

FE-rapport 2001-383

Hur utvecklas kompetens i små företag?

Uppfattningar om kompetensutveckling
hos småföretagare i Göteborgsregionen

Ahmad Ahmadi, Per-Ola Börnfelt och Gill Widell

Abstract: Rapporten är resultatet av ett uppdrag från Svenska ESF-rådet i Göteborg med den övergripande frågan: varför söker inte fler företagare stöd för sin kompetensutveckling? Svenska ESF-rådet har till uppgift att stimulera små och medelstora företag/arbetsplatser i deras kompetensutveckling. Vi har intervjuat 53 företagare/verksamhetsledare för mikro-, små och medelstora arbetsplatser i olika branscher i Göteborgsregionen. Vi har frågat efter deras syn på kompetens och kompetensutveckling och vad de faktiskt gör för att utveckla sin och de anställdas kompetens för verksamheten. Analysen av svaren redovisas i tre delar. Först besvarar vi den konkreta frågan som Svenska ESF-rådet ställt. Därefter beskriver vi de intervjuades uppfattningar om kompetens och kompetensutveckling. Vi delar in företagen i tre grupper, beroende på hur mycket de satsar på kompetensutveckling, och vi undersöker vad som karaktäriserar de olika grupperna. Till sist undersöker vi hur företagarna utvecklar "orienteringskunskap", dvs en sorts övergripande helhetsuppfattning om omvärlden som kan bidra till utvecklingen av andra kompetenser. Rapporten avslutas med en sammanfattning av resultaten och reflektioner över hur resultaten kan användas praktiskt och teoretiskt.

Keywords: kompetens, kompetensutveckling, orienteringskunskap, småföretag, medelstora företag, företagsstöd, EU-stöd.

JEL-code: M 12, M 13

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Företagsekonomiska institutionen
Box 610, 405 30 Göteborg

Ahmad Ahmadi, Tel. nr.: 031-773 5430, e-mail: ahmad.ahmadi@av.gu.se

Per-Ola Börnfelt Tel. nr.: 031-773 5456, e-mail: per-ola.boernfelt@av.gu.se

Gill Widell Tel. nr.: 031-773 4320, e-mail: gill.widell@handels.gu.se

1. Bakgrund och syfte

Svenska EU-programkontoret i Göteborgsregionen har till uppgift att stimulera kompetensutvecklingen hos små och medelstora arbetsplatser både med råd och med ekonomiska bidrag. Många företag (2368) har sökt och 1739 har fått hjälp genom dem sedan starten 1996, men man ville gärna att fler sökte (av 4630 företag med mellan 5 och 250 anställda har 1343 fått stöd)*.

Det regionala EU-programkontorets uppdrag är att försöka bidra till en bärkraftig utveckling hos regionens arbets- och näringsliv. Därför försöker kontorets personal att stimulera små och medelstora företag och andra arbetsplatser till olika typer av kompetensutveckling som man tror kan ha positiva effekter både för det enskilda företaget och för regionen, särskilt på lång sikt. Man har också försökt att få till stånd öppningar för arbetslösa, så att dessas kompetens skulle kunna användas i de mindre företagens kompetensutveckling, men också detta har varit ett trögt arbete. De som eventuellt nyanställs kommer vanligen från tidigare anställningar på andra arbetsplatser, eller möjligen, ibland, direkt från utbildning. Ansträngningar har riktats mot de mindre företagen, vilka man antar inte har så stora egna resurser för kompetensutveckling, för att de ska få möjligheter att lyfta sig från det mest brådskande och få tid och ork till mer långsiktig kunskapsutveckling.

Efter en första fyraårsperiod av verksamhet, som en länk mellan EU's centrala näringspolitik och den lokala företagsamheten, önskade det svenska EU-programkontoret i Göteborg, numera kallat Svenska ESF-rådet, få svar på frågan: *varför söker inte fler företagare vårt stöd och varför anser de sig inte behöva kompetensutveckling?*

Denna fråga är utgångspunkt för föreliggande studie. Eftersom förståelsen av begrepp som kompetens och kompetensutveckling inte är alldeles entydiga, utan i hög grad subjektivt bestämda genom olika individuella och organisatoriska erfarenheter och diskurser, kommer vi att intressera oss mest för *den praktiska kompetensutvecklingen hos företagarna*. Vi har både efterfrågat hur företagarna tänker runt dessa frågor och hur de bedriver kompetensutveckling vid sina arbetsplatser. Vi har inte utgått från den ställda frågans underliggande antagande, att det skulle finnas ett samband mellan att söka stöd och att bedriva kompetensutveckling.

Utifrån ett sorts praktiskt förnuftsperspektiv kan vi anta att satsningar på kompetensutveckling inom ett företag kan bero på ekonomiska och andra materiella resurser. Har man råd, eller någorlunda gott om tid, så kan man satsa på olika typer av lärande och utveckling. Under ekonomiskt knappa villkor och i tidspress är det troligen mycket svårt att motivera sig för sådana satsningar.

Frågan om resurstillgång kan emellertid vara både "faktisk" och upplevd, och den kan också vara en följd av tidigare ansträngningar att satsa eller inte satsa på utvecklingsprojekt ("Som man sår får man skörda"). Vi har därför efterfrågat företagares och andra verksamhetsledares uppfattningar om kunskap, kompetens och kompetensutveckling samt beskrivningar av deras faktiska satsningar under de senaste åren på utveckling av personalens kompetens.

* Siffrorna hänför sig till november 2000

Studiens syfte består alltså av flera delar. *För det första* vill vi försöka besvara den ”praktiska” frågan om orsaker till att inte fler företagare/verksamhetsledare söker EU-stöd för kompetensutveckling. *För det andra* undersöker vi uppfattningar om kompetensutveckling och lärande, dvs vilka innebörder de intervjuade lägger i begreppen och hur detta avspeglas i deras praktik, enligt deras utsagor. *För det tredje* vill vi genom att besvara de första två delsyftena försöka utveckla både den teoretiska förståelsen av begreppen kunskap, kompetens och lärande och ge praktiska förslag till hur Svenska ESF-rådet kan utveckla sin förståelse och sitt handläggande av problematiken.

2. Kunskap, kompetens och lärande

2.1. Vad är kompetens?

Kompetens är ett relativt nytt begrepp, som populärt har kommit att användas under de senaste tio-tjugu åren för att övergripande och allmänt beskriva många olika tidigare begrepp, såsom kunskaper, kvalifikationer, förmågor, talanger, skicklighet, etc. Det är egentligen ingen ny företeelse som har utvecklats, men intresset för människors kunskaper har ökat i och med att produktionen av både varor och tjänster alltmer är beroende av mänsklig bedömning och allt mindre av de massproducerande maskinerna. Maskinberoende produktion har huvudsakligen automatiserats medan övrig produktion i ökande utsträckning idealt ska styras av kundens önskemål och därför utförs med hög grad av mänskliga relationer och mänskliga bedömningar. Begreppsutveckling sker när intresset för ett fenomen ökar. Begreppet kompetens har utvecklats ur ett behov av att finna många olika ord för det vi tidigare kallade kunskaper, och begreppet har fått flera attribut som beskriver de olika kompetensformer man anser vara viktiga att urskilja och kunna prata om.

Studiet av vad kunskap kan spåras minst till de gamla grekerna. Under 1970-talet kom västvärldens samhällsforskare att intressera sig för vad Aristoteles hade sagt om detta, vilket i Sverige bland annat resulterade i att en grupp forskare, fackliga företrädare och konstnärer av olika slag samlades i form av ”dialoger” både i prat och i skrift. Skådespel, föreläsningar, konferenser och tidskriften ”Dialoger” kan fortfarande följas av alla intresserade. En viktig utgångspunkt var undersökandet av vad ”phronesis” är för något, dvs det på teori grundade praktiska förnuft som uppenbarar sig i handling, som Aristoteles beskrev. Utifrån detta undersökte t ex Göranson (1990) ”det praktiska intellektet” och Molander (1992) ”kunskap i handling”. Parallellt utvecklades i denna grupp intresset för Diderot, vilken är den huvudsakliga inspirationskällan till synsättet att kunskap utvecklas i dialog både mellan människor och mellan människor och materia.

En annan utgångspunkt är den socialkonstruktivistiska, som bottnar i Hegel och Kant, vilka på olika sätt utvecklade den fenomenologiska idéen att varje fenomen varande beror på upplevelandet av det, vilket till sin karaktär måste vara subjektivt. Utifrån det perspektivet är kunskap relativ och relationell, och alltid del i ett subjektivt konstruerande av världen och den egna identiteten, en ständigt pågående process mellan objektiviserad kunskap och subjektivt konstruerande (se

t ex Widell, 1995). Den mest refererade beskrivningen av detta perspektiv står sociologerna Berger och Luckman (1966) för.

Det viktiga med dessa ”nyare” synsätt på vad kunskap kan vara är att både praktisk och teoretisk kunskap anses betydelsefull. Framför allt är det dialogen mellan de bägge och hur den påverkar det utåtriktade handlandet som har kommit att stå i fokus. Formell utbildning är inte så viktig i en snabbt föränderlig värld, liksom praktisk erfarenhet av gamla arbetssätt inte direkt kan överföras i modernare tekniska miljöer. Det betydelsefulla är istället hur man kan bygga vidare på tidigare erfarenheter och lära sig av det nya, både för att uppnå god kvalitet i det man gör idag och för att klara av att skapa nytt inför morgondagen. Begreppet ”kvalifikation” betecknar den mer formella (utbildnings)basen som krävs för att visst jobb och som ligger till grund för att kunna utveckla personlig ”kompetens” för vissa arbetsuppgifter (Eriksson och Holmer, 1992). *Kvalifikation* är därför i vissa sammanhang en grund att stå på för att kunna uppnå *förmåga* att utveckla *kompetens* senare i olika praktiska sammanhang. *Förtrogenhet* uppnås genom långvarigt utövande av kompetens i ett visst sammanhang, vilket skapar *förståelse* (Sandberg och Targama, 1998).

När arbetsgivare söker personal vill de gärna ha människor med en viss typ av grundutbildning, kvalifikation, och en viss typ av praktisk skicklighet, kompetens, utvecklad genom erfarenhet.

I vår undersökning har vi efterfrågat hur verksamhetsledare i små och medelstora verksamheter i sin praktik uppfattar begreppen kompetens och kompetensutveckling. Bertilsson, Hedberg och Johnsson (1995) har utvecklat en mångfasetterad kompetensmodell grundad på en studie av högre chefers uppfattning om sin egen kompetens och den kompetens som efterfrågas i deras (stora) organisationer. Deras ”GEM”-modell för kompetens är uppbyggd av

Kunskaper (kognitiv kompetens, påståendekunskap, färdighetskunskap och förtrogenhetskunskap)

Personliga egenskaper (personlighetsdrag, affektiv, social och kreativ kompetens, simultankapacitet samt psykomotorisk kompetens)

Förmåga att ta till sig egenskaper och kunskaper (olika former av lärandekompetens)

Förmåga att tillämpa egenskaper och kunskaper (att samordna teori och praktik, strategisk, administrativ och kommunikativ kompetens)

(ibid).

I olika arbetsuppgifter blir olika typer av kompetens viktiga, men alla delar måste finnas med, menar de. Just vid utövandet av en viss konkret ”produktionsuppgift” kan den tekniska kompetensen, som bygger på formell utbildning eller intränad praktisk/problemlösningsförmåga, vara mest i fokus, medan i den strategiska diskussion i en ledningsgrupp används både den kognitiva kompetensen och den mänskliga, sociala, som bygger på livserfarenheter (enligt deras ledarstudie mycket från hem och barn). För att kunna sätta in ett problem i sitt sammanhang krävs den överblick som utvecklas av helheten, dvs strategisk kompetens.

Den senare typen av kompetens benämner Molander (1996) ”orienteringskunskap”. Där finns våra översiktliga kartor i form av idéer om hur världen ser ut och hänger samman, värdesystem och viljeriktningar. Dessa kartor, eller bilder, ger överblick och en känsla för väsentligheter. Det är en sorts

förförståelse som styr hur vi använder vår ”förfogandekunskap” (ibid), som med ovan använd terminologi närmast kan liknas vid påstående- och färdighetskunskap. Den är direkt relaterad till en uppgift, t ex svetsning eller datorarbete, man kan lära sig den genom en målstyrd process, vars resultat är mätbart.

Sandberg (1995) utvecklade en trestegsmodell för kompetens utifrån hur motoroptimerare vid en bilindustri såg på den kompetens de använde i sitt arbete. Han kom fram till att de som bara såg till de egna arbetsuppgifterna använde vad vi ovan kallat förfogandekunskap eller teknisk kompetens (nivå 1). De som dessutom såg till motorns egenskaper som helhet hade utvecklat en sorts överblick över hela produktionsprocessen (nivå 2), och de som också såg till användningen av motorn, dvs kundens perspektiv, utvecklade en mycket större omvärldskunskap genom samarbete med t ex andra avdelningar än de som begränsade sig till de både första typerna av kompetens (nivå 3). Sandberg beskriver alltså en sorts kompetensutveckling i tre steg utifrån graden av omvärldsöverblick eller sammanhang som man ser sin egen arbetsuppgift som en del av.

I diskussionerna vid vår undersöknings inledning funderade vi över om det kan vara så att företag i ekonomiskt svåra tider prioriterar utveckling av förfogandekunskap, eller teknisk kompetens, medan de i goda tider satsar mer på utveckling av orienteringskunskap. Vi har inte kunnat undersöka den frågan, eftersom vi har gjort en ”ögonblicksstudie”, dvs undersökt hur företagare resonerade vid ett tillfälle våren 2000, även om de då fick redogöra för de senaste årens utveckling i sin verksamhet.

2.2. Vad innebär kompetensutveckling?

Att utveckla kompetens bör innebära att utveckla de fenomen vi presenterat ovan, dvs utveckling både av kvalifikationer och olika typer av kompetens, både förfogandekunskap och orienteringsförmåga.

Ellströms och Nilssons (1997) syn på kompetensutveckling är praktiskt inriktad men grundas på den personaladministrativa traditionen och på konsultverksamhet. Ellström och Nilsson definierar kompetensutveckling som följande aktiviteter:

- rekrytering, befordran och personalrörlighet,
- formell utbildning eller träning av personal genom t ex interna eller externa kurser,
- olika typer av icke formell utbildning (t ex utvecklingsprojekt, kvalitetscirklar),
- lärande i samband med utförande av det dagliga arbetet med eller utan särskild instruktion, sk ”on the job training”,
- planerade förändringar av arbetsuppgifter eller arbetsorganisation (t ex arbetsutveckling, arbetsrotation, införande av grupporganisation) med syfte att främja kompetensutnyttjande och lärande i det dagliga arbetet. (ibid)

De två första punkterna ingår i det som traditionellt kallas personalutveckling, de senare punkterna är snarare att betrakta som organisationsutveckling. Vi tror inte

att det är självklart för en småföretagare att uppfatta samtliga som delar i verksamhetens kompetensutveckling. När få människor ska jobba tillsammans är helheten inte ett så stort problem som i en stor organisation där formaliseringsgrad och specialiseringsgrad ofta måste vara högre.

Strukturella förändringar ingår inte vanligen i småföretagarens perspektiv, eftersom strukturen ofta är enkel, alla kan överblicka verksamheten och alla vet vad de andra gör. I övergången från att vara ett småföretag till att bli medelstort kan dock sådana utvecklingsbehov vara avgörande. Att följa med i förändringar i omvärlden kan vara svårare för ett litet företag, där alla jobbar hårt för att få verksamheten att gå ihop, och det kanske inte finns tillräckligt med resurser för omvärldsbevakning.

Formell utbildning, i form av kurser eller lärlingssystem, köps in av de flesta företagare genom rekrytering. Viss kursverksamhet antar vi köps in av de flesta företag, antingen som interna kurser eller så skickar man anställda på externa kurser. Erfarenhetslärande är troligen mer eller mindre självklart bland professionella, som har ett stort intresse i sin yrkesutveckling, medan det krävs strukturella insatser från ledningen i verksamheter där de anställda huvudsakligen arbetar för lönen för att erfarenhetslärande ska komma verksamheten tillgodo. Ibland beskrivs det som dagligen lärs in genom erfarenhetslärande som "tyst kunskap" (Josefson, 1985), eftersom det vanligen inte sätts ord på och pratas om utan medvetna lärandeprocesser i verksamheten.

Idag talas det mycket om "lärande organisation". Uttrycket syftar på ett organiserande där frågor är vanligare än svar, där man inte försvarar sig eller angriper andra utan problematiserar tillsammans och där vars och ens integritet är tillräckligt stark för att viktiga frågor ska leda till en utveckling både av det egna utförandet av arbetet och till utveckling av relationerna som behövs för det. En grundtanke är att man inte kan lära sig något ensam utan att lärande alltid är en relation (Argyris och Schön, 1978). De forskare som ingående behandlat olika typer av orienteringskunskap, t ex Molander och Sandberg, liksom erfarenhetslärande, t ex Holmer och Eriksson, betraktar också utvecklingen av relationer som en del i lärandeprocessen.

