

# Kompetensutveckling för strategiskt viktiga företag i Örebro län 1

Slutrapport från lärande utvärdering

Malin Ljungzell  
Erik Jakobsson  
APeL FoU

*April 2011*



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

# Innehåll

Inledning .....	4
Vårt uppdrag.....	5
Frågeställningar .....	5
Metod .....	6
Centrala begrepp och perspektiv .....	7
Individuellt och organisatoriskt lärande.....	7
Kunskap och kompetens .....	9
Lärmiljö, strategier och effekter.....	9
Lärcentrum som intermediär .....	13
Företagen, krisen och projektet .....	15
Utbildningsinsatser på företagen .....	17
Atlas Copco.....	18
Arvin Meritor .....	18
Bharat Forge Kilsta .....	19
EMBA Machinery .....	19
Emhart Glass.....	20
Linde Maskiner .....	21
Nobel Biocare .....	22
Stoneridge Electronics.....	22
Suzuki Garphyttan .....	23
Resultat av utvärderingen .....	25
Utbildningsinsatser.....	25
Effekter på individnivå.....	26
Effekter på verksamhetsnivå .....	30
Samverkan .....	33

Jämställdhetsintegrering .....	34
Måluppfyllelse sammantaget .....	36
Analys och reflektioner .....	38
Har projektet hindrat varsel och uppsägningar? .....	38
Står individerna och företagen bättre rustade inför framtiden? .....	38
Kan insatserna kopplas till långsiktiga kompetensstrategier? .....	39
Finns exempel på nya former för lärande på arbetsplatserna? .....	41
Hur har samverkan mellan lärcentra samt mellan lärcentra och företag fungerat? Vilken roll spelar lärcentrum? .....	41
Har projektet bidragit till jämställdhetsintegrering i utbildningsinsatserna och i företagen? .....	42
Frågor för fortsatt diskussion .....	43

# Inledning

Detta är slutrapporten i den lärande utvärderingen av projektet "Kompetensutveckling för strategiskt viktiga företag i Örebro län 1". Projektet har finansierats med medel från Europeiska socialfonden (ESF) i Östra Mellansverige enligt utlysningen *Kompetensförsörjning Genomförande Risk för uppsägning 2009-02-12*. I utlysningen kan man läsa att:

Det övergripande syftet med utlysningen är att ge sysselsätta en möjlighet att lära nytt och lära om för att stå bättre rustade för förändringar i arbetslivet. Denna utlysning avser de industrier, dess underleverantörer och tjänsteföretag som arbetar på mer än en lokal marknad och som riskerar att genomföra uppsägningar p.g.a. rådande konjunktur. Projektet kan omfatta kompetensutvecklingsinsatser som bidrar till att utveckla medarbetare så att de kan vara kvar i verksamheten och insatser som bidrar till att de medarbetare som riskerar uppsägning får förnyad kompetens.

Projektet har pågått sedan den första april 2009 och avslutas sista april 2011. Nio industriföretag som drabbades hårt av konjunkturedgången under 2008-2009 och som ansågs vara strategiskt viktiga i Örebro län har deltagit i projektet tillsammans med tre kommunala lärcentra. CityAkademin, som är Örebro kommuns lärcentrum, har varit projektägare och Lärcentrum Karlskoga samt Lärcentrum Masugnen i Lindesberg har varit samverkanspartners. Projektet har bekostat kompetensutvecklingsinsatser på företagen. Det operativa arbetet har skötts med hjälp av delprojektledare på respektive lärcentrum, som haft direktkontakt med kontaktpersoner /utbildningssamordnare på företagen. Delprojektledarna har ingått i styrgruppen/ledningsgruppen tillsammans med den övergripande projektledningen och en ekonom hos projektägaren. Denna grupp har benämnts både som styrgrupp och ledningsgrupp under projektets gång, eftersom det inte har funnits två grupperingar. Vi kommer härnäst att använda benämningen styrgrupp eftersom de alltmer valt att själva kalla sig så.

I ansökan till projektet anges projektets mätbara mål som "att kompetensplanerna genomförs till 100 %" och vidare "att deltagarna upplever sig nöjda eller mycket nöjda med genomförda utbildningsinsatser". Projektets förväntade effekter beskrivs som "att projektdeltagarna ska ha höjt sin faktiska kompetensnivå på ett sätt som bidrar till individens och företagets fortsatta utveckling och motverka sårbarhet och att individen står bättre rustad inför förändringar" och vidare: "Fördjupad samverkan i länet mellan inblandade lärcentra, företag och utbildningsanordnare."

Vi hoppas att den här rapporten, förutom att redovisa resultat från utvärderingen, också kan bidra till reflektion och lärande kring frågor som har att göra med strategier och effekter av kompetensutveckling på företag. Vi vänder oss till styrgruppen för projektet, de företag som ingått i projektet, utbildningsleverantörer inom projektet samt givetvis till ESF-rådet i Östra Mellansverige och den nationella Temagruppen för arbetsplatslärande och omställning i arbetslivet (A&O).

# Vårt uppdrag

Vårt uppdrag har handlat om en *formativ och lärande utvärdering* som syftar till att ge en bild av hur det ESF-finansierade projektet har utvecklats, tjänat sitt syfte och uppfyllt sina uppsatta mål. Fokus i utvärderingen är *effekterna* av de många utbildningsinsatser och den samverkan mellan en mångfald av aktörer (främst företag, lärcentra och utbildningsanordnare) som har skett inom ramen för det sammanhållna projektet. Det gäller effekter för såväl individer som organisationer.

Vi har utgått från ett lärandeperspektiv i utvärderingen. En lärande utvärdering kan ha en viktig funktion för att provocera, ifrågasätta och analysera utvecklingsprocesser, så att ett lärande kan ske på olika nivåer. Genom att bidra till en kritisk reflektion kan förutsättningar förändras, processer styras rätt och sambandet mellan resultat och effekter göras tydligare. Avsikten är självfallet att utvärderingen ska komma till *nytta*, både för projektet som sådant, med de individer och organisationer som är involverade, och i en vidare mening, med en ambition om lärande och spridning även bortom själva projektets kontext, i samspel med finansiären.

## Frågeställningar

Det har funnits flera intressanta perspektiv att ta fasta på i den lärande utvärderingen, inför utformning av intervjufrågor, enkätfrågor, redovisning av resultat och analys. Det övergripande syftet och vårt fokus på *effekter* gäller såväl ur ett *individperspektiv* som ett *verksamhetsperspektiv*. Effekterna av samverkan i projektet handlar om lärcentras roll i ett sammanhållet kompetens-utvecklingsprojekt, men även om deras roll som en stödjande infrastruktur för företagens kompetensförsörjning. Man kan diskutera om de effekter som går att undersöka under själva projektperioden är kortsiktiga eller långsiktiga. En ambition med utvärderingen är i vilket fall att bidra till ett lärande kring vilka *långsiktiga effekter* som kan tänkas uppstå ur projektet, utifrån utvärderingens resultat och relevant forskning på området.

En intressant fråga är om projektet har bidragit till *omställning* för deltagande anställda och varslade i de medverkande industriföretagen – en omställning som syftar till att stärka kompetensen och minska sårbarheten. Omställning kan handla om *rörlighet*, d.v.s. individernas rörelse från ett sammanhang till ett annat, kanske främst inom företaget. På vilket sätt och i vilken utsträckning har utbildningsinsatserna inom ramen för projektet möjliggjort en sådan rörelse?

Hur har företagen tänkt kring utbildningsinsatserna – finns det några *strategier* bakom urvalen av utbildningar och deltagare? Kan utbildningsinsatserna förstås som *arbetsplatslärande*, där utbildningarna integreras i arbetet?

Vi har också sett det som intressant att studera *samverkansrelationer och samverkansformer* inom ramen för projektet. Det handlar främst om samverkan mellan deltagande lärcentra och mellan

lärcentra och företag, men även i viss utsträckning om utbildningsanordnarnas insatser på och samspel med företagen.

Vi har också försökt undersöka om hur projektet har bidragit till *jämställdhetsintegrering* hos deltagande företag. Kan man se skillnader mellan kvinnor och män när det gäller omställning och rörlighet? Kan man urskilja några mönster kring jämställdhet och går det att se om projektets utbildningsinsatser på något sätt har kunnat bidra till att stärka jämställdheten?

En del av våra frågeställningar har varit svåra att arbeta med, medan andra, och även nya, frågor visat sig mer tillämpbara. I huvudsak är det de frågor som listas nedan som rapporten behandlar:

- Har projektet hindrat varsel och uppsägningar?
- Står individerna och företagen bättre rustade inför framtiden?
- Kan insatserna kopplas till långsiktiga kompetensstrategier?
- Finns exempel på nya former för lärande på arbetsplatserna?
- Hur har samverkan mellan lärcentra samt mellan lärcentra och företag fungerat? Vilken roll spelar lärcentrum?
- Har projektet bidragit till jämställdhetsintegrering i utbildningsinsatserna och i företagen?

## Metod

Under utvärderingen har vi använt följandemetoder för att samla in underlag och bidra till ett lärande:

**Intervjuer** genomfördes på de nio industriföretagen, totalt 71 personer. På varje företag intervjuades en eller två ansvariga för utbildningsinsatserna, som ofta var produktionschefer eller personalchefer, dessutom vanligtvis fyra deltagare i kompetensutvecklingsinsatserna. På ett företag, inledningsvis, gjordes 26 intervjuer. Av de intervjuade är 24 kvinnor och 47 män. Intervjuerna tog 40-60 minuter i anspråk och genomfördes till övervägande på plats på företagen. Urvalet av deltagare gjordes i dialog med utbildningssamordnaren på respektive företag. Intervjuerna genomfördes under tre perioder, nämligen under hösten 2009 (september/oktober och december), vårvintern 2010 (februari/mars) och hösten 2010 (oktober-december). Individuella intervjuer genomfördes också med deltagarna i styrgruppen samt med verksamhetschefen hos projektägaren. Totalt gällde detta sex personer, varav fyra män och två kvinnor. Intervjuerna genomfördes i maj/juni 2010.

En **enkätundersökning** genomfördes bland deltagare i kompetensutvecklingsinsatser på företagen. Av 335 enkäter som delades ut inkom 242 enkätsvar. Av de som svarade på enkäterna var 196 män och 46 kvinnor. Enkätundersökningen genomfördes i två omgångar – i mars 2010 och november

2010. Ett slumpvis urval gjordes bestående av 25 procent av de manliga deltagarna och 25 procent av de kvinnliga, från deltagarlistor som projektägaren tillhandahöll.

Kontinuerlig **dialog** med projektets styrgrupp har ägt rum genom deltagande på månatliga styrgruppsmöten. Detta har gett inblick i vad som händer i projektet, skriftligt material, möjlighet att ställa frågor och hjälp inför enkätundersökning och intervjuer. Dessutom har vi kunnat informera om utvärderingen och bidra med synpunkter och idéer.

Ett **analysseminarium** genomfördes i april 2010, utifrån de resultat som dithills framkommit i utvärderingen och med inslag av företag som berättade om sitt deltagande. Diskussioner fördes kring ett urval resultat och några kritiska frågor. Synpunkter och perspektiv som framkom under seminariet lades in den andra arbetsrapporten som levererades senare 2010.

Vi har löpande tagit del av **dokumentation**, i form av exempelvis projektets lägesrapporter till finansören.

Utöver föreliggande **slutrapport** har vi lämnat två **arbetsrapporter** från utvärderingen under hand, i februari 2010 och i augusti 2010, till styrgruppen för projektet och till ESF-rådet.

## Centrala begrepp och perspektiv

I följande avsnitt vill vi presentera några begrepp och perspektiv som hjälper oss att beskriva och analysera det som ägt rum inom projektet. Vår uppgift är inte att redogöra för alla aktiviteter i projektet utan att beskriva och analysera projektet i ett lärandeperspektiv. Vi vill bättre förstå det lärande som skett, såväl ur ett individperspektiv som ur ett verksamhetsperspektiv. Det kan då vara en poäng att översiktligt introducera några begrepp och perspektiv som är vägledande för oss.

### Individuellt och organisatoriskt lärande

Vi talar återkommande om lärande och hur projekt av detta slag förväntas leda både till individers och organisationers lärande. Inom ramen för projektet har en stor mängd utbildningsinsatser skett, där många individer vid de nio industriföretagen deltagit i utbildningar inom olika områden och med olika upplägg. Individers lärande kan beskrivas i termer av kognitiva processer, inte sällan med referens till Jean Piaget<sup>1</sup>. Kognitiva lärprocesser kan, mycket kortfattat, beskrivas som att individer bygger upp psykiska strukturer eller scheman genom en ständig konstruktions- och rekonstruktionsprocess där ny påverkan relateras till redan utvecklade strukturer. Samspelet mellan befintliga psykiska strukturer och ny påverkan har karaktären av en adaptionsprocess, som kan beskrivas som aktiv anpassning<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Se t.ex. Piaget, J., (2008): *Barnets själsliga utveckling*. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag.

<sup>2</sup> Se t.ex. Illeris, K., (2001): *Lärande i mötet mellan Piaget, Freud och Marx*. Lund: Studentlitteratur.

Men vad menar vi då med organisatoriskt lärande? Kan en organisation lära sig något? Begreppet organisatoriskt lärande kan definieras på olika sätt, inom olika teoretiska inriktningar. Per-Erik Ellström<sup>3</sup> ser det som svårt att uppnå någon konsensus kring innebörden av begreppet organisatoriskt lärande. På en generell nivå ser han det dock som möjligt att urskilja ett antal dimensioner utmed vilka definitionerna kan variera. Ofta har definitioner och studier av organisatoriskt lärande fokus på individnivå, d.v.s. *individers lärande i en organisatorisk kontext*. Det organisatoriska lärandet anses då medieras genom individuellt lärande i ett samspel mellan kognitiva processer och handling.

Andra definitioner lägger fokus vid *gruppen eller organisationen som själva föremålet för lärandet*. Gruppen eller organisationen är i detta perspektiv något mer än en samling individer och lärandet på denna kollektiva nivå är inte detsamma som summan av alla individers lärande. Lärprocessen hos en grupp kan då ses som en parallell till den hos en individ, med cykler av kognition, handling, återföring och reflektion.

