



Myndigheten för yrkeshögskolan

# Samverkan som drivkraft - en forskningsöversikt

Lennart Svensson | 2014



---

# Innehåll

Förord .....	2
1. Syfte och bakgrund .....	3
2. Olika typer av samverkan .....	6
3. Om att leda samverkan i nätverk och partnerskap .....	10
4. Maktrelationer .....	14
5. Om effektiva ledningsgrupper .....	19
6. Företagen .....	25
7. Att våga ställa krav på ledningsgrupperna .....	29
8. Om stöd till ledningsgrupperna .....	32
9. Avslutning .....	34
10. Referenser .....	36

---

# Förord

Myndigheten för yrkeshögskolan genomför under 2014 en utforskande kvalitetsgranskning i syfte att ta fram kvalitetskriterier för arbetet inom de ledningsgrupper som finns för yrkeshögskoleutbildningar.

Ledningsgruppen är mycket central inom yrkeshögskolan. Varje yrkeshögskoleutbildning måste ha en egen, och det är den som är med och säkerställer att utbildningarna motsvarar arbetslivets kompetensbehov och håller hög kvalitet. Ledningsgruppen består av representanter för utbildningsanordnare, studerande och arbetsliv. De arbetslivsrepresentanter som finns i ledningsgruppen deltar frivilligt och har ingen formell beslutanderätt. Detta förhållande ställer stora krav på gruppens arbetssätt.

Ledningsgruppens organisation är unik för yrkeshögskolan som utbildningsform och hittills har forskning kring den varit mycket begränsad. Forskningsöversikten omfattar därför forskning kring samverkansformer för styrning av utbildningsverksamhet generellt, och som kan vara relevant för yrkeshögskolan.

Vi kommer att ha stor nytta av forskningsöversikten när vi nu går vidare med att utveckla kvalitetskriterier för ledningsgruppens arbete och, i förlängningen, myndighetens kvalitetsgranskande verksamhet. Syftet är som alltid att i förlängningen säkerställa kvalificerad kompetens till ett väntande arbetsliv.

Västerås/Hässleholm 2014-09-23

Thomas Persson, Generaldirektör

Diarienummer MYH 2014/3623  
Myndigheten för yrkeshögskolan  
Hässleholm 2014

Omslagsbild: Lars Owesson

# 1

---

## 1. Syfte och bakgrund

Rapporten är en forskningsöversikt som ska utgöra grund för en utforskande granskning av ledningsgruppens uppdrag inom utbildningar i yrkeshögskolan. Översikten ska tillsammans med författningar och förarbeten vara utgångspunkt för att ta fram kvalitetskriterier och indikatorer som kan användas vid granskning. Översikten ska också användas vid tolkning av granskningsresultaten.

Uppdraget var att göra en forskningsöversikt som är flervetenskaplig. Den ska gälla aktuell forskning inom olika områden som kan belysa ledningsgruppens uppdrag.

Yrkeshögskoleutbildningar ska "utvecklas och bedrivas i samverkan mellan arbetsliv och utbildningsanordnare". Arbetslivets kanske viktigaste uppgift handlar om att, utifrån sin kunskap om branschen och om dess behov av kompetens, nationellt och lokalt, formulera utbildnings- och kursmål tillsammans med utbildningsanordnaren.

Utbildningsanordnaren ska utse en utbildningsledare som har ansvar för den dagliga ledningen av verksamheten och som har ett särskilt ansvar för utbildningens utveckling. Hos utbildningsanordnaren ska vidare finnas en ledningsgrupp för utbildningen. Ledningsgruppen ska bestå av utbildningsledaren, minst en studeranderepresentant och "företrädare för de delar av arbetslivet som berörs av utbildningen". Arbetslivets representanter ska vara i majoritet.

Uppgifterna för ledningsgruppen beskrivs som följer:

- se till att utbildningen genomförs i enlighet med författningarna
- ansvara för att ett systematiskt kvalitetsarbete bedrivs
- fastställa kursplaner
- besluta om antagning av sökande
- pröva frågor om tillgodoräknande
- utfärda examens- och utbildningsbevis

Uppgifterna har således vitt skilda karaktärer, från myndighetsutövning till ansvar för utvecklings- och kvalitetsarbete. Ansvar för kvalitetssäkring innebär på sätt och vis att man kontrollerar utbildningsanordnarens arbete. På så sätt har ledningsgruppen ett övergripande ansvar för att utbildningen leder till rätt kompetens. Däremot är det utbildningsanordnaren som har ansvar för utbildningens genomförande och som har det ekonomiska ansvaret.

Arbetslivets representanter har särskilt ansvar för att säkerställa att utbildningen utvärderas och kvalitetssäkras utifrån arbetslivets behov, vilket enligt Yrkeshögskolan. För yrkeskunnande i förändring (SOU 2008:29) innebär att utbildningen i hög grad måste vara situationsbunden. Utbildningen ska ge kunskaper, färdigheter och kompetens. Arbetslivets ändrade krav blir en del av kvalitetssäkringen. Arbetslivets representanter ansvarar också för att utbildningen genomförs med väsentliga inslag av arbetslivsanknutet lärande. De uppgifter som förekommer i arbetslivet ska vara utgångspunkt för utbildnings- och kursmål.

De studerande ska ges möjlighet till insyn i utbildningen och tillfälle att påverka innehåll och genomförande. Studeranderepresentanten är fullvärdig medlem i ledningsgruppen och har samma rättigheter och skyldigheter som övriga medlemmar.

### **Övergripande frågeställningar**

Forskningsöversikten ska belysa två övergripande frågeställningar:

- 1) Hur bör ledningsgruppens sammansättning och uppdrag vara för att bäst säkerställa att utbildningen leder till de mål som formulerats utifrån arbetslivets kompetensbehov?
- 2) Hur påverkar arbetslivets engagemang utbildningens kvalitet och de studerandes resultat?

Enligt uppdragsbeskrivningen ska följande frågor belysas närmare:

#### **A) Ledarskap**

Olika former av samverkan/partnerskap. Hur fungerar ledningen när flera organisationer är involverade? Hur ser den formella/informella ansvarsfördelningen ut? Vilka roller krävs för att få en fungerande samverkan? Hur kan samverkan fungera på ett övergripande respektive ett mer konkret plan – alltifrån målstyrning till genomförande av utbildningar? Hur viktigt är personberoendet och hur skapas en långsiktighet i arbetet?

#### **B) Maktförhållanden**

Vad betyder ett ojämnt kunskapsförhållande och en maktobalans för ledningsgruppens arbete? Finns det en risk att arbetslivet befinner sig i underläge vid formulering av utbildningsmål och kursmål? Vad betyder ledningsgruppens sammansättning för att skapa balans och jämlikhet i relationerna?

C) Arbetslivets inflytande över utbildnings- och kursmål

Hur formuleras kompetensbehoven och hur omsätts de till utbildnings-/ kursmål? Vilken roll bör arbetslivet ha i detta arbete? Ska rollen vara drivande eller konsultativ? Vilka förväntningar har arbetslivet på generella färdigheter respektive en mer företagsspecifik kompetens? Hur kan en integration mellan teoretisk kunskap och praktisk färdighet gå till? Hur sker målformuleringen och hur fylls målen upp? Hur kan man arbeta för att skapa samförstånd bland de olika aktörerna kring utbildningsmål?

D) Företagen

Vilka kompetensförsörjningsstrategier har företagen som deltar i utbildningen? Hur ser arbetslivets vilja till medfinansiering ut? Vilken betydelse har företagens organisationsform, storlek och kompetensnivå för att få till en effektiv samverkan med utbildningsanordnare? Vad betyder utbildningsanordnarens attityd och inställning till samverkan med arbetslivet? Vilka är svårigheterna och hindren för småföretag att delta i samverkan med utbildningsanordnare?

### **Om metoden**

Översikten har omfattat en genomgång av totalt ett 60-tal böcker, artiklar och rapporter. Kontakter har tagits med ett tiotal forskare för att få tips om litteratur samt för att diskutera uppdraget. Ett utkast till rapporten har återförts till tre forskare. En återföring har gjorts till uppdragsgivaren vid tre tillfällen.

Vid det första tillfället (april) var det en liten grupp av ansvariga inom Myndigheten för yrkeshögskolan. De preliminära resultaten diskuterades i relation till uppdragsbeskrivningen. Det fortsatta arbetet planerades och en återföringsträff bestämdes för en större grupp i form av ett analysseminarium (juni), då ett 20-tal personer deltog. En kompletterande träff organiserades senare för de som inte kunde delta vid den första träffen (augusti).

# 2

---

## 2. Olika typer av samverkan

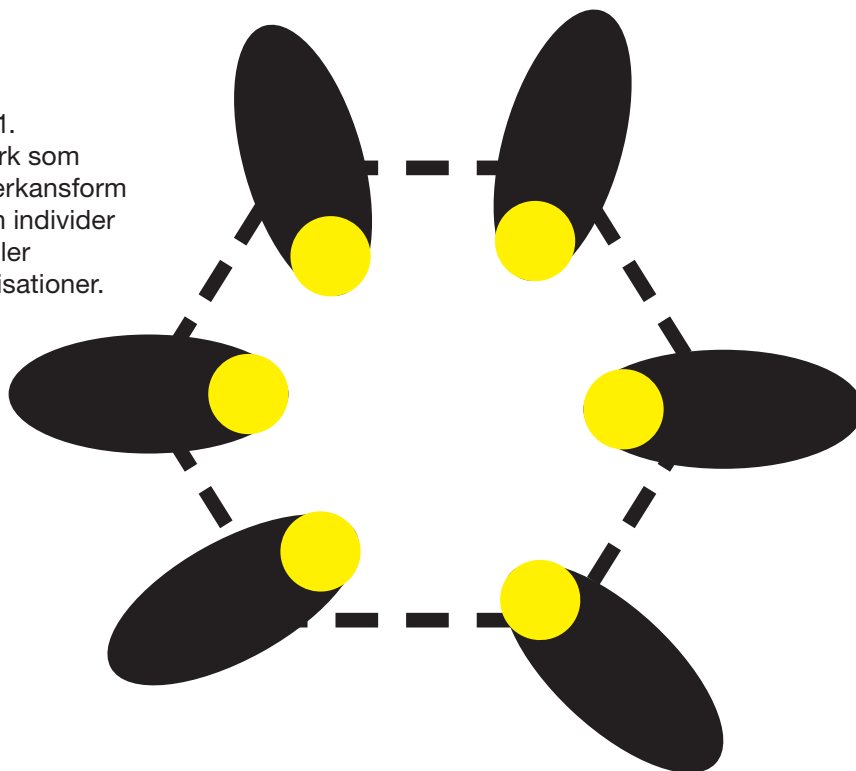
För att förstå hur ledningsgruppen inom yrkeshögskolan kan fungera för att lösa sina uppgifter måste vi analysera vad samverkan innebär. Samverkan mellan utbildningsanordnare och arbetsliv är grunden i yrkeshögskolans verksamhet – för styrningen, resultatet och kvalitetsutvecklingen. Ledningsgruppens arbete måste förstås inom ramen för denna samverkan mellan arbetslivet och utbildningssystemet. Mycket av den traditionella forskningen om ledning i enskilda organisationer blir därför mindre intressant. Ledningsgrupperna inom yrkeshögskolan omfattar minst två organisationer – skolan och arbetslivet – med olika förutsättningar, traditioner, kulturer och (delvis) skilda intressen, dvs. det handlar om en interorganisatorisk samverkan.

Samverkan kan relateras till andra näraliggande begrepp (jfr Danermark och Kullberg 1999). Samverkan är något annat än samordning som mer handlar om att två organisationer anpassar sin verksamhet till varandra utan att egentligen förändra denna. Det är också något annat än samarbete som mer står för ett direkt och nära samarbete för att konkret lösa en uppgift, t.ex. samarbetet mellan en studerande och en handledare under LIA (Lärande i arbetet). Samverkan handlar om att organisationer tillsammans tar ansvar för, genomför och utvecklar något tillsammans – något som de inte klarar av att utföra var för sig.

Formerna för samverkan kan variera. En beprövad form för samverkan är nätverk (se figur 1, Svensson m.fl. 2001). Figur 1 vill illustrera att samverkan kan

ske i form av individuella nätverk (de inre cirklarna), men nätverken kan också gälla organisationerna (de yttre cirklarna). I det senare fallet är medlemmarna i nätverket representanter för organisationerna och har ansvar för att återföra det som sker i nätverket till de egna organisationerna. I forskning om företag talar man om strategiska nätverk i detta sammanhang. I dessa nätverk finns det en tydlig och gemensam uppgift samt klara förväntningar på insatser och utfall för varje deltagare i nätverket. I dessa nätverk har deltagarna mandat att fatta beslut. Det finns inget centrum i ett nätverk, som i stället bygger på idén om jämlika relationer och allas lika värde, men det kan finnas en nod som har en samordnade och stödjande funktion. Noden kan utgöras av en branschorganisation, en företagarförening eller ett industriellt utvecklingscentrum (IUC) eller liknande. Nätverk har visat sig vara en utmärkt form för utveckling av mindre företag genom det lärande och det stöd samt den hjälp som samverkan innebär (Svensson m.fl. 2000).

