



Christer Marking om kompetensutredningen och arbetslivets lärande:

”Det är ingen idé med kompetensutveckling, om människor i sitt arbete inte får använda sig av vad de har lärt sig”

Av Mats Utbult

”Det är ingen idé med kompetensutveckling, om människor i sitt arbete inte får använda sig av vad de har lärt sig.”

Detta var en viktig utgångspunkt för kompetensutredningens arbete, sammanfattad av dess huvudsekreterare Christer Marking.

–Vi sade att det största problemet är inte att det finns för lite kompetens, utan att man på arbetsplatserna drar för lite nytta av den kompetens som finns. För att göra det behöver man ändra arbetsorganisationen och då ökar också efterfrågan på kompetensutvecklingen

För den som inte kommer ihåg eller som inte var med, en liten sakupplysning: Kompetensutredningen, kom i början av 1992, precis när 90-talskrisen tog fart på allvar. Den nytillträdde borgerliga regeringen lade förslagen i papperskorgen

Ibland får långsamt malande utredningar kritik för att de kommer för sent. Men det finns också exempel på motsatsen.

Det sägs att Kompetensutredningen kom 10 år för tidigt med sina förslag, t ex om stöd till lärande till arbetsplatser där parterna analyserat behoven och var inställda på att förändra arbetsorganisationen. Men vad hände sen?

–En hel del av det vi föreslog har faktiskt genomförts under åren som har gått, i andra sammanhang och under andra rubriker, säger Christer Marking.

Men han menar att det också finns en del idéer som fördes fram där, som är aktuella fortfarande och som skulle kunna vara till nytta för dagens beslutsfattare.

Christer Marking är civilingenjör och arbetade som arbetslivsforskare när han i början av 80-talet anställdes av Metall som utredare. Han var en av dem som arbetade fram rapporten ”Det goda arbetet” som fick stor betydelse för både Metalls och andra fackförbunds arbete kring arbetsorganisation, arbetsinnehåll och kompetensutveckling i arbetslivet. Efter kompetensutredningen 1990-1992 har han varit FoU-chef på näringsdepartementet och kanslichef för IT-kommissionen. Just nu är han tjänstledig från näringsdepartementet och är Stockholms stads IT-strategichef.

Även i sina senare jobb har han hela tiden kommit in på frågor kring arbetslivets lärande, men han vill ändå ge en brasklapp inför intervjun: han har inte haft arbetslivslärandet som huvuduppgift på senare år. Likväl har han överblick och perspektiv som få, när det gäller samspelet mellan politikerna och parterna på arbetsmarknaden i den här frågan.

Arbetsorganisationen är nyckeln

Det var den unga och nya arbetsmarknadsministern Mona Sahlin som tillsatte kompetensutredningen. TCOs styrelse hade fört fram förslaget - och TCOs dåvarande ordförande Björn Rosengren blev utredningens ordförande. Christer Marking var huvudsekreterare och i sekretariatet fanns även ekonomhistorikern Anders Forsman, kulturgeografen Lars Grönqvist, arbetslivsforskaren Peter Docherty, TCO-utredaren Eva-



Maria Danvind, och Åsa Regner som arbetade särskilt med jämställdhetsfrågor.. Under utredningen pågick en "lång, infekterad och uppsplitande" diskussion om begreppet "lärande organisation". Mycket grovt kan man säga att begreppet handlar om att arbetet organiseras så att man lär sig som en del i arbetet. Men ofta användes det utan att närmare beskriva vad som egentligen krävdes. Christer Marking menar att det fanns en tendens på arbetsgivarsidan att använda begreppet som ett universalmedel:

-Bara genom att säga "lärande organisation" så löser man allt. I värsta fall kunde detta bli en grej för att slippa göra något.

Christer Marking kontaktade Per-Erik Ellström på pedagogiska institutionen vid Linköpings universitet, som vid den här tiden hade börjat syssla alltmer med arbetslivets pedagogik. Han bad honom att beskriva förutsättningarna för en lärande organisation: När lär sig människor? Vilka krav måste man ställa för att en organisation ska kunna kalla sig lärande?

