant sig vid ett samverkansmönster som inte är tillräckligt. Detta gör att det finns stora glapp som måste överbryggas. Detta kan bara göras genom aktiviteter som bygger på kommunikation. Frågan är vem som skall kunna medverka till att överbrygga dessa glapp och hur detta skall gå till. Företagare är vana vid att man inte får något gratis. För att nya resurser skall växa till sig måste man investera. Denna fråga omvandlades därför i analysen till vem som skall investera i vad.

Utvecklingscirklar kan i sig inte skapa nya resurser eller åstadkomma lösningar som överbryggar glappen. Utvecklingscirklar kan emellertid skapa förutsättningar för att detta skall kunna ske genom att:

- Man ökar deltagarnas kompetens att skapa nya kontaktytor och ger dem legitimitet att ta initiativ utan att först fråga om lov.

- Man som företagare ser det som angeläget att avsätta debiterbar tid som man annars kan använda för sin verksamhet för att samtala och lösa problem tillsammans med skolan och att man som lärare hjälper varandra att effektivisera sitt inre arbete så att detta ger utrymme för sådana möten.
- Man uppmärksammar att det är angeläget att vårda de små resurser som man kan göra tillgängliga och mer effektivt använda dem i utvecklingsarbetet.
- Man lär sig se behovet av lokal och småskalig verksamhetsutveckling i skolan och inte i onödan förlösar resurser på övergripande och storskaliga insatser.
- Man minskar rädslan hos de enskilda personerna – både lärare och företagare – att ta egna initiativ och kontakter och stimulerar dem till att genom dessa utveckla, utforska och klargöra vilka konkreta möjligheter som finns och hur samarbetets potentialer kan förverkligas.
- Man lär sig se lärsituationer och utvecklingsmöjligheter när de ”viftar förbi” och därmed förbättra sina möjligheter att använda dem för kontinuerlig utveckling av framtida samverkan.
- Man stärker erfarenheten av och förtroendet för att man kan lära sig på olika sätt och att alla inte behöver gå i takt

- Man genom utvecklingscirklar, eller andra arenor, får forum i vilka man kan pröva sina åsikter och få underlag för en mer nyanserad kritik som baseras på sakförhållanden snarare än fördomar om varandra.
- Man genom samtal, som de som förts i cirkarna, tillsammans med varandra, och genom de olikheter man har, kan skapa nya och mer moderna modeller för hur man kan fungera som ledare/lärare.



## AVSNITT 5

### Fyra olika samtal från fyra utvecklingscirk- lar - om erfarenheter man fått och slutsat- ser man dragit genom projektet

Varje samtal inleddes med en sammanfattning av projektets plattform och av ambitionerna bakom projektet. Samtliga deltagare hade i ett brev från cirkelledarna informerats om utvärderingen. I brevet betonades syftet att sprida gjorda erfarenheter till andra kommuner som har liknande ambitioner.

Utvärderingen skulle också kunna ge underlag för det fortsatta samarbetet mellan skola och näringsliv i Enköping. Det nämndes också i brevet att det dessutom är regel att alla ESF-projekt avslutas med en utvärdering, som bland annat syftar till att ge ESF-rådet underlag för sitt fortsatta arbete och för dess bedömningar av liknande projekt.

Meningen med att göra utvärderingen i samtalsform var att vi kunde räkna med att det kommer fram ett rikare och mer relevant material om man gemensamt hjälps åt att formulera sina erfarenheter än genom andra tänkbara arbets-sätt. Kallelsen till utvärderingssamtalen kom från samma handledare som arbetat i gruppen under projektet och anslöt till samma arbetsform som man använt i cirkelarna.

Varje fokusgrupp träffades en kväll under perioden december 2002 till och med januari 2003 mellan 17.00 och 19.00. Samma tider som man hade haft under projektet. Skolans personal hade möjlighet att lägga in deltagandet som en del i sina tjänster. Företagarna förväntades komma utan direkt ersättning. Totalt har 10 av de 16 personerna från skolan deltagit. Från näringslivet har 3 av de 13 företagare, som deltagit mer regelbundet i projektet deltagit i utvärderingssamtalen.

Uppgiften för fokusgruppen var att gemensamt beskriva hur man arbetat, vad man sett som värdefullt i projektet, vad som var glada överraskningar och vad som visat sig innebära större svårigheter än man räknat med.

Samtalet dokumenterades på väggtidningar. Deltagarna har kunnat ta del av fotografier av dessa väggtidningar på Samarbetsdynamiks hemsida [www.samarbetsdynamik.se](http://www.samarbetsdynamik.se). Dessutom fanns ett för just denna utvärdering unikt samtalsforum knutet till hemsidan.

Samtliga deltagare i respektive utvecklingscirkel fick ett referat av samtalet via epost eller vanlig post. I ett följebrev uppmanades alla – alltså även de som inte deltagit i själva utvärderingssamtalet – att komplettera materialet med sådant som man tyckte behandlades ofullständigt.

Åtminstone någon deltagare i varje grupp har kommenterat referatet och sagt att det varit en tillräckligt juste beskrivning av samtalet. Samtliga företagare som inte deltog i



utvärderingssamtalet har kontaktats per telefon för en kompletterande personlig intervju. Några har avböjt med hänvisning till tidsbrist. Åtta har valt att göra kortare sammanfattningar per telefon av sina erfarenheter från projektet. Dessa finns inlagda som kompletterande citat i anslutning till referatet från gruppen.

Inget samtal kan bara starta. Varje gruppsamtal inleddes därför med en kort sammanfattning av projektets plattform och en beskrivning av vår avsikt med fokusgrupperna dvs. att få till stånd berättelser om projektet som belyser hur det utvecklats, vad man diskuterat, hur cirklarna påverkat samverkan mellan skola och företag, vad man lärt sig genom dem, vilka antaganden som hållit och vilka som varit orealistiska.

I samtalets inledning beskrevs också initiativtagarnas bild av projektets potentialer liksom intervjuerna med intressenterna till projektet. I inledningen berördes också skolverkets information om det nya projektarbetet, av vilken det framgår att man genom detta vill skapa helt nya förutsättningar för att vidga samarbetet mellan skolan och arbetslivet.

För att belysa vikten av att erfarenheter från det aktuella projektet formuleras och sprids hänvisades till att Skolverket under 2002 stött ett antal stort projekt i landet som alla syftar till att förbättra samverkan mellan skola och arbetslivet inom yrkesprogrammen. Satsningen går under benämningen Regional Utveckling i Samverkan. Satsningen är en del av ett regeringsuppdrag för att förbättra kvaliteten inom yrkesprogrammen.

Denna diskussion om skolans nya roll ligger fortfarande i sin linda men man kan anta att den kommer att få ökad betydelse under kommande år.

#### **FOKUSGRUPP UC1 2002-12-09**

Deltagare i gruppsamtalet

Margareta Lindborg – syokonsulent  
Torbjörn Wiman – lärare inom fordonsprogrammet  
Lena Spong – lärare i matematik  
Roland Andersson – Anderssons Elservice  
Lars-Erik Johansson – utvecklingscirkelledare  
Kjell Lundh – utvecklingscirkelledare

Intervjuade per telefon  
Ingemar Hansson – Skälby Bil och Plåt  
Rune Wahlund – Prowal

En mycket angelägen fråga i gruppen var det faktum att två företagarrepresentanter "hoppat av". En efter det första mötet och en efter det andra. Viss tid ägnades åt denna fråga. Olika förklaringar till avhoppet fördes fram utan att någon särskild förklaring verkade vara en som man kunde enas om. Det var emellertid fastställt redan från början att om detta hände så skulle man inte ta in några "nya" istället för de gamla. Gruppen fick därför fortsätta sina möten med "bara" två företagare och fyra lärare.

---

*Intervju med IH*

*Mitt företag reparerar bilar. Vi är representant för ett stort tyskt bilmärke som av många uppfattas som en lyxbil. Reparationer nu för tiden innebär omprogrammering. Man arbetar alltså vid en dator. Man arbetar också mycket med DVDs, Stereos osv. Via datorer och bredband kommunicerar man med bilen, som rent fysiskt kan stå 50 mil härifrån. Det handlar nästan aldrig numera om att skruva isär en motor eller att jobba med elkablar och glödlampor. Allt är elektroniskt. Utvecklingen går snabbt och vi får ofta lov att köpa nya "utbildningspaket" från fabrikanten för att hänga med.*

*EUs strävanden att harmonisera sina regelverk kommer också att redan i höst ändra branschens förutsättningar radikalt. Det finns mycket som vi nu behöver dokumentera och som skulle kunna utvecklas i form av olika projektarbeten inom gymnasieskolan.*

*Jag gick med i projektet "samverkan mellan småföretagare och gymnasieskolan" därför att jag ville komma till tals med den lokala skolan om problemen att rekrytera anställda till min verksamhet. För några år sedan fick jag en "pärla" direkt från gymnasiet som nu på nästan egen hand sköter företaget när jag är borta. Men jag skulle behöva många fler för att motsvara den efterfrågan som finns. Jag brukar höra av mig till lärarna i varje avgångsklass men de har på flera år inte haft någon enda att rekommendera. Jag har också erbjudit skolan att gratis överta sådana utbildningsprogram vi just uppgraderat – kostar annars 50 000:- – men de har tackat nej.*

*Jag menar att skolan måste utvecklas – åtminstone inom de program jag kommer i kontakt med. Skolan lär ut en teknik som vi sedan länge lämnat och ingen har tid att hålla kontakt med det lokala näringslivet. Glappet blir bara större och större. Lärare skulle behöva praktisera för att hålla sig i takt med branschen och det ges det inte tid till.*

*Jag tror på arbetsformen, dvs. att lärare och företagare träffas personligen i mindre grupper. Det behövs många sådana möten för att bygga upp förtroendet. Då kan man få upp ögonen för varandras vardag. Men jag nådde inte fram i min utvecklingsgrupp och tappade också förtroendet för gruppen. Jag uppfattade att samtalet i gruppen tydligt diskriminerade vissa lärare. Detta ville jag ta upp och diskutera. Vissa sorters arbetsplatser ansågs till exempel inte vara värda att besöka. Jag uppmanades då att utgå ur projektet för att inte förstöra "stämningen".*

*Det krävs att själva mötena drivs tydligt framåt. Som företagare har man inte tid med "kafferep" utan kontakterna måste kännas produktiva. Det finns många frågor vi som små företagare skulle ha nytta av att de barbetades inom ramen för elevernas projektarbeten. Arbetsmiljöfrågor, frågor om krav gällande den yttre miljön, administrativa rutiner, arbete för att åstadkomma ISO-certifiering etc. Sådant skulle företagare behöva prata vidare om med folk från skolan.*

*Ingemar Hansson, Skälby Bil och Plåt*

---

En fråga som väcktes med anledning av ovanstående diskussion var att man naturligtvis från lärarhåll kan ha olika stort intresse för att samtala med företagare. Lärarna kom från olika lärarlag med olika inriktning mot arbets- och näringslivet. En av de företagare som hoppade av hade exempelvis en verksamhet som hade ett mycket nära samband med ett av de yrkesprogram som representerades i gruppen. Just detta förhållande angavs av några som en försvårande faktor. Samtidigt uppfattade en annan lärare att hon som hade elever som studerade på studieförberedande linjer inte hade lika stort intresse för eller anledning att engagera sig i dessa frågor som lärare som hade elever på mer yrkes- och hantverksinriktade linjer.

Lärarna i gruppen kunde således ha skilda intressen när det gällde vilka företagare man skulle vilja ha kontakt med och

lära känna mera. Frågan blev då hur ”tätt på” man skall vara. Vissa lärare uttryckte i detta sammanhang en önskan om att man skulle velat ha en större möjlighet att välja. Man skulle velat ha en bredare kontaktyta bland företagare och tala med andra än de man nu talat med. För företagaren var detta emellertid inte något problem. Den företagare som medverkade var samtidigt också skolpolitiker. Just han hade genom detta engagemang god kontakt med många olika lärare och ledare på skolan.

### **Om arbetsformen**

Nästa ämne som kom upp var själva arbetsformen där man ansåg att det var ovant att det saknades dagordning för mötet. Syftet med det var att ge alla möjligheter att ta upp det som för dem var mest väsentligt att behandla. Området som skulle kunna behandlas är således så stort att varje försök att styra in samtalet på något ämne skulle innebära en begränsning. Deltagarna konstaterade emellertid att man klarade av att styra in samtalet på frågor att diskutera och att man med undantag för det första mötet hade upplevt mycket litet oenighet och friktioner i sina diskussioner.

Arbetsformen motiverades av att det var ett sätt för lärare och småföretagare att träffas och lära känna varandra – inte att lösa vissa specifika frågor eller inrikta sig på att uppnå vissa bestämda mål så som är vanligt i andra möten. Mot detta argumenterade några lärare att de nu i 20 år deltagit

i olika typer av projekt med ofta ganska diffusa syften och därför saknade en mer nyttoinriktad styrning.

Syftet att ”träffa” företrädare för näringslivet var inte tillräckligt. Man hade redan i andra sammanhang många kontakter med relevanta företagare och ansåg sig vara väl bekant med de åsikter och synpunkter som fanns. Å andra sidan såg man alltid nya kontakter som viktiga. Man lär sig alltid något. Man hade också varit personligt nyfiken på vad detta nya upplägg med småföretagare och lärare i cirkel kunde innebära.

Man återkom till önskemålet av en bredare kontakt och bättre träffsäkerhet. Det hade enligt några deltagare varit värdefullt med en säkrare ”scanning” för att hitta just de företagare som passade det enskilda programmet och en ”träffyta” som kunde ge lärarna ett bättre begrepp om vad som fanns i form av småföretag i kommunen. Ett problem – som hade med ESF-rådets riktlinjer att göra – är att den egentliga och mest värdefulla kontaktytan är den mellan elever och företag. Denna kontaktyta kunde inte utvecklas genom ett projekt av denna karaktär.

### **Urval av deltagare**

Detta ledde in på frågan om urval av deltagare. Projektledningen hade intervjuat en stor mängd företagare och kunde därför känna sig säkra på att de företagare som deltog var

intresserade av projektet och att få möjligheter till ett åsiktsutbyte och samarbete med skolan. Företagarna ställde också upp frivilligt, på egen tid och av intresse för de frågor man trodde skulle behandlas.

När det gällde lärarna förhöll sig det annorlunda. Många av deltagarna var glada att de blivit utvalda och såg fram emot mötena men dessa låg inom ramen för deras åtagande som anställda i skolan. De deltog – och förväntades delta – på betald tid. De hade valts ut för att de skulle vara representanter för sina respektive arbetslag och i och till dessa rapportera vad de kommit fram till under cirkelarbetet.

En liknande tanke fanns när det gällde företagare – nämligen att dessa skulle bilda ”allianser” i och genom vilka erfarenheterna från cirklarna skulle kunna spridas och utnyttjas. Tyvärr strandade dessa planer på att denna aktivitet av ESF-rådet inte ansågs ligga inom projektramen. Projektet kunde av detta skäl inte inriktas vare sig på verksamhetsutveckling inom skolan eller utveckling av konkreta samlösningar mellan skola och småföretag. Detta gjorde att projektets upplägg när det gällde urval av deltagare kunde tolkas olika av olika aktörer.

### **Kompetens- och kunnighetsutveckling**

En begränsning när det gäller kringaktiviteter har varit att ESF-rådet huvudsakligen sett projektet som en aktivitet



för att skapa nätverk och för att befrämja kompetens- och kunnighetsutveckling hos de som deltar. I samtalet lyfte vi därför upp denna fråga.