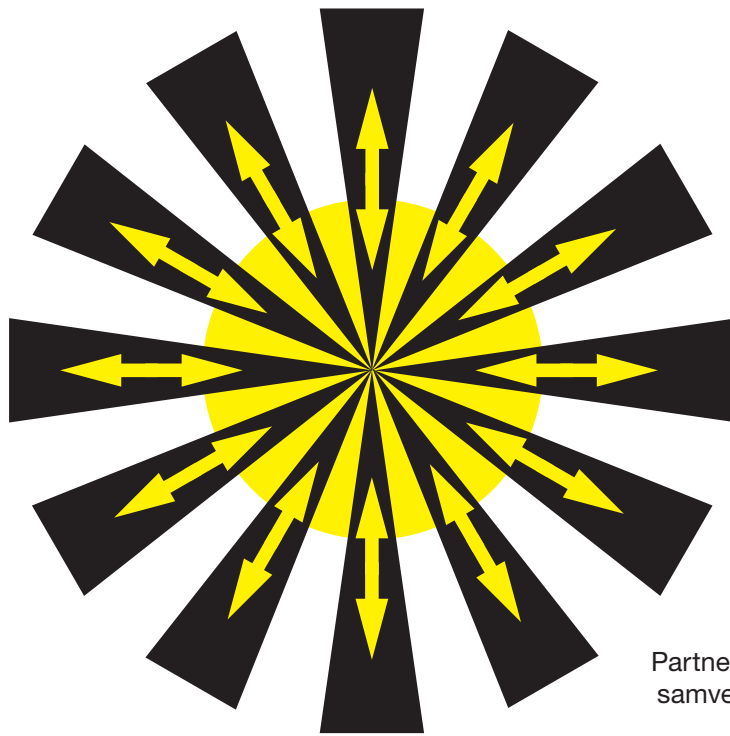
Figur 1.  
Nätverk som  
samverkansform  
mellan individer  
och/eller  
organisationer.



Företag kan göra gemensamma inköp, låna personal av varandra och upphandla tjänster gemensamt. Nätverk är dock ingen universallösning för att utveckla företag eller organisationer. Det krävs stöd för arbetet och att rätt förutsättningar finns eller skapas för att nätverken ska leda till konkreta resultat i de berörda organisationerna. Stödet kan handla om att administrera och samordna samt att utveckla tillit och öppenhet i relationerna.

Nätverken bygger på frivillighet och arbetssätten är oftast informella och öppna (symboliserat av de streckade linjerna i figur 1). Den informella strukturen är en styrka och tillgång – både för att komma på nya idéer och för att snabbt lösa praktiska problem. Den lösliga karaktären på nätverket är samtidigt en svaghet, bl.a. när det gäller att få stabil organisering, tydlighet och långsiktighet i arbetet. För att hantera dessa svagheter i nätverken har mer krävande samverkansformer utvecklats, där ofta offentliga och privata aktörer ingår (Mörth och Sahlin-Andersson 2006). En sådan form för samverkan är partnerskapet (se figur 2). Ett partnerskap är alltså en mer krävande form för samverkan som är mer formaliserad och förpliktigande.





Figur 2.  
Partnerskap som  
samverkansform

Tanken är att det ska finnas ett gemensamt problem- eller utvecklingsområde (symboliserat av den inre cirkeln i figur 2) som ska vara diskuterat och tydliggjort för alla partners. Det ska vara tydligt att alla parter ska vinna på samarbetet som ska vara ett sätt att lösa ett problem som deltagarna inte kan lösa var för sig (Mörth och Sahlin-Andersson 2006; Svensson och Nilsson 2008). Deltagarna i ett partnerskap måste ha tydliga mandat från sin organisation så att de tillsammans kan fatta beslut inom de ramar som samverkan är utformad för. Det är viktigt att det finns rätt partner med för att uppgiften ska kunna lösas (symboliserat med de olika tårtbitarna i figur 2 som tillsammans utgör en helhet). Det måste vara tydligt vad varje partner får ut av att medverka ("what's in it for me") samt vilka insatser som krävs från var och en (symboliserat med pilarna inåt och utåt i figuren). En fungerande samverkan på lång sikt kräver att vinsterna ska vara större än insatserna för varje deltagande partner.

Det som hittills berörts är de mer formella och objektiva förutsättningarna för samverkan i ett partnerskap. Men för att ett partnerskap ska fungera optimalt krävs andra – mer informella och "mjukare" – villkor på samma sätt som i ett nätverk, bl.a. följande:

- att relationerna är jämlika,
- att det finns en tillit mellan deltagarna,
- att det finns en "vi-känsla" i gruppen.

Figur 2 illustrerar en sammanhållning och gemenskap inåt, men kontakterna utanför partnerskapet synliggörs inte. Den interna sammanhållningen får dock inte bli för stark, utan det måste finnas en öppenhet utåt gentemot strategiska aktörer och även kontakter "uppåt" (mot beslutsfattare regionalt och nationellt) för att partnerskapet ska kunna påverka förutsättningarna för verksamheten. Det är en av fördelarna med ett partnerskap, nämligen att flera organisationer tillsammans kan påverka omgivningen och synliggöra sin verksamhet (Wistus 2010). För enskilda och mindre företag är det sällan möjligt att påverka former för utbildning och förhållanden på arbetsmarknaden var för sig.



Sammantaget visar forskning att partnerskap kan vara en effektiv form för samverkan när rätt förutsättningar finns, bland annat i följande avseenden (Svensson och Nilsson 2007; Grinbergs 2014):

- Komplexiteten ska vara hög när det gäller problemet som ska lösas
- Flera parter/organisationer berörs av problemet
- Samverkan krävs för att problemet ska kunna lösas
- Hållbar utveckling är en central del av problemet, dvs. det finns ingen enkel "quick-fix"-lösning
- System och struktur ska kunna påverkas om detta krävs för att lösa ett problem
- Det går inte att hitta lösningar inom ordinarie verksamhet eller i varje organisation var för sig

Den presentation som gjorts ovan av nätverk och partnerskap har mer karaktären av en idealtypisk modell. Det är tänkta och teoretiskt analyserade former för samverkan som ska lösa komplexa problem som de berörda organisationerna inte kan lösa var för sig. Roller, ansvar, funktioner och kompetenser klaras ut i förväg för att kunna skapa en effektiv samverkan – som kan vara mer löslig och informell, respektive mer krävande och formaliserad.

Nätverk och partnerskap kan alltså ses som en strategi för utveckling som ska komma till rätta med svagheterna i tidigare ansatser. Svagheterna gäller både en traditionell planeringsstrategi ("uppifrån-driven") och en aktiveringsstrategi ("underifrån-driven"). Den förra skapar ingen delaktighet och blir lätt fyrkantig, medan den senare blir för kortsiktig eftersom den är starkt beroende av eldsjälur och lokalt engagemang (Svensson m.fl. 2001). Idealt sett ska partnerskapet omfatta en samverkan och en utveckling som sker på lokal, regional och nationell nivå. På det sättet kan en strategisk påverkan ske där lokala erfarenheter kan föras upp och påverka regelsystem och praxis, något som i sin tur och i nästa steg underlättar det lokala utvecklingsarbetet.

I idén med partnerskap är ambitionerna höga och kraven på deltagarna stora. Frågan är hur denna tänkta modell fungerar i praktiken. Modellen (under beteckningen utvecklingspartnerskap) har tillämpats i stor skala inom ett omfattande EU-program – EQUAL (Wistus 2010). Programmet syftade till att stödja inkludering på arbetsmarknaden, och kravet för finansiering var att det fanns ett utvecklingspartnerskap – t.ex. mellan arbetsförmedling, företag och utbildningsanordnare. Ansvar för ekonomin var gemensamt och ingen organisation fick lämna partnerskapet utan godkännande av finansiären. Forskningen från EQUAL-programmet visar på både möjligheter och svårigheter med partnerskap som organisationsform. När förutsättningarna fanns så utvecklades en effektiv samverkan mellan olika organisationer, något som gjorde att viktiga resultat kunde uppnås och även spridas på en strategisk nivå. Wistus (2010) visar samtidigt på motsägelser och dilemman med partnerskapet som organisationsform. En svårighet handlar om att kombinera formell representation med hög delaktighet för utsatta grupper på arbetsmarknaden. Det var svårt för arbetslösa och sjukskrivna att delta på lika villkor i grupper med experter och chefer. Avsikten med ett partnerskap är även att nå fram till konsensus, men ofta finns olika intressen och målsättningar mellan skilda parter. Kravet på konsensus gör att intressekonflikter och oenighet undertrycks. Ett annat problem är att arbetet i ett partnerskap ofta sker åtskilt från verksamheten – t.ex. i projektform – vilket ger utrymme för nytänkande, men återkopplingen till de berörda organisationerna försvåras. Koordinatorsrollen är komplicerad och det saknas ofta ett tydligt mandat för denna funktion, visar forskningen.

# 3

---

## 3. Om att leda samverkan i nätverk och partnerskap

Att leda samverkan i ett nätverk eller ett partnerskap skiljer sig från ledarskap i en enskild organisation. Det är flera organisationer som är inblandade och oftast med olika grad av engagemang och varierande resurser (se figur 1 och 2). Forskningen på området är begränsad, men en genomgående bild är att förutsättningarna för samverkan lyfts fram, snarare än ledarförmågan, specifika metoder eller arbetssätt. De förutsättningar som betonas starkast i forskningen gäller tillit, jämlika relationer, tid och resurser samt externt stöd. De två första gäller alltså mer "mjuka" värden, de två senare handlar om "hårda" villkor – tid och pengar i första hand. Ett framgångsrikt ledarskap kan naturligtvis påverka och stärka dessa förutsättningar för samverkan, men inte ersätta eller kompensera grundläggande brister i dessa avseenden. De svårigheter som forskningen visar när det gäller samverkan i nätverk och partnerskap beror alltså inte på svaga ledare, utan på att mer grundläggande förutsättningar inte skapats (Svensson m.fl. 2001).

Hur kan ledarskapet för nätverk och partnerskap bäst utformas för att uppnå egna och gemensamma mål för olika partner? En viktig utgångspunkt är att ledarskap för samverkan är något kollektivt som berör flera organisationer. Det utövas gemensamt i en ledningsgrupp, oftast med stöd av en koordinator (Andersson m.fl. 2005). Ledning tolkas här i en vid mening och innefattar styrning och ägarskap. En ledare (eller koordinator) måste kunna samverka med en

styrgrupp och med ägare från flera organisationer. Forskning visar att det är denna kombination av ett aktivt ägarskap, en professionell styrning och en effektiv ledning som gör att ett utvecklingsarbete blir hållbart (Brulin och Svensson 2012). Problemet med ägarskap, styrning och ledning blir ännu svårare att hantera när olika typer av organisationer och aktörer från skilda verksamheter samverkar (Laestadius m.fl. 2007). Ledningen blir ett kollektivt ansvar, men många beslut måste tas av de enskilda organisationerna var för sig. En gemensam ledning förutsätter därför att deltagarna har mandat att fatta beslut för sina respektive organisationer.

Partnerskap är alltså en mer krävande form för samverkan vilket gör att det måste finnas en ledningsgrupp för att samverkan ska fungera. Oftast finns en koordinator som stöd för ledningsgruppen. Wistus (2010) diskuterar hur koordinatören i ett partnerskap kan fungera på olika sätt – som en ledare eller som en "spindel i nätet". Koordinatören kan arbeta på olika sätt beroende på situationen och de förväntningarna som de deltagande organisationerna har. Frågan – om koordinatören enbart ska agera på uppdrag av organisationerna eller ha en mer pådrivande roll – måste klaras ut från början (jfr Andersson m.fl. 2005). Ledningen och styrningen av samverkan mellan utbildning och arbetsliv blir särskilt komplicerad. Det är svårt att styra utbildning och att följa upp resultat samt att garantera kvaliteten. Det handlar ofta om beslut på olika nivåer och i organisationer med olika regelsystem, och det är aktörer som kommer från olika system med skilda logiker – arbetslivet kontra utbildningen.