Per-Erik Ellström gjorde en matris där han sorterade arbeten efter om de var regelstyrda eller kreativa när det gäller mål, metod och resultat. I ett vanligt enkelt industrijobb är mål, metod och resultat bestämda, och det som det gäller att lära sig är den metod som bestämts. Men i det mest kreativa jobbet är varken mål, metod eller resultat bestämt och utrymmet för lärande i arbetet är därför mycket stort. Och mellan de två ytterligheterna finns jobb med olika lärandeinhåll i en fallande skala.

-Min slutsats var förstås att vill vi ha en verkligt lärande organisation, så duger det inte med den traditionella arbetsorganisationen i industrin, utan vi måste dra oss åt det kreativa hållet, i alla jobb, säger Christer Marking.

- Vi menade att det är en samhällelig angelägenhet att sätta tryck på utvecklingen av arbetsorganisation och kompetens på de arbetsplatser där det bäst behövs. Därför är det rimligt att samhället uppmuntrar människor inom företag och verksamheter att göra en bedömning åt vilket håll som de utvecklas och göra en analys av vilken kompetens som de behöver. När de har gjort det och de blir överens mellan parterna, skulle staten bidra till kostnaderna för kompetensutvecklingen - det var vår tanke. Det skulle bli ett partnerskap mellan staten och företagen.

Avtal eller inte?

En avgörande fråga för utredningen blev att arbetsmarknadens parter kunde komma överens och skriva avtal om kompetensutveckling.

Under utredningens gång prövade Christer Marking ett grepp som "gjorde arbetsgivarna fullständigt hysteriska, det gällde arbetsgivarna inom på alla sektorer": han skrev ett förslag till lag om lärande i arbetslivet. Syftet var att mobilisera facket. Även om en av fackens företrädare i utredningen bröt fronten, så tror han att skissen till lag också skapade ett tryck på arbetsgivarsidan. Och mot slutet av utredningen lyckades de faktiskt få representanterna för TCO, LO och SAF att skriva en överenskommelse kring kompetensutveckling.

-Det var en lördag hösten 1991, jag var glad och tänkte att nu har vi den delen i hamn, minns Christer Marking.

Men det skulle bli en kortvarig glädje.

Lite senare råkade Stig Malm på LO och Göran Tunhammar på SAF sitta bredvid varann på ett plan till USA. Malm sa:

-Det ryktas att vi ska vara överens om det här med kompetensutveckling...

Det hade inte Tunhammar hört talas om. Och vid den här tiden var SAF absolut inte intresserade av någonting som kunde påminna om kollektivavtal i den här frågan.

Så hux flux gällde inte överenskommelsen längre.

Detta fick betydelse för hur utredningens förslag togs emot av Börje Hörnlund, som blev arbetsmarknadsminister i den borgerliga regeringen hösten 1991. Var inte näringslivet intresserade av samverkan med fack och stat, så var det inte möjligt för regeringen att tränga sig på - så var tanken i regeringskansliet, ungefär.

Christer Marking förde fram en alternativ avtalsstrategi, hämtad från Ontario i Kanada.

Den gick ut på att parterna på nationell nivå kom överens om ett "modellavtal" som inte i sig var bindande, utan som förverkligades först på lokal nivå genom att parterna där

skrev under ett lokalt, i huvudsak likalydande avtal. Poängen är att de centrala parterna inte binder sig men parterna lokalt kan sluta ett bindande avtal, om de vill. Det som parterna kommer överens om i dessa avtal är exempelvis att man, för att åstadkomma utveckling för både företag och individer, skulle genomföra vissa åtgärder, som inventering av kompetens och kompetensbehov, och att man från bägge parter skulle avsätta delar av lönesumman, samtidigt som staten bidrog med en del.

I Svenska Dagbladet beskrevs den här strategin som att fackets medlemmar nu skulle betala för sin egen kompetensutveckling på jobbet. Det väckte en del rabalder inom facket. Men Christer Marking tror fortfarande att detta system skulle kunna vara något även för Sverige. I Ontario har det fungerat i över tio år nu.

Han konstaterar att under de år som har gått har den hårda arbetsgivarinställningen - "aldrig avtal om kompetensutveckling" - mjukats upp. Det har börjat komma en del avtal, både centralt och i rätt stor utsträckning lokalt.

