

Ingen verksamhet har råd att lägga tid på fel person

av Monica Hane

Texten är bearbetad från rapporten ”Enkla jobb – svåra avvägningar”



Varje ny medarbetare kostar resurser – även om hela lönen subventioneras med skattemedel. Studier av besättningar i segeltävlingssammanhang har visat att kapaciteten när man byter en medlem sjunker oväntat mycket och under oväntat lång tid, även om den nya medlemmen som rekryterats är ”världsmästaren själv”. Ju mindre företag desto större är ansträngningen på organisationen – och desto större katastrof för företagets ekonomi om den satsning man gör på en ny medarbetare inte faller väl ut.

Det kanske viktigaste i dagens arbetsliv – och särskilt för småföretag som vill expandera – är alltså att nya medarbetare inom rimlig tid och till överkomliga kostnader kan lära sig det dessa behöver kunna och kan sätta sig in i verksamhetens särdrag och speciella karaktär.

Denna upplärning kan bara ske genom konstruktiva kontakter med de som redan är anställda och som skall bli arbetskamrater. Den

kontakt mellan nyanställd och medarbetare som fordras försvåras när rekrytering sker enbart på grund av formella meriter eller när gruppen beordras att ”ta emot praktikanten”. Ett otal exempel visar, att om medarbetarna själva inom verksamheten får välja den som de vill arbeta med, så kommer kontakten mellan dem att stärkas. Den nyanställde känner sig välkommen och de tidigare anställda känner ansvar för att hjälpa denne så mycket som möjligt.

Även den nyanställde tar en ekonomisk risk. Det kan ju visa sig att de arbetsförhållanden, som ofta först så småningom visar sig, inte alls stämmer med den nya medarbetarens ambitioner för sin egen karriär. Varje sådant stickspår och återvändsgränd, som inte effektivt bidrar till den planerade yrkeskarriären och den personliga ”intjänings-potentialen”, är bortkastad tid som aldrig kommer igen.

I början av 2000-talet satsade Europeiska Socialfonden på programmet Växtkraft Mål 3. Socialfondens övergripande mål var att utveckla de mänskliga resurserna och främja den sociala integrationen på arbetsmarknaden. Programmet syftade till att stödja nätverksbyggen mellan företag och finansiera nödvändiga förändringsarbeten, kompetensutveckling och kompetensförsörjning i arbetslivet.

Sveriges finanser var då i olag. Flera av de stora företagen lade ner eller flyttade produktionen till andra länder. Företagen som var kvar i Sverige – särskilt de små företagen – hade svårt att hitta medarbetare. I varje fall inte till de löner och arbetsvillkor som de hade möjlighet att erbjuda. Ekvationen försvårades ytterligare av att de medarbetare som lämnade gymnasiet uppfattades kräva en omfattande vidareutbildning innan de hade möjlighet att tjäna in sin egen lön.

I detta läge startade Småföretagarskolan i Mälardalen och Westertlundska Gymnasiet i Enköping ett projekt med titeln ”Tätare samverkan mellan småföretag och gymnasieskola i Enköpings kommun”. Projektet genomfördes i form av fyra utvecklingscirklar – efter modell av studieförbundens klassiska studiecirklar. Initiativtagarnas utgångspunkt var att man tillsammans i grupperna skulle utforska hur samverkan mellan lokala resurser skulle kunna stärka lokalsamhället. Vilka frågor som behövde fördjupas skulle få visa sig genom samtalen. I varje studiegrupp deltog 4 lärare från gymnasieskolan och 4 intresserade företagare. De fyra cirkelledarna, som själva också var antingen småföretagare eller lokalpolitiker, deltog parvis i cirkelarnas möten.

Projektet visade ganska snart att flera företagare uppfattade att samtalen tog på tok för mycket tid i förhållande till utbytet. Det kända faktum, att alla arbetsgrupper behöver en tämligen lång startsträcka innan arbetet blir effektivt, kunde inte överbryggas inom ramen för projektet. Det fanns också en ojämlikhet inbyggd i själva designen. Företagarna, som deltog, upplevde att de förlorade arbetstid och förtjänst då de deltog i möten och studiebesök medan de lärare och cirkelledare som deltog hade lön och övertidsersättning. Företagarna uppfattade därför liten draghjälp i sin egen strävan att använda den värdefulla tiden i mötet väl. Bara drygt hälften av företagarna fullföljde serien.