Forskningen om vuxenutbildning har sällan analyserat eller fokuserat på samverkan mellan arbetslivet och utbildningssystemet. Det gäller både svensk och internationell forskning (se bl.a. Kasworm m.fl. 2010; Backlund m.fl. 2001; Ellström m.fl. 1996). Fokus i forskningen handlar i stället om lärande (oftast individuellt, men även organisatoriskt) – innehåll, former (formellt och informellt), motivation, examination, validering m.m. Forskning om lärande på arbetsplatsen har dock ökat snabbt och i denna ingår ju samverkan mellan företag och utbildare (Billet 2006, Tång 2013, Olofsson 2005, Svensson och Åberg 2000). I det följande presenteras några studier som gäller samverkan kring arbetsplatslärande och vuxenutbildning.

I en avhandling studeras samverkan kring vuxenutbildningen i nätverksform på en regional nivå (Jakobsson 2007). Den visar hur svårt det var att skapa ett aktivt ägarskap bland utbildningsanordnarna, som oftast var kommunala lärcentra. Den politiska styrningen av vuxenutbildningen på en regional nivå visade sig vara både vag och svag. Utvecklingsarbetet kom på det sättet att bedrivas "vid sidan av" de dagliga verksamheterna, och resultaten blev därför svåra att integrera i den kommunala vuxenutbildningen. De lokala lärcentras arbetssätt ändrades i liten utsträckning. Det fanns en ovana inom kommunerna att arbeta med behovsstyrda och flexibla insatser gentemot företagen. En slutsats i avhandlingen är att formen för samverkan (nätverk) var för svag och löslig och att den därför inte utgjorde en kraft för verklig förändring och hållbar utveckling. Partnerskap diskuteras i avhandlingen som en alternativ och effektivare samverkansform där förpliktelser och åtaganden klargörs för de deltagande aktörerna.

Satsningarna på Teknikcollege samt Vård- och omsorgscollege är ett försök att skapa en samverkan mellan utbildningsanordnare och företag. Syftet med samverkan är att tydliggöra ansvar mellan de deltagande organisationerna, att utveckla kvaliteten och bättre utnyttja resurserna samt att öka intresset

för utbildningarna. Utbildningarna ska vara av hög kvalitet, både teoretiskt och praktiskt, och ge de studerande ett stort inflytande. En annan tanke med samverkan är att statusen på yrkesutbildningen ska höjas och att yrkesområdet och arbetsgivarna ska få bättre förutsättningar att rekrytera personal med rätt kompetens.

En studie av Vård- och omsorgscollege visar på fördelarna med samverkan, men också på svårigheterna att utnyttja de möjligheter som ges (Andershed och Ljungzell 2009). Syftet med samverkan var inte genomdiskuterat från början och därmed var problembilden inte tydlig för alla berörda. Det fanns även andra svårigheter när det gäller att uppfylla målsättningarna. Samverkan blev sällan konkret. Den utgjorde inte ett effektivt sätt att förbättra utbildningen, att rekrytera deltagare, att skapa lämpliga former för handledning eller att koppla samman lärare med handledare på arbetsplatsen. En annan svårighet var att få till en koppling mellan lokal, regional och nationell nivå i styrningen, kontrollen och kvalitetsutvecklingen. Detta samspel och formerna för certifiering inom collegeutbildningen bygger på ett effektivt samspel mellan dessa nivåer.

En studie av TeknikCollege i Östergötland visar på liknande svårigheter när det gäller att få till en samverkan mellan kommuner, fristående skolor och företag. Det fanns en regional styrgrupp med olika aktörer som växte efter hand, vilket gjorde att den allt mer kom att fungera som en referensgrupp. Det fanns en otydlighet i ansvaret och styrningen, något som gjorde koordinatorsrollen komplicerad (Ljungzell och Jakobsson 2008). En annan slutsats som dras i denna studie är vikten av att partnerskapen måste blir operativa och att det finns utvecklade kontakter mellan styrgrupperna och arbetsplatserna. När det fanns ett nära samarbete mellan styrgruppen och arbetsplatsen blev arbetet konkret och det var lättare att involvera ansvariga i företagen i utbildningen. Det är viktigt att det finns personer med kunskap om verksamheten i en styrgrupp, men vilka funktioner dessa personer har kan variera. Arbetet får dock inte bli för konkret och kortsiktigt eller helt på företagets villkor. Det konkreta arbetet måste kompletteras med en spaning om framtiden och en omvärldsbevakning, är slutsatsen i rapporten. På det sättet blir kunskapen mer generell och överförbar till andra arbetsplatser. En effektiv samverkan mellan skola och arbetsliv kräver en öppenhet och en samverkanskultur, inte bara en formell organisering, visar studien.

Kravmärkt Yrkesroll är ett långsiktigt utvecklingsarbete inom området äldre och funktionshinder. Kravmärkt Yrkesroll är tänkt att utgöra en verksamhetsnära strategi för kompetensutveckling som utgår från yrkeskrav med ett tydligt brukarperspektiv (Svensson, H. 2013). Det är en samverkan mellan kommuner, fackliga organisationer, utbildningsanordnare och en förening som samordnar och leder arbetet. Finansiering har bland annat skett med hjälp av EU-medel, men ambitionen har hela tiden varit att skapa långsiktighet och att inte vara beroende av projektfinansiering. Arbetet har varit framgångsrikt och hittills har 15 000 personer fått sin kunskap validerad. En arbetsmodell har utvecklats som syftar till följande: att integrera kompetens- och verksamhetsutveckling, att formulera tydliga yrkeskrav, att hitta fungerande former för validering samt att utveckla arbetsplatslärandet. Framgången i satsningen har till stor del att göra med en väl fungerande ledningsgrupp som insåg värdet av en jämlik samverkan, en förankrad och delad syn på lärande bland berörda aktörer, ett aktivt ägarskap hos organisationerna samt att chefer och anställda på arbetsplatsen involverades i utvecklingen och genomförandet av insatserna. Forskningen visar alltså på värdet

av samverkan, men den visar också på de höga kostnaderna för samverkan i partnerskapsform – framförallt allt i form av tid för deltagande, förberedelse och efterarbete, styrning och ledning (Svensson och Nilsson 2007). Dessa kostnader är en förklaring till svårigheten för mindre företag att delta i partnerskap. De har sällan den tid som krävs för att investera i utveckling och lärande. För små och medelstora företag uppfattas nätverk som mer attraktiva former för samarbete. Arbetsformerna uppfattas som mindre byråkratiska och deltagandet som mindre förpliktigande och krävande (Axelsson 1996).

### **Slutsatser för yrkeshögskolan**

Hur kan man tillämpa forskningsresultaten om samverkan inom yrkeshögskolan?

Ja, för det första kan man se att ambitionen med samverkan här är hög. Samverkan i partnerskap är ett av tre kärnvärden i yrkeshögskolan (rapport Statskontoret 2012). Det framgår av olika styrdokument och uttalanden (SOU 2008:29). Syftet är att skapa någon form av partnerskap mellan MYH, arbetsgivare och utbildningsanordnare, framförallt på nationell nivå. Samtidigt är ledningsgruppen tänkt att fungera som ett partnerskap med ett tydligt gemensamt ansvar för utbildningsanordnarna och företagen. Kursmål ska bestämmas gemensamt av utbildningsanordnare och arbetslivet. Ansvaret för att utveckla och följa upp kvaliteten ska göras tillsammans. Utbildningsanordnaren har dock ansvaret för att genomföra utbildningen, liksom för ekonomin. Deltagare i utbildningen ska ingå i ledningsgruppen på lika villkor. Redan i dessa utgångspunkter finns en mängd svårigheter som har berörts ovan. Det gäller både ambitionsnivån på samverkan och ledningsgruppens roll. När man tar del av den dokumentation och utvärdering som finns så får man ett intryck av att samverkan i ledningsgrupperna ofta tycks ha karaktären av nätverk snarare än partnerskap. Det verkar som att roller, uppgifter, ansvar, förväntningar, arbetsinsatser m.m. inte klarats ut och tydliggjorts för de deltagande. De studerades roll och position i ledningsgrupperna har heller inte problematiserats. Kopplingen mellan det som sker i företagen (LIA) och ledningsgruppen är dåligt utvecklad (rapport Myndigheten för yrkeshögskolan 2013).

Om yrkeshögskolan ska utveckla ett fungerande partnerskap finns inga enkla lösningar på de komplexa problem som berörts ovan. Forskningen visar tydligt på svårigheten att få till en samverkan i partnerskapsform, särskilt när det handlar om olika typer av organisationer – t.ex. staten, skolan och arbetslivet. Om partnerskapet begränsas till färre organisationer och aktörer – utbildningsanordnaren, berörda företag och deltagare i utbildningen – blir det lättare att skapa en sammanhållen och effektiv arbetsform. Företrädare för kommunens skolväsende och högskolan kan adjungeras till gruppen och mer fungera som stöd i strategiska frågor och i kvalitetsgranskningen. En sådan förändring kräver dock att förordningen ändras. Små företag kan erbjudas möjligheter att ingå i nätverk och därmed få tillgång till erfarenhetsutbyte, seminarier, gemensam påverkan, samverkan i utbildningsfrågor m.m. I ett partnerskap är det viktigt med en framförhållning och en planering när det gäller möten, kallelser, frågor och dokumentation (MYH-rapport 2011). Om ledningsgruppens arbete kopplas till regionala aktörer (branschföreträdare, fackliga organisationer, lärcentra, konsulter m.fl.) och till strategier för kompetensförsörjning (regionala planer och kompetensplattformar) kan arbetet komma att uppfattas som mer legitimt, relevant och intressant bland alla inblandade. Befintliga resurser kan användas som ett stöd för att stärka samverkan och för att utveckla kvaliteten i yrkesutbildningen. För att förstå förutsättningarna för att skapa ett sammanhållet, jämlikt, öppet och effektivt partnerskap måste relationerna mellan de berörda aktörerna analyseras, bl.a. i termer av makt, kunskaper, traditioner och kulturer.

# 4

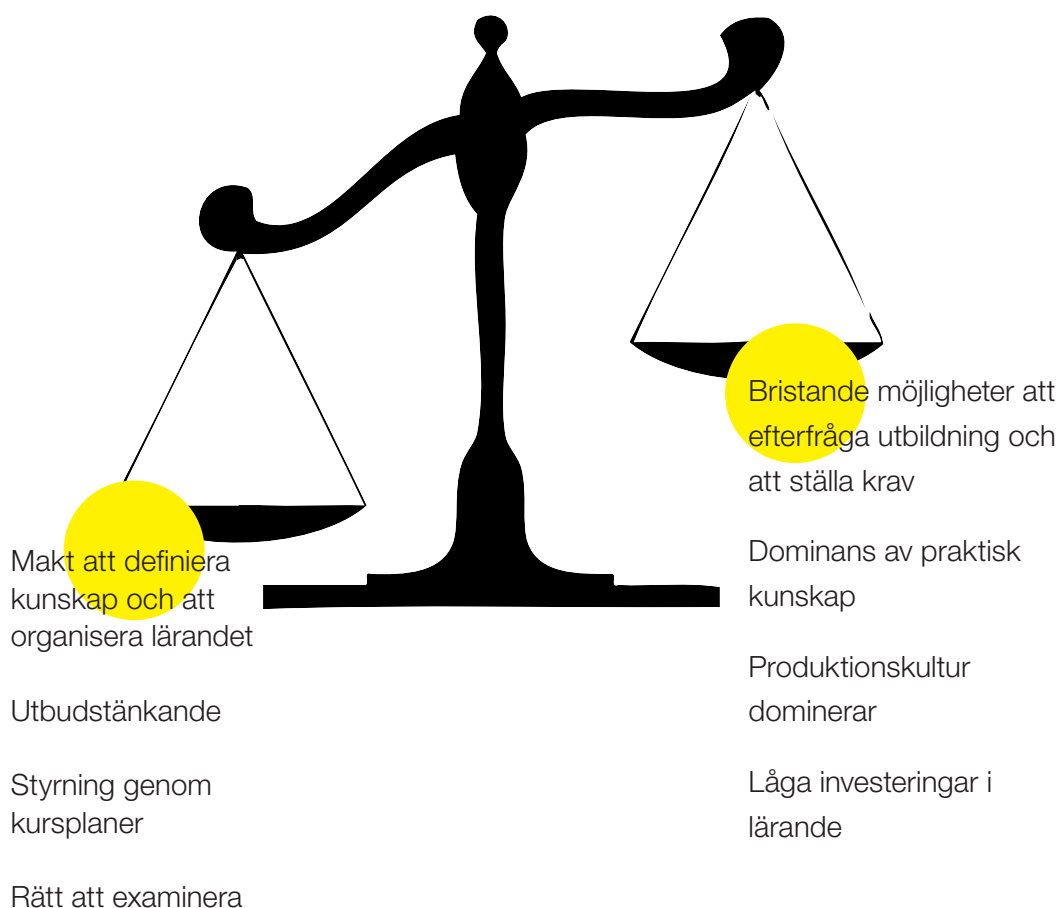
---

## 4. Maktrelationer

Samverkan mellan organisationer är, som konstaterats, ingen neutral process som enbart kräver administrativa färdigheter och ett skickligt ledarskap. I det här fallet handlar det om att organisationer ska samverka som har olika förutsättningar, intressen, traditioner, kulturer och resurser. För att förstå förutsättningarna för samverkan krävs en maktanalys – både på en organisatorisk och samhälls nivå. En analys på en samhälls nivå kan visa hur olika sektorer i samhället förhåller sig till och påverkar varandra – t.ex. arbetslivet kontra utbildningssystemet eller staten kontra företagen och utbildningsanordnarna.