2.3. Utgångspunkter för att studera uppfattningar om kompetensutveckling i småföretag

Vi vet väldigt lite om hur småföretagare tänker när det gäller kompetensutveckling. Vi har, som ovan nämnts, antagit att intresset för och medvetenheten om tekniskt kompetens, eller "förfogandekunskap" är större, och att den utvecklas genom "kursverksamhet" av olika slag. Vi har också antagit att kunskapen om helheten, dvs en sorts inre orienteringskunskap, är mer eller mindre självklar i ett litet företag, medan utvecklingen av omvärldsorienteringskunskap kan vara svårare.

Med dessa begrepp i bakhuvudet har vi ställt frågor till ett drygt femtiotal ledare för mikro, små och mellanstora företag. Intervjuerna har berört följande huvudområden:

Vad är kompetens för dig?

Vad innebär kompetensutveckling?

Vilka typer av kompetens är viktiga i din verksamhet?

Vilka typer av kompetensutveckling har ni faktiskt satsat på under de senaste åren?

Har ni sökt Mål4-bidrag för någon kompetensutveckling? Varför?/Varför inte?

Hur vi har genomfört intervjuerna diskuteras i nästa kapitel och en mer detaljerad intervjuguide återfinns i bilaga 1.

3. Metod

3.1. Inledning

Vi har studerat uppfattningar om kompetens och faktiska kompetenssatsningar, personalens kompetensutveckling, etc, hos små och medelstora företag i Göteborgsregionen. Våra huvudfrågor var följande:

Vad ser företagsledarna som kompetens? Vilka typer av kompetensutveckling satsar de på? Vilka typer av företag satsar respektive vilka satsar inte på personalens kompetensutveckling?

Vi har genomfört personliga intervjuer med representanter för företagsledningar i 53 företag. 40 av dessa har inte genomfört Mål 4-projekt. 13 av 53 företag har fått Mål 4-stöd och genomfört olika åtgärder för kompetensutveckling. Dessutom är åtta kortare telefonintervjuer genomförda. Här har vi endast ställt frågor om Mål 4-stödet, huruvida man känner till det, vad man anser om det, osv.

3.2. Företagsklassificering och urval av företag

Ambitionen har varit att få ett någorlunda representativt urval av små och medelstora företag i Göteborgsregionen utifrån kriterierna bransch och antal anställda.

Det finns olika definitioner av små och medelstora företag. Ibland definierar man företagen enligt hur många anställda de har. I andra fall inkluderas faktorer som omsättning, ägande, ledningsform, mm. Vi har valt att utgå från antalet anställda/sysselsatta i företaget.

Enligt EU-kontorets i Sverige praxis är små och medelstora företag sådana med mellan 1 och 250 anställda. Vår målgrupp är företag som har mellan 5 och 250 anställda. Vi har inte ansett det intressant för syftet att inkludera ensamföretagare i undersökningen.

Vi har definierat företagens storlek sålunda:

- Mikroföretag: företag med högst 10 anställda
- Småföretag: företag med 11 till 50 anställda
- Medelstora företag: företag med 51 till 250 anställda.

De flesta av organisationerna har vi hittat i databasen Företagsfakta. Där ingår företag i kategorin ”business to business”, dvs inte företag som säljer till privatkunder. Därför har vi också använt gula sidorna i telefonkatalogen och personliga kontakter som komplement. Vår strävan har varit att få ett för Göteborgsregionen någorlunda representativt urval av små och medelstora företag/arbetsplatser. Organisationerna har varit både från privat och offentlig sektor då Mål 4-stödet utgår till organisationer ur båda sektorerna.

Tabell 3.1 nedan ger en översikt över de undersökta företagen fördelade på bransch och storlek. Dessutom anges huruvida organisationen tagit del av någon Mål4-satsning eller inte.

Bransch	Storlek	Mikro Ej M4/M4	Små Ej M4/M4	Medelstora Ej M4/M4	population total/M4
Tillverkn./verkstad		2/1	5/3	1/0	8/4
Parti och detaljhandel		4/0	5/2	2/0	11/2
Hotel och restaurang		4/0	2/1	0/0	6/1
Bygg verksamhet		0/1	1/0	0/0	1/1
Transport& spedition		2/0	1/1	1/0	4/1
Konsult, utbildning & finans		0/1	4/0	0/1	4/2
Övriga tjänster		0/1	6/1	0/0	6/2
Total		12/4	24/8	4/1	40/13
		16	32	5	53

Tabell 3.1 . Bransch och storlek hos undersökta företag, utan Mål 4-stöd/och med.

3.3. Intervjupersoner och intervjuer

Samtliga intervjuer har utförts av Ahmadi och Börnfelt. Inledningsvis intervjuades sju företagsledare gemensamt för att utveckla en enhetlig stil på intervjuerna. De övriga intervjuerna genomförde Ahmadi och Börnfelt var för sig.

Vi ringde upp företag som stämde med de valda kriterierna, och de som ställde upp på intervju intervjuades. Vi hade bestämt att försöka få med mellan 50 och 60 företag i undersökningen. Antalet styrdes av den tid vi hade till vårt förfogande. En del företagare ville inte bli intervjuade, därför att de inte ansåg sig ha tid. Åtta av dessa fick vi ändå en telefonintervju med, men den begränsade sig i stort sett till frågor runt deras inställning till Mål4-stöd för kompetensutveckling. Svaren från dessa åtta har endast påverkat redovisningen i kapitel 4. Femtiotre företagare intervjuades på sin arbetsplats, utom en person som vi istället intervjuade i våra lokaler på universitetet.

De intervjuade är antingen ägare, delägare, VD eller andra representanter för företagsledningen. Intervjuerna spelades in på band. I två fall fungerade inte bandspelaren, utan vi har fått förlita oss på våra anteckningar och renskrivit dem senare. De bandade intervjuerna har också alla skrivits rent. De delar som har varit relevanta för studien har skrivits ordagrant, resten har sammanfattats.

Halvstrukturerade intervjuer har använts, dvs vi har haft ett frågeformulär som har använts som en checklista (se bilaga 1). Respondenterna har fått svara fritt på frågorna. Vi har vid behov ställt följdfrågor för att klargöra eller för att förstå deras kompetensstrategier och kompetensuppfattningar. Varje intervju har haft sin unika utveckling beroende på det samtal som har utspunnit sig.

3.4. Genomförande av analys

Vi har alla tre läst igenom intervjuutskriften flera gånger. Kvantitativa sammanställningar har gjorts för att sammanfatta materialet. Den kvalitativa analysen har gjorts genom att leta efter mönster och kategorier i materialet, dvs mönster i hur

man anser att man genomför kompetensutveckling och varför man gör det på det sätt man gör.

Eftersom den ursprungliga frågan handlade om EU-stöd för kompetensutveckling, har vi sorterat företagen i två grupper, de som erhållit EU-stöd och de som inte har sökt sådant. Vi har också jämfört ålder och utbildningsnivå hos personalen och hos företagsledarna. Även företagets ålder, bransch och storlek har funnits med i jämförelserna, när vi har letat efter relevanta sorteringsgenskaper.

Vi fann endast små skillnader i sådana variabler mellan de företagare som använt och de som inte använt EU-stöd för kompetensutveckling (se kapitel 4). Däremot har vi sett skillnader mellan företag när det gäller strategier för kompetensutveckling och i kapitel 5 presenterar vi tre grupper av företag, indelade efter hur de satsar på kompetensutveckling. Synen på kompetensutveckling och uppfattningar om kompetensbegreppet varierar här bl a med företagets ålder och storlek men också andra faktorer påverkar.

Synen på kompetensutveckling verkar i några av de studerade fallen ha förändrats genom deltagande i steg 1 i Mål4-arbetet. Detta har lett oss in i en lite fördjupad diskussion om kunskapsbegreppet och det kort- respektive långsiktiga lärandet (kapitel 6).

Vår strävan i analys och diskussioner har varit normativ, dvs vi har velat lyfta fram det i materialet som kan vara användbart för uppdragsgivaren, sådant som de kan använda för att stärka kompetensutvecklingen hos små och medelstora företag i regionen. Vi har också velat ta fram sådant som kan vara relevant för verksamhetsledarna/småföretagarna själva.

3.5. Styrkor och svagheter i undersökningen

Vi har genomfört en mindre utredning om hur företagare/motsvarande i Göteborgs-regionen uppfattar och bedriver kompetensutvecklingsaktiviteter i sina verksamheter. Femtiotre arbetsplatser av omkring 30.000 är knappt 0,18% och representativiteten i olika branscher och storlekar är inte heller statistiskt säkerställd. Vi menar ändå att vi har täckt in de viktigaste typer av företag som finns i regionen, och de som har valts ut är inte mindre representativa än några andra. Med hänsyn till de resultat vi har fått, så tror vi att det hade varit svårt att genomföra en enkät bland en större andel av företagen ifråga. Vi skulle inte ha kunnat fånga deras egna uttryck eller praktiska ambitioner med i förväg uppställda frågor och svarsalternativ. Det är inte troligt att de hade varit villiga att svara på öppna frågor genom att skriva ned långa svar.

En viss generalisering av de resultat vi har, tror vi vore möjlig, men vi uttalar oss här i rapporten enbart om vad vi har funnit hos de undersökta företagen.

Två personer har intervjuat sammanlagt 53 företagsledare. Naturligtvis intervjuar två personer på olika sätt, även om de har en gemensam intervjuguide. Syftet med en semistrukturerad intervjuguide är också att låta respondentens utsagor få en styrande inverkan på samtalet. Dessa två faktorer tillsammans, olika intervjuare och olika respondenters olikheter, leder till att intervjuerna kommit att få delvis olika innehåll. I en del intervjuer har till exempel respondenten utförligt diskuterat sin övergripande syn på kompetensbegreppet och kanske ingående redogjort för alla olika former av kompetensutveckling som pågår i verksamheten. I en annan intervju har endast senaste årens kursverksamhet kommit att diskuteras. De kvantitativa data vi redogör för har en grund i verkliga

årsberättelser och liknande ekonomiska rapporter. När det gäller våra beskrivningar av mer kvalitativa data har vi gemensamt tolkat de utsagor som lämnats oss, och vi har också successivt redogjort för brister i underlaget, när så finns.

Vår ambition har varit att lyfta fram praktiskt relevanta resultat. Det innebär att vi har eftersträvat att finna mönster som kan vara intressanta ur näringspolitisk synpunkt för aktörer som vill bidra till arbetslivets utveckling. Särskilt har vi naturligtvis haft vår uppdragsgivares intressen, Svenska EU-programkontoret i åtanke. Vi tror, och hoppas, att också både de företagare och verksamhetsledare som vi har intervjuat, deras anställda, andra verksamhetsledare och fackliga representanter också kan ha nytta av resultaten.

Rapporten är en utredning snarare än en typisk forskningsrapport. Vi har ändå funnit en del frågor som kan vara av intresse för vidare forskning. En del av det insamlade materialet och resultaten kommer också att bearbetas vidare bland annat för Ahmadis forskning om invandrade entreprenörer och Börnfeldts forskning om lärande i magra organisationer.

4. Vilka företagare söker/söker inte Mål4-stöd?

Vårt uppdrag var att undersöka företagares syn på kompetensutveckling med utgångspunkt i Svenska EU-programkontorets upplevelse av att så få företagare söker EU-stöd för detta ändamål. Vi undersöker därför först inställningen hos företag som inte har sökt EU-stöd och eventuella skillnader mellan de som har sökt EU-stöd för sin kompetensutveckling och de som inte har gjort det.

4.1. Företagens satsning på kompetensutveckling

Bland de studerade arbetsplatserna har 13 erhållit Mål4-stöd för sin kompetensutveckling (en av dessa avbröt processen pga tidsbrist), medan 40 inte har sökt stöd.

Som vi går vidare in på i kapitel 5, är det inte så att de som inte har sökt EU-stöd inte bedriver någon kompetensutveckling. Tvärtom utvecklar majoriteten företag mer eller mindre kontinuerligt sin kompetens.

Endast 16 av de undersökta företagarna säger sig inte bedriva någon kompetensutveckling. Det finns en viss osäkerhet i denna fråga, på grund av att de flesta verkar uppfatta kompetensutveckling som liktydigt med personalutbildning, dvs. kurser och liknande, vilket vi diskuterar mer i kapitel 5. Det är många nog, men vi har inte, annat än i enstaka fall, kunnat finna några direkta skillnader mellan Mål4-stödd kompetensutveckling och kompetensutveckling finansierad på andra sätt.

När vi under intervjuerna har kommit in på vilken kompetensutveckling företagarna faktiskt har genomfört, så framkommer det att en del sådan pågår i former som inte av dem vanligen betecknas som kompetensutveckling. Ett sådant exempel är veckomöten, där alla informerar varandra och gemensam problemlösning äger rum. Kapitel 5 och 6 behandlar dessa typer av utveckling vidare.

4.2. Intresse för Mål4-stöd

Bland de 40 företagare som inte har sökt EU-stöd finns en hel del som säger sig vara intresserade av att söka, men av olika anledningar har de inte gjort det. 30 av dessa 40 företag känner till att stödet finns, och av dessa säger sig sju stycken vara intresserade av att söka utan någon anledning till att de inte har gjort det. Av de 16 intervjuade, som inte kände till stödet före vår intervju, sade 10 stycken, när de fick lite information om det av intervjuaren, att de är intresserade av att söka.

Här finns alltså sammanlagt 17 företag som har ett latent intresse för att få stöd till sin kompetensutveckling. Det handlar mest om ”att få tummen ur” och/eller att få lite hjälp att planera en ansökan.

Bland de intervjuade företagarna finns också de som verkar positiva till stödet men anger olika skäl till att de inte har sökt:

Företagare som kände till stödet:	har ej funderat	1
	har ej tid	5
	har inte råd	5
Företagare som <i>inte</i> kände till stödet:	har ej tid	1

Dessa företagare anser att det tar för mycket tid att sätta sig in i ansökningsförfarandet och att skriva en ansökan, och/eller att det kräver egna resurser som de inte kan avvara i form av pengar till kurser och för vikarier för personalen eller utebliven produktion. Att själva betala hälften av kostnaden anser fem stycken att de inte klarar med företagets knappa lönsamhet.

Sammanlagt finns i vårt underlag 17 intresserade utan negativ anledning till att inte ha sökt och 12 som inte har sökt pga. dålig tid och/eller ekonomi, dvs. 29 företagare, mer än hälften av de undersökta, som kan tänka sig att söka EU-bidrag med hjälp i form av information, tid och pengar.

4.3. Bristande intresse för Mål4-stöd

Tre av företagarna svarade att de är ambivalenta till EU-stöd och elva att de är negativa till att söka EU-stöd. Bland de som är negativa till att söka EU-stöd för sin kompetensutveckling finns följande skäl:

- * Vi tappar fokus på kärnverksamheten om vi ger oss in i en sådan process.
- * Vi behöver inget stöd, klarar oss bra ändå.
- * Det är alldeles för byråkratiskt.
- * Allmän myndighetsfientlighet.
- * Principiellt ska marknaden sköta sig själv utan inblandning av det offentliga.

De intervjuade företagare som inte är intresserade av EU-stöd för kompetensutveckling är alltså till övervägande del negativa till stödåtgärder över huvud taget och till inblandning från stat, kommun eller överstatliga myndigheter. De vill inte ha med någon typ av "byråkrati" att göra, och/eller de vill koncentrera sig och inte behöva ta tid med annan inblandning i verksamheten.

4.4. Inställning till Mål4-stöd och kompetensutveckling

Vi har försökt att finna några samband mellan hur företagarna satsar på kompetensutveckling och om de söker EU-stöd för sin kompetensutveckling eller inte. Här finns inga självklara samband, kanske kan man finna sådana om man går lite mer på djupet än vad vi har gjort. Det vi kan finna i materialet är en liten, men inte statistiskt signifikant, skillnad mellan företag som satsar mycket eller litet på personalens utveckling.

De som är negativa eller ambivalenta till Mål4-stöd återfinns huvudsakligen bland företagare som ändå bedriver någon form av kompetensutveckling bland sina anställda, antingen regelbundet och välplanerat eller mer som brandkårsutryckningar. Karaktäristiskt är ändå att de anser sig klara sig själva och också gör det.

De som är positiva till Mål4-stöd, men inte har sökt pga tids-, informations- eller annan resursbrist, verkar återfinnas bland de som antingen låter personalen gå akut nödvändiga korta utbildningar eller bland de som inte alls bedriver någon kompetensutveckling.

Å andra sidan finns de flesta Mål4-stöd-negativa bland de som endast genomför kortsiktiga utbildningsåtgärder.

Bland de företagare som har genomfört ett kompetensutvecklingsprojekt med hjälp av Mål4-medel finns företagare som annars också bedriver kontinuerlig kompetensutveckling, företagare som bedriver kompetensutveckling mer ad hoc och sådana som aldrig förut satsat något på kompetensutveckling. De som har sökt EU-medel för detta ändamål har gjort det antingen för att de har ett brett nätverk och tar de chanser som de får reda på, eller för att de har råkat träffa en konsult som erbjudit sig att hjälpa dem både med genomförande av utbildning och med ansökan om medel för den.