"EU genomförde det vi inte orkade"

Kompetensutredningens tanke om analys av behov, överenskommelser mellan parterna på arbetsplatsen och bidrag från staten ligger rätt nära arbetssättet i EU-programmet Växtkraft Mål 3 (tidigare Mål 4) inom ramen för Europeiska Socialfonderna ESF. Christer Marking beskriver det som att EU och dess program "genomförde det som vi i Sverige inte orkade själva". Men samtidigt undrar han om det är de arbetsplatser som har störst behov av stöd för kompetensutveckling som kommer sig för att söka pengar till Växtkraft-projekt.

Kanske borde man istället "söka upp de företag som håller på att kalva ut anställda och sätta ett tryck utifrån". En tanke i kompetensutredningen var också att de anställda inte bara behövde vidareutbildning för deras nuvarande arbete och arbetsplats. I många fall, när företag är på väg utför kan det istället vara tal om "utskolning", en omskolning för fortsatt liv utanför företaget.

-På en ort där man vet att ett företag har stora problem, borde man samla kommunalrådet och företrädare för länsarbetsförmedlingen, fack, försäkringskassan och andra för att diskutera vad man kan göra gemensamt för att få den här arbetsplatsen fungera bättre. Hur kan kraven ställas på arbetsplatsen om det via EU-medel finns möjligheter att finansiera en del utvecklingsarbetet?

-Vi testade det här på en krisort. Vi konstaterade att många instanser hade fått ansökningar och förfrågningar från samma företag. De berörda hade aldrig träffat varann för att diskutera sådana saker. Vi samlade ett 20-tal personer i samma rum, och gensvaret var starkt. På liknande sätt samlade Kompetensutredningen ett antal myndigheter på regional nivå.

-Vi förklarade: "Ni måste samverka för med den traditionella stuprörsmo-
del åstadkommer ni för lite effekt i samhällets satsningar på kompetensutveckling i arbetslivet."

Den här tanken har förverkligats senare, men i ett annat sammanhang. I det så kallade "landshövdingeuppdraget" 1997 analyserade regeringen en rad regelförändringar för att stimulera regional utvecklingskraft. Det här har sedan utvecklats vidare i regionala tillväxtavtal, där kompetensutveckling i arbetslivet ofta spelar en viktig roll.

Fler förslag som dykt upp i andra skepnader

Här är några andra förslag som på olika sätt dykt upp i andra skepnader:

- Kompetensutredningen föreslog insatser för att människor skulle kunna validera de kunskaper som de redan hade, även sådana som man inte skaffat sig genom formell utbildning. Utredningen talade om "utbildningsbevis efter kunskapsprövning". Nu finns ett sådant valideringsförfarande etablerat.
- Utredningen föreslog att man skulle minska den förmånsbeskattning för utbildning som fanns då. Denna beskattning har senare helt avskaffats.
- Det fanns flera förslag om forskning inom arbetsplatslärande. Ett konkret förslag genomfördes, i ett centrum vid Handelshögskolan för avancerade studier inom ledarskap (även om det inte blev precis det som man tänkt sig). Forskning om arbetslivets

pedagogik har kommit igång, bland annat i Centrum för studier av människa, teknik, organisation i Linköping, som startade 1994 (med stöd av Rådet för arbetslivsforskning under de första åren).

Det finns också en del förslag som ännu inte har blivit förverkligade. En tanke om yrkesinriktad kompletteringsutbildning som är mer än ett år (40 poäng) har det inte blivit något av med. Men det är många högskoleutbildade som har behov av detta synsätt. Folkhögskoleutbildning särskilt anpassad för småföretagare blev det heller ingenting av med. Det fanns intressanta exempel i Dalarna när utredningen arbetade.

Kompetenssparkonton en ineffektiv hävstång

En fråga som inte fanns med i Kompetensutredningen var idén om individuellt kompetenssparande, med stöd från samhället och arbetsgivare. Förslag om detta har ju manglats fram och tillbaka de senaste dryga fem åren. Christer Marking minns att han första gången såg idén föras fram med koppling till Skandia, i en artikel i Dagens Industri av Lennart Arvidson och Rolf Skillner för drygt 10 år sen. Med reservation för att han inte har trängt på djupet i förslaget om kompetenssparkonton, så uttrycker han en skepsis mot grundtanken, som han hade från början och som han har behållit:

-Vad kan ett individuellt kompetenssparande ge kortutbildade som ofta är lågt motiverade och har små möjligheter att spara? Det är lätt att se att individuella kompetenskonton är intressanta om man har en bra lön och ett intresse för studier. Den gruppen anställda är samtidigt den som "får" mest utbildning i arbetet.