---

*Intervju med RW*

*Det finns ett glapp mellan skolan och näringslivet. Lärare är ju specialister inom sitt område men skulle behöva arbeta också i "verkligheten"; den verklighet som eleverna skall komma ut i. Det behövs en dialog hela tiden och någon som binder samman arbetet i gruppens möten. Processen växer ju till sig och det visar sig saker efter hand. Denna någon skulle helst komma utifrån och fungera som en sorts projektledare. Någon som kan arbeta vidare med de initiativ som måste komma från skolan.*

*Mitt företag åtar sig tekniskt avancerade konstruktioner. Periodvis skulle jag behöva medarbetare. I ett litet företag blir man väldigt beroende av varandra och det är därför synnerligen viktigt att man anställer rätt person. För mig är det förstås viktigt att eleven har kunskap men det är snarare den "sociala biten" som gör att man drar sig för att anställa. Man måste vara ganska säker på att den man anställer är någon som kan samarbeta, som vill sätta sig in i jobbet, som står ut med att det periodvis också är riktigt tråkiga uppgifter som måste göras. Min filosofi är att man då måste känna till hela slutprodukten väl – alltså veta vad det skall bli när det är helt färdigt.*

Även i mitt lilla företag skulle det av och till finnas utrymme för gymnasieelevers projektarbete. Det skulle kunna handla om "bättre effektivitet i ett monteringsavsnitt" eller en "avgränsad del i en större konstruktion".

En databas där ortens företag beskrivs av eleverna skulle ha ett värde också mellan oss som företagare. Vi skulle – på samma sätt som eleverna – kunna ha nytta av att veta vilka specialister och "experter" som finns i vårt närområde. Även om skolans kunskaper är bra så finns det en erfarenhetsbaserad kunskap som man måste hämta ute i arbetslivet. Vi skulle alla ha nytta av att veta var det finns kvalificerade resurser – både teoretiska och maskinella. Men databasen måste hela tiden hållas aktuell och levande. Det blir en viktig uppgift för varje årskull.

Rune Wahlund, Prowal

---

Diskussionerna under cirkelns möten har främst orienterat sig kring förhållandena i skolan. Småföretagarna har visat stort intresse för att bidra till en bra skola. Man har sett detta som ett samhällsintresse. Förhoppningen har varit att man genom kontakter där man talat om varandras verksamhet skulle kunna finna områden där man kunnat förbättra passningen mellan näringsliv, skola och elever.

Inom denna grupp har det känts värdefullt att kontakt kunnat tas på lägre nivå mellan företagare och lärare. Man har därmed för varandra kunnat visa företagets/skolans vardag och konkreta verksamhet på ett sätt som inte har varit vanligt i andra kontaktformer. Att besöka varandras arbetsplatser har varit bra genom att man växlat möteslokaler och givit deltagarna möjlighet att mera konkret uppleva de olika miljöerna.

### **Gemensamma frågor**

Under mötena har det visat sig att det finns många frågor av gemensamt intresse som skulle kunna utvecklas i fortsatta samtal på olika nivåer.

- Företagare och lärare har ibland samma utbildningsbehov – exempelvis inom området ledarskap och grupputveckling – och skulle med fördel kunna delta bredvid varandra i samma utbildning.
- De institutionella samarbetsformerna är viktiga. Det måste vara lättare att träffas och det måste gå snabbare att lösa specifika, konkreta och administrativa problem – exempelvis kring det nya hantverksprogrammet eller när det gäller enskilda projekt och praktik.

- När det gäller APU och ”miljöpraktik” skulle företagarna utifrån sådana kontakter kunna medverka till att det organiserades bättre möjligheter för elever att få tidig praktik och för företagare att lära känna enskilda elever.
- Ett viktigt samtalsämne var hur elever och företagare skulle kunna etablera en bra personkemi – det vill säga vilka erfarenheter och lärmöjligheter elever behöver för att snabbt kunna bli till nytta för en företagare, bli anställningsbara i en bredare mening och anpassa sig i arbetslivet. Gott uppförande är bra men inte tillräckligt. Vad kan skolan göra och vad kan företagare göra?
- Hur är förhållandet mellan behovet av att vara väl insatt i det som i dag kallas kärnämnen och behovet av yrkesskicklighet. Kan man tänka sig att det inte bara är det praktiska yrkesutövandet som skall utvecklas i arbetslivet utan också den konceptuella förståelsen av vad man håller på med?
- Kan man etablera ett samarbete som innebär att man kommer ifrån inställningen att man som företag skall välja ”russinen” ur kakan – det vill säga de bästa eleverna och istället satsa på en kontaktform där det blir möjligt att bättre ”matcha” elever och företag på ett sätt som mer är i överensstämmelse med både företagarnas och skolans behov.

### Vad har överraskat oss?

Det är alltid svårt att försöka beskriva vad man lärt sig när det inte direkt handlar om minneskunskap. Lärande sker ju alltid och i alla situationer. Ofta är det så att vad man lär sig så småningom blir så naturligt att man inte ens uppfattar att man tidigare inte vetat detta eller har haft andra uppfattningar. Trots detta tyckte vi det var rimligt att ställa frågan – ”vad har överraskat er”. Följande punkter berördes under det samtal som fördes:

- Företagarna har blivit glatt överraskade av att skolan utvecklats och att man alltmer har övergett ”klasstänkandet” och istället satsat på en samlad studiemiljö.
- Lärare och skola har blivit överraskade av företagares engagemang i skolfrågor – både på gott och ont. Det finns förstås kritik men det finns också ett äkta och konstruktivt engagemang.
- Lärare och skola har blivit överraskade och imponerade av vad de sett ute hos de företag de besökt. Det finns en önskan om att vidga sådana besök. Frågan är hur man kan vidga kontaktytan, skapa bättre passning och ta till vara denna variation.
- Cirkelarbetet har varit intressant och givande trots att man inte haft någon dagordning. Man har verkligen arbetat med temat och inte bara umgått.

## **Konkreta resultat**

Ett viktigt mål har varit att samtalen i utvecklingsgrupperna skulle utmynna i en handlingsplan för samarbetet mellan skola och näringsliv. Denna handlingsplan har konkretiserats i fem teman som presenterats av gymnasiechef Lars Palm inför det fortsatta arbetet med projektet.

- APU och praktikplatser
- intensivare satsning på projektarbeten
- programutveckling i mera samklang med samhällets utveckling
- gemensam fortbildning som exempelvisx företagsekonomi och språk
- att etablera Westerlundiska som samlingsplats för orten

Diskussionerna i gruppen har bekräftat att dessa teman är viktiga skärningspunkter för samarbetet mellan företagare och skola. Samtalen i gruppen har medfört att de fått en framträdande plats i handlingsplanen.

## **Fortsatt arbete**

Man tycker att arbetet i cirkeln visat på behovet av en bredare men också intensivare kontakt mellan de enskilda småföretagen och skolan. De olika insatserna måste kunna koordineras och det måste bli en bättre passning av intressen. Det kan därför komma att krävas en projektgrupp som

tar fram välgrundade förslag till förändringar och insatser.

Det måste sannolikt till en mer omfattande inventering av företagen, deras verksamhet och de potentialer som finns för exempelvis kreativa projektarbeten och praktikmöjligheter. Det kan behövas en databas över företagen och det är möjligt att behovet av en så kallad utvecklingssekreterare på skolan återuppstår. För framtiden krävs det med säkerhet ett annat upplägg än det som nu prövats men detta projekt har varit värdefullt som ett första försök och en uppstart.

#### **FOKUSGRUPP MED UC2 2003-01-20**

##### Deltagare

Maria Johansson – lärare i latin och andra språk

Lars Hegerius – lärare i byggprogrammet

Rolf Nilsson – lärare inom teknikprogrammet ( deltog i utvecklingssamtalet tillsammans med gruppen UC4)

Rolf Jönsson – utvecklingscirkelledare

Thorsten Bergqvist – utvecklingscirkelledare

##### Intervjuade företagare

Harry Forsman – Hjalsta Automek

Peter Johansson – Rickeby Snickeri

Thomas Wallin – I-Verkstaden

I denna grupp valde vi att ta utgångspunkt från följande frågor som vuxit fram från samtalet i UC1:

- Vilka insikter har man fått i och genom utvecklingscirkeln när det gäller de faktiska förutsättningarna för det närmare samarbete som man önskade skulle uppstå genom projektet?
- Projektets planering bygger på olika idéer om tänkbara samverkansformer och konkreta lösningar för ett fortsatt samarbete skola-företagare. Vad har arbetet i grupperna visat vara möjligt respektive orealistiskt?
- Vilka annorlunda teman har blivit belysta genom utvecklingscirkeln jämfört med hur man "normalt" talar i skolans och i företagarnas världar?

### **Att upptäcka varandra**

En deltagare hade uppfattat att projektet lanserades som ett kontaktforum mellan skolans personal och företagare. Som lärare på bygglinjen och tidigare egenföretagare var han väl förtrogen med företagare just inom denna sektor. För lärare som inte som han hade erfarenhet av företagande kanske kontakter med företagare skulle öppna en för dem ny värld. Många lärare hade emellertid som han själv redan en sådan erfarenhet.



Då han själv varit företagare visste han att mindre företag inom byggsektorn hade mycket små möjligheter att satsa på erfaren personal. Hans bidrag till näringslivsutvecklingen var därför att försöka skapa bra hantverkare av eleverna eftersom de hade svårt att få en sådan kunskap i näringslivet. Företagen där har inte marginaler för att erbjuda tillräcklig handledning varken för fortbildning eller för praktiserande elever.

Vad han därför hade hoppats på var att detta projekt skulle innebära extra resurser för att driva intressanta byggprojekt med hjälp av elever – han hade själv tidigare försökt initiera ett sådant projekt men inte lyckats få igenom finansieringen – och/eller att man skulle få del av extra medel för att kunna använda ”gästlärare” från näringslivet. Möjligheterna för hans del att skapa projekt utan sådant stöd var obefintligt. Den tid han hade att avsätta för detta var alltför liten. För projekthandledning hade han bara 36 minuter per elev.

Cirkelledarna kommenterade till detta att en av deras ambitioner hade varit att underlätta för skola och näringsliv att närma sig varandra och i cirkelarna upptäcka varandra som personer snarare än som representanter för lärarrollen och företagarrullen. Det var dessa insikter om varandra som de menade skulle leda till ett annat och mer givande samarbete. Den personliga kontakten var i deras ögon central.

---

*Intervju med PJ*

*Mitt företag är i snickeribranschen. Vi som många andra företag i Enköping har svårt att rekrytera folk men det har inte direkt med gymnasiet att göra. Jag förväntade mig att vi i gruppen skulle kunna komma fram till lite konkretare projekt att samarbeta kring än vi gjorde. Det var mycket diskussioner varje gång och ofta återkom vi till samma ganska allmänna frågor.*

*Det blev uppenbart för mig att skolan har många interna svårigheter och att det tar lång tid att få igenom något nytt.*

*Jag tror på broar mellan näringsliv och skolan och skulle mycket väl kunna fortsätta med ett samarbete i den stil vi haft men skulle gärna se att det blev lite klarare hur det skulle fungera.*

*Peter Johansson, Rickeby Snickeri*

---

Samtalet gled in på de teman som uttalats i projektets förarbeten, nämligen att skolans grundläggande strukturer och arbetsformer inte riktigt är i fas med omvärlden. För de elever som läser språk stod exempelvis endast vårdsektorn till buds som ett första riktigt arbete. Man skulle vilja att det

kunde skapas andra alternativ som bättre passade utbildningen eller tvärtom att utbildningen inte upplevdes som meningslös med hänsyn till de arbeten som stod till buds.

Elevernas möjligheter att göra ett välgrundat yrkesval är numera också mycket små eftersom utbildning, arbetsmarknad och fortsatta studier inte är så väl knutna till varandra som de olika programmen antyder. Man har nu en känsla av att valet sker på en slump. Detta borde diskuteras mera. Kanske skulle programansvaret göras ännu mer lokalt och decentraliserat. Kanske ligger lösningen i att som läraren från byggprogrammet rekommenderade koncentrera sig än mer på att erbjuda gedigna basfärdigheter – exempelvis uppgradera hantverket, något som han strävade med. Skolan är härvidlag sent ute. Den rullar på i stort sett i samma riktning trots att det finns uppenbara ”kopplingsfel” i kontakterna med näringslivet.

### **Vad har projektet inneburit?**

Man har träffrats och pratat. Någon deltagare har genom projektet kunnat engageras som gästlärare. En och annan praktikplats har kunnat skapas. Man har lyft upp principfrågorna. Vid diskussionen av dessa har man emellertid upptäckt att skolan egentligen är sig lik i grunden trots stora andra samhällsförändringar. Skolan har ett stelbent system som är toppstyrt. Kursplanerna innebär stora begränsningar och låser systemet. Förändringar sker genom att det ställs

krav på nya insatser och förändrade arbetsformer. Sådana krav ställs emellertid i allmänhet utan att man funderat över realismen i dem. De stupar på att det inte blir som man hoppats. Den nya inriktning med projekt som man nu hoppas på har svårt att få framgång eftersom tillräckliga handledningsresurser och ett tillräckligt handledningskunnande saknas.

---

*Intervju med HF*

*Vi arbetar med jordbruksmaskiner, lastbilar och andra tunga fordon. Inte heller denna del av motorbranschen handlar längre om att skruva avgasrör med stora skiftnycklar. En mekaniker i vår bransch har med sig en resväska med elektronik. Vi måste satsa mycket pengar på fortbildning för att hänga med i fabrikanternas utveckling. Jämfört med vilken kompetens som krävs och vad det kostar att hålla sig med i utvecklingen är löneläget katastrofalt dåligt. Dom som har valmöjligheter väljer därför helt andra utbildningslinjer och branscher.*

*Problemen med att rekrytera kompetenta medarbetare har äntligen uppmärksammats av vår Riksorganisation. Det skulle ha gjorts för 5 – 10 år sedan men då var intresset svalt. Frågan är vad man kan göra åt det idag.*

*Skolans lärare har förstås nästan omöjligt att hänga med i den utveckling som sker i vår bransch. Vi är ganska få och mycket specialiserade. Kanske är det lättare för lärare*

*inom områden som datateknik och bygg. Lärare skulle behöva kunna följa med på de kurser som våra montörer går på – men hur skulle detta finansieras? Detta är ett synnerligen stort problem som skulle behöva lyftas upp. Kunskapsgapet kan inte heller lösas centralt av regering och skolverk utan måste lösas genom att vi träffas lokalt.*

*Många elever som kommit ut i vår verksamhet är inte vana att skynda sig; inte vana att se att det får konsekvenser för verksamheten om man inte hinner. Vårt företag har också haft samarbete med elever från de så kallade studieförberedande programmen. En grupp elever har analyserat företagets behov av datorstöd och kommer att komma med en rapport om vilka olika möjligheter som finns. Idén föddes genom att deras handledare var en av deltagarna i den utvecklingscirkel som jag deltog i.*

*Jag tror på idén att företagare och lärare träffas. Vi måste få inblick i varandras vardag. De möten vi haft har varit steg på vägen. Men frågorna som måste diskuteras är svåra. Det är lätt att hamna i ett ingenmansland. Ingen av oss har tid att delta i möten där man bara pratar runt utan att komma fram till konkreta handlingsplaner. Det skulle också varit av värde om några politiskt ansvariga i kommunen kunnat delta i gruppens samtal.*

*Harry Forsman, Hjälstaby Automek*

---

Många goda förslag och idéer stupar på skolans rigiditet och bristande marginaler. Förslag som exempelvis prao för lärare hos företagare och småföretagare som gästföreläsare och handledare i skolan blir ogenomförbara när det inte finns tillräckliga marginaler eller om företagare som lägger ned arbete för skolan inte kan få ersättning för detta. För att de idéer och resonemang som förts i gruppen skulle kunna förverkligas så skulle skolan behövt ha en lösare struktur och mera luft i arbetet. Krav på åtgärder där förutsättningarna för att genomföra dem på ett bra sätt är orealistiska uppfattas bara som ytterligare pålagor.