Vidare finns definitioner och studier som tydligt anger *organisationen som den nivå där själva lärandet sker* och då får begreppet lärande en mer metaforisk betydelse. Organisationen antas lära på ett sätt analogt med individers lärande och begrepp i teorier om individuellt lärande utsträcks till att gälla på organisationsnivå. Somliga gör också gällande att lärande på denna nivå bör förstås som något kvalitativt annorlunda än lärande på individnivå, att det ska förstås utifrån ett kulturellt snarare än ett kognitivt perspektiv, vilket gör organisationskultur till ett centralt begrepp. Detta kommer nära det som brukar kallas ett socio-kulturellt perspektiv.

Slutligen kan analysnivån vara samspelet mellan flera organisationer, d.v.s. ett *interorganisatoriskt lärande*. Det finns ett växande intresse för nya former av organisering på interorganisatorisk nivå. Lärande inom nätverk, kluster, innovationssystem och partnerskap, liksom inom multinationella organisationer och genom "joint ventures", är exempel på detta.

En förståelse av organisatoriskt lärande, som vi bedömer som relevant i detta sammanhang, kommer till uttryck i begreppet *den lärande organisationen*. Den som myntat detta begrepp är den amerikanske forskaren Peter Senge<sup>4</sup>. Han definierar det på följande sätt:

I en lärande organisation vidareutvecklas ständigt människors förmåga att förverkliga sina mål, där utvecklas nya och expansiva sätt att tänka, där finns en strävan mot gemensamma mål och där lär sig människorna att ständigt söka kunskap tillsammans.

En lärande organisation är, idealtypiskt, en organisation som har kapaciteten att möjliggöra eller underlätta ingående individers lärande, men också att transformera detta lärande till en kontinuerligt organisatorisk förnyelse. Olika typer av "intervention" kommer då i fråga för att så ska ske<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Ellström, P-E., (2010): "Organizational Learning", i McGaw, B., Peterson, P.L. och Baker, E. (eds.), *International Encyclopedia of Education*, Third Edition. Amsterdam: Elsevier.

<sup>4</sup> Senge, P., (1998): *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*, s.17. Stockholm: Nerenius & Santérus.

## Kunskap och kompetens

Begreppen kunskap och kompetens kan tolkas och beskrivas på många olika sätt utifrån olika forskningstraditioner och diskurser. När vi i rapporten använder begreppet *kompetens* avses:

en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt... utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder.<sup>6</sup>

Det handlar om en förmåga som innefattar olika typer av manuella färdigheter, kunskaper och intellektuella färdigheter, att t.ex. lösa problem eller fatta beslut, vilje- och känslomässiga förutsättningar som har med engagemang och värderingar att göra, samt individens personlighetsdrag och sociala färdigheter<sup>7</sup>.

När vi talar om begreppet *kunskap* menar vi både den *explicita* kunskapen och den *implicita* kunskapen. Den explicita kunskapen går att formulera i ord/verbalisera och därmed kommunicera till andra, men även olika procedurer såsom regler eller normer hör till den explicita kunskapen. Denna typ av kunskap brukar också kallas för teoretisk kunskap eller påståendekunskap. Man skulle kunna tala om den som "att veta något". Den implicita kunskapen handlar snarare om "att kunna göra något". Detta benämns ibland även som praktisk kunskap, färdighetskunskap eller erfarenhetskunskap.<sup>8</sup>

## Lärmiljö, strategier och effekter

Utbildning leder inte med automatik till utveckling av kompetens. Forskning visar exempelvis att effekterna av kompetensutvecklingsinsatser beror både på vilka strategier som används och på arbetsplatsens lärmiljö<sup>9</sup>. Henrik Kock har i en bok introducerat en modell, eller tolkningsram, för att förstå varför, hur och med vilka resultat som kompetensutveckling genomförs i företag<sup>10</sup>. I den tolkningsramen introduceras begreppet *lärmiljö* och en åtskillnad görs mellan begränsande respektive stödjande lärmiljöer. Modellen gör också åtskillnad mellan formella respektive integrerade *strategier för kompetensutveckling* samt mellan *effekter* på individ- respektive verksamhetsnivå. Nämda bok har sitt ursprung i ett forskningsprojekt där kompetensutveckling på mindre arbetsplatser har studerats. Företagen och arbetsplatserna i fråga hade fått stöd från

---

<sup>5</sup> Ellström, P-E., (2010): "Organizational Learning", i McGaw, B., Peterson, P.L. och Baker, E. (eds.), *International Encyclopedia of Education*, Third Edition. Amsterdam: Elsevier.

<sup>6</sup> Ellström, P-E., (1992): *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Ibid.

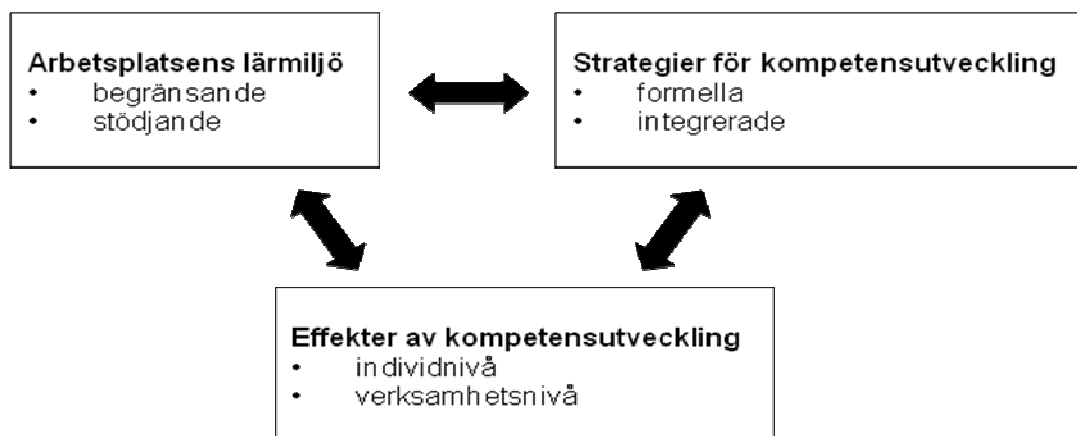
<sup>9</sup> Se t.ex. Kock, H., (red.), (2010): *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

<sup>10</sup> Ibid.

Europeiska socialfonden genom programmet Växtkraft Mål 3, för att bedriva kompetensutveckling för den anställda personalen. Forskningsprojektet bedrevs under åren 2002-2007 och byggde på ett samarbete mellan Linköpings universitet och Svenska ESF-rådet.

Med hjälp av den tolkningsram som presenteras i boken kan bl.a. följande kritiska frågor ställas:

- Vilken betydelse har arbetsplatsens lärmiljö för de strategier för kompetensutveckling som används?
- Vilken betydelse har de använda kompetensutvecklingsstrategierna för de effekter som kompetensutvecklingen leder till?
- Hur kan vi förstå den relativa betydelsen av lärmiljön respektive de strategier för kompetensutveckling som används?



Figur 1: Lärmiljö, strategier och effekter. Från Kock, H., (red.), (2010), *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

## Arbetsplatsens lärmiljö

Enligt Per-Erik Ellström<sup>11</sup> kan man göra åtskillnad mellan två typer av lärande, nämligen ett reproduktivt lärande respektive ett utvecklingsinriktat lärande. Det reproduktiva lärandet gör att individen förvärvar kompetens eller förbättrar sin kompetens vad gäller att behärska vissa färdigheter eller situationer, medan det utvecklingsinriktade lärandet är ett lärande på högre nivå som kännetecknas av att individen får möjlighet att pröva och utveckla nya metoder och arbetssätt och lär sig hantera nya situationer. Vilken typ av lärande som kan realiseras beror i hög grad på den lärmiljö som arbetsplatsen utgör. Exempel på faktorer som är centrala delar av lärmiljön är

<sup>11</sup> Se t.ex. Ellström, P-E., (2004): "Reproduktivt och utvecklingsinriktat lärande i arbetslivet", i Ellström, P-E. & Hultman, G., (red.): *Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetet*. Lund: Studentlitteratur.

arbetsuppgifternas karaktär, arbetsprocessernas utformning, anställdas delaktighet, förekomsten av en stödjande "kultur", grad av "förändringstryck" och tillgång till stöd för lärande.

Kock<sup>12</sup> menar att lärmiljön hos ett företag påverkas såväl av yttre som inre faktorer. Yttre faktorer kan vara konkurrensen i branschen, starka krav och förväntningar från kunden, ny teknik, nya arbetsmetoder etc. Inre faktorer kan vara varierande och utmanande arbetsuppgifter, möjligheter att lära sig nya arbetsuppgifter, ökade kompetenskrav, ett utvecklingsstödande klimat och en ledning som är positiv till kompetensutveckling. Ovanstående yttre och inre faktorer skapar en stödjande lärmiljö – en lärmiljö som i hög grad kan antas utgöra ett stöd för ett företags satsningar på kompetensutveckling.

Men en lärmiljö kan på motsvarande sätt också vara begränsande, där de yttre faktorerna medför begränsad konkurrensutsättning, begränsad teknik- och arbetsutveckling, mindre påtagliga kundkrav o.s.v. De inre faktorerna innebär att arbetsuppgifterna har en lägre grad av variation och utmaning, begränsade möjligheter till nya arbetsuppgifter, ledning och anställda upplever lägre krav på kompetensutveckling, utvecklingsklimatet är sämre och ledningen är mer indifferent till kompetensutveckling. En sådan lärmiljö kan i låg grad antas utgöra ett stöd för ett företags satsningar på kompetensutveckling.

## Strategier för kompetensutveckling

När det gäller företags strategier för kompetensutveckling gör Kock<sup>13</sup> en distinktion mellan två huvudtyper av strategier, nämligen en formell respektive en integrerad strategi. Den formella lärstrategin är i huvudsak inriktad på att utveckla medarbetarnas kompetens genom att de deltar på kurser på eller utanför arbetsplatsen. Den integrerade lärstrategin har fokus huvudsakligen på utveckling och förändring av verksamheten och inte enbart på den enskilde medarbetaren och dennes förmåga att utföra sina arbetsuppgifter. Givetvis kan kurser ingå i den integrerade strategin, men dessa kurser har en koppling till verksamhetsutveckling, exempelvis kurser som stöd för införande av teamorganisation, kvalitetssystem mm

Strategier för kompetensutveckling kan, menar Kock, också sättas i relation till begreppen formellt och informellt lärande. Formellt lärande syftar på interna eller externa kurser, d.v.s. planerade och organiserade aktiviteter som är finansierade av arbetsgivaren och äger rum på arbetstid. Informellt lärande syftar på lärande i det dagliga arbetet exempelvis genom deltagande i utvecklingsprojekt, arbetsplatsmöten, jobbrotation, teambaserat arbete etc. Lärandet sker i hög grad medan man är fokuserad på en arbetsuppgift. Det formella lärandet kan karaktäriseras som medvetet och avsiktligt planerat. Det informella lärandet sker i hög grad spontant och som en effekt av de aktiviteter man engagerar sig i.

---

<sup>12</sup> Kock, H., (2010), "Kompetensutveckling i företag – motiv och drivkrafter", i Kock, H., (red.): *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

<sup>13</sup> Kock, H., (2010), "Kompetensutveckling – strategier och metoder", i Kock, H., (red.): *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

## Effekter av kompetensutveckling

Erica Byström<sup>14</sup>, menar att man kan diskutera *effekter av kompetensutvecklingssatsningar såväl på individ- som på verksamhetsnivå*. Ibland går effekter ihop och kan både röra individ- och verksamhetsnivå. Tidigare studier visar att det är vanligare att man uppnår effekter på individnivå än på verksamhetsnivå. Nya attityder och synsätt hos deltagare är vanligare än nya arbetssätt i verksamheten. Positiva effekter hos deltagarna, exempelvis i form av ökad kompetens, leder inte automatiskt till positiva effekter för verksamheten som helhet. Vi använder i rapporten begreppet effekter som synonymt med begreppet resultat i den meningen att vi inte reserverar begreppet effekter enbart för förändringar som är hållbara över tid utan även för sådant som kan betraktas som mer kortsiktiga resultat.

På verksamhetsnivå kan man identifiera tre olika typer av effekter<sup>15</sup>, nämligen: *ekonomiska effekter*, *symboliska effekter* och *effekter i form av organisatoriskt lärande*. Med ekonomiska effekter avses att kompetensutvecklingssatsningen lett till att man kunnat behålla personal, behålla kunder och/eller förbättrat produktkvaliteten. Symboliska effekter kan vara såväl inåtgående som utåtgående. De inåtgående kan bl.a. avse ökad motivation och förbättrad stämning. De utåtgående kan bl.a. avse ökat förtroende från kunder (goodwill). Effekter i form av organisatoriskt lärande innebär att en satsning på kompetensutveckling lett till att företaget börjat tänka mer långsiktigt kring utvecklingsfrågor. Man har skapat bättre förutsättningar för framtida satsningar på kompetensutveckling och utbildning.

Byström<sup>16</sup> gör en sammanfattande uppställning över effekter och de faktorer som påverkar effekterna på individ- respektive verksamhetsnivå. Det ser då ut som följer:

	Individnivå	Verksamhetsnivå
Vanlig effekttyp som uppnås vid kompetensutveckling	Motivation och intresse av att lära nytt	Ökat kvalitetsmedvetande
Motiv för kompetensutveckling som ger högst effekt	Verksamhetsinriktade	Verksamhetsinriktade
Strategi för kompetensutveckling som ger högst effekt	Integrerad strategi	Integrerad strategi
Lärmiljö som ger högst effekt	Stödjande lärmiljö	Stödjande lärmiljö
Den kombination av lärmiljö och strategi som ger högst effekt	Integrerad strategi och stödjande lärmiljö	Integrerad strategi och stödjande lärmiljö

Tabell 1: Effekter och de faktorer som påverkar effekterna. Från Byström, E., (2010), "Effekter av kompetensutveckling", i Kock, H., (red.): *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

<sup>14</sup> Byström, E., (2010), Effekter av kompetensutveckling", i Kock, H., (red.): *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

<sup>15</sup> Ellström, P-E. & Nilsson, B. (1997): *Kompetensutveckling i små- och medelstora företag*. Linköping: IPP & CMTO LiU-PEK-R-199, Linköpings universitet.