Projektet utvärderades genom fokusgrupper. De företagare som hade avbrutit sitt deltagande intervjuades enskilt. Utvärderingen fokuserade självfallet på hur själva projektet utfallit. Minst lika värdefullt var emellertid den beskrivning som företagarna gav av problematiken kring sitt behov av nyrekrytering och som skolan gav av sitt problem att hitta relevanta praktikplatser.

Kommunens näringsliv hade de senaste åren ändrat karaktär. De två stora arbetsgivarna hade flyttat från orten. Dessa traditionellt inriktade stora verkstadsföretag hade tidigare haft en stab av handledare, som samarbetade med skolan och jobbade med skolans elever. Det fanns utvecklade rutiner att smidigt ta emot både praktikanter och arbetsökande från gymnasiets olika program. Och det fanns förberedda enkla ingångsjobb för alla de som slutade skolan och ville ut på arbetsmarknaden och som de stora verkstadsföretagen gärna rekryterade.

Nu bestod näringslivet i stort sett bara av mikroföretag. De små företagen fanns inom alla de branscher, som finns på en ort ”typ Enköping”. Det var stor brist på arbetskraft inom alla de vanliga yrken som måste finnas i en kommun – som plåtslagare, rörmokare, bilmekaniker osv. Närheten till Stockholm och Västerås gjorde att ”de duktiga” på orten sögs upp av arbetslivet i dessa städer. Löner och karriärmöjligheter var betydligt bättre i dessa orter.

Företagarna i projektet berättade också om den allt större klyfta, som fanns mellan det kunnande som de sökande fick genom skolan och det som man nu behövde kunna i mikroföretagen. Ett exempel gavs av ägaren till den stora bilverkstaden. Det var en auktoriserad verkstad för två stora tyska bilmärken. Dessa bilföretag låg i framkanten

på den elektroniska utvecklingen inom branschen och all felsökning var datoriserad. De kunde från sin verkstad i Enköping genom datoriseringen ställa diagnos på en bil i Östersund.

Det är dock en missuppfattning att denna automatisering kan utföras av vem som helst som kan läsa en manual. Tolkningen av de felkoderna som visas på displayen kräver att man förstår det elektroniska systemet i sin helhet. Först då kan man avgöra vilka segment som behöver bytas. Hur de sedan byts rent praktiskt kräver också en helt annan kunnsighet jämfört med tidigare.

Bilföretagen krävde att alla märkesverkstäder löpande skulle köpa en utbildningsmodul – också den datoriserad. Ungefär vartannat år hade tekniken förändrats så pass mycket att en ny demonstrationsvideo var nödvändig

Utbildningen på den Fordonstekniska linjen var emellertid fortfarande baserad på att enbart lära ut den kunnsighet som var relevant för ”gamla bilar” – dvs. baserad på ”skiftnyckelteknik” och mekanik. Skolan var mycket medveten om att man inte riktigt hade hängt med i teknikutvecklingen – men hade absolut inte ekonomiska möjligheter att löpande köpa in de utbildningsmoduler som bilverkstäderna var tvungna att ha.

I samband med projektet erbjöd en företagare att skolan skulle kunna få de gamla utbildningspaketen, när han var tvungen att köpa nytt. Om skolans elever under sin tid i skolan skulle ha arbetat med dessa – även om det var fjolårets modell – skulle det i varje fall vara betydligt lättare och gå betydligt fortare att skola in en ny medarbetare. Trots att skolan skulle få tillgång till denna moderna teknik alldeles gratis avböjde skolan. Det uppfattades alldeles orealistiskt att den lärarkår man hade, skulle kunna ”omskola sig” så radikalt som skulle krävas utifrån hur tekniken hade utvecklats. Det skulle snarare ha behövts helt nya lärare med elektronik som basutbildning. Och hur skulle då de gamla lärarna försörja sig?

Alla berörda var helt överens om att detta problem skulle man ha behövt börja samarbeta om långt tidigare. Nu hade utvecklingen målat in både skolan och företagaren i ett hörn. Den möjliga lösning man diskuterade handlade om att skolan skulle kunna erbjuda företagaren kunskap i pedagogik för att kunna ordna den nödvändiga kompletterande interna utbildningen så effektivt som möjligt.

Även detta stupade på att den tid som skulle behövas för att utveckla en utbildning byggd på principer från så kallad ”accelererad inläring” fortfarande var orealistiskt lång. Bilföretaget måste ägna sig åt att serva bilar. Skolans lärare åt att utbilda elever i ”skiftnyckelteknik”.