En tanke med projektet var att skolans personal skulle återgå till sina lärarlag för att där ta upp de ämnen, frågor och idéer som diskuterats i utvecklingscirkelarna. På samma sätt skulle företagarna kopplat samtalen i cirkelarna till så kallade företagspooler som de skulle engagera sig i. Inget av detta har skett så som man förväntat sig. Genom begränsningar i projektet så har företagspooler inte startats.

Det formella bildandet av arbetslag inom skolan upplevs snarare ha begränsat diskussionen än vidgat den. Formeringen i lag har till viss del isolerat medlemmarna från varandra. Samtalen präglas nu mer av "samma och samma". Man skulle ha behövt handledning och nya "inspel" och kanske träffa andra – så som man gjort i utvecklingscirkelarna – för att tillsammans med dem lära sig något eller förstå något annat än det man sysslar med i vardagen.

Språksidan kunde exempelvis erbjuda en kurs i latin där man också studerade Pompeji och i samband med en studieresa med byggintresserade studera det hantverk som krävs för att förfärdiga latinska grindar. Man kunde titta på deras historia. Man kunde beräkna deras hållfasthet. Man kunde fundera över deras sociala funktion. Man kunde diskutera dem utifrån deras estetiska kvaliteter etc. Mångfalden skulle kunna berika arbetslaget precis som det var tänkt att mångfalden skulle kunna berika samtalen i utvecklingscirkeln.

---

*Intervju med TW*

*Vi är ett svetsföretag med sex anställda. Uppdragen kan samma vecka variera från stora stativ till ett kärnkraftverk till små påsktuppar. Vi är ett utpräglat legoföretag och vet inte särskilt långt i förväg vilka produkter som kommer att komma in. Företaget ingår i ett nätverk som bildades därför att vi ställde upp tillsammans i en underleverantörmässa. Vi har fortsatt att träffas, hjälps åt med större jobb och har utvecklat en viss specialisering oss emellan.*

*Projektet "samverkan mellan små företag och gymnasieskolan" verkade intressant. Jag tänkte mig att det skulle leda fram till något i stil med ett nytt lärlingssystem. Jag har arbetat med liknande frågor inom AMU och Lärnia och tänkte att jag kanske kunde bidra med erfarenheter. Jag har arbetat som svetslärare i 10 år och dessförinnan arbetat som svetsare 15 år inom industrin.*

*Det är svårt att få tag på medarbetare som har den riktigt rätta kompetensen. Det allra viktigaste är den "sociala kompetensen" dvs. inställningen till jobbet. Man måste komma till jobbet för att man vill, inte klaga över att vissa moment måste ta tid, kunna anpassa sig till dom andra på arbetsplatsen. Det finns alltför många oroliga själar som är omöjliga att ha i ett arbetslag.*

*Jag har också insett att skolan har det svårt. De får stänga sina pannor blodiga. De har svårt att kunna utveckla elevens sociala kompetens eftersom de inte har några sanktionsmöjligheter. På AMU kunde man ju alltid hota med löneavdrag.*

*Arbetslivet har ändrat sig. Man kan inte längre utbilda sig till ett visst yrke som man sedan stannar i resten av livet. Ungdomar behöver en basutbildning och gå en linje där de tycker att studierna är roliga. Men utbildningen måste vara av god kvalitet. Nya linjer inom populära områden uppstår ibland för snabbt utan att man hunnit rekrytera lärare eller utveckla en övertänkt kursplan. Sådana experiment är oansvariga. Studierna blir totalt bortkastade år för de ungdomar som lockas in i dessa program. På samma sätt måste de i de projektarbeten de gör erbjudas handledning i sådan omfattning att de jobb ungdomarna gör kan bli meningsfulla.*

*Det behövs fortsatta kontakter mellan skolan och näringslivet i Enköping. Det fanns förr s.k. yrkesråd där folk i branschen inventerade önskade kompetensprofiler och prioriterade bland de behov som fanns i det lokala arbetslivet. Dessa råd kanske skulle kunna stå som modell men utvecklas så att de bättre*



*representerade de lokala mindre företagen. Dessutom borde arbetsförmedlingen vara med i dessa grupper liksom lokala politiker med intresse av regional utveckling.*

*Tomas Wallin I-verkstaden*

---

Samtalen i cirkeln har visat att det finns stora och intressanta möjligheter att öppna nya kontaktytor mellan företagare och skolan. Detta är emellertid inte möjligt så som förhållandena nu är. Företagares marginaler är för små och skolans struktur är alltför fast och dess resurser alltför begränsade för att sådana lösningar skall vara möjliga. De olika organisatoriska insatser som görs – och projekt som detta där man egentligen inte tillskapar nya marginaler och resurser utan bara diskuterar hur man skall omfördela de gamla – leder inte till de resultat man önskar.

Deltagarna delar de ambitioner som formulerats som grund för projektet och ser behov av en bättre koppling mellan skola och näringsliv. Detta gäller även de så kallade studieförberedande linjerna eftersom många av dessa elever stannar kvar i Enköping och söker sig till de arbeten som där finns. Alternativen blir allt färre när näringslivet utarmas och flyttar.

Förutsättningen för att generera nya resurser genom de gamla är att man kan samverka för att skapa ett bättre flyt i arbetet, större precision, bättre tillgänglighet och större

värde i varje insats. Det arbete vi i detta fall talar om är de aktiviteter som ligger i gränslandet mellan skola och elevens inträde i arbetslivet.

För att få en större effektivitet i de aktiviteter som redan i dag görs borde företagare liksom elever ”poola sig” och gemensamt – kanske till och med helt vid sidan av skolan – bygga upp en praktik- och projektmarknad som förberedelse för det slutliga inträdet i arbetslivet. Skolans insatser skulle sedan kunna knytas till denna marknad. Kanske är detta en fortsättning som kan bli verklighet i och med bildandet av den ekonomiska förening som projektet resulterat i.

## FOKUSGRUPP MED UC3 2003-01-29

### Deltagare

Henrik Larsson – Reklamgaraget  
Kjell Lundh – utvecklingscirkelledare  
Jörgen Norman – rektor  
Lars Palm – gymnasiechef  
Gunnar Sjölund – Kappa Packaging

Kommentarer per mail och  
intervjuad per telefon

Sören Sillén – NIFO lappset  
KG Nissen – Friskvårdarna

I denna grupp valde vi att ta utgångspunkt från följande  
frågor som vuxit fram från samtalet i tidigare fokusgrupper:

- Vilka insikter har man fått i och genom utvecklingscirkeln när det gäller de faktiska förutsättningarna för det närmare samarbete som man önskade skulle uppstå genom projektet?

- Vilka svårigheter belystes under diskussionerna som man ser att man i framtiden måste ta höjd för?
- Hur tror man nu, som en konsekvens av samtalen, att den struktur ser ut – jämfört med just detta projekt – med vilken samarbetet skulle kunna fördjupas och utvecklas?
- Har man genom samtalen fått belyst vilken kompetens som skulle behöva utvecklas både hos skolans personal och företagarna för att underlätta en fördjupad samverkan?
- Har samtalen givit indikationer på hur man kan lösa samarbetet i de ”större projekt” som verkar bli en nödvändighet om skolans ambitioner med de ”nya projektarbetena” skall kunna realiseras?

### **Skolans erfarenheter av projektet**

Projektet har haft en mycket systematisk arbetsgång. Man har först gjort en företagarinventering som sedan lett fram till de utvecklingscirklar med företagare och personal från skolan som nu utvärderas. Hela denna process måste nu i efterhand ses i sin helhet.

Skolchefen konstaterade därvid att projektet lett fram till att:

- man fått ökade möjligheter att se ”utanför skolans väggar”.
- man inser att man på ett bättre sätt än nu måste anpassa sina utbildningsformer till arbetslivets moderna krav och det regionala behovet
- man inser att man genom bättre anpassade projektarbeten aktivt kan bidra till företagets och näringslivets utveckling
- man inser vikten av att skolan inte sitter passiv och väntar. Det är skolan som måste ta initiativ. Om man talar tennisspråk – så är det skolan som måste ”serva”.
- man förstår att personal inom skolan har ett gemensamt utvecklings- och utbildningsintresse med företagare i regionen
- man inser att man bättre än nu kan bidra till kommunens och näringslivets profilering

### **Att se utanför skolans väggar**

Utvecklingen i arbetslivet har gått fort och omställningen har varit stor. Genom projektet har man från skolans sida förstått att det i näringslivet utanför skolan finns behov av en kompetens som skolan inte erbjuder i dag. Man har förstått att det är viktigt att bryta konservatismen inom skolan och förändra synen på lärandet. Denna fråga är emellertid

svår och komplicerad eftersom skolan bygger på en etablerad praktik som knyts runt det man internt ser som viktigt och inte sådant som omvärlden alltid uppfattar som lika viktigt.

Förutsättningen för en förändring är att man konfronteras med dessa nya förhållanden. Det saknas inte intresse inom skolan för att gå ut och ta del av sådana erfarenheter men enskilda elever och lärare klarar inte detta själva så som arbetet nu är upplagt. Arbetet måste därför läggas upp så att lärare och elever på alla program får möjlighet att på ett annat och bättre sätt än nu få möjlighet att konfronteras med det nya och moderna arbetslivet.

En viktig insikt har varit att det inte räcker med att se enskilda företag och ta del av enskilda företagens åsikter som man fått göra i cirklarna. För att skapa sig en helhetsbild måste man se många olika företag i olika branscher och få höra hur många resonerar för att förstå hur det egna arbetet skall förändras och anpassas till de nya behov som växer fram. Förutom konfrontationen med omvärlden krävs det därför med stor sannolikhet en intern bearbetning av dessa mångfacetterade intryck och olika önskemål inom skolan själv.

### **Att förändra utbildningsformerna**

Man har i cirkeln frågat sig vilka möjligheter skolan har att bättre än nu anpassa sina utbildningsformer till arbetslivets behov. Man har framför allt behandlat:

- hur man skulle kunna skräddarsy udda utbildningar i samarbete med företagen
- hur man mer än nu skulle kunna låta eleven vistas i arbetslivet
- hur man skulle kunna använda projektarbeten som brygga och arbetsprover

Man kan se varje sådan enskild åtgärd som begränsad till enstaka företag och kurser. Man kan också se ett samlat åtagande med utökade kontakter med företagare som en möjlighet att samla information och erfarenheter som leder vidare till mer genomgripande förändringar av utbildningsutbudet.

Man har därvid genom projektet fått upp ögonen för att de mindre företagen är viktiga samarbetspartners i detta arbete. Som en följd av projektet har det därför vuxit fram en idé om en ekonomisk förening mellan skola och småföretag med en moderator. Man anser att det genom denna förening är möjligt att skapa mötesplatser och samtalsarenor där frågor som handlar om att matcha utbildningen mot de mindre företagens behov skulle kunna utforskas och lösas. Erfarenheter av de många olika försök som görs av skolan skulle där kunna dokumenteras och samlas.

---

*Intervju med KGN*

*Jag har genom projektet ”samverkan med skolan” insett att skolan förändrats en hel del och arbetar nu i helt andra former - mycket mer projekt - än på min tid. Då var det mest att man gick på lektioner.*

*Mitt företag arbetar med friskvård och vi skulle kunna ha stor glädje av elever som i sina projektarbeten gjorde marknadsundersökningar, kollade hur företag tänker idag om sin friskvård. Det skulle kunna vara både elever från ekonomiprogram och från samhällsvetarprogram. Vi har haft en hel del praktikanter förut - som varit här en vecka - men har slutat emot dessa. En vecka är för kort tid för att det skall kunna bli någon meningsfull kontakt. Ett större projektarbete skulle vara en helt annan sak och det skulle vi säkert kunna ta oss tid att handleda.*

*Vår utvecklingsgrupp har haft mycket intressanta diskussioner. Jag tror att ett samarbete måste starta på det sätt vi gjorde - alltså utan alltför fasta teman om vad som skall pratas om. Det måste få visa sig efter hand vad som är relevant - det kan ju ingen av oss veta på förhand. Men nu gäller det att ta nästa steg.*

*KG Nissen, Friskvårdarna*

---



## Bättre anpassade projektarbeten

Samtalen i cirkelarna har gjort att man förändrat synen på projektarbetenas roll. Förr har man främst sett till projektens pedagogiska värde och knytning till ämnet. Nu ser man det också som angeläget att skapa och förlägga projektarbeten så att de integreras med de uppgifter som företagen i regionen ser som angelägna. Genom utvecklingscirkelarna har man fått flera idéer för hur detta skulle kunna gå till. Man har också fått upp ögonen för bra initiativ som redan tagits från lärarhåll och som måste stödjas bättre. Några exempel på sådana initiativ som nämndes under samtalen var marknadsundersökningar för olika företag och i ett fall en ombyggnad av personalutrymmen.

Ett problem som man redan nu kunde konstatera var att alla små företag har olika behov eftersom de med nödvändighet är specialiserade på sitt område. För att en satsning på ett samarbete skulle bli realistisk måste skolan därför finna några områden där de mindre företagen har gemensamma utvecklings- och kunskapsintressen. Exempel på sådana tänkbara områden hade också förts fram under samtalen i cirkeln. Ett sådant stort och framtida viktigt område ansågs vara uppdrag/uppgifter som kunde knytas till modern miljökunskap. Detta kunskapsområde var nytt för företagen. Skolan skulle här kunna erbjuda en hjälp som de välkomnade. Samma resonemang kunde föras också kring en mängd andra områden som exempelvis IT, elteknik, webbdesign etc. som för huvuddelen av företagen var områden som man måste behärska men som inte tillhörde kärnuppgifterna.

### **Skolan måste ta initiativ**

En överraskning i projektet har varit att matchningsproblemen trots allt varit så betydande och att en förändring inte handlar om marginella förändringar i program och undervisningsformer utan om en relativt stor omriktning. En genomgående synpunkt under diskussionerna har varit att skolan är konservativ, en sluten värld och inte inbjuder till insyn. Om man emellertid ser på skolsystemet som sådant och jämför detta med den verklighet som småföretagare arbetar i så inser man att sådana synpunkter egentligen är naturliga och förväntade. Skolan måste ha en långsiktighet och stabilitet som inte ett mindre företag har anledning att ha. Detta gör att skolan måste balansera flexibilitet och förändring mot stabilitet och förutsägbarhet.

Detta förhållande får emellertid inte motverka en förändring av skolan så att den bättre anpassas till det kringliggande arbetslivets behov. En erfarenhet av projektet är därför att det är svårt att komma utifrån och ha uppfattningar om skolan eftersom alla sådana förändringsförslag eller idéer genast kommer att kunna bemötas med de interna argument som finns för att allt skall vara som man redan har ordnat det eller som är beslutat av överordnade och övergripande instanser.

En konsekvens av detta resonemang är att den önskvärda förändringen endast kan utgå från skolan själv. Det är skolan som måste ta initiativ och peka på hur och var man ser det som möjligt att initiera förändringar och vilken

hjälp man skulle behöva. Skolan måste ”serva”. Tennisspråket är en utmärkt metafor eftersom servern måste returneras. Spelet kan inte bli fruktbart förrän man har en kraftfull partner som gärna är med och spelar spelet – i detta fall de mindre företagen.

### **Ett gemensamt utvecklings- och utbildningsintresse**

I samtalen har det stått klart att även om skolan är den viktiga aktören och skall ta initiativ så är det ändå näringslivet och elevernas framtida försörjningsmöjligheter både lokalt och globalt som måste vara bas för förändringen. När näringslivet tidigare bestod av stora företag med väl etablerade yrkesroller och erbjöd positioner med väl definierade kunskapskrav kunde man statistiskt räkna ut och förstå hur skolans utbud skulle kunna matcha behovet. När näringslivet förändras mot allt mindre enheter, befattningarna blir allt mer mångskiftande och kraven på mångkunnighet blir större så blir dessa statistiska mått allt mindre precisa. De kommer så småningom att bli oanvändbara för en god utbildnings- och karriärplanering för en elev. Detta har visat sig i diskussionen om exempelvis studievägledarnas roll och uppgifter.