Bland de som har genomfört en sådan satsning finns företagare, där detta inslag blivit ett i en rad av kompetensutvecklingssatsningar och sådana där särskilt steg 1 i Mål4-programmet inneburit ett verkligt lyft både för personalen och företagaren.

Vi kommer i de följande kapitlen att diskutera de studerade företagens kompetensutvecklingssatsningar lite djupare för att bättre förstå hur och varför de satsar så olika. I kapitel 5 analyserar vi vilka typer av kompetensutvecklingsåtgärder olika företag bedriver och i kapitel 6 går vi vidare med några företag, som fokuserar på utvecklande av orienteringskunskap (Molander, 1996).

5. Företagarnas satsning på kompetensutveckling

5.1. Vad menar företagarna med kompetens och kompetensutveckling?

Vi har i intervjuerna fått många olika definitioner, och inga är särskilt genomtänkta. Man pratar allmänt om kompetens och om olika typer av kompetens, men en sammanhållen helhet förekommer inte, inte heller någon direkt osäkerhet om vad man vill ha. Kompetens uppfattas som ett övergripande begrepp innefattande många olika former av kunskaper, förmågor och insikter:

”Kompetens är att ta till sig ny teknik, ha social kompetens, ha lätt för att prata, att ha en hyfsad pedagogik, vara branschkundig, ha lite hum om hur verksamheten fungerar.” (A3)

”Det är att man kan lita på personen, serviceinriktad, språkkunnig, datakunnig ... Att bli bättre och bättre, ta större ansvar, ha egna idéer, ta initiativ – betyder kompetensutveckling för mig.” (A15)

I vårt intervjumaterial beskrivs, grovt indelat, fem olika typer av kompetens: teknisk kompetens, praktisk genomförandeförmåga, kognitiv kompetens, social kompetens och personliga egenskaper.

De flesta av företagarna (60%) nämner kompetensformer relaterade till de anställdas personliga egenskaper, vilka man menar är viktiga för verksamhetens utveckling. Närliggande är social kompetens, som ingår i drygt hälften av de intervjuades kompetensbeskrivningar. Det handlar om att komma med i gänget, om kommunikationsförmåga, humor, att kunna arbeta i grupp och kunna anpassa sig till gruppen. Det är svårt att skilja på personliga egenskaper och det som kallas social kompetens. Många använder båda begreppen för egenskaper och/eller förmågor som antas finnas hos en person och som inte kan läras in genom kurser eller träning. Företagen satsar åtminstone inte på sådan träning.

”Kompetens är humor, lojalitet, ställa upp för företaget, yrkesvana.Man utvecklas som människa, man kommer på nya idéer, man lär sig förstå andra och arbeta i team, som lag också och innerst inne måste man ha gott hjärta.”(A26)

Men man kan aldrig lära människan vara trevlig, eller ha en bra kundrelation....”(A3)

”Det är säkerhet i sig själv, framför allt personlig säkerhet, att jag känner mig trygg i min roll, att jag vet att jag gör ett bra jobb. Jag kommer med förslag och förbättringar, jag ärkanske.....jag är beredd att ta större utmaningar kanske. Det finns den typen av personal Vill ha ansvar och gå vidare, då är det viktig å ta vara på det.”(A14)

”Social kompetens, vara reflekterande och framåtriktad, vara coach, drivande, vara anpassbar i grupp....”(A19)

Lika många, dvs runt hälften av de intervjuade, anser att praktisk genomförandeförmåga är en viktig kompetens. Praktisk genomförandeförmåga är, enligt företagarna, att kunna branschen, att ha lite hum om hur verksamheten fungerar, att klara av arbetsuppgifter och att ha praktiska kunskaper. Till exempel:

”.....För mig är kompetens väldigt mycket knuten till den verkliga förankringen av din teoretiska kunskap. Så du kan se skillnad på drömmar och realistiska idéer och förslag. Basen för kompetens är erfarenhet, egen erfarenhet inte inlärd av..... genom andra, så att säga, ju inlärd i högsta grad, men inlärd genom egen erfarenhet. Det är det viktiga. Jag tror inte det finns någon genväg till många kunskaper, utan man måste faktiskt ha gjort saker själv för att riktigt förstå.”(A20)

Därefter kommer kognitiv förmåga. Kognitiva aspekter verkar innefatta teoretiska kunskaper, betygs- eller intygsrelaterade kunskaper, visst sätt att tänka, sådant som erhållits genom viss utbildning eller speciella erfarenheter.

”Det innebär då en utveckling av det teoretiska kunnandet, som är mycket viktigt, alldeles för mycket verksamhet sker utan att man har modeller och teoretiska principer klara för sig utan i stället bara kör improvisationers glada konst.” (A20)

Kompetens eller yrkeskunnighet är utbildning plus vad han/hon kan yrkesmässigt. genom samtal med individerna ser vi om deras kompetens och yrkeskunnighet utvecklats. (A16)

Tekniskt kunnande är en mer specifik och konkret kompetens än den kognitiva och är inriktad på att behärska vissa språk, metoder eller maskiner. Många företagare vill ha anställda som har baskunskaper för att hantera datorer t ex, men även förmåga att hänga med inom viss teknisk utveckling.

”... serviceinriktad, språkkunnig, datakunnig.....” (A15)

”Kompetensutveckling för mig är, intresse plus specialistkurser, kommunikation, teknisk kompetensutveckling (inköp plus ekonomi) genom arbete och erfarenhet. Det är praktisk arbete som jag ser som kompetens.” (A17)

”Språkutbildning, språk är mycket viktigt eftersom vi har mycket utländska leverantörer och teknisk utbildning naturligtvis.”(A18)

Företagarna i våra intervjuer har alltså pratat om följande typer av kompetens: personliga egenskaper, social kompetens, praktisk genomförandeförmåga, kognitiv kompetens och tekniskt kunnande. Det är intressant att notera vilken vikt småföretagarna ger de olika typerna. Här kommer kognitiv kompetens och tekniskt kunnande efter personlig/social kompetens och praktisk genomförandeförmåga. Det är annars vanligare i stora organisationer att poängtera kognitiv kompetens och påståendekunskaper mer (Bertilsson, Hedberg och Johnsson, 1996). De senaste årens utveckling har dock visat att man pratar mer om social kompetens, men det är svårare att definiera och därför svårare att tydligt kräva t ex vid rekrytering.

I våra intervjuer saknas ”lärandekompetens” utöver det som något nämns nedan i under rubriken ”eget sökande efter kunskap”. En del företagare vill ha anställda med ett eget intresse för verksamheten, branschen, etc, som gör att de själva driver sin lärandeprocess.

5.2. Hur skaffar sig företagarna kompetensutveckling?

”..... Man kan säga i ett företagsliv är det så här; ibland måste du omedelbart skaffa dig kompetens, då får man köpa den. Alltså du måste utföra någonting i morgon. Det är där de här konsultfirmorna kommer in. Det är det dyraste sättet att göra det på. Därför så leder det nästan alltid till att man skaffar sig kompetens internt. Och den kan ju i princip skaffas på två sätt; genom att man anställer

människor som har kunskap eller att man utbildar människor, och verkligheten är att man gör alla tre sakerna".(A18)

Det första sättet att skaffa sig kompetens på är att anställa personer som redan har vissa kvalifikationer. För företagarna betyder det oftast examen från skolor, kurser, föreläsningar samt, i vissa fall, att man har lärt sig av praktiken genom medarbetare/kolleger eller av egna erfarenheter, dvs antal år i arbetet. Examen, betyg, intyg eller andra utbildningsbevis är ofta obligatoriska för att få ett arbete, och dessa ses som bevis på innehavarens kompetens i första steget. Majoriteten av företagarna väljer att ge jobb till de som har någon typ av formell behörighet.

När människor väl är anställda får de olika arbetsuppgifter, och utifrån vilka arbetsuppgifter de förväntas utföra, kan de få gå olika typer av kurser. Den absolut vanligaste typen av kompetenshöjande åtgärd bland de intervjuade företagen är kurser.

När de intervjuade företagarna berättar om vad de verkligen har gjort för att utveckla personalens kompetens, handlar det i många fall om vad man med ett snävare begrepp kan kalla "kursverksamhet", eller "personalutbildning". Kurser erbjuds ofta av leverantörer men de köps också in från andra håll. Andra kompetenshöjande åtgärder är seminarier och föreläsningar, möten med varandra, reflektion över egna erfarenheter och inhämtande av information i facktidskrifter och liknande. Dessa senare åtgärder kallas sällan kompetensutveckling, utan snarare personalvård eller liknande. Nedan beskriver vi sammanfattningsvis de intervjuades berättelser om olika kompetenshöjande aktiviteter.

Leverantörsutbildningar

Leverantörer erbjuder ofta utbildningar och det innebär för de flesta av företagen en viktig möjlighet för de anställda att lära sig produkt- och produktionstekniska nyheter. Cirka hälften av de tillfrågade företagarna har använt leverantörsutbildningar som en väsentlig del av de kompetenshöjande åtgärderna.

"I vår bransch är det så att väldigt mycket utbildning görs via våra partners, alltså våra leverantörer. De har kurser .. de köper in kurser av utomstående, som vi erbjuds att gå. De flesta kurser är faktiskt kostnadsfria, alltså i den bemärkelsen att vi betalar inget för själva kursen. Vi betalar mat och logi för dom som är på kurs och eventuella traktamenten och lön naturligtvis. Men vi betalar inte något arvode alltså." (A3)

Kurser, seminarier och föreläsningar

Andra kurser av olika karaktär, seminarier och föreläsningar är vanliga i företagen. Det kan till exempel vara datautbildningar, språkutbildningar och försäljningsteknik, och utbildningen kan vara intern eller externt inhandlad. Cirka 80% av företagarna anger kurser/seminarier/föreläsningar som viktiga medel för kompetensutveckling.

"Sen utbildar vi inom branschrelaterade kurser och liknande. Vi går på eller tar hit någon som föreläser. Sedan har vi säkerhetsutbildningar varje år, brandutbildning, mm." (A14)

"De flesta (anställda) har en verkstadsteknisk utbildning. Många kommer från varven.....Vi anställer folk som har utbildning inom maskinteknik och liknande. De ofta är bekanta med arbetet. De börjar arbeta med någon erfaren inom företaget. Efter ett tag har de kommit igång.....Ibland behöver man ny utbildning. Ny

teknik som kommer måste man lära sig. Vi skickar folk till korta utbildningar en vecka".(A11)

Att lära sig av varandra och genom arbetet

Att lära sig på jobbet genom arbete och av andra erfarna arbetskamrater/kolleger är ett tredje viktigt medel som används i kompetenshöjande syfte. I tjänsteföretag nämner man även kundernas frågeställningar som en källa till lärande. Cirka en tredjedel av företagen anger lärande i arbetet av erfarna medarbetare som kompetenshöjande.

"Man måste skaffa sig produktkännedom, man måste lära sig de produkter som vi säljer. Genom att börja i lagret och sedan så småningom komma över på försäljningssidan."(A25)

"Vi är inte flera än vi kan ta det över kaffet vad som händer.... Och så ibland får de åka ned till leverantörer, det händer, och information därifrån när det är nya grejer på gång." (P9)

Eget sökande efter information och kunskap

Eget intresse och nyfikenhet anges också som en pådrivande faktor i lärandeprocessen av företagen. Sökande av information och kunskaper på egen hand och på eget initiativ nämns som ett sätt att lära sig och höja sin kompetens. Att söka information och kunskap på egen hand är huvudsakligen självklart hos vissa tjänsteföretag (databranschen, konsult- och musikbranschen exempelvis). Det är mer ovanligt i tillverkningsföretagen. Egen kompetensutveckling sker genom läsande av tidningar, tidskrifter och andra fackpublikationer, deltagande i diskussioner, bl. a. på internet, osv.

"På elektroniksidan är det en förutsättning, dvs. man kan inte, ...hänger man inte med i utvecklingen kan man inte fortsätta. Det har vi särskild form för, det är ett åtagande, dagligen lära sig ytterligare lite. Det är tidskrifter, tidningar och leverantörer som utbildar." (P11)

Sen så är det ju så att i vår bransch rör det sig väldigt fort så att hur man utbildar sig, är av egenintresse..., oftast är det kunderna, den kursen man går är kunden egentligen, du ställer en fråga och jag måste besvara den, det är inte alltid man kan det direkt." (P20)

"Vi är beroende av deras musikaliska kunskaper. Det är svårt att utbilda sånt. Det är ett intresse man har. De ska vara intresserade av det de arbetar med. Kunskaperna skaffar man själv på fritiden..... Man måste vara intresserad av musik från början."(A9)

Möten

Möten kan vara - medvetet eller omedvetet – en kompetenshöjande aktivitet (utbyte av information, kunskaper, erfarenheter, etc.). Möten nämns ibland av de intervjuade som medel för utbildning och kompetenshöjning av personalen. För andra verkar möten mest vara en form av fikapaus utan reflektionssyfte. Företagarnas medvetenhet om mötens roll i kompetensutvecklingssammanhang varierar alltså, men det är inte ovanligt att de används aktivt och medvetet som en del av lärandet kollegor emellan eller för gemensam kunskapsutveckling och informationsutbyte.

”Vi har ju utvecklingssamtal en à två gånger per år,..... Vi har ju träffar på kvällarna... man sitter o berättar varför det inte fungerar och vad är det som fungerar och vad man ska tänka på ..” (P20)

”Fredagsmötet är oerhört viktigt, det är också viktigt att alla är med. Alla ska ha en känsla för vad som händer, speciellt för alla som bara springer omkring och slår in paket på lagret, om inte dom vet varför så är det inte särskilt roligt att göra det, va´.”(P4)

”Det är personalmöten varannan vecka där hela personalen deltar. Vi går igenom kund för kund då....såna interna grejer, kontors-, trivselsfrågor internt....kaffe, kakor, möblemang, tapetsering....sen dras ekonomin också. Det är bl a det här mötet när alla är med...”(P24)

När man ställer frågan "hur höjer ni personalens kompetens?" talar företagarna alltså om kurser, seminarier, leverantörsutbildningar, om att lära sig av andra medarbetare och av eget intresse och nyfikenhet. Ofta innehåller dessa utbildningar tekniska och andra vardagliga problemlösningar, dvs. funktionsrelaterade tekniker. Majoriteten av de undersökta företagen skickar sina anställda till olika tekniska/funktionsrelaterade utbildningar och liknande. Färre än 20% av företagen ser utbildningar som bidrar till personlig eller egenskapsrelaterad/mänsklig utveckling som kompetenshöjande. Många tror inte att det går att påverka personliga egenskaper och mänskliga aspekter hos de anställda genom kompetenshöjande åtgärder

”...Men man kan aldrig lära människan vara trevlig eller ha bra kundrelation...”(A3)

”...den egenskapen kan man träna men...det finns vissa som aldrig lär sig den. Andra har den mer eller mindre medfödd.”(A25)

5.3. Företagens verkliga satsningar på kompetensutveckling

När vi har frågat vad man gör för att utveckla kompetensen i företaget så är det, som nämnts tidigare, huvudsakligen *personalutbildning* av olika slag företagarna talar om, dvs kurser av olika slag. Det kan röra sig om interna kurser eller externa, som man köper in från utbildningsföretag. De externa kurserna står emellertid ofta leverantörer för.

Ellström och Nilsson definierar personalutbildning sålunda:

- a) alla de planerade och organiserade utbildningsaktiviteter som avser anställda och som innehållsmässigt anknyter till arbete i vid mening, som
 - b) i huvudsak anordnas och finansieras av arbetsgivaren, och som
 - d) i huvudsak sker under arbetstid och omfattar minst en dag.”
- (Ellström och Nilsson, 1997, s 17)

Det är alltså sådana aktiviteter företagarna själva kallar ”kompetensutveckling”, när de talar om vad de faktiskt har gjort. En del företagare ger emellertid begreppet en vidare innebörd, vilket diskuteras i kapitel 6. Här analyseras företagarnas faktiska satsningar på kompetensutveckling i form av kurser, föreläsningar, seminarier och liknande, mer formaliserade utbildningsaktiviteter. Det visade sig att merparten av de intervjuade, ca 40, aktivt satsar både

tid och pengar på kompetensutveckling, medan 13 inte alls gör det. Det är emellertid stora skillnader i satsning mellan olika företag, och vi har här försökt att dela in dem i tre grupper.

I den första gruppen finns företagare som *proaktivt* satsar på kompetensutveckling, dvs de planerar och bedriver kontinuerligt utvecklingsaktiviteter i företaget. Företagarna i denna grupp satsar brett, dvs utveckling i olika former, och mer långsiktigt.

I kategori 2 har vi placerat företagare som satsar på utbildning mer som brandkårsutryckningar och i form av personalutbildning (enligt definitionen ovan). De har inget emot utbildning men de planerar inte detta utan låter det bli av, när det upplevs behövas ganska akut för att klara av nödvändiga arbetsuppgifter. Ofta blir det i form av inköpta eller av leverantörer givna kurser. Vi kallar denna grupp *reaktiva personalutbildare*.