Skolan satsade 100 000:- som startkapital i ett gemensamt projekt mellan företagare och skolan – men svårigheten att hitta fortsatt finansiering till de samarbetsuppgifter som behövde diskuteras var just då inte överkomlig.

Projektet demonstrerade hur den strukturomvandling som skett i det lokala näringslivet innebar att skolan från att ha haft kontakt med bara två företag för att ordna praktikplatser nu måste ha kontakt med två hundra mikroföretag – och hur den uppgift som tidigare sköttes av en för ändamålet specialutbildad stab på storföretaget nu var uppdelad på samma två hundra företag.

Frågan om hur den internutbildning som måste ske ”på jobbet” kan läggas upp blir central. Delvis på grund av ”klyftan” men kanske ändå mer som en konsekvens av insikten att alla medarbetare löpande måste förstå helheten i den specifika men ständigt förändrade verksamheten.

På 1990-talet var Volvo Lastvagnar i Skövde en av de modellarbetsplatser, som Arbetslivsfonden gjorde reklam för. Särskilt monteringen av motorer rönt stort intresse. Där hade man övergett det löpande bandet och infört ”helhetsmontering i docka”. Varje montör hade sin egen arbetsplats och var och en genomförde alla momenten i monteringen av en motor i sin egen takt.

Det visade sig dock snart att nya montörer inte förstod ”helheten” tillräckligt bra för att kunna utnyttja den frihet i valet av ”hur” och av ”tempo” när man satte samman motorn – dvs. de stora fördelar som den nya arbetsmodellen innebar. Det skulle alltså behövas många instruktörer som stod bredvid – både för att övervaka och för att svara på frågor.

Detta hade de ansvariga för omställningen anat och hade därför behållit en av de gamla monteringslinorna. Inte som en möjlighet att återgå till det gamla om den nya arbetsmodellen inte skulle fungera utan linan hade en utbildningsfunktion. I den monterade den nya medarbetaren sina första motorer. Bakom ”nybörjaren” gick en erfa-

ren instruktör. Båda monterade ”sin motor” – och den nya medarbetaren hade hela tiden möjlighet både att kolla hur instruktören gjorde och att fråga om oklarheter. När båda kom till slutstationen hade man tillsammans monterat två motorer.

Det finns numera inga enkla jobb i den löpande verksamheten. De enklare vägarna till jobb handlar därför i hög grad om att etablera en i verksamheten integrerad utbildning som tillräckligt snabbt och effektivt överbryggar de klyftor som finns mellan den faktiska praktiken och skolans grundutbildning.

Detta ställer stora krav på verksamheten att hela tiden anpassa innehållet till den accelererande förändringen i samhälle, teknologi och ekonomi. När produktionen handlade om att masstillverka enklare produkter var detta inte något problem. Men då riskerar man å andra sidan att produktionen flyttar från kommunen. När dessutom det som skall göras är en tjänst ställs mycket större krav på bredd i den enskildes kompetens.

Vägbygget – vägen till jobb – handlar om hur valet av medarbetare går till – att inte bli pådyvld någon man inte tror på – och om synnerligen kvalificerade pedagogiska överväganden inför hur man inom de knappa ekonomiska ramar som föreligger kan underlätta den nödvändiga lärprocessen. För att lösa detta krävs ett nytt paradig.

Exemplet om tätare samverkan mellan småföretag och gymnasieskola finns redovisat i rapporten:

Hane M, Wennberg BÅ (2003): Utvärdering av ett försök att skapa förbättrad lokal ekonomi genom tätare samverkan mellan småföretag och gymnasieskola i Enköpings kommun. Abonnemangsrapport 98. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Exemplet från Volvo Lastvagnar i Skövde ingår i en utvärdering vi gjorde för arbetslivsfonden 1995. Vi gav ut den som en abonnemangsrapport 48 men den har utgått ur sortimentet. Den kan heller inte laddas ner men enstaka exemplar kan rekvireras från oss.

Wennberg BÅ, Hane M (1995): Den Nya produktionen. Ett forskningsprojekt för att beskriva arbets sättet vid produktionsavsnitten Cylinderblock, Cylinderhuvuden och Montering av D12motorn vid Volvo Lastvagnar Komponenter AB i Skövde. Abonnemangsrapport 48. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.