

FOU VID MAM (3) I NÄRKAMP MED "TREDJE UPPGIFTEN"

**JAN BJÖRKMAN, PIRJO ELOVAARA, EVA FREDRIKSSON,
BJÖRN STILLE, BERTHEL SUTTER**



FoU vid MAM (3)

I NÄRKAMP MED "TREDJE UPPGIFTEN"

Jan Björkman, Pirjo Elovaara, Eva Fredriksson, Björn Stille, Berthel Sutter

FoU vid MAM (3)

I närkamp med "tredje uppgiften"

Pirjo Elovaara

Jan Björkman

Eva Fredriksson

Björn Stille

Berthel Sutter

Innehåll

Yrkeskunnandets dolda aspekter 9-41

Jan Björkman och Pirjo Elovaara

Våra ryggsäckar
Andra tonsättare
Med sångkör som metafor
Första kören
Andra kören
Tredje kören
Fjärde kören – körledarskolans första termin
I soffan – samlade reflektioner

Samverkan med Kommunal Blekinge. Ett studentperspektiv 43-59

Eva Fredriksson

Akademisk och praktisk kunskapsutveckling
Om samverkansprojektet
Olika och gemensamma intentioner
Interaktiv forskning
Tillgängligt deltagande
Förtroende och utmaningar
Magisterarbete och handledarroll
Samspel som incitament
Lärande och kunskapsutveckling
Slutord

Produktivt lärande i hybridkurser. ”Skola” och ”skarpa projekt” 61-85

Berthel Sutter, Jan Björkman och Björn Stille

Högskolans inre maskineri
Formell utbildning eller reellt lärande
Hybridkursens planering och genomförande
Fyra gruppprojekt på BTH
Studenternas värdering av hybridkursen
Sammanfattning av kurserna
Att lära på osäker grund
En ny infrastruktur – högskolans samverkansuppgift
Handlingsutrymme
Att lära på kort och lång sikt
Hybridkurs, metod och produktivt lärande

Förord

I närkamp med den ”tredje uppgiften”

Högskolans ”tredje uppgift” är att samverka med aktörer utanför högskolan och göra det som ett nytt sätt att bedriva undervisning och forskning och inte som någon extra pålagd vid-sidan-uppgift.

De tre artiklarna i detta nummer av FoU vid MAM har vi samlat under titeln *I närkamp med den ”tredje uppgiften”*. De är exempel på hur samverkan med utomakademiska aktörer kan se ut i praktiken. Denna praktik är förstås olikartad. Här i förordet lyfter jag fram två teman i artiklarna. Ett tema är vad för slags samverkan det är fråga om. Det andra temat är att samverkan kan vara konfliktfylld. Sammantaget säger dessa teman något viktigt om samverkansuppgiften: Vilka samhällsaktörer är inblandade och hur ska de olika intressen de representerar hanteras produktivt när nya utvecklingsgrupperingar skapas i FoU-arbetet?

Vad för slags samverkan?

I den första artikeln redogör Pirjo Elovaara och Jan Björkman för en typisk form av FoU-samverkan mellan organisationer och högskolan: några forskare samverkar med en organisation. I det här fallet handlar FoU-arbetet om ett långsiktigt arbete där forskarna genom samverkansprojekt med fyra olika organisationer under vardera ett års tid efter hand mejslar fram en metod för samverkan som de kallar ”körsångarmetoden”. Det är en strikt metodologi presenterad i metafor av en körsång där alla kan sjunga med och göra sina stämmor hörda. Syftet är att ta tillvara och utveckla den kunskap som de anställda besitter.

Den andra artikeln, ”Samverkan med Kommunal Blekinge: ett studentperspektiv”, visar hur en student lär sig FoU-arbete genom att vara ”lärling” i ett FoU-projekt där BTH tar del i ett fackligt förändringsarbete. Denna typ av ”lärlingskap” har länge funnits på universitet och högskolor. Under ledning av ett forskarlag deltar studenter på högre utbildningsnivåer i högskolans FoU-arbete och samverkar med yttre aktörer. Den samverkan som Eva Fredriksson beskriver är vad studenten gör som ”assistent” i högskolans forskningsarbete - samverkar med fackliga företrädare och med seniora forskare - samtidigt som hon fullgör sitt utbildningsåtagande, nämligen att bedriva studier på magisternivå. I den meningen är det som artikeln berättar om relativt vanligt förekommande. Vad som är nytt, eller i varje fall ovanligt, är att samverkansprojektet berättas utifrån den deltagande studentens synvinkel.

Den tredje artikeln handlar om en hybridkurs avsedd att förena ”skola” och ”skarpa projekt”. Den visar att studenter redan på grundutbildningen kan lära sig handskas med ”verkliga problem” så som de ser ut på ett företag samtidigt som studenterna bidrar till att utveckla den industri- eller transportverksamhet som studentprojekten samspelar med. Det handlar om lärande och utveckling ”In Real Life”. Emellertid är hybridkursformatet ännu bara ett frö till FoU, men det är ett grobart frö som kan växa till sig. Om lärarna ger studenterna tillfälle att arbeta tillsammans med ett forskar- och lärarlag som bedriver forsknings- och utvecklingsarbete, i det här fallet inom industriell ekonomi, skulle också grundutbildningen och studenterna kunna bli en verklig kraft i arbetet att förverkliga högskolans tredje uppgift.

Samverkan sker inte utan konflikter

Samverkan mellan högskola och andra samhällsaktörer är ett möte mellan aktörer med olika bakgrund, perspektiv och kunskaper. Det ger mötet en spännande och fruktbar komplexitet som kan alstra energi i samverkansprojekt, men det innebär också risker för bristande förståelse för motpartens ståndpunkter som kan växa till svårlösbare problemhärvor. Samverkansprojekt mellan högskolan och utomstående aktörer är långt ifrån

så vanliga som de kunde vara. Det för med sig att det blir de positiva sidorna i samarbetet som lyfts fram i rapporteringarna. Segerbulletiner behövs förstås, särskilt i det läge som nu råder där den här typen av samarbeten ligger i sin linda. Men framför allt behöver vi få fram en realistisk bild av svårigheterna med att driva samarbetsprojekt.

Därför är det viktigt att lyfta fram konflikterna och diskutera hur de kan hanteras produktivt. Såväl i de praktiska samarbetsprojekten som på en mer generell nivå

Elovaara och Björkman lyfter fram som ett genomgående tema i sina samverkansprojekt att de anställda som gör jobbet just genom att ”göra jobbet” har förvärvat en kunskap som kan beskrivas som ”tyst” och att denna kunskap är väsentlig för arbetets utförande. Författarnas interventioner går ut på att en del av denna tysta kunskap görs uttrycklig. Ett sådant förfarande kan uppfattas som ett ställningstagande i en konflikt som är oundviklig i en organisation, den mellan ledare och ledda. För författarna handlar det om att undersöka ett fenomen (tyst kunskap) som diskuteras i forskarkretsar. I den meningen rör det en grundforskningsfråga. För forskarna är tyst kunskap något som existerar, basta. Hur denna företeelse i detalj ska beskrivas liksom hur den ska hanteras i en organisation är en öppen fråga: man kan försöka undertrycka den, tysta den, eller tillvarata den som en kraft för att utveckla en organisation eller verksamhet. För ledningen i en organisation kan den kunskap som på det viset aktualiseras i vissa fall tyckas användbar men i andra ointressant eller störande. När det senare är fallet gnisslar det betänkligt mellan forskarnas kunskapsintresse och organisationsledningens.

I Fredrikssons artikel skimtar flera kollisioner mellan olika intressen. Det är problem och motsättningar som hon hanterar på ett klokt sätt. Där finns hennes intresse att som student bli klar i tid med studier och magisteruppsats. Samtidigt ska hon bedriva forskning inom den ram som handledaren har satt. Där finns också det faktum att hon som utomstående forskare blir indragen i ett maktspel mellan de fackliga aktörerna.

Hybrid-artikeln visar på två problem för dem som försöker bygga en ”BTH in real life” i högskolans kurser. Det ena problemet är att skolans spelregler (ordning och reda på skolvis, med fasta scheman, strikta kursstider och framförallt ”rättvisa skolbetyg”, och åtskilligt annat) är allt annat än lätt att förena med företagets och arbetslivets spelregler. Det andra problemet är avsaknaden av en ordentlig infrastruktur för samverkan, dvs. för att bedriva undervisning och forskning på ett nytt sätt.

Det finns en tröghet i högskolesystemet som håller tillbaka arbetet med den tredje uppgiften. Anledningen till denna tröghet kan variera. Det kan vara att samverkan upplevs som ett hot mot grundforskningen eller mot ett fritt akademiskt kunskapssökande. Det kan vara att ett allt tyngre undervisningsbeting i praktiken inte möjliggör annat än undervisning. Eller det kan handla om att högskolesystemets incitamentstruktur nedvärderar samverkansprojekt eftersom de tar för lång tid att genomföra och inte kan redovisas som ”riktig forskning” med korta artiklar i prestigefulla tidskrifter. Hur som helst, resultatet är att högskolorna har underlåtit att bygga upp en infrastruktur som stödjer samverkans-uppgiften medan den traditionella utbildningen fortsatt har en väl utbyggd infrastruktur och det vid universiteten finns en motsvarande sådan för den traditionella forskningen.

Några preliminära slutsatser

Det finns olika slag av konstellationer för samverkansprojekt. Inte minst studenterna kan organiseras på ett sådant vis att de kan spela en betydligt viktigare roll än vad de idag tillåts göra på högskolan.

De konflikter som samverkan alltid rymmer bör uppmärksammas. Syftet är förstås att vi ska lära oss att hantera dem mer produktivt.

Karlskrona den 14 augusti 2012

Berthel Sutter

Yrkeskunnandets dolda aspekter

Jan Björkman och Pirjo Elovaara

Under en längre tid har Blekinge tekniska högskola (BTH) samarbetat med personal från varierande organisationer och företag. Vi har koncentrerat vårt samverkansarbete till frågor kring yrkeskunnande, tysta aspekter av görande och tänkande i det dagliga arbetet, "kunskap i handling" och "kunskap finns endast i form av kunniga människor" (Molander (1996; 2009). Vi har arbetat med frågeställningarna i projektform på tre arbetsplatser: ett callcenterföretag, ett arbetsförmedlingskontor och ett skatteupplysningskontor. Vi berättar även om en kurs som vi anordnade med yrkesverksamma inom vård och omsorg.

Våra ryggsäckar

Det tysta i ett praktiskt arbete är inte tyst av någon naturlag. Allan Janik (1996) presenterar i "Kunskapsbegreppet i praktisk filosofi" aspekter av tyst kunskap, men lägger den största vikten på kunskap som människor utvecklar genom erfarenheter och som egentligen finns i yrkesutövarens kropp. Denna kunskap behövs i problematiska situationer och dilemman, där alternativa handlingsvägar är öppna och där kloka omdömen är nödvändiga. Viktiga delar i människans praktiska yrkeskunnande är sällan artikulerade eller reflekterade: *Hur löser vi komplexa problem? Vilken roll spelar vårt omdöme? Är allting mätbart? Hur vet vi att vi gjort att bra jobb?*

Utifrån dessa frågeställningar har vi utarbetat och testat ett arbets sätt för att synliggöra dolda aspekter av de anställdas yrkeskunnande. De anställdas personliga erfarenheter bildar en grund för kollektiv reflektion vilket i sin tur ger avstamp för kunskaps- och kvalitetsutveckling i olika verksamheter.

Vi har jämfört vårt arbetssätt med det körledaren gör för att leda en alla-kan-sjunga-kör.

I den metaforen fungerar vi som körledare och vår viktigaste tonsättare är idéhistorikern och filosofen Bengt Molander. Målet har varit att skapa den typ av melodier och harmonier som Molander eftersträvar i sin bok ”Kunskap i handling” (1996). Vi tar alltså teoretiskt avstamp i den boken. Molanders vetenskapsteori är en kritisk motvikt mot den dominerande västerländska kunskapssyn som Donald Schön kallar teknisk rationalitet (Molander 1996). Tekniska rationalitetens grundtanke bygger på ett instrumentellt, lineärt, universellt och icke-kontextuellt förhållningssätt till kunskap: en rak handlingskedja från problem, via metod och till lösning. Molander erbjuder ett vetenskaps- och kunskapsteoretiskt förhållningssätt som är det diametralt motsatta. Enligt honom är kunskapen alltid icke-lineär, lokal och kontextuell. Han betonar vikten av att uppmärksamma kunskap i handling, dvs. levande kunskap som människan skapar, utövar och utvecklar i konkreta situationer. För att kunna arbeta utifrån Molanders kunskapssyn ska man utgå från praktiska och konkreta exempel som man sedan tolkar och förstår med hjälp av hans begreppsapparat. Molander är liksom vi obotliga kunskapsromantiker. Vi menar genom vår övertygelse att människors erfarenheter, praktiska och teoretiska kunskaper behövs i världen.

Det som vi körledare har med oss är en kunskapsteoretisk förståelse men det är först i mötena med yrkesutövare som dessa teories användbarhet och hållbarhet kan testas. Hur viktigt är tyst kunnande? Hur kan vi över huvud taget tala om det som är tyst? Allan Janiks och Bengt Molanders entydiga svar på denna fråga lyder: Det är endast genom konkreta exempel vi kan närma oss denna tystnad. Teorier införlivas genom de situationer, platser och minnen yrkesutövarna själva har upplevt. Körledarna kan uppmuntra till att exempel från vardagen plockas fram och att de tas på allvar.

Vår viktigaste metod har handlat om läsning och skrivande. Erfarenheter, minnen, situationer, exempel och reflektioner blir till berättelser, ”*språket är vårt sätt att tillägna oss och hantera världen ...*” (Ramirez 1995 i

Mörtberg, 2000, s. 56). Berättelser i sin tur blir en bas både för den enskildas men framför allt för gemenskapens reflektion.

Identitet konstrueras och rekonstrueras alltså hela tiden vilket innebär att de inte bara är resultat av våra erfarenheter utan också beroende av vilken betydelse dessa tillskrivs i de sociala världar, som vi ingår i eller har kontakter med. (Mörtberg 2000, s. 55)

Skrivandet, det personliga, möter ofta motstånd. Att våga skriva i jag-form, att ta avstamp i vardagen, att våga utvidga sitt seende för att se det till synes betydelselösa; alla dessa hinder har körmedlemmarna vid våra körövningar stött på. Att utmana sig själv, ta pennan och försöka glömma skolans grammatiska krav kräver hårt arbete. Men med hjälp av Maria Hammaréns (2005) varma och uppmuntrande bok ”Skriva” som handledning kan man komma i gång: alla kan skriva och sjunga sina egna melodier.

Andra tonsättare

Det har funnits fler ”tonsättare” i vårt arbete, med liknande grundton som Bengt Molander. I ryggsäcken finns Ingela Josefson (1991; 1998) och Lotte Alsterdal (2002) med studier från vården, Maja-Lisa Perbys (1995) forskning från processindustrin, Sven-Erik Liedmans (1997; 2001) idéhistoriska texter, Bernt Gustavssons (2000) kunskapsfilosofiska tankar, Bo Göranzons (2009) texter om yrkeskunnande, Allan Janiks (1991; 1996) teorier om tyst kunskap, Bo Eneroths (1990) tankar om intuition och många fler. En del av dem kommer att vara uttalat närvarande i våra arbetsplatspecifika berättelser. Andra figurerar i bakgrunden och utan att nämnas utgör ett viktigt fundament i vår kunskapsförståelse.

Vi har också inspirerats av de mångåriga projekt som drivits under ledning av Bo Göranzon, professor i yrkeskunnande och teknologi på KTH. Under en lång tid har han ansvarat för Dialogseminarier, som fungerat som mötesplats för forskare och yrkesverksamma inom gestaltande professioner. Göranzon har också, tillsammans med sina kollegor, ansvarat för forskningsprojekt på Saab Combitech för att utveckla metoder och

synliggöra företagets professionella kunnande. (se Ratkic 2006; Hammarén 2008).

Vid Södertörns högskola inrättades det 2001 ett centrum för praktisk kunskap. Centrumet har, utöver forskningsprojekt, erbjudit magisterutbildningar i praktisk kunskap med målsättning att ”[...] *man medvetandegör, formulerar och utforskar sitt eget yrkeskunnande, inte minst genom eget skrivande i essäform*” (Bornemark & Svenaeus, 2009, s. 9). Dessa essäer ingår i antologin ”Vad är praktisk kunskap” (2009) och berättelsernas teman varierar stort. Den gemensamma nämnaren är erfarenhetsbaserad reflektion, som möjliggörs och skapas med hjälp av teorier, begrepp och horisonter hämtade från den praktiska kunskapens filosofi. Vi blir inspirerade av det allvarsamma och seriösa förhållningssättet gentemot vardagens arbete och yrkesutövande. Texterna visar också skrivandemetodikens kvalitéer. Att skriva kan handla både om skärpa och mjukhet; det kan fungera som ett nyanserat samtal och ett effektivt förstoringsglas. Det personliga blir en trampolin för kollektivt samtal och kunskapsutveckling i arbetets praktiker.