En sådan maktanalys av vårt västerländska samhälle visar hur praktik ofta har underordnats teori – när det gäller inflytande, status, värderingar och synsätt. Alltifrån Platon har de rena och sanna idéerna betraktats som finare än det praktiska arbetet (Dewey 1999). Det finns en tydlig uppdelning i vårt moderna samhälle mellan teoretiska och praktiska yrken som är kopplad till utbildningssystemet, men också till sättet att organisera arbetet i företagen där planerade och utförande delar skiljs enligt tayloristiska principer. Engeström (1987) talar om olika verksamhetssystem (t.ex. skolan och arbetslivet) med olika förutsättningar och logiker och analyserar motsättningarna mellan systemen.

Den här historiska barlasten och uppdelningen i samhället – när det gäller synen på teoretisk och praktisk kunskap – slår direkt igenom i konkreta samverkansprojekt i vuxenutbildningen som försöker integrera praktisk och



Figur 3. En obalans i maktrelationen mellan utbildnings- och arbetslivssystemet.

teoretisk kunskap (Svensson och Åberg 2001; jfr Billett 2006). En rad rapporter visar att det existerar praktiska och kulturella skillnader mellan skola och arbetsliv (SOU 1989:90). Följden av dessa skillnader blir oftast att vågskålen tippar över till utbildningssystemets fördel, eftersom skolan har makt att definiera lärande samt möjligheten att styra genom regler för undervisningen och examinationen (se figur 3; Svensson och Randle 2006). Arbetslivet har av tradition haft begränsade möjligheter att påverka och ställa krav på det formella utbildningssystemet. I stället har arbetslivet mer satsat på fortbildning genom lärande i arbetet, inköpta kurser, praktik och lärlingsystem. Dominansen av en produktionskultur har samtidigt bidragit till ett lågt intresse för utbildningsfrågor och viljan till långsiktiga investeringar i lärande, särskilt i mindre företag.

Forskningen har visat på en del intressanta försök där syftet har varit att skapa en vågskål i balans mellan utbildning och arbetsliv. Det gäller bl.a. Collegesatsningarna. Ambitionerna har här varit att skapa ett jämlikt system mellan arbetsliv och utbildning för att klara kompetensförsörjningen i nutiden och framtiden. Dessa satsningar ska inte vara styrda av utbildningssystemet utan utformade utifrån arbetslivets krav, men de ska ske i samverkan med utbildningssystemet. Det finns här ett tydligt uttalat och delat ansvar för att styra och organisera verksamheten gemensamt med en bestämd arbetsplatsförlagd del. Kopplingen mellan den lokala utbildningen samt den regionala och nationella styrningen och kvalitetssäkringen är en annan central del i konstruktionen. Forskningen visar att det som är avgörande för framgången i College-satsningarna är ett engagemang från alla berörda parter samt att det



finns en tydlig koppling till arbetsplatsernas förutsättningar. Det viktigaste på en arbetsplats är att tillgången till utbildade handledare, stöd från chefer och arbetskamrater samt ett aktivt engagemang från ledningen. Andra viktiga delar kan vara medverkan i bedömningen och urvalet av deltagare från företagets sida. Om dessa förutsättningar finns på en arbetsplats blir det ett sätt att öka tyngden i den svagaste vågskålen, och på det sättet kan samarbetet med utbildningsanordnarna blir mer jämlikt. Utbildningen kommer då tydligare utgå från en lokal problemförståelse, och om chefer och ledning involveras i samarbetet så stärks arbetsplatsens möjligheter att påverka och ta till vara individernas lärande i verksamheten (Larsson & Ljungzell 2008). På det sättet skapas förutsättningar för en kunskapsintegration mellan olika grupper och organisationer (jfr Runsten 2011).

I en aktuell rapport påvisas vinsterna för företag som har praktikanter och lärlingar (Höghjelm 2014). Dessa företag utvecklas bättre därför att lärandet och utvecklingen på arbetsplatsen främjas. Handledare och arbetskamrater tvingas synliggöra sin tysta kunskap och stimuleras till reflektion och egen utveckling. Slutsatserna bekräftar en gammal sanning: det bästa sättet att lära sig är att lära andra. Ett problem som lyfts fram i rapporten är att företagen har dålig insikt i lärprocesser och dålig kunskap i att organisera handledning.

Samtidigt är det viktigt att arbetsplatserna inte får ett för stort inflytande på utbildningen. Risken är då att det kortsiktiga och instrumentella blir dominerande och att kunskaperna därmed blir svåra att generalisera och att överföra till andra arbetsplatser (Nilsson 1996). Problemet är att många – särskilt små och medelstora – företag inte ser värdet av att investera i kompetensutveckling, särskilt inte i den del som ger en mer generell kompetens. Samtidigt har olika utredningar länge visat på nödvändigheten av kompetenssatsningar för att öka företagets konkurrenskraft och framtida vinster, men denna kunskap har haft svårt att få genomslag i prioriteringar och beslut i företagen (Nutek-rapport 2000:52).

Lärarna är nyckelpersoner i utbildningssystemet och i relationen till företagen. När relationerna till arbetslivet ändras och blir mer jämlika påverkas deras yrkesroll väsentligt. Det visar erfarenheterna från Kompetensstegen – en stor nationell satsning inom äldreomsorgen (Ljungzell, M. & Isaksson-Iliev 2007). De intervjuade lärarna upplevde att deras arbete kändes mer splittrat och mer krävande när de inte kunde planera undervisningen i förväg på samma sätt som i traditionell undervisning. Det är främst samarbetet med handledarna på arbetsplatserna som framträdde som ett nytt och krävande inslag i deras arbete, och det saknades ofta metoder och rutiner för att få till en fungerande och jämlik samverkan mellan skolan och arbetslivet. Många lärare kunde dock se fördelarna med arbetslivets engagemang i utbildningen när väl relationerna hade etablerats och nya arbetsformer hade utvecklats.

Hur ska vi tolka forskningsresultaten ovan? Är det så att utbildningsanordnarna inte är tillräckligt lyhörda för arbetslivets krav på flexibilitet och anpassning av utbildningen? Ja, det är möjligt, men analysen ovan pekar på en mer grundläggande ojämlikhet som har en historisk förklaring och som är en följd av att makten över utbildningen – när det gäller utbildnings- och kursplaner, planering, genomförande och examination – av tradition legat hos utbildningsanordnaren. Men denna maktobalans är just det som yrkesutbildningen har försökt att komma till rätta med. Här finns en strävan efter ett gemensamt ansvar för rekrytering, kursplaner, planering, examination, kvalitetsuppföljning

m.m. Frågan är hur dessa möjligheter till påverkan tas till vara i styrgrupper och i de lokala företagen inom yrkesutbildningen. Forskningen visar tydligt att det saknas vana att ställa krav, att agera proaktivt och att utveckla verksamheten inom arbetslivet, särskilt bland små och medelstora företag. För att klara dessa ovana och nya uppgifter krävs att det finns en genomtänkt och sammahållen utbildnings- och utvecklingsidé hos företagen och utbildningsanordnarna (Svensson, H 2013). Det krävs vidare att det finns stödsystem av olika slag för att stödja arbetsplatsen i samverkan med utbildningsanordnarna. Nyckeln till framgången är att alla berörda ser arbetsplatsen som en central arena för lärande, där det individuella och organisatoriska lärandet kan förstärka varandra och där praktisk och teoretisk kunskap kan integreras. Tanken om "en fyrklöver av aktörer" är central i en sådan konkret samverkan. Det betyder att lärare (från utbildningen) samverkar med studerande, handledare och chefer (från arbetslivet). Balansen mellan systemen blir mer jämlik genom att fler från arbetsplatsen involveras i det konkreta arbetet med att organisera lärprocesser, men också i en konkret samverkan med utbildningssystemet. Handledaren har en nyckelroll som "brygga" mellan systemen, men denna person behöver få stöd av chefer och ledningen på arbetsplatsen.

Frågan hur en arbetsplats bättre kan involveras i en samverkan med utbildningssystemet är dock fortfarande outvecklad. Det räcker inte att de formella möjligheterna för en jämlik samverkan finns. I TeknikCollege är företagen i majoritet vilket gör det lättare för dem att agera och ställa krav. Men denna möjlighet verkar sällan ha utnyttjats (Ljungzell och Jakobsson 2008). Erfarenheterna visar att det krävs ett stöd från en nationell nivå för att skapa ett sådant tryck på deltagande och kravställande gentemot utbildare och företag. De fackliga organisationerna kan vara viktiga aktörer på arbetsplatsen när det gäller att driva kompetenfrågor och en partner i samverkan mellan arbetslivet och utbildningsanordnare.

### **Slutsatser för yrkeshögskolan**

En central utgångspunkt i yrkeshögskolan är att få till en fungerande samverkan mellan arbetslivet och utbildningsanordnare under jämlika former. I SOU 2008:27 poängteras att det krävs förändringar av utbildningsanordnarna för att syftet med yrkeshögskolan ska uppnås. Det handlar om att prioritera verksamheten utifrån arbetslivets behov samt ett direkt inflytande för arbetslivet på utbildningens innehåll som ett led i att skapa ett arbetsintegrerat lärande.

En grundläggande förutsättning för att klara dessa målsättningar om en jämlik samverkan är synen på kunskap. Om praktiken ses som en tillämpning av teorin finns små förutsättningar för en jämlik samverkan. Om i stället olika typer av kunskaper ses som kompletterande och förstärkande, skapas förutsättningar för samverkan och ett gemensamt lärande. Då finns också en förståelse för värdet av en arbetsplatsförlagd utbildning i en autentisk miljö som en grund för ett kvalificerat lärande.

Samtidigt finns det ju en risk om arbetslivets kortsiktiga krav tar över, nämligen att utbildningen blir för instrumentell, lokal och praktisk. Det gör att generaliserbarheten i lärandet försvagas och överförbarheten till andra miljöer försvåras. En arbetsplats är inte utformad för lärande, utan för att klara kortsiktiga produktionskrav. En rad utvärderingar och forskningsrapporter har visat på svårigheter att få den arbetsplatsförlagda utbildningen inom yrkesutbildningen att fungera effektivt och med hög kvalitet (Panican 2014). Svårigheterna har handlat

om brister i betygssättning, en svag koppling till kursplanen, att skapa likvärdighet och att ge generell kunskap. Samtidigt visar samma underlag på värdet av ett lärande på arbetsplatsen – i form av en bättre tillgång till maskiner och utrustning, träning i reell miljö, möjligheter att lära av arbetskamrater. Arbetsplatsen ger möjligheter till ett situerat och kollektivt lärande. Deltagarna blir en del av en arbetsgemenskap som ger en identitet och en yrkesstolthet.

Forskningen visar att det dock är ett svårt och komplicerat arbete att skapa en fungerande lärmiljö på en arbetsplats som möjliggör ett integrerat lärande. Det krävs att det finns en variation av arbetsuppgifter, kompletterande former för bedömning av kunskaper samt tid för reflektion och återkoppling. Kompetens, enligt Ellströms definition, är inte det samma som att klara av en viss arbetsuppgift här och nu, utan innefattar en förmåga att utveckla arbetsuppgiften enligt framtida krav i arbetslivet. Det betyder att förändringskompetens är en viktig del, vilket förutsätter en förmåga att se helheter, uppfatta sammanhang och förstå samband. Teorin blir därmed en nödvändig och integrerad del av kompetensen som alltså innefattar en förmåga att kunna fungera i nya sammanhang. Teorin är också nödvändig för att kunna synliggöra och kommunicera med arbetskamrater och chefer – att kunna visa andra hur saker och ting fungerar, hur problem i en verksamhet kan lösas samt vad som är specifikt eller typiskt i en viss situation.