<sup>16</sup> Byström, a.a.

När det gäller effekter på individnivå drar Byström bl.a. följande slutsatser:

- En integrerad strategi för kompetensutveckling, med inriktning mot såväl individ som verksamhet, ger högre effektvärden än en formell strategi.
- En stödjande och tillåtande lärmiljö är av stor vikt för att uppnå höga effekter.
- Kombinationen integrerad strategi och stödjande lärmiljö medför betydligt högre effekter av kompetensutveckling än formell strategi och begränsande lärmiljö.
- När företagets lärmiljö är begränsande kan dock en formell strategi vara ett bra alternativ, exempelvis då personalen har hög formell kompetens och föredrar kompetensutveckling i form av kurser.
- Lärmiljön är mer betydelsefull för resultat på individnivå än den valda strategin.

När det gäller effekter på verksamhetsnivå drar Byström bl.a. följande slutsatser:

- Ökat kvalitetsmedvetande är den tydligaste effekten, men även exempelvis ökad yrkeskompetens och ökad motivation rapporteras. Det gäller således effekter av både ekonomisk och symbolisk art.
- Företag med verksamhetsinriktade motiv för sina satsningar har högre effektvärden än företag som har opportunistiska motiv för sina satsningar.
- Företag som satsar på en integrerad strategi uppnår högre effekter än företag som tillämpar en mer formell strategi för kompetensutveckling.
- Företag som har en stödjande lärmiljö uppnår högre effektvärden av kompetensutveckling än företag med en begränsande lärmiljö.
- Integrerad strategi och stödjande lärmiljö ger de högsta effektvärdena.
- Lärmiljön och strategierna för kompetensutveckling är lika viktiga för att uppnå höga effekter.

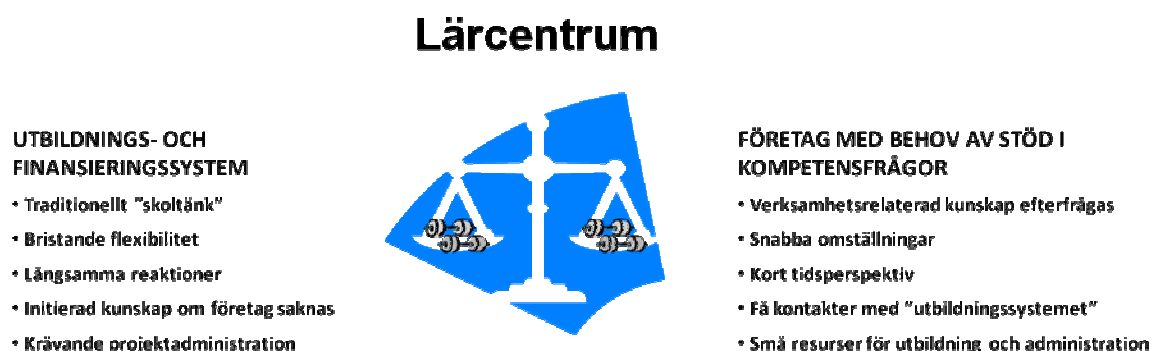
## **Lärcentrum som intermediär**

Ett annat intressant perspektiv gäller lärcentrum som intermediär (mellanhand) mellan å ena sidan det vi kan kalla ett utbildnings- och finansieringssystem, som innebär resurser och möjligheter, och å

andra sidan företag som har konkreta behov av stöd i kompetensfrågor. Att fungera som en intermediär, som gör att till buds stående resurser för kompetensutveckling når fram till företagen och möter deras behov av kompetensutveckling, kräver i sig kompetens, erfarenhet, resurser och en ändamålsenlig organisation.

Utifrån resonemangen om lärmiljöer, strategier för kompetensutveckling och effekter kan det vara intressant även att fundera på intermediärens roll. Intermediären kan vara avgörande för att saker kommer till stånd som annars inte hade varit möjliga. Även när det gäller hur kompetensutvecklingen bedrivs kan intermediären ha en viktig funktion att fylla. I detta fall handlar det om tre lokala lärcentra som kan beskrivas som intermediärer. På respektive ort fungerar dessa lärcentra som samordnare, med CityAkademin i Örebro som projektägare, samordnare för helheten och ekonomiskt-administrativt ansvarig.

Figuren nedan illustrerar idén om lärcentra som en intermediär som överbryggar eller skapar balans mellan de två olika "sfärer" det gäller, med olika verkligheter och olika vägledande logiker. Att skapa denna balans bör vara en strategiskt viktig samhällsuppgift och här är det intressant att se framsynta lärcentrummiljöer som tar initiativ och har förmågan att ta på sig denna uppgift, utifrån ett perspektiv av regional kompetensförsörjning och regional utveckling.



Figur 2: Lärcentrum som en intermediär mellan utbildningssystem och arbetsliv.

# Företagen, krisen och projektet

Upprinnelsen till projektet ligger i CityAkademin kontakter med industriföretag i och kring Örebro samt den varselsituation som hade uppstått under 2008 som ett resultat av finanskrisen och kraftigt vikande orderingång. Verksamhetschefen vid CityAkademin ingick i en varselgrupp runt Atlas Copco och hade även kontakt med den varselsamordningsgrupp på länsbasis som leddes av landshövdingen och regionstyrelsens ordförande och vars sekreterare fanns vid Länsstyrelsen. Verksamhetschefen träffade kommunstyrelsens arbetsutskott och berättade om varselläget och vad som var möjligt att göra med hjälp av ESF och den s.k. "varselutlysningen". Kommunstyrelsens arbetsutskott ställde sig helt bakom idén att skapa ett samlingsprojekt med ett antal strategiskt viktiga industriföretag i länet. Genom nätverket REKO och tidigare erfarenheter av samverkan mellan lärcentra i Örebro län fanns goda förutsättningar att upparbeta ett gemensamt projekt.

Tiden var kort och det blev Lärcentrum Karlskoga och Lärcentrum Masugnen som hade möjlighet att delta, och de "förde in" två industriföretag vardera i projektet. Det var företag som de redan hade kontakt med och för vilka det passade bra i deras situation att delta. Detta blev för Lärcentrum Masugnen något konkret att arbeta med, utifrån en redan befintlig ambition att hjälpa företag i Lindesberg i den besvärliga situationen som rådde. Hos Masugnen fanns också ett intresse att själva bli engagerade operativt i projektet, vilket också skedde och som beskrivs nedan. Lärcentrum Karlskoga och Lärcentrum Masugnen tog in material från företagen och formulerade underlag till ansökan.

För projektägaren CityAkademin handlade det om fem industriföretag, utifrån tidigare upparbetade kontakter och kännedom om företagen. För att kunna utveckla projektet och projektansökan under den korta tid som stod till buds, med alla underlag som krävdes, var möjligheten att frigöra tid för medarbetare vid CityAkademin av stor betydelse. CityAkademin tog hjälp av en konsult i arbetet med att utifrån utlysningens fokus identifiera företagen och deras "risksituation" samt att sammanställa utbildningsbehoven.

Att det blev just denna konstellation av tre lärcentra har sin förklaring i att det i Örebro län är dessa tre som tydligast arbetar enligt idén om 3M – d.v.s. ett lärcentrum med funktionerna *mötesplats*, *mäklare* och *motor*<sup>17</sup>. Projektet kan sägas ha tydliggjort och blivit ett konkret uttryck för 3M. För Lärcentrum Masugnen var det nytt att arbeta med ett ESF-projekt under innevarande programperiod, medan Lärcentrum Karlskoga redan hade en betydande erfarenhet, som ägare av ett flertal projekt med många företag involverade. CityAkademin blev som formell projektägare givetvis ansvarig för samordning, ekonomi och administration. Örebro kommun blev "bank" för projektet. Styrgruppen kom att bestå av flera personer från CityAkademin och vidare en person från vardera Lärcentrum Karlskoga och Lärcentrum Masugnen.

---

<sup>17</sup> Grepperud, G. & Thomsen, T., (2001): *Villkår for et regionalt utdanningsløft*. Universitetet i Tromsø & Høgskolen i Harstad.

Hos de deltagande nio industriföretagen var problematiken, och därmed motivet att delta, likartad. Det fanns stora behov av att genom utbildningar öka flexibiliteten och kompetensen i organisationen för att därigenom förhindra ytterligare varsel och en situation där företagen skulle bli alltför dränerade på medarbetare och kompetens. Vid samtliga företag hade genom varselsituationen kartläggningar av kompetensbehoven gjorts innan projektet startade.

När det gäller strategier för kompetenssatsningarna – i den utsträckning man hade några sådana, allt gick ju väldigt fort – så såg det något olika ut. Hos somliga av företagen länkade satsningarna tydligare in i omstruktureringar och omorganiseringar på företaget än hos andra. Det var både verksamhetens och individernas behov som avgjorde vilka deltagare som skulle få utbildning och i vilken omfattning. I vilken grad som deltagarna kände till att det var just med EU-medel de fick möjlighet att gå utbildning varierade. Variationen var stor när det gäller erfarenheter av tidigare utbildningsinsatser på företagen, d.v.s. hur ofta anställda på företagen hade fått utbildning och hur omfattande utbildningar det hade varit frågan om, speciellt för anställda i produktionen.

Idag, våren 2011, ser det helt annorlunda ut för industriföretagen i fråga. Nu är det i många fall hårt tryck på produktionen igen, vilket har lett till återanställningar och nyanställningar av personal i ganska stor omfattning, om än med viss försiktighet, utifrån erfarenheterna från krisen.

# Utbildningsinsatser på företagen

Som framgått hade samtliga företag hade gjort kartläggningar av sina kompetensbehov innan projektet startade, till följd av konjunkturläget och varslen. De yttre förändringskrav som krisen medförde tydliggjorde behoven av att bredda och fördjupa kompetensen hos personal för att kunna öka flexibiliteten och effektiviteten samt för att förändra förhållningssätt och strategier när det gäller överlevnad och utveckling. De utbildningsinsatser som har genomförts under projektet har haft olika syften, olika innehåll och karaktär samt olika tidsomfång. Det var en mycket snabb process inför projektansökan och även om de initiala kompetensområdena har kvarstått så har planeringen ändrats och medel omfördelats under projektets gång. Här har projektägaren varit till stor hjälp för företagen genom att sköta kommunikationen med finansören för att tillgodose företagens behov i så stor utsträckning som möjligt.

Utbildningsinsatserna inom projektet har skiftat mellan övergripande kompetensutvecklingsinsatser kring medarbetarskap och LEAN production, t.ex. övergripande LEAN, motivationsfrämjande medarbetarskap, teambuilding, tillgänglighet och jämställdhet, till mer specifika kurser som projektledarskap, företagsspecifik projektmodell, förhandlingsteknik, AutoCAD-ritning, statistik för tekniker, produktionsutbildning för operatörer, materiallära, LEAN i praktiken, teknisk engelska, tyska, logistik och kvalitetsteknik. Utbildningsinsatserna har varierat mellan ett par timmar vid enstaka föreläsningar eller aktiviteter upp till kurser på 7-10 dagar, ibland utsträckt över flera veckor. De flesta deltagarna har fått delta i en utbildningsinsats, andra har fått delta i flera utbildningar. Antal timmar per deltagare varierar i mycket hög utsträckning. I extremfallen kan två timmar jämföras med ca 1000 timmar.

De flesta av utbildningsinsatserna har genomförts på företagen, med en utbildningskonsult som kommit till en lokal på företaget och som har lett genomgångar, diskussioner och gett arbetsuppgifter. På ett par av företagen har man istället satsat på internutbildning, där medarbetare har lärt upp andra medarbetare på olika maskiner eller produktionsenheter. Vid ett av företagen föregicks den internutbildningen av en handledarutbildning för instruktörerna i samarbete med lärcentrum.

Det har också förekommit utbildningar som har genomförts på utbildningsleverantörens lokaler i närheten eller på konferensanläggning, ibland med en övernattnig. Flera av företagen har tillsammans med utbildningsleverantörerna utvecklat kurserna för att företagsanpassa dem. Ibland har man köpt färdiga kurser. Några av de längre utbildningarna, t.ex. ledarskapsutbildning, har genomförts på annan ort över längre tid.

Följande beskrivningar bygger på intervjuerna med utbildningssamordnarna på respektive företag i projektet samt viss publicerad företagsfakta.

## Atlas Copco

Atlas Copco utgör en industrikoncern. Tre divisioner har sina huvudkontor i Örebro under produktions-bolaget Atlas Copco Rock Drills AB. De produkter som utvecklas och tillverkas i Örebro är inom gruv- och anläggningsteknik. Till följd av kraftigt minskad orderingång i krisens spår i slutet av 2008 påverkades personalstrukturen. Färre personer bemannade skiften, över 300 personer varslades och i förhandlingar med de fackliga organisationerna diskuterades hur anställda skulle kunna flyttas mellan enheter. Den interna rörligheten medförde omställningskrav på personal. Runt 1500 anställda minskade till ca 1200 personer.

ESF-projektet kom väldigt lägligt för att stärka upp den kompetens som förlorades i uppsägningarna. Enstaka personer bland de varslade hann ta del av kompetensutvecklingen som snabbt kom igång, t.ex. truckutbildning, under våren 2009. Senare samma år och 2010 genomfördes ett stort antal utbildningsinsatser, riktade till olika yrkesgrupper inom områdena marknad, forskning och utveckling, produktion, eftermarknad och genus/ledarskap. En tanke med kompetenssatsningarna var att lyfta baskunskaperna hos breda grupper av de anställda. Behoven av utbildning bedömdes både utifrån verksamhetens och individernas behov. Cheferna motiverade behoven utifrån effektivitet och kvalitet. En utgångspunkt var att ESF-medlen möjliggjorde utbildningssatsningar som företaget sedan skulle kunna bygga vidare på, om de visade sig lönsamma.