Det räcker därför inte att man inom skolan ser på hur arbetsmarknaden historiskt och statistiskt ”förändrar sig” och vilka ”arbeten” som finns och hur de utvecklas. Man måste komma ner mer på djupet i frågan. För att kunna

förändra utbildningsutbudet i en mer konstruktiv riktning måste man också från skolans sida skaffa sig en uppfattning om var elevernas framtida intjäningspotentialer och affärsmöjligheter finns. Detta måste uttryckas i andra termer än i behov av yrkeskunnande enligt den gamla mallen.

Ett sådant omdefinitionsarbete kan skolan inte själv genomföra. För att synliggöra sådana förändringar och precisera de möjligheter som öppnar sig i det moderna affärslivet krävs kunskaper och insikter som de mindre företagen har. Därför krävs att de mindre företagen i Enköping och i regionen som helhet – kanske genom sin riksförening – förstår värdet av att gå samman, utforska de nya affärsmöjligheter som visar sig i samtiden, klara ut hur dessa skall kunna beskrivas och dokumenteras och se till att dessa kunskaper får möjlighet att påverka skolans undervisningsutbud. Här har skola och företagsamhet ett gemensamt utvecklings- och utbildningsintresse.

I diskussionerna i cirklarna har man inte alltid kunnat lyfta blicken till dessa övergripande frågor. Detta är självklart eftersom de normalt inte ligger överst på en företagares bord. I samtalen har man istället främst försökt se den konkreta och nära nyttan av ett samarbete som exempelvis att man kan få en del uppgifter utförda som man inte själv har resurser för, att man får hjälp med konkreta problem – exempelvis marknadsföring – eller att man får tillgång till rätt utbildad arbetskraft.

Utan att förringa sådana effekter som naturligtvis är viktiga för den enskilde företagaren, så är ändå slutsatserna från cirkelarbetet att det är sannolikt att den största potentialen inte ligger här utan i de nya affärs- och intjäningsmöjligheter som kan växa fram. Just i denna utvecklingscirkel har representationen från skolan gjort att det varit naturligt att ta upp sådana frågor.

Samtalens inriktning mot sådana frågor har gjort att cirkeln inte bara haft betydelse för skolan. Genom cirkeln har företagarna sinsemellan också kunnat skapa en förståelse för betydelsen av ett tätare samarbete mellan dem till nytta för hela regionens tillväxt. Genom att samlas kring intresset för skolan har man således funnit att detta engagemang kan få ett konkret utlopp på ett sätt som man inte tänkt sig tidigare.

Insikten kan formuleras så här: För att skolan skall få en bra "motspelare" krävs att det formuleras nya grupperingar bland företagen själva i form av nätverk och företagspooler som gemensamt utforskar och utnyttjar de nya affärsmöjligheter som vår tid erbjuder. Om sådana diskussioner också inkluderar elever och vuxenstuderande som skall skapa sig en framtida försörjning kommer det sannolikt visa sig att det krävs helt nya typer av företag som kan fungera som "länkföretag" mellan existerande företag och mellan företag och skolan. Just dessa länkföretag kanske är vad som krävs för att nya affärspotentialer skall kunna blomstra.

### **Skolans bidrag till kommunens och näringslivets profilering**

I resonemang om regional utveckling har allt oftare framförts värdet av det som kallas socialt kapital. Socialt kapital är ett diffust begrepp som försöker beskriva det faktum att regioner som är framgångsrika tycks bygga sin framgång på att man inom samhället har ett informellt samarbete och förståelse för varandra. Detta har oftast vuxit fram genom föreningslivet, det religiösa livet och det politiska livet. I dessa olika sociala sammanhang har man träffats och förstått behovet av gemensamma lösningar och olika typer av informella samarbeten och genom dessa knutit de olika verksamheterna närmare varandra. Det har i dessa fall inte varit företagen som samarbetat utan de enskilda personerna som genom sina företag funnit vägar att bygga upp nya affärsmöjligheter och effektivare samarbetsformer.

Två saker kan sägas om denna beskrivning som ofta förekommer i litteratur och forskning om regional utveckling. För det första så tycks det sociala kapitalet vara en följd av en utveckling som redan passerat sin kulmen. Varken föreningslivet, det religiösa livet eller det politiska livet har i dag en sådan samlande förmåga som det hade förr. För det andra så hör de frågor man då klarade av att lösa i samverkan – jfr Gnosjö – till den typ av frågor som var väsentliga i ett arbets- och näringsliv som vi nu håller på att lämna.

Kompetens- och utbildningsfrågor är emellertid centrala i den affärsutveckling man ser framför sig. Det är därför mycket sannolikt att en kombination av teknisk framsynthet och avancerat kunnande är den stora affärspotentialen i framtiden.

Det är väl känt att dessa egenskaper inte främst befrämjas genom stordrift utan att stora företag och organisationer snarare kväver än befrämjar en sådan kreativ utveckling. Vi vet att nätverk och andra former för kunskapsutbyte bjuder upp till en sådan kreativitet och befrämjar den. Därför blir samarbete mellan mindre företag en viktig ingrediens i ett regionalt utvecklingsarbete.

I förening med att skolan försöker skapa bättre projektarbetet som är till nytta för allt fler företag i regionen kan man därför tänka sig att det öppnas upp möjligheter för en gemensam profilering baserad på företagens affärsintressen – exempelvis att Enköping skulle kunna uppfattas som den miljövänligaste staden (eller någon annan inriktning man finner mera användbar).

En miljöprofil skulle exempelvis kunna medföra att man uppfattades ha ett stort praktiskt och teoretiskt miljökunnande. Förutom att vara av värde för företagens marknadsföring och skapa nya affärsmöjligheter för dem så skulle en sådan profil samtidigt skapa nya karriärvägar för eleverna.

Ett viktigt steg i denna riktning är att påbörja arbetet med att skapa en databas som riktar sig mot att beskriva företag-

samheten ur ett kompetensperspektiv. Förutom den vanliga faktainformationen om företagen – vad de gör, var de finns, vilka som arbetar där, vilka uppdrag de genomför och vilken marknad de har – så kan man exempelvis ställa följande frågor med utgångspunkt från kunskaps- och kompetensdimensionen:

- vad anser man att man kan och är speciellt duktig på
- vad anser andra som besökt företaget om samma sak
- vad anser man att man skulle behöva kunna bättre
- hur anser man att man utnyttjar sin kunskap i sina olika affärsprojekt
- vilken kunskap skulle man vilja utnyttja bättre
- vilka kunskaper och vilket kunnande ser man som centrala att utveckla för framtiden
- vilka konkreta projekt ser man framför sig i vilka ett nytt kunnande kan utvecklas
- vilka framtida kopplingar med andra kunskapsområden vore värdefulla
- vilken utbildning och vilka kontakter ser man i dag som angelägna att få del av
- vilka har praktik- och utbildningsplatser 2003-2004

### **Projektets genomförande**

Man bör komma ihåg att många i dag är projekttrötta. Man har medverkat i projekt efter projekt. Många har startats på orealistiska förväntningar och på svaga grunder och har



därför inte lett till något. Tiden man har lagt ner har upplevts som förlösad. Det är därför viktigt att framtida projekt redan från starten upplevs mer effektiva och ger intryck av att vara bättre förankrade än detta och därför har förutsättningar att snabbare leda till målet.

Just denna cirkel har haft förmånen av att bestå av personer för vilka de stora frågor som behandlats haft direkt relevans för deras arbete och deras position i näringslivet. Man har därför kunnat undvika att fastna i detaljfrågor och lösningsalternativ som visat sig vara orealistiska eftersom man både haft resurser och position att påverka de frågor man behandlat.

Genom att cirkeldiskussionerna utvecklats mot en konkret handlingsplan som har förutsättningar att bli genomförd har arbetet dessutom upplevts som givande och meningsfullt för både skolans personal och de företagare som medverkat. Det faktum att man mötts utan dagordning uppfattades i början som något förvirrande eftersom alla var produktionsorienterade. Å andra sidan gav detta möjligheter att konfronteras med processen och med varandra på ett sätt som man kanske inte kunde ha gjort om man haft en konkretare dagordning.

För företagarna har mötena inneburit att man fått en ökad insikt i skolans problematik på samma sätt som skolan fått ökade insikter om företagandets problematik. Samtidigt har det varit så att skolan – i detta fall dess ledning – nog dragit den största nyttan av arbetet. Det konkreta utbytet för företagarna har varit litet.

Detta visar på en svårighet i projektet – nämligen att företagare för att medverka kräver att den tid de lägger ner också kan motiveras ur lönsamhetssynpunkt. Man kan och vill ofta ställa upp ideellt men möjligheterna för en pressad företagare att göra detta är ofta begränsade. Deras insats skiljer sig härvid från den insats som personal från skolan gjort.

Skolans personal har medverkat inom ramen för sin anställning och som ett led i sitt ordinarie arbete medan företagarnas insatser haft mer karaktär av frivillighet och eget engagemang.

Å andra sidan har det visat sig vara av stort värde för företagen att på detta sätt bli mera insatta i skolans förutsättningar och begränsningar. Genom denna förbättrade kunskap har de lättare att bidra till kommunens framtid och den regionala utvecklingen och manövrera sitt företag genom de många och stora samhällsförändringar som sker i dag.

Också samarbetet mellan företagen skulle kunna förbättras och effektiviseras med hjälp av samarbetet med skolan. Man kan tänka sig utfall av typen:

- en förbättrad marknadsföring
- skapandet av ett gemensamt handelshus
- gemensamma funktioner som inköp, utbildning etc.

### **Ett konkret utvecklingsprogram**

Arbetet i projektet har kraftigt påverkat utformandet av en konkret handlingsplan. Denna har utformats som fem punkter genom vilka samarbetet mellan skola och näringsliv i Enköping skall förbättras och utvecklas. Man kommer under vårterminen 2003 i första hand att koncentrera sig på de tre första punkterna:

- Förändring av den arbetsplatsförlagda utbildningen
- Förändring av utbildningsformer för att göra dessa bättre anpassade till regionala behov
- Förändring av projektarbeten genom bättre knytning till lokala företags behov
- Gemensam utbildning av lärare och företagare inom nya områden
- Skolan som samlingspunkt

### **Viktiga steg i vårens arbete är**

- att skapa en ekonomisk förening genom vilken samarbetet mellan skola och företagare kan fortsätta och utvecklas vidare

- att utveckla en databas som närmare beskriver de olika företagens verksamhet och deras olika utvecklingsbehov så att basen kan vara en hjälp för att starta projekt och olika gemensamma utbildnings/utvecklingsaktiviteter
- att rekrytera en moderator som genom den ekonomiska föreningen kan medverka till att koppla samman företag och skola utifrån de idéer som växer fram vid arbetet med databasen
- att vidareutveckla samarbetet i Enköping mellan företagen så att de kan bli kraftfulla partners i relationerna till skolan. Detta innebär exempelvis att det startas företagsallianser för att forma gemensamma utvecklingsprojekt och olika utbildnings/utvecklingsnätverk för att formulera nya gemensamma utbildningsbehov och kunskapsområden.
- att knyta databanken och de möjligheter för kontakter mellan lärare, elever och företagsamheten i Enköping som den ekonomiska föreningen erbjuder till Westerlundskas hemsida. Denna kan då bli av värde inte bara för skolan utan också för företagen i regionen.
- att utarbeta en systematisk och genomtänkt information till elever i åk2 så att man förbereder deras deltagande i det nya samarbetet.

## FOKUSGRUPP MED UC4 2003-01-21

### Deltagare

Rolf Nilsson – lärare inom teknikprogrammet (tillhör egentligen UC2 men hade förhinder att delta då den gruppen träffades för utvärderingssamtalet)

Anne Gustafsson – syo.konsulent

Einar Sohlman – lärare inom elprogrammet

Rolf Jönsson – utvecklingscirkelledare

Thorsten Bergqvist – utvecklingscirkelledare

### Intervjuade företagare

Kjell Rickling – Blästringsservice

JO Blomster – Björklidenhus

I denna grupp valde vi att ta utgångspunkt från följande frågor som vuxit fram från samtalet i tidigare grupper.

- Vilka insikter har man fått i och genom utvecklingscirkeln när det gäller de faktiska förutsättningarna för det närmare samarbete som man önskade skulle uppstå genom projektet?
- Vilka svårigheter belystes under diskussionerna som man ser att man i framtiden måste ta höjd för?

- Hur tror man nu, som en konsekvens av samtalen, att den struktur ser ut – jämfört med just detta projekt – med vilken samarbetet skulle kunna fördjupas och utvecklas?
- Har man genom samtalen fått belyst vilken kompetens som skulle behöva utvecklas både hos skolans personal och företagarna för att underlätta en fördjupad samverkan?
- Har samtalen givit indikationer på hur man kan lösa samarbetet i de ”större projekt” som verkar bli en nödvändighet om skolans ambitioner med de ”nya projektarbetena” skall kunna realiseras?

### **Om kontaktytan**

Kontaktytan mot företagen kan leda till en olämplig fokusering. Egentligen borde man intressera sig lika mycket för kontaktytan mot de offentliga arbetsgivarna. Frågan om kontakt kan också behandlas utifrån skolans rekryteringsprinciper. Många av de lärare som deltagit har också varit företagare och känner sig hemma med deras värld. Det finns emellertid många lärare inom de studieförberedande programmen som inte har dessa erfarenheter.

En insikt som man haft sedan länge, men som blivit allt mer tydlig under arbetet, är betydelsen av att allt samarbete måste bygga på person till personrelationer. Det räcker inte att veta något om ”den allmänna situationen” hos varandra.

En konsekvens av denna insikt är att det i varje specifik samarbetsituation krävs aktiviteter som gör det möjligt att skapa en bättre förståelse för varandras situation på en personlig bas. Ett effektivare agerande i grupp och/eller nätverk får därför allt större betydelse i dagens näringsliv. Denna nya kompetens bör utvecklas både i elevers och lärares kontakter med näringslivet.

Problemet är att alla sådana aktiviteter tar mera tid. Att kräva mer "specialarbete" inom ramen för projektarbetet och bättre koppling till omvärlden låter sig inte göras utan att de enskilda deltagarna var för sig ägnar mer tid och engagemang åt dessa frågor. Detta är egentligen inget organisatoriskt problem. Det är heller inte främst ett kreativt problem – det vill säga att det skulle saknas goda idéer för att realisera ett sådant samarbete.

Det är snarare en fråga om att gemensamt skapa förutsättningar för att de projekt man deltar i – liksom detta – kan bli genomförda, leda till önskade resultat och bli framgångsrika i praktiken. De former genom vilka projekten skapas, både utvecklingsprojekt som detta och de projektarbeten som det talas om i kursplanen, verkar i detta avseende vara olämpliga. Projektansatserna utgår ofta från en ofullständig förståelse, orealistiska förväntningar och en naiv kunskap om de förhållanden som skall påverkas. Ett sätt att lösa detta problem vore att skapa ett slags miniprojekt som kunde vara en förberedelse för de "verkliga" projekt som sedan skall genomföras.