Ledningsgruppernas arbete blir särskilt viktigt för att skapa förutsättningar för goda lärmiljöer på berörda arbetsplatser. En analys av ledningsgruppens arbete kan därför inte begränsas till interna relationer i gruppen och de egna arbetsformerna, utan måste fokusera på kopplingen till arbetsplatserna och möjligheten att påverka lärprocesserna där. Det förutsätter att det finns en löpande återkoppling av lärandet på arbetsplatserna till ledningsgruppen så att man där kan bedöma resultatet och kvaliteten av utbildningen. Viktiga frågor att följa upp för ledningsgruppen är chefers involvering, stödet från arbetskamrater, handledarnas kompetens och förutsättningar, variation av arbetsuppgifter och progressionen i lärandet – allt med fokus på att utbildningen ska ge en både praktisk och teoretisk kunskap.

Krav på en fungerande dokumentation av lärandet blir därmed en viktig del i en löpande återkoppling till ledningsgruppen. Loggböcker är en intressant metod i sammanhanget – som har prövats i olika sammanhang – för att deltagarna ska kunna dokumentera olika läraktiviteter tillsammans med handledarna som ett underlag för kommunikationen med lärarna. Handledare kan ges möjligheter att informera ledningsgruppen om upplägg, arbetsformer och resultat av olika utbildningsmoment. En ledningsgrupp kan även ta stöd av en referensgrupp med extern kompetens för att bedöma hur en utbildning kan utvecklas.

Mot bakgrund av dessa två, mer övergripande, genomgångar av forskningen – som har handlat om samverkan och maktrelationer – kan vi nu titta närmare på ledningsgruppens arbete mer specifikt och avgränsat.

# 5

---

## 5. Om effektiva ledningsgrupper

Det finns en omfattande litteratur om ledningsgrupper. Ofta handlar den om ledningsgrupper i företag. Litteraturen är ofta skriven av konsulter och innehållet är huvudsakligen normativt, dvs. med ett fokus på råd och förslag till förbättringar. Redovisningen av empirin är ofta bristfällig och anknytningen till forskningen svag. Det hindrar inte att den här typen av handböcker kan ha ett praktiskt värde i rätt sammanhang om underlaget utsätts för en kritisk granskning av erfarna medlemmar i olika ledningsgrupper.

Boken "150 ledningsgrupper senare" är en del av denna genre (Bartilsson och Malmberg 2013). Författarna är erfarna konsulter som visar hur de arbetar med att facilitera ledningsgrupper på olika sätt – för att skapa insikter, stärka ägarskapet och förbättra effektiviteten. Förslagen handlar bland annat om att säkerställa att det finns en gemensam målbild, att skapa en trygg förändringsmiljö, att "våga utmana" varandra samt att arbetet knyter an till konkreta förändringar i vardagen. En annan bok – "Ledningsgruppens dynamik" (Jäghult m.fl. 2012) – beskriver hur man konkret kan hantera olika problem som ofta uppstår i en ledningsgrupp, framförallt genom att tillämpa olika verktyg och metoder.

Boken "Ledande ledare" handlar om konsten att utveckla en ledningsgrupp (Clemedson 2006). Den visar hur en ledningsgrupp kan förändras – från ett defensivt och undvikande förhållningssätt till ett mer öppet, ansvarstagande och effektivt arbetssätt. Författaren betonar komplexiteten i ledningsarbetet och vänder sig mot förenklade lösningar byggda på allt för detaljerade och styrda modeller.

Boken "Ledningsgruppen" är en översiktlig redovisning av viktiga förhållanden och faktorer för att skapa en effektiv ledningsgrupp, bl.a. när det gäller uppdrag och roller, sammansättning, arbetsformer (Granberg & Wallenholm 2013). Boken bygger på det arbete som författarna bedrivit i 400 ledningsgrupper, men här finns också referenser till forskning. En utgångspunkt i boken är att ledningsgruppen ska förstärka det individuella ledarskapet, inte ersätta det. Tre framgångsfaktorer lyfts fram:

- 1) Att det finns ett tydligt uppdrag från ägare/styrelse
- 2) En tydligt överenskommen och gemensam agenda för hela gruppen som utgår från uppdraget
- 3) Ett gemensamt ansvarstagande för den verksamhet som ledningsgruppen ska ta beslut om.

Punkterna ovan överensstämmer väl med det resonemang som förts om samverkan i ett partnerskap. Det handlar om att ett gemensamt mål och/eller uppdrag (den inre cirkeln i figur 2), och en strävan att klargöra det gemensamma uppdraget och ansvarstagandet (hur tårtbitarna blir till en helhet, se figur 2).

När det gäller arbetsformer refererar författarna (Granberg & Wallenholm 2013) till forskning som visar på vikten av att ha ett heterogent team, att träffas regelbundet, att hantera konflikter aktivt och att våga pröva nya roller. Kommunikationen och delaktigheten gynnas av ett öppet och prestigelöst klimat i gruppen.

Ordförandens roll diskuteras i olika avseenden – ledningen av möten, att fungera som förebild, att utveckla gruppen och att balansera olika intressen. I det senare fallet handlar det om förmågan att kunna hantera särintressen, med en bevarad helhetssyn på uppdraget.

En diskussion förs om vikten av att kombinera en inre effektivitet (som gäller gruppens egna arbetsformer) med en yttre effektivitet som handlar om samspelet med olika aktörer i omgivningen. Effektiviteten förutsätter att uppdraget är tydligt och prioriterat samt att rollerna är definierade och förväntningarna på medlemmarnas insatser tydliggjorda (Granberg & Wallenholm 2013).

En mer fullständig genomgång av litteraturen om ledningsgrupper skulle bli mycket omfattande. Det som refererats ovan är viktigt, framförallt för att förstå hur en ledningsgrupp ska fungera operativt och för att lösa löpande uppgifter. Dessa kunskaper är självklart viktiga för ledningsgrupperna inom yrkeshögskolan, men när det gäller det rent praktiska arbetet finns redan rutiner som tycks fungera relativt väl (se nedan). Den stora utmaningen för ledningsgrupper inom yrkeshögskolan är att arbeta med det strategiska arbetet – kvalitetssäkring, utveckling av lärmiljöer och en djupare partssamverkan mellan arbetslivet och skolan.

I forskningsgenomgången har jag därför inte fördjupat mig i den mer praktiskt

inriktade litteraturen om hur en ledningsgrupp ska fungera operativt. Jag har i stället valt att fokusera på frågan om styrning och styrgrupper. Styrning är något annat än ledning. Inom yrkeshögskolan är beteckningen ledningsgrupp, men om man tittar närmare på uppgifterna för dessa grupper så har flera av dem mer karaktären av styrgrupp. Det är utbildningsanordnaren som har det operativa ansvaret – för den dagliga ledningen, genomförandet av kurserna, det ekonomiska ansvaret, antagningen, administration m.m.

Vad innebär det då att styra en verksamhet? I styrningen är fokus på följande:

- att uppnå ett mål
- att se till att riktlinjer följs
- att ha ett mer långsiktigt perspektiv
- att se till helheter och sammanhang, snarare än att direkt leda en verksamhet.

Men styrningen kan se olika ut beroende på syfte, uppdrag och organisation. Man kan tänka sig en skala från en striktare till en mer öppen styrning – 1) från direktstyrning och regelstyrning till 2) en styrning via mål, prestationer eller 3) via kulturen eller en värdegrund. I den ena änden på skalan är frihetsgraderna när det gäller beslutsfattande och delaktighet små, medan de är stora i den andra änden (jfr Granberg 2011).

Mot bakgrund av redovisningen ovan, som mer allmänt gäller ledningsgrupper i företag och förvaltningar ska vi titta på den begränsade forskning som finns om lednings- och styrgrupper inom partnerskap. När det gäller partnerskapen har syftet ofta varit att skapa styrgrupper, men tankarna har ofta varit utvecklade och kunskaperna bristfälliga (Svensson och Nilsson 2008).

Styrningen och ledningen av ett partnerskap blir annorlunda jämfört med att leda arbetet i en organisation. I ett partnerskap handlar det snarast om att koordinera, stödja en viss grupp och att hantera skilda intressen. Koordinatorsrollen (i en studie om samverkan för lärande och utveckling) kan handla om följande (Svensson m.fl. 2001: 126):

- att vara processledare och uppfatta behoven i de olika faserna av läroprocessen
- att fungera som handledare och bollplank mot lednings- eller styrgruppen
- att svara för dokumentation och återföring av erfarenheter – att visa hur mål och resultat uppfylls kontinuerligt
- att organisera mötena så att de fungerar som lärtillfällen inom ledningsgruppen och bland berörda aktörer

Dessa uppgifter är utformade inom ramen för ett öppet, processinriktat och lärande synsätt på en samverkan för gemensam utveckling. Ledarskapet syftar till att ge deltagarna underlag för reflektion och lärande i olika faser av en utvecklingsprocess.

Forskning visar att det är svårt att leda eller koordinera arbetet i ett partnerskap på ett sådant stödjande och utvecklande sätt. Medlemmarna har ju suveränitet och deras agerande kan vara svårt att påverka för en koordinator. Denne måste hela tiden agera på uppdrag av styrgruppen.

När det gäller ledning av ett partnerskap så kan man i forskningen urskilja två perspektiv – det stödjande och det pragmatiska (Vangen och Huxham 2003).



Det stödjande fokuserar på att främja delaktighet och att engagera alla berörda aktörer. Det pragmatiska fokuserar i stället på att driva arbetet framåt och att hantera skilda intressen i partnerskapet – alltså att fokus på problemlösning och resultat. Till dessa två perspektiv vill jag tillföra det utvecklande och lärande. Parterna måste lära sig att hantera förändringar på ett systematiskt och reflekterat sätt. Utgångspunkten är att arbetslivet hela tiden förändras och att kompetenskraven därmed måste utvecklas. Förutsättningarna för att bedriva utbildning varierar mellan branscher, regioner, olika teknikområden och med avseende på företagsstorlek. Det gör att modeller eller lösningar inte enkelt kan överföras till andra miljöer; i stället krävs problemgrundning, analys och reflektion av gjorda erfarenheter och en jämförelse mellan olika arbetssätt och samverkansformer.

Det finns olika typer av styrgrupper med skilda förutsättningar. En styrgrupp inom ett partnerskap – där flera organisationer ingår – har särskilda svårigheter. De har ofta att göra med ojämlikhet och en maktobalans mellan olika organisationer och deltagare. Det gör att en bred delaktighet försvåras, liksom ett lärande mellan deltagarna. Det blir svårt för grupper – som t.ex. arbetslösa, sjukskrivna och elever – att delta på jämlika villkor när experter, chefer och myndighetspersoner är med. Erfarenheterna från EQUAL (ett program för inkludering på arbetsmarknaden) visar tydligt på denna svårighet för inflytande och påverkan. Ambitionen med att stärka deltagarna genom "empowerment" var oftast svår att förverkliga i partnerskapen. Denna idé fungerande bättre i arbetsgrupper med homogen sammansättning av deltagare eller i olika former av nätverk (Larsson 2008).

Forskning visar att olika stödfunktioner behövs och att de kan bidra till en mer jämlik balans och samverkan mellan organisationer och aktörer med olika förutsättningar (Andersson m.fl. 2005). Forskning om grupputveckling, innovationer, lärprocesser och organisationskulturer visar på vikten av att det finns en öppenhet, tillit och förtroende mellan deltagarna, men dessa förutsättningar måste ofta skapas eller understödjas (Kock 2010).

Sammansättningen av en styrgrupp är också viktig för dess sätt att fungera. Innovation och utvecklingsinriktat lärande gynnas av variation och olikhet i en grupp, visar forskningen entydigt. I det sammanhanget kommer frågor om genus och mångfald in som en viktig faktor, något som sällan synliggörs i forskningen eller i det praktiska arbetet.

### **Ledningsgruppen inom yrkeshögskolan**

Vad vet vi om ledningsgrupperna inom yrkesutbildningen: hur har de konkret arbetat och vad har samverkan lett till? Har ledningsgrupperna påverkat utbildningarna – analys av behov, inriktning, utformning och kvalitet? Lyckas man i ledningsgrupperna komma fram till en balans mellan teoretisk och praktisk kunskap samt mellan specifik och generell kompetens? Hur går det till när utbildningsmålen formuleras?

Det finns ingen forskning som specifikt gäller yrkeshögskolan, så underlaget för denna analys har hämtats från forskning och utvärderingar av TeknikCollege och Vård- och omsorgscollege, Kompetensstegen, olika EU-projekt m.fl. satsningar.

Mot bakgrund av den forskning som redovisats väcker ledningsgruppens funktion många frågor. Det gäller framförallt ansvarsutkrävandet och kvalitetsgranskningen.