Atlas Copco har ett övergripande mål med ett visst antal timmar för kompetensutveckling per anställd person, där varje anställd kan ange timmar för internt lärande mellan kollegor och anmäla sig till kurser. Under krisen blev företaget försiktigare med detta och ESF-medlen välkomnades därför särskilt.

## Arvin Meritor

Arvin Meritor i Lindesberg ingår i den globala amerikanska industrikoncernen Arvin Meritor. De tillverkar sedan flera decennier tillbaka bakaxlar till lastbilar med dess olika komponenter, centrumaxlar och man monterar även framaxlar. En av de största kunderna är Volvo och i samband med krisen inom fordonsindustrin blev detta ytterst märkbart. Som mest, inklusive inhyrd personal, var man 1100 personer på Lindesbergfabriken. Som minst under 2009 var man nere i 600 anställda, varav ca 500 personer på verkstadssidan. Under 2009 lades totalt tre varsel som i stor omfattning även ledde till uppsägningar. Den förändrade orderingången påverkade mest verkstadens avdelningar för montering och måleri.

Det har varit mycket liten personalomsättning sedan fabriken startade på 1970-talet och i takt med produktionsökningar har man främst tagit in personal på monteringssidan. Vid varslen försvann främst kompetens vid montering och måleri, medan det fanns visst överskott av personal på bearbetningsavdelningen. För att kunna förflytta anställda till nya avdelningar och nya stationer behövdes kompetensutveckling.

Företaget använder sig av en kompetensmatris, vilken låg till grund för att identifiera utbildningsbehov, tillsammans med en diskussion med Lärcentrum Masugnen om möjligheter till lösning. Man kom fram till att internutbildning av personal inom montering och måleri, med hjälp av egna instruktörer, skulle passa företaget bäst. Masugnen utvecklade en instruktörsutbildning utifrån kommunikationen med produktionsansvarig för dessa avdelningar. Företaget gick in i projektet för att det både kunde möjliggöra kompetensutveckling av personal, med nya arbetsuppgifter p.g.a. omstruktureringen, och ge en pedagogisk instruktörsutbildning till några av de anställda som fick en roll som instruktörer. Den utbildningen, såg man, även skulle kunna användas vid nyrekryteringar och introduktion fortsättningsvis. Tidigare introduktionsmaterial och arbetsinstruktioner reviderades och förstärktes av de nyutbildade instruktörerna.

## **Bharat Forge Kilsta**

Bharat Forge Kilsta AB och dess dotterbolag i Skottland är underleverantörer till den europeiska bilindustrin. Produktionen handlar om olika smidda ståldetaljer, t.ex. vevaxlar, framaxlar, bakaxlar, styrarmar och styrsjindlar till fordon, främst lastbilar. Mellan september 2008 och januari 2009 blev man tvungen att varsla vid fyra tillfällen, totalt 155 av 400 anställda. Värdefull kompetens förlorades i samband med uppsägningarna – både inom kollektiv och tjänstemän – och det fanns behov att arbeta mer tvärfunktionellt. Neddragningarna påverkade arbetssituationen för de anställda som var kvar, som fick omfördelas på nya stationer, vilket gjorde att stämningen på företaget förändrades. Dessa konsekvenser av krisen, tillsammans med resultat från tidigare medarbetsundersökningar, visade på ett behov av att stärka motivationen och kommunikationen inom företaget. En utbildning i motivationsfrämjande medarbetarskap, där företaget valde att blanda personer från kollektivsidan, tjänstemän och chefer i grupper för alla i företaget, blev den huvudsakliga satsningen i projektet. En ambition var att öka kunskaperna och känslan för helheten i företaget och att få bort attityden ”vi och de”. Andra utbildningsinsatser för att möta förlorad kompetens eller ökat behov har varit t.ex. LEAN produktion, produktionsteknik, AutoCAD, kvalitetsstandarder och språk. LEAN var en grund för företagets egna produktionsprogram för att effektivisera produktionsflödet. Utbildningarna kom även väl till pass i samband med omorganisation vid tillsättning av ny VD fr.o.m. mars 2010.

## **EMBA Machinery**

EMBA Machinery, med huvudkontor och fabrik i Örebro, ingår i koncernen Berg Group. EMBA utvecklar, tillverkar och marknadsför maskiner och utrustningar för wellpappindustrin i hela världen. I Örebro har man alla slags personalkategorier vid verkstad (montering, bearbetning mm), kontor (konstruktion, inköp, planering mm) och marknadsföring (försäljning, montering m.m.).

Hösten 2008 märktes en markant minskad orderingång. Inte en enda maskin såldes och den order som låg togs tillbaka. Under krisen halverades personalstyrkan från 180 anställda (2008) till ca 90 (november 2009). Från och med juni 2009 ändrades chefsstrukturen, så antalet chefer minskade rejält (från 18 till tio) och detta förde med sig att cheferna fick nya och fler ansvarsområden. Även på

verkstadssidan skedde omstruktureringar. Under ett år (hösten 2008-hösten 2009) genomfördes tre varsel med uppsägningar på företaget.

Krisen medförde att en hel del ny kompetens förlorades, till följd av varsel och uppsägningar. Både på verkstadssidan, på förrådet och bland tjänstemän hade yngre personer med färsk kunskap nyligen anställts, vilka nu fick gå bland de första. Kompetens försvann inom montering, el, datasystem och produktutveckling. Företaget domineras av män, ca en av 31 anställda inom verkstaden är kvinnor och ca 13 av 54 personer på kontoret. Fördelningen män respektive kvinnor har inte förändrats nämnvärt i samband med uppsägningarna, menar de intervjuade, och säger att man har försökt att anställa kvinnor i produktionen. Krisen har medfört att medarbetarna måste kunna mer än en sak för att öka flexibiliteten och kunna arbeta på andra moment eller nya arbetsområden.

Företaget satsade på utbildningar för alla anställda i produktionen i grundläggande LEAN och några fick längre, fördjupad utbildning med koppling till eget LEAN-program. Den nya chefsstrukturen ledde till flera utbildningsinsatser inom ledarskap. Andra yrkesgrupper som fick utbildning var t.ex. tekniker, mekaniker, ekonomer och säljare. Receptionspersonal fick en kurs i engelska.

## Emhart Glass

Emhart Glass Sweden AB, med fabriker i Örebro och Sundsvall, ingår i Bucher Industries med huvudkontor i Schweiz. Företaget tillverkar idag automatiska glastillverkningsmaskiner för framställning av bl.a. glasflaskor och glasburkar med hjälp av högteknologi. När krisen slog till efter sommaren 2008 blev det fyra till sex månaders eftersläpning för Emhart jämfört med andra industriföretag, enligt den intervjuade produktionstekniska chefen. Varsel lades i december 2008 och januari 2009. Vid fabriken i Örebro varslades 23 personer om uppsägning, men sedan gick ägaren Bucher Industries ut med ett antal åtgärder för att kunna behålla anställda med eget kapital.

Man satsade på utbildning på företagets produkt, projektarbeten, förbättringsarbeten och implementeringsprojekt för företagets LEAN-verktyg. Man beslutade om omstrukturering inom hela företagets produktion och visstidsanställd personal fick sluta efter sin anställningstid, framförallt i Sundsvall. Omstruktureringen har inneburit att personal har flyttats inom avdelningar, mellan avdelningar och mellan olika maskiner. Krisen medförde inte direkt krav på nya kompetenser men har ändå påverkat förhållningssätt och strategier. Det blev extra tydligt när en viss del av Sundsvallfabriken förflyttades till Malaysia.

Företaget i Örebro hade redan tidigare börjat arbeta för att bredda kompetensen hos personalen i produktionen. Grundidén var att med höjd kompetens och stärkta individer öka flexibiliteten och effektiviteten. Höjd kompetens var viktigt för att personal skulle kunna arbeta vid fler maskiner än tidigare. Man arbetade fram ett utbildningspaket, men fick nej från bolaget kring finansiering. När man nästan var klara med planeringen fick den dåvarande personalsamordnaren information om ESF-projektet via CityAkademin. Man undersökte snabbt flera utbildningsleverantörer och valde en

av dem som kunde utbilda på plats på företaget och som hade gjort liknande utbildning på ett annat företag. Emhart i Örebro kände även till utbildningsleverantören sen tidigare samarbete där man varit nöjd med deras insats.

## Linde Maskiner

Linde Maskiner AB ingick vid intervjutillfället i en koncern som även hade ett verktygsföretag i Mora. Företaget har funnits i något olika form och namn i drygt 150 år i Lindesberg. Linde Maskiner tillverkar (pressar, svetsar m.m.) olika plåtdetaljer i olika metallmaterial efter kundens önskemål. Tillverkningen sker i stora serier, minst 1000 detaljer per år. Leveranser sker främst till tillverkare av lastbilar, traktorer och även gräsklippare. Företaget har en omfattande maskinpark för rationell tillverkning av plåtartiklar, olika typer av maskiner för press, svets och svarv.

Innan krisen hösten 2008 hade man 147 personer anställda. Mellan oktober och november 2008 gick produktionen ner till mindre än hälften jämfört med tidigare. Företaget var tvunget att varsla personal om uppsägning. I fyra omgångar, december 2008 samt i januari, februari och mars 2009 sades totalt ca 60 personer upp. Av dessa var 57 personer från produktionen och tre tjänstemän. Som lägst var utleverans av produkter i maj 2009, en fjärdedel av produktionen innan krisen. Internutbildningarna med stöd från ESF-projektet kom väldigt lägligt och kom igång under den tiden. Ytterligare varsel kunde undvikas. Fördelningen av män och kvinnor var samma efter uppsägningarna som tidigare, 20 procent kvinnor och 80 procent män.

Personalminskningen påverkade företagets flexibilitet i personalanvändning, när hälften av produktionspersonalen sades upp. Ett fåtal undantag från LAS förhandlades fram för att behålla viss personal vid speciellt kompetenskrävande lasermaskiner. All tillverkning är maskinbaserad varför kompetens på varje enskild maskin är avgörande i produktionen.

Linde Maskiner valde att satsa på internutbildning på sina maskiner och system i produktionen, såsom automatmaskiner, laserskärmaskin, kantpress, riggning, svarv, maskinkännedom, MPS-system och verktygsregister. Val av insatser och planering inför ansökan gjordes av ekonomiansvarig och produktionsansvarig, som kunde identifiera behoven hos personalen och för företaget.

Företaget gjorde urvalet av deltagare utifrån tanken att fler anställda skulle lära sig fler maskiner. Eftersom man kom fram till att det handlade om internutbildning, var det erfarna personer som kunde respektive maskin som instruerade andra och de fick också lära sig andra maskiner av dem som hade kunskaperna att sköta dessa. Fördelningen av kvinnor och män som deltagare gjordes medvetet, i förhållande till könsfördelning bland de anställda. Man ville särskilt lyfta kompetensen hos ett antal kvinnor som man uppfattade vara mer intresserade av att lära nytt, men som samtidigt var mer "tillbakadragna", mer försiktiga i att uttrycka sin egen kompetens. De intervjuade ledningspersonerna såg med fördel på att alla enheter har en blandning av kön och ålder. Enstaka tjänstemän (finns inte så många på företaget) har fått utbildningstimmar av mer administrativ karaktär.

## Nobel Biocare

Nobel Biocare är ett medicintekniskt företag som är en världsledande producent av innovativa estetiska ersättningar för förlorade tänder. Företaget är en komplett leverantör av restorativ tandvård med ett brett produktprogram som omfattar tandkronor, bryggor och implantat, liksom utbildningsprogram och kliniskt dokumenterade behandlingskoncept. Företaget finns i 34 länder. Produktion sker vid sju fabriker, varav fabriken i Karlskoga är en. I Karlskoga finns 160 anställda, som arbetar med standardiserade produkter som tillverkas mot lager, bl.a. implantat i titan. Huvudkontoret finns i Schweiz.

Vid Nobel Biocare i Karlskoga var det totalt 20 personer som i början av 2009 fick sluta som en konsekvens av minskad efterfrågan och lägre lagervolymer, främst CNC-operatörer och processoperatörer. Detta gav en ökad sårbarhet. Minsta svängning i verksamheten fick betydelse. I stort sett alla som fick sluta har sedan varit tillbaka på visstidsanställningar. Ett resultat av neddragningarna och de kompetenssatsningar som projektet möjliggjorde är att verksamheten nu fungerar effektivare. Man tillverkar nu mer med samma personal som efter uppsägningarna. Företaget jobbar hela tiden med förbättringar så att det är möjligt att öka produktionen. Utbildningarna har gått hand i hand med förändringar i organisationen och har varit till stor hjälp för att möjliggöra den förändrade organisationen.

Det som Nobel Biocare i Karlskoga främst valt att satsa på är ledarutveckling, för ledare på alla nivåer i organisationen. Det gäller platschef, produktionschef, funktionschefer, första-linjen-chefer och teamledare. Företaget har bl.a. också haft utbildning i LEAN och i Six Sigma, som är en metodik för förbättringsprojekt. Målet är att nå besparingar genom att minska orsaker till defekter och variation i tillverkningsprocesser och affärsprocesser. Alla personalkategorier kan sägas ha fått någon typ av utbildning, exempelvis har alla fått orientering i LEAN. Några har deltagit i CNC-utbildning på annan ort.

## Stoneridge Electronics

Stoneridge Electronics AB ingår i den amerikanska koncernen Stoneridge Inc. som har verksamheter i fem världsdelar. Produktområden är instrumentpaneler, elektriska kontrollenheter, elcentraler, fordonsinterna nätverk och sensorer. Stoneridge utvecklar och producerar enheterna. Uppdragsgivare är fordonstillverkare, bl.a. Volvo, Scania, Daimler och MAN. Stoneridge Electronics i Örebro hade vid intervju tillfället 114 anställda, varav 65 var arbetare och 49 var tjänstemän. Det är en viss övervikt av män bland de anställda, ca 64 män och 50 kvinnor.

Under hösten 2008 och krisen i fordonsindustrin tvingades Stoneridge i Örebro säga upp personal, först de konsulter som var anlitade – ca 20 personer – sedan 75 personer i personalen – 50 från produktion och 25 tjänstemän. Under vårvintern 2009 behövde man säga upp ytterligare 25 personer

från produktionen och senare även permittera anställda ett par dagar i veckan under en period. När ESF-ansökan blev godkänd kunde utbildningssatsningarna förhindra ytterligare permitteringar.