---

*Intervju med KR*

*Företaget sysselsätter 5 personer. Vi har just byggt ut lokalerna för att öka vår flexibilitet att ta emot även större jobb och flera jobb med kort varsel. Vi arbetar med mycket kort orderstock, nästan ingen aviseringstid och alla jobb är väldigt bråttom. På morgonen kan vi vara helt utan beläggning och klockan två vara tvingade att ta till maximal övertid. Marknaden går upp och ner och den stora svårigheten för oss är att få en jämn beläggning. Vi ringer runt till de kunder vi tror kan ha ett uppdrag till oss så att vi kan få tid på oss att planera in dem i vårt schema. Just nu finns inget rekryteringsbehov men av och till behöver vi en ny medarbetare.*

*Vår affärsidé är att vi målar på stål. Vi målar alla möjliga stålprodukter – stora truckar, broar, skorstenar eller – som nyligen – utrustningen till en diamantgruva i Sibirien. Ett ryskt bolag hade köpt hela gruvutrustningen från Sverige, fraktade den i containers på båt och järnväg och sista biten över tundran hängande under en helikopter.*

*Att arbeta med rostskydd är till stora delar samma arbete som att lackera bilar – men grövre. I vår bransch är det viktigare att det blir rätt med skikten än att ytan är snygg.*

*Projektet ”samverkan med gymnasieskolan” verkade intressant. Det skulle kunna ge oss företagare i Enköping en chans att lägga in våra synpunkter för att få en väl fungerande*



skola i Enköping och kunna rekrytera välutbildade medarbetare. Jag tror fortfarande på idén. Man måste träffas och lära känna varandra. Det hade dock varit ändå bättre om det i min grupp funnits åtminstone någon lärare som arbetade just på "lackeringsprogrammet". Då kunde vi ha fokuserat oss på konkretare teman i samtalen, De lärare som nu deltog hade helt andra huvudämnen. Det var också intressant men innebar att vi pratade om ganska långsiktiga förslag och möjligheter. Jag skulle önskat mera prat om det som gick att genomföra "här och nu". Mindre om skolans budgetarbete och begränsningar.

Jag har dock under projektet tagit kontakt med den lärare som arbetar just med lackering. En klass – 26 personer – har varit här på studiebesök och det finns planer att jag skall komma till skolan och berätta mera om företagets verksamhet. Jag kommer också att hålla kontakt med skolan och bjuda in elever när vi har några projekt inne som kan vara särskilt intressanta att titta på. Det är min ambition att eleverna skall få inblick i att lackering kan vara så mycket mer än att bara "lacka bilar". Om jag var tredje år kan rekrytera den person jag då behöver så är insatsen jag gör i skolan väl värd sin tid.

På sikt kan det säkert också finnas utrymme i vårt företag för olika typer av projektarbeten. Även sådana teman som inte direkt tillhör "kärnverksamheten". Arbetsmiljön innehåller av och till nya kemiska ämnen som skulle behöva belysas. Modeller för kalkylering och för att stämma av mot efterkalkylen skulle behöva utvecklas. Fast det skulle behövas

*tydligare kontrakt för hur mycket tid som man som företagare skulle behöva lägga i projektarbetet. Vi har särskilt svårt i vårt företag att lova bort vår tid när vi aldrig vet hur beläggningen kommer att utvecklas. Vi får se hur det utvecklar sig med en ekonomiska föreningen.*

*Kjell Rickling, Blästringservice*

---

En viktig fråga som måste lösas i detta förberedelsearbete är att bättre än nu knyta alla projekt till de kunskapskrav som finns i läroplanen och det praktiska och teoretiska innehåll som förmedlas i undervisningen. Projekten har annars en tendens att vara något "pluggfritt", det vill säga vara något man gör i vilket man slipper bry sig om den ordinarie undervisningen eller verksamheten och som inte tas upp och behandlas i denna.

Projektet har visat på behovet att bredda kontaktytan till andra grupper av företag. I de yrkesförberedande programmen har man normalt ganska goda kontakter med företagsvärlden och behöver egentligen inte just denna form för kontakt.

Annat är det med de studieförberedande programmen. Både lärare och elever skulle där behöva en närmare kontakt med arbets- och näringslivet eftersom det inte bara handlar om

att förbereda sig för vidare studier utan också att skapa en ökad förståelse för hur olika karaktärsämnen kan knytas till den praktik man kommer att möta i sitt arbetsliv. Dessutom är det så att många av eleverna inte alltid fortsätter studierna direkt utan istället väljer att söka sig ett jobb som en mellanstation inför fortsatta studier.

### **Ett trevande första steg – en baskurs**

De frågor som har behandlats i gruppen har ofta till sin karaktär varit så omfattande och komplexa att det är svårt att se hur ett deltagandet i denna cirkel skulle kunna vara av värde för att belysa dem, för att sprida insikter och för att påverka det konkreta handlandet och skolans och samhällets strukturer. Frågorna man diskuterat skulle exempelvis behöva spridas och diskuteras i lärarlagen. Där har emellertid saknats den tid, den förståelse och den beslutskraft som skulle krävas för att få till stånd en bra belysning och en ändring av förhållandena. Följande exempel gavs.

En fråga som är av denna karaktär och som inte kan betraktas som "löst" bara för att man insett den är frågan om F-skattesedel. Det vanliga sättet bland små företag – främst inom byggsektorn – att anlita personal är numera inte att anställa dem utan att samarbeta med dem som företag till företag. Man anlitar dem med F-skattesedel. Detta underlättar administrationen och befriar företagen från åtaganden som de ser som riskfyllda.

Självklart finns det olika uppfattningar om detta förfarande och det vore kanske önskvärt att företagen ändrade sin attityd. Nu är det emellertid så att detta är den situation som är. Hur hanteras den? Skall praktikmöjligheter försummas bara för att denna fråga inte är löst? Samtalen visar att en till synes relativt enkel fråga snabbt kan visa sig vara mer komplicerad och kräva en bredare ansats än man från början trott.

Mycket talar för att de praktikplatser vi talar om måste ha en annan form och hanteras på ett annat sätt än vad vi tidigare varit vana vid. Även programmen måste då kanske förändras för att göra det möjligt att knyta samman enskilda individer med enskilda företag.

Man kanske från skolans sida inte kan förvänta sig att man i alla lägen skall kunna bedriva undervisning i sammanhållna grupper där alla skall utbilda sig till samma sak. Det nya arbetslivet kanske kräver att det som resultat av varje kurs kommer ut personer med en mycket större variation i yrkeskunskap än man nu föreställer sig.

Det gäller ju här att länka två världar till varandra. En insikt som växt fram i gruppen var att denna matchning måste bli mycket mer "precis". Företagare har en snål budget och måste vara mycket noga med en eventuell anställning eller ett samarbetskontrakt. De har mycket litet tid att lägga ner på förberedelser. Själva matchningen måste därför sannolikt förberedas bättre än i dag.

En av deltagarna hade i detta sammanhang fått bekräftat sitt eget antagande att arbetslivet inte alltid efterfrågar den kunskap som konventionellt sett ger höga betyg i skolan utan att man numera i lika hög grad ser till social kompetens och till det som kallas ”proaktivitet”, det vill säga att ha förmåga att ta sådana initiativ att det som behöver göras blir gjort. Skapas en sådan kunnighet i skolan? Om den skapas hur kan företagaren veta att den person som han/hon vill engagera har denna egenskap?

---

*Intervju med JOB*

*Mitt företag tillverkar monteringsfärdiga träelement till olika byggen. Vi har en fantastisk efterfrågan och skulle kunna expandera ”hur mycket som helst”. Men har svårt att rekrytera medarbetare. Ingen vill jobba i den här branschen. Det är extremt låga löner. Dålig lönsamhet om man inte fuskbygger. Och det finns ingen yrkesstolthet i byggbranschen längre.*

*Projektet ”samverkan med gymnasieskolan” verkade intressant. Skolan försöker ju intressera folk att gå bygglinjen men det är tydligen inte så lätt. Och alla företagare i Enköping verkar ha problem med att rekrytera – nästan oberoende av bransch.*

*I mitt läge är det svårt att ha tid att gå på möten och de skulle i så fall behöva vara väldigt effektiva möten. Det är i*

*dagsläget också helt omöjligt att jag skulle ha tid att ta emot någon som gör ett projektarbete. Det finns det inte tid till även om jag kan tänka på frågor som jag som företagare skulle ha nytta av att få hjälp med. Någon som hjälpte till att utreda hur vi kan motsvara de miljökrav som ställs på oss; hur vi skulle kunna säkra kvaliteten bättre än idag, är några exempel.*

*JO Blomster, Björklidenhus*

---

Många frågor liknande dessa hade lyfts i samtalen utan att man därmed egentligen kommit vidare med dem varken i lärarlagen eller i det praktiska samarbetet mellan skola och företag. Man såg därför projektet som en baskurs – och ett första steg – för att just sådana frågor skulle kunna ”komma på bordet”. Problemen med det arbetssätt som valdes i projektet var att frågorna egentligen kräver mera tid av de som engagerar sig i dem än man hade haft och att de kräver bättre stöd och förståelse från omvärlden för att kunna bearbetas vidare.

### **Det nya arbetslivet**

Man förde i samtalet fram att man antagligen måste göra upp med ett antal fördomar om arbetsliv och företagande som styr samtalen i skolan och som sedan länge påverkat utformningen av undervisningen. Det har funnits en slags

uppdelning mellan stora företag där man som anställd gått in i bestämda yrkesroller och befattningar och små företag som man menar vuxit fram som ett resultat av en engagerad, drivande och påhittig entreprenör – gärna en kreativ uppfinnare eller affärsman.

”Härlige Harry” skapar företaget – ofta som en kontrast mot sådant som är vanligt i de större företagens mer byråkratiska organisationer. Harry har klarat sig bra trots skolan – inte alltid som en följd av skolan. Harry har en ”annan” kompetens än den man får i skolan.

I dag ser inte bilden så ut. Småföretag måste vara otroligt effektiva och kompetenta. De arbetar med mindre marginaler än de stora. De arbetar med svårare problem. De behöver ha ett bredare kunnande. De måste ha en bättre överblick över ”helheten”. De arbetar oftast tillsammans med andra högutbildade personer i nätverk och grupper.

Samarbete – inte konkurrens – tillhör vardagen. De själva och deras medarbetare måste ofta ha en god bedömning- och analysförmåga även när det gäller komplicerade förhållanden. De måste kunna se runt hörnet. De har ingen som talar om vad de skall göra. De kan inte bara vara utförare eller producenter och begränsa sig till att göra vad de uppmanas att göra. De måste själva se vad som behöver bli gjort. De måste ofta vara tusenkonstnärer och ha en bred kompetens och kunna många olika saker – inte minst språk. De är sannolikt föregångarna till det nya arbetslivet där de stora företagen alltmer kommer i minoritet.

Att platsa i ett sådant företag är något helt annat än så som många föreställer sig arbetslivet och så som det beskrivs i massmedia och i kursplaner och prov. Hur kan man medverka till att eleverna upptäcker dessa nya krav och inriktar sig på att motsvara dem? Det räcker inte med "bara prat". De måste möta situationen själva, reflektera över den och ta ställning till den. Att bara få en grundutbildning, komma i tid och vara "hela och rena" hjälper inte.

En av deltagarna hade på eget bevåg tagit fasta på detta och i sin undervisning lagt in moment och projektarbeten som medförde att eleverna fick sätta sig in i vad företag gjorde, hur de fungerade, vad de hade för problem, vilka som arbetade där och hur de resonerade om sin verksamhet.

Genom dessa kontakter kunde eleverna själva höra och förstå vilka krav som ställdes. Just denna lärare hade således, även utan hjälp av detta projekt, kunnat utnyttja sitt ämne för att knyta eleverna närmare det existerande näringslivet i kommunen. Han menade att detta borde ske inom varje ämne. Problemet är förstås att i vissa ämnen är detta mer självklart och enkelt än i andra och att det av läraren krävs en fördjupad kunskap om arbetslivet och vad som är viktigt i detta. Han själv hade stor fördel av att tidigare varit egenföretagare.



### Vad har man lärt sig om skolan

Det finns en föreställning i skolledningen att den nya inriktningen som behövs är ett organisatoriskt problem. Problem som exempelvis en dålig matchning skulle kunna lösas genom uppdelning i arbetslag där man var för sig löser de problem som dyker upp. Denna lösning är orealistisk. Skolan fungerar inte som ett nätverk av arbetslag även om man skulle vilja det. Skolan existerar i en nationell struktur med många beslutsfattare och många som vill bestämma.

Skolan lokalt har också många chefer och långa beslutsvägar som gör det i det närmaste omöjligt för arbetslagen att lösa denna typ av frågor på egen hand. Det är egentligen rena turen om förhållandena ”råkar vara” sådana att man som lärare kan fullfölja den sorts ambitioner som tagits upp i utvecklingscirkeln. Även när detta är fallet så innebär det ett så stort merarbete att det i längden blir orealistiskt. Detta arbete uppmärksammas eller understöds sällan av kolleger och ledning.

De nya förhållandena i arbetslivet ställer därför allt större krav på skolan som skolans personal inte kan leva upp till. Även om skolan gör ett mycket bra arbete är det som görs ändå otillfredsställande om man ser till hur det ”borde vara”. Ett projekt som detta bör därför också ses som ett sätt att öka andra aktörers insikt i de begränsningar och svårigheter som finns i skolan, så att man inser att alla ”goda idéer” inte alltid kan genomföras hur goda de än uppfattas av dem som för fram dem. En djupare diskussion kring sådana frågor

skulle kanske skapa mer realistiska förväntningar på skolan och dess personal.

För att matchningen skall förbättras måste också skola och företag var för sig ändra på sig. För skolans personal gäller det nu att skapa en dialog med ledningen som aktivt måste hjälpa till med det praktiska lösandet av ett antal grundläggande problem och inte bara diskutera organisation. Ett sätt att komma vidare vore att satsa på att försöka realisera ett antal pedagogiska exempel som uppfyllde de nya krav på matchning skola-näringsliv som vuxit fram i samtalen. Sådana ambitioner skulle kunna vara:

- att förbättra precisionen i matchningen,
- öka variationen i utbudet (av elever) och
- förbättra elevernas förutsättningar att försörja sig på många olika typer av jobb.

### **Vad har man lärt sig från projektet inför framtida projekt?**

Framtida projekt skulle vinna på att ha tydligare mål än att bara mötas. Luddigheten och otydligheten skapar en onödig osäkerhet. Det borde vara möjligt att kunna göra arbetet klarare utan att därmed lägga band på deltagarnas frihet och

engagemang. Ett sätt skulle kunna vara att utgå från mera konkreta exempel på möjligheter att förbättra samarbetet som bearbetats och förberetts så att samtalen kunde få ett mer praktiskt utlopp. Som det nu var kunde en del diskussioner uppfattas som slöseri med tid och led av problemet att uppfattas för övergripande, abstrakta och triviala.

Kanske skulle detta problem ha kunnat lösas med mer homogena grupper. Homogena grupper kanske skulle ökat chansen att finna mer verklighetsnära ämnen att tala om. De kanske skulle komma fram med mer konkreta idéer och goda exempel. Ett bra och genomfört exempel skulle kanske medföra att det kunnat födas flera.

Så som projektet lades upp krävde det mer tid än vad som stod till buds – både i arbets- och kalendertid. Det handlar ju inte bara om att mötas. Om mötena skall resultera i praktiska åtgärder och om idéer skall prövas i praktiken så måste de förberedas och diskuteras mera hemma än vad som varit möjligt inom ramen för detta projekt.

Det är möjligt att det skulle funnits tid i olika arbetslag och i det ordinarie arbetet men då skulle beredskapen och insikten om värdet av sådana samtal och nya alternativ behövt vara mycket högre. Detta gäller både ledning, kolleger och icke minst elever och föräldrar.

De idéer och tankar som lyfts fram handlar inte främst om att omdisponera existerande resurser på ett nytt sätt och därigenom göra något bättre. Idéerna är ofta av det slaget att

de kräver en viss initial insats för att den förändring man önskar skall kunna komma till stånd.

Vid närmare påseende är det också oklart om varje tänkbar förändring kan vidmakthållas utan ett ökat tillflöde av någon typ av resurs som man i dagens struktur inte har tillgång till. Det kan handla om ett rent arbetstillskott men det kan också handla om viss kompetens – exempelvis ett kontinuerligt handledarstöd.

Det kanske också handlar om tillskapandet av helt nya typer av enheter som verkar i mellanrummet mellan skola och företag.