En tydlig slutsats av forskningen på området visar på vikten av att det finns både ett stödjande och pragmatiskt ledarskap, men också en tydlighet i styrningen kombinerat med ett utvecklande och lärande arbetssätt. Ledningsgrupperna har inte klarat att kombinera dessa svåra uppgifter, visar forskningen. En slutsats är att en ledningsgrupp eller styrgrupp måste få stöd utifrån för att klara sin uppgift. Det behöver finnas organisationer som kan ge detta stöd, men också hjälpmedel i form av handböcker, tillgång till kontakter, former för erfarenhetsutbyten m.m. Ett sätt är att lednings- och styrgrupper lär av och hjälper varandra, men även detta kräver någon form av samordning och stöd. Ytterst är det ändå arbetslivets engagemang och kunskaper som är avgörande. Det avgörande är att det finns engagerade personer i ledningsgruppen som har verklighetsnära kunskap om hur utbildningen fungerar praktiskt. Men intresset i företagen går ju att påverka med olika insatser, och det är ett arbete som pågår inom MYH. Man kan arbeta vid branschorganisationer, lokala företagarföreningar, etablerade nätverk, yrkesnämnder och på annat sätt för att skapa intresse och debatt om företagets roll. Exempelen från Tyskland, Österrike, Schweiz och Danmark visar på värdet av ett sådant brett engagemang och ansvarstagande från företagets sida för arbetsplatsförlagd utbildning.

En sammanfattande bedömning – byggt på den begränsade dokumentation som finns – visar att ledningsgruppens arbete inom yrkeshögskolan behöver utvecklas. I den kritik MYH lämnat efter tillsyn framträder tre områden för utveckling:

- 1) ledningsgruppens sammansättning och uppdrag,
- 2) kvalitetssäkring
- 3) lärande i arbetet.

Den slutsats som dras av tillsynsresultat i MYH:s årsredovisning (2013, s. 31) visar att arbetslivets engagemang är avgörande för att man ska lyckas med utbildningen. Arbetslivet ska utgöra en majoritet i ledningsgruppen just för att garantera arbetslivsanknytningen och kvalitetssäkringen – att koppla samman teori och praktik, att utforma kursplaner, att utveckla handledarens roll, att följa upp kvaliteten, att garantera LIA-platser, att påverka antagningen och att utfärda examensbevis. En slutsats i rapporten är därför att ledningsgruppens arbete bör få en ökad uppmärksamhet i kommande granskningar, särskilt med avseende på samverkan mellan utbildningsanordnare och LIA-företag.

När det gäller yrkeshögskolan finns det tydliga direktiv om sammansättningen. En ledningsgrupp ska bestå av företrädare för de delar av arbetslivet som berörs av utbildningen, minst en företrädare för de studerande och en utbildningsledare som är utsedd av utbildningsanordnaren. Om utbildningen avslutas med en kvalificerad yrkeshögskoleexamen ska minst en företrädare för universitet och högskola samt en från skolväsendet ingå i ledningsgruppen. Den förre ska bidra med sakkunskap inom utbildningsområdet samt med kunskaper om kvalitetssäkring. Den senare ska bidra till att samordna utbildningsresurser på lokal och regional nivå.

Vad är det då som behöver förbättras jämfört med idag när det gäller ledningsgrupperna inom yrkeshögskolan? I en MYH-rapport (2011) finns ett förslag på hur ledningsgruppen ska arbeta. Det sägs att den bör sammanträda regelbundet, minst fyra gånger per år. Vid det första mötet bör ansvarsområdena klargöras, arbetsordning fastställas och representanternas uppgifter och ansvar förtydligas, liksom deras förväntade bidrag. Det sägs vidare att en jämn könsfördelning bör eftersträvas. Frågan hur dessa förslag kan utvecklas

återkommer jag till i det avslutande avsnittet, men frågan är om dessa regler och rutiner räcker för att kvalitetssäkra och utveckla verksamheten så att målen med utbildningarna uppnås.

Den utvärdering som har gjorts av LIA (MYH-rapport 2013) ger värdefull information om hur arbetet kan blir mer effektivt och hur kvaliteten kan utvecklas baserat på uppfattningar hos studerande och handledare. Utvärderingen av LIA visar att det är sällsynt med regelbundna kontakter mellan utbildningsledarna och handledarna (MYH-rapport 2013). Det sker inte heller någon systematisk återkoppling från utbildningsledarna till deltagarna. Formerna för bedömningen av prestationerna är otydliga och kraven för godkännande lågt satta. Den välvilliga betygssättningen innebär att det i stort sett räcker med att vara närvarande och intresserad för att blir godkänd. Det ställs sällan några formella krav på utbildningsledarens pedagogiska kompetens (MYH-rapport 2013). Dessa svårigheter visar på vikten av att ledningsgruppen arbetar med kvalitetsutveckling i ett nära samarbete med berörda arbetsplatser. Utbildningsledarens roll är central, men den bygger på att förutsättningar för samverkan mellan berörda parter finns eller skapas.

# 6

---

## 6. Företagen

I detta avsnitt ska företagens behov och intresse för att delta i samverkan granskas. En kvalificerad yrkesutbildning bygger på att företagen kan skapa goda lärmiljöer för deltagarna i en utbildning. Forskningen om arbetsplatslärande kan ge viktig kunskap om kvaliteten i och organisationen av läroprocesser. MYH-rapporten 2013 handlar om LIA och tar upp dessa frågor. Kraven på arbetsplatsen formuleras på följande sätt i rapporten (s. 48):

*LIA med god kvalitet förutsätter en stabil arbetsplats med öppet arbetsklimat, med aktivt stöd till den studerande. LIA ska erbjuda kvalificerade arbetsuppgifter som ger både bredd och djup i kunskaperna. Kunskaperna från den skolförlagda utbildningsdelen ska utmanas och arbetsplatsen ska genomsyras av engagemang och noggrannhet. Den studerande måste få överblick, och kontinuerlig återkoppling från handledaren. Kursplanens mål ska uppnås. Det handlar om trygghet, tillit, struktur, systematik och flexibilitet. Men trots allt hänger det mycket på den enskilde studerande. Man måste vilja lära sig, ta initiativ, samarbeta och samtidigt vara självständig. Utbildningsanordnaren ska vara mer aktiv vid rekrytering och val av LIA-platser. Relationen mellan olika kurser och LIA måste prövas. God planering och systematik, inte minst god kommunikation mellan utbildningsledare och handledare, kännetecknar god kvalitet.*

Få arbetsplatser klarar att uppfylla dessa krav på egen hand Det är här som ledningsgruppens arbete blir så viktigt – både för att styra och stödja arbetet i

företagen. Det är en krävande och komplicerad uppgift för ledningsgruppen som i sin tur kan behöva stöd, praktisk hjälp, expertkompetens och erfarenhetsutbyte med andra miljöer för att lyckas med detta. MYH har idag inte till uppgift att ge stöd till utveckling. Den ska däremot främja arbetet, bl.a. i ledningsgrupperna. En viktig fråga blir därför att identifiera vilka regionala intermediärer som kan ge stöd och hjälp i olika former. En utvecklad hemsida kan ge ledningsgrupperna information, tips på kontakter och inbjudan till lärtillfällen av olika slag.

För att kunna förstå hur styrningen och stödet gentemot en arbetsplats kan gå till kan forskningen om arbetsplatslärande vara till hjälp. Det är ett sent, men snabbt växande forskningsområde (Kock 2010). Resultaten av forskningen visa på både möjligheter och svårigheter med att ha arbetsplatsen som en arena för lärande.

En styrka med arbetsplatslärandet är att resultaten av lärandet inte bara gäller kunskaper och färdigheter, utan även motivation, värderingar, kultur och hur intresse för fortsatt lärande kan påverkas. Om utbildningarna är en del av en långsiktig strategi och baserade på delaktighet och partssamverkan blir effekterna bättre i alla dessa avseenden. Detta resultat bekräftar vikten av att skapa jämlika maktrelationer – ”att få en vågskål i balans” – även på arbetsplatsen (se figur 3). Det handlar om att skapa en balans mellan mer kortsiktiga produktionskrav och mer långsiktiga krav på utveckling och lärande. För att företagen ska engagera sig i ett långsiktigt utvecklingsarbete är trycket på förändring viktigt, liksom krav från kunder och externa aktörer.

Forskningen visar på viktiga faktorer för att lyckas med arbetsplatslärande:

- rekryteringen av deltagarna
- möjligheten att ge vägledning och validering
- möjligheten att få använda de nyvunna kunskaperna
- att det finns tid och resurser
- stödet från chefer och ledningen

Jobring (2009) visar på likartade faktorer för en framgångsrik kompetensutveckling. Han betonar vikten av att det skapas en handlingsgemenskap på arbetsplatsen och att det finns ett stödjande system för lärprocesserna. Han lyfter även in tillgången till datastödd distansutbildning som en viktig faktor, särskilt på mindre arbetsplatser.

Sammantaget visar forskningen att en integrerad lärstrategi (som kombinerar praktisk och teoretisk kunskap) är överlägsen en mer avgränsad och formell utbildning (Kock 2010, s. 44). För att skapa ett integrerat lärande är handledarna viktiga, men förutsättningen är att det finns en fungerande lärmiljö enligt punkterna ovan.

Hela yrkeshögskolans verksamhet bygger på att det finns intresse bland arbetsplatser att engagera sig i utbildningen och att skapa goda lärmiljöer. Det måste finnas ett upplevt behov av utbildningen, men också erfarenhet, intresse och kompetens för att delta i en samverkan för gemensam utveckling. Företagens tveksamhet att satsa på kompetensutveckling och att aktivt medverka i LIA kan bero på att de inte ser nyttan eller vinsterna med detta eller så bedöms kostnaderna som för höga. I lågkonjunkturer är intresset lägre för att investera i utbildning. Företagen kan även uppleva en rad praktiska problem, t.ex. när det gäller att organisera handledning, att kombinera praktik med teori och en ovana

att aktivt medverka vid examinationen eller uppföljningen av målen (Svensson och Åberg 2000). Det finns kostnader för företagen att gå in i ett samarbete med utbildningsanordnare och det kan finnas en osäkerhet – både om formella och informella krav. Företagen saknar ofta kunskaper om hur de kan bidra till att säkra kvaliteten i utbildningen. En intressant fråga är varför Sverige har mindre av arbetsplatsförlagd utbildning jämfört med många andra länder. Förklaringen är till stor del historisk och en följd av den starka dominansen av det formella och skolbaserade utbildningssystemet (Nilsson 2014).

För att lösa praktiska problem och för att stödja utvecklingen av lärprocesser kan olika intermediärer – i form av IUC:n, företagarföreningar, FoU-enheter m.fl. – vara viktiga. Intermediärerna kan fungera som mötesplats, mäklare eller motorer i kompetensfrågor. Att ge tillgång till en mötesplats handlar framförallt om att organisera arenor för lärande och erfarenhetsutbyte. Att fungera som mäklare innebär att koppla samman aktörer som inte har kunskap om varandra. Att agera som motor betyder att intermediären tar egna initiativ och driver ett utvecklingsarbete. En viktig fråga för framtiden är vilka intermediärer som kan fylla funktionerna som mötesplats, mäklare och motor när det gäller yrkesutbildning. Intermediärerna kan finnas på olika nivåer – lokalt, regionalt och nationellt. I det senare fallet handlar det om att utveckla och samordna olika typer och nivåer av yrkesutbildning.

### **Sammanfattande slutsatser och rekommendationer**

Yrkeshögskolan har tre kärnvärden: utbildningen ska vara flexibel, bygga på partnerskap och klara av matchningen på arbetsmarknaden. Samverkan mellan utbildningsanordnaren och arbetsplatsen blir därmed central och ledningsgruppens arbete kommer i fokus.

I föreskrifter och egna rapporter konstateras att ledningsgruppen är en viktig resurs för utbildningsformen. Utbildningsanordnaren har ansvaret för att ledningsgruppen har kunskap om de styrande dokumenten. Det är tydligt vilket ansvar ledningsgruppen har när det gäller frågor om tillgodoräknande, att utfärda examensbevis och utbildningsbevis, att utarbeta och fastställa kursplaner (MYH-rapport 2011).

Ledningsgruppen har ansvaret för att genomföra och utveckla en utbildning, men vad kan Myndigheten för yrkeshögskolan göra? Myndigheten kan på olika sätt verka för att ledningsgruppen följer uppdraget och verkar för att målsättningarna nås. Det kan dels handla om styrning och kontroll från myndigheten, bl.a. genom att sätta upp regler och att utföra en återkommande granskning av arbetet. Det finns regler för att få bedriva utbildning; en viktig regel innebär att en majoritet av medlemmarna i ledningsgruppen ska vara företrädare för arbetslivet. Arbetslivets representation ska ge utbildningarna legitimitet och relevans. Företrädarna för arbetslivet ska ha en nära koppling till de delar av arbetslivet som berörs av utbildningen. De bör ha ett eget intresse av den kompetens som utbildningen ska ge (MYH-rapport 2011, s. 7).