Kategori 3 innefattar företagare som inte alls satsar på personalutbildning, *de passiva*. Här finns de som antingen anser att de inte alls behöver utbildning, de har den kompetens de behöver redan, och de som inte alls reflekterat över frågan utan bara kör på.

Det är naturligtvis en tolkningsfråga från vår sida huruvida ett företag, eller en företagare, placeras i den ena eller andra gruppen. En sådan här indelning kan aldrig bli exakt utan en uppfattning på ett ungefär utifrån hur vi har förstått vad de intervjuade har sagt. Vi har inte likadana uppgifter från alla företagare, och vi har heller inte studerat dem mer ingående. Vi anser ändå att en indelning som vi har gjort kan vara en pedagogiskt god tankegrund att resonera vidare utifrån.

5.3.1. Proaktiva kompetensutvecklare

Sexton av de intervjuade företagen verkar, enligt hur de själva beskriver det, aktivt bedriva många olika aktiviteter som kan kallas kompetensutveckling. Endast fyra av dessa har genomfört någon Mål-4-satsning, och här ingår de som en del av de satsningar som ändå görs i företaget.

I tabellen nedan och i texten presenteras de sexton företagen och deras egenskaper översiktligt.

Etableringsår/Företagsålder

Genomsnittligt etableringsår i den första kategorin är 1980, de är alltså runt 20 år gamla. Elva av företagen i denna grupp är etablerade under 80-talet eller före dess (P7 1955, P11 1965, A18 1918 och A23 1977). Bara tre företag i gruppen har etablerats under 90-talet. Företagen i denna grupp är ofta i en mogen fas av sin utveckling.

Storlek, omsättning, antalet anställda

Företagen i gruppen omsätter i genomsnitt 47,5 miljoner kr. Företagen A19 och A20 har väldigt mycket högre omsättning än de andra i gruppen, och vi har därför valt att inte ta med dem i underlaget för beräkningar av medelvärden. Variationen är mycket bred när det gäller företagets omsättning, mellan 4 miljoner och 140 miljoner kr.

Antalet anställda är i medeltal 41 personer. Även när det gäller antalet anställda är avvikelserna från medelvärdet är mycket bred, från 5 till 150 personer.

Fyra av företagen kan betecknas som medelstora, elva som små och ett som mikroföretag. Nästan alla i denna grupp är alltså antingen medelstora eller små företag.

Företagets Namn	Etabl.år	Storlek omsätt/anst.	Omsättning per capita	Bransch	VD ålder/utb	Anställda gsn ålder/utb
<i>Tillverkning/Verkstäder:</i>						
A1	1994—M4	Små/45/17	2,6	Tek/handel	45/Hög	30/Gym
A3	1989	Små/33/32	1,03	Tek/handel	48/låg	35/Gym.tek
P7	1955	Md/120/126	0.952	Tillverkning	52/Hög	40?/Gym
P11	1965	Små/10/12	0.800	Tillverkning	57/Gym	37/Hög
<i>Parti och detaljhandel:</i>						
A18	1918	Med/140/70	2,00	Tek/handel	58/Gym	41/Gym
A20	1988	Med/1,3d/150	8,667	Grossist	48/Hög	32/Gym
<i>Transport, spedition, samfärd och taxi:</i>						
A16	1980—M4	Små/125/50	2,5	Transport	48/Hög	33/Gym
<i>Konsult, finans:</i>						
A19	1997	Små/16d/24	666,7	Kons/invest	50/Hög	37/Hög
P10	1998	Små/35/48	0.729	Konsult	45/Hög	40/Hög
P12	1991—M4	Mik/15/5	3.000	Konsult	45/Hög	45/Gym
P13	1989—M4	Med/23/55	0.920	Konsult	31/Hög	30/Hög/G
P21	1992	Små/90/26	3.461	Konsult	38/Gym	30/Gym
P24	1978	Små/10/12	0.833	Konsult	54/Hög	32/Hög
<i>Övriga tjänster:</i>						
A5	1980	Små/9/17	0,53	Utbildning	57/Hög	40/HögGym
A7	1985	Små/6/16	0,375	Utbildning	54/Hög	45/HögGym
A23	1977	Små/4/12	0,333	Utbildning	52/Hög	50+/Hög
Gsnitt	80	*47,5/41,37	**1,711	Blandat	49/12H3G1L	37/5H3HG8G

Tabell 5.1. Kvantitativa egenskaper hos ”proaktiva personalutvecklare”.

*Medelvärde vad gäller omsättning för 14 av företagen är 47,5. De två mest avvikande företagen är undantagna (A19 och A20). **Medelomsättning per capita för 11 av företagen är 1,711. Tre arbetsplatser med mycket avvikande/låga omsättning per capita och två med mycket hög sådan (A19, A20) är inte med i genomsnittsberäkningarna.

Omsättning per capita

Medelvärde för omsättning per capita i gruppen är 1,7 mkr. Det gäller 11 företag. Vi har räknat bort 3 förskolor som har mycket lägre omsättning per capita och A19 och A20 som ligger mycket högre. Även bland dessa 11 företag är variationen mycket bred, från 0.729 mkr, (P10, den lägsta) till 3,461 mkr det högsta (P21).

Branschtillhörighet

Företagen i denna grupp tillhör olika branscher, de flesta är dock konsult- och utbildningsföretag (6 st eller ca 37,5%) eller komplicerade tillverkningsföretag. Inga hotell/restaurang- och inga byggföretag finns i denna kategori. Fyra av de företag som tillhör tillverkningsbranschen sysslar även med handel.

VD:ns ålder och utbildning

Medelålder för gruppens VD:ar är 49 år. Aldrarna är koncentrerade runt 50 år. Det är få som avviker märkbar från medelvärdet. Företagen P13's och P21's VD:ar är 31 respektive 38 år gamla, de övriga är mellan 45 och 57 år.

Tolv av VD:arna i gruppen har någon form av högskoleutbildning, tre har gymnasieutbildning och en har lägre formell utbildning. 75% av gruppens verkställande direktörer har alltså hög utbildning.

Anställdas genomsnittliga ålder och utbildning

Den genomsnittliga åldern för gruppens personal är 37 år. Det finns stor variation när det gäller personalens ålder, från 30 till 50år. I nio företag i denna grupp är åldern mellan 30 och 40 år, i ytterligare sju är medelåldern mellan 40 och 50 år.

De anställda i fem av företagen har relativt hög utbildning. I tre företag är utbildningsnivån blandad, högre utbildning och gymnasieutbildning. I resterande åtta företag har de anställda någon form av gymnasieutbildning.

Proaktiv kompetensutveckling bedrivs alltså hos lite äldre, mogna företag/arbetsplatser med komplexa produkter som kräver utbildad personal. De finns särskilt i konsult-, tillverknings- och handelsbranscherna. Samtliga konsultföretag som finns med i studien finns i denna kategori. Ledaren är ofta högutbildad och i 50-årsåldern. Omsättning och storlek varierar.

5.3.2. Reaktiva personalutbildare

Reaktiva personalutvecklare kallar vi de som satsar på de nödvändigaste utbildningarna för att personalen ska kunna klara av den vardagliga verksamheten, dvs. det som arbetsgivaren tydligt ser att det lönar sig och som kortsiktigt ger avkastning. Denna grupp består av 22 företag. Företagen presenteras översiktligt i tabellen 5.2 nedan och i text.

Etableringsår/Företagsålder

Det genomsnittliga etableringsåret i kategori 2 är 1982, de är alltså måttligt yngre än kategori 1-företagen. Sju av företagen etablerades under 80-talet, ytterligare sex etablerades under 70-talet eller tidigare och resten någon gång under 90-talet (ofta i början). Företagen kan betecknas som relativt väletablerade, eller åtminstone inte helt nystartade.

Storlek, omsättning, antal anställda

Ett av företagen i denna grupp är medelstort, fjorton är småföretag och resterande sju är mikroföretag. Medelomsättningen i företagen är 48 mkr om man tar alla företag inom gruppen. Om de tre företag med högst omsättning borträknas, dvs. P25, P22 och A21, blir den genomsnittliga omsättningen istället ca 29 mkr. Omsättningen inom gruppen varierar mellan 3 och 300 mkr.

Antalet anställda hos gruppens företag är i medeltal 29 personer. Även antalet anställda varierar väldigt mycket inom gruppen, från 5 till 98 personer.

Omsättning per kapita

Medelomsättning per kapita är 2,6 mkr (för alla 22 företagen), respektive 1,65 mkr (för 19 företag, dvs när vi räknar bort P25, P22 och A21, företag som jämfört med de andra inom gruppen har mycket hög omsättning). Omsättningen per kapita för

alla företag i denna grupp varierar mellan 0,2 mkr och 10,93 mkr. Ändå har en stor del av företagen en omsättning per capita som ligger nära medelvärdet i gruppen.

Företaget ”namn”	Etablerings år	Storlek omsätt/anst	Omsättning per capita	Bransch	VD ålder/utb	Personal medålder/utb.
<i>Tillverkning/Verkstäder:</i>						
A10	1985	Mik/6/8	0,75	Tillverk	52/Hög	35/Gymtek
A28	1975—M4	Mik/16/9	1,778	Tillv/handel	62/låg	40/3Hö/6låg
P17	1959—M4	Små/63/17	3,710	Tillverkning	47/Gym	-/-
P25	1962—M4	Små/300/38	7,895	Tillverkning	50/Hög	35/Gym
<i>Parti och detaljhandel:</i>						
A8	1975	Mik/10/5	2,00	TV.R Detalj	53/Låg	30/Gym
A9	1982—M4	Små/50/16	3,125	Skiv.Gross	45/HögGy+	35/Gy
A17	1994	Små/45/22	2,045	Detalj hand	40/Gym	35/Gym
A25	1985	Små/80/30	2,667	ByggGross	59/Hög	40/Gy
P4	1991	Små/55/16	3,438	Partihandel	47/Hög	40/Gym
P9	1988	Mik/14/5	2,800	Partihandel	51/Gym	35/Låg
P18	1975—M4	Små/45/34	1,323	Detaljhandel	54/Hög	45/Låg
<i>Hotell och restaurang:</i>						
A14	1990	Små/30/20	1,5	Hotel rest	48/Gy+	30/Gym
A15	1982	Små/14/13	1,076	Hotel rest	34/Hög	40/Gym
P3	1993—M4	Små/50/40	1,250	Rest/Hotel	55/Låg	27/Yrke
<i>Bygg verksamhet:</i>						
P20	1994	Små/26/15	1,733	Bygg	48/Gym	27/Yrk
P22	1974—M4	Mik/33/5	6,600	Bygg	55/Gym	35/Gym
<i>Transport, spedition, samfärd och taxi:</i>						
A6	1997	Med/20/98	0,2	Transport	41/Hög	37/Hö/G
A22	1930	Mik/6/7	0,857	Transport	62/Låg(Gy?)	40+/låg
<i>Övriga tjänster:</i>						
A4	1988	Små/3/12	0,25	Städ	35/Gym	26/Blandad
A21	1990	Små/175/16	10,93	Resebyrå	50/Hög	26/Gym
P16	1991—M4	Mik/4/7	0,570	Vård	40/Yrk	40/Yrk
P19	1994—M4	Små/7/30	0,233	Städ	52/30/Gym	30/Gym
Gmsnitt	81, 84	48-29/21	2,6-1,65		49/9H10G3L	35/3H15G4

Tabell 5.2. Egenskaper hos ”reaktiva personalutbildare”.

Branscher

Företagen tillhör alla branscher utom konsult/finansbranschen. Sju av företagen tillhör parti- och detaljhandel, fyra är tillverkningsföretag, fyra finns inom övriga tjänsteföretag, tre är hotell eller restauranger, två är byggföretag (alla byggföretag i vår undersökning), och två tillhör transport- och speditjonsbranschen.

VD:ns ålder och utbildning

Medelåldern för företagsledarna är 49 år, dvs samma som i kategori 1. I denna grupp är två av företagarna i 30 årsåldern, tre är över 55 och resten är mellan 40 och 55 år. Nio av företagsledarna har någon form av högskoleutbildning, tio har gymnasieutbildning och tre är lågutbildade.

Anställdas genomsnittliga ålder och utbildning

Den genomsnittliga åldern för personalen i företagen inom grupp 2 är 35 år. Spridningen är mellan 26 och 45 år. Personalen i tre av dessa företag är relativt högutbildade, i 15 företag dominerar gymnasieutbildning och i fyra har de flesta grundskola som högsta formell utbildning.

Sammanfattningsvis kan sägas att de reaktiva personalutbildarna återfinns i alla branscher utom konsultbranschen. Företagen är relativt väl etablerade, omsättningen per kapita är snarast högre än i kategori 1. Utbildningsnivån hos VD'arna är relativt hög medan personalen i dessa företag har något lägre utbildning än i kategori 1. VD's ålder är också här runt 50 år och personalens ålder ungefär 35 i snitt. Nio av de tretton studerade företag som har fått Mål4-stöd återfinns i kategori 2. Kanske är det så att dessa nio har lyft sin kompetensutveckling väsentligt genom deltagande i Mål4?

5.3.3. Passiva kompetensutvecklare

I vår studie ingår femton företag, vars ledare säger att de inte alls satsar på kompetensutveckling, eller gör det mycket marginellt. Företag som vi tror har satsat någon enstaka dag på en kurs eller föreläsning eller inte alls har nämnt någon form av kompetensutveckling återfinns i denna kategori 3. Tabell 5.3 visar de kvantitativa egenskaperna hos denna grupp.

Företags namn	Företags Etablering	storlek omsätt/	Omsättning per kapita	bransch	VD ålder/utb.	anställda genålder/utb.
Tillverkning/Verkstäder:						
A11	1991	Små/11/12	0,917	Tillverk	62/Gym	40/Gym.tek
A13	1975	Små/15/11	1,360	Tryckeri	58/Hög	50/Låg
P 6	1886	Små/31/24	1,292	Tillverkning	30/Gym	50/Yrke
P 8	1982	Mik/?/8	?	Tillverkning	65/Gym	45?/Yrke
Parti och detaljhandel:						
A27	1994	Små/10/10	1,000	Detaljhandel	46/Hög	35/Gym
P 5	1997	Mik/18/5	3,600	Detaljhandel	32/Gym	30/Gym
P23	1982	Små/110/16	6,875	Partihandel	40/Hög	35/Gym
Hotell och restaurang:						
A2	1993	Mik/5/8	0,625	H.och Rest	34/Låg	25/yrkesutb.
A24	1994	Mik/2/4	0,500	H. och Rest	40/Hög	40/Hög
A26	2000	Mik/3/6	0,500	H. och Rest	40/Gym	35/Gym
P 1	1996	Mik/?/7	?	Rest/Hotel	52/Hög	27/Yrke
P26	1999	Mik/8/5	1,600	RestHotel	44/Låg	24/Yrk
Transport, spedition, samfärd och taxi:						
P 14	1978	Mik/3,5/4	0,875	Transport	51/Låg	34/Gym
P15	1960	Små/38/40	0,950	Transport	40/Gym	40/G/Låg
Övriga tjänster:						
A12	1996	Små/6/14	0,428	Tel.försäl	50/Gy	37/Gy.vård
Gsnitt 2	88	*12,54/11,6	1,137(för 12)	Blandat	46/5H7G3L	36,5

Tabell 5.4. Egenskaper hos "passiva kompetensutvecklare"

* Medelomsättning för 13 av 15 företag är 12.540.000 kr, eftersom P23's omsättning avviker mycket och inte är inräknad.

Etableringsår/Företagsålder

Gruppens genomsnittliga etableringsår är 1988. De flesta av företagen i denna grupp är alltså relativt unga. Flertalet (9 av 15 dvs. 60%) är etablerade under 90-talet, eller tom i slutet av 90-talet, tre under 80-talet och resterande tre under 70-talet.

Storlek, omsättning, antal anställda

Sju av företagen i grupp 3 är småföretag och åtta är mikroföretag. Medelomsättningen är 12,54 mkr. Företaget P23 som har 110 mkr i omsättning har vi undantagit vid beräkning av medelomsättningen i gruppen, och i två andra fall saknar vi information om omsättningen. Variationen inom gruppen är stor, från 2 mkr till 38 mkr (undantaget P23). Det genomsnittliga antalet anställda i kategori 3 är 1,6 personer. Även detta varierar kraftigt, från 4 (P14) till 40 anställda(P15).

Omsättning per capita

Medelomsättning per capita för gruppen är 1,137 mkr för tolv av företagen. I två fall saknas information och P23 är inte med i beräkningen pga för stor avvikelse. Med undantag för några få är omsättningen per capita i allmänt inom gruppen låg.

Bransch

Företagen i denna grupp tillhör tillverkningsbranschen (fyra), parti och detaljhandel (tre), hotell- och restaurang (fem), transport (två), och övriga tjänster (ett). Som vi ser är hotell och restaurang, tillverkning, och parti- och detaljhandel överrepresenterade. Företagen i denna kategori har relativt enkla produkter och finns i branscher med stor konkurrens.