Flera av de intervjuade vittnar om att kristiden med varsel och uppsägningar medförde att stämningen på företaget försämrades påtagligt, så när beslut om ESF-projektet kom under våren upplevdes det som en välkommen "gåva". Stoneridge i Örebro satsade på utbildningar i LEAN, kvalitetsteknik och logistik. Det var produktionschefen och HR-chefen (båda kvinnor) som kom fram till vilka kurser som skulle väljas, utifrån vilken kompetens företaget behöver, vilken kompetens som "försvann" i samband med uppsägningar och vad som behövdes för att öka trivseln.

LEAN-utbildningen med koppling till Stoneridge egna LEAN-inspirerade produktionssystem (SEPS) erbjöds i stort sett till alla på företaget. Cirka 85 personer gick utbildningen, som var förlagd tre dagar i streck. De anställda kallades till olika omgångar av utbildningen och olika personalgrupper blandades. En kompletterande dag med samarbetsövningar och problemlösning i grupper ute i skogen avslutade utbildningen. Utbildningen i kvalitetsteknik förlades till en dag i veckan, heldagar, ca sex tillfällen. Där var det främst tjänstemän som gick. Logistikutbildningen riktades till de som arbetade med logistikfrågor och genomfördes ca fem dagar – en dag i veckan under en sjuveckors period.

## Suzuki Garphyttan

Suzuki Garphyttan AB är en del av japanska Suzuki metal Industry Co Ltd. Huvudprodukterna är höghållfast tråd för ventilmjälrar i bilmotorer samt rostfri och profilerad tråd för applikationer inom främst bilindustrin. Under hösten 2008 påbörjades en minskning av antalet anställda med tidigare pensionsavgångar eller erbjudanden, sedan följde två varselperioder som medförde ett 80-tal uppsägningar, från 360 till 280 anställda.

Nästan alla av de uppsagda hade arbetat i produktionen och det fanns behov att de som var kvar fick lära sig fler maskiner för att anpassas till den produktion som skulle genomföras. Företaget såg också behov av att utveckla sina samordnare och tekniker för att säkerställa och upprätthålla leveranser i rätt tid med hög kvalitet, trots färre medarbetare. Den intervjuade utbildningssamordnaren på företaget menar att ESF-projektets utbildningar har bidragit till att tekniker och operatörer blivit bättre på kvalitetshöjande arbete, genom exempelvis kurser i statistik och projektledning. Företaget såg en möjlighet att öka kompetensen hos individerna för deras egen och företags skull, för att överbrygga kompetensgapet som uppstod i samband med varsel och uppsägningar. Detta gjorde att medarbetarna kunde göra fler saker och ta ansvar för lite större områden.

Företagets huvudsakliga, största målgrupper för utbildningsinsatser var operatörer, tekniker och samordnare (en ny funktion som man satsat på) med utbildningar inom produktion, samordning, statistik/matematik, EC-provning och materiallära. Andra yrkesgrupper som fått utbildning är mekaniker, laboratoriepersonal, planerare, förrådspersonal, ingenjörer och elektriker. Utbildningsinsatserna har varierat i omfattning från fyra timmar till sju dagar. Den intervjuade utbildnings-

samordnaren på företaget berättar om behovet av att stärka upp en del operatörer med teoretisk kunskap och verktyg för att kunna göra ett ännu bättre jobb när kraven hårdnar. Företaget undersöker hur man kan fortsätta stödja och utveckla de stora målgrupperna tekniker, samordnare och operatörer med utbildningsinsatser.

# Resultat av utvärderingen

En viktig omständighet att ha i åtanke när man tolkar intervju- och enkätmaterialen är att det föreligger mycket stora olikheter mellan olika deltagare beträffande vilka utbildningar man har gått, vilken karaktär dessa utbildningar har haft och hur många timmars utbildning det har varit frågan om. Somliga har exempelvis bara deltagit i några få timmar med introduktion kring LEAN production medan andra deltagit i mer ämnesspecifika kurser utspridda över flera veckor. En del personal har dessutom fått delta i flera utbildningar, varför antalet timmar olika deltagare fått sig tillgodo skiljer oerhört mycket. Detta medför, särskilt när det gäller enkätundersökningen, att frågorna för somliga personer varit mer relevanta än för andra.

I intervjuerna har det även framgått att personalens olika bakgrunder påverkar vanan/ovanan att delta på utbildningar. En del av företagen är moderna högteknologiska företag med både utveckling och produktion och där är andelen högskoleutbildade högre, medan andra företag är mer av typen traditionell tung industri, med större andel kortutbildade. Ett exempel på ovana med kompetensutveckling är när en medarbetare uttryckte att det kräver ett visst mod att åka iväg för övernattnings tillsammans med arbetskamrater, och en säkerhet i det svenska språket.

I samband med intervjuerna framgick det att deltagarna på somliga företag hade svårt att urskilja dessa ESF-finansierade utbildningsinsatser från andra utbildningsinsatser som företaget mer eller mindre kontinuerligt arbetar med. I andra företag upplevdes den här satsningen mycket speciell och tydligt kopplad till krisen, med syfte att klara av en omstrukturering och krav på ökad flexibilitet. Det framkom att kompetensutveckling inte var så ofta förekommande i vissa företag, speciellt för personal i produktionen. På några av företagen upplevdes utbildningssatsningen som något unikt.

Nedan följer en redovisning av projektets resultat, utifrån utvärderingsuppdraget, under följande rubriker: Utbildningsinsatser (Effekter på individnivå och Effekter på verksamhetsnivå), Samverkan, Jämställdhetsintegrering och Måluppfyllelse sammantaget. När det gäller effekter av utbildningsinsatserna har vi valt att strukturera redovisningen utifrån teoretiska perspektiv som introducerats i tidigare kapitel.

## Utbildningsinsatser

Här följer en beskrivning av vad utvärderingens material har visat för att utbildningsinsatserna inom projektet har gett för individerna och för företagen. Ibland sammanfaller dessa resultat och kan tolkas både som effekter på individnivå och på verksamhetsnivå. Citaten i avsnittet är hämtade både från intervjuerna och enkäterna.

## Effekter på individnivå

De intervjuade deltagarna uppger att utbildningsinsatserna som har handlat om deras kompetensområden har resulterat i ett ökat yrkeskunnande och kunskap för att kunna ta ställning till nya arbetssätt, liksom insikter om betydelsen av kommunikation och relationer på arbetsplatsen. En av de intervjuade projektledarna har på sitt företag sett hur operatörer genom ökad delaktighet har fått större förståelse för förändringsarbete i produktionen. Räkneexempel som tas från verksamheten har kunnat påverka t.ex. ny layout av maskinhall för att minska ledtiderna. En annan av de intervjuade deltagarna förklarar att han kan arbeta snabbare, smartare och effektivare eftersom han genom ökade kunskaper i statistik och Excel bättre kan driva förbättringsarbeten och öka kvaliteten genom att lösa dagliga problem lättare. Han ser även att han kan visa andra kollegor och lära dem det han har lärt sig. Dessutom har han fått tilltro till sin egen förmåga att lära. Flera av deltagarna har också talat om att insatserna har ökat intresset för att lära mer:

Jag har fått mycket större insikt i hur hela företaget fungerar och har fått bättre möjlighet att kunna påverka och diskutera förändringar i företaget under LEAN-utbildningen.

Jag börjar tänka i programmet, vad händer? Tar tag i, ifrågasätter, slår upp och tittar. Tänker i nya banor. Jag tycker om att läsa och lära.

Jag har lärt mig när andra har visat. Känner mig lite stolt. Det är en kick när man tror att man kan lära sig nya saker. Stärker självförtroendet. Skulle nu vilja lära mig ta truckkörkort.

Det har givit mer självkänsla att klara av alltmer. Är mer självgående nu. Kan hämta material, göra i ordning, slipa själv. Svarvning är jag inte riktigt klar med ännu.

Både i intervjuerna och i enkätundersökningen framgår det att utbildningarna har gett många deltagare en ökad tilltro till den egna förmågan, mer självkänsla och en större säkerhet i sin yrkesroll. En av de intervjuade berättar om hur en endagsutbildning för att utveckla måttsättning av ritningar från mekanikkonstruktion internt inom företaget till externa leverantörer har skapat större förståelse för innebörden av olika detaljer. Kommunikationen med leverantörer och deras synpunkter har gett kunskaper som gör det lättare att argumentera och gav den intervjuade vissa insikter.

Man insåg att man inte visste hela vägen.

Man blev mer självsäker, t.ex. vid olika avstämningpunkter. Jag måste stå på mig mer.

Större medvetenhet varför ett arbetssätt är bättre än ett annat.

Jag har blivit mer engagerad i problem. Man tror sig veta hur man kan lösa dem. Nu kan jag räkna fram ett annat skärnsnitt och det flyter på bättre i jobbet. Nu kan jag skära 25-30 bitar, när jag tidigare skar 10 bitar.

Ny kunskap vilket gett mig bättre självkänsla.

Enkätundersökningen visar att huvuddelen av utbildningsinsatserna inte har lett till nya arbetsuppgifter för deltagarna. Endast en fjärdedel anger att de helt eller delvis har fått nya arbetsuppgifter. Några av de intervjuade deltagarna uttrycker dock att arbetsuppgifterna och rollfördelningen har blivit tydligare.

Jag fick inte nya arbetsuppgifter, men det blev klarare vad jag hade för uppgifter.

En intervjuperson som, med hjälp av utbildningssatsningen, gått in i en delvis ny roll som teamledare berättar om vilka vinster hon ser för egen del:

Att man blir säkrare på vad ens roll ska innefatta. Var diffust i början vad denna roll som teamledare innebär.

En annan intervjuperson, som utökat sin kompetens genom utbildning till CNC-operatör, uttrycker sig på följande sätt om vinsterna för egen del:

Tycker om att göra många olika saker. Blir tråkigt att göra samma. Känns kanonbra att göra annat. Förhoppningsvis lite mer i lön när man kan mer.

Flera av de intervjuade talar om att utbildningsinsatsen har lett till ökad förståelse av produktionsprocessen som helhet, t.ex. genom ökade teoretiska kunskaper inom materiallära, stålets uppbyggnad och mekaniska egenskaper. Flera av deltagarna har uppskattat att få påfyllning och repetition/uppdatering av kunskaper för att kunna utveckla sitt eget arbete. Ett ökat kontaktnät med andra inom företaget och även externa leverantörer upplevs vara positivt.

Det bästa med utbildningen var att vi var flera personer från olika avdelningar som genomförde utbildningen, vilket är positivt. Utbildningen skapade en samsyn samt öppnade upp för ett närmare samarbete mellan avdelningarna.

En av de intervjuade deltagarna i en tvådagars utbildning i Motivationsfrämjande medarbetarskap talade positivt om utbildningen och att träffas i blandade grupper. Produktionschefen på företaget var med en dag med varje grupp. Den intervjuade tyckte det var svårt att förklara vad företaget kunde tjäna på utbildningen, men den hade påverkat den intervjuades förståelse för andra människor och varandras olikheter. Ett moment i utbildningen var att prata om betydelsen av att ge feedback till arbetskamraterna och på vilket sätt som man kan ge respons på bättre eller sämre sätt.

Jag lärde mig att ge feedback till arbetskompisar när de gör något bra och när det gör något mindre bra förklara mer hur det påverkar mig. Dessutom att motivera hur något kan göras bättre. Gör si och så, därför att...

En upplevd fördel var också att träffas på kvällen och prata om det som hade hänt under dagen. En annan deltagare i samma utbildning, som vid utbildningstillfället hade en chefstjänst, uppskattade övningarna, även om de ingått i tidigare ledarskapsutbildningar. Vissa övningar var kring självkännedom, andra om gruppdynamik, interaktion och kommunikation.

Man hinner inte reflektera i vardagen. Jag fick mycket feedback. Vi peppade varandra och gav konstruktiv kritik till varandra.

På frågan om den intervjuade ansåg att dennes kompetens hade ökat genom utbildningen handlade svaret om social och kommunikativ kompetens:

Ja, inte min teoretiska kunskap, men kompetens om min chefsgrupp jag jobbar med och mina medarbetare. Kompetens om hur vi kan bli effektivare genom bättre kommunikation.

För de företag som satsade på internutbildning visar resultat från intervjuer och enkäter att de individuella effekterna av utbildningsinsatserna bl.a. handlar om ökad flexibilitet – när man kan jobba vid fler maskiner, göra ett bättre, mer felfritt, arbete enligt ett standardiserat arbetssätt, med en ökad förståelse för produktionskedjan och en pedagogisk kunskap som instruktör (för de som gick sådan utbildning). Det kunde även handla om ett ordentligt ökat yrkeskunnande. En gemensam faktor är upplevelsen av en ökad säkerhet vid utförande av sina arbetsuppgifter och förbättrad självkänsla efter utbildningsinsatserna.

Ja klart, innan stod jag bara vid en maskin, nu kan jag många.

Ja, i och med att jag aldrig jobbat som instruktör fick jag mycket nyttigt att tänka på.

Många av de intervjuade deltagarna, på flera företag, anger att de har lärt sig använda nya verktyg som kommer till nytta i arbetet, t.ex. intern projektmodell tillsammans med projektledarutbildning, eller teoretiska kunskaper för att snabbare kunna ta rätt beslut.

Jag lärde känna modellen bättre, blev säkrare att använda den. Ser lättare fas för fas, för att tolka vad som är relevant och kan bättre förklara modellen och vad vi ska göra.

Det blev en kick med att se möjligheterna, för att räkna fram rätt beslut i det jag jobbar med dagligen. Tidigare gick jag på "magkänsla", men använde för säkerhets skull både "livrem och hängslen".

Utbildningen kunde innebära repetition och granskning av företagets egen projektmodell, som ledde till utvecklingsambitioner.

Jag upptäckte att modellen behöver uppdateras, revideras och förtydligas kontinuerligt. Svårt att hinna med det annars.