## AVSNITT 6

### Reflektioner över utveckling av ett socialt kapital för lokal tillväxt

I detta avsnitt lyfter vi fram några av våra egna reflektioner över de frågeställningar som det empiriska materialet väcker hos oss – om skillnaden mellan förändringar genom ett projekt och genom en process, om förutsättningarna för regional utveckling, om skolans möjligheter att vara nav i ett lokalt innovationssystem, och om de små företagens potentialer att skapa långsiktigt hållbar tillväxt.

Den amerikanske organisationsforskaren Chris Argyris (1993) beskriver två typer av förändringar – första ordningens (single loop learning) och andra ordningens (double loop learning) förändring. När man skall ta ställning till ett projekt som detta har det stor betydelse vilken typ av förändring som man ser som nödvändig. Därför några ord om detta.

#### **Om ”theory in action” och ”esposed theories”**

Argyris använder ett begrepp som han kallar ”theory in action”. Med detta menar han de olika sätt på vilket en människa formar sitt handlande i olika situationer. Detta sätt ser ut att följa ett antal strategier. Argyris upptäckte

att dessa strategier var ganska begränsade till antalet och mycket stabila. En förbryllande upptäckt var att de nästan alltid skiljde sig från hur människor motiverade sitt handlande. Människors beskrivningar av varför man gjorde som man gjorde kallade Argyris därför för "esposed theories" – uttalade teorier.

Argyris kunde genom en mängd försök påvisa att det hos oss alla fanns en omfattande "mismatch" (dvs. bristande överensstämmelse) mellan hur man förklarade sitt handlande och hur man i praktiken handlade. Han fann också att vi människor hade utvecklat omfattande försvarsmekanismer för att förneka och dölja denna bristande överensstämmelse både för oss själva och andra. Denna förnekelse var särskilt aktiv när de frågor vi är tvungna att hantera var hotande eller svåra, dvs. just vid sådana tidpunkter då det vore av stort värde för oss att ifrågasätta våra gamla rutiner och strategier.

Argyris visade också att "theories in action" är hårt knutna till "så som man gör" i en organisation. Vad andra gör kan man förstå och begripa genom att man känner igen handlandet. Man anser sig veta vad det betyder genom hur man samtalar om det. I en väl inövad organisatorisk situation uppstår således vanor, rutiner, arbetssätt, tolkningsmönster etc. som är karaktäristiska för verksamheten som sådan. Dessa är inövade och omedvetna och befästs genom samtalet. Ofta är emellertid de motiv och förklaringar man för fram missvisande och ofullständiga om man inte gemensamt reflekterat över verksamheten.

Uppkomsten av en sådan inbyggd stabilitet och tröghet är en lång process och en följd av en socialisering som förankrar beteendet i identitetsupplevelser, språk och vanor. Därför är det inte lätt att ändra ett organisatoriskt beteende bara genom beslut och yttre åtgärder. Man säger ofta att sättet att tänka och fungera sitter i väggarna.

### **Första och andra ordningens förändring**

Vertikala beslut och åtgärder kan förändra ett organisatoriskt beteende. Handlandet anpassar sig då bara på ytan – en första ordningens förändring – men det grundläggande och underliggande mönstret består. Aktuell forskning visar exempelvis att många av de nya organisationsmodeller som genomförts efter en tid återgår till det gamla (Abrahamsson 2000).

När det gäller att anpassa sig till vissa mindre omvärldsförändringar så kan förstås en förändring av första ordningen vara fullt tillräcklig. Den kan jämföras med att man bestämmer sig för att börja arbeta klockan 7 varje dag istället för klockan 8.

För att grundmönstret radikalt skall ändras så att medarbetarna använder kvalitativt andra handlingsstrategier i arbets-situationen måste det emellertid till vad Argyris kallar en andra ordningens lärande – nämligen att man kommer till insikt om hur det man förut gjort skapar allvarliga svårigheter, problem och olägenheter man förut inte uppmärksammat.

Andra ordningens lärande har exempelvis inträffat när någon ändrar livsstil och bestämmer sig för att sluta röka, få bättre matvanor, utveckla nya intressen etc.

Man föreställer sig att också sociala system kan bryta och byta handlingsmönster genom att de som verkar i dem utvecklar ett andra ordningens lärande om sin verksamhet och varandra. För att detta skall ske måste organisationens medlemmar var för sig och gemensamt uppfatta sitt arbete och sina insatser på ett annat sätt än tidigare. Därmed förändras också vanor, språk och samtalsmönster i organisationen.

Till sin natur är en sådan förändring liktydig med en socialiseringsprocess. Hela systemet transformeras från ett sätt att agera till ett annat. Det handlar emellertid inte om att man förändras i grunden. Ett bättre begrepp är "förbiväxande". De gamla strukturerna och vanorna finns kvar men visar sig vara föråldrade och har ersatts av nya som är bättre lämpade för det man vill åstadkomma.

Teoretiskt föreställer man sig att en sådan förändring uppstår genom att medlemmarna i organisationen möter och konfronteras med andra personer än de som de vanligen talar med. Främlingar innebär ett motstånd mot det egna tänkandet som man måste arbeta sig igenom om samarbetet skall fungera. Det är i detta sociala möte som det lärande kan ske som leder till sådana insikter att en andra ordningens förändring kan åstadkommas.



Lärande inträffar förstås inte alltid. Man kan exempelvis distansera sig från varandra och inte engagera sig. Då sker heller inget lärande. Man kan därför mycket väl mötas och skiljas utan att mötet haft någon direkt effekt.

Ju större organisationen och ju mer institutionaliserat det aktuella mönstret är desto svårare är det också för en enskilda insats att få effekt. Även om de enskilda personerna var för sig lärt sig något nytt så kommer det kollektiva handlandet att motverka en mer genomgripande förändring.

De enskilda deltagarna får i detta fall insikter men dessa försvårar, snarare än förenklar, deras fortsatta verksamhet i den egna organisationen. Materialet i detta projekt ger en hel del indikationer på att just detta har inträffat.

### **Projektet utgår från tankar om en andra ordningens förändring**

Från de utsagor som gjorts av projektledare och utvecklingscirkelledare så anser vi att man utformat projektet utifrån föreställningar liknande de vi här redovisat. Detta har förstås inte skett utifrån just Argyris teorier, utan utifrån den samlade erfarenhet och kunskap som initiativtagare och cirkelledare hade samlat på sig. I materialet framförs således tanken att det är det personliga mötet och samtalet i sig som skulle kunna medföra ett lärande, som i sin tur kunde leda fram till förändringar i de verksamheter som deltagarna representerade.

Man har också följt Argyris tanke att konfrontationen med hot och svåra problem försvårar andra ordningens lärande. Detta förklarar att man absolut inte velat ”styra mötena”, att man satsat tid på att etablera en trygg atmosfär, att man låtit de frågor som behöver diskuteras växa upp inifrån gruppen själv och att man ansett det lämpligt att hantera svåra och hotande frågor, när gruppen själv var mogen för det.

Det förtjänar att påpekas att ovanstående principer är erkända och väl etablerade. Utvecklingscirkelarnas arbetsformer och strategier används i en mängd olika utbildnings- och utvecklingsprojekt. Angreppssättet har således inte bara stöd i cirkelledarnas egna erfarenheter utan också så vitt vi kan förstå i väl grundad teori och beprövad erfarenhet.

### **Erfarenheter från ett kvarts sekels förändringsarbete**

Samtidigt måste påpekas att de praktiska erfarenheterna sedan mer än ett kvarts sekel av den typ av förändringsstrategier och lärprinciper cirkelledarna praktiserat inte alltid stämmer med vad man förespeglar de som engagerar sig i dem. Den allvarligaste kritiken är att förändringsförsök av detta slag ofta visar sig kräva stora och långa insatser utan att de arbetsformer som växer fram därmed blir mer robusta, långlivade eller effektiva än vad som kan åstadkommas på annat sätt.

I det moderna samhället är dessutom förändringstakten så hög att lärprocesser av detta slag går alldeles för långsamt för att man skall kunna anpassa sig till förändringar i omvärlden (Wennberg och Hane 2003). Dessutom är ofta de förhållanden som initierar en förändring så hotande och svårberäknade att det lärande man förväntar sig blockeras.

Vår erfarenhet pekar istället på språket och den så kallade diskursen (så som man samtalar) som en mer kritisk faktor för att medverka till en snabbare och hos de berörda personerna mer förankrad förändring. Det är således enligt vår erfarenhet först när man kan bidra till att det gemensamma samtalet ändrar karaktär och gör det möjligt att samtala om den gemensamma situationen på ett annat sätt som man också kan acceptera, tillämpa och förstå nya handlingsstrategier.

För att en sådan förändring skall inträffa krävs andra och betydligt mer omfattande insatser än vad som gjorts i detta projekt. Problemet är emellertid fortfarande att alla hittills kända sådana insatser är för kostsamma och för omfattande för att vara realistiska möjligheter just i ett lokalt utvecklingsprojekt som detta.

Det är därför viktigt att man gör vad man kan och ”inte slänger ut barnet med badvattnet”. Vi rekommenderar därför att man tar utgångspunkt i vad som redan är gjort och försöker hitta nya kreativa möjligheter att komma vidare. Men problemet är inte löst – det fattas en social uppfinning – en effektivare intervention så att deltagarnas satsade tid ger större utbyte.

### **Några allmänna frågor som vi menar har belysts genom projektet**

Vi har i texter och material kring projektet beskrivit fyra frågor som vi ansett vara av intresse att få bättre belysta. Dessa är:

- Vilka svårigheter som visade sig i projektet måste man ta höjd för i nästa steg?
- Hur ser den struktur ut som krävs för att en önskad samverkan mellan skola och näringsliv skall kunna hållas vital?
- Hur kan man i kompetenstermer beskriva den utveckling som behövs bland skolans personal respektive hos små företagare för att möjliggöra en önskad utveckling
- Hur kan skola och företagare samarbeta för att göra det möjligt för företagare att möta och genomföra större projekt?

Den som läser vår rapport skall ha fått ett tillräckligt bra material för att ta ställning till dessa frågor. Vi tror att frågorna kan besvaras på en mängd olika sätt beroende på vars och ens erfarenheter och kunskapsperspektiv. Här kommer emellertid våra reflektioner och vår version.

## Svårigheter

Avgörande svårigheter tycks enligt materialet ha varit att skapa ett *bättre utbyte* av de möten som hållits – både för de deltagare som varit med men också för deras respektive verksamheter. Den lärprocess som man hoppats på och som skulle kunnat få betydelse har enligt många deltagare inte kunnat genereras så starkt och så kraftigt som nödvändigt. Detta ”misslyckande” har under samtalen förklarats på många olika sätt. Här några exempel:

- Att mötena var för korta, för få och alltför spridda
- Att några deltagare (lärarna) inte deltog fritt och frivilligt
- Att handledarna var för oerfarna och okunniga när det gällde att hantera den typ av gruppdynamiska processer som alltid inträffar i aktiviteter av detta slag.
- Att urvalet av deltagare gjorde mötena svårare än nödvändigt
- Att mötena inte förbereddes och dokumenterades tillräckligt väl etc.

Vi tror inte att dessa förklaringar har en avgörande tyngd. Många deltagare påpekar exempelvis också att den opretentiösa form som man drev mötena i fyllde en mycket viktig funktion och att detta just var själva poängen med projektet. Vi tvivlar således på att de effekter som ändå uppnåddes

hade kunnat visa sig om samtalen letts på annat sätt. Som en deltagare uttryckte det – Man kan ju inte erfara och förstå processen förrän man tvingas att delta i den.

Ett annat större och mer avgörande problem som medfört att samtalens potential inte fullt kunnat utnyttjas tror vi har varit att deltagarna inte riktigt kunnat greppa vitsen med mötena och därför alltför sent upptäckt processens betydelse och därmed hur de själva aktivt skulle kunna medverka till att de gav ett bättre utbyte.

Vi tror att en lösning på detta problem helt enkelt skulle kunna vara att deltagare i framtida projekt läser en rapport som denna och lägger den till grund för sina fortsatta samtal.

Det finns emellertid också en annan svårighet som sannolikt är mer problematisk, nämligen den *tilltagande resursbristen* – om man med resurser menar engagemang, tid och pengar. Lärande och förändring kräver alltid extra resursinsatser. Detta är inget problem om det handlar om att aktivera dem som är passiva – som många av de projekt som startade för tjufem år sedan syftade till.

Detta är inte fallet med de deltagare som medverkade i detta projekt. Dessa hade alla ganska omfattande engagemang som de var upptagna av. De hade mycket få egna resurser att sätta in i projektet. Då blir det svårt. För att ett projekt som detta skall lyckas måste deltagarna ha tillräcklig kraft att engagera sig i de frågor som tas upp. De måste ha tid att arbeta med dem även utanför själva cirkelarbetet och

det måste finnas resurser för att utnyttja olika former av hjälpmedel, extern expertis och för att göra saker tillsammans som exempelvis studiebesök etc.

Lärande och förändring kräver också en *trygg och stabil miljö*. Man kan läsa mellan raderna att detta inte alltid var fallet i detta projekt. Skolan arbetade intensivt med en omfattande organisationsförändring – som dels var påtvingad av skolverket och nya kursplaner men också genererades inifrån av rektorer, engagerade medarbetare och fackliga representanter.

Många av de företagare som deltog brottades dessutom ständigt med underbemanning, små ekonomiska marginaler och leveransproblem. Då är det inte så lätt att ta en "time out" och koncentrera sig på denna typ av frågor.

Det är därför sannolikt att balansen i ett framtida projekt måste skiftas så att man kräver mindre av deltagarna och mer av de som på olika sätt skall förbereda, initiera och genomföra möten och aktiviteter.

Detta behöver inte betyda att deltagarna skall vara mer passiva än nu. Det betyder bara att man vid upplägget, som initiativtagare och arrangör, måste vara mycket mer realistisk i sin bedömning av vad deltagarna har tillgång till för möjligheter, kunskaper, resurser, tid och energi.

## **Hur skall en samverkan mellan skola och näringsliv kunna hållas vital?**

I projektet har man hamnat i samtal om organisatoriska lösningar för skolan trots att man egentligen från början hävdade lärprocessens betydelse. Detta hänger sannolikt samman med att den invanda och konventionella organisationsmodellerna som man kunde tänka sig inte kan tillämpas i detta fall. Inga av dessa vanliga modeller medför att man kan åstadkomma och vidmakthålla en så bred kontaktyta som nu krävs.

Hur man än strukturerar individer och företag i grupper efter intressen, ämnen, kompetens, marknad etc. kommer man aldrig tillräckligt väl att kunna förutse vilka kreativa kombinationer som skulle vara önskvärda och möjliga. Varje försök till konventionell strukturering innebär därför en onödig begränsning och en återgång till gamla principer.

Lösningen på just detta problem är någon form av fritt flöde där berörda personer elever, lärare, företagare och andra tar de kontakter som behöver tas och etablerar de samarbetsformer som de finner realistiska, möjliga och konstruktiva för vad de vill göra tillsammans.

Många synpunkter på ett sådant friare flöde framfördes. Samtidigt är det uppenbart att man inte kan räkna med att detta uppkommer spontant även om var och en i princip har frihet att ta alla de kontakter man har lust till.



Materialet beskriver en mängd faktorer som lägger hinder i vägen för detta – byråkratiska stelbentheter, resursbrist, en mental klyfta, okunnighet om varandra, rädsla och osäkerhet etc. Därför måste det sannolikt etableras institutionaliserade former genom vilka ett sådant flöde kan stimuleras. Man måste därvid sannolikt ta hjälp av särskilda personer som på olika sätt kan ta ansvar för och bidra till att sådana möten formas och bär frukt.