VD:ns ålder och utbildning

Medelåldern för företagsledarna är här 46 år. Tre är dock betydligt äldre, 65, 62 respektive 58 år. Fem av företagsledarna är högutbildade, sju har gymnasieutbildning och tre har grundskola eller motsvarande. Av de fem högutbildade företagsledarna i denna grupp har några invandrarbakgrund. Om vi räknar bort dessa sjunker utbildningsnivån.

Anställdas genomsnittliga ålder och utbildning

Den genomsnittliga åldern för personalen i dessa företag är 36,5 år. I två av företagen är medelåldern för de anställda runt 50 år, i ett fall 45 år, i tre fall 40 år och i de övriga är den mellan 24 och 35 år. I ett företag är utbildningsnivån hög, i 12 företag har man övervägande gymnasieutbildning och i två fall dominerar grundskola.

De som inte alls satsar på kompetensutveckling återfinns alltså huvudsakligen i yngre verksamheter med enkel produktionsteknik, t ex enklare tillverkning/service och restauranger samt viss transport. Företagsledarna är något yngre än de övriga och har i genomsnitt lägre utbildning, utom de invandrade ägarna som har hög utbildning.

5.3.4. Jämförelse mellan grupperna

Här försöker vi jämföra de tre ovan beskrivna grupperna av företag och undersöka vilka faktorer som kan ha påverkat företagets satsning eller bristande satsning på kompetensutveckling. Tabell 5.4 visar en översiktlig jämförelse av de genomsnittliga kvantitativa egenskaperna hos de tre grupperna.

Kategori	Storlek	Omsättning	Bransch	VD ålder/utb	
Grupp 1 Medel 78	52/43	76	Komplicerad teknik/prod alla konsult/utb.ftg	51/Hög	38/Hög/Gym
Grupp 2 Medel 81	38/21	2,265	Blandat alla byggftg	48/H7G3L2	34,5/H1G8L1
Grupp 3 Medel 91	7,42/9	0,761	Enkel teknik o.prod./hög konk.	47/H3G3L1	37,4/Gym

Tabell 5.4. Jämförelse mellan de tre kategorierna

Företagets ålder verkar påverka företagens satsningar på kompetensutveckling. Ju äldre företagen är desto mer satsar man på kompetensutveckling enligt vår undersökning. Detta kan ha olika förklaringar. Det kan bero på att företagens utrustning och system/program har blivit omoderna och slitna, vilket ökar behovet av modernisering och behovet av uppdatering av personalens kompetens. Anställda som har arbetat länge måste förnya sina kunskaper.

Företagens storlek är en annan faktor. Tabell 5.6 visar att företag i grupp 1 har 48 mkr i genomsnittlig årsomsättning och 42 anställda, företag i grupp 2 har ca 29 mkr i medelomsättning och 21 anställda, och grupp 3 har ca 13 mkr i medelomsättning och 12 anställda. I vår undersökning är det alltså i allmänhet de större och lite äldre företagen som har satsat mest på kompetensutveckling. Dessa företag har också högst omsättning per anställd, dvs de har resurser att avsätta för utvecklingsaktiviteter.

I materialet finns också indikationer på att företag i olika branscher satsar olika på kompetensutveckling. De företag som satsar mest är konsultföretag och tillverknings- och serviceföretag med relativt komplicerade produkter/service eller produktionsteknik. De företag som satsar minst är företag med enklare produkter/service och enklare produktionsteknik, t ex enklare delar av restaurangbranschen och en del enklare serviceföretag. I vår mellankategori finns byggföretagen och en del restaurangverksamhet. Här finns också företag som liknar de i kategori 3, men som har genomgått ett Mål4-program och därmed (?) hamnat i kategori 2.

VD:arnas ålder och utbildning skiljer sig mellan grupperna. I grupp 1 är VD:arna i genomsnitt 49 år och en stor majoritet av dem har högskoleutbildning. I grupp två är genomsnittsåldern för VD:arna också 49 år, men här har de flesta gymnasieutbildning som högst. De invandrade företagsledarna i grupp 2 har högskoleutbildning. VD:arna i grupp tre är relativt sett yngre förutom två som är 58 respektive 62 år. Resten är i 40-årsåldern. Grupp 3's VD'ar är också relativt lågutbildade.

Man kan inte säga att VD:arnas ålder har några klara samband med graden av kompetensutveckling i företaget. Däremot finns ett tydligare samband mellan VD:arnas utbildningsnivå och satsningar på kompetensutveckling.

Personalens ålder i grupp 1 är runt 37 år och hälften av dessa företag har personal med högre utbildning. Personalen i grupp 2 är i genomsnitt runt 35 år

och har i stort sett gymnasieutbildning. Personalen i grupp 3 är i genomsnitt 37 år och har antingen gymnasieutbildning, yrkesutbildning eller grundskola.

Sammanfattningsvis visar vårt material att satsningar på kompetensutveckling samvarierar med:

1. Företagens ålder
2. Företagens storlek
3. Omsättning per kapita
4. Branschtillhörighet, särskilt komplexitet i tillverkning/produkt/service.
5. Företagsledningens utbildningsnivå.

Vi kan inte med någon säkerhet säga att faktorerna ovan generellt påverkar graden av kompetensutvecklingsinsatningar positivt. Vi antar dock att fördjupade studier kan ha nytta av att ta utgångspunkt i dessa våra resultat.

5.4. Avvikande företag

Under den analys vi har gjort ovan finns en del företag som inte ”stämmer med mönstret”. Alla femtiotre undersökta företag finns med, men ibland har vi tagit bort något eller ett par ur t ex beräkningar för genomsnitt, därför att de(t) företagen/et avviker väldigt mycket från de andra inom sin grupp. Här ska vi försöka belysa dessa ”avvikande företag”.

I gruppen ”proaktiva kompetensutvecklare” finns tre kommunala verksamheter inom barn/utbildningsbranschen. De avviker genom att deras omsättning är betydligt lägre än de andra i gruppen. De är omkring 20 år gamla, små organisationer med 12-17 anställda. De anställda har relativt hög utbildning och en chef som är högutbildad och i femtioårsåldern. De anställda här har lägre löner än utbildningsföretag i privat sektor, och väsentligt lägre än de privata konsult- och utbildningsföretag, vilka i övrigt ingår i vår undersökning. Omsättningen går huvudsakligen till löner, medan medel till kompetensutveckling kan sökas och erhållas från den centrala kommunala förvaltningen, dvs sådana satsningar ingår inte i den uppgivna omsättningen. För företag i den privata sektorn däremot ingår kompetensutvecklingsinsatningar i omsättningen.

Även andra företag med låg omsättning per kapita ingår i gruppen som satsar mest på kompetensutveckling. Det är utbildnings- och konsultföretag, där också löner är den huvudsakliga utgiften. Tillverkningsföretag däremot har många andra utgifter som ska täckas av intäkterna. Konsult- och utbildningsföretag kan alltså ha en lägre omsättning per kapita än tillverkningsföretag och ändå vara jämförbara.

I gruppen ”reaktiva personalutbildare” finns de avvikande företagen i botten och toppen vad gäller omsättning. Företagen P22, P25 och A21 har mycket högre omsättning än de andra i gruppen. De är relativt väletablerade, två är småföretag och ett är mikroföretag. Den höga omsättningen till trots satsar de inte mycket på personalens kompetensutveckling. Det kan ha olika förklaringar. Omsättningen i sig betyder ju inte att företagen är vinstdrivande. Det kan också hända att de anställda lär sig av varandra och genom egen utveckling, och att detta

inte benämns kompetensutveckling. De kan också ha rekryterat ny kompetens genom nyanställda, vilket inte heller alltid kallas kompetensutveckling.

Företagen A4, A6, P16 och P19 har å andra sidan mycket låg omsättning. De är runt tio år gamla. Ett företag är medelstort, ett är mikroföretag och två är småföretag. De är alla inom låglönebranscher och har relativt lågt utbildade verkställande direktörer. P16 och P19 har fått möjlighet till viss kompetensutveckling genom Mål4-stöd. Det är inte troligt att de haft råd med sådan annars. Företaget A6 har skaffat ett nytt system i produktionen, vilket tvingat fram viss teknisk kompetensutveckling, och företaget har också sett det som nödvändigt med viss språkutbildning för invandrade anställda. A4 har ung personal utan högre utbildning och viss utbildning har därför ansetts som nödvändig för att produktionen alls ska fungera. Vi har här inte säkra uppgifter om relationerna mellan omsättning och satsningar på kompetensutveckling.

I den grupp företag som inte alls satsar på kompetensutveckling, enligt definitionen ”personalutbildning”, avviker företagen P5 och P23 markant från de övriga genom sina mycket högre omsättning per kapita. P5 är ett nyetablerat företag, och det är kanske för tidigt att tycka att kompetensutveckling är en relevant satsning. P23 däremot är ett väletablerat företag med mycket hög omsättning. Antingen anser inte företagaren att kompetensutveckling behövs inom branschen (parti/detaljhandel) eller så lär de anställda sig genom arbetet och/eller av varandra, varför andra satsningar inte behövs (se nedan sid.34). Det är svårt att uttala sig om det här. Det finns emellertid få andra företag med så hög omsättning per anställd som inte satsar på kompetensutveckling.

5.5. Sammanfattning av kapitel 5

Analysen av företagen och deras faktiska satsningar på kompetensutveckling har visat både vad begreppen kompetens och kompetensutveckling står för hos företagaren, och i viken utsträckning man verkligen satsar på att utveckla kompetensen i företaget.

Företagarna pratar om kompetens i termer av personlig och social kompetens, praktisk genomförandeförmåga, kognitiv förmåga och tekniskt kunnande. I huvudsak anser de att man föds med eller utan personlig och social kompetens medan de övriga kompetenserna går att lära in och träna. Kompetens i verksamheten kan utvecklas genom nyrekrytering, utbildningar erbjudna och ofta betalade av leverantörer samt andra kurser, seminarier och föreläsningar. Dessa är de oftast nämnda sätten att skaffa sig ny kompetens. Dessutom nämns att det är viktigt att lära sig genom arbetet och att utveckla sig av eget intresse. I vissa verksamheter tas dessa vägar till ny kompetens som ett självklart, mer eller mindre inbyggt, krav på den anställde. Man anställer personer med ett genuint intresse för verksamheten, branschen och/eller yrket, så att drivkraften till utveckling finns hos den anställde. Då är inte kraven på företaget så stora att erbjuda eller ”påtvunga” kompetensutveckling.

Att använda möten i verksamheten som ett sätt att utveckla kompetens på nämns av en del av de intervjuade. Det är självklart för de flesta att ha veckomöten av olika slag, men det är fåtal som medvetet använder dem till gemensam reflektion i syfte att lära sig något av erfarenheter.

På grund av de faktiska satsningar företagarna har uppgett att de har gjort, har vi grovt delat in företagen i tre kategorier:

1) Proaktiva kompetensutvecklare är företag som satsar mycket och brett på kompetensutveckling och oftast har någon sorts plan för det. Företag i denna grupp är väl etablerade, mogna, och tillverkar komplexa produkter/service, vilket ställer krav på relativt högt utbildad personal. Dessa företag är oftast i konsult- och utbildningsbranschen och i komplicerad tillverkning/handel. De har en företagsledare som är högutbildad och i femtioårsåldern.

2) Reaktiva personalutbildare finns i alla branscher utom i konsult/utbildningsbranschen. Dessa företag är också relativt väl etablerade och de har hög omsättning per kapita. Företagens VD'ar har hög utbildning medan personalen har något lägre än i kategori 1. Också här är VD's ålder runt 50 år. Här återfinns 9 av de 13 företag i undersökningen som har erhållit Mål4-stöd.

3) Företag som inte alls satsar på kompetensutveckling karaktäriseras av att de ofta är nya och har enkel produktionsteknik. De finns till exempel inom enklare restaurangverksamhet och enklare transporter. VD'arna här är lite yngre än i kategori 1 och 2 och har oftast något lägre utbildning.

Vi har också identifierat några avvikande företag inom dessa kategorier. Det handlar om företag med mycket högre eller mycket lägre omsättning per kapita än de andra inom den grupp de har placerats i, vilket har betydelse för hur mycket man kan satsa på kompetensutveckling. Till exempel har verksamheter inom offentlig sektor betydligt lägre omsättning än motsvarande inom privat sektor, men de satsar ändå aktivt på kompetensutveckling. Det beror på att de har hög professionell utbildning och de kan få en del extra medel för kompetensutveckling från centralt håll.

En del företag med mycket hög omsättning per kapita återfinns i den andra och den tredje kategorin. Vi har ingen tydlig förklaring till obenägenheten att satsa på kompetensutveckling bland de av dessa vi har placerat i kategori 2, medan ett av företagen med hög omsättning i kategori 3 är nyetablerat och har kanske inte ännu hunnit uppleva behovet av nyutveckling.

Sammanfattningsvis kan man säga, att företagarna gärna definierar kompetens utifrån någon sorts idealföreställning, medan den praktiska verkligheten ser lite annorlunda ut. Kortare teknikinriktade kurser, helst erbjudna av leverantörer är den vanligaste formen av kompetensutveckling. Ett mer långsiktigt tänkande vad gäller företagets kompetensutveckling som helhet är ovanligt bland de undersökta företagen. Vi tror att det är viktigt för de här företagarna att uppleva mätbara effekter av satsningar i lönsamhetstermer. Ändå har vi svårt att finna ett direkt samband mellan omsättning och kompetensutvecklingsatsningar. Andra faktorer bidrar helt uppenbart. Till exempel skiljer sig beteendet något hos högutbildade invandrade företagare från motsvarande svenskar i samma bransch. Här finns mycket att gå vidare med, om man vill fortsätta att studera frågan djupare.

Det vi hittills har diskuterat är huvudsakligen sådana typer av kompetens som man kan kalla "förtrogenhetskunskap" (Molander, 1996), dvs kompetens som man direkt kan koppla till ett handlande. I det avslutande kapitlet fokuserar vi på företagarnas prat om "orienteringskunskap" (ibid), en mer svårdefinierad kompetens som ger en ram åt och en utgångspunkt för användningen av annan kompetens.

6. Utveckling av orienteringskunskap

Hittills har vi redovisat åtgärder som de intervjuade företagsledarna själva menar är kompetensutveckling, dvs olika former av personalutbildning. I detta avsnitt lyfter vi fram andra former av lärande som respondenterna inte har benämnt kompetensutveckling, men som ändå kan klassificeras som det. Dessa uppfattningar har framkommit när vi ställt frågor kring lärande i det löpande arbetet och vad man gör för att utveckla verksamheten och organisationen. Kompetensutveckling är ett vidare begrepp än personalutbildning.

Till Ellströms och Nilssons definition (se sid.5 ovan) vill vi lägga till en punkt, nämligen:

- *aktiviteter, sammankomster och kommunikation som medvetet syftar till att öka samhörighet, helhetsförståelse och engagemang hos personalen.*

Följande kapitel handlar om ovanstående tillägg. Man kan se punkten som en sammanfattande och något förenklad förklaring till vad ”utveckling av orienteringskunskap” (Molander, 1996, se sid.4 ovan) står för.

Från flera håll har man talat om att steg 1 är det viktigaste i ett Mål 4-projekt. Svenska ESF-rådet (fd EU-kontoret) har nämnt det, men även Business Region Göteborg (fd Näringslivssekretariatet) samt några av de intervjuade i ”Mål 4-företag”. Man menar att det viktigaste med steg 1 har varit att engagemanget har ökat bland de anställda. Medarbetarna har involverats i beslut angående vilken kompetens som fattas i organisationen och vilken form av kompetensutvecklingsåtgärder man skall satsa på, vilket har resulterat i ökad delaktighet och större engagemang.

Även representanter från de företag som inte har genomfört Mål 4 har beskrivit olika former av delaktighet i helheten eller helhetsförståelse som viktigt för engagemang, motivation och/eller skicklighet i yrkesrollen.

I tolkningen av det empiriska materialet har nedanstående kategorier framkommit av företagsledarnas uppfattningar om olika aspekter av det vi här kallar orienteringskunskap:

- Delaktighet i helheten genom öppen information
- Helhet i arbetsinnehåll/helhetsförståelse
- Skapa samhörighet
- Skapa gemensamt synsätt
- Delaktighet i beslutsfattande
- Delägarskap

Vi vet inget om hur företagsledningen i själva verket agerar i sin dagliga verksamhet. Vi vet heller inte hur de anställda har uppfattat agerandet. Vad vi vill lyfta fram är att företagsledarna faktiskt har nämnt dessa aspekter som viktiga för verksamheten utan att vi har ställt ledande frågor om det. Vi har i intervju-materialet funnit sex olika uppfattningar om orienteringskunskap och dess inverkan. En och samma respondent kan ibland förekomma i fler än en kategori.

Våra resultat bygger på våra intervjuer. Citat redovisas under respektive kategori samt diskuteras och analyseras med hjälp av de teoretiska begrepp som presenterats i kapitel 2.