Med ”sångkör” som metafor

När vi berättar om våra projekt och aktiviteter har vi valt att använda en körmetafor för att ge en bild av vad som sker vid körövningar och körsång.

Vi kände till den offentliga retorik som präglar organisationernas verksamhet när vi kom till de studerade arbetsplatserna. Till exempel hade man på Arbetsförmedlingen (Af) infört en ny riksövergripande policy med slagorden ”*alla har rätt till samma service*”. Policyn var välkänd bland de anställda men den hade också väckt frågor. De anställdas oro hade stannat vid ett oartikulerat och enskilt hummande. Stämmorna fanns på plats men de var så svaga att det var svårt att uppfatta dem. De anställda saknade ord, klangbotten, erfarenhet av att sjunga tillsammans och de upplevde att deras gamla erfarenhetsbaserade sånger inte längre var giltiga.

Vår process att bygga upp en kör vid respektive arbetsplats har tagit form i tre steg. Först ett försiktigt hummande, med andra ord inledande intervjuer

med anställda för att fånga upp befintliga men tunna toner. Sedan följer bildandet av en kör med forskare som gästande körledare, med andra ord bildandet av en grupp för gemensamma samtal och reflektioner på den aktuella arbetsplatsen. Slutligen praktiska körsångsövningar utifrån de anställdas individuella tunna och försiktiga toner med målet att utveckla kraftfulla stämmor.

Men vad innebär det att arbeta som körsångsledare, med andra ord: Vad har vår roll varit i dessa processer, med tanke på att vi kommer från en högskola och möter en vardag på en arbetsplats? I en kör är det körledaren som ansvarar för övningarna, valet av repertoaren och växlingen mellan att uppmärksamma individen ibland och kollektivet ibland. Vad gäller repertoarvalet kan körledaren nöja sig med att stanna vid välkända melodier eller att välja melodier från sällsynta sångböcker. I våra övningar kunde vi direkt avstå från att öva de välkända melodierna eftersom de redan var alltför bekanta. I stället har vi tagit in, för kören, okända texter och melodier men som tematiskt har varit kopplade till det initiala hummandet på arbetsplatsen. Körledaren har också makt och möjlighet att uppmuntra körmedlemmarna att komponera sin egen musik, välja egen stämma och skriva sina egna texter. Detta ingår också i arbetssättet. Med hjälp av Bengt Molander och andra forskare verksamma inom praktikens kunskapsvärld väckte vi liv de insomnade sångerna. Detta resulterade i att deltagarna började skriva ner sina tysta(de) melodier och därmed kunde vi synliggöra arbetsplatsernas repertoar, som i vårt arbete handlade om yrkeskunnande, erfarenheter och kunskap i handling.

Det var vår uttalade plan att de anställda skulle sjunga egna sånger. I rollen som körledare skulle vi lyssna på deras grundton och sedan med hjälp av våra kunskaper lyfta fram de harmonier som de gick och bar på. Vi skulle lyfta sångerna till ett högre plan, så att kärnan i melodierna blev tydlig för dem själva och för omgivningen. Tanken var att ta fram de toner som de anställda bar inom sig, men inte kände till. Det handlade om att de anställda skulle dela sina olika vardagsberättelser med varandra.

Första kören

Den första ”alla kan sjunga-kören” var en callcenterkör som vi startade år 2004. Vi blev inbjudna till ett callcenterföretag eftersom företaget hade blivit utsatt för kritisk granskning i lokalpressen vad det gällde arbetsförhållandena lokalt och inom branschen som helhet. De företag som var verksamma i Blekinge hade blivit uthängda och kritiserade i en lokaltidning. Innehållet i artikelserien gick i korthet ut på att beskriva callcenterarbete som slavarbete. De anställda hade enligt artikeln inte mycket av människovärde, samtidigt som arbetsgivarna i platsannonser beskrev arbetet som ett toppjobb för kompetenta personer. Artikeln lyfte fram hur utarbetade de anställda blev, hur låga lönerna var och hur övervakade de kände sig. De intervjuade sade att arbetet är OK men ledningen är dålig.

Ledningen å sin sida ansåg att tidningen lyfte fram tongångar som var okända för dem. Tidningens melodi var en annan än den ledningen ville att medarbetarna skulle sjunga. Ledningen menade att de hade lagt ner ett stort arbete för att lyfta callcenterarbetets status. Arbetsgivaren ville komma ifrån tidningsartiklarnas skorrande toner. Man hoppades att personalens beskrivning av callcenteryrket skulle avvika från tidningarnas beskrivning. Detta var företagsledningens motiv till att körsångsövningarna för frontpersonalen, anställda med direkta kundkontakter, startade. Företaget bjöd in oss i rollen som gästande körsångsledare. Vi såg inbjudan som en dörröppning, en möjlighet att testa våra idéer i systematiska möten med den konkreta vardagspraktiken.

Detta tonläge rådde när vi kom till företaget. Vårt mål, som vi inte på något sätt uppfattade som en motsättning mot företagets intentioner, var att få medarbetarna att sjunga en annan sång, än den melankoliska och dystra melodi som pressen hade tolkat och offentliggjort. Vi anade att de anställda hade andra melodier inom sig. Vår tanke var att med hjälp av ett antal gemensamma träffar öka ljudstyrkan i de anställdas sånger och förhoppningsvis höja arbetsinnehållets och arbetsplatsens status. När vi påbörjade arbetet ingick sex kvinnor och män i skilda åldrar i gruppen

intervjuare på callcentret. De var villiga att ta plats i callcenterkören där vi i egenskap av gäster från BTH skulle agera körsångsledare.

Callcenterkörens medlemmar var vana att sjunga utifrån ett bekant vardagspartitur: hur man lägger upp sälj-, marknadsförings- och undersökningsintervjuerna, hur långa intervjuerna skulle vara, hur man skulle inleda och avsluta intervjuerna. De sjöng en grundmelodi, dvs. den officiella företagsmelodin, som handlade om färdiga intervjumanus, effektiv tidsanvändning och tidsmätning. Körsångarna kunde sjunga den bekanta melodin.

Genom våra övningar med callcenterkören fick de anställda på callcentret möjlighet att tonsätta och sjunga de vackra och värdefulla sånger som de initialt hade lärt sig, men aldrig fått tillfälle att sjunga ut. Vårt mål var att lyfta fram dolda texter och melodier ur de anställdas inre. Vi anade att det fanns ”molanderiska” toner i dessa tysta och nedtystade sånger. Vi ville göra det legitimt att sjunga sånger och att skriva ner noterna. På detta sätt hade vi en gemensam intention att skapa en plattform där de anställda kunde synliggöra de kompetenser och kvalifikationer, färdigheter som de hade utvecklat i sitt vardagsarbete. De kritiska tidningsartiklarna hade slagit hårt både mot ledningen på callcenterföretagen, mot de anställdas självbild och mot deras syn på sitt yrkeskunnande.

För vår del handlade körövningsprojektet också om en möjlighet att undersöka om det teoretiskt inspirerade innehållet i vår högskoleryggsäck skulle fungera som instrument i körmedlemmarnas försök att skapa starka toner utifrån egna arbetserfarenheter. I det första mötet mellan våra kunskaper och körmedlemmarnas erfarenheter ville vi inspirera körmedlemmarna att komma in i tänkande kring yrkeskunnande och kunskap i vardagshandlingar. Vi ville att deras tankar skulle nå bortom företagets retorik. Pirjo Elovaara inledde med att föreläsa om begreppen kunskap och kompetens, framför allt erfarenhetskunskap och tysta aspekter av praktisk kunskap. Innehållet baserade hon på Bengt Molanders (1996) och Bo Göranzons (2009) tankar.

En annan inspiration var Lotte Alsterdals (2002) avhandling ”Hertigen av ovisshet: aspekter på yrkeskunnande”. Texten bygger på lokala berättelser från vardagen inom vården. Författaren använder berättelserna som empiriskt material för att finna ord och bilder om yrkeskunnande.

Inspirerade av hennes metod var vi nyfikna att se om körmedlemmarna skulle påbörja arbetet med att komponera egna melodier med särskilt fokus på berättelser från callcentervardagen.

De anställdas melodier

Det första meloditemat som de anställda nedtecknade handlade om Vakhunden, ett tema som beskriver den person som skyddar den kund eller medarbetare som intervjuaren önskar komma i kontakt med. Det kan vara en sekreterare eller en telefonist eller någon annan som fungerar som filter för att avskärma en viss typ av meningsutbyten. Vakhunden säger ofta: ”*vi har som policy att inte släppa fram sådana samtal*”. Då gäller det för intervjuaren att vara smidig, navigera och veta vilka punkter han/hon ska trycka på. Denna berättelse visar ett sätt att komma förbi vakhunden.

För ett litet tag sedan skulle vi genomföra en undersökning åt en organisation som riktade sig till organisationens egna medlemsföretag. Vid ett tillfälle hann jag knappt inleda samtalet förrän växeltelefonisten avbröt med: ”Vi tar inte emot samtal angående undersökningar!” ”Men det är för att ni är medlemmar i organisationen som vi vill ha era svar på dessa frågor. Det är en medlemsundersökning som vi ska genomföra, för att ni ska ha möjlighet att påverka”, sa jag. Plötsligt ändrade hon tonfall och attityd och det gick alldeles utmärkt att få tala med chefen, som var mycket positiv och glad över att få delta i undersökningen. Antagligen hade hon blivit tillsagd att avvisa marknads- och opinionsundersökningar, men ingen hade sagt någonting till henne om medlemsundersökningar. Begreppet medlemsundersökningar fanns inte med i den skrivna inledningen, men efter att jag berättat detta för mina kollegor, började vi inleda med – ”Vi ska göra en medlemsundersökning” och vi märkte att svarsfrekvensen ökade bara genom denna lilla ändring. Ofta är cheferna mycket positiva när man väl har lirkat sig fram till dem. Kanske är ”vakhundstelefonisternas” beteende självpåtaget eller räknar cheferna med att de ska rensa bort ´alla´ onödiga´ samtal, så att det bara är de angelägna samtalen, som kommer fram. Detta visar, hur viktigt det är att intervjuarna är både smidiga och inte så lättskrämda och att de har förmåga att möta alla sorters människor. (Körmedlem 1)

Ytterligare exempel på en egenkomponerad melodi är sången om Svåra samtal. En rutinerad intervjuare ska bland annat kunna hantera svåra samtal. Sådana allmänmänskliga samtal går rakt in i hjärtat och påverkar de inblandade. Intervjuaren ska vara medveten om att sådana samtal dyker upp oväntat och oannonserat. Då måste han/hon vara beredd att hantera dem på ett professionellt och medmänskligt sätt. Utfallet måste bli tillfredsställande för intervjupersonen och för intervjuaren själv. Efter sådana telefonsamtal fortsätter intervjuarna att ringa till en ny person och när personen svarar, ska han/hon låta glad och trevlig: ”*Samtalet ska fungera som när man trycker på en knapp*”. Detta yrkeskunnande har erfarna intervjuare övat upp.

Jag började en intervju med en trevlig äldre man. Han bodde ensam, men hade släktingar, som ofta kom och hälsade på. Oturligt nog var det en del frågor, som handlade om hur han mådde för tillfället. Om han hade varit sjuk tidigare och om han hade varit med om någon olycka. Man skulle inte precisera svaren - det fanns svarsalternativ. Han började dock berätta om sin dotter, som blev mördad av sin ex-pojkvän. Det var länge sedan och han hade mått mycket dåligt under en längre tid. Han sa, att han fortfarande tänkte på sin dotter varje dag. Själv blev jag helt stum, jag fick knappt fram ett ord. Det kändes konstigt att fortsätta att vara formell och ställa nya frågor. Jag kände mig tvungen att bli lite personlig, småprata lite innan vi kunde gå vidare. Efter det samtalet fick jag samla mig på nytt. Jag kände egentligen inte för att ringa mer den kvällen. Men vad gör man. Det är bara att bita ihop, lägga på charmen och ringa till nästa person som om inget hade hänt. Tack och lov får man inte sådana samtal ofta, men tyvärr är det de samtalen, som man sällan glömmer. När sådana här saker händer är det viktigt att man får vända sig till sina kollegor för att prata av sig lite. (Körmedlem 2)

En viktig del av körsångsövningarna var att lyssna på de olika sångtexterna i form erfarenhetsbaserade berättelser. Under träffarna läste respektive körmedlem upp sin personliga berättelse. I mötet mellan egna texter och texter hämtade från arbetslivsforskningens alternativa sångböcker uppstod en behaglig och rent klingade resonans, som i sin tur stimulerade till fortsatt tänkande kring körsångarnas yrkeskunnande. Som vägvisare och inspirationskälla använde vi sångtexter som tillsynes saknade koppling till det som de anställda sysslar med. Det uppstod till exempel en livlig diskussion utifrån Bo Eneroths (1990) text om intuition.

Jag har tänkt mycket på det. Hur vi genomför våra intervjuer, har med intuition att göra. Vi lyssnar, hör och känner. Hur ska jag genomföra den här intervjun? Vi kanske inte tänker på det hela tiden, men det är så vi känner. Ska jag vara väldigt strikt och formell eller kan jag kosta på mig en liten skämtsamhet, eller vara lite lättisad? Fråga var bor du, hur är vädret där. Det känner vi om vi kan göra, om det är läge för det. (Körmedlem 3)

Det var här seriösa tankar om yrkeskunnande och dess tysta aspekter väcktes till liv. Våra teoretiska ledsagare började blanda sig in i intervjuarnas vardagsberättelser och det tillsynes dolda blev synliggjort. Dessa berättelser blev kärnan i de övningar som vi drev under ett år.

Efteråt

Vår första reflektion handlar om arbetssättet, vägen eller den valda metoden. Vi hade bestämt oss för att de anställdas erfarenhetsbaserade berättelser skulle stå i centrum. Berättelserna skulle hämta näring från kortfattade litteraturinjektioner som vi ansvarade för. Vi ställde inga krav på körmedlemmarnas egna litteraturstudier, främst på grund av att läsningen i så fall skulle ske på fritiden. Att skriva ner berättelser på papper visade sig vara mer problematiskt än vad vi hade föreställt oss, kanske på grund av det standardiserade callcenterspråket avskärmar allt utrymme för personliga uttryck. Trots detta fungerade skapandet av muntliga berättelser förvånansvärt väl. Vi baserade dem på teman hämtade ur de texter vi presenterade. Vi spelade in samtliga diskussioner på en bandspelare; på så vis fick vi ihop en omfattande dokumentation. Vi inledde varje körövning med att läsa upp anteckningarna, vilket skapade en arena för gemensam reflektion och också möjliggjorde vidareutveckling av de tankar som vi hade tagit upp vid den förra övningen. När deltagarna omformade sina tankar till ord och uttalade dem uppstod det en spiralformad reflektionsrörelse i sid- och djupled.

När vi kom till callcenterföretaget bar vi med oss allmänt spridda uppfattningar om branschen. Vi hade, så som många andra, mottagit mängder av telefonsamtal, vars syfte var att sälja något som vi inte var intresserade av att köpa. Många samtal genomförde försäljaren dessutom på

ett standardiserat och opersonligt sätt. Efter vårt samarbete med callcenterkören fick vi omvärdera våra egna fördomar. Vi fick en ny bild av körmedlemmarnas yrkeskunnande. Våra tidigare bilder var färgade av tanken att arbetet i sig var enkelt och att intervjuarna hade ett ytligt förhållningssätt till sitt arbete. Nu såg vi att det fanns ett djupare yrkeskunnande hos dem. Vi mötte ett antal erfarna intervjuare, som under sin tid på företaget hade utvecklat kompetenser och kunnande som var viktiga för det dagliga yrkesutövandet. Det var via deras berättelser som vi fick den insikten.

Men inte ens de anställda inser betydelsen av de erfarenhetsbaserade kunskaperna som de bär på, eftersom de ytterst sällan får veta att man kan betrakta dem som något värdefullt, varken för de själva eller företaget. Den övergripande utmaningen i våra körsångsövningar bestod i att lyfta fram betydelsen av erfarenheter och visa på hur stor roll yrkeskunnandet spelar i arbetet.

Vi sammanställde och presenterade intervjuarnas rika berättelser i en rapport och diskuterade den på ett möte med företagsledningen. Den gemensamma nämnaren i rapporten var körmedlemmarnas berättelser. Körmedlemmarna efterlyste en tydlig beskrivning av vad företaget menade med kvalitet: *“Det är viktigt att veta företagets syn på kvalitet i förhållande till kvantitet. Går kvantitet före kvalitet? Är kvalitet lika med massproduktion?”* I mötet mellan företagets och de anställdas melodier om kvalitet uppstod disharmoni, en effekt vi knappast kunnat förutse.