De mötesformer som då kan användas är sannolikt inte dramatiskt annorlunda än de som genomförts i projektet med det undantaget att vissa mötesstrukturer säkert sträcker sig över bredare intressefält och har fler deltagare medan andra kan vara mindre och mer specialiserade och därför också mer produktionsorienterade. En grundläggande princip är alldeles säkert att mötena och formerna är fria och frivilliga inom ramen för respektive verksamhets organisatoriska ramar och ekonomi.

Att skapa sådana möten är något helt annat än att bygga en producerande organisation. Det är en kompetens som måste förvärvas och läras. I arbetet med "Öppen skola" användes speciella handledare osv. Det är därför sannolikt att uppgiften att fungera som möteskoordinator måste skiljas från den operativa ledningen både i skolan och i respektive företag. Kanske är de personer som ingår i och som ansvarar för den ekonomiska förening som skapats ett tänkbart alternativ.

Resursfrågan är kritisk. Utvecklingsprocesser kan inte bedrivas i "tomme" och det hjälper inte med goda handle-

dare. Skall insatsen kunna medföra en vitalare lokal utveckling så visar erfarenheten att den bästa lösningen är att företagen går samman om och själva stöder en sådan institution. Institutionen skall kunna "bekrafta" företagen så att det upplevs naturligt och möjligt att bidra till dess utveckling.

Först om de företagare som medverkar finner att det som görs bidrar till att de egna affärerna blomstrar mera tack vare den gemensamma insatsen, så kan man räkna med att verksamheten blir så stabil som den måste vara.

En modell för en sådan sammanslutning av företag kring kompetensfrågan skulle kunna vara Svenska Franchiseföreningen som är en sammanslutning av företag som tillämpar franchising. Dessa har samlats kring, och utvecklat, denna speciella arbetsform och föreningen har nu funnits i närmare trettio år.

Andra intressenter i en sådan institution är självklart skolan och kommunen. Skolan skulle genom en sådan institutions verksamhet kunna garantera sina elever en bättre anpassning till samhällets och näringslivets krav. Kommunen skulle medverka eftersom ett gott samarbete mellan skola och näringsliv är en nödvändighet för en god lokal tillväxt och utveckling.

### **Vilken kompetens måste utvecklas?**

Materialet visar på att företrädarna för arbetslivet ser behovet av andra kvaliteter hos eleverna än de som man traditionellt kan förvänta sig. Även förr fanns det förstås ”stjärnor” som fungerade bra vart de än kom. De fick alltid jobb men de andra fick också jobb. I materialet talas det om att plocka ”russinen”. Detta är nog ett tecken på att nästan alla elever i vår tid måste ges möjlighet att utveckla de sociala kvaliteter som ”stjärnorna” uppvisar.

Att utveckla sina sociala kvaliteter är inte en konventionell pedagogisk fråga. Det handlar i detta fall om socialiseringsprocesser. Man måste då komma ihåg att den konventionella skolan är uppbyggd för att eleverna skall utveckla sociala förmågor och en disciplinering som var användbar och lämplig i industrisamhället. Det är inte svårt att räkna upp dessa klassiska dygder – som många lärare än i dag håller hårt på – om man tänker på hur industriarbetet då var organiserat.

Det är heller inte svårt att förstå att vissa sociala färdigheter som i dag anses nödvändiga då inte ansågs lika lämpliga eller ens önskvärda. Det är därför inget anmärkningsvärt att det i detta fall finns en bristande överensstämmelse mellan det sociala livet i skolan och det sociala liv eleverna innerst inne förstår att man måste lära sig för att klara sig utanför den. Den bristande överensstämmelsen skapar förstås slitningar och konflikter.

Att hoppas på att elever plötsligt skall utveckla de nya sociala insikter och färdigheter som de behöver i samhället när de lever i en social struktur som har en praxis förankrad i industri-samhället är fullständigt orealistiskt. Därför ställer just den sociala situationen orimliga krav på lärare och elever. Även detta förhållande skulle förstås kunna belysas i samarbetet.

Om vi nu lämnar den sociala sidan och koncentrerar oss på kunskapsdelen så har man i vissa delar av näringslivet – exempelvis inom frisöryrket – förstått att elever från yrkeslinjen inte längre är tillräckligt praktiskt kunniga för att utan vidare verka som frisörer på marknaden. Man måste få ytterligare ett praktikår som skolan inte förmått erbjuda. Så vitt vi förstår har man av detta skäl själva inom denna bransch ordnat möjligheter för ett sådant praktikår .

Kanske är ett liknande initiativ något att tänka på även för småföretagarna. De har ju var för sig inte tid och möjlighet att ge elever den handledning som krävs för att de skall bli duktiga yrkesmän och kunna försörja sig på sitt arbete. Samtidigt är det uppenbart att man inte längre som företagare kan räkna med att få fullt upplärda och ”färdiga” medarbetare att bara sätta in i sin produktion eftersom skolan inte längre har denna kompetens.

I kompetenstermer skulle detta kunna tolkas så att företagarna i högre grad än nu måste förstå sig på hur deras eget yrkeskunnande skall vidareutvecklas, spridas och institutionaliseras. Och hur de också gemensamt skall kunna medverka till att så blir fallet.

Materialet – och särskilt intervjuerna med företagarna – visar emellertid att den grupp som lever allra farligast är lärarna. I en relativt nyutkommen bok visar Eric Giertz (1999) att den uppdelning på olika yrken och kompetenser som skolan bygger på är helt föråldrad i förhållande till utvecklingen i samhället och näringslivet.

Aktuella studier av lärandet i arbetslivet (Utbult 2002) visar också på stora förändringar mot tidigare. Lärare som fastnar i skolans nuvarande kurs- och organisationsstrukturer kan därför inom en nära framtid riskera att deras ämnes- och yrkeskunskaper visar sig helt irrelevanta.

### **Hur kan skola och företagare i samverkan vitalisera den lokala ekonomin?**

Det finns omfattande studier och forskning på det som kallas ”tillväxt” i termer av småföretagens förhållanden. De utsagor som görs i materialet är helt i överensstämmelse med dessa. Vi kan därför konstatera att materialet härvidlag är fullt representativt även om det är få företagare som uttalat sig.

Av dessa studier framgår det att en förbättring av den lokala ekonomin inte alltid går parallellt med konventionella tillväxtparametrar. BNP-tillväxt kan exempelvis uppstå genom att färre tjänar mer och medan många tjänar mindre. Detta är en utveckling som är katastrofal för en kommun. Det finns därför viktiga kopplingar mellan affärsverksamhet, arbetsmarknad och kommunal service som är osynliga inom ramen

för konventionell ekonomisk teori och som borde beaktas närmare. Detta är emellertid en fråga som hittills är alltför dåligt belyst och som kan behandlas i det fortsatta projektet.

All erfarenhet och forskning på området pekar också på att den enskilde företagaren i den form vi vant oss vid att se honom/henne visserligen kommer att fortsätta att existera men att enskilda sådana företag aldrig kan uppväga förlusten av de arbetsplatser och den ekonomi som de stora företagen erbjudit fram till nu. Små företag växer heller inte till stora som de gjorde förr. De flesta företag ser ingen anledning att växa även om det går bra för dem. Skälet är enkelt. Storföretagandet ger mycket små konkurrensfördelar på de affärsområden som är aktuella för expansion.

Frågan som då måste besvaras är hur en vital lokal ekonomisk struktur ser ut under dessa helt nya förhållanden. Mycket talar för att den grundar sig på flexibla och tillfälliga samarbeten men också på en bred tillgång till kompetens av en mängd olika slag.

För att småföretagsamheten skall fungera skall det vara lätt att få tag på skickligt folk till olika uppgifter som man kan hyra in eller tillfälligt ta hjälp av. För att en sådan rörlighet skall vara möjlig kan dessa personer inte vara inlåsta i bestämda roller, uppgifter och fack. De skall kunna gå ut och in i olika engagemang. Samtidigt måste individen kunna känna trygghet i sin försörjning och se möjligheter till utveckling och allt mer stimulerande uppgifter. Här finns därför plats för helt nya institutionella "anställningsformer"

och försörjningsformer som kan upprättas i ett samarbete mellan småföretag, kommun och gymnasieskola.

En institutionell lösning som tillåter sådana nya och kreativa arbetsformer skulle kunna passa en mängd olika typer av personer som i dag inte har en bra koppling till arbetsmarknaden.

En viktig sådan grupp är förstås elever som just kommit ut ur skolan som på detta sätt skulle kunna få en nödvändig erfarenhet och tillräckligt utmanande uppgifter för att kunna utvecklas..

En annan fråga som måste ställas är om de affärsmöjligheter som kommunens goda företagare berättat om i materialet skulle kunna förverkligas genom sådana nya samarbetsvillkor och alternativ. Det är ju möjligt att potentialen visar sig vara mycket liten men den skulle också kunna vara mycket stor. Detta skulle behöva utforskas.

Det är också möjligt att en kartläggning av ”villiga” kompetenser inom ramen för informationsbanken som gymnasieskolan planerar skulle kunna göra det möjligt för driftiga entreprenörer att fundera ut hur sådana kompetenser skulle kunna kombineras för olika projekt – ungefär som man gör så kallad ”casting” för en film eller en teaterföreställning. En sådan princip är för övrigt i överensstämmelse med den man diskuterat inom det framtida försvaret där man räknar med att ordna verksamheten så att ”insatsstyrkor” kan sättas samman speciellt för varje uppgift.

## Avslutningsvis

Det är förstås ingen tvekan om att man i projektet gett sig på ett stort och viktigt område. Det är heller ingen tvekan om att man inom projektledningen angripit det på ett sätt som här helt förenligt med Växtkrafts Mål 3:s ideologi – nämligen att insatserna skall präglas av en bred delaktighet. Som framgår av den översiktliga genomgång av teorier och tankar bakom lärprocesser som vi här har redovisat så har man i hög grad anknutit till dessa även om omvärld och deltagare ibland ställt sig frågande till varför man gjort som man gjort.

Vad är det då som behöver förändras eller arbetas vidare med? Vi tror att en fråga som behöver redas ut är att det finns ett missförstånd runt begreppen delaktighet och process. Växtkrafts Mål 3:s huvudprincip ”delaktighet” tycks oss ha givits en ideologisk snarare än den praktiska innebörd som cirkelledarna givit det.

Det sägs inte direkt men det verkar som om delaktighet i Mål 3:s tolkning snarare betyder medbestämmande. Denna tolkning leder till att man ser delaktighet som viktig för att man skall bli överens om olika tänkbara *organisationslösningar* – inte som i detta projekt att man ser delaktigheten som medverkan i en process genom vilken nya arbetsformer *kan växa fram* till följd av ett lärande.

Det verkar också som om många deltagare, några finansiärer och delar av skolledningen tolkat projektet som en slags verksamhetsutvecklingsåtgärd. ”Resultatet” har exempelvis



blivit en handlingsplan med ett antal nya organisatoriska lösningar. Många av samtalen har också handlat om just organisationsfrågor och skolans interna förhållanden.

En sådan inriktning strider mot ESF:s riktlinjer som säger att pengarna skall användas för kompetensutveckling och nätverkande. Att mötena fått en sådan inriktning kan man därför enligt vår uppfattning inte lasta projektet för. Projekt som öppnar upp för den typ av delaktighet vi här talar om blir vad människor gör dem till.

Just i detta projekt har man således nästan övertydligt pekat på betydelsen av deltagarnas egen medverkan och ordnat förhållandena så att en maximal delaktighet skulle vara möjlig. Om något skall beklagas så är det således att processen som sådan inte förlöpt så som man hade hoppats. Ett skäl till detta tycks oss vara att många de i projektet inblandade inte verkar ha sett poängen med processtänkandet och den delaktighet som erbjudits.

Skälet till den delaktighet man erbjudit är – när det gäller andra ordningens lärande – samma skäl som ligger bakom den klassiska studiecirkelns krav på ”fritt och frivilligt”. ”Fritt och frivilligt” handlar inte i första hand om att vara med att bestämma hur undervisningen skall bedrivas – då skulle man ju begränsa de andra deltagarnas frihet och frivillighet. Det handlar istället om att under processens gång gemensamt skapa en studieform som garanterar maximal medverkan av alla.

I en klassisk studiecirkel, till skillnad från klassrumsundervisning, behandlar man frågor av gemensamt intresse där det inte finns några givna svar. Det finns därför inga experter som kan "lära ut" vad man behöver lära sig.

Det kunskapsområde som behandlas i detta projekt är av detta slag. Man vill utforska och förstå vilka samarbetsformer som skulle kunna vara bättre avpassade till dagens förhållanden än de som i dag praktiseras. Man kan dock inte gå "pang på rödbetan" som många försökte göra i detta projekt. Man kan inte nå till klarhet utan en andra ordningens lärprocess.

Delaktighet har också en ansvarsaspekt. Processen blir inte bättre än vad man gör den till. Genom delaktigheten blir deltagarna också ansvariga för vad som händer – inte bara ledaren. Processen är beroende av vilken medverkan som de som deltar i den kan erbjuda.

Av berättelserna framgår att de frågor som måste behandlas och belysas i denna typ av projekt inte i första hand berör de nära och enskilda kontakterna mellan lärare och företagare. Sammansättningen av grupper och hela upplägget visar också att initiativtagarna såg framför sig att det var andra ämnen och frågor av mer övergripande och principiellt slag som skulle ventileras.

För att framgångsrikt kunna vara med i sådana samtal måste man gå utanför sina egna gränser. För att ta ansvar för processen måste man både ha beredskap, kunskap och kunnighet. I detta fall exempelvis en slags översikt-kunskap

om skolfrågor, samverkansfrågor, regionala utvecklingsfrågor och affärsfrågor. Det krävs också sannolikt en viss gruppdynamisk erfarenhet, dvs vana vid att vara med att samtala om och ta ställning till processrelaterade frågor. Sådana frågor behandlas normalt inte i vanliga möten.

Detta kan förklara varför en grupp med ledningspersoner fungerat bättre än de andra. Det verkar således på oss som att deltagarna till stor del har varit obekanta både med den översiktiskunskap som hade behövts och varit ovana vid arbetsformen. Då är det självklart svårt att göra sig själv rättvisa hur delaktig man än är. Det är som att ge sig på de tuffaste backarna utan den grundträning som behövs.

De frågor som man stött på i detta projekt är dessutom både innehållsmässigt och processmässigt stora, komplexa och omfattande. Samtidigt måste påpekas att de inte är okända. Även om det inte finns några självklara svar så finns bakgrunden belyst i en mängd skrifter som kunde ha använts i projektet. Det finns också personer med lång erfarenhet av den typ av process man här försökt skapa som man kunde tagit kontakt med för att få en mer allsidig belysning av aktuella praktiska frågor i projektet.

Förekomsten av sådana erfarenheter och kunskaper – både av teoretiskt och praktiskt slag – varkar ha varit okända för deltagare, initiativtagare och finansiärer. Projekt av denna typ skulle därför vinna på ett gedignare förberedelsearbete så att fler aktörer redan från början är bättre insatta i den typ av problemställningar och frågor som man avser att behandla.

Det blir enligt vår mening alltför dyrt och kostsamt att starta ett stort antal projekt ”för att se hur det går” utan att bygga på vad man redan vet, och på ett sådant sätt att man inte säkrar att man kan använda gjorda erfarenheter för framtiden.

Delaktighet är nog bra men det blir slöseri med människors tid om de som skall delta hålls i okunnighet om vad de skall delta i. Man bör också vara mer realistisk i projektplaneringen så att man ser till att de som skall delta verkligen har sådana marginaler att de har förutsättningar att göra vad som krävs för en god insats.

Utan en sådan förtänksamhet kommer resurser att förbrukas till ingen nytta och de människor som förmås, eller tvingas, att engagera sig blir än mer stressade än de redan är. En allvarlig brist i projektet är därför enligt vår mening att det har saknats – eller i varje fall inte funnits utrymme för att lyfta upp – en allmänbildning i den typ av frågor man här behövt diskutera.