De allra flesta som har blivit intervjuade är nöjda med den utbildning de har fått, både vad gäller innehåll och nivå, men viss skepsis har framförts av ett par av deltagarna kring hur inventeringen av personalens förkunskaper gjordes inför urvalet av deltagare. På ett av företagen rörde kritiken att man genomförde skriftliga prov för att bedöma kompetensnivå kring teoretiska kunskaper hos arbetare i produktionen. En annan reflektion som en av de intervjuade deltagarna på ett annat företag gjorde var att inventeringen av deltagarnas kunskaper och tidigare erfarenhet hade kunnat

göras mer grundligt, för att bättre utnyttja ESF-medlen. Ett par av utbildningarna kunde ha legat på en något högre nivå enligt några av de intervjuade. I enkäten framgår det en del skeptiska synpunkter kring värdet av några kortare utbildningsinsatser, t.ex. en halvdag LEAN i form av ett sällskapsspel.

Känner inte att jag fått nån utbildning. Vi lekte en dag, lärde mig inget av det.

Tror inte att jag har genomgått någon EU-finansierad utbildning. Vi fick bygga LEGO på en heldagsutbildning bantad till 4 tim. Tror inte den gav något som gör att jag arbetar annorlunda på något vis. Är inte säker på att den utbildningen var EU-finansierad. Förhoppningsvis var den inte det.

Flera av de intervjuade talar om att företaget har fått upp ögonen för vad personalen kan och inte kan. Dessutom tror de att företaget vill kunna rotera personalen mer, vilket uppfattas som bra:

Jag är mer flexibel, kan gå in och ersätta någon om denne blir sjuk. Förut kunde en maskin bli stillastående.

På ett av företaget vände inställningen till utbildningsprogrammet. Först upplevdes det negativt när det visade sig att man behövde gå fyra kurser, men allteftersom blev det sedan alltmer positivt. Men det fanns också exempel på deltagare som, enligt av de intervjuade, "satt av tiden" och inte engagerade sig i utbildningen. En av de intervjuade tror att det i den mansdominerade produktionen finns en viss jargong och i början kunde företagets erbjudande om utbildning tolkas som att de ville synliggöra kompetensluckor, som ett sätt att "spekulera" inför framtida varsel. Detta vändes senare till en upplevd "satsning" från företagets sida istället.

En av de intervjuade utbildningssamordnarna menar att de större satsningarna på vissa yrkesgrupper i företaget tydligt har visat sig ge resultat. Tekniker och samordnare har blivit starkare som individer och i sin yrkesroll. Operatörer som stod inför en stor förändring som innebär att arbeta i grupp med nya maskiner har blivit mer engagerade och tänker mer kostnadseffektivt enligt bl.a. LEAN-tänkande. Deras chefer och ingenjörer har märkt en skillnad efter utbildningssatsningarna. Några personer har också fått bättre självförtroende.

Chefer var med och såg hur de växte.

På frågan om deltagarna tror att de har bättre jobbchanser inom företaget framkommer olika svar, främst beroende på hur lång utbildning de har fått eller om de varit någotsånär "ensamma" om att gå den eller om de har mycket lång anställningstid på företaget. Någon påtalar att en halvdag som "alla" har gått inte har den effekten, utan mer fungerar för att bygga samsyn och bättre samarbete och helhetsbild. En bredare profil och kompetens ger möjligheter till större flexibilitet inom företaget, menar flera av de intervjuade. De som har fått fördjupad kunskap anser att det leder till att de kan arbeta effektivare, med större kvalitet och säkrare i det arbete de har och vill fortsätta arbeta med.

Ja, men jag är kvar ändå enligt LAS, har varit här sedan 70-talet.

Borde vara så med bredare kompetens. Företaget vill ju att man ska kunna mer.

Ja, om de får välja mellan sådana som varit anställda samma tid har jag nog en fördel som kan två avdelningar.

Många av de intervjuade deltagarna upplever inte att just de här utbildningsinsatserna har medfört en tryggare position på företaget eller på arbetsmarknaden i stort. Möjligen i de fall som de har fått en utbildning som går att tillämpa utanför företaget eller som medfört ett formellt intyg. En av dem berättar dock att hon var varslad en tid och fick förlängd uppsägningstid, vilket medförde att hon kunde gå utbildningen och sedan fick hon stanna på företaget. Några av de intervjuade tror att åldern spelar in för möjligheterna på arbetsmarknaden. När man kommit över 50-årsstrecket är det svårt.

## Effekter på verksamhetsnivå

Alla de studerade företagen svarar att de valda utbildningsinsatserna har gett en kompetenshöjning i företaget. Däremot är det endast några få företag som svarar att de följer upp och "mäter" effekterna hos individer och i verksamheten. Det vanligaste svaret är att olika typer av chefer inom företaget, produktionschefer och arbetsledare fångar upp positiva resultat som utbildningsinsatserna har medfört. Uppföljning har också synliggjorts i kompetensplaner. Några av de intervjuade påtalar svårigheten att urskilja vad som beror på just den här utbildningsinsatsningen och vad som beror på andra utbildningar eller på andra omständigheter.

I våra intervjuer både med utbildningsansvariga på företagen och deltagare framkommer olika exempel på *ekonomiska effekter* av utbildningsinsatser, som handlar om förbättring av produktkvalitet, effektivare arbetsprocesser, förbättrad service till kund och nya arbetssätt.

Kunskaper ger tidsbesparing, som en av de intervjuade deltagarna gav exempel på. När man gör mer rätt från början kan man undvika onödiga arbetsmoment. Genom att gå direkt på problemet kan man spara in tid i diskussioner. Detta framgår även i de svar som handlar om individuella effekter och som medför effekter på verksamhetsnivå. Öppna svar i enkäten på vad som är det bästa som utbildningsinsatsen fört med sig ger också exempel på det:

Mera ordning, Mera styrning av arbetet, Mera fokus på felaktiga detaljer.

Att vi jobbar enligt LEAN i vår grupp, vilket är bättre än förut.

Ett annat exempel gäller ökad kvalitet och egen rörlighet inom företaget. En av de intervjuade deltagarna ser att den utbildning i AutoCAD med inriktning på elschema, som han fått, både gett honom kunskaper att se förbättringsmöjligheter i både maskiner och arbetsprocesser och en ökad bredd (kan nu både konstruktion och produktion) så han kan gå in i fler arbetsuppgifter på företaget.

Kortare ledtider när operatörer kan ta fler beslut själva utifrån egna bedömningar till följd av kompetenshöjning. Det leder också till färre stressmoment, enligt en av de intervjuade.

En annan av de intervjuade anser att den utbildning i AutoCAD som denne gått medför bättre kunskaper och kvalitet som i förlängningen förbättrar service till kunden. Ytterligare en annan av de intervjuade menar att snabbare problemlösning ökar leveranssäkerheten. Men det gäller att man tar för sig och att de andra operatörerna engagerar sig för en effektivare bearbetning.

Ett annat exempel handlar om att reducering av ställtider för omställning av maskiner i ett produktionsflöde ger effektivitetsvinster. Flera av de intervjuade talar om att den ökade förståelsen för ett "LEAN-tänk" har lett till att man arbetar på ett nytt sätt.

Man hjälps åt i en grupp och gör analys vilket blir ett slags förändringsarbete.

En av företagets utbildningssamordnare talar om att resultatet av kompetensutvecklingsinsatserna har synliggjorts i uppföljningen i kompetensmatriserna, där det framgår att fler personer klarar av fler moment i produktionen, vilket ökar flexibiliteten. Den intervjuade produktionschefen har märkt att ett standardiserat arbetssätt leder till högre kvalitet på producerade bakaxlar. Under ett halvår skedde en märkbar förbättring genom att färre bakaxlar behövde justeras utifrån olika brister och fel.

Vi följer upp vecka för vecka, hur många axlar som går till justering.

Ja, standardiserat arbetssätt minskar antalet fel och är bra ur kvalitetssynpunkt.

Utbildningssatsningarna föll väl in i företagets behov av att effektivisera sin produktion och arbeta med ständiga förbättringar. Flera av de intervjuade talar om att man genom LEAN-utbildningen har fått en tankeställare och fått reflektera över hur man arbetar och hur det kan förbättras. Genom att kunna mer ökar också flexibiliteten.

LEAN, vi måste gilla läget. Det finns mycket pengar att tjäna.

Jag har fått ett annat tankesätt och kan sätta kunskaperna i relevans till det jag gör. Hur kan jag göra det bättre? Utbildningen har också stärkt möjligheterna att jag kan hjälpa till mer överallt inom min avdelning.

Gruppuppgiften i logistik kommer påverka arbetssättet på den avdelningen, tror en av de intervjuade deltagarna.

Förhoppningsvis kommer 25 personer jobba aktivt med det här. Gruppjobbet kommer leda till effektivisering och därmed tjänar företaget på det.

På ett av företagen har kompetenssatsningen till stor del handlat om utbildning till chefer på alla nivåer, för att förbättra ledningsfunktionerna. Utbildningssatsningen gick "hand i hand" med en omorganisering på företaget. Företagsledningen upplever denna satsning som mycket positiv. Den

har gett en röd tråd, där alla delar samma synsätt och mål. Det finns nu en tydlig delegeringskedja i organisationen. Att "serva" produktionen har blivit ett tydligt mål för alla.

Den nya organisationen innebär att det nu finns en strategisk ledningsgrupp, en operativ ledningsgrupp och en produktionsledningsgrupp, och produktionschefen ingår i samtliga dessa. Det som blev helt nytt i den nya organisationen var teamledarna och deras team. Teamledarna avlastar cheferna vissa uppgifter. Produktionschefen upplever att de fått en "tightare" och bättre kommunicerande organisation. Personalen är mer delaktig nu och det finns mer av ett "system" som är tydligt för alla. De är inte färdiga – de håller på och "trimmar" – men de är på rätt väg, menar han.

Andra exempel på effekter på verksamhetsnivå och i företaget är *symboliska effekter* i form av ökad motivation hos personalen, förbättrad stämning på företaget, en ökad samsyn kring verksamhetens mål, förbättrad insyn i varandras yrkesroller och företaget som helhet och i förlängningen ökad trivsel på arbetet.

Från många av företagen ges exempel på olika typer av symboliska effekter som bidrar till att personal lär känna varandra som arbetskamrater, inblick i varandras yrkesroller och en samsyn kring målbilden för arbetet och ett gemensamt språk. Kortare utbildningsinsatser kan ge en "varm känsla" som en av de intervjuade deltagarna tyckte efter en serie frukostföreläsningar på olika teman, påverkar förhållningssätt "så här ska vi jobba". En av de intervjuade deltagarna tyckte att en vinst för företaget var att "få alla jobba åt samma håll" när man ville poängtera ny projektmodell.

Det gav inte mig nya kunskaper, men utbildningen hade andra värden. Vi har fått en samsyn, samma mål och samma språk.

En av de intervjuade utbildningsansvariga kunde direkt märka en skillnad under genomförandet av LEAN-utbildningen, nämligen att det vände atmosfären bland personalen. Det gav en mycket tydlig positiv förändring efter krisen som hade medfört stor nedgång i produktionen med varsel och uppsägningar som följd.

Det gav ett jättelyft, energi. "Nu tar vi tag i det här".

Det är ett helt annat tänk nu, en annan aktivitet med förslag på ständiga förbättringar från de anställda.

En positiv effekt som flera av de intervjuade berättar om är att det har blivit tydligare roller inom avdelningen, t.ex. vid orderuppföljning, vilket leder till vinster för de man ska leverera till inom företaget och i slutändan för kunden.

Vi vet bättre vad vi ska göra och vem som ska göra vad.

Man talar även om den positiva effekten av att få tillgång till utbildning i lågkonjunkturen, stärkt kompetens hos personalen som leder till att man trivs bättre.

Utbildningarna kändes som en satsning på personalen som gav mer framtidstro. Det var en tuff tid, med tre uppsägningsperioder.

Vi har även funnit exempel på *organisatoriskt lärande* i vårt material, som handlar om att företag har aktualiserat och börjat tänka mer långsiktigt vad gäller kompetensutveckling och utvecklingsfrågor, speciellt vad gäller att öka förutsättningar för en flexiblere omställning av personal inom företaget.

Flera av de intervjuade talar om att utbildningsinsatser har medfört en högre effektivitet genom snabbare arbetssätt och tidsvinster. På flera av företagen upptäckte man att man klarade av att tillverka samma volymer med färre medarbetare. Både internutbildning och insatser med extern utbildare har medfört att medarbetare kan lära ut det de har lärt sig till arbetskamrater. Om deras chef känner till det kan de också hänvisa till dem som har gått kurser.

Ett tydligt exempel på en utbildningsinsats som har varit ett led i en strategi för vidare insatser är utbildningen för instruktörer, som sedan arbetar med internutbildning, som ett av företagen satsade på. Detta utgör ett led i en strävan att ha beredskap vid kommande nyanställningar (introduktion) och vid omställning av personal som behöver läras upp, så att de ganska snabbt kommer in i produktionen.

Vid intervjutillfället var det för tidigt för utbildningssamordnarna på företagen och för deltagarna att säkert uttala sig om effekterna av en bred satsning på t.ex. motivationsfrämjande medarbetarskap, men man hoppades på att detta skulle visa resultat vid kommande medarbetarundersökning. En av de intervjuade hoppas att företaget skulle undersöka om utbildningsinsatsen kring Motivationsfrämjande medarbetarskap har lett till de mål och resultat som var tanken, d.v.s. att alla arbetar i rätt riktning och att attityder mellan kontoret och produktionen har förändrats.

Hoppas vi har vunnit insikter minska inställningen "vi-de" åt båda håll mellan produktionen och tjänstemännen.

En av de intervjuade talade om att det är bra att företaget satsar på utbildningsinsatser, men att det är viktigt att man också följer upp och lever upp till de förbättringar och attitydförändringar utbildningarna ska leda till. Företaget måste även vara berett på att ta hand om den eventuella kritik som framkommer. Annars kan det leda till missnöje och misstro. Införandet av nytt produktionsprogram måste påverka organisering av arbetet.