Eftersom vi var gästande körsångsledare under utbildning saknade vi möjlighet att följa upp vad som hände efter det att vi hade lämnat kören. Kunde kören leva vidare? Behövde den leva vidare? Vi borde ha frågat oss vad man skulle behöva tillföra, förbättra eller justera för att kunna fortsätta med att tonsätta och sjunga egna melodier utan körledarhjälp; speciellt när den nya repertoaren avviker från de tidigare företagsmelodierna. Och i det här fallet slutade körsångsövningarna i moll.

Andra kören

Vår andra praktikplats i körsångsskolan var ett Arbetsförmedlingskontor. Den initiala anledningen till att vi blev inbjudna som gästande körledare till denna arbetsplats var en riksomfattande organisationsförändring. Den orsak till den oro som fanns i personalgruppen bottnade bland annat i arbetsplatsens och hela Arbetsmarknadsstyrelsens pågående förändringsprocess. Den handlade om att gå in i ett nytt arbetssätt som kallades för Af-Sverige. Arbetssättet skulle garantera att alla arbetssökande fick samma service över hela landet. Det handlade med andra ord om en centralstyrd förändringsprocess. Samtidigt med denna förändring pågick förändringsarbete på det lokala kontoret. Utöver den belastning som förändringsarbetet orsakade, upplevde personalen att de ständigt var utsatta för kritik från massmedia. Allt detta sammantaget gjorde att det fanns behov av att ventilerar tankar och hitta verktyg för att hantera de anställdas frustration.

När vi mötte de blivande körmedlemmarna för första gången var stämningen dämpad och uppgiven. Tron på det egna yrkeskunnandet och det goda arbetets kärna var på väg att försvinna när deras yrkestitlar skulle döpas om från exempelvis ”arbetskonsulent” till ”arbetsförmedlare”.

Det fanns en uppenbar oro att den pågående organisationsförändringen skulle medföra att de anställdas tidigare erfarenheter och kompetenser skulle osynliggöras. Vi tog avstamp i personalens oro och började processen med att lyssna på varje anställds berättelser om yrkeskunnande. Vi inledde med att systematiskt lyssna på varje röst och varje stämma samt iaktta vilka sånger och melodier som fanns i bakgrunden och vilka som behövde komma fram. Vi märkte att många anställda mötte oss med hängande huvud – ”*jag kan inget*” – och gick därifrån med högre huvud – ”*jag är inte så dålig*”. Redan i inledningen av processen hade det skett något positivt.

Tillsammans med två personer från arbetsplatsen gick vi vidare med planeringen. Avsikten var att ta fram ett körsångsprogram influerat av de inledande intervjuerna. Vi presenterade programmet för de anställda med en inbjudan att träda in i kören. Den nystartade kören bestod av femton

personer, vilka vi arbetade tillsammans med under ett år. Arbetsgivaren bjöd på halva tiden och körmedlemmarna avsatte resterande tid från sin fritid.

Utifrån det bakgrundssorl som vi hörde, skummade arbetsgruppen fram körprogrammets teman: kompetenser, reflektion, tyst kunskap, datorisering och förändringsarbete. Nästa steg var att bygga upp en resonanslåda bestående av sånger som liknade bakgrundssorlets tonläge, ackord och harmonier. Vår tanke var att körmedlemmarna skulle lyssna till de texter som vi hade med oss, och bli inspirerade att komponera och sjunga en första trevande version av egna melodier.

Utöver vår huvudkompositör Bengt Molanders musikaliska ledarskap fanns det i vår resonanslåda andra melodier som förstärkte körmedlemmarnas kompositionsövningar. Som exempel använde vi Brunnbergs och Byströms (1998) text om lastbilchaufförers yrkeskunnande. Med hjälp av den började det växa fram en första egen melodi om yrkeskunnande på arbetsförmedlingen.

Utmärkande för föraryrket är att lärandet är mycket individuellt. Det som gäller är learning by doing. Så kan jag känna att det också är i vårt yrke många gånger, att ett antal individualister hittar sitt sätt att jobba medan organisationen står för något annat. Något som överraskade mig var att lastbilschauffören fick tänka så mycket: som när kunden började och slutade för dagen, i vilken ordning godset ska placeras på flaket, när det är lite trafik i vissa områden, hur man tar sig till nya adresser och att man kan navigera efter kökets takfläktar och andra lastbilars spår i gräsmattan. På grund av tränat öga ser chaufförer sådant inga andra ser. Gäller att vara kreativ, innovativ och stresstålig. Det är vissa personer som kan arbeta med detta yrke. Vet aldrig vad som händer för dagen - kunna bryta planering. Mycket ensamjobb. Likheter med vårt arbete inom Arbetsmarknadsverket. Det som är mer utpräglat inom chaufförsyrket är avsaknad av gemenskap och naturliga mötesplatser för att kunna ventilera problem inom samma företag? Konkurrens chaufförer emellan? Exempelvis körning på olika rutter, men ställs inför samma problem, inget utrymme att tillsammans reflektera över detta (inga mötesforum). Vi på Arbetsförmedlingen arbetar i olika arbetslag, men har ändå möjligheter att lyfta ärenden i de olika grupperna och behöver inte brottas med sitt utan kan lösa det tillsammans. (Körmedlem 2)

Lotte Alsterdals (2002) avhandling om undersköterskor inspirerade till sånger om "standardbeteende" på Arbetsförmedlingen.

Jag tycker att många paralleller går att dra till mitt arbete. Exempelvis diskuterar författaren om ett standardbeteende och ett personligt kontrakt. Vår arbetsledning ger signaler om att vi bör handla utifrån ett standardbeteende men vi vill själva se att vi arbetar utifrån ett personligt kontrakt med varje arbetssökande. Författaren skriver, att stressen gör att vårdpersonalen missar att hålla enskilda avtal med patienter och att arbetet blir mekaniskt, Dessutom blir vårdpersonalen mindre regelstyrd ju färre patienter de har och hon påstår att stress kan vara ett hot mot yrkeskunnande. Detta resonemang stämmer väl överens med mitt arbete. (Körmedlem 2)

På ett motsvarande sätt fungerade Thomas Tempes (1997) skrift om hantverkare och skarpa verktyg som en metafor för att reflektera över der körmedlemmarnas egen organisation.

Sannolikt påverkas uppmärksamhet och lyhördhet av tung belastning i slimmade organisationer och arbetsledning. Verktuget (uppmärksamhet) blir slött och svårarbetat. Stelbenthet i organisationen och ”paragrafrytteri” kväver lust och förmåga till improvisation och därmed utveckling/förädling av yrkeskunnandet. Verktuget måste alltid hålla skärpan. Verktyg som fungerar och är effektiva alstrar arbetsglädje och verksamhetslust, men de rymmer också insikter. (Thomas Tempte).” (Körmedlem 1)

Den framväxande sångboken innehöll också sånger om tyst kunskap.

I vårt jobb fokuserar vi och har utvecklat en uppmärksamhet på det som inte är uttryckt. Vi jobbar alltså med det som inte är tydligt, men ändå uppfattat av oss. Vi talar alltså om begreppet fingertoppskänsla. Denna yttersta tillämpning av kunskapen eller yrkeskunnande är oftast tyst och svår att förmedla. Vad betyder det att stå till arbetsmarknadens förfogande? Vad betyder det att vara aktiv? Ju enklare en arbetsuppgift är desto lättare är det att följa uppsatta regler. När komplexiteten ökar blir också utrymmet nödvändigt för finlir, fingertoppskänsla och tillämpning av kunnande som inte går att uttrycka. En arbetsförmedlare i frontlinjen måste utgå från det uppenbara och därmed utifrån de åtgärder och tjänster, som går att koppla till detta. Det yrkeskunnande som finns samlat i ett rehabiliteringslag, bygger naturligtvis på formulerade påståenden, regler och kunnande. Men utöver detta finns det ett utvecklat kunnande som inte ska gå att kursplanera på en högskola och således är tyst eller svårförmedlad. (Körmedlem 2)

Det finns ingen mall för hur jag ska agera utan det sker i interaktion med individen. Det är kanske därför det är svårt att sätta fingret på vad det är som man egentligen ”gör” medvetet eller omedvetet. Dock så blir man mer och mer medveten ju mer man reflekterar över sitt arbete. Det kan bidra till att den tysta kunskapen, som jag tidigare inte kanske

delgett, blir mer synliggjord både för mig själv och andra. (Körmedlem 4)

Där fanns också texter och melodier som handlade om datoriseringens effekt på yrkeskunnandet. Till detta tema använde vi Björkman och Lundqvists (1986) text ”Yrkeskunnande och datorisering” som resonansbotten. Texten beskriver hur införande av datorer påverkar försäkringskassettjänstemännens yrkeskunnande. Författarna talar om dränering av deras tidigare kunskaper. Körmedlemmarna gjorde kopplingar utifrån litteraturen till sina egna erfarenheter vad det gäller datorns plats inom Arbetsförmedlingen.

Beroendet av teknik har kommit att tidskonkurrera ut de personliga kontakterna och därmed blivit ett hack i hälen på utvecklingen av det intuitiva arbetet i mötet med de sökande. Tekniken har försett oss med oanade möjligheter att förse oss med information samtidigt som trycket på administration och kontroll begränsar det kreativa sökandet i informationsvärlden. Inom vägledningen krävs mycket lärande under eget ansvar, att skaffa information utanför VIS (det ordinarie informationssystemet). Internet är ett mycket bra hjälpmedel för vägledaren. Det går helt enkelt inte arbeta med vägledning utan Internet. Våra egna informationssystem är långt ifrån tillräckliga. [...]Vägledarna som inte fick den återkommande träningen / kompetenshöjningen i direktserVICEN blev mer och mer osäkra på att ge information och yrkesvägleda. Det har gått så långt att yrkeskunnandet inom utbildningsområdet hos flertalet vägledare/arbetsförmedlare är så gott som obefintligt (dränering). (Körmedlem 5)

Körsångsövningarnas femte och sista tema handlade om förändringsarbete. Temat fungerade som ventil för uppdämda känslor. Nu kunde alla få ut sina frustrationer via texterna, som var kopplade till det förändringsarbete som pågick. I Bo Ahrenfelts (2001) analys om ordet och fenomenet förändring hittade körmedlemmarna många likheter med de fall som författaren tar upp.

Förändringsarbete och kritik hör ju ihop, men kritiska synpunkter från medarbetarna uppfattas av ledningen som negativ och inte som Ahrenfelt menar, att en kritisk person är engagerad och delaktig i processen. Detta medför en stor personlig oro och som Ahrenfelt menar, så hamnar vi anställda i en negativ spiral, vilket resulterar i så kallade ”minihjärnstormar” i kafferummet. Med tanke på Ahrenfelt, så är min tanke att ledningen fortfarande betraktar sig som ”kaptener” och har förmodligen inte funderat över att vara ”förändringsledare”. Idag genomförs en annan organisation, mycket utefter central strategi och

önskemål/tyckande från medarbetarna. Man är med i förändringsarbetet och börjar åter känna lite arbetsglädje och entusiasm. “ (Körmedlem 6)

Att tillsammans fördjupa sig inom ett intressant ämnesområde är motiverande och värdefullt, särskilt om det gäller ett ämne som fungerar som en del i en teambuildingprocess och som stärkande resurs för individens yrkesidentitet.

Det avsnittet gav mig jättemycket. Jag kan nog se det på ett annat sett nu och jag vet hur jag ska förhålla mig till det om det uppstår igen. Den delen hade ju varit väldigt viktig för alla medarbetare. Det skulle ha varit något för hela AMS, tycker jag. Att få ventilera detta under seminarieform, med andra, utifrån. (Körmedlem 8)

Genom olika körsångsövningar vågade sångarna lita på sina röster och sjunga ut. Då blev det också tydligt vilken inneboende kraft körens stämsång hade. Körmedlemmarna hjälpte varandra att synliggöra körens kollektiva kompetens men också grupparbetets problematik.

När vi kom längre i körövningarna tog vi ett steg tillbaka. Vi bedömde att körmedlemmarna var mogna att komponera och sjunga självständigt och med kraft lyfta fram yrkeskunnandets sånger. Det centrala i vårt fortsatta samarbete kom att handla om erfarenheter, kompetenser och kunnande, knappast om organisationsförändring, det ursprungliga projekt som hade möjliggjort skapandet av kören. De sista egenkomponerade sångerna visar att kärnan i körmedlemmarnas arbete handlar om kunskap i handling – om effekter av mötet mellan sångarna och de arbetssökande men också om ett utvecklat förhållningssätt till arbetsplatsens organisatoriska frågor.

En reflektion jag kan göra, är att de arbetslösa vi jobbar med befinner sig i en stor förändring av sina liv och hur hanterar vi deras kritik mot förändringen och låter vi den ta tid? Utvecklingen av arbetslivet innebär också att vi som medarbetare måste acceptera många fler förändringar samt att förändringstakten ökas betydligt. Förr kunde man slå sig till ro på sitt arbete och behövde kanske inte bli lika delaktig i alla förändringar. (Körmedlem7)

Att bygga upp kören krävde insatser på flera plan och i olika faser. I våra roller inledde vi med att träda in i körmedlemmarnas vardag och lyssna på deras försiktiga toner. Vi förstärkte dem med hjälp av sånger med liknande teman som vi hade med oss. Tron på det egna yrkeskunnandet och arbetets

kärna var på väg att försvinna, exempelvis när myndigheten skulle döpa om de anställdas yrkestitlar.

Jag är ju arbetsförmedlare nu. Jag började som praokonsulent, sedan försvann den titeln och sedan blev man arbetsförmedlare och med undertexten ”rådgivare”, men jag har alltid haft samma jobb. Jag har befunnit mig på samma plats både bokstavligen och bildligt. Jag har arbetat med rehabilitering. Jag har aldrig varit en arbetsförmedlare, som har matchat folk till jobb. (Körmedlem 1)

Det fanns en ängslan bland personalen att ingreppet skulle innebära att deras mångåriga erfarenheter och kompetenser skulle falla i glömska. Vi utgick från denna ängslan som negativ faktor och inledde arbetet med att samla in personalens berättelser om vardagens arbete.

Den nya organisationen där alla ska vara arbetsförmedlare och kunna allt har resulterat i att yrkesrollen har slätats ut. Den här kursen har gjort att jag som person har fått möjlighet att plocka fram mitt eget yrkeskunnande. Arbetsgivaren borde inventera medarbetarnas yrkeskunnande. Det skulle kunna ske genom att en extern person intervjuar var och en. Det arbetet borde sedan kopplas till en kurs av det här slaget, där det kan ske en självreflektion. Både arbetsgivaren och den anställda skulle vinna mycket på det. Arbetsgivaren skulle få vetskap om vilket kunnande som den enskilda arbetstagaren bär på, vilket i sin tur skulle kunna innebära att hans/hennes kvaliteter skulle komma till sin rätt. Det skulle säkert förhindra en del långtidssjukskrivningar, som inte så sällan har kopplingar till att den anställda inte är på rätt plats. Det vill säga att hon inte kommer till sin fulla rätt. Mycket av inventeringen ska ju ske i samband med medarbetarsamtalen, men ibland är det som om det bara fastnade på ett papper och sedan blir det inte mer, mycket på grund av tidsbrist. Under den här kursen tog vi ett extra steg. (Körmedlem 2)

Efteråt

Arbetsförmedlingen befann sig mitt i en omfattande nationell omorganisationsprocess med målet att skapa Af-Sverige. Processen aktualiserade frågor om de anställdas kompetenser och framtida arbetsuppgifter även på lokal nivå. Frågor som *'Vart är vi på väg, var är min plats, hur ska jag beskriva mina kunskaper och mitt kunnande?'* sökte sina svar. Att hitta former och metoder för att forma ett språk för att tala om arbetslivs dolda erfarenheter var lockande men också en utmaning för oss i rollen som körsångsledare. Efter körövningarna och innan vi tog avsked

ställdes frågan: *”Vad är det för nytta med detta? Kan det verkligen finnas någon mening med att samlas och sjunga tillsammans?”*

Inom vårt Verk ska man kunna väldigt mycket, man ska vara väldigt bred. Man ska inte vara en specialist. Min yrkesroll har suddats ut mer och mer och det tror jag att många inom det här Verket känner. Då kan det vara bra att gå tillbaka och se: Vad är det jag kan? Inventera sitt eget kunnande. Vad är det jag gör, vad är det jag är bra på? Vad är det jag behöver lära mig mer om. Det är kanske en form av egenerapi. Var står jag egentligen? Hitta mig själv på kartan och särskilt i förändringstider. Kursen har kanske inte direkt satt några synliga spår i det vardagliga arbetet, förutom att exempel från de texter som vi har läst har dykt upp i samtalet i det vardagliga arbetet. Och att koppla studier till sitt arbete, sätter en viss guldkant på tillvaron. Det är tillfredställande att få vara i en läroprocess och att se att det blir något konkret. Den här aktiviteten kommer att lämna spår i det vardagliga arbetet hos mig, på det sättet att jag har blivit stärkt i min yrkesroll. (Körmedlem 4)

Det som stärker yrkesrollen sitter kvar även efter kursen. Den har ju med vardagen att göra. De tankar som har dykt upp under textläsandet och i seminariesamtalen har jag tagit med mig ut i fikarummet. På det sättet har samtalet från kursen förts vidare ut i organisationen. För att den här kursen inte ska bli ett enskilt inslag under en begränsad tidsperiod så bör det byggas upp en struktur som tar hand om de samtal och idéer som kursen har väckt. Ett sätt skulle kunna vara att samla ihop gruppen efter ett år och ha någon form av seminarium. (Körmedlem 5)

Att komma utifrån som gästande körledare och iscensätta sångövningar samt samtal och reflektioner är ett uppdrag som väcker frågor om ansvar och tillit. Att ställa frågor, provocera, bjuda in den besvärlige Bengt Molander, lyssna och att ta vardagen på allvar är krävande metoder för körsångsledare och körsångsmedlemmar. Men den allra viktigaste fråga vi som körledare ständigt återkommer till handlar om körledarnas roll och ansvar. Körledarna i våra övningar är trots allt bara tillfälliga besökare som efter en begränsad tidsperiod lämnar kören och dess medlemmar. *”Klarar de sig utan oss”*, frågar körledarna. *”Kommer kören att dö utan oss?”*, oroar sig körledarna. Men om körledarna har lyckats med sitt initiala uppdrag att få kören att våga börja sjunga och skriva sina egna melodier är allt gott. Körledarna är viktiga under den allra första övningsfasen, men därefter skall kören med sin egen kraft kunna leva vidare och utvecklas. Kören ansvarar

för sin egen överlevnad och körledarna fungerar som stödande katalysatorer i början. Körledarnas styrka ligger i metodkunnandet och förmågan att starta kören. Men körens inneboende kraft finns hos körmedlemmarna och därmed också möjligheter för körens överlevnad. Körsångsledarna måste också våga lämna kören. Detta är kärnan i själva körsångsmetoden. Att skapa ömsesidig tillit – att körmedlemmarna vågar börja sjunga, att de vågar utveckla egna melodier och att reflektionen över körövningarna och innehållet i de egna melodierna kommer i gång – det är detta som körledarna strävar efter. Kraften och handlingsförmågan finns hos körmedlemmarna. Det som körledarna kan presentera och erbjuda är en låda verktyg för att det som redan finns hos människor kan plockas fram och göras synligt och hörbart.