Om alla som engagerat sig i projektet hade haft en bättre bakgrundskunskap om de frågor som de förväntades behandla i det – se initiativtagarnas intentioner i Avsnitt 1 och 2 – så menar vi att de också mer konstruktivt kunnat påverka processen.

## Litteraturreferenser.

- Abrahamsson L (2000): Att återställa ordningen. Umeå: Boréa bokförlag.
- Argyris C (1993): Knowledge for action. A guide to overcoming barriers to organizational change. San Francisco: Jossey Bass Publishers
- Arbetsmiljöverket (2002): Fokusinspektion. En arbetsmetod för tillsyn av organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågor i ett arbetsliv i förändring. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Brulin G (2002): Faktor X. Arbete och kapital i en lokal värld. Stockholm: Bolförlaget Atlas.
- Gustavsson B (1992): Folkbildningens idéhistoria. Stockholm: ABF.
- Gustavsson B (1996): Bildning i vår tid. Stockholm: Wahlström & Widstand.
- Gustavsson B (2000): Kunskapsfilosofi. Tre kunskapsformer i historisk belysning. Stockholm: Wahlström & Widstand.
- Giertz E. (1999): Kompetens för tillväxt – verksamhetsutveckling i praktiken. Stockholm: Celemi International AB.
- Hane M, Wennberg BÅ (1999): Utvärderingsrapport. Uppföljning av SME-pooler. Stockholm: Nutek.

- Hane M, Wennberg BÅ (2002): Frågeformulärens kris. Varför vi övergett frågeformulär som hjälpmedel i arbetsmiljöarbetet. Abonnemangsrapport 93. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Krueger R A (1994): Focus Groups. A practical guide for applied research. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lundholm M (2002): Open schools in Sweden. I Gelsthorpe T, West-Burnham J (eds): Educational leadership and the community. Strategies for school improvement through community engagement. Essex: Pearson Education.
- Lundström A, Boter H, Kjellberg A, Öhman C (1998): Svensk småföretagspolitik. Struktur, resultat och internationella jämförelser. Örebro: Stiftelsen Forum för Småföretagsforskning.
- Prigogine I, Stengers I (1984): Order out of kaos. New York: Bantam Books.
- Ramírez JL (1995): Skapande mening. Stockholm: Nordplan.
- Tillgren P (red) (1999): Fokusgrupper i forskning och utvecklingsarbete. Socialmedicinsk Tidskrift. 1999:4.
- Stock Whitaker D, Whitaker G (1997): Kurt Lewin. His dynamic and force field models in contemporary research, management and practice. Abonnemangsrapport 61. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Svenska Kommunförbundet (1999): Fokusgrupper. En metod i kommunalt kvalitetsarbete. Stockholm: Svenska Kommunförbundet
- Svenska Kommunförbundet (2001): Att göra ett bra jobb. Ett stöd för verksamhets- och kompetensutveckling. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.

Utbult M (2002): Lärande i arbetslivet. Tio års forskning och utveckling i backspegeln. Stockholm: Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap.

Wennberg BÅ (1999): Att skapa socialt kapital. Abonnemangsrapport 74. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Wennberg BÅ, Hane M (2000): Forskning för praktiker om praktiken. Abonnemangsrapport 78. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.





# Bilagor

**BILAGA 1. METODOLOGISKA  
ÖVERVÄGANDEN**

**BILAGA 2. PRESENTATION AV  
SAMARBETSDYNAMIK AB.**



## Bilaga 1

### Metodologiska överväganden

Projektet har genomförts i delvis andra arbetsformer än de som vanligen förekommer inom Växtkraft Mål 3. Ett exempel på hur sådana vanliga projekt planeras och utvärderas finns beskrivet i Svenska Kommunförbundets skrift ”Att göra ett bra jobb – ett stöd för verksamhets- och kompetensutveckling” (2001). Här, i detta projekt, har således både initiativtagare, intressenter och finansiärer sett möjligheter att komma ett steg längre genom en annan och alternativ arbetsform.

Utvärderingen har därför inte kunnat följa den vanliga mallen. Det är vår erfarenhet att utvärdering av ett projekt som syftar till att bryta ny mark och problematisera det man tidigare tagit för givet kräver att man klarlägger de deltagande parternas perspektiv, de olika ambitionerna bakom deltagandet och olika visioner om vad som skulle vara möjligt att åstadkomma.

Dessa informationer kan inte hämtas från vad som skrivs om projektet före projektet. Det ligger i den obrutna markens natur att de begrepp man ursprungligen använder i kommunikationen om projektet inte alltid täcker de erfarenheter man efter projektet vill kunna förmedla. Vad som blir relevant att demonstrera genom en utvärdering, visar sig i all-

mänhet först under genomförandet av projektet. Det kan sällan formuleras på förhand.

Utvärderingen har därför gjorts utifrån en plattform som bygger på den samlade bild av projektets potential, som de olika parterna nu i efterhand redovisar att de såg inför projektet, vilka antaganden de utgick från, och vilka antaganden som har behövts revideras under projektets gång.

Utöver att man anlägger olika perspektiv så lägger människor också mycket olika mening och innebörd i nästan alla begrepp. Därför kan bara det självklara och redan välkända fångas med enkäter och standardiserade intervjuer. I projekt som detta där man arbetar med nya och kreativa lösningar väljer vi därför genomgående samtal som arbetsform.

Samtalet ger oss möjlighet att tillsammans med de som deltagit söka de ord och beskrivningar som tillräckligt väl täcker det som var och en finner vara en rättvisande bild av det man vill förmedla. Vi har därför också genomgående valt berättelsen som redovisningsform.

Varje samtal har resulterat i ett skriftligt referat som tillsammans var och en för kommentarer och korrigeringar. Referatet kompletteras med en lista över vad vi utifrån respektive samtal uppfattat skulle vara värdefullt att få belyst i den kommande utvärderingen.

Sammanställningen av de olika intressenternas bild av projektets potential utgör utvärderingens första steg och avgör vad som blir intressanta frågor att belysa.

### **Utvecklingscirkelledarnas bild av projektet**

De olika referaten från Steg 1 sammanfattades i en gemensam men fortfarande mångdimensionell bild av tankarna bakom projektet, vilka potentialer man föreställt sig skulle finnas för kompetensutveckling och varför man valt att forma projektet så som det utformats.

Denna bild utgjorde utgångspunkt för ett samtal i grupp med de fyra personer som fungerat som utvecklingscirkelledare. Under samtalet lyftes teman som exempelvis – vilka antaganden gjorde de inför projektet, vilka antaganden hade de behövt revidera under processen, vilka erfarenheter hade de gjort under projektets gång med relevans för innehållet i den utvecklingsplan som nu formulerats?

Även detta samtal resulterade i ett skriftligt referat som tillsänds var och en för kommentarer och korrigeringar. Referatet kompletterades med en lista över vad vi – utöver de frågeställningar som listats i Steg 1 – uppfattat att de som cirkelledare tycker skulle vara värdefullt att få belyst i den kommande utvärderingen för att väl ta vara på gjorda erfarenheter.

Samtalet syftade till att visa cirkelledarnas bild av vilka aktiviteter som genomförts i projektet, den mening (kan

mycket väl vara olika för olika cirkelledare) man sett i dessa och hur man försökt avläsa att man i cirkelarbetet varit på rätt väg. Denna gemensamma bild redovisades för cirkelledargruppen och diskuterades, fördjupades och nyanserades av gruppen.

Syftet med proceduren var inte att nå samsyn utan att hitta en gemensam beskrivning som är förenlig med alla cirkelledarnas olika erfarenheter, som omfattar alla aspekter som var och en vill lyfta upp och som är formulerad så att risken är liten att den kommer att misstolkas eller orättmätigt skada någon part, om den görs offentlig .

### **Cirkeldeltagarnas bild av aktiviteten – på vilket sätt har projektet varit meningsfull?**

Cirklarna har bestått av 6 – 8 personer. Cirka hälften kom från skolan och andra hälften var egna företagare i kommunen. Personer som av olika skäl inte önskat fullfölja projektet har inte ersatts i grupperna utan de som deltagit i slutet av projekttiden har också deltagit sedan starten.

Fyra grupper hade när utvärderingen genomfördes hunnit genomföra sina cirklar och påbörjat arbetet med en utvecklingsplan för framtida samverkan mellan skola och näringsliv. Utvärderingen fokuserade enbart på de fyra grupper som genomfört sina cirkelträffar även om vi är medvetna om att samarbetet mellan skolan och företagen fortsätter, fast i andra arbetsformer.

Deltagarnas erfarenheter beskrevs också genom samtal i respektive cirkelgrupp. Vår erfarenhet är att fokusgrupper (Se referenslistan) – så som vi använder dem – ger en mer reflekterad bild än enskilda intervjuer och också kan ge andra värdefulla bidrag till förståelsen än enbart gruppintervjuer. Deltagarna i ett fokusmöte kan i samtalet direkt höra hur andra deltagare resonerat och kan därmed göras uppmärksamma på aspekter de kanske upplevt men själva inte formulerat.

Samtal i grupp minskar också risken för att tillfälligheter eller ”dolda dagordningar” skall tillåtas färga bilden. Vi undviker också den anonymitet som minskar trovärdigheten genom att i enskilda intervjuer tillåta utsagor som aldrig kan kontrolleras eller konfronteras. Det man tillåter sig att visa i det gemensamma samtalet är en stabil bild som man är beredd att stå för och diskutera öppet.

Projektledarnas bild av aktiviteten bildade den fond mot vilken deltagarna i de fyra cirklarna kunde spegla sina erfarenheter. Den presenterades som en ingång till respektive samtal. Deltagarna gavs därvid möjlighet att kommentera och korrigera cirkelledarnas bild utifrån sina egna erfarenheter.

Det därpå följande samtalet avsåg att spegla:

1. på vilket sätt deras kompetens utvecklats,
2. hur aktiviteten i cirklarna kopplas till en lokal tillväxt,
3. hur vunna erfarenheter konfronterat etablerade arbetssätt

4. hur vunna erfarenheter ställer krav på organisatoriska förändringar
5. i vad mån man ser att projektet leder vidare mot ett lokalt innovationssystem.

Vi har sett deltagarna i grupperna som medförfattare till utvärderingen och utgår från att de delar vårt engagemang att göra en så rättvisande beskrivning av projektet som möjligt och inte medvetet väljer att försköna eller dölja relevanta fakta.

Varje grupps samtal har löpande och medan det pågick, dokumenterats på en så kallad väggtidning. Denna bildar sedan stommen till ett skriftligt referat som alla deltagare erbjudits kommentera och komplettera.

Utöver dessa gruppsamtal erbjöds samtliga företagare, som inte kunde delta i utvärderingssamtalen, en individuell intervju per telefon.

Referaten från fokusmötena med studiecirkeldeltagarna är utvärderingens grunddata medan materialet från steg 1-2 ses som bakgrundbeskrivningar och den fond mot vilken referaten från Steg 3 skall läsas. Referaten från samtliga steg finns i sin helhet i slutrapporten.



## **Referenser.**

- Arbetsmiljöverket (2002): Fokusinspektion. En arbetsmetod för tillsyn av organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågor i ett arbetsliv i förändring. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Hane M, Wennberg BÅ (2002): Frågeformulärens kris. Varför vi övergett frågeformulär som hjälpmedel i arbetsmiljöarbetet. Abonnemangsrapport 93. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Krueger R A (1994): Focus Groups. A practical guide for applied research. Thousand Oaks: Sage Publications
- Tillgren P (red) (1999): Fokusgrupper i forskning och utvecklingsarbete. Socialmedicinsk Tidskrift. 1999:4.
- Svenska Kommunförbundet (1999): Fokusgrupper. En metod i kommunalt kvalitetsarbete. Stockholm: Svenska Kommunförbundet
- Svenska Kommunförbundet (2001): Att göra ett bra jobb. Ett stöd för verksamhets- och kompetensutveckling. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.
- Wennberg BÅ, Hane M (2000): Forskning för praktiker om praktiken. Abonnemangsrapport 78. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.



## Bilaga 2

### Presentation av utvärderarnas bakgrund och verksamhet

Samarbetsdynamik AB är ett självständigt, oberoende och uppdragsfinansierat forskningsinstitut kring frågor som rör samverkan i olika typer av verksamheter. Utgångspunkten för vårt arbete är att handlingar påverkas genom att de som medverkar får kunskap om de samverkansmönster de själva är med att skapa. Vi har i vår arbetsform inspirerats av den i litteraturen väl beskrivna metod som kallas fokusgrupp.

Vi har också tagit intryck av den långa traditionen från Kurt Levin och aktionsforskningen (Stock Whitaker och Whitaker 1997). När det gäller den teoretiska plattformen utgår vi huvudsakligen från den humanvetenskapliga handlingsteorin, med rötter redan i antiken och hos Aristoteles, så som den utvecklats och beskrivits av José Luis Ramirez (1995).

Detta innebär några viktiga skillnader i förhållande till den konventionella forskar- eller handledarpositionen. Vi ser oss inte som passiva observatörer. I de projekt där vi medverkar ser vi oss istället som äkta deltagare i ett autentiskt utforskande samtal kring en för oss och den aktuella verksamheten aktuell fråga.

Vi ser oss inte heller som samtalsledare med uppgift att få de andra att samtala öppnare och spontanare med varandra. Vi anser således inte att vi har speciella rättigheter eller speciella skyldigheter att ta initiativ till eller att göra inlägg i samtalet utöver de samtalsregler som gäller för alla deltagare.

Vi använder istället i samtalet aktivt vår erfarenhet av liknande samtal kring motsvarande problematik i andra sammanhang. Vi förbereder oss genom att ta del av litteratur, utredningsarbete och forskningsresultat kring de sakförhållanden som kan förväntas komma upp. Vi försöker som varje annan god deltagare bidra till att man i samtalet kan återknyta till grundfrågan, ger förslag på alternativa och öppnande perspektiv och ingriper när vi tycker samtalet går i cirkel osv.

På detta sätt har vi medverkat också i detta projekt.

Samarbetsdynamik AB driver sedan 1987 ett Kunskapsabonnemang "Om organisationens mänskliga sida". Genom abonnemanget kan de som är intresserade ta del i vårt utforskande arbete vid återkommande abonnentmöten och genom aktuella rapporter.

I samråd med våra uppdragsgivare får våra abonnenter del av de rapporter som publiceras och som är av mera allmänt intresse. I gengäld kan abonnenterna medverka i utforskandet genom att bidra med reflektioner och erfarenheter som berikar våra pågående projekt och de bidrar därmed också till spridandet av det som kommer fram.

Många rapporter i abonnemanget är inte direkt knuta till uppdrag utan är snarare del i det förberedande utforskande som möjliggör vår medverkan i senare uppdrag. Verksamheten beskrivs på vår hemsida: [www.samarbetsdynamik.se](http://www.samarbetsdynamik.se).

I Samarbetsdynamik AB arbetar två personer.

Monica Hane är docent i tillämpad psykologi. Hon har under en period på 90-talet varit universitetslektor inom området arbetsorganisation och psykologi och har forskat på arbetslivets hälsofrågor och psykosociala arbetsmiljö bland annat som psykolog vid Yrkesmedicinska Kliniken i Örebro.

Bengt-Åke Wennberg är civilingenjör och har verkat som organisationskonsult sedan 1963. Bengt-Åke betraktas som en av pionjärerna när det gäller samarbetsträning och organisationsutveckling i Sverige.

Vi har tillsammans sedan 1987 författat ett 100-tal rapporter kring arbetslivets aktuella frågor med betoning på samverkan, organisering och hälsa.

Samtliga rapporter finns beskrivna på hemsidan [www.samarbetsdynamik.se](http://www.samarbetsdynamik.se). De flesta rapporter under de senaste åren är fritt tillgängliga och möjliga att ladda ner i pdf-format.