6.1. Delaktighet i helheten genom öppen information

Flera av företagen menar att det är viktigt med öppen kommunikation gentemot anställda, att alla ska ta del av viktig information som rör hela verksamheten. Man menar att det är fördelaktigt för hela organisationen genom att det skapar engagemang.

P4. Biltillbehörsgrossist:

”Fredagsmötet är oerhört viktigt, det är också viktigt att alla är med. Alla ska ha en känsla för vad som händer, speciellt för alla som bara springer omkring och slår in paket på lagret, om inte dom vet varför så är det inte särskilt roligt att göra det, va’.”

P9. Slanggrossist:

”Jag vill att de ska kunna arbeta självständigt. Jag försöker aldrig hålla något hemligt utan det jag kan försöker jag dela ut. Det tror jag att dom känner tillfredsställelse i gruppen på ett annat sätt... När någon kommer in genom dörren eller ringer, frågar vad dom ska ha. Det är styrkan vi har till skillnad från stora bolag att vi kan det.”

P 14. Transportfirma:

”Vi försöker hålla månadsvisa möten, då sitter vi och går igenom allt som har hänt under månaden, om det är några problem så tar man upp det direkt, det är väldigt kort beslutsgång... Jag delegerar allt så att säga som går att delegera, alla ska liksom känna att dom är delaktiga i det här då, även om dom inte är delägare i firman ska dom ändå känna att dom jobbar för det här då så att säga...”

P16. Vårdhem (som genomfört Mål 4):

”Vi har kontinuerliga personalmöten och patientmöten där alla ger en helhetsbild, så att alla har en hum om totalplaneringen... sen har ju XX då, som är verksamhetschef, utvecklingssamtal.”

P21. Dataföretag

”Äh, dom behöver ju veta hur vi ser på framtiden och varför, varför inte. Det som får någon att titta på måndag morgon, gå till jobbet, är normalt inte lönen, utan det är ju andra saker då, va... Det är ju egentligen att berätta vad som händer, hålla det nytt och fräscht.”

Intervjuare: ”Varför måste man det då?”

”Nja, men jag är intresserad av att behålla personalen liksom och har du en ålderskategori mellan 25 och 30 så har ju många utav dom inte speciellt svårt att få ett annat jobb.”

Intervjuare: ”Du menar att det är motivationshöjande?”

”Absolut, känna sej delaktig, ta ansvar för sig själv,... skulle jag tycka, om jag var anställd.”

P23. Klädgrossist:

”Ja, vi har ett som vi kallar måndagsmöte... alla samlas och vi samlas en kvart, vi går igenom siffror. Det här har hänt under veckan, det här hade vi i fakturering förra veckan, det här hade vi i orderingång, det här hade vi i reklamationer, så här många på inkasso...”

”För att det inte ska, jo, huvudanledningen är att vi tror att är man delaktig i den totala processen så blir resultatet bättre, för sitter man i, delaktighet i helheten, det är det jag pratar om ... små grupperingar, så små att man tom är en enskild person, ehh, bakom stängda dörrar, i små boxar, de tror vi inte på, utan kan jag delge...”

På datakonsultfirman (P24) satsas det mycket på kompetensutveckling. Man har internkurser, dvs de som har kommit längst inom området ifråga får lära de andra,

man går på externkurser, oftast hos leverantörer. Man har dubbel kompetens inom alla specialområden, så att man kan täcka upp för varandra om det är någon som är frånvarande. Det är personalmöten varannan vecka där hela personalen deltar:

”Vi går igenom kund för kund då. sådana interna grejer, kontors-, trivsselfrågor internt ... kaffe, kakor, möbleman, tapetsering...sen dras ekonomin också.

Och sen potentiella nya kunder. .. Vi upplever att ingen ska stängas ute från den informationen för att få den här vi-känslan. Sen om dom är intresserade eller ej, det får dom avgöra själva, annars får någon annan sitta och avgöra vad dom är intresserade av, och det vill vi inte göra. Vi får ju en karriärmöjlighet då, vi ser då, vi har folk som arbetat från växeln här och upp till konsultnivå ... , men hon har ju läst på IHM också.” (P24)

”Det funkar ju inte, företaget annars. ...Alla måste känna sig engagerade, oavsett vem, man kan inte sitta, du får inte svara i telefon...så går ju inte här va', utan när kunderna ringer utanför, och det vet jag, det har jag hört, ni är så positiva hos er.”(P24)

”Det är bl a det här mötet när alla är med....alla känner sig delaktiga. Det finns ju företag .. jag har själv jobbat på ett sånt, där en liten ledningsgrupp håller allt för sej själv och gör det väldigt märkvärdigt och det är inte alls nödvändigt... vår ekonomi är inget hemligt.”(P24)

P26. Restaurang:

”Det är ju att man informerar om, man kan tala om t ex hur vi ligger till ekonomiskt i företaget och man kan berätta för dom vad dom gjort bra, vad dom gjort dåligt, typ, på såna möten. Sen att dom vet hur företaget fungerar, va', och jobbar åt rätt håll, så att säga, va ... Får man en engagerad personal fungerar allting mycket smidigare, det är ju så.”

Den öppna kommunikationen ses alltså både som ett sätt att effektivisera och som ett sätt att skapa trivsel och därigenom kunna behålla personalen. Intressant är att två respondenter (P21 och P24) har arbetat under motsatta förhållanden, där man från företagsledningen undanhållit information för de anställda. Den negativa erfarenheten använder de konkret i verksamheten, dvs de försöker att kommunicera så öppet som möjligt gentemot sina anställda.

När medarbetarna genom öppen information får förståelse för vart organisationen är på väg och varför, skapas en mening för de enskilda arbetsuppgifterna, menar Senge (1995). Man får som medarbetare en känsla för vad verksamheten går ut på, för vad man vill uppnå. Senge nämner två uppfattningar om människan. Den ena utgår från att människan ser till egennyttan, och den andra från att människan vill vara en del av något större. De båda uppfattningarna kan fungera som en självuppfyllande profetia. Man kan alltså skapa en organisation, där människor ser till egennyttan, inte litar på varandra och där politiskt spel blir vanligt. Eller så kan man sprida en annan uppfattning där öppenhet, tillit och ett gott samarbetsklimat blir rådande. När nyckelpersoner i organisationen blir engagerade i att skapa en öppen och tillitsfull atmosfär, blir det en modell för andra, menar Senge.

En del företagsledare i vår undersökning organiserar tillfällena (möten) för att informera sina medarbetare och därigenom skapa öppenhet. De gör det i syfte att i förlängningen skapa ökad förmåga hos hela organisationen. Lyckas man med att skapa ökat engagemang, ligger det nära till hands att anta att människor blir mer självgående och tar egna initiativ. T ex talar Slanggrossisten (P29) om att medarbetarna ska kunna arbeta självständigt. Det har man större möjlighet att göra

om man har förståelse för helheten i verksamheten, och känner att man inte stängs ute från information.

6.2. Helhet i arbetsinnehåll/helhetsförståelse

Helhetsförståelse av verksamheten och branschen, vilket bl a innebär att kunna se med kundens perspektiv, är ett sorts resultat av information och delaktighet. Det är ändå en kompetens i sig, som många företagare ser som väsentlig för att skapa en bra verksamhet.

P3 Restaurang (genomfört Mål 4):

”Sen hade vi ett projekt som vi kallade ”den framgångsrika restaurangen”. Där det gällde att ta vara på den kraft som fanns i bolaget, ta upp idéer och förändringar, att i systematiserad form fånga upp de här bitarna. Det har resulterat i de olika checklistorna som används både i teamen och i ledningsgruppen.”

Här får medarbetarna dels förståelse för varandras yrkessituation genom att göra restaurangbesök tillsammans (t ex kock och servitris), dels får man insyn i hur kunden uppfattar ett restaurangbesök. För kunden är hela restaurangbesöket viktigt, alltifrån mottagande till maten, utformningen av lokalen och övrig service. När man sen samlas hela gruppen skapar man tillsammans en förståelse av restaurangbranschen.

P26 Restaurang (på fråga om vad de skulle göra om de skulle söka bidrag för kompetensutveckling):

”skulle kunna gå igenom med köksmästare och allt...så att dom fick, dom olika avdelningarna, fick större förståelse för vad dom sysslar med...Förr var det ju toppstyrt allting, det enda dom gjorde var, gick in och stämplade in, gjorde sitt jobb och gick hem. Nu får man liksom mer, man måste se till företagets bästa på ett annat sätt än vad man gjorde förut.”

P9. Slanggrossisten:

”Vi är ju små, så att alla gör i stort sett allting. Det är min målsättning att alla ska kunna det mesta. Alla kapar slang, alla svarar i telefonen, jag vill ha det på det sättet.”

A14. Hotell:

”Kompetens, för det första så bör alla jobba runt på de olika avdelningarna, och om man vill söka vidare inom företaget, som har möjlighet till det.”

Gemensamt för respondenterna är att de nämner helhetsförståelse av organisationen som viktig. Man får en förståelse av varandras roller, vilket underlättar samarbetet dem emellan. I exemplet P 9 Slanggrossist får man en helhetsförståelse av organisationen genom att man kan alla arbetsuppgifter.

P12. Marknadskonsulter

”Ska du lära dig helheten och allting som ligger bakom, så är det ganska lång inskolningsperiod, beroende på att mycket av det vi gör ligger då i analysfas och statistikfas och strategianalys, eeh, vilket gör att det gäller att du kan hela marknadskommunikationskedjan egentligen, inte bara det vi gör utan se förlängningen, vad händer när vi gör detta. Vad innebär detta för den totala kommunikationsstrategin.”

VD:n talar om vikten av förståelse för hela marknadskommunikationskedja för personlig kompetens. Det handlar om att kunna förstå vad en handling har för effekt på marknadskommunikationskedjan.

Hos Reglagetillverkaren (P17) gjordes steg ett i Mål 4-projektet av en extern organisation, som intervjuade samtliga anställda om deras arbetssituation. Resultatet var att majoriteten av de anställda ville ta ett större ansvar och känna ett större engagemang. I samband med detta sade VD:n:

”Det kan också vara ett utslag av det gamla sättet att jobba när man gjorde 2000 tempon på en dag och så gick man hem sen. Man såg inte helheten, den färdiga produkten, man hade ingen känsla för vem som var kunden i slutändan och hade ingen känsla för om man gjort ett bra jobb när man gick hem, eller gjort ett dåligt jobb, för vi mätte inte kvaliteten. Ett av budskapen var att en av slutsatserna i Y’s genomlysning av verksamheten, det var det att man ville ta ett större ansvar och ville känna ett större engagemang, majoriteten i alla fall.” (P17)

Man anser det fördelaktigt med helhetsseende i arbetet. Underförstått i citatet är uppfattningen av att medarbetarna gör ett bättre arbete om man ser helheten i produktionsprocessen. Kopplingen mellan helhetssyn och engagemang understryks. I steg två förändrades organisationen till en gruppbaserad organisation med målstyrda arbetsgrupper. Grupperna sköter sin egen planering. Var och en arbetar med produkten från början till slut, dvs med en större helhet än tidigare.

P20 Byggfirma sökte 1999 bidrag för kompetensutveckling från Mål 4. De hade då en svacka i ordergången och tänkte passa på. Emellertid vände det, och man fick så mycket att göra så att man inte hann med att genomföra steg 2, dvs själva utbildningen. Det finns enligt VD ett intresse för kompetensutveckling bl a inom ritningsläsning och kalkylering.

”Aa, men jag tror dom flesta är intresserade av att veta mer hur, hur det fungerar bakom kulisserna så att säga, och inte bara det här med att spika och banka, utan dom vill nog veta lite mer hur saker och ting går till...”(P20)

(På frågan om varför det är fördelaktigt med utbildning:)

”Dels att få ett annat intresse för jobbet så att säga, va’, det ligger mycket där, att vet man liksom bakgrunden till, hur det kommer sig att man vill ha si eller så, så är det ju lättare att genomföra saker och ting. ... Det blir ju ett annat intresse om alla vet varför man ska bygga si eller så, va’ ... en helhetsbild över det hela... Det är många bitar här, när det gäller att spara material och så vidare, va’...Vet man vad saker och ting kostar, så kanske man inte slänger dom här bitarna i första hand.” (P20)

Företagsledaren gör här en koppling mellan att byggnadsarbetarna behöver ekonomisk förståelse och ansvarstagande när det gäller materialförbrukning.

VD:n på Reglagetillverkaren (P17) talar om att de anställda i fabriken arbetar med helhet mer än förut. Man arbetar med produkten från början till slut och gruppen sköter sin egen planering. Eriksson (i Furåker, 1991) skiljer mellan arbetsutvidgning av två slag. Arbetsutvidgning där man enbart får fler arbetsuppgifter av samma karaktär menar Eriksson är kontroll i arbetet. Arbetsutvidgning på det vertikala planet, dvs att man får arbetsuppgifter som är kvalitativt skilda, är i större utsträckning kontroll över arbetet.

Molander (1996) beskriver ett exempel med en båtbyggare. Båtbyggaren har en bild i sitt medvetande av den båt han bygger som orienterar var de olika delarna ska sitta och vilken utformning de ska ha. Bilden ger överblick och känsla för väsentligheter, liksom de anställda på P17 får överblick över produktionsprocessen och den färdiga produkten, dvs ”orienteringskunskap”.

Liksom ägaren till restaurangen (P26) ovan menar Senge (1995) att det är viktigt att varje medarbetare får en förståelse för hur hela organisationen ser ut och fungerar. Det handlar om att förstå hur de olika delarna i organisationen

samverkar med varandra. Det är viktigt för att förstå hur olika åtgärder och handlingar påverkar helheten. Det kan t ex vara värt att veta för servitören vad som händer i köket när han får in en stor beställning eller en knepig beställning. Då kanske han kan meddela kunden att det tar si och så lång tid, eller om de är hungriga, rekommendera något annat istället. Viktigt att påpeka i sammanhanget är att restaurangen inte har gjort satsningen än. Det är en idé som de kanske kommer att genomföra, om de söker och får bidrag för kompetensutveckling. Kanske genomför de den ändå.

Förståelsen styr människans sätt att handla. Sandberg (1995) beskrev hur olika nivåer av förståelse för arbetsuppgiften påverkade motoroptimerare i bilföretaget (sid. 5 ovan). Följaktligen verkar det vara viktigt för kompetensen vilken förståelse vi har av ett system, en organisation eller en process. VD:n på S marknadskonsulter underströk vikten av att förstå hela marknadskommunikationskedjan, och att det tar tid att uppnå en sådan förståelse. Först då kan man bli riktigt skicklig i sin yrkesroll, dvs man förstår vad som händer med hela marknadsstrategin om man utför en åtgärd någonstans i kedjan. Kanske kan man säga att VD:n för S marknadskonsulter har en förståelse liknande nivå 3, enligt Sandbergs modell, i och med att han har hela marknadskommunikationskedjan i fokus när han arbetar med kundens marknadsstrategi. Men å andra sidan kanske han inte tar in kundens kund i förståelsen, det kan vi inte säkert uttala oss om. Kanske skapar man också i P3 Restaurang en förståelse liknande nivå 3, dvs helhetsintryck av ett restaurangbesök ur ett kundperspektiv.

6.3. Skapa samhörighet

Att genomföra olika aktiviteter tillsammans antas skapa en bra sammanhållning, enligt våra intervjuer. De intervjuade företagarna menar att organisationen fungerar bättre när man känner varandra väl och känner gemenskap med varandra.

P3 Restaurang:

”Målet var att vi skulle skapa en tryggare arbetsplats för alla anställda och att vi skulle öka vår affärsmässighet generellt i hela organisationen. Vi skulle jobba mer med kundtillfredsställelse, att vi skulle få fler återkommande kunder, att försöka öka trivseln bland medarbetarna.” ”Under steg ett åkte vi upp till Stockholm och besökte ett par leverantörer där. Sen hade vi lite svårt att fylla en eftermiddag, om jag får uttrycka mig väldigt rakt på sak, eh, med meningsfulla uppgifter. Då fick varje medarbetare ett par hundra kronor var, och de fick gå ut och käka lunch och ta ett par glas öl eller ett par glas vin eller... Man fick slå ihop sig två och två, man fick inte gå ihop med någon kollega då, utan någon från köket skulle gå ut med någon från servisen och Så fick dom ett frågeformulär med 25 frågor de skulle titta på. Och sen skulle vi göra en sammanfattning av det här. Vi avslutade konferensen på Q-Baren. Vi hade bokat den i 1,5 timme, vi höll på i 4 timmar. Det var svårt att bryta den här diskussionen, så mycket konkreta bidrag som man direkt kunde åka hem och göra förändringar med, som gav ett mycket gott kortsiktigt ekonomiskt utfall.”

P4 Biltillbehörsgrossist:

”Sen brukar vi göra en resa varje år och ha lite konferens ute, men det har väl mera...., det är inte så mycket utbildning. Vi sitter och har lite snack i konferensrummet, men det har väl mera....Vi var faktiskt i Skottland fyra dagar i höstas och bodde uppe på ett slott där. Vi sköt lerduvor, och besökte Glenkinchy whiskydestilleri. Man lär känna varandra på ett annat sätt, och man pratar mycket jobb när man sitter där över pilsnern. Det var nog alla djävligt nöjda med. Så vi brukar ha en sån resa varje år.”