Tredje kören

Den tredje kören skapade vi på Skatteverket i Karlskrona, avdelningen för skatteupplysning (SU). Vår ambition var att synliggöra de osynliga och oartikulerade kompetenserna på SU. De anställda ville visa att de bar på större kompetens än vad omgivningen på Skatteverket trodde, nämligen att man kunde jämföra deras arbetsinsats med vilket callcenterarbete som helst.

Vid uppbyggandet av SU-kören lutade vi oss mot de erfarenheter vi hade tagit till oss under arbetet med de första två körsångsövningarna: en struktur för övningarna, yttre inspiration i form av texter och produktion av egna sångtexter. Vi inledde rekryteringsarbetet med en föreläsning kring olika aspekter på begreppet kunskap. Flera anställda blev inspirerade av föreläsningens innehåll och anmälde sig till kören. Därmed hade vi tagit det första steget för att synliggöra personalens dolda kompetens.

På liknande sätt som vi arbetade på Arbetsförmedlingen, började vi med att intervjua presumtiva körmedlemmar på arbetsplatsen. Vi fick tillgång till ett avskilt rum där vi intervjuade och spelade in samtalen. Vi transkriberade banden och under analysarbetet utkristalliserades följande huvudteman i intervjuerna: helhetsperspektiv, det goda samtalet, tid, relationer, kunskapsutveckling och plikttrogenhet. Temana låg till grund för uppbyggnad av skattesångskören.

Det övergripande syftet med arbetet var att den enskilda körmedlemmen skulle komma igång med ett personligt reflektions- och analysarbete för att synliggöra arbetsplatsens allmänna och enskilda kompetenser. Man kan tänka sig att kompetenserna bland annat skulle fungera som ett avstamp i ett aktivt deltagande i arbetsplatsens förändringsarbete.

Vår metod var att stödja ett reflekterande tänkande genom att låta körmedlemmarna ta del av skilda författares tankar och koppla dem till egna tankar i vardagsarbetet. Det förhållningssättet blev synligt vid flera tillfällen under körsångsövningarna samt i en del av sångarnas texter.

En del av de texter som vi presenterade för körmedlemmarna var vid första påseende aparta i förhållande till Skatteverkets och skatteupplysningens uppdrag. Men texterna visade sig i ett senare skede verkningsfulla. Ett exempel var Bengt Cidden Anderssons (1990) dikt ”Hilder Sjölund stenarbetare” som handlar om hur stenarbetare lär sig att läsa av sten. Innebörden i dikten är att visa hur stenhuggaren bearbetade stenen, en viss typ av kunskap som bara stenhuggarexperten hade. Detta förhållande jämförde körmedlemmarna med den kompetens som den erfarna medarbetaren på skatteupplysningen har när det gäller att läsa av samtal med kunder. En förutsättning är att man skulle lägga samtalet på rätt nivå och därmed få fram sitt budskap, något som den erfarna medarbetaren klarar av. Att på detta sätt använda sig av nyvunna bilder och berättelser gjorde att medlemmarna i kören fick distans till sitt vardagsarbe. Därmed uppstod fördjupad kunskap om det dagliga arbetet.

Här utvecklade körens medlemmar ett verktyg för att utveckla ett reflekterande förhållningssätt. Att låta personalen på SU använda berättelser för att beskriva sitt kunnande och att greppa helheten har 2008 års Nobelpristagare i litteratur Jean-Marie Gustave Le Clézio beskrivit som ett värdefullt verktyg (Från SVT, ”Nobelpris 2008 – Litteratur”, 2008-12-09).

Vad tycker du om att få frågor?

Berättelser är bra svar på frågor.

Jag har alltid tyckt att det bästa sättet att svara på frågor är att hitta på berättelser, frågor har egentligen inga riktiga svar.

Svaren hittar man i livet, eller i berättelser, för de lyfter fram livets kärna, dess överflöd, dess närande kraft.

Så jag tycker det är bättre att be författare att berätta en historia än att be dem svara på frågor.

Under träffarna med kören följde vi nogsamt en speciell struktur. Varje körsångsövning hade ett tema och vi inledde varje övning med en reflektion över föregående träff med kören. Temana handlade om kunskap, tyst kunskap, teknik, kunskapsöverföring och relationer mellan kvantitet och kvalitet. För varje tema utsåg vi en ansvarig som introducerade övningen och en notarie med särskilt ansvar att föra anteckningar över hur körsångsövningen hade fungerat, dvs. hur de olika stämmorna hade förhållit sig till respektive tema. Dessa anteckningar läste notarien upp när kören samlades för en ny övning och ett nytt samtal.

Mötet mellan stämmorna var också ett möte mellan generationer. En viktig del av körens utveckling var också komponerandet av egna melodier. Den allra första egna sången kom att handla om ny teknik men med ett långt historiskt perspektiv som startade året 1947 med Citografregistret. Det blev tydligt att de äldre med långa anställningar i statlig tjänst hade varit med om ett tekniskifte liknande det som sker i dag. På så sätt bildade den nya tekniken en brygga mellan de äldres och de yngres erfarenheter. En del förutfattade meningar om vad som gäller den egna tekniska kompetensen och synen på varandras erfarenheter och kompetenser fick deltagarna omvärdera. Den yngre generationens sånger om dagens nya teknik kompletterade den äldre generationens historiska sång.

Hur kommer framtidsförvaltningen att se ut? Hur kommer användaren att använda sig av den nya tekniken. Kommer det att bli för avancerat så att endast ett fåtal kommer att använda sig av tekniken? Kommer det att bli en generationsklyfta där de yngre springer förbi de äldre? Litar vi på den nya tekniken? Hur blir det med sekretessfrågor - kan vi lita på dem? Kommer vi att gå mot ett mer integrerat samhälle? Kommer vi att kunna gå in på exempelvis eniro.se och få ut all information från de olika myndigheterna som berör oss själva, eller kommer man att utveckla en statlig webbportal för alla myndigheter? Hur ställer sig de olika myndigheterna och vill man lämna över sina frågor till en portal? (Körmedlem 1)

Som körsångsledare uppmuntrade vi hela tiden medlemmarna att sjunga och skriva egna sånger. I den här kören kom vi så långt att deltagarna samlade texterna till en sångbok. Där finner man sångerna om *“Tjänstemannen som röt”* som handlar om att motstånd kan löna sig, *“Tid, vad är det?”*, en mångfacetterad betraktelse av hastighet och långsamhet, *“Vad som kan hända i en sektionschefs vardag”*, om att vara en chef i en svår situation, *“Detektivarbete på skatteupplysningen”* om koder och blanketter, *“Jag tycker om att arbeta med människor och service”* om humor och empati, *“Dubbad till kyrkoskrivare”* om lärande arbete, *“En dag på skatteupplysningen kan vara härlig och ibland alldeles besvärlig”* om professionellt kundbemötande samt *“Bemötande”* om telefonservice.

Sångerna bygger på personliga upplevelser, reflektioner och erfarenheter men går längre än så. Temana var bekanta för samtliga körmedlemmar och genom att sångerna blev nertecknade utgjorde de delar av den gemensamma kunskapsmängden som hela kören kunde sjunga. Kören förstärkte de enskilda medlemmarnas individuella röster och klingade starkare än de enskilda stämmorna. De enskilda körmedlemmarna fick möjlighet att medverka i och samtidigt ta en del av en gemensam upplevelse. Den personliga erfarenheten var inte enbart individuell utan ett kraftfullt led i arbetet med att beskriva och synliggöra kollektiva kompetenser, kunskaper och erfarenheter på SU.

Att ha en fast struktur för utvecklingsarbetet skapar trygghet och ger förutsättningar att komma framåt i processen. Annars finns en risk att insatserna bara består av allmänt prat om vardagshändelser. Vår tanke var att ta avstamp i vardagshändelser men utöver det ta ytterligare ett steg.

Efteråt

Genom den här körens arbete har ett personligt reflektions- och analysarbete kommit igång. I målformuleringen för våra aktiviteter på SU kan vi läsa att kören skulle fungera som ett stöd för att få medarbetarna att aktivt delta i förändringsarbete på arbetsplatsen. Att aktivt vara med i ett sådant arbete innebär att man engagerar sig i en process, för att anknyta till författaren Bo

Ahrenfeldts (2001) tankar. Vi har tagit del av och fördjupat författarens tankar och vi har betraktat förändringsarbetet som ett tillstånd, en pågående process.

Vi ser den här kören som ett lyckat inslag i individens lärande, där anställda kopplar ihop vardagens arbete med teoribaserade tankar. Arbetet har skapat möjligheter för deltagarna att vidareutveckla och förstärka ett reflekterande förhållningssätt.

Vi har sett att det i gruppen vuxit fram en självsäkerhet angående individens yrkeskunnande som ofta är implicit, intuitivt och dolt. Men i samband med våra samtal kring tyst kunskap har de anställda upplevt detta tysta(de) kunnande och vuxit som personer och yrkesmänniskor.

Vi inledde arbetet på SU i Karlskrona med att intervjua alla (26 personer) som ville vara med i kören samt de som enbart var allmänt intresserade över att reflektera kring sitt arbete. Analysen av intervjuerna låg till grund för den verksamhet som vi gemensamt byggde upp. Det inledande arbetet hade stor betydelse för fortsättningen. De som sedermera kom att delta i kören hade i och med denna intervju tagit ett första steg. De som valde att avstå från förberedelserna var på något sätt ändå med i kören. Detta kan i framtiden ha en viss betydelse, då tanken är att den kunskap som vi har genererat under körsångsövningarna på något sätt kommer att ta form i SU:s vardag.

Vad får deltagarna ut av att delta i en kör, som ibland i sitt tillvägagångssätt liknar en studiecirkel; *Hur vet man att man nått fram till målet; Vad har detta arbete gett?*

Vi har nått målet när körmedlemmarna börjar hitta språk och ord för att beskriva sitt arbete. För att denna process ska kunna komma igång är vår uppgift att skapa ramar och struktur. Men huvudpersonerna är de anställda på SU eftersom det är bara de som kan översätta upplevda men inte explicit nedtecknade kompetenser till ord. Orden, texterna, berättelserna och sångerna synliggör de anställdas kunskaper och kompetens. Efter tio träffar med kören kunde vi konstatera att körsångarna visade ett enormt stort engagemang för sitt arbete. De drivs av ett starkt kvalitetstänkande som omfattar sakinnehållet men också medvetenhet om hur man bygger upp

effektiva samtal på ett mångfacetterat och professionellt sätt. Många myndigheter befinner sig i omvälvande förändringsprocesser genom omorganisationer och övergång till e-förvaltningar.

Omställningsprocedurerna orsakar oro i de anställdas vardagsrutiner. Kunskapen om var man står i dag är en nödvändig förutsättning för att utvecklas vidare och veta vart man är på väg som individ och som del i ett arbetskollektiv. Det är här kören har fungerat som en arena för erfarenhets- och tankeutbyte samt reflektion. Det är en bonus att körens framgång genererar idéer och impulser till mer konkreta åtgärder.

Att synliggöra kunskap, kompetens och yrkeskunnande, som inte finns dokumenterade i betyg och diplom, har varit en kärnfråga. Våra erfarenheter från motsvarande aktiviteter berättar att vi måste hitta vägar att nå de tysta erfarenheternas rike. Den bästa metoden för att hitta ord till anställdas vardagskunnande är berättelser med konkreta exempel som beskriver faktiska arbetssituationer. Vi behöver synliggöra minnesbilder över det som hänt i görandet och i vilket de anställda varit med om. Slutligen behöver vi lära av deras reflektioner över arbetet.

Vårt arbete med kören på SU har inneburit att deltagarna har skrivit ner individuella texter, som de har framfört gemensamt i körsångsgruppen och vilka de sedan med hjälp av reflekterande samtal har skrivit ned individuellt men behandlat vid de gemensamma mötena för att så småningom utmynnat i kollektiva sångtexter. De teman deltagarna valt att skriva om har framkallat känslor, skratt men också allvarsamma och seriösa tankar och funderingar som; *”Varför väljer man att arbeta på skatteupplysningen?”*; *”Hur tar man som chef hand om en svår situation?”*; *”Kan man göra motstånd?”* Dessa frågor har bildat teman i sångerna men det har också visat sig att dessa teman är närvarande i det dagliga yrkesutövandet. Sångerna har fungerat som påminnelser om vad det innebär att vara en duktig skatteupplysare.

Efter den sista sången på SU lyssnade vi på körmedlemmars röster och letade efter stämmor från och upplevelser av övningar som de har fått vara med om. Vad har körsångsövningarna gett de enskilda körmedlemmarna?

Körmedlemmarna hade upplevt att de hade blivit hörda utanför sin egen situation. Det hade blivit tydligt för dem hur viktiga deras tidiga så tysta sånger är för att utveckla arbetet och sin kompetens. De hade förstått hur viktigt det är att fånga upp de äldre körmedlemmarnas toner, så att tonerna lever vidare även om de lämnar kören. De uppskattade duettsångerna mellan de yngre och äldre. Kören hade nått längre än det ursprungliga målet. Deltagarna hade en känsla av att det i framtiden kommer att ske ett större lyft än det man ser nu. Övningarna hade stärkt deras självförtroende och känslan av att arbeta i grupp på grund av de gemensamma körövningarna.

Tänk om vi hade haft lite mer tid"; Vi har blivit mer synliga; Jag hoppas att detta är en start uppåt. Förhoppningsvis är den här studiecirkeln bara en början på något nytt förhållningssätt som kan användas inom hela verksamheten. (Körmedlem 2)

Att få berätta och diskutera om gamla och nya tider har varit positivt. Att få utveckla hur "Den tysta kunskapen" ska förmedlas mellan äldre och yngre medarbetare och tvärtom. Att få tala om att skatteupplysarens arbetsätt är att inte vara ensam om frågeställningar och bemötanden utan att det alltid finns någon som kan lyssna och färdig att hjälpa till. Att det finns rutiner att ta hand om nya arbetskamrater på ett positivt (tryggt) vis (Karlskrona-modellen). Att diskussionen kan fortsätta i någon form för att följa med i tiden och framtiden. (Körmedlem 3)

Vi har även diskuterat hur vi kan ta tillvara på den tysta kunskapen och då i samband med pensionsavgång. Hur kan man dokumentera detta? (Körmedlem 4)

För mig har deltagandet i studiecirkeln gjort att jag fått möjlighet att diskutera/reflektera över hur vi arbetar på skatteupplysningen i Karlskrona och lyfta fram det viktigaste. Studiecirkeln har gett en möjlighet till samtal med kollegor som man inte haft tidigare. (Körmedlem 5)

Jag upplever att gruppen har gjort en resa, en fantastisk resa, där minnena från träffarna kommer att finnas med under en lång tid framöver, som inpräntade foton." "Som medlem i cirkeln har jag främst låtit reflektioner kring, hur och till vad, mitt och vårt arbete i studiegruppen, skulle kunna användas framöver. Redan nu har reaktioner kommit utifrån, att det skulle kunna leda till något mer än studiecirkeln, och det känns för mig personligen, som väldigt spännande och roligt. Jag är som person, framåtsträvande och vill att det ska finnas mervärden runt hörnet! (Körmedlem 6)

Fjärden kören – körledarskolans första termin

Efter de tre övningskörerna kände vi oss redo att testa ett nytt tillvägagångssätt. Genom våra efterreflektioner hade vi kommit fram till att en central kritisk punkt i våra körövningar handlade om kontinuitet och förankring. Vad händer med samtalen och reflektionerna kring kunskapens tysta dimension när vi lämnat organisationen? Kommer körerna att leva vidare utan oss gästande körledare?