Genom sådana krav och genom den löpande granskningen kan myndigheten komma åt formella brister och svagheter i det operativa arbetet. Det är naturligtvis en viktig del som på det hela taget tycks fungera idag. Brister

påpekas och krav på åtgärder presenteras. Om bristerna inte åtgärdas kan utbetalda statsbidrag återkrävas eller rätten att organisera en utbildning dras in. Bristerna som dokumenterats i samband med tillsyn har bl.a. handlat om för få möten i ledningsgruppen eller att sammansättningen varit felaktig. Den här forskningsöversikten är dock inte till för att förbättra granskningen av den här typen av formella krav eller för att förbättra det rent operativa arbetet, även om det är viktiga uppgifter. I stället är fokus på det strategiska arbetet som en ledningsgrupp är ålagd, framförallt när det gäller kvalitetskontroll, mål- och resultatuppfyllelse samt att ge stöd för att utveckla utbildningen.

Vilka krav kan man ställa på ledningsgruppen i dessa avseenden? Ledningsgruppen ska se till att mål och riktlinjer följs. Kursplaner ska tas fram och brytas ned till utvecklingsområden och ges ett utbildningsinnehåll. Det ska finnas krav på kursplaner, och det ska ske en dokumentation så att progressiviteten i lärandet kan följas. Grunderna för bedömningen och betygssättningen ska vara genomskinliga. En annan viktig uppgift för ledningsgruppen är att se till att likvärdigheten i utbildningen säkras och att yrkesområdet inte är för smalt. Ledningsgruppen ska även delta i och följa upp hur olika deltagare rekryteras till utbildningarna. Det gäller bl.a. att vara observant på om det finns några skillnader och vad som eventuellt kan göras för att motverka dessa – när det gäller kön, deltagare med särskilda behov, personer med sämre kunskaper i svenska språket m.fl. grupper. Här finns en ovana i företagen att hantera dessa frågor och ledningsgruppen kan synliggöra ojämlikheter på arbetsmarknaden.

Grunden för ledningsgruppens arbete är företagets engagemang och en förutsättning för detta är att samverkan mellan parterna är jämlik. Här finns den största utmaningen att ta sig an – för utbildningsanordnare, ledningsgrupper och myndigheten. Forskningen visar genomgående på svårigheten att få till en jämlik samverkan mellan utbildningssystemet och arbetslivet. Det gäller både i det formella utbildningssystemet och i olika projekt som syftar till kompetensutveckling.

Lösningen på de svårigheter och dilemman som myndigheten står inför kan hanteras på två sätt – a) genom tydligare krav på utbildningsanordnarna, b) genom ett stöd till utveckling och lärande, framförallt till ledningsgrupperna. Poängen är att det inte ensidigt går att kontrollera och detaljstyra en så komplex verksamhet från en myndighet. Det räcker heller inte bara med stödsystem som bygger på frivillighet. Det som krävs är i stället en kombinerad strategi som förenar kravställande med stöd, där fokus är gemensamt lärande i en långsiktig utvecklingsprocess.

# 7

---

## 7. Att våga ställa krav på ledningsgrupperna

Problemen att skapa en jämlik samverkan mellan arbetslivet och skolan är annorlunda när det gäller yrkeshögskolan och borde därmed vara lättare att lösa. Utbildningen vilar inte på vetenskaplig grund utan på expertkunskap och beprövad erfarenhet. Den traditionella starka dominansen av forskning och högre utbildning i samverkansrelationer borde därför inte försvåra ett deltagande från arbetslivet på samma sätt som i det traditionella utbildningssystemet. Samtidigt finns det en risk om arbetslivet får en för stark position, nämligen att de formella kraven kommer i skymundan, speciellt när det gäller pedagogiskkompetens. I ledningsgruppen måste dessa krav försvaras, men hela tiden utifrån tanken om en integration av skolförlagd och arbetsplatsförlagd utbildning.

Sammantaget visar forskningsöversikten att det går att "skruva till" kraven på samverkan, men med insikt om att det samtidigt handlar om en marknadsstyrning där det finns en hög grad av autonomi för utbildningsanordnarna. Tillsynen kan fungera som "en granskning för att främja" (MYH-rapport 2013) och på det sättet vara en drivkraft för utveckling. Men tillsynen måste noggrannare granska partssamverkan och ledningsgruppens möjligheter att strategiskt styra och kvalitetssäkra utbildningen.



En slutsats av detta resonemang är att funktionerna tillståndgivning och tillsyn inte behöver stå i motsatsställning till varandra, utan att de kan komplettera varandra (Statskontoret 2012). Det är däremot viktigt att uppgifterna är åtskilda i organisationen, men att informationen om utbildningarna görs tillgänglig för respektive grupp.

Hur ska då myndighetens granskning av ledningsgruppernas arbete gå till och vilka krav kan man ställa när det gäller samverkan mellan arbetsliv och skola? Det avgörandet är just att det finns en möjlighet för myndigheten att ställa krav! Ansökningar om att få bedriva utbildningar överstiger vida de som beviljas. Det ger möjligheter för myndigheten att ställa krav på utbildningsanordnaren när det gäller förmågan och viljan att organisera en samverkan med arbetslivet i en starkare form – ett tydligt partnerskap med delat ansvar för genomförande, kvalitet och utveckling. Kraven kan handla om följande:

- 1) vilka som ska sitta med i ledningsgruppen samt vilken kompetens och mandat medlemmarna ska ha
- 2) att ansvarsförhållanden och samverkansformer mellan parterna klaras ut i förväg och diskuteras löpande
- 3) att arbetsformerna görs tydliga och deltagandet förpliktigande
- 4) att det finns en systematisk och löpande uppföljning även av ledningsgruppens arbete; här kan ledningsgrupperna få stöd av regionala aktörer som arbetar med kompetensfrågor
- 5) att det finns enkla manualer och riktlinjer för arbetet
- 6) förslag på hur de studerandes roll och möjligheter att påverka ska garanteras

Dessa krav innebär att samverkan i ledningsgruppen blir ett viktigt urvalskriterium för de utbildningar som ska få statsbidrag. De sökande kommer snabbt att lära sig vad som krävs för att få en ansökan beviljad och de kommer därför att anstränga sig för att få en bättre styrning och ledning av verksamheten. Tanken med kraven, kopplat till finansieringen, är att de ska bidra till bättre resultat, utveckling och lärande. Om kraven blir för omfattande och inte upplevs som relevanta kan intresset för att bedriva yrkesutbildning komma att minska. Regleringen kan inte bli för stark eller formaliserad, eftersom tanken med yrkeshögskolan är att klara kompetensförsörjning på kort sikt och med arbetsmarknadens behov i sikte. Anpassning och flexibilitet måste vara i förgrunden (MYH-rapport 2013), men samtidigt måste kraven på kvalitet utvecklas för att utbildningarna ska få ett gott anseende både hos företagen och deltagarna. Det goda varumärket måste bevaras och stärkas. Ett sätt att tydliggöra kraven på utbildningsanordnarna och företagen är att de upprättar LIA-avtal där förväntningar och förutsättningar klargörs.

Om ledningsgrupperna ska kunna utvecklas till en ny nivå – för att kunna fungera mer strategiskt, utvecklande och stödjande i kvalitetsarbetet – måste målstyrningen från myndigheten bli tydligare. Det handlar om att lyfta fram och tydliggöra kärnvärdena – flexibilitet, partnerskap och matchning – och se till att de följs upp löpande av ledningsgruppen. Utbildningen måste få högre relevans för arbetslivet. Det måste bli tydligare hur arbetsgivarna uppfattar utbildningen och att de förstår myndigheten när det gäller granskning av verksamheten (Statskontoret 2012). Samtidigt måste kvaliteten när det gäller de teoretiska delarna följas upp, kanske med hjälp av extern kompetens.

Frågan är då hur en sådan granskning och kontroll av ledningsgrupperna konkret kan gå till? Den forskningsöversikt som presenterats här pekar på vikten av att följa upp samverkan mellan utbildningsanordnaren och arbetslivet, framförallt hur den kommer till uttryck i ledningsgruppens arbete. Det handlar bland annat om följande:

- hur kursplaner utformas och relateras till utbildningsplaner
- hur aktiva parterna är – närvaro, förslag, idéer, engagemang, insatser
- vilket inflytande olika deltagare har – framförallt de studerandes roll bör uppmärksammas
- hur sammansättningen ser ut – med avseende på kompetens, erfarenheter, kön, ålder, etnicitet m.m.
- hur rekryteringen av medlemmarna sker
- hur möten genomförs och dokumenteras
- hur samspelet med arbetsplatserna organiseras

# 8

---

## 8. Om stöd till ledningsgrupperna

En ensidig kontroll och en hård granskning av utbildningsanordnarna är inte tillräckligt för att utveckla en ledningsgrupp. Det kan fungera för att skapa en anpassning och en följsamhet när det gäller det rent operativa arbetet. Är syftet att göra ledningsgrupperna mer innovativa, drivande och utvecklande krävs en annan och kompletterade strategi – ett stöd till utveckling och gemensamt lärande. Samverkan med arbetslivet kan inte kommenderas fram, utan den måste uppfattas som meningsfull, värdeskapande och nyttig. Det är en krävande arbetsform och som därför behöver stöd för att utvecklas.

Myndigheten har inte till uppgift att stödja utvecklingen av utbildningarna, men det kan den ändå göra indirekt. Stödet till ledningsgrupperna kan ske genom ett regionalt samarbete med olika intermediärer som redan idag har en sådan roll i arbetet med den regionala kompetensförsörjningen. Det kan gälla regionförbund, regionala kompetensplattformar, högskolor, FoU-enheter, företagarföreningar, arbetsmarknadens parter m.fl. Ett sådant samarbete sker idag på vissa håll, men inte på ett systematiskt och planerat sätt för att utveckla ledningsgruppernas arbete.

Myndigheten har arbetat utåtriktat och proaktivt för att skapa samverkan och allianser. Det gäller bland annat Tillväxtverket. Syftet har varit att skapa ett samarbete med andra myndigheter och regionala aktörer i kompetensfrågor. Ett särskilt fokus har gällt det kommande strukturfondsprogrammet och de regionala kompetensplattformarna. Frågan är vilken roll Arbetsmarknadsrådet kan ha i en sådan nationell samverkan för att stärka yrkesutbildningen på längre sikt.

Om yrkesutbildningen ska få en starkare ställning i samhället krävs institutionella förändringar, visar forskning. De kan bl.a. gälla följande: en uppvärdering av praktisk kunskap; en mindre skolstyrd verksamhet; ett regelsystem som stärker arbetsplatsernas inflytande; ett större engagemang av arbetsmarknadens parter; bättre former för partsamverkan som minskar transaktionskostnaderna för företagen (Pettersson 2010; Nilsson 2014; Panican 2014). Den egentliga arbetsplatsförlagda utbildningen kommer efter gymnasieskolan och måste till stor del ske på arbetslivets villkor, hävdas av en del forskare (Nilsson 2014).

Men om yrkesutbildningen ska vara till för framtidens arbetsliv och inte bara dagens, så kan den inte enbart ske på arbetslivets villkor. Då krävs en jämlik samverkan mellan arbetslivet och utbildningssystemet. Det krävs ett partnerskap som kännetecknas av öppenhet, tillit, informella och effektiva arbetsformer och ett långsiktigt perspektiv på utvecklingsarbetet. Ett jämlikt partnerskap förutsätter att arbetslivet slutar att se sig som betjänter till utbildningssektorn. Partnerskapet måste i stället bygga på jämbördiga partners som är medansvariga för att utveckla utbildningen redan från första början – både när det gäller innehåll och arbetsformer (Håkansson och Pettersson 2014).

Men en ledningsgrupp som fungerar som ett partnerskap är ju bara en plattform för att genomföra och utveckla en utbildning. Ledningsgruppen måste se till att det finns ett fungerande samarbete mellan handledare och lärare, men med stöd av chefer och arbetskamrater i företagen.

De systemförändringar som berörts ovan uppstår dock inte av sig självt eller utan motstånd. Därför krävs en starkare statlig styrning kombinerad med ett praktiskt stöd till utveckling.

Om dessa förutsättningar skapas kan yrkesutbildningen bli en viktig kraft i samhället – för att minska arbetslösheten, stärka företagen och stimulera tillväxt. Det blir en skolform för – inte bara dagens – utan även morgondagens arbetsliv. En sådan förändring förutsätter dock att yrkesutbildningen inte bara blir en del av arbetsmarknadspolitiken, utan även en del av en genomtänkt skolpolitik (jfr Panican 2014).