Om nu kontona genomförs till slut, ser han att det finns en risk för att man därmed slår sig till ro: "Nu har vi gjort något". Men det blir en alltför liten hävstång för att höja kompetensnivån i arbetslivet, om man tittar på effektiviteten när det gäller hur statliga medel används för dessa frågor, fruktar han.

Bättre koll på att pengarna används till rätt saker

-Kring 1990 var vi mycket mer optimistiska när det gäller utveckling av arbetsorganisationen. Vi tyckte att allt var på väg framåt. Det var så mycket som drev på mot det här hållet, säger Christer Marking.

Vad var det som sen hände på 90-talet, då många arbetsplatser tycks ha halkat tillbaka i gamla hjulspår igen? Många talar om Taylors återkomst. Han menar att en aspekt har med ledarskap och kunskap att göra: chefers kompetens och hur den förändrats under de senaste 25 åren.

-När MBL kom i slutet av 70-talet ledde det först till konflikter på många arbetsplatser, eftersom de chefer som fanns då var motvilliga till samverkan och förhandlingar i den här formen. Nästa generation chefer, under 1980-talet, accepterade MBL som en del av verkligheten, som ett självklart sätt att arbeta.

Men under tiden hände något som man inte tillräckligt observerade när det pågick, en smygande utveckling. På den fackliga sidan initierades man färre och färre MBL-förhandlingar på 90-talet. Den fackliga utbildningen inom området minskade och försvann.

-Fackets eget folk vet idag ofta inte vad Utvecklingsavtalet är - alltså medbestämmandeavtalet på den privata sektorn.

Under andra halvan av 90-talet utbildades samtidigt en ny generation chefer på handelshögskolorna i amerikansk ledarskapsmetoder, med idéer från Harvard från 20-talet om hur man rationaliserar. Christer Marking minns hur han mötte en nyutexaminerad ung släkting som trodde att MBL var ett nytt bilmärke, och som inte hade en ingen aning om vem Taylor var. Under de här åren saknades också en kritisk granskning i massmedia av arbetslivets förändring.

-Arbetsförenkling och arbetsdelning sågs som någonting nytt och fräscht.

I Larenas gästtyckarintervju i februari sade TCO-ordföranden Sture Nordh att det har saknats ett tillräckligt starkt tryck underifrån i kompetensutvecklingsfrågor. Christer Marking har förstås också funderat kring detta. En av de viktigaste kritikpunkterna från honom själv mot utredningens förslag, som ju byggde på samverkan mellan parterna på arbetsplatserna, var just att det hela tiden finns frestelser som gör att engagemanget kan svikta. Han förklarar:

-Många gånger har utbildningsfrågorna i praktiken för facket kommit att fungera som ett smörjmedel i förhandlingssystemet, som man har använt sig av för att åstadkomma andra saker. När satsningen på förnyelsefonder pågick i början av 90-talet fanns t ex en bestämmelse om att parterna måste komma överens lokalt. Då förekom en hel del lokala överenskommelser som gick ut på att "vi gör en gemensam ansökan så att vi får ut pengarna så gör vi något sen" - utan några analyser eller program. På många arbetsplatser användes förnyelsefonderna mest till utbildning av specialister. Det blev inte så mycket breddsatsningar kopplade till förändrad arbetsorganisation, vilket var ett tema också i förnyelsefonderna. Det lokala facket på sådana arbetsplatser prioriterar andra saker som man fick istället. Motivationen i kompetensfrågorna var inte tillräckligt stark. För Christer Marking leder de här erfarenheterna till slutsatsen att man i samband med olika slag av stöd till arbetsplatslärande bör lägga mer ansvar utanför företaget, så att man har bättre koll på att pengarna används till rätt saker.

-Annars är risken stor för att det blir något annat än den utbildning som var tänkt.