Mitt i dessa funderingar kom vi i kontakt med Landstinget i Blekinge. Vägen dit gick genom Jan Björkmans kontakter med landstingets Kompetenscentrum. Han fick en inbjudan till att beskriva det arbetssätt som vi hade utvecklat inom andra organisationer med stark koppling till reflektion och dess betydelse för kunskapsutveckling och lärande. Våra erfarenheter inspirerade den ansvariga chefen som överraskande snabbt slussade in oss i förberedelserna av en utvärderingskurs för landstingsanställda. Därifrån tog vi avstamp för köraktiviteter inom landstinget.

Nu var första steget taget. Vi kände oss mogna att bjuda in körledarelever som skulle arbeta med oss och sedan ansvara för körverksamhetens överlevnad och utveckling på sina arbetsplatser. Lärlingarna skulle anamma våra teoretiska utgångspunkter och metoder. Den planerade utvärderingskursen såg vi som en möjlig arena att sprida kunskap om yrkeskunskande, tyst kunskap och reflektion på platser som vi förmodligen aldrig skulle få tillgång. Utifrån tidigare aktiviteter, hade vi insett att våra egna resurser var för knappa för att nå ut till ett större antal organisationer och arbetsplatser.

Men att våra metoder skulle bli en del av en utvärderingskurs var inte på något sätt en självklarhet för oss, och inte heller för andra aktörer. Skulle våra tankar och önskemål platsa in i en värld av kvantitativa metoder, procentsatser, mål och resultat? Vår stora lycka var att vi kom i kontakt med en erfaren utvärderingsexpert, tänkt som den kursansvariga, som var öppen för våra förslag och våra förståelser. Kommunikationen och relationsbyggandet med honom underlättades stort när vi i sökandet efter

gemensamma nämnare kunde identifiera begreppet lärande utvärdering, vilket skulle fungera som ett ramverk i vår kommande körledarskola. När vi insåg att vår metodrepertoar och våra intressen för reflektion och situationsspecifika sånger var centrala för lärande utvärdering föll bitarna på plats. Vårt avsnitt började den nionde september 2009 med sex lärlingar och presenterades på följande sätt

Vi kommer att ta avstamp från olika teoretiska synsätt och koppla det till olika praktiker Vi kommer att visa på hur man kan synliggöra erfarenhetskunskaper och framförallt dess tysta aspekter.
(Körledarskolans lärare)

Detta anslag fick olika mottaganden. Allmänt kan man säga att det vände upp och ner på lärlingarnas tänkande. Vårt öppna förhållningssätt gjorde att lärlingarna i vår körledarskola, som kom från den landstingsstyrda respektive den kommunalt styrda vården, ställde sig en aning frågande. De blev förvirrade, för de var vana vid att gå på utbildningar som gav svar på i förväg ställda frågor. Vi hade ett annat förhållningssätt, nämligen vårt ”Molanderperspektiv”. I stället för att leta efter standardiserade svar på exakt formulerade frågor, talade vi om problematiska situationer, där ett kort exakt svar inte kan fungera som en lösning. Lösningar kan däremot växa fram när man lämnar ifrån sig en eller flera berättelser som beskriver problematiken.

Jag känner mig lite förvirrad. Det är lite tungt – Det här är ett nytt koncept ... Men det ligger rätt i tiden. Det tillför ännu mer.
(Körledarskolans elev 1)

En annan sa: Himla spännande. Jag försöker plantera in det i min organisation. (Körledarskolans elev 2)

En viktig del i vårt arbete var att föra in eget sångskrivande som ett verktyg i arbetet med studierna i körledarskolan. Den första terminen i körledarskolan var fokuserad på att skriva egna sånger. Längre fram i tiden, när vi redan hade tagit avsked från våra lärlingar, skulle deltagarna kunna sammanfatta dem i en sångbok så att andra kunde ta del av sångskrivarnas tankar. Att skriva kan vara ångestframkallande och så var det även här. Att

få återkoppling på de toner man presenterar, kan skapa dissonans som gör att körskolans elever, våra lärlingar, tar ett steg i sin lärandeprocess.

Jag känner ångest inför skrivandet, men när man väl har gjort det är det ok. (Körledarskolans elev 3)

En annan sa; Jag måste skriva mer i framtiden. Jag behöver träna på det. Vill få in det i verksamheten. Viktigt att man vågar. Viktigt att man skapar ett klimat i organisationen där man vågar. (Körledarskolans elev 4)

Vi ledde in eleverna i, för dem, nya områden som gav dem utrymme för reflektion men samtidigt något de var ovana vid. Vår krävande huvudbok i körledarskolan, Bengt Molanders "Kunskap i handling" (1996) väckte funderingar. De som tog hans tankar till sig tyckte att det var en bok som öppnade upp för något nytt. För dem som inte orkade med texten hade boken motsatt effekt. Vi använde två till sångböcker, "Skriva: en metod för reflektion" av Maria Hammarén (2005) och "Reflexiva intervjuer" av Helène Thomsson (2010). Dessa gjorde att deltagarnas krampaktiga inställning till skrivande släppte en aning.

Man blir glad när man läser den här boken [om boken Reflexiva intervjuer]. Den är tillåtande. Det är inget som är fel, vilket gör att man vågar släppa loss. (Körledarskolans elev 5)

Detta uttalande parat med många andra uttalanden visar på att det finns en ångslan för att inte göra rätt i alla lägen. Den naturliga förklaringen är att den som arbetar med människors liv och död måste utföra varje aktivitet på ett rätt sätt. Vi kan förstå att beslut kopplade till mediciner och fysiologiska ingrepp måste vara korrekta och exakta. När vi sedan kommer in på fenomen som inte är möjliga att mäta verkar det som att de anställda har blivit smittade av det positivistiska förhållningssättet. Här kommer den hierarkiska uppbyggnaden i vården fram. Vi tyckte oss se en rädsla att beskriva händelser och situationer på ett icke-naturvetenskapligt sätt. När vi hade lättat på den våta filten med stöd av Bengt Molanders argument tyckte vi oss se en sovande kraft på väg att prova sina vingar.

Efteråt

Körsångsmetoden öppnar upp för en sjö av erfarenheter som kan förbättra mången verksamhet. Som körsångsledare har vi gett lärlingarna verktyg för att synliggöra egna kompetenser och gett dem råg i ryggen att skriva ner sina sånger för att sedan sjunga ut dem. Vi har fungerat som lärare i körledarskolan under träning och vi har valt att använda oss av den molandersiska grundtonen, toppat med andra ”tonsättare”. När de landstingsanställda har fått träna går de ut till sina ”hemmaarenor”, tar ton och förhoppningsvis sätter upp nya körer. Initiativet kommer att resultera i att vi får en frimodig vårdpersonal som vågar visa upp den dolda kunskapen som finns ute i organisationen. Vårdarbetarna och organisationen kommer att växa i självförtroende och yrkeskunnande.

I soffan – samlade reflektioner

Det är vanskligt att reflektera över den egna praktiken. Det ligger svårigheter i att kritiskt granska sitt eget arbete. Avståndet, i alla fall det mentala och intellektuella, kan helt enkelt vara för kort mellan det konkreta och det reflekterande. Samtidigt kan situationen i det material och de erfarenheter reflektionen handlar om vara en nödvändighet för att reflektionen över huvud taget ska kunna ske: *“en reflektion utan en definierad situation förefaller oss alltför löslig.”* (Emsheimer & Hansson & Koppfeldt, 2005, s. 36). Att hitta en balans mellan det subjektiva och reflekterande är en utmaning som vi möter och skapar i detta slutkapitel.

Vi har hittat ett sätt att arbeta med arbetsplatser som är intresserade av att synliggöra arbetets tysta aspekter. På Arbetsförmedlingen var dörrarna väl tillstängda, vilket gjorde att publiken hade problem med att ta del av sångerna. Från Arbetsförmedlingens ’källarverksamhet’ gick vi till ett callcenterföretag, där gränsen mellan kvantitet och kvalitet var skarp. Därifrån tog vi oss till skatteupplysningen vid Skatteverket. Här stod dörren lite mera på glänt, vilket gjorde att tonerna gick ut till omgivningen. På

skatteupplysningen avslutade vi körövningen med en konsert, när den lokala och regionala ledningen visade intresse att ta del av det gemensamt nedskrivna partituret. På Arbetsförmedlingen var intresset mycket lokalt medan på Skatteverket ville den regionala ledningen lyssna och att sprida tankarna kring sångerna. Så pass att de senare talade om det som Karlskronasångerna.

Vi har arbetat på liknande sätt som Hoberg et al (2005) på Saab Combitech vad det gäller arbetet med internt lärande. Företaget tog avstamp, inspiration och följde en mall utifrån Bo Göranzons mångåriga erfarenhet med Dialogseminarier (<http://www.dialoger.se/>). Vi använde oss av en lightversion av hans förhållningssätt med korta inhopp i organisationerna. Våra inhopp sträckte sig över knappt ett år med en träff var tredje vecka vid respektive organisation. Deltagarna på Saab Combitech har haft många år som horisont och har haft träffar som i bland har spänt över flera dagar på internat. De personer som vi har arbetat tillsammans med har kunnat sätta av två till tre timmar per träff. På Saab Combitech har deltagarna fördjupat sig i avancerade texter och skrivit egna långa texter. Vi har arbetat med korta texter, både när det gäller läsande och skrivande. Några av våra deltagare fick fem högskolepoäng medan flera deltagare på Saab Combitech fick en doktorsexamen.

Även om våra körsångsövningar har haft begränsat omfång så har det gett avtryck. Ett exempel på det är den person som hade intresserat sig för verksamhetens historia och betraktades inom arbetsplatsen som mindre förändringsbenägen än de andra. Hon fick i samband med vårt inträde på scenen en ny position. Kollegorna insåg att hennes berättelse hade betydelse i det vardagliga arbetet även i nutid. Dagens arbete sattes i ett sammanhang, vilket gjorde att de nyanställda fick en ökad förståelse för det arbete, som de skulle utföra. Vår körmedlem fick upprättelse och ökad arbetsglädje. Vi kunde i det lilla se att vårt arbete hade betydelse. Samtidigt är det tydligt att vi bara gjorde små framsteg jämfört med vad som skedde på Saab Combitech.

Vårt syfte och intresse har inte stannat vid att synliggöra. Tanken är att organisationer skall kunna fundera på hur de kan tillvarata personalens erfarenhetsbaserade tysta kompetenser. Första steget har varit och är att hitta och utveckla ett språk tillsammans. De tysta kompetenserna är inte omöjliga att tala om, men de är situerade och baserade på görandet. Språket, terminologin, begreppen måste växa fram för att få kraft. Sedan kan man kommunicera, dela med sig, och tillvarata idéerna.

Frågan är hur man går vidare från dessa små steg till att närma sig det Niclas Fock (2004) beskriver i sin avhandling ”Eventyrslust och risker” som handlar om Combitechs arbete med Dialogseminarier. Hur synliggör man de vinster som lärande á la Dialogseminarier tillför en organisation?

Vi har lyckats att få deltagarna att se vinsten med att arbeta med att synliggöra sin kompetens. Det är betydligt svårare att få ledningen att avsätta resurser för arbetet.

Litteratur

- Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Alsterdal, L. (2002). *Hertig av ovisshet: aspekter på yrkeskunnande*. Stockholm: KTH.
- Andersson, C.B. (1990) Hilmer Sjölund stenarbetare. I *Karl Viktor Persson och andra byggjobbare*. Stockholm.
- Björkman, T., Lundqvist, K. (1986). *Yrkeskunnande & datorisering*. Stockholm: Statskontoret.
- Brunnberg, H., Byström Valencia, K. (1998). *Spåren i gräsmattan: lärande och yrkeskunnande hos några lastbilschaufförer*. Stockholm: Yrkesmedicinska enheten.
- Emsheimer, P., Hansson, H., & Koppfeldt, T. (2005). *Den svårfångade reflektionen*. Lund: Studentlitteratur.
- Eneroth, B. (1990). *Att handla på känn: om intuition i professionell verksamhet*. Stockholm: Natur och kultur.

- Fock, N. (2004). *Eventyrlyst och risker: en explorativ studie om framväxten av dialogseminariemetoden*. Stockholm: Kungl. Tekniska högskolan. Institutionen för industriell ekonomi och organisation.
- Gustavsson, B. (2000). *Kunskapsfilosofi: tre kunskapsformer i historisk belysning*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Göransson, B. (2009). *Det praktiska intellektet: datoranvändning och yrkeskunnande*. Stockholm: Santéus Academic Press Sweden.
- Hammarén, M. (2005). *Skriva: en metod för reflektion*. Stockholm: Santéus.
- Hammarén, M. (2008). *Ledtråd i förvandling: om att skapa en reflekterande praxis*. Stockholm: Santéus.
- Hoberg, C. (red.). (2005). *Precision och improvisation: om systemutvecklarens yrkeskunnande*. Stockholm: Dialoger.
- Janik, A. (1991). *Cordelias tystnad: om reflektionens kunskapsteori*. Stockholm: Carlsson.
- Janik, A. (1996). *Kunskapsbegreppet i praktisk filosofi*. Eslöv: B. Östlings bokförlag Symposion.
- Josefson, I. (1991). *Kunskapens former: det reflekterade yrkeskunnandet*. Stockholm: Carlsson
- Josefson, I. (1998). *Läkarens yrkeskunnande*. Lund: Studentlitteratur.
- Liedman, S-E. (2001). *Ett oändligt äventyr: om människans kunskaper*. Stockholm: Bonnier.
- Liedman, S-E. (1997). *I skuggan av framtiden: modernitetens idéhistoria*. Stockholm: Bonnier.
- Molander, B. (1996). *Kunskap i handling*. Göteborg: Daidalos.
- Molander, B. (2009). Kunskap finns endast i form av kunniga människor. T. Hansson (Red.). *Didaktik för yrkeslärare*. Lund: Studentlitteratur. 121-140.
- Perby, M-L. (1995). *Konsten att bemästra en process: om att förvalta yrkeskunnande*. Hedemora: Gidlund.
- Ratkic, A. (2006). *Dialogseminariets forskningsmiljö*. Stockholm: Dialoger.

Tempte, T. (1997). *Lilla arbetets ära: om hantverk, arbete, några rekonstruerade verktyg och maskiner*. Stockholm: Carlsson.

Thomsson, H. (2002). *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Pirjo Elovaara är universitetslektor i teknovetenskapliga studier med inriktning mot genusforskning. Centrala teman i hennes forskning handlar om arbetslivet inom offentlig sektor med fokus på teknikrelaterade förändringsprocesser. PE arbetar också med användarmedverkan i design av IT-system och är särskilt intresserad av utveckla metoder för att synliggöra praktiska kunskapens tysta aspekter.

Jan Björkman är verksam på Blekinge tekniska högskola med arbetsuppgifter som har fokus på den tredje uppgiften. JB har under lång tid byggt upp ett kontaktnät med det regionala näringslivet som på olika sätt har kommit studenter och lärare till del. För närvarande är JB samordnare på BTH:s Career Center med brobyggande mellan akademi och omgivande samhälle som uttalat mål.

Samverkan med Kommunal Blekinge. Ett studentperspektiv

Eva Fredriksson

Företrädare för interaktiv forskning betonar att samverkansprojekt är potentiellt bra för bägge parter. Forskning har blivit ett viktigt inslag i ett kunskapsintensivt och förändringsinriktat samhälle. Interaktiv forskning kan ge ömsesidig närhet och förståelse utifrån deltagarnas perspektiv.

Det finns möjlighet till närhet mellan deltagare i samverkansprojekt, men det finns också risk för distans eftersom de olika parterna dessutom har regler och rutiner kopplade till egna kärnverksamheter att förhålla sig till. Denna närhet - och distansprocess skapar möjlighet till utveckling av både samverkansverksamheten och den kärnverksamheten (Ellström, 2008; Svensson et. al., 2002).