P10 Revisionsbyrå:

”I september åkte vi ned med hela byrån till en anläggning på Kreta, hade inte mycket professionella frågor om skatt och revision, vi hade skådespelare och idrottspsykologer, framträdandeteknik och Personallbiten är viktig.”

P21 Dataföretag:

”Du får solidaritet, en identifikation mellan dej och bolaget, solidaritet mellan arbetskamrater ... Vi har lönebonusar, där vi delar ut 12 % av vinsten och den tillfaller alla anställda lika mycket. Och det är ju också ett sätt att uppmuntra gruppen.” ”Ja, vi åker ju ut och konferensar och så, käkar middagar och, vårfester. .. Dels för att belöna oss, tycka att vi är bra och sen också för gruppens skull...

..sprit är bra...sen får man ju också alltså öppenhet. Jag har ju varit anställd på företag där man inte är öppen, och det är det värsta som finns.”

A16 Transportföretag:

”Det är viktigt att personer kommer in i gänget, jobbet löser sig på något sätt.”

Molander (1996) tar upp identitetsskapande som en form av orienteringskunskap. Det sker i grupper där man känner samhörighet med varandra. Gruppidentiteten orienterar eller styr medlemmarnas handlingar, man agerar efter gruppens bästa. Respondenterna har inte talat om detta i termer av kompetensutveckling. Om man ser identifieringen med företaget och med varandra som en process mot större lojalitet till företaget, så kan det ändå betraktas som en form av kompetensutveckling, dvs om det också innebär en ökad förståelse.

Kanter, (1983) beskriver exempel på hur några företag fungerar på det sociala planet. Ett företag har basebollag, där man knyter kontakter inom företaget och skapar tillhörighetskänsla. Ett annat företag har återkommande after-workfester vid företagets swimmingpool, där man lär känna varandra. Många företag är medvetna om vikten av att skapa sammanhållning, tillhörighetskänsla och kamratskap. Därför organiserar man sig i små enheter där det är möjligt att lära känna varandra. På det sättet lägger man grunden för en god kommunikation mellan människor.

6.4. Skapa gemensamt synsätt

Företaget P13 Teknikinformationskonsulter har genomfört ett Mål 4-projekt med målsättningen att alla skulle få samma synsätt på företagets filosofi och arbetsätt:

”När arbetet började lugna ned sig såg vi att alla måste få samma synsätt, vad är företagets filosofi och även lära sig teknikinformation, kvalitet, osv. Så det var internutbildning som NN själv höll i. ... När man växer väldigt snabbt är det lätt att man springer åt alla möjliga håll om man inte har kontroll på det, och det har inte varit syftet egentligen med att vi ska ha chefsnivåer, utan varje individ ska ju ha det ansvaret själv, och då gäller det att man utgår från samma värdering, och den tycker vi att vi fått till väldigt bra. Vi har förhöjt kvaliteten betydligt...men samtidigt utvecklat väldigt mycket nya tankar och idéer.”

P19 Städföretag (har genomfört Mål 4):

”Jaa, då uppe i Tanum hade vi mycket grupparbete, mycket samtal, mycket diskussioner...jag märkte också efter den här helgen att många växte också som människor, bara på det här lilla som man själv tycker då kanske, att dom fick vara med och bestämma och staka ut framtiden och hur dom ville ha det. Det stämde ju väldigt mycket med vad dom tyckte så att säga om företaget och vad vi själva ville komma framåt. Man har ju samma idéer, men man måste se till att man får ihop det, och då la vi upp det hur vi skulle göra i steg två då.”

P26 Restaurang:

”Det är ju att man informerar om, man kan tala om t ex hur vi ligger till ekonomiskt i företaget, och man kan berätta för dom vad dom gjort bra, vad dom gjort dåligt, typ på såna möten. Sen att dom vet hur företaget fungerar, va’, och jobbar åt rätt håll, så att säga, va’...får man en engagerad personal fungerar allting mycket smidigare, det är ju så.”

Respondenterna talar här om att få samma värderingar och idéer om verksamhetens inriktning och om vikten av att alla jobbar åt samma håll. Molander (1996) beskriver att orienteringskunskap kan vara att tillsammans med andra skapa gemensamma mål, normer, värden och synsätt. Människor kan skapa detta tillsammans, i en grupp eller organisation. Gruppen kommunicerar sig samman kring gemensamma sätt att se på verksamheten, sätt att jobba, vad som är viktigt och inte. Det ger guidning för individens sätt att agera, en slags helhet som anger ramarna.

Senge (1995) menar att det i en grupp är svårt att utveckla gemensam förståelse, speciellt om gruppmedlemmarna kommer från olika yrken, discipliner, kulturer osv. Man har med sig olika tankemodeller in i diskussionen. Därför är det viktigt att skapa en gemensam bild av vad man ska göra och hur. För att göra det måste man ha ett gemensamt språk med vilket man kan beskriva en komplex situation. VD:n på S Teknikinformationskonsulter (ovan) talar om vikten av att ha samma förståelse hos alla medarbetare. Har man det krävs inte chefer som hela tiden talar om vad man ska göra, menar han. Om alla har samma förståelse av affärsidé, företagsfilosofi och andra grundläggande idéer så kan man arbeta åt samma håll ändå.

I samtliga kategorier utom denna och ”delägarskap” har lärandet ett konkret innehåll, t ex helhetsförståelse av en organisation där just uppfattning om organisationen är innehållet i lärandet. Den innehållsmässiga dimensionen i ”skapa samhörighet” verkar vara en känsla, känslan av samhörighet. Denna känsla av samhörighet orienterar medarbetarna mot gruppens gemensamma göranden och havanden.

6.5. Delaktighet i beslutsfattande

Två företagsledare, båda från företaget som genomfört Mål 4, har uppfattningen att om anställda deltar i beslutsfattande som rör viktiga frågor för företaget skapas ett större engagemang.

P19 Städföretag (har genomfört mål 4) (citatet finns även under 6.4):

Jaa, då uppe i Tanum hade vi mycket grupparbete, mycket samtal, mycket diskussioner...jag märkte också efter den här helgen att många växte också som människor, bara på det här lilla som man själv tycker då kanske, att dom fick vara med och bestämma och staka ut framtiden och hur dom ville ha det. Det stämde ju väldigt mycket med vad dom tyckte, så att säga, om företaget å vad vi själva ville komma framåt. Man har ju samma idéer, men man måste se till att man får ihop det, och då la vi upp det hur vi skulle göra i steg två då.”

P3 Restaurang (har genomfört Mål 4):

”Under steg ett åkte vi upp till Stockholm, besökte ett par leverantörer där. Sen hade vi lite svårt att fylla en eftermiddag (citatet finns även under avsnitt 6.1).
.. Det var svårt att bryta den här diskussionen, så mycket konkreta bidrag man

direkt kunde åka hem och göra förändringar med som gav ett mycket gott kortsiktigt ekonomiskt utfall.”

”Nytt affärsområde, vi sysslade ingenting med catering tidigare” (som resultat av diskussionerna i Stockholm)

Steg två:

”Det finns ett företagsspel som heter Äpplen och päron. I vårt fall hade vi en restaurang och den restaurangen gick ganska bra. Så behövde man göra investeringar. Dom som spelade det här spelet, fick tänka antingen måste vi sänka kostnaderna, skära på personalsidan eller bli aggressivare och annonsera mer så att vi får fler gäster. Så man fick en uppfattning från ett kundperspektiv, på nåt sätt måste ekonomin finnas med. Det här spelet hittade vår konsult till oss och vi skrattade lite grann åt det här i början, tyckte det var lite väl löjligt, va’. Alla i hela organisationen har spelat det här. Och det var liksom inget snack, nu ska jag ha ny spis och lite nya grejer till baren, man fick en klar förståelse för att det kostar pengar.”

”Sen hade vi ett projekt som vi kallade ”den framgångsrika restaurangen”. Där det gällde att ta vara på den kraften som fanns i bolaget, ta upp idéer och förändringar, att i systematiserad form fånga upp de här bitarna. Det har resulterat i de olika check-listorna som används både i teamen och i ledningsgruppen.”

Företagen har involverat sina anställda i beslut om viktiga gemensamma frågor för organisationen. Kronvall, Olsson, Sköldberg (1991) har studerat organisationsförändringar utifrån ett lärandeperspektiv. Förändring som är initierat och styrt uppifrån, av ledningen leder oftast till ett defensivt förhållningssätt. De skriver (s 23): "Det innebär i många fall att de som skall genomföra förändringen i den praktiska vardagen inte känner sig delaktiga i den process som ligger bakom det formella beslutet. Detta medför låg motivation, misstänksamhet mot reformens egentliga intentioner och därav följande mytbildning samt inte minst ett i vissa fall aktivt motstånd mot förändringen som sådan." I visioner, forskning och aktivt experimenterande om "det goda arbetet" pekar man bl a på att det är viktigt att vara delaktig i beslutsprocesser som rör verksamheten där man deltar. Ledning genom dialog för Gustavsen (1993) fram som framtidens ledningskoncept. Genom att så många synsätt som möjligt kommer fram, bearbetas och diskuteras finns det goda förutsättningar för att hitta fram till goda lösningar. (ibid).

En viktig del i Mål-4-projekten har varit att involvera anställda i beslutsfattande om kompetensutveckling. I P19 och P3 talar de om de positiva effekterna av detta. Man märker i citaten att företagledarna slås av, och kanske rent av har förvånats över det engagemang som det har skapat. I P19 talar man om att de anställda har vuxit som människor. I fallet P3 restaurang fick man dessutom ett antal goda idéer från bardiskussionen som skapade en effektivare organisation och större tillfredsställelse med arbetet hos medarbetarna (enligt VD:n). Under 1999 ökade man sin nettovinst med närmare 200 %. Man menar att det har till stor del berott på kompetensutvecklingsinsatsen och kanske främst från den gemensamma diskussionen där man tillsammans tog ett helhetsgrepp om verksamheten och vad man kunde förbättra.

6.6. Delägarskap

Delägarskap kan vara en del i samtidigt som det kan skapa samhörighet. Endast *en* av de studerade organisationerna hade anställda som också var delägare. Uppfattningen att delägarskap engagerar illustreras av följande citat:

P16 Vårdhem (har genomfört Mål 4):

”...det är lättare att driva en sak, när vi vet, vi jobbar ju för oss själva, det är lättare att få ta initiativ och plocka fram de där lilla extra, va’, än om man går anställd, för

att dom kan inte erbjuda hur höga löner som helst heller, och det blir inte attraktivt, va'. Det är mycket svårare att få folk att brinna..."

Kanske kan man tala om denna kategori som den, där man känner mest samhörighet med organisationen, där personalen är mycket engagerad. Motivationen är hög eftersom man arbetar åt sig själv. Man är troligtvis väldigt intresserad av att förstå organisationen, vad som pågår där och vad som händer i dess omgivning. I vår undersökning var det dock bara ett företag som hade delägarskap, så det är svårt att uttala sig generellt.

Innehållet i lärandet i "delägarskap" verkar ändå vara en känsla liksom i kategorin "skapa samhörighet". Här är det känslan av att man äger verksamheten tillsammans, får ta del av dess resultat, samt ta ansvar om det går dåligt. Det är just den känslan som orienterar medarbetarna.

6.7. Slutsatser om lärande av orienteringskunskap

Sjutton av de intervjuade företagsledarna har uppfattningen att det är fördelaktigt med utveckling av orienteringskunskap på något sätt. Det är viktigt att påpeka att vi inte kan säga att de övriga företagsledarna inte har uppfattningen av orienteringskunskap är viktigt. Vi har inte medvetet gått in för att leta efter orienteringskunskapen, det har vuxit fram efter hand. Analysen ovan har resulterat i sex kategorier av orienteringskunskap:

Delaktighet i helheten genom öppen information

Arbetsgivaren informerar öppet sina anställda om ekonomiskt resultat, framtidsplaner, och vad som är på gång i organisationen eller i dess omgivning. Han/hon menar att det skapar delaktighet och engagemang i helheten, dvs. om verksamheten i stort.

Helhet i arbetsinnehåll/helhetsförståelse

Uppfattning hos ledningen att det är viktigt att ha kvalitativt skilda arbetsuppgifter där en helhetsförståelse skapas, t ex från leverantörskontakter, tillverkning och kundkontakter. Det kan också vara att medverka i förbättrings- och utvecklingsverksamhet. Analysen visar att helhetsförståelsen av en process, ett system eller en verksamhet är en viktig faktor för att skickligt utföra en yrkesmässig roll.

Skapa samhörighet

Uppfattning att det är viktigt att skapa en vikänsla genom social samvaro. Man gör aktiviteter tillsammans, t ex fest, konferens eller en resa vilket främjar känslan av samhörighet med organisationen. Samhörigheten verkar som en orientering för den enskildes arbetsinsatser.

Skapa gemensamt synsätt

Uppfattning att det är fördelaktigt för verksamheten om man diskuterar sig samman för att få samma synsätt, tala samma språk, och/eller utveckla samma värderingar. Man brukar tala om vikten av att alla "jobbar åt samma håll" när detta uppnås. Man skapar samsyn om vad man ska göra i verksamheten och hur man ska göra det.

Delaktighet i beslutfattande

Här anser man att det är viktigt att involvera anställda i strategiska beslut, t ex att man gör en SWOT-analys (omvärldsanalys) tillsammans. Personalen är delaktig i beslutsfattandet vilket man menar skapar engagemang och eget initiativtagande. Respondenter talar om anställda som växer när de får vara med och ta beslut. Det nämns också att många goda förslag till förbättringar kommer fram i den processen. En viktig komponent i Mål-4's steg ett var att anställda skulle involveras i beslutsfattandet om vilken kompetens man behövde utveckla.

Delägarskap

Ledningen talar om fördelar med att personalen är arbetande delägare i företaget. Det är känslan av att man äger verksamheten tillsammans, får ta del av dess resultat, samt ta ansvar om det går dåligt. Det är just den känslan som orienterar medarbetarna.

Om man ser kompetens som förmåga att skickligt utföra en arbetsroll finns det många exempel i intervjuerna i vår undersökning. De ovanstående kategorierna av orienteringskunskap har det gemensamt att de ger vägledning och motivation för hur och i vilken utsträckning förfogandekunskapen nyttjas och utvecklas vidare av personalen.

Av de 17 företag som har nämnt orienteringskunskap på något sätt har sju sökt och fått EU-bidrag, och tio företag har inte sökt något sådant bidrag. Vad det gäller satsning på kompetensutveckling så som vi beskrev det i kategorierna 1-3 i kapitel 5, kan vi se att av företagsledare som har nämnt någon form av utveckling av orienteringskunskap återfinns tre i kategori 3, åtta företag i kategori 2 och sex i kategori 1.

Kategori enl.kap.5	1. Proaktiva	2. Reaktiva	3.Ej satsande
Tot antal ftg inom resp.kategori	16 ftg	22 ftg	15 ftg
Antal ftg med satsning på orienteringskunskap (varav antal Mål 4-företag)	6 (3)	8 (4)	3 (0)

Figur 6.1. Sammanställning av resultat från kapitel 5 och 6.

Figuren visar företagsledare som uppfattar det som viktigt med någon form av orienteringskunskap fördelade på företagets satsning på personalutbildning. Vi ser att de flesta (14 av 17) av företagen återfinns i kategori 1 och 2, dvs de företag som satsar proaktivt respektive reaktivt på personalutbildning. Endast tre företag finns i gruppen som inte satsar alls på personalutbildning. Kanske är det så att ett övergripande intresse hos företagsledningen för personalens utveckling återspeglas både i satsning på mer traditionell utbildning och på utveckling av orienteringskunskap? Emellertid har vi förstått, att utveckling av orienteringskunskap mer sällan definieras som ”kompetensutveckling” i praktiken.

Andra studier pekar på att omvärldskunskap hos personalen är viktigt för en verksamhets utveckling. Holmer (1995) beskrev hur de allt högre

ställda kompetenskraven i industrin innebär att man måste vara kapabel att improvisera, förebygga och snabbt lösa problem, vilket inte går utan en förståelse för helheten, dvs sammanhangen mellan organisation och omgivning. Han visade också att utveckling av helhetsförståelse sker bland annat genom att personalen verkligen kan ta eget ansvar. Widell (1995) visade hur delaktighet i strukturella förändringar leder till nyfikenhet, vilket i sin tur inverkar positivt på nytt lärande. För att våga det, måste också en medvetenhet om de egna förmågorna finnas, dvs en sorts trygghet i att både kunna riskera gamla kunskaper och pröva nya (ibid).

7. Slutsatser och diskussion

Den konkreta fråga som vi genom undersökningen har försökt besvara var varför inte fler företagare i Göteborgsregionen söker ESF-stöd/mål4 till sin kompetensutveckling. En underliggande, normativ, fråga hos ansvariga på Svenska EU-programkontoret var: varför lägger inte små och medelstora företag ner mer tid och pengar på kompetensutveckling som så väl behövs?