## Samverkan

De ansvariga samordnarna vid respektive lärcentrum har med kontinuitet haft kontakt med företagen och frågat och tipsat om utbildningar, utbildningsleverantörer mm De har också skött administrationen mot ESF. Detta har skapat en "smidighet" och en flexibilitet för företagen, inte minst när det gäller ändringar i planerna och omflyttningar av ekonomiska resurser. De som varit kontaktpersoner/ansvariga på respektive företag har upplevt samspelet med respektive lärcentrums samordnare som positivt och väl fungerande. Genom projektet har deltagande lärcentra fått nya kontaktytor mot industriföretag och blivit mer av en legitim "partner" i kompetensfrågor. Samordnarna vid respektive lärcentrum har i viss utsträckning bidragit till att stärka företagens "beställarkompetens" när det gäller utbildningar. Samtidigt har samordnarna vid deltagande

lärcentra stärkt sin kompetens när det gäller att arbeta integrerat med utbildning och produktion. Ca 80 olika utbildningsanordnare har varit engagerade i projektet. I några fall har medverkande industriföretag tipsat varandra om utbildningsleverantörer.

Annars har det inte varit så mycket av samverkan och lärande mellan företagen i projekten och inte heller mellan de många utbildningsleverantörerna. En av de intervjuade utbildningssamordnarna på ett av företagen menar att man kanske kunde ha utbytt idéer om utbildningarna och tagit hjälp av varandra, men att detta kunde ha underlättats om man kände varandra och "hade ett ansikte" på de andra att ringa till. Något enstaka studiebesök hos annat företag har ägt rum.

Den regionala samverkan som här har skett mellan tre kommuners lärcentra har givetvis i sig inneburit ett lärande. De tre lärcentrummiljöerna i Örebro, Karlskoga och Lindesberg är sinsemellan ganska olika, med olika erfarenheter. Här fanns dock ett gemensamt intresse för att arbeta ut mot näringslivet, genom att samordna ett större kompetensutvecklingsprojekt i en grupp av utvalda industriföretag. Det var erfarenheter av tidigare regional samverkan mellan dessa lärcentra, inom ramen för det regionala nätverket REKO, som till stor del möjliggjorde en snabb "mobilisering". Från de två mindre kommunerna upplever man att det varit en fördel att den stora kommunen kunnat agera projektägare och "bank".

## Jämställdhetsintegrering

Projekt finansierade av Europeiska Socialfonden förväntas integrera jämställdhetsaspekter i arbetet. Detta är ett svårutvärderat område, speciellt i denna utlysning, som hade prioritet på strategiska företag med varselproblematik. Flera av företagen framför i intervjuerna att uppsägningarna raserade deras mångfalds- och jämställdhetsarbete, som hade pågått under flera år. Eftersom de som hade arbetat kortast tid i företaget i högre grad var kvinnor än de som arbetat länge på företaget hamnade man i en situation med en ännu större övervikt av män.

I samband med urvalet av deltagare till olika utbildningar hade man en ambition att en stor del av personalen skulle delta, men för några av utbildningarna var det ett mer specifikt urval utifrån deltagarnas funktioner och arbetsuppgifter. De anställda inom företagen är till övervägande del män. Enbart kön var för det mesta inte ett kriterium för deltagande i en utbildningsinsats. På ett av företagen framskymtar, utifrån den utbildningsansvariges svar, att man har haft en ambition att särskilt ge kvinnor utbildning och att "lyfta" dem som vill något och är noggranna i sitt arbete.

I ansökan till projektet anges att jämställdhetsaspekten finns med i föregående kompetenskartläggningar och att företagen har ett jämställdhets- och mångfaldsarbete inom sina organisationer. Vidare anges att företagen har arbetat målmedvetet med att alla ska behandlas lika oavsett kön, ålder och etnisk bakgrund.

Enkätundersökningen, där en fjärdedel av manliga deltagare och en fjärdedel av kvinnliga deltagare, återspeglar ganska bra, vågar vi säga, könsfördelningen. Av inlämnade 242 enkäter svarade 46

kvinnor och 196 män. De intervjuade utbildningssamordnarna på företagen har sagt att utbildningsinsatserna har fördelats efter individernas och företags behov och att man försökt att inte förfördela någon p.g.a. kön.

Enkätundersökningen sista två frågor var ett försök att mäta hur deltagarna uppfattar företagets ambitioner att skapa lika villkor och utvecklingsmöjligheter för män och kvinnor samt om projektets utbildningsinsatser har stärkt detta arbete i så fall. Dessa frågor var det dock ett litet antal av respondenterna som inte svarade på, några med kommentar att de inte kände till tillräckligt för att kunna svara. Det var ett tydligt resultat att 85 procent av de som svarade på frågan ansåg att ledningen försöker skapa lika villkor och utvecklingsmöjligheter för män och kvinnor (199 av 235 svarade absolut eller delvis). Fördelningen mellan svaren på den sista frågan tyder dock på att själva ESF-projektets utbildningssatsningar i mindre omfattning har stärkt arbetet med att skapa lika villkor och utvecklingsmöjligheter för män och kvinnor (113 av 227 svarar absolut eller delvis och 114 av 227 svarar knappast eller absolut inte).

Kommentarerna till dessa två enkätfrågor speglar några olika perspektiv eller uppfattningar. Somliga känner inte till hur företagsledningen arbetar med jämställdhet eller om det finns ambitioner på området. Somliga anser att män och kvinnor arbetar med samma saker på företaget. Somliga tycker att det är svårt att veta eftersom det finns så få kvinnor på arbetsplatsen. Somliga anser att utbildningarna inte har något med jämställdhet att göra. Nedan återges några av kommentarerna:

Jag är inte insatt i företagets jämställdhetspolicy.

Svårt svara på när man inte är insatt. Men ambitionen finns här.

Anser inte att företaget överhuvudtaget gör skillnad på män och kvinnor vad gäller arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter.

Män och kvinnor på företaget arbetar med samma arbetsuppgifter som innan utbildningarna.

Män och kvinnor går samma utbildningar.

Företaget försöker att skapa lika förutsättningar men det kan vara svårt i ett teknik/mansdominerat företag att kvinnor tar för sig!

Få kvinnor i produktion p.g.a. tungt arbete.

Det är en rätt så tung industri och skitigt och varmt.

Tyvärr är kvinnorna i minoritet på de avdelningar där det satsas mest på utbildning.

Inga tydliga tecken finns att rådande strukturer ändrats.

En utbildning i vår projektmodell har ingenting med jämställdhet att göra.

Dom som har utbildningar sen förut får bara mer utbildningar, medan dom flesta inte får någon utbildning. Sen är det ingen skillnad om man är man eller kvinna.

Enstaka företag har genomfört utbildningsinsatser på temat jämställdhet, på t.ex. frukost-föreläsningar för i första hand olika chefer. På det hela taget har det inte förekommit så mycket särskilda aktiviteter kring jämställdhet och jämställdhetsintegrering.

På ett av företagen i projektet uppmärksammade man särskilt vilken fördelning mellan könen som planeringen av utbildningssatsningarna gav. Man fann då att kvinnliga metallarbetare var underrepresenterade. De 7-8 procent i produktionen/kollektivet som var kvinnor och fanns kvar efter uppsägningar var äldre kvinnor (60-65år) som inte var särskilt motiverade till utbildning och man bedömde att det inte var aktuellt att "tvinga" dem. I samband med projektet uppmärksammade den ansvariga utbildningssamordnaren på det företaget kriteriet om jämställdhetsintegrering, vilket ledde till en ambition att vilja påverka fördelningen mellan kvinnor och män på företaget.

Den ansvariga utbildningssamordnaren undersökte vilken inställning alla chefer på företaget hade till en jämnare könsfördelning på sina enheter, vilket visade på uppfattningar om att en lagom blandning med kvinnor och män ger en mognare jargong och en bättre psykosocial miljö. Genom ESF-projektet påbörjades således ett nytt arbete kring jämställdhetsfrågor på företaget. Det inleddes med ett seminarium för alla chefer för att väcka frågor och "öppna ögonen" för genusfrågor. Företagsledning, utbildningssamordnaren och representanter för tre fackförbund arbetade sedan under en period under våren 2010 med att arbeta om företagets jämställdhetspolicy och jämställdhetsplan. Information spreds muntligt och på intranätet till personalen. En lönekartläggning utifrån kön gjordes. Handlingsplanen i jämställdhetsplanen följs upp var sjätte månad på möten där HR-koordinator, personalchef samt representanter från IF Metall och PTK deltar.

## Måluppfyllelse sammantaget

I någon mening är naturligtvis hela rapporten ett försök att beskriva och analysera projektet och vad det fått för effekter, för individer och organisationer. I detta avsnitt behandlas översiktligt målen för projektet och huruvida arbetet i projektet svarat upp mot dessa mål.

I projektansökan för Risk 1 anges följande som mätbara mål:

- Att kompetensplanerna genomförs till 100 procent.
- Att deltagarna upplever sig nöjda eller mycket nöjda med genomförda utbildningsinsatser.

De allra flesta av företagen har upparbetat de ekonomiska resurser som de tilldelats i projektet, d.v.s. de har köpt extern, eller finansierat intern, utbildning för hela sin budget. Så även om kompetensplanerna inte följts till 100 procent så har de ändå till allra största delen följts. Man får ha i åtanke att orderingången i många fall ökat ganska kraftigt under tiden projektet pågått och det innebär att de företag som var lite senare i starten med utbildningar har haft svårt att komma ikapp nu mot slutet.

Som förväntade effekter av projektet anges i projektansökan följande:

- Att projektdeltagarna ska ha höjt sin faktiska kompetensnivå på ett sätt som bidrar till individens och företagets fortsatta utveckling och motverkar sårbarhet och att individen står bättre rustad inför förändringar.
- Fördjupad samverkan i länet mellan inblandade lärcentra, företag och utbildningsanordnare.

Utifrån intervjuer och enkätundersökning kan vi konstatera att de flesta deltagarna förefaller nöjda med genomförda utbildningsinsatser och upplever att deras kompetens stärkts. Undantag finns givetvis, men det positiva överväger. Enkätundersökningen visar att utbildningarna oftast upplevts som relevanta av deltagarna och att deltagarna oftast upplever att de arbetar effektivare som ett resultat av utbildningsinsatserna.

Utifrån ett företagsperspektiv är det heller ingen tvekan om att projektet haft en stor betydelse för att hantera den besvärliga situation som uppstod hösten 2008 och även bidragit till att företagen nu har förutsättningar att dra nytta av den starka konjunkturen med en högre kompetens hos personalen än vad som hade varit fallet utan projektet. I flera fall berättar företagsrepresentanter att de nu klarar större volymer utan att utöka personalstyrkan. Högre kompetens i kombination med organisatoriska förändringar ligger bakom detta. I några av företagen sker ändå nyanställningar och återanställningar p.g.a. starkt ökande orderingång.

Som vi redan berört så har den regionala samverkan mellan tre lärcentra i regionen har stärkts, liksom lärcentras kontaktytor mot och interaktion med ett antal industriföretag och ett stort antal utbildningsanordnare. Det har dock inte skett någon särskild organisering för utbyte och lärande mellan industriföretagen eller mellan utbildningsanordnarna, vilket hade kunnat ge mervärden för lärandet i projektet, som vi bedömer det.

# Analys och reflektioner

Hos ansvariga samordnare för projektets utbildningsinsatser på företagen finns det en mycket positiv upplevelse av projektet. Projektet kom mycket väl i tiden, när företagen hade gått igenom en krisartad tid av varsel, uppsägningar och påtagliga omstruktureringar p.g.a. kraftig nedgång av ordrar. De intervjuade är för det mesta nöjda med utbildningsleverantörernas insatser, även om undantag finns. Kontakterna och samspelet med samordnarna vid respektive lärcentrum har utan undantag upplevts positivt av företagsrepresentanterna.

Bland deltagarna är upplevelserna av utbildningarna övervägande positiva, men något mer blandade. Ett mönster vi tycker oss se är att deltagarna blir mer positiva när man förstår syftet med utbildningen – i ett individuellt eller ett organisatoriskt perspektiv – och när man förstår varför detta är viktigt – både för dem själva och för företaget. Deltagarna lyfter mest fram de konkreta nya kunskaper, verktyg och färdigheter man har tillgodogjort sig, men även symboliska värden som exempelvis en bättre stämning bland personalen, ökad självkänsla och förbättrad kommunikation finns med.

## Har projektet hindrat varsel och uppsägningar?

Ja, vi bedömer att projektet har hindrat ytterligare varsel på flera av företagen. Flera av de intervjuade menar att ytterligare varsel förhindrades genom utbildningsinsatserna. Under de intervjuer vi har genomfört har det framkommit att utbildningsinsatserna till största delen gällt de anställda som varit kvar på företagen efter flera uppsägningsomgångar. Många av företagen hann inte komma igång med utbildningsinsatserna förrän efter dessa personalneddragningar. Men det finns även exempel på personer som under sin varselperiod fått del av utbildningsinsatser i projektet, vilket medfört att de blivit kvar som anställda i företaget.

Projektet kunde motverka den arbetsbrist som blev en konsekvens av ordernedgången, samtidigt som projektet gav möjlighet till kompetensutveckling, för ökad rörlighet, ökad kvalitet och ökad effektivitet. Om inte flexibiliteten hos medarbetarna hade ökat hade problemet med arbetsbrist varit ännu större. Till allra största delen är det personer som idag finns kvar i företagen som har fått utbildning. Några enstaka personer som fått utbildning har sagts upp. Somliga av de som sades upp till följd av krisen har blivit återanställda – tillsvidare eller viss tid – och har under projektets senare del fått ta del av utbildning.

## Står individerna och företagen bättre rustade inför framtiden?

Utvärderingens resultat visar på en rad effekter, för både individer och företag. Företagen står bättre rustade för att möta upp- och nedgångar i produktionen och har effektiviserat sina arbetssätt för att stärka sin konkurrenskraft. De flesta individer som har fått delta i utbildningsinsatser vittnar om

positiva effekter för dem i sin yrkesutövning, med ökade kunskaper och färdigheter, ökat självförtroende och en större delaktighet i en gemensam verksamhet. Detta tyder på att deltagare i utbildningsinsatserna både har fått ökad kunskap och en ökad kompetens, i den mening att de bättre kan handla i en viss arbetsuppgift eller situation, genom att veta, kunna och bedöma bättre än tidigare. De som har ställt sig mer skeptiska till sin utbildningsinsats verkar vara personer som endast fått ett fåtal timmar och/eller inte riktigt sett meningen med just den insats de fått.