Mitt utgångsläge tar sig uttryck i just samverkan mellan olika parter och interaktiv forskning i ett utvecklingsprojekt. I debatten kring interaktiv forskning beskriver företrädarna att och hur två subjekt möts i ett samspel; Forskare-projektledare på högskolan möter praktiker-projektdeltagare i en miljö som på något sätt relaterar till kärnverksamheten. Det händer också att tre subjekt möter varandra, etablerar samspel, skapar dialog och utvecklar kunskaper. Högskoleparten består många gånger av två parter; dels forskaren/läraren, dels studenten. Med andra ord går det att se på samverkansprojekt och interaktiv forskning utifrån tre perspektiv.

Med utgångspunkt från ett samverkansprojekt mellan BTH och Kommunal Blekinge, där jag som student fick erbjudandet att delta för att samla in data till mitt magisterarbete, refererar jag till samverkansprojektet som lärande verksamhet.

Jag belyser samverkansprojektet som ett utvecklingsprojekt för lärande verksamhet. Självfallet är studentperspektivet, som jag har förstahandskännedom om, det mest framträdande. Utöver

studentperspektivet finns det parallella spår utifrån Högskolan/forskaren samt samverkanspartner/Kommunal Blekinge.

Akademisk och praktisk kunskapsutveckling

Beslutet att fortsätta studierna efter kandidatexamen var lätt att ta för mig. Att examineras på ytterligare 60 högskolepoäng lockade, liksom möjligheten att få en magisterexamen. Men framförallt så lockade tanken på att stärka mina kunskaper. Visst fanns det en tvekan om att ”inte kan väl jag...” och ”Fixar jag verkligen det här?” Mina år på kandidatprogrammet, Samhällsvetarprogrammet för lärande, utveckling och kommunikation hade gett mersmak och nyfikenhet att söka mer kunskap.

Redan höstterminens första vecka blev vi studenter på pedagogikkursen uppmanade att fundera på området för den kommande magisteruppsatsen. Uppsatsarbetet började förvisso läsperiod 4 på våren så vi hade gott om tid. Ett visst bryderi hamnade jag i eftersom det fanns en uppsjö av intressanta och relevanta problemområden att fördjupa sig i. Att det skulle bli inom huvudområdet pedagogik hade jag klart för mig. Ungefär samtidigt med detta får jag förfrågan av en lärare på MAM om att som student delta i ett projekt. Det är ett utvecklings- och utredningsprojekt som Kommunal Blekinge och Blekinge Tekniska Högskola ska genomföra mellan september 2010 och mars 2011. Thomas Hansson beskriver i stora drag för mig vad projektdeltagandet innebär och han påpekar också att det kan finnas möjlighet för mig att göra magisterarbetet inom projektets ramar. Det innebär att jag då också har en vetenskaplig handledare. Att få möjlighet att som student delta i ett så relativt stort projekt och därmed bli en delaktig i den tredje uppgiften, samverka med det omgivande samhället, kändes stort. Min berättelse börjar här – jag har just tackat ja att få delta i projektet.

Under denna period fick jag dessutom möjlighet att handleda en studentgrupp, vilket jag också tackade ja till. Det gav mig möjlighet att praktisera mina kunskaper. Projektinriktningen, studentinriktningen och handledarinriktningen, vävdes ihop och det fanns många beröringspunkter,

samtidigt som min arbetssituation blev komplex. Kunskapsutveckling genom flera aktiviteter förutsätter en positiv lärmiljö, vilket jag oftast upplevde. I de olika kontexterna för lärande, upplevde jag att informationen mestadels var både begriplig och meningsfull. Initialt var problemen stora, men de avtog med tiden. Jag upplevde också att jag fick möjlighet att tillämpa teoretisk kunskap genom aktiviteterna i samverkansprojektet och i handledningsaktiviteterna.

Om samverkansprojektet

Kommunal Blekinge skulle under ett halvårs tid planera för en organisationsförändring genom att i två kommuner slå samman flera mindre sektionenheter till en stor sektion. Inom ramen för utvecklingsprojektet skulle de förtroendevalda från flera sektioner arbeta fram strategier och skapa förutsättningar för sammanslagning av fem sektioner till ett mindre antal enheter. Samtidigt med förändringsarbetet skulle de förtroendevalda i sektionerna arbeta med att öka tillgängligheten för medlemmarna samt öka effektiviteten på sektionen. Tre förtroendevalda från Kommunal Blekinges avdelning fungerade som projektledningsgrupp. En av dem var projektets uttalade ledare.

BTH hade i uppdrag att under projekttiden genomföra en utvärdering av Kommunals utvecklings- och lärandeprocesser i samverkansprojektet. Medverkande förutom högskolan var förtroendevalda från sektionerna och projektledningen. Samverkansprojektets möten var förlagda över två dagar vid fyra olika tillfällen på olika platser i Blekinge. Projektets totala ”konferenstid” var åtta dagar. Dessutom avslutade deltagare, ledning, inbjudna gäster och BTH projektet med en halvdagars konferens på BTH i Ronneby. Utöver processutvärderingen omfattade uppdraget även belysning av de lokala sektionernas förtjänster och brister samt utvecklingspotential inför sammanslagningen. Exempel på utvecklingspotential omfattar rutiner vid möte och sektionsarbete, organisationsstruktur och procedurer (Hansson, 2010, s. 4).

Olika och gemensamma intentioner

Det var spännande och intressant när olikheter i form av exempelvis intentioner och intressen möttes under samverkansprojektet. I mötet mellan människor fanns det variation av intentioner och intressen. Dessa visade sig i form av olika mål, metoder och material. I samverkansprojektet säger en av de förtroendevalda så här.

Jag tycker att det var ett jättepositivt möte tillsammans med alla er. Mötet tillsammans med andra blev väldigt bra trots att vi gör olika saker och har olika utgångsläge.

Kvinnan syftar på mötet med akademien, men också på mötet med projektledning och mötet med förtroendevalda från den andra kommunen. Det var samtidigt förhållandevis tydligt att det fanns en oro bland de förtroendevalda om hur framtida roller på sektionen skulle se ut och hur rollerna fördelade sig på individuella intentioner och ambitioner på fackligt arbete. Någon uttrycker sin oro för framtida roller genom att säga så här.

Jag har upptäckt att om man inte är med i styrelsen så räknas man inte.

I samverkansprojektet fanns det tolerans för olikheter, osäkerhet och felhandlingar. När vi möttes för dialog i mixade grupper med förtroendevalda från två kommuner och fem sektioner blev denna tolerans tydlig. Men samtidigt visade de förtroendevalda en vilja att hålla kvar och argumentera för det sektionens traditioner, arbetssätt och roller.

Hansson (2010) identifierade att de mest relevanta och lämpliga utvecklingspotentialerna fanns att hitta i Kommunals sektionsarbets syn på ledarskap, arbetsdelning och tillgänglighet. Det fanns hos deltagarna intentioner, intressen och ambitioner kring dessa tre förändringsområden. Men de förtroendevalda uttryckte att deras ledstjärna utgick från att allt fackligt arbete var för medlemmarnas bästa. Känslan av trygghet i rutiner, värderingar och erfarenheter upplevdes både lika och olika. Därmed fanns det samtidigt samsyn *och* skilda meningar om vad, hur och varför man skulle förändra/utveckla verksamheten. På något sätt var det ganska lätt att identifiera sig med att de förtroendevaldas idéer om att göra gott för andra,

och jag kände en viss förståelse för deras tankegångar eftersom jag hade erfarenheter från annan ideell verksamhet. Men i uppdraget att delta från BTH och att genomföra ett magisterarbete hamnade jag på sätt och vis i den andra världen eller på en annan sida där man efterfrågade en annan slags kompetens. Ur detta perspektiv kan jag se att jag främst hade behov och därmed även avsikt att förstå hur den ideella världen och forskningsvärlden hängde ihop.

Som student var mina intentioner med att delta i samverkansprojektet att öka mina kunskaper inom olika områden. Jag såg att jag kunde lära mig mer om facklig verksamhet och om mellanmänniska relationer. Jag kunde också utveckla kunskap om olika metoder för, dels insamling av data, dels för metoder för att genomföra ett samverkansprojekt. Jag såg möjligheter att fördjupa mig inom arbetslivspedagogiska processer och därmed stärka mitt arbete med magisteruppsatsen. Att dessutom ha möjlighet att samverka med vetenskaplig handledare var stimulerande. Även om lärande och kunskapsutveckling inte var ett uttalat mål så framstod det ändå som en av deltagares främsta avsikt. Våra olikheter i kunskaper om arbetslivspedagogik gav oss alla nya insikter. På den avslutande konferensen uttalade en av projektledarna sig kring frågan om den resulterat i en rapport från BTH har gett en rättvis bild av Kommunal Blekinge.

Det jag tycker är intressant är att vi har pratat under projektets gång. Men vi har inte pratat detaljer. Jag har inte vetat vad ni har upplevt riktigt i era intervjuer och annat. Och jag har ju mina tankar. Nu blev det rätt spännande med det du slutar med om motsättningar, fyra olika, som du har sett eller ni har sett och då blir jag imponerad för vad ni har sett... för ni är ju noviser i vår organisation. Ni hade ingen kunskap med er in om hur vi fungerar eller tänker, men när jag ser det här så har du satt fingret på vad som rör sig i mitt huvud i alla fall när det gäller problemområde eller motsättningar som finns att jobba med.

På något sätt visar det på att oavsett om intentionerna med ett projekt är gemensamma eller individuella så finns det en möjlighet till gemensam kunskapsbildning och personlig insikt.

Interaktiv forskning

Magisterarbetet inspirerade mig till vad som brukar kallas en interaktiv forskningsansats. Per-Erik Ellströms interaktiva forskningsprinciper stod i fokus och bildade en röd tråd genom samverkansprojektet. En interaktiv forskningsansats stödjer och projektets utveckling. Forskare och praktiker arbetar tillsammans och projektledarna som ansvarar för programinnehåll och tar ansvar för att projektet går framåt. En viktig faktor i den interaktiva forskningsansatsen är att forskare och praktiker är måna av sin egen praktik och praktiska tillämpning. Det uppstår både distans och en närhet mellan praktiker och teoretiker. Parterna har varsin agenda men samverkar ändå.

Proceduren för att samla in data under samverkansprojektet följde det tillvägagångssätt som, enligt vad Ellström (2004; 2008) menar, karaktäriserar interaktiv forskning. Den akademiska verksamheten och den fackliga verksamheten utförde på sina respektive ”hemmaplaner” aktiviteter och handlingar som hörde till den egna verksamheten. Under projektets gång fanns hela tiden ett program som projektledarna tagit fram. Programmet stöttade de förtroendevaldas arbete med att planera och förbereda för sammanslagning. Parallellt planerade och utförde forskaren lär- och utvecklingstillfällen vid samverkansprojektets möten. Den gemensamma kunskapsbildning skedde i princip vid alla aktiviteter när vi möttes under samverkansprojektet.

Ett exempel på kunskapsbildning och kunskapsutveckling (Fredriksson, 2010, s. 23) visar hur den fackliga verksamheten och den akademiska verksamheten fortgick parallellt. Det handlar om två cykliska förlopp för projektdeltagarnas gemensamma kunskapsbildning.

Under denna period transkriberade och sammanställde jag data, studerade litteratur kopplat till magisterarbete och pågående kurser samt handledde en studentgrupp. Genom dialog och diskussion med vetenskaplig handledare fick jag stöd i form av utmaningar och bekräftelser. De andra deltagarnas aktiviteter i den vardagliga verksamheten var förmodligen mer rutinmässiga och bekanta än mina. Parterna sköttes och hanterades alltså respektive verksamheter var för sig. När vi sedan möttes under samverkansprojektets

möten skedde en gemensam kunskapsbildning genom exempelvis fokusgruppsintervju eller deltagande observation. I den interaktiva forskningsansatsen kommer sedan en fas av reflektion när parterna var tillbaka till vår hemmaplan – alltså den fackliga respektive den akademiska verksamheten. Denna utvecklingscykel upprepade sig många gånger under projektet och efter varje ny omgång ökade kvaliteten på kunskapsbildningen. Dels förstod vi varandra bättre och dels ökade modet att uttrycka individuella synpunkter och utgångspunkter. Vår variant av interaktiv forskning främjade samarbetet mellan forskare och Kommunal. Vi kunde återföra våra tolkningar och resultat till Kommunal som i sin tur kunde fortsätta att utveckla och genomföra förbättringsarbete. Exempelvis bidrog min magisteruppsats med en beskrivning av lärandeprocesser vid fortsatt fackligt arbete, tanken var nämligen att i nästa skede slå samman Kommunal Blekinge med antingen Kommunal Småland eller Kommunal Skåne.

Utifrån forskares och praktikers erfarenheter och möten uppstår lärande. Kunskapsbildningen leder till ett resultat i dels akademien och i praktiken (Svensson, 2002). I samverkansprojektet har interaktionen mellan deltagarna i den fackliga verksamheten och i den akademiska verksamheten påverkat utfallet av samarbetet. Vi har kunnat verifiera resultatet eftersom de förtroendevalda kunde ge respons på våra preliminära resultat. Det skedde när vi i under fjärde och femte sammankomsten träffades och de förtroendevalda fick lämna synpunkter på processutvärderingen. Genom att lyfta citat från tidigare sammankomster och ställa frågor kring ledarskap, arbetsdelning och informationshantering samtalande vi om insatsområdenas betydelse, möjlighet och problem i den fackliga verksamheten.

Tillgängligt deltagande

Inför det första mötet med Kommunal Blekinge hade jag fått information om projektet från forskaren-läraren-handledaren. Men det var ändå en hel del som kändes oklart. Inte minst vad min roll skulle vara. Jag hade förvisso

en del erfarenhet av föreningsliv, men inte den minsta från fackliga föreningar. Jag hade aldrig förut deltagit i ett beställt och betalt projekt varken som student eller som projektdeltagare. Handledaren sa att jag parallellt med projektarbetet kunde se på mina insatser genom ett magisterarbetets perspektiv. Det i sin tur gjorde att jag kände mig förvirrad kring begreppen utvecklingsprojekt, utredningsprojekt och forskningsprojekt. Hur hängde allt det här ihop, frågade jag mig.

Vid det första tillfället mötte vi en grupp på ca 30 förtroendevalda. Redan från början fanns det en öppenhet från de förtroendevalda om än med viss tvekan till varför folk från högskolan skulle delta. Vi fick bland annat genast delta i projektdeltagarnas meningsutbyten när de skulle forma projektets övergripande mål. Det ledde fram till ett beslut om att målet för projektet låg inom två teman; dels att utveckla sektionernas effektivitet och dels arbeta för att öka tillgänglighet. Under det första mötet utförde vi observationer när deltagare-förtroendevalda från sektionerna genomförde diskussioner kring olika problemställningar som var relaterade till dessa teman samt till stadgar och förordningar i anslutning till förestående sammanslagning. Jag upplevde i och med att vi deltog som observatörer att gruppen accepterade oss även om vi fortfarande var outsiders i förhållande till dem. Och det skulle vi ju också vara.

Jag fick möjlighet att sitta med som observatör vid en första fokusgruppsintervju. Som observatör kunde jag närma mig och få förståelse för fokusgruppsintervju som företeelse eller dataamlingsmetod, men också för att lära om mötet mellan människor från olika sektioner. Genom denna möjlighet att vara deltagande observatör började en lärprocess. Jag blev nyfiken på de förtroendevaldas liv och leverna, deras yrkesroll, arbetsinnehåll osv. och jag vill få mer kunskap inom området. Många frågor, men också mycket reflektion och dialog ledde mig vidare. Utifrån de förtroendevaldas perspektiv visar följande citat att bara blotta närvaron av personer från högskolan har haft positiv inverkan.

Att ni har varit med i projektet har bidragit till en positiv utveckling för oss förtroendevalda.

Idag är jag böjd att hålla med uttalandet och jag föreställer mig att det har en allmän giltighet, alltså borde det gälla, oavsett om det handlar om att vara samverkanspartner, student eller forskare.

Förtroende och utmaningar

Från dag ett i projektet har jag känt att jag har fått förtroende att utföra olika moment inom projektets ramar. Jag har hela tiden känt mig delaktig i alla insamlingsmetodernas delar. Det ledde till att mitt självförtroende växte, framförallt i min roll som student och jag kände verkligen att jag var en del i det viktiga samspel som skedde i utvecklingsprojektet. Jag fick en känsla av tillhörighet med akademien, men också i förhållande till de förtroendevalda och projektledningsgruppen i Kommunal.Handledaren utmanade mig vid något tillfälle under projektets gång, genom att ställa frågor som gjorde att jag var tvungen att ta ställning.