Vi har funnit att två tredjedelar av de undersökta företagen mer eller mindre kontinuerligt utvecklar kompetensen hos de anställda och att sambanden mellan kompetensutveckling och EU-stöd är svagt om ens befintligt. Kanske kan det emellertid vara så att en del mindre företag *har* fått ett lyft genom steg ett i Mål-4-programmet, från att tidigare inte insett vikten av kompetensutveckling till att verkligen vilja satsa på det pga av direkt upplevda effekter i lönsamheten.

I detta sista kapitel reflekterar vi över den ställda frågan och de svar vi har kommit fram till på olika sätt. Hur relevanta EU-stöd kan vara för olika verksamheters kompetensutveckling är kanske den mest närliggande frågan. Vi anser också att olika synsätt på vad kompetens och kompetensutveckling kan vara en viktig fråga att diskutera. Slutligen försöker vi formulera några idéer om hur vår studie kan användas praktiskt för Svenska EU-programkontoret och för de mindre företagen, och hur resultaten kan användas för fortsatt forskning.

7.1. EU-stödets relevans för små företags kompetensutveckling

Vi har intervjuat 53 företagare/verksamhetsledare i mikro-, små och medelstora verksamheter (mellan 5 och 250 anställda) i Göteborgsregionen och funnit att de flesta faktiskt satsar något på kompetensutvecklingsaktiviteter, även om många satsar mycket lite.

Sexton av de undersökta företagen satsar mycket aktivt på många former av kompetensutveckling. Lika många satsar egentligen ingenting. Den vanligaste satsningen totalt sett är att acceptera kursinbjudningar från leverantörer. Hälften av de intervjuade företagsledarna sade sig vara intresserade av att söka Mål4-stöd för sin kompetensutveckling, men de har antingen inte haft tid eller känt till möjligheten. Elva företagare var negativa till EU-stöd.

Nio av de tretton företag som vi har placerat i kategorin ”reaktiva kompetensutvecklare” har bedrivit kompetensutveckling med hjälp av Mål4-stöd. Det *kan* innebära att utan sådant stöd skulle dessa företag ha placerat sig bland dem vi kallar passiva kompetensutvecklare. ”Steg ett” innebär att all personal involveras i diskussioner om vilka typer av kompetensutveckling som behövs i organisationen. Förutom det åsyftade resultatet, en av personalen önskvärd kompetensutvecklingsplan, uppnås också ett engagemang för verksamhetens utveckling, vilket kan vara väl så viktigt för framtiden. Under rubriken ”orienteringskunskap” har vi diskuterat vad ett sådant engagemang för helheten betyder.

För företagare/verksamhetsledare som tidigare inte alls intresserat sig för sin och/eller personalens kompetensutveckling kan alltså troligen särskilt det första steget i Mål4-arbetet utgöra en stimulans för ett sådant vidare arbete.

Våra övriga resultat visar att en dryg tredjedel av företagen satsar medvetet och regelbundet på kompetensutveckling. I de fall dessa använder sig av EU- eller annat stöd för detta ändamål, betyder det troligen inte mer än att de tar de chanser som dyker upp. Dessa företag har en plan för sin verksamhet och låter inte olika typer av politiska incitament ändra kursen. När de kan, använder de sig av dem. Om det inte passar, så kan det vara för deras del.

Vi har funnit en del samband mellan grad av kompetensutvecklings-satsningar och företags ålder och storlek samt verksamhetsledarens utbildning. Vi har också funnit att sådana företag som vanligen inte bedriver aktiv kompetensutveckling (de med enkel produkt eller enkel produktionsteknologi), ändå gör det i de fall ägaren/ledaren har högre utbildning. Detta gäller i många fall invandrade företagsledare.

För offentliga organ som har till uppgift att stärka mindre företags kompetensutveckling, är det följaktligen relevant att vända sig till verksamheter, vars ledare har lägre utbildning och är ovana vid att orientera sig bland utvecklingsaktiviteter.

7.2. Olika synsätt på kompetens och kompetensutveckling

Undersökningen visar att föreställningarna om vad kompetens är varierar, men det finns ändå en rätt stor samstämmighet om vad som är nödvändigt och vad som är medfött respektive vad som kan läras in.

Olika typer av personliga egenskaper, bl a ”social kompetens” och humor, anses vara en bas att utgå från och något som svårtligen kan tränas. Andra viktiga ”egenskaper” är kognitiv kompetens, dvs ett intränat sätt att tänka eller hantera problem i branschen eller jobbet, och praktisk genomförandeförmåga. De anställda ska kunna tillämpa sina mer eller mindre teoretiska kunskaper både tekniskt och i det sociala sammanhanget.

Vid samtal med oss, beskriver troligen företagsledarna sina ”ideal” om kompetens och kompetensutveckling. När de sedan gör praktiska satsningar, så går de antagligen mer pragmatiskt tillväga, dvs de satsar på sådant som kan ”bevisas” vara ”lönsamt”. De är i hög grad pressade av att nå tillräckliga ekonomiska resultat. Det ideala verkar ofta befinna sig långt från den dagliga praktiken.

Vi antar, efter att ha funderat över våra resultat, att en del människor tror att kompetenser för arbetet antingen finns eller inte finns hos oss, och att andra människor i princip tror att kompetens för arbetet kan läras och tränas. Hur man uppfattar möjligheter till kompetensutveckling beror antagligen på de egna erfarenheterna av sådan. I materialet har vi sett en mer positiv inställning till kompetensutveckling bland företagsledare som har högre utbildning och bland de som har egna positiva erfarenheter av t ex lärande i arbetet eller konferenssituationer.

Om detta resonemang är hållbart, så skulle det innebära att stödresurser till kompetensutveckling bör satsas så att lågt utbildade företagare och deras personal får möjlighet att uppleva kompetensutveckling för att bli stimulerade att fortsätta, och att de också får stöd för en sådan fortsättning.

Vi har också i materialet funnit att *en känsla* av delaktighet och engagemang i verksamheten verkar på ett orienterande sätt för medarbetarna. Med en känsla av samhörighet och en vi-känsla kan uppmärksamhetsfokus utvecklas och intresset både för egen och företagets utveckling öka. Sociala processer som skapar och omskapar både egen och verksamhetens identitet kan både utgöras av informationsmöten och studieresor, men det viktiga är *stimulansen till gemensam*

reflektion och bearbetning av erfarenheter. Sådan reflektion och bearbetning verkar stimuleras av t ex det Steg ett, som innefattades i mål4-processen.

7.3. Hur kan man använda våra resultat vidare?

Till verksamma inom Svenska EU-programkontoret och liknande organ skulle vi vilja ge rådet att i första hand vända sig till företagare/verksamhetsledare med låg utbildning och erbjuda dem ett mycket lättköpt första steg för att ge dem egna erfarenheter av utvecklingsaktiviteter och resultaten av sådana.

I princip innebär detta ett två-stegsförfarande. För det första ett steg jämförbart med Mål4's steg ett, men med betydligt lägre tröskel i form av ansökningssvårigheter. För oss som är läs- och skrivvana förefaller ansökningsblanketten enkel, men den är inte det för människor som är ovana vid sådant och/eller upplever att de måste springa hela tiden för att hinna få verksamheten att gå ihop.

Det som lockar ska vara rejält, så att det verkligen upplevs som ett stöd, inte som en krånglighet, inledningsvis. Hellre en mindre målgrupp och rejäla satsningar.

För det andra behövs ett förfarande som innebär att lära ut hur man själv kan söka och köpa hjälp till kompetensutveckling. Lär ut "produktionsmetoder" för kompetensutveckling, ge inte "bara" själva produkten, dvs en kurs. Det viktiga kan vara att få träning i hur man, som verksamhetsledare, kan bedriva ett kontinuerligt utvecklingsarbete utan att känna att det inkräktar på den dagliga driften. En sådan väg verkar vara att involvera alla i personalen, så att den dagliga diskussionen, alla veckomöten och liknande blir steg i det kollektiva lärandet. Vi har bl a diskuterat hur olika former av orienteringskunskap kan bana väg för det egna intresset för fortsatt kompetensutveckling.

Villkoren för mindre företags utveckling är inte desamma som för stora organisationer. Den mesta *forskning om kompetensutveckling* grundar sig antingen på enskilda individers erfarenheter eller på villkoren i stora organisationer, eller grupper inom större verksamheter. Små verksamheter med små marginaler kanske kan utveckla andra former för fruktbar kompetensutveckling. Vi har sett att de ofta accepterar leverantörers erbjudanden om kurser, vilket ofta är helt nödvändigt för att klara av att vidareutveckla och/eller sälja just de produkter leverantören erbjuder. Vi har också diskuterat hur orienteringskunskap kan utvecklas och i sin tur påverka det kollektiva lärandet. Kanske kan en fokusering på just orienteringskunskap och tydliga exempel på hur sådan kan utvecklas, vara en "billig" väg att gå för de verksamheter vi här talar om. En ökad medvetenhet om hur de veckomöten man ändå har kan användas för lärande kan till exempel ge stora effekter utan nya kostnader.

Vi skulle alltså gärna se en fördjupad forskning om hur kompetensutveckling sker och skulle kunna ske i små verksamheter med små marginaler. Här behövs både mer övergripande studier och mer experimentella, där nya former prövas i praktiken, dokumenteras och sprids som goda exempel.

Referenser

- Argyris, Chris och Schön, Donald A., 1978
Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Berger, och Luckman, 1966
The Social Construction of Reality.
- Bertilsson, Monica, Eva Hedberg och Gunilla Johnsson, 1996
Kompetensuppfattningar – ett hinder för kvinnors avancemang till högre chefsbefattningar? BAS, Göteborg.
- Ellström, Per-Erik och Barbro Nilsson, 1997
Kompetensutveckling i små- och medelstora företag. Linköpings universitet, Institutionen för pedagogik och psykologi.
- Eriksson, Kjell och Jan Holmer, 1992
Study Circles as a Support for Changes in Working Life. Halmstad University and Karlstad University.
- Gustavsen, Björn, 1992
Dialogue and Development: theory of communication, action research and the restructuring of working life. Assen, Van Gorcum, Arbetslivscentrum, Stockholm.
- Göranson, Bo, 1990
Det praktiska intellektet. Carlssons Bokförlag, Stockholm.
- Holmer, Jan, 1995
Framtidsberedskap genom omvärldsutbildning. Forskningsrapport 95:9. Högskolan i Karlstad.
- Josefson, Ingela, 1985
Språk och erfarenhet. Carlssons förlag, Stockholm.
- Kronvall, K., E. Olsson och T. Sköldberg, 1991
Förändring och lärande. Studentlitteratur, Lund.
- Molander, Bengt, 1996
Kunskap i handling. Daidalos, Göteborg.
- Kanter, Rosabeth Moss, 1983
The change masters : Innovation for productivity in the American corporation, Simon and Schuster cop, New York.
- Sandberg, Jörgen, 1995
Competence for Work. BAS, Göteborg.
- Sandberg, Jörgen och Axel Targama, 1998
Ledning och förståelse. Studentlitteratur, Lund-
- Senge, Peter M., 1995
Den femte disciplinen. Nerenius & Santérus förlag, Stockholm.
- Widell (Lidström-), Gill, 1995
Organisationsbilder - om tanken som bas för handling. BAS, Göteborg.

Bilaga 2:

Tabell över de studerade företagens kvantitativa egenskaper.

Företags Namn	Etableringsår	Bransch	storlek Oms/anst	VD åld/utb	Anställda ålder/utbild	Kompetens-satsn./M4
A1	1994	Tek/handel	små/45/17	45/Hög	30/Gym	1 -- M4
A2	1993	Rest.	Mik/5/8	35/Yrk2år	25/Yrke3å	3 -- ej
A3	1989,96	Tek/handel	Små/33/32	48/låg	35/TekGy	1 -- ej
A4	1988	Städ	Små/3/12	35/Gy	26/Balandad	2 -- ej
A5	1980	Utbild/	Små/9/17	57/Hög	40/Hög/Gy	1 -- ej
A6	1997	Transport	Med/20/98	41/Hög	37/Hög/Gy	2 -- ej
A7	1985	Utbild	Små/6/16	54/Hög	45/Hög/Gy	1 -- ej
A8	1975	Detaljhand	Mik/10/5	53/Låg	30/Gy	2 -- ej
A9	1982	Gros/skiv	Små/50/16	45/Hög	40/Gy	2 -- M4
A10	1985	Tillverk	Mik/6/8	52/Hög	35/GyTek	2 -- ej
A11	1991	Tillverk	Små/11/12	62/Gy	40/Gy/Tek	3 -- ej
A12	1996	Telförsälj	Små/6/14	50/Gy	37/GyVård	3 -- ej
A13	1975	Tryckeri	Små/15/11	58/Hög	50+/Låg	3 -- ej
A14	1990	Hotelrest	små/30/20	48/Gy+	30/Gy	2 -- ej
A15	1982	Hotelrest	små/14/13	34/Hög	40/Gy	2 -- ej
A16	1980?	Transport	små/125/50	48/hög	33/Gy	1 -- M4
A17	1994	Detaljhandel	små/45/22	40/Gy	35/Gy	2 -- ej
A18	1918	Partihandel	Med/140/70	58/Gy	41/Gy	1 -- ej
A19	1997	Konsult/inv	Små/16d/24	50/Hög	37/Hög	1 -- ej
A20	1988	Partihandel	Medl/3d/150	48/Hög	32/Gy	1 -- ej
A21	1990	Resebyr.Gr	Små/175/16	50/Hög	26/Gy	2 -- ej
A22	1930	Åkeri	Mik/6/7	62/Låg(Gy?)	40+/låg	2 -- ej
A23	1977	Utbild	Små/4/12	52/Hög	50+/Hög	1 -- ej
A24	1994	Restau	Mik/2/4	40/Hög	40/Hög	3 -- ej
A25	1965	GrosByg	Små/80/30	59/Hög	40/Gy	2 -- ej
A26	2000	Hot.rest	Mik/3/6	40/Gy	35/Gy	3 -- ej
A27	1994	DetaljTjärk	Små/10/10	46/Hög	35/Gy	3 -- ej
A28	1975	Tillv/Handel	Mik/16/9	62?/Låg	40/HögLåg	2 -- M4
P1	1996	Rest/Hotel	Mik/?/7	52/Hög	27/Yrke	3 -- ej
P2						
P3	1993	Rest/Hotel	Små/50/40	55/Låg	27/Yrke	2 -- M4
P4	1991	Partihandel	Små/55/16	47/Hög	40/Gym	2 -- ej
P5	1997	Detaljhandel	Mik/18/5	32/Gym	30/Gym	3 -- ej
P6	1886	Tillverkning	Små/31/24	30/Gym	50/Yrke	3 -- ej
P7	1955	Tillverkning	Med/120/126	52/Hög	40?/Gym	1 -- ej
P8	1982	Tillverkning	Mik/?/8	65/Gym	45?/Yrke	3 -- ej
P9	1988	Partihandel	Mik/14/5	51/Gym	35/Låg	2 -- ej
P10	1998	Konsult	Små/35/48	45/Hög	40/Hög	1 -- ej
P11	1965	Tillverkning	Små/10/12	57/Gym	37/Hög	1 -- ej
P12	1991	Konsult	Mik/15/5	45/Hög	45/Gym	1 -- M4
P13	1989	Konsult	Med/23/55	31/Hög	30/Hög/G	1 -- M4
P14	1978	Transport	Mik/3,5/4	51/Låg	34/Gym	3 -- ej
P15	1960	Transport	Små/38/40	40/Gym	40/G/Låg	3 -- ej
P16	1991	Vård	Mik/4/7	40/Yrk	40/Yrk	2 -- M4
P17	1959	Tillverkning	Små/63/17	47/Gym	-/-	2 -- M4
P18	1975	Detaljhandel	Små/45/34	54/Hög	45/Låg	2 -- M4
P19	1994	Städ	Små/7/30	52/30/Gym	30/Gym	2 -- M4
P20	1994	Bygg	Små/26/15	48/Gym	27/Yrk	2 -- ej
P21	1992	Konsult	Små/90/26	38/Gym	30/Gym	1 -- ej
P22	1974	Bygg	Mik/33/5	55/Gym	35/Gym	2 -- M4
P23	1982	Partihandel	Små/110/16	40/Hög	35/Gym	3 -- ej
P24	1978	Konsult	Små/10/12	54/Hög	32/Hög	1 -- ej
P25	1962	Tillverkning	Små/300/38	50/Hög	35/Gym	2 -- M4
P26	1999	RestHotel	Mik/8/5	44/Låg	24/Yrk	3 -- ej
Gsnitt, 53F	1982			*40/25 **36/12H34G	48/24H23G6L	40Ej/13M4

*1977,5/49=40 Företagen P1, P8 saknas uppgifter, A19 och A20 avviker mycket så undantagets. Genomsnitt antalet anställda 1309/53=24,698 personer.

**1877/52=36, Uppgifter för P17 saknas.