För företagets del och ur verksamhetsperspektiv har projektets insatser medfört både ekonomiska och symboliska effekter samt ett viss mått av organisatoriskt lärande. Med nya kunskaper och verktyg har arbetsprocesser effektiviserats, produktkvaliteten ökat och kundservicen förbättrats. Till följd av den hastiga konjunkturnedgången försämrades stämningen på flera av företagen och projektets insatser blev viktiga för att öka motivationen och öka samsynen kring verksamhetens mål och företaget som helhet. Satsningen uppfattas ha förbättrat stämningen på företagen vid en kritisk tidpunkt.

När det gäller det organisatoriska lärandet bedömer vi att projektet har aktualiserat kompetensfrågorna i företagen på ett nytt sätt, utifrån en mycket kännbar situation. Flertalet av företagen blev varse behovet av förutsättningar för snabb omställning av personal och betydelsen av att tänka strategiskt kring kompetens- och utvecklingsfrågor.

Utbildningsinsatserna utgick ifrån varje enskilt företags behov och förutsättningar. I utvärderingen har det tydligt framgått att företagen har satsat på utbildningar för att öka omställningsmöjligheterna och flexibiliteten inom företaget, för att möta framtidens krav och öka effektiviteten och produktiviteten. Två av företagen identifierade en strategi för internutbildning för att klara sina kompetensbehov. Ett av företagen använde en metod med utbildade instruktörer som de skulle kunna använda vid nyrekryteringar eller framtida omställningar av personal. Dessa instruktörer har med en ökad pedagogisk grundförståelse och roll också stärkt sin position, samtidigt som företaget klarade omflyttningarna av personal under nedgången.

## **Kan insatserna kopplas till långsiktiga kompetensstrategier?**

Samtliga företag hade gjort kartläggningar av sina kompetensbehov innan projektet startade, vilket naturligt sker i samband med varsel. Företagen hade utan tvekan förlorat kompetens som ett resultat av neddragningarna. Nu kom möjligheten att delta i ett ESF-projekt med resurser för kompetenssatsningar. Hela processen med att göra kompetensplaner blev väldigt hastig. Det handlade om en till två veckor för att bestämma vilka utbildningar man ville satsa på och vilka medarbetare eller personalgrupper som skulle bli föremål för kompetenssatsningarna. I den utsträckning som företagen hade några strategier för kompetensutveckling blev dessa naturligtvis vägledande, men i mångt och mycket blev det frågan om att snabbt tänka till kring vilka områden kompetensutveckling behövde ske.

Hos somliga av företagen har satsningarna länkat in i omstruktureringar och omorganiseringar. Utbildningarna har i vissa fall haft stor betydelse för att få till stånd en effektiv organisation och

verksamhet, mot bakgrund av krisens verkningar. Hos andra har utbildningarna i och för sig också varit väldigt betydelsefulla och upplevts som ”en skänk från ovan”, men mer tagit fasta på enskilda individers kompetens i befintliga arbetsuppgifter, för en förbättrad kvalitet och effektivitet, men inte så mycket länkat in i omstruktureringar och omorganiseringar. Det förstnämnda liknar det som i tidigare kapitel har kallats en *integrerad lärstrategi* medan det sistnämnda liknar det som i tidigare kapitel kallats en *formell lärstrategi*. Vårt intryck från de nio industriföretagen är att det, i lite varierande grad, är både verksamheternas och individernas behov som varit vägledande och som, exempelvis, avgjort vilka deltagare som fått vilken utbildning och i vilken omfattning. Det allvarliga läget och problematiken med att upprätthålla en fungerande organisation trots att man tappade kompetenta medarbetare gjorde, skulle man kunna hävda, att en integrerad lärstrategi ofta tillämpades, även om detta begrepp inte användes.

Vi vill påstå att företagen, genom krisen och genom projektet, rört sig i riktning mot ”den lärande organisationen” enligt Peter Senges definition från tidigare kapitel. Betydelsen av ett kontinuerligt lärande i arbetet har tydliggjorts och detta har av nödvändighet organisatoriska implikationer. Företagens strategiska tänkande kring personal och kompetens har i någon utsträckning förändrats. Betydelsen av kompetensutveckling för att öka flexibiliteten och minska sårbarheten har tydliggjorts.

I den betydligt större studie av ESF-projekt som vi refererar till i tidigare kapitel är *arbetsplatsens lärmiljö, strategier för kompetensutveckling och effekter av kompetensutveckling* tre fenomen som analyseras. Såväl arbetsplatsens lärmiljö som strategierna för kompetensutveckling har, visar studien, stor betydelse för de effekter som kompetensutveckling ger, både i ett individperspektiv och i ett verksamhetsperspektiv. En stödande och tillåtande lärmiljö är av stor vikt för att uppnå höga effekter och en integrerad strategi för kompetensutveckling, med inriktning mot såväl individ som verksamhet, ger högre effektvärden än en formell strategi (som enbart tar fasta på individens kompetensutveckling).

Vi har i vår betydligt mer begränsade utvärdering inte haft möjlighet att undersöka lärmiljöerna på företagen och de strategier för kompetensutveckling som företagen tillämpat i tillräcklig utsträckning för att kunna bedöma hur dessa påverkat effekterna av kompetensutvecklingsinsatserna.

Som redan framgått hade företagen mycket kort tid på sig för att ta fram kompetensplaner när möjligheten att delta i projektet öppnade sig. Vårt intryck från intervjuer och enkätundersökning är att många deltagare ser sin kompetensutveckling i ett organisatoriskt sammanhang där utbildningarna tydligt kopplar till förändringar i verksamhet och organisation, medan somliga inte uppfattar det på det viset. Deltagarna tycks vara väsentligt mer positiva när de förstår syftet med utbildningen, i ett individuellt eller ett organisatoriskt perspektiv, och förstår varför detta är viktigt – både för mig själv som person och för företaget. Som vi påpekat tidigare är spännvidden väldigt stor när det gäller hur mycket utbildning och vilken typ av utbildning olika deltagare fått, vilket givetvis präglar resultaten.

En erfarenhet som flera av företagen gjort är att det i kraft av utbildningsinsatserna, och organisatoriska förändringar, har visat sig möjligt att producera samma volymer som tidigare med färre anställda. Detta kan uttryckas som en ökad produktivitet. Kvaliteten på processer, arbetssätt

och produkter har i flera fall ökat, vilket också innebär en ökad effektivitet och leveranssäkerhet, och i förlängningen troligen mer nöjda kunder.

Projektet har gett möjligheter för företagen att "testa" utbildningar av olika slag och se vilken nytta de gör. Det är sannolikt att man på vissa företag fortsätter med en del utbildningar, med egna resurser. Ett par av företagen fortsätter använda internutbildning, bl.a. med hjälp av utbildade instruktörer för kompetensutveckling och för introduktion av nyanställda. Mer generellt vågar vi påstå att företagen som en följd av krisen och erfarenheterna av projektet börjat tänka mer strategiskt kring personal och kompetens, vilket kan ses som en mer långsiktig effekt av projektet.

## **Finns exempel på nya former för lärande på arbetsplatserna?**

Utifrån vår utvärdering kan vi konstatera att utbildningsinsatserna inom projektet till stor del varit organiserade som formella kurser eller utbildningstillfällen i traditionella former (en utbildare, en lokal, en grupp deltagare, material som går igenom och diskussioner utifrån materialet och deltagarnas erfarenheter). Vi har uppfattat att det har funnits vissa "laborativa" inslag, t.ex. i samarbetsövningar eller gruppuppgifter. Utbildningsinsatserna har oftast anpassats till verksamheten i respektive företag, så att utbildningsleverantören har haft kännedom om företaget och dess verksamhet i planeringen av utbildningen.

De exempel som vi lyfter fram som kan tolkas som "nya" former för lärande är i de företag som har satsat på internutbildningar, där personalen har använts som resurs. I ett företag har en metod utvecklats, i samarbete med närliggande lärcentrum, för att utbilda några ur personalen som instruktörer. Dessa instruktörer ha sedan använts som resurs för att utbilda den personal som behövde få nya arbetsuppgifter eller lära sig en ny maskin på en ny avdelning. Ett annat företag bedömde att den egna personalen var "experter" på de maskiner man använder i tillverkningen och använde därför egna medarbetare för att utbilda sina arbetskamrater. En ökad rörlighet hos personalen bedömdes som nödvändig för att minska sårbarheten och öka flexibiliteten i verksamheten.

## **Hur har samverkan mellan lärcentra samt mellan lärcentra och företag fungerat? Vilken roll spelar lärcentrum?**

Av vår studie framgår att samverkan mellan de tre aktuella lärcentra i regionen fungerat väl, vilket innebär goda förutsättningar för fortsatt samverkan. Även kontakterna med företagen på respektive ort, som har skötts av respektive lärcentrums samordnare i projektet (har också funnits en samordnare för helheten hos projektägaren) tycks ha fungerat mycket bra. Företagen är nöjda med samspelet som de haft med respektive lärcentrum. I huvudsak verkar företagen även nöjda med de utbildningsleverantörer som gjort insatser. Undantag finns, men den dominerande bilden av utbildningsleverantörernas insatser är positiv.

Något som saknas i projektet, som hade kunnat ge mer av dynamik och lärande, är en organisering för lärande mellan de ingående företagen. Företagen hade kunnat bli engagerade i varandras utmaningar och möjligheter i en ömsesidig kritisk och konstruktiv analys. Seminarier med detta syfte hade sannolikt kunnat organiseras. Även en organisering för utbyte och lärande mellan utbildningsleverantörerna hade kunnat ge mervärden i projektet.

Projektet visar vilken resurs lärcentra kan vara i rollen som intermediär mellan utbildningssystem och arbetsliv, enligt den figur (vågen) som presenterats i tidigare kapitel. Ingående lärcentra har i detta fall med snabbhet och flexibilitet planerat och organiserat för ett stort kompetensutvecklingsprojekt i tillverkningsindustrin, när möjligheten uppenbarade sig i form av den s.k. "varselutlysningen" och det fanns en politisk vilja att snabbt "mobilisera" för att möta behoven i industriföretagen.

De tre lärcentra har främst fungerat som intermediärer vad gäller samordning, administration och ekonomi. Samordnarna lyckades snabbt få projektet "på banan", i samspel med kontaktpersoner på industriföretagen. De uppvisade en förståelse och en lyhördhet för företagets verklighet och behov. Det är svårare att se att ingående lärcentra har påverkat de sätt på vilka kompetensutveckling har bedrivits på företagen – med avseende på en pedagogik för arbetsplatslärande, individens lärande i förhållande till organisationens lärande etc.

Projektet har också inneburit en fördjupad regional samverkan mellan de tre aktuella lärcentrum-miljöerna, vilket kan anses vara ett värde i sig. Man lyckades skapa en gemensam professionell organisering kring ett snabbt påkommet behov. Detta visar på möjligheter för framtiden. Av stor betydelse var att den stora kommunen – Örebro – kunde ta på sig projektägarrollen och fungera som en "bank" i projektet.

## **Har projektet bidragit till jämställdhetsintegrering i utbildningsinsatserna och i företagen?**

Utvärderingens resultat tyder på att projektets utbildningsinsatser har kommit anställda i företagen till del utan att förfördela något av könen. Däremot är det tydligt att företagen verkar inom en mansdominerad bransch och att andelen kvinnor minskade under den kris som föranledde varsel och uppsägningar. Arbetet med jämställdhet hade "fallit tillbaka" under krisens verkningar, när många yngre kompetenta kvinnor fick sluta och kompetens därmed gick förlorad.

Enkätundersökningens frågor om arbetet med jämställdhet visar att de som svarat har stor tilltro till att det egna företaget arbetar för att skapa lika villkor och utvecklingsmöjligheter för män och kvinnor. I enkätundersökningen instämmer de allra flesta – ca 85 procent – absolut eller delvis i påståendet att ledningen försöker skapa lika villkor och utvecklingsmöjligheter för män och kvinnor. I mindre utsträckning tror man att utbildningsinsatserna i projektet har stärkt detta arbete. Ungefär hälften av de som svarat instämmer absolut eller delvis i påståendet att så har skett.

Samtidigt är jämställdhetsintegrering ett svårt område att utvärdera och det märks också att deltagarna har haft svårt att svara på dessa frågor. I vårt utvärderingsuppdrag har vi heller inte särskilt fördjupat oss i detta område. Det har dock visat sig i intervjuerna att ett par av företagen aktualiserade just genusfrågor och sitt jämställdhetsarbete som en del i projektet. Man kan generellt inte säga att arbetet med jämställdhetsintegrering i företagen tagit några större steg framåt genom projektet. Det finns dock exempel på att projektet satt fart på arbetet, bl.a. har ett företag utarbetat en jämställdhetsplan som en direkt effekt av projektet.

## Frågor för fortsatt diskussion

Vår lärande utvärdering av projektet "Kompetensutveckling för strategiskt viktiga företag i Örebro län 1" har genererat två frågor för fortsatt diskussion som vi gärna vill lyfta fram avslutningsvis. Frågorna är, som vi ser det, angelägna och relevanta för finansiärer, projektägare, företag och verksamheter, utbildningsanordnare m.fl. De anknyter till de teoretiska begrepp och perspektiv som vi presenterat och behandlat även i tidigare kapitel. Om *lärmiljön* och *strategierna för kompetensutveckling* har visat sig ha stor betydelse för vilka effekter som uppnås genom satsningar på kompetensutveckling – både i ett individ- och ett verksamhetsperspektiv – så bör arbete med lärmiljön och strategierna för kompetensutveckling kanske uppmärksammas mer och få större utrymme i projekt av detta slag. Våra frågor för fortsatt diskussion kan då formuleras enligt följande:

- Hur kan man arbeta med kompetensstrategier och lärmiljöer i kompetensutvecklingsprojekt?
- Bör man ställa krav på att utbildningsinsatser tydligt sätts i samband med kompetensstrategier och lärmiljöer?