Förutom att som vid första tillfället observera de förtroendevaldas aktiviteter, samlade vi in data genom fokusgruppintervjuer och individuella djupintervjuer. Handledaren involverade alltid mig i det förberedande arbetet och vi förde en diskussion om viktiga aspekter som vi skulle ta hänsyn till vid intervjuerna. Jag minns intervjuerna väl. Vid den första fokusgruppsintervjun satt jag med som observatör och förde anteckningar. Handledaren var samtalsledare. Vi skulle genomföra ytterligare fyra fokusgruppsintervjuer vid detta tillfälle och jag skulle vara samtalsledare på tre av dem. Det kändes tryggt att få starta med att föra anteckningar och samtidigt få en inblick i att vara samtalsledare vid en gruppintervju. Jag fick möjlighet att känna in hur jag själv ville hantera upplägget och frågorna. Dessutom förstod jag att de sex förtroendevalda som ingick i varje fokusgruppsintervju kände varandra ganska dåligt. Det märktes på deras sätt att förhålla sig till mig och till varandra. Samtidigt som detta avstånd skulle kunna vara ett hinder, kunde det också vara en fördel. Den förtroendevalda kunde lyfta faktorer på sin sektion som andra fick ta del i och diskutera. Jag

förstod att min roll som samtalsledare medförde ansvar för att å ena sidan låta alla komma till tals, å andra sidan följa upp intressanta trådar.

Det var någonstans under de här två dagarna som jag började känna att jag faktiskt kunde tillföra något både i relation till de förtroendevalda och i relation till projektet. Efter fokusgruppsintervjuerna där jag förde minnesanteckningar och när jag själv var samtalsledare hade jag och handledare ett givande samtal där vi sammanfattade innehållet och upplevelsen av fokusgruppsintervjun. Det var ett givande samtal eftersom jag kunde svara upp mot förtroendet genom att uttrycka mina egna åsikter.

Vid utvecklingsprojektets tredje mötestillfälle skulle vi genomföra djupintervjuer med sex förtroendevalda. Vi utgick i våra frågor från tidigare fokusgruppsintervjuer. Vi eftersträvade en jämn fördelning vad gällde sektionstillhörighet och roll i sektionsstyrelsen. Eftersom vi nu hade träffat de förtroendevalda under fyra heldagar fick vi en någorlunda möjlighet att skapa en bild över de förtroendevaldas sektionsarbete och funktion i förändringsarbetet. Jag skulle genomföra tre djupintervjuer och kände återigen ett stort ansvar för att genomföra dem på ett framgångsrikt sätt. Vi hade diskuterat förhållningssätt och möjliga överraskningar. Jag kom särskilt ihåg en av de tre intervjuerna som var med en kvinna med stor entusiasm för fackligt arbete och för att utveckla sektionsarbetet. Hon såg möjligheter i stället för hinder och hon hade en driftighet och energi som smittade av sig på andra. På något sätt kunde jag identifiera mig med henne och känna förståelse för hennes entusiasm. Det var precis så jag kände det inför alla nya uppgifter och utmaningar jag ställdes inför.

Jag tror att deltagarna från Kommunal Blekinge också kände att den utmaning som sammanslagningen av sektionen innebar var överlag positiv.

När vi då hade, när beslutet var fattat och allting var bestämt att så här ska det vara, då blev jag faktiskt förvånad över mig själv egentligen att jag kunde fortsätta jobba positivt på det här - att helt enkelt gilla läget. Och känna att jag vill göra något bra av det här. Därför var jag förvånad att jag kunde så snabbt ställa om mig själv.

De förtroendevalda blev mer och mer säkra på sina roller, de tog aktivt del av programmet och bidrog till samverkansprojektets förändringsprocess.

Magisterarbete och handledarroll

Som ett parallellt spår under utvecklingsprojektet, reflekterade och arbetade jag med min magisteruppsats. Även om uppsatskursen skulle starta först efter det att utvecklingsprojektet med Kommunal Blekinge var slut, var tankarna redan igång och genom samspelet med handledare kunde jag bolla idéer. Vid andra projektmötet ställde jag frågan till projektledning och projektdeltagare om jag fick använda insamlade data i mitt examensarbete. En, som jag upplevde det, positivt inställd grupp, hade som enda förbehåll att få ta del av rapporten före publiceringen. De förtroendevaldas önskemål kändes både ansvarsfullt och hedrande. Arbetet med magisteruppsatsen fick en helt annan relevans och jag kan idag se att min studie kunde knyta an till det som oftast sägs är samhällsvetenskapens syfte – att skapa förutsättningar för ett bättre samhälle. Min uppsats utgör förvisso en liten del i ett större sammanhang, men ”samhällsvetenskapens syfte” fick en ny mening för mig. Att undersöka förutsättningar för lärande och utveckling i en facklig kontext gav ett viktigt bidrag. De förtroendevaldas önskan gjorde att projektet blev ”på riktigt”.

Under den här perioden var min arbetsbelastning hög. Parallellt med projektet och magisteruppsatsreflektionerna pockade andra kurser på uppmärksamhet. Projektarbetet krävde förberedelser och engagemang. Samtidigt hade jag stor nytta av det jag lärde mig i projektet och det insikter jag fick genom samspelet med handledare. Jag kände stöd från andra lärare och handledare när jag hade funderingar hur jag i min lärarroll på BTH skulle stödja enskilda studenter eller studentgrupper. På den avslutande konferensen, där BTH svarade för programmet blev jag medveten om den problematik som finns i samspelet mellan att hålla sig till ett system utan att för den skull glömma bort de mjuka värdenas betydelse.

I ett inlägg på konferensen lyfte en BTH-forskare upp Habermas idé om hur det i ett samhälle finns en dialektik mellan systemvärldens regler och livsvärldens spontanitet. Jag hade lätt att fastna i olika system av hur saker och ting skulle hanteras korrekt och därmed också lätt att glömma bort andra värden. Frågan om hur den systematiska och regelmässiga planen och

hanteringen skulle utformas hade stor betydelse för mig. Det gav trygghet att veta att jag kunde och skulle följa ett visst system. Men att dessutom ”bara vara människa”, eller för att använda Habermas term, att anlägga ett livsvärldsperspektiv, var minst lika viktigt. Slutsatsen gäller oavsett om jag är student, handledare eller deltar i ett samverkansprojekt.

Samspel som incitament

Utanför samverkansprojektets ramar besökte jag vid två tillfällen en av kommunernas arbetsplatser där förtroendevalda arbetar. Motivet för besöket var att samla in data för magisterarbetet, och att förstå den fackliga verksamheten och de förtroendevaldas vardag. Det samspel som skedde mellan mig och förtroendevalda på sektionens kansli gav mig inblick i den fackliga verksamhetens och förändringsarbetets alla sidor. Situationen kändes trygg, de förtroendevalda välkomnade mig, gav sig tid att svara på frågor och förtydliga sådant som jag ville komplettera i datainsamlingen. När vi möttes kände jag mig efterhand allt mer bekväm i situationen. Mötet kändes stimulerande och initiativet gjorde att fortsatt samspel kändes som en realistisk möjlighet.

Vid ett annat tillfälle diskuterade vi innebörden av vissa uttalanden som hade spelat i under intervjuerna. Vi presenterade de anonyma citaten för gruppen med syftet att tillsammans tydliggöra innebörden av det sagda. Deltagarna skrattade när citatet lästes upp, men det fanns också en nyans av eftertänksamhet hos många. Nedan följer några exempel på citat och hur deltagare svarade på hur de uppfattade det.

Citat: Våra medlemmar har inte tid att ta emot oss

Förklaring: Arbetsplatsbesök behöver planeras och förberedas

Citat: Att ha överblick är skillnad mot att ha ett finger med i allt

Förklaring: Det är nog en beskrivning av mig eftersom jag gärna håller i för många trådar (kvinna 1). Att ha överblick är en positiv förmåga

och att ha ett finger med i allt är en negativt (kvinna 2). Ordförandens roll ska vara att ha överblick (kvinna 3).

Citat: Det är tuppfäktning mellan olika ledartyper

Förklaring: Det beror på vilka ledartyper det rör sig om. Olika ledartyper är bra. Men tuppfäktning är negativt

Citat: Det är viktigt att vi kompletterar varandra på sektionen och att vi pratar av oss så att vi kan hantera alla svåra fall

Förklaring: Det citatet kräver sin fundering men mångfald i verksamhetsområde, förståelse och öppenhet tror jag är viktigt

Citat: Vi är förtroendevalda och borde reflektera över om vi har lyckats i våra uppdrag

Förklaring: Det är jätteviktigt, men det finns kanske inte riktigt verktyg för det. Hansson drar paralleller med studier från skolans värld och pekar på problemet med att veta när och hur reflektionen ska ske.

Det blev alltså en del skratt och diskussion vid denna aktivitet och som jag ser det så fanns det en hög potential till reflektion och lärande hos alla deltagare.

Vid en av de sista träffarna under samverkansprojektet bestod en av programpunkterna för dagen i att jag skulle delge projektdeltagarna mina tankar kring magisteruppsatsen som jag precis hade satt ramarna kring. Jag skulle förklara vad jag hade för avsikt och hur jag gick tillväga i arbetet. När jag där stod framför ett trettiotal personer som, enligt mig, granskade mig och det jag sa med kritisk inställning, kände jag efter ganska snart att det fanns ett äkta intresse av att få veta vad jag hade att förmedla. På något sätt fanns det en ömsesidig påverkan mellan presentatör och publik, ett utbyte som gjorde att nya tankar och idéer dök upp hos parterna.

Jag har utifrån samverkansprojektet och magisteruppsatsen stått inför en åhörargrupp och presenterat upplevelser, erfarenheter, tillvägagångssätt och resultat. Detta har jag gjort vid den avslutande konferensen, där BTH och Kommunal Blekinge och Kommunal centralt deltog, dels vid ett MAM-relaterat seminarium där vi lyfte fram samverkan med det omgivande samhället genom att ange lyckade exempel utifrån olika perspektiv. I båda

fallen fick jag känslan av ömsesidigt samspel och att samspelet stimulerade till nya tankar och idéer.

Lärande och kunskapsutveckling

Magisterarbetet hade som syfte att utöka kunskapen om vad som händer ur ett lärande- och utvecklingsperspektiv vid organisationsförändring. Fokus låg på de förtroendevaldas lärande och lärandeprocess. Resultatet visade att det fanns ett mönster som pekade på relevanta lärandevillkor. Deltagare i facklig verksamhet som står under en förändringsprocess måste fortsätta att arbeta ideellt och att ha visioner. Kommunikation och ömsesidigt samspel mellan medlemmar och förtroendevalda har också stor betydelse som incitamentet för lärandeprocessen och utfallet. Interaktiv forskning fungerar som stöd för något slags mentorskap; man kan se sitt eget och andras tvivel och inspiration som betydelsefulla komponenter i arbetet. System och rutiner ger trygghet. De personliga bidragen ramar in och lägger grunden för en positiv förändringsprocess. Som slutord i magisteruppsatsen skriver jag följande.

Att bli inspirerad av och att inspirera andra kan vara både en utmaning och ett sätt att se möjligheter och hinder i sin "egen verksamhet". Förutsättningar för utveckling och lärande går att finna i bland annat medlemmarnas mångfald och interaktion. Det finns ett genuint intresse att utveckla lärande så att struktur och stöd kan fungera som en trygghet och ett verktyg för att nå verksamhetens mål. Nyfikenheten och viljan att lära sig mer är viktig och skapar en positiv känsla. Interaktionen med andra förutsätter att det finns utrymme att stödja kontakter med andra. En viktig komponent kan vara att skapa nya mötesplatser. Interaktionen skapar möjlighet till en förflyttning av begrepp och idéer som utvecklar verksamheten och anpassar begreppen så att det fyller en funktion i den egna verksamheten. Det skapar möjlighet att se verkligheten med nya ögon, att byta perspektiv. En förutsättning för att utveckling av lärande ska ske är i allra högsta grad ett utvecklingsprojekt där det finns utrymme för erfarna och oerfarna deltagare. I mitt projekt har det funnits utrymme för meningsbyte och dialog samt utrymme för att förmedla ny information och nya kunskaper (Fredriksson, 2010, s. 43).

Alla parter i samverkansprojektet var en del i den process som pågick under ett halvt år. Det var en process som var gemensam och individuell och riktad mot gemensamma och olika mål.

Vad lärde då jag mig som student? Som jag ser det erbjuder varje enskilt tillfälle för möten med människor i olika kontext ett tillfälle för lärande och utveckling. Lärande uppstår genom arbetet med att försöka förstå hur vi grundlägger och utvecklar relationer mellan människor och händelser. Och det är i dessa relationer som kompetensutveckling är möjlig.

Genom att delta i ett samverkansprojekt för sammanslagning av enheter, förändringsarbete och personlig kompetensutveckling med BTH, ledningen på Kommunal Blekinge och förtroendevalda utvecklade vi nya kunskaper i form av fakta, förståelse, färdighet och förtrogenhet. Jag fick dessutom nya viktiga vetenskapliga kunskaper. Aktiviteterna i samverkansprojektet utgjorde ett stöd för min vetenskapliga kunskapsbildning. Böckernas presentationer av vetenskapsteori fick relevans i mitt möte med verkligheten. Jag kunde se hur vetenskap och samhälle hör ihop. Den teoretiska kunskapen blev därmed praktiskt meningsfull, hanterbar och relevant. Jag fick insikt i hur deltagare hanterar, anpassar och utvecklar idéer, aktiviteter, handlingar och rutiner.

Vidare lärde jag mig mycket om facklig verksamhet, om människorna och deras syn på att arbeta ideellt. Jag lärde mig hur komplicerat det kan vara att följa samhällets utveckling och därmed förstod jag behovet av att utveckla effektivitet och tillgänglighet. Jag utvecklade förståelse för verksamhetens komplexitet och dess betydelse för välfärdssamhället. Men jag fick också förståelse för det paradigmskifte som kunskapssamhället har utgjort och hur viktigt det är att skapa möjlighet till förändring.

Jag förstod genom projektdeltagande och magisterarbete lärandets komplexitet och kontextens betydelse för lärandeprocessen och kunskapsutveckling. Projektet gav mig möjlighet att komma in i högskolans verksamhet. Jag fick av andra mycket stöd till kunskapsutveckling i form av utmaningar och bekräftelser. Jag tvivlade någon gång på mig själv men

antog utmaningen eftersom projektet gav mig möjlighet att öka min kunskap och kompetens men också bidra till min personliga utveckling.

Genom att jag fick arbeta kollegialt med forskare i samverkansprojektet och parallellt ha vetenskaplig handledare hade jag modet att tacka ja till att själv handleda en studentgrupp. Detta beslut banade väg och en fortsatt resa mot utvecklad studie-, lärar- och handledarkompetens. Förhoppningsvis har den resan bara börjat.

Slutord

Jag belyser min personliga kunskapsbildning och kunskapsutveckling utifrån ett konkret projekt med där många parter och deltagare medverkar i ett samverkans- och utvecklingsprojekt. Projektformen erbjuder en stor potential för integration mellan student, forskare och det omgivande samhället. Jag har försökt att lyfta upp det som jag idag ser som intressant men kanske också förvånande och oväntat.

Enligt många lärandeteorier är kunskapsbildning en pågående process. Däremot har ett uppsatsarbete och ett samverkansprojekt ett tydligt slut. Två år efter att vi avslutade samverkansprojektet har det visat sig att jag då och då mentalt återvänder till projektet. Mina möten med andra människor och deras verksamheter, system och erfarenheter kommer jag alltid att kunna relatera till i mitt fortsatta arbets- och vardagsliv. Och jag kommer att minnas det med entusiasm och en känsla av tillfredsställelse.

Referenser

Ellström, P-E. (2004). Reproductivt och utvecklingsinriktat lärande i arbetslivet. I: Ellström, P-E., & Hultman, G. (Red.). *Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Ellström, P-E. (2008). *Knowledge creation through interactive research: A learning approach*. Paper som presenterades på ECER konferensen i Göteborg 10-12 september 2008.

Fredriksson, E. (2010). *Samgående i fackliga sektioner. Utvecklingsprojekt som lärande verksamhet*. Magisteruppsats. Blekinge Tekniska Högskola.

Hansson, T. (2010). *Samgående av sektioner i Kommunal Blekinge – En processutvärdering*. Blekinge Tekniska Högskola, Forskningsrapport 2010:01.

Svensson, L., Brulin, G., Ellström, P-E., & Widegren, Ö. (Red.). (2002). *Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet, Arbetsliv i omvandling 2002:7.

Svensson, L. (2002). En analys och blick framåt. I: Svensson, L., Brulin G., Ellström, P-E., & Widegren, Ö. (Red.). *Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet, Arbetsliv i omvandling 2002:7. (s. 173- 207).

Eva Fredriksson är adjunkt på BTH och undervisar i pedagogik på Samhällsvetarprogrammet för lärande, utveckling och kommunikation. Eva har magisterexamen i pedagogik och hennes intresseområde finns inom arbetslivspedagogik.