# 9

---

## 9. Avslutning

Det ska betonas att det här är en forskningsöversikt, inte en utredning som ger konkreta förslag på åtgärder eller lösningar. Hur en ledningsgrupp ska organiseras och arbeta måste anpassas till lokala förutsättningar, tidigare erfarenheter, typ av utbildning, utbildningsanordnarnas förmåga, företagens intressen m.m. Sammantaget visar forskningsöversikten att samverkan är något komplicerat och som sällan blir framgångsrikt.

Forskningsöversikten lider av en stor brist, nämligen kunskap om hur ledningsgrupperna fungerar i praktiken. Denna brist kan den planerade studien inom myndigheten komma till rätta med. Det som är viktigt att få veta är hur ledningsgrupperna fungerar i olika avseenden – praktiskt, när det gäller representation, inflytande, kontakter med företagen, dokumentation, uppföljning m.m.

Forskningsöversikten har varit fokuserad på svenska förhållanden och erfarenheter. En mycket kort internationell utblick är nödvändig när det gäller olika sätt att organisera yrkesutbildning. Vilken väg ska Sverige gå? Ska vi försöka eftersträva en modell för yrkes- och lärlingsutbildning baserad på erfarenheter från Tyskland, Österrik och Schweiz? I dessa länder finns ju goda erfarenheter av att yrkesutbildningen kan bidra till lägre ungdomsarbetslöshet, ge en kortare väg mellan skola och arbetsliv och en effektivare kompetensförsörjning till arbetslivet (Panican 2014). Kritikerna menar att modellen inte enkelt kan överföras till svenska

förhållanden eftersom företagens engagemang och ansvar inte historiskt etablerats på samma sätt.

Den engelska modellen – där företagen tar ansvar utan någon styrning från staten – tycks få förespråka. Lärlingsutbildningen är här väldigt begränsad, jämfört med länderna ovan. Den har låg status och ofta mer karaktären av arbete än utbildning.

Den svenska modellen för utbildning har ju av tradition varit statligt reglerad och akademiskt baserad. Yrkesutbildningen har varit begränsad, men intresset för denna utbildningsform har ökat starkt under senare år. Det visar sig i form av tillkomsten och expansionen av yrkeshögskolan, den gymnasiebaserade lärlingsutbildningen och yrkesintroduktions-anställningar. Arbetet med validering kan också ses som ett uttryck för att stärka den erfarenhetsbaserade kunskapen. Forskningen har gett stöd för denna utveckling genom ett ökat fokus på ett situerat och kollektivt lärande i praktikgemenskaper. EU:s krav på yrkesstandard och möjligheten till ackreditering ligger också i linje med denna utveckling.

Slutsatsen av det korta resonemanget ovan kan vara att Sverige måste gå sin egen väg – inte enkelt försöka kopiera den tyska modellen för yrkesutbildning och inte heller den engelska frivilliga och företagsbaserade. Den svenska modellen innebär en kombinerad ansats, där statlig styrning och finansiering kombineras med lokalt engagemang från företag och deltagare. Det specifika i denna ansats är att kombinera krav på företagen med stöd till utveckling och lärande. Det är en modell som bygger på partssamverkan både nationellt och, framförallt, lokalt – mellan företag, utbildare och deltagare. Den avgörande utgångspunkten är att den praktiska och teoretiska kunskapen integreras till en helhet. Det ger deltagarna en kompetens och därmed en förmåga att klara av både dagens krav på produktionen och framtidens behov av innovationer. Med en stark partssamverkan kan yrkesutbildningen få status, legitimitet och bli efterfrågad av både företag och deltagare.

# 10

---

## 10. Referenser

Andershed, H. & Ljungzell, M. (2009): Hållbar utveckling av Vård- och omsorgscollege – exempel från Värmland och Östergötland. APeL-rapport.

Andersson, M; Svensson, L; Wistus, S & Åberg, C (2005): Om konsten att utveckla partnerskap. Arbetslivsinstitutet

Axelsson, B. (1996): Kompetens för konkurrenskraft: källor, drivkrafter och metoder för kompetensutveckling i företag. Stockholm: SNS förlag.

Backlund, T.; Hansson, H.& Thunborg, C. (red. 2001): Lördilemman i arbetslivet. Lund: Studentlitteratur.

Bartilsson, R. & Malmberg, P. (2013): 150 ledningsgrupper senare – vår bild av en doldpotential. Karlstad: TUC förlag AB.

Billet, S. (2006). Constituting the workplace curriculum. Journal of Curriculum Studies, 38:1, 31-48.

Brulin, G. & Svensson, L. (2011): Att äga, styra och utvärdera stora projekt. Lund: Studentlitteratur.



- Clemedson, L.J. (2006): *Ledande ledare. Organisationskultur, förändring och konsten att utveckla en ledningsgrupp*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Danermark, B. & Kullberg, C. (1999): *Samverkan – välfärdsstatens nya arbetsform*. Lund: Studentlitteratur.
- Dewey, J. (1999): *Demokrati och utbildning*. Göteborg: Daidalos.
- Ellström, P-E; Gustavsson, B. & Larsson, S. (1996): *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Engeström, Y. (1987): *Learning by Expanding: An Activity Theoretical Approach to Developmental Research*. Helsingfors: Orienta-Konsultit. Ak. avh.
- Granberg, O: (2011): *PAOU. Personaladministration, HRM och personalutveckling*. Stockholm: Natur & kultur.
- Granberg, O. & Wallenholm, H. (2013): *Ledningsgruppen*. Lund: Studentlitteratur.
- Grinbergs J. (2014): *Pratnerskap – Ett sätt att organisera regional tillväxt. Perspektiv på regional utveckling som fenomen och en analys av ett tillväxtprogram*. Akademisk avhandling. Mälardalens högskola.
- Guidelines for Successful Public-Private Partnerships (EC, 2003)
- Hedlund, G. (2008): *Partnership, Gender and Democracy*. In Svensson, L. & Nilsson, B. (eds.; 2008): *Partnership*. Stockholm: Santérus International.
- Håkansson, P. & Petterson, L. (2014): *Yrkesutbildning på arbetsplats – ett institutionellt perspektiv*. I Panican, A.: *Yrkesutbildning för morgondagens arbetsliv*. Stockholm: Dialogos.
- Höghielm, R. (2014): *Man lär så länge man har elever. – Yrkeselevens arbetsplatslärande ur företagsperspektiv*. Stockholm: Ratio.
- Jakobsson, E. (2007): *Mot en ny vuxenutbildningspolitik? Akademisk avhandling*, Linköpings universitet. Laestadius, S.; Nuur, C. & Yilnepää, H. (red. 2007): *Regional växtkraft i en global ekonomi*. Stockholm: Santérus förlag.
- Jäghult, B.; Philip, A. & Selin, G. (2012): *Ledningsgruppens dynamik*. Stockholm: Liber.
- Kasworm, C.; Rose, A. & Ross-Gordon, J. (eds.; 2010): *Adult and Continuing Education*. London: Sage.
- Jobring, O. (2009): *Livslångt lärande i arbetslivet*. Vulcan Förlag.
- Kock, H. (red. 2010): *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, A-C. (2008): *You are welcome to participate – but on who's terms? On empowerment and structural impact*. Svensson, L. & Nilsson, B. (eds.; 2008): *Partnership*. Stockholm: Santérus International.

Larsson, K. & Ljungzell, M. (2008): Hållbar struktur för kompetensutveckling? En utvärdering av Kompetensstegen i Örebro, APeL-rapport 2008.

Lindholm, K. (red. 2011): Jämställdhet i verksamhetsutveckling. Lund: Studentlitteratur.

Ljungzell, M. & Isaksson-Iliev, K. (2007): Den nya lärarrollen. APeL-rapport 2007.

Ljungzell, M. & Jakobsson, E. (2008): TC i Östergötland – möjligheter och utmaningar. APeL-rapport.

MYH-rapport (2011): Myndigheternas syn på ledningsgruppens arbete inom yrkeshögskolan.

MYH-rapport (2013): Årsredovisning.

Nilsson, B. (1996): Företagsutbildning – anpassning och/eller utveckling? I Livslångt Lärande (red. Ellström, P-E; Gustavsson, B. & Larsson, S). Lund Studentlitteratur.

Nilsson, B. & Svensson, L. (2007): Partnerskap som stöd för arbetsplatslärande. I Kock, H: Att lära och utvecklas på arbetsplatsen. Malmö: Gleerups (under utgivning).

Nilsson, P. (2014): Att utveckla ledarskap för lärande – är det möjligt? I (Kock, H.; red.) En vänbok till Per-Erik Ellström. Lärande i arbetslivet. Möjligheter och utmaningar. Linköpings universitet.

Nutek-rapport 2000:52. Företag i förändring. Lärandestrategier för ökad konkurrenskraft.

Mazenod, A. (2013) Engaging employers in workplace training – lessons from the English Train to Gain Programme. International Journal of Training and Development 18:1, 53-65.

Mörth, K. & Sahlin-Andersson, K. (red. 2006): Privat Offentliga Partnerskap. Styrning utan hierarkier och tvång? Stockholm: SNS förlag.

Nilsson, A. (2014): Arbetsplatsen som en resurs i den grundläggande yrkesutbildningen, I Panican, A.: Yrkesutbildning för morgondagens arbetsliv. Stockholm: Dialogos.

Olofsson, J. (2005). Svensk yrkesutbildning: vägval i internationell belysning. SNS Förlag.

Panican, A. (2014): Yrkesutbildning för morgondagens arbetsliv. Stockholm: Dialogos.

Pettersson (2010): Erfarenheter av APU? Bilaga 5 i SOU 2010:75.

Rapport Myndigheten för yrkeshögskolan (2013). Lärande i arbete. En katalysator för yrkeskunnande. Tematisk kvalitetsgranskning.

- Runsten, P. (2011): Kollektiv förmåga: en avhandling om grupper och kunskapsintegration. Akademisk avhandling, Handelshögskolan Stockholm.
- SOU 1989:90. Utvärdering av försöksverksamhet med 3-årig yrkesinriktad utbildning i gymnasieskolan.
- SOU 2008:29. Yrkehögskolan. För yrkeskunnande i förändring.
- SOU 2010:75. Gymnasial lärlingsutbildning – utbildning för jobb. Erfarenheter efter två års försök med lärlingsutbildning.
- Statskontoret 2012. Myndighetsanalys av Myndigheten för yrkeshögskolan.
- Svensson, H. (2013): Arbetsplatslärande som social innovation. Slutrapport. Lärande utvärdering i ESF-projektet "Arbetsplatslärande i fokus – Kravmärkt Yrkesroll"
- Svensson, L & Åberg, C (2001): E-learning och arbetsplatslärande. Stockholm: Bilda förlag.
- Svensson, L Jakobsson, E & Åberg, C (2001): Utvecklingskraften i nätverk. Om lärande mellan företag. Stockholm: Santéus förlag.
- Svensson, L & Randle, R (2006): How to "bridge the gap" – Experiences in connecting the educational and work system. I Elkjaer, B. m fl (red). Living, Learning and Working. Palgrave: London.
- Svensson, L. & Nilsson, B. (eds.; 2008): Partnership. Stockholm: Santéus International.
- Svensson, L. & Ljungzell, M. (2007): Att organisera arbetsplatslärande. I Höjrup, S. & Ellström, P-E (red.). Arbejdspladslaering – foursaetninger, strategi/metoder og resultater. Köpenhamn: Danmarks Pedagogiske Universitet (Under utgivning).
- Svensson, L; Randle, H. & Bennich, M. (2009): Organising Workplace Learning - An Inter-organisational Perspective. No 8/9 Volume 33 i Journal of European Industrial Training.
- Thång, P-O. (2013). Yrkespedagogisk forskning i vardande. I: Wernersson, I. & Gerrbo, I (red), Differentieringens Janusansikte. En antologi från Institutionen för pedagogik och specialpedagogik vid Göteborgs universitet. Gothenburg Studies in Educational Research, 347.
- Vangen, S & Huxham, C. (2003): Enacting leadership for collaborative advantage. In British Journal of Management Vol. 14 2003.
- Wallo, Andreas (2014): Att organisera och leda kompetensförsörjning och lärande. I (Kock, H.; red.) En vänbok till Per-Erik Ellström. Lärande i arbetslivet. Möjligheter och utmaningar. Linköpings universitet.
- Wistus, S (2010): Det motsägelsefulla partnerskapet. Akademisk avhandling, Linköpings universitet.

*Lennart Svensson är professor i sociologi vid Linköpings universitet. Han har under lång tid forskat på utvecklingsarbete i olika former med fokus på styrning, samverkan, delaktighet och lärande.*

---

Myndigheten för yrkeshögskolan bidrar till att förse arbetslivet med rätt kompetens i rätt tid.



**Myndigheten för yrkeshögskolan**

Myndigheten för yrkeshögskolan  
Box 145, 721 05 Västerås, Sweden  
[www.myh.se](http://www.myh.se)