Produktivt lärande i hybridkurser. ”Skola” och ”skarpa projekt”

Berthel Sutter, Jan Björkman och Björn Stille

Vi beskriver ett försök att göra lärande meningsfullt på Blekinge tekniska högskola, mer specifikt civilingenjörsprogrammet, Industriell ekonomi. Vår tes är att ”högre” utbildning måste knyta an till utveckling, design, byggande, utforskning, undersökning och teoriutveckling. Att enbart läsa, skriva, lyssna, prata och lära det som andra redan vet är otillräckliga mål. Poängen är att lära tillsammans med andra genom att göra undersökningar eller bygga organisation och utveckla nya redskap. Bakgrunden till vårt experimentet är den fasta övertygelsen att utbildning vid högskolan idag måste få ett nytt fokus, och att högskolan kommer att bli en dinosaurus om vi ignorerar problematiken. Vi beskriver ett nytt sätt att arbeta med förändring: att förena ”skola” med ”skarpa projekt”. Vi kallar metoden ”hybrid”. Avslutningsvis diskuterar vi möjligheter och svårigheter med arbetssättet och funderar om vårt arbete kan visa en framkomlig väg för att få till stånd ”högre utbildning” genom att högskolan engagerar sig i produktivt lärande och verksamhetsutveckling utanför högskolans murar.

Studenters lärande uppfattas vanligen som konsumtion av utbildning. Och sådan utbildning kostar pengar. CSN betalar, föräldrar bidrar och studenter sätter sig i skuld eller skaffar inkomst vid sidan av studierna. Utbildning är visserligen en nödvändig verksamhet som man förväntar sig ska bära frukt i längden genom att tillhandahålla utbildad arbetskraft med hög framtida lön. Men under den tid då studierna pågår betraktar skattebetalare verksamheten som tärande, som konsumtion av akademisk lärdom och kulturella tillgångar.

Varför förhåller det sig på det sättet? Vad vi förstår hänger det ihop med hur skolan är organiserad. Exemplet lärlingsutbildning visar att lärande kan gå hand i hand med att lärlingen bidrar till produktionen. Men med den traditionella skolan blir tyvärr lärande ren konsumtion. Skolan blir teoretisk och ”improduktiv”. Studenternas praktiska utövande av skolans teorier

kommer senare, ” i tillämpningen”, ”efter skolan” eller ”i verkliga livet”. Dessutom, när utbildningen blir ensidigt teoretisk kan knappast nykomlingen bidra. För att kunna bidra till teori- eller begreppsutveckling måste studenterna ha tillgång till långvarig skolning. Att tränga in i den teoretiska världen av begrepp, modeller, teorier, perspektiv och metoder tar tid och kraft. Om utbildningen ska göras ordentligt, kan det bara ske genom praktisk forskning i samverkan med andra.

På något sätt har skolan lyckats med konststycket att ta en genväg - att lära ut teori som bygger på skolans egen undervisningspraktik. I den skolpraktiken har laborationer, exkursioner och andra verksamheter för praktiskt-teoretiskt undersökande arbetsinnehåll i många fall försvunnit. Kvar blir skolböcker, kompendier och lärarprat. Sådan skolverksamhet leder till formellt och i någon mån improduktivt skollärande. För all del, skollärande kan fungera när elever och studenter lär på skolans vis. Men när undervisning och läromedel standardiseras, lärostoff trängs ihop och snuttifieras, betygen styr undervisningens innehåll och utformning - då är bilden klar - åtminstone vad gäller kunskapsförvärvande och självständigt tänkande – att skolan många gånger gör mer skada än nytta. Det är i varje fall vår erfarenhet. Vi intar denna ståndpunkt som utgångspunkt för ett undervisningsförsök.

En skola eller högskola där elevers och studenters utmaningar begränsar sig till att lära vad andra vet, skapar knappast en god grund för ett långvarigt och djupgående intresse. Inom idrott, konst och musik kan ungdomar utveckla enastående engagemang och kompetens, men i skolan blir de i många fall omyndigförklarade, osynliga och passiviserade.

Under årens lopp har vi inom högskolans ram försökt oss på att organisera utbildning som bygger på ”produktion” av arbetslivserfarenhet mer än ”konsumtion” av boklig kunskap (t ex. Andersson m fl., 2001, Kyhlbäck m fl. 2006, Sutter 1993, 2007). Vi menar att studenter med fördel kan lära genom att delta i utveckling av verksamheter av olika slag, och då framförallt i verksamheter utanför högskolans väggar. Vi fokuserar på en form av lärande som finns i arbetslivet, ja överallt i samhället utom just i

skolan, nämligen att lära sig genom att göra. Självfallet utspelar sig ett sådant görande i samspel med personer som har olika erfarenheter och olika kunskaper. I ett sådant lärande finns inget facit, ingen vet på förhand vad som är rätt och därför måste aktörerna pröva och resonera sig fram. Det handlar om lärande genom produktion snarare än om lärande som konsumtion.

Högskolans inre maskineri

I början på 1960-talet uppstod massuniversitetet. Därmed tog den högre utbildningen i grunden ny form. Förändringen tog tid och skedde gradvis. Fakulteten, lärarkollegiet och forskarna, som under lång tid varit universitetets ledande organ, fortsatte att vara en mäktig aktör. Men efterhand förändrades ledningsstrukturen på universiteten: vid sidan av en hierarki av fakultetspersonal uppkom en hierarki av administratörer. Den senare blev alltmer överordnad. Rektor fick makt, formellt motsvarande vad en VD på ett stort företag har. På forskningens domäner är fakulteten fortfarande stark, men ekonomiskt trängd. Däremot i massuniversitetets största del, utbildningen, är fakultetens inflytande närmast obefintligt. Och det är detta förhållande som bildar fokus för vår artikel.

Utbildningen är idag starkt rationaliserad och har formen av korta kurser, ofta uppdelade i flera mindre moduler. Den här organisationsformen tjänar flera syften. Samläsning mellan utbildningsprogram och kurser underlättas, lärare kan fungera som specialist inom sin modul och ingå i flera utbildningar. Korta kurser och små moduler gör också att högskolans redovisningssystemen fungerar effektivt. CSN kan mäta studenters framsteg i avklarade högskolepoäng, och studenterna på motsvarande sätt visa upp kvantifierbara studieresultat. Då kan också högskolorna på ett enkelt sätt visa upp studentprestationer och få ekonomisk ersättning för dessa. Jämför med en gammaldags ordning där till exempel studenterna tenterade och redovisade en helterminkurs som en helhet. Då kunde en student vara klar med det mesta men inte med hela kursen och därför sakna högskolepoäng även om det mesta av kursinnehållet var avklarat. Återstoden gjorde att

studenten måste redovisa noll poäng till CSN. Med nuvarande tilldelningssystem skulle återstoden inte heller ge full ekonomisk ersättning.

Högskolans rörelsemönster drar således mot korta kurser och delmoment. Snuttifiering som missgynnar lärande är en återkommande och aktuell kritik, men det förefaller som om frågan huruvida lärandet lämpligen bör organiseras genom korta kurser sedan länge är icke-relevant. Orsaken är att den administrativa och ekonomiska redovisningen av resultat på högskolan har fastnat i ett förfarande som passar många intressenter. Vi har fått en administrativ ledning av högskolan snarare än (lärarnas och forskarnas) ledning via fakulteterna.

Formell utbildning eller reellt lärande?

Lärande som äger rum inom ramen för skola har sina fördelar. Där finns bland annat resurser i form av lärare och avskildhet som kan ge studiero. Skollärande är en form av institutionaliserat lärande som har fungerat hyggligt under lång tid och under olikartade förhållanden när det gäller generell ”förmedling av” kunskap som att läsa, skriva, analysera, argumentera och att lära sig grunderna inom akademiska discipliner.

Men till skolärande hör också ett fundamentalt problem, nämligen att man i skolan lär sådan kunskap, sådana färdigheter som man sedan använder någon annanstans. Då uppkommer frågan hur väl skolan och högskolan står rustad att ta sig an komplexa problem i en komplex verklighet och undervisa om hur man begripliggör och hanterar problemen. Hur förhåller sig den formella utbildning som (hög)skolan ger till det reella lärande som samhället eftersträvar?

Ett mantra i dagens debatt är att skolutbildning är bra och att mer skolutbildning är av godo. Som om skolan/högskolan är den bästa organisationen för den som vill förvärva gammal och skapa ny kunskap (Alvesson 2006). Som om det idag inte har utvecklats fler arenor för lärande än de som den traditionella skolan tillhandahåller (Lyttkens 1994). Hur är det med studenterna, likställer de formell utbildning med reellt lärande?

Långt ifrån alla studenter är nöjda med sakernas tillstånd. Som exempel på detta vill vi uppmärksamma en artikel i SvD-Opinion där några ekonomistudenter säger ifrån: ”Vår utbildning håller inte måttet” (SvD, 22 juli 2011). Rektorer och ansvariga för ekonomiutbildningarna vid Uppsala, Göteborg och Lunds universitet svarade att de höll med de kritiska studentrepresentanterna, och förklarade att bristerna hade sin grund i otillräckliga resurser (SvD, 28 juli 2011). Så långt sträckte sig de ansvarigas analys av bristerna i ekonomiutbildningarna.

Vi anser att den högre utbildningen bryts ned genom rutiner för att formalisera verksamheten med hjälp av betyg, tentamina och ekonomiska rapporter hit och dit. Studenternas reella kunskapsinnehåll kommer i andra hand. Följaktligen utvecklar studenterna en klara-tentorna-läsning (Nilsson & Wiborg 2011). Eventuellt sker fokuseringen som ett inslag i de strategier där studenterna tar för sig av vad de finner matnyttigt av högskolestudierna och fuskar undan annat i syfte att, givet omständigheterna, ta kontroll över sin egen kunskapsutveckling och karriär (Sutter 1992). Studenternas strategi har kallats ”Lönsamt läsande” (Månsson & Hamrin 1976).

Lärarna utvecklar en motsvarande strategi, även om man gärna talar tyst om den saken. Det handlar om ”lönsamt utlärande” och består i standardiserad undervisning, undvikande av engagemang och samspel med studenterna och reducerad återkoppling till studenterna.

I en levande utbildningsverksamhet tar man hänsyn till omständigheter som uppkommer i den aktuella utbildningssituationen. Uppmärksamheten leder till improvisation och dialog mellan deltagarna. Utrymme för detta sitter trångt i högskolans administrativt kringgärdade undervisning. Därför håller man fast vid ett mer eller mindre stelbent kursarrangemang. Få lärare har tid att engagera sig. Det lönar sig inte. Detta gör att strukturen på högskolan driver mot ett ”lönsamt utlärande”

Hybridkursens planering och genomförande

Kan man komma bort från högskolans ”skolaktighet” genom att organisera utbildning som innebär deltagande i skarpa, dvs. realistiska projekt? Vi har prövat den möjligheten genom att genomföra hybridkurser.

En av dessa hybridkurser genomförde vi vårterminen 2011, andra terminen på civilingenjörsprogrammet i industriell ekonomi. Kursen handlade om projektarbete och projektorganisation och löpte på halvtid under hela terminen. Parallellt med kursen genomförde vi ytterligare en hybridkurs, en förkortad övergångsvariant, för den fjärde terminens studenter på samma program. I den här redogörelsen talar vi om den längre kursen eftersom den blir ett bestående inslag i utbildningsprogrammet.

Med hybridkurs förstår vi en kurs som dels följer ”skolans logik”, och dels följer den logik som genomsyrar det produktiva arbets logik. Att det handlar om olika rationaliteter bäddar för problem. Men också för nya möjligheter förstås, vilket är en anledning till att vi har velat pröva den typ av kursupplägg som Hybrid möjliggör. Som tidigare sagt har vi under årens lopp prövat olika former för aktivt lärande i högskolan. Grundbulten i våra försök har varit växelspel mellan teori och praktik. Hybrid knyter an till dessa erfarenheter, men lyfter också fram det som varit en beståndsdel i samtliga tidigare försök men som vi då inte lika tydligt som nu har problematiserat för studenterna, nämligen att skolkunskapslogiken och produktionslogiken ligger på kollisionskurs. Idag betonar vi att alla inblandade - lärare, studenter, externa samarbetspartners och högskoleadministratörer - tillsammans måste hantera detta faktum.

Hybrid består som sagt av ”skola” och ”skarpa projekt”. Anvisningar för skoldelen finner man i kursplanen som säger att kursen ska handla om ”projektarbete som arbetsform”. Vidare ska studenterna i kursen ”integrera kunskaper från föregående kurser på programmet, särskilt gällande hållbar utveckling genom att planera, genomföra och avsluta ett projekt, om möjligt i samarbete med omgivande samhälle”. Notera formuleringen ”om möjligt i samarbete med det omgivande samhället”. Om möjligt - det låter defensivt, antyder att det projektarbete som studenterna ska genomföra troligen

kommer att ske i form av ett internt skolprojekt. Varför inte utlova ett riktigt projekt, ett ”skarpt projekt”? Svaret är att högskolan har svårt att organisera verkliga projekt som en kontinuerlig del av sin verksamhet. Vi återkommer till detta tema.

Skolverksamhet har en egen arena, åtskild från omvärlden. Från början var det antagligen nödvändigt då läsning och skrivning, diskussion av texter och skapande av texter kräver koncentration som förutsätter viss avskildhet från en påträngande omgivning. Därför byggde skolan upp en egen värld med egna regler och rutiner. Ordning och reda skapar man genom kursplaner och scheman, struktur och innehåll i utbildnings- och läroprocessen långt innan studenterna kommer in på arenan. Numera har nackdelarna med en dylik insnävning blivit tydliga. Vad vi förstår har förespråkarna för att lärande och kunskapsproduktion väsentligen ska ske åtskilt från det omgivande samhället blivit färre. Många ifrågasätter idén att forskning skapar kunskap som därefter lärs ut i ”ren” form av lärare i utbildningsanstalter för att därefter ”tillämpas” eller ”omsättas” i ”verkliga livet”. Men trögheten i skolans infrastruktur är mäktig (Becker 1995). Tillspetsat kan man om skolan hävda att förändringar sker hela tiden, men samtidigt kan man hävda att nästan allt består vid det gamla.

En förutsättning för vår hybridkurs var att vi planerade och genomförde projekten som ”riktiga projekt”. Det var ett försök att realisera studieplanens ”i samverkan med det omgivande samhället”. Och vi ville organisera studierna på ett sätt som tidigare med framgång har prövats vid BTH. För att ge en bakgrund till vårt hybrid-försök vill vi säga några ord om denna goda BTH-tradition.

När BTH för drygt tjugo år sedan grundades var utbildningen och forskningen inriktad på tillämpning av informationsteknik. Redan då var det ett uttalat mål att högskolan i Blekinge skulle satsa på forskning och utveckling med lokala och regionala partner, och att högskolans utbildningsprogram skulle byggas upp på ett sådant sätt att studenterna var resurser i arbetet och att utbildningen samtidigt skulle få extra kvalitet. Detta var högskolans nisch, mer eller mindre uttalat som policy.

Ett lysande exempel på denna inriktning var utbildningen i programvaruteknik (Pt), ett lokalt program som hade startat i Svängsta som en två-årig yrkesutbildning, men flyttat över till BTH som ett först treårigt och senare fyraårigt utbildningsprogram. Utbildningen organiserades genom vad man kallade ”praktikstyrt lärande” (practice driven learning, Ohlsson & Johansson, 1995). Idén var: ”the students are trained to learn by themselves rather than being taught canned knowledge from books and lectures” (ibid., s 291). Därför organiserade BTH utbildningen på ett sådant vis att projektkurser - individuellt projekt under det första året, grupprojeckt under det andra, och ett stort projekt under det tredje året - utgjorde 40 % av utbildningen. Programmet byggde, som lärarna och initiativtagarna uttryckte saken, på ”practice-pull” snarare än på ”theory-push”. En grundprincip var att skapa en professionell attityd hos studenterna genom en åtagandekultur i projekten. Studenterna lärde sig arbeta som team genom att inta olika roller i det rollspel med stark verklighetsanknytning som projekten innebar.

Pt-studenterna var redan under studierna eftertraktade av näringslivet. Det hände till och med att ett helt team av studenter som genomfört ett stort projekt med ett företag i Karlskrona som kund, direkt efter avslutat projekt fick anställning på företaget. Pt-programmet var en framgångssaga, ett exempel på vad som skulle kunna kallas en ”akademisk professionsutbildning”.

Det har funnits flera goda exempel på professionsutbildningar vid BTH där inslag av skarpa projekt har utgjort ett väsentligt värde, bland andra Fysisk planering, Maskinteknik och MDA (människa-datateknik-arbetsliv). I den senare utbildningen, MDA, som numera är nedlagd, var samtliga författare till denna rapport verksamma. Hybridkursen är ett försök att återuppliva en form för produktivt lärande genom att utveckla de förutsättningar som nu gäller.

Den design som gäller för Hybrid måste vara förenlig med den kursplan som gäller. Kursen bestod alltså av två delar, en skoldel och ett skarpt projekt. Skoldelen bestod av litteratur som studenterna läste och tenderade i två examinationsmoment. Ett av dem genomförde studenterna som

grupptentamen, skriftligt och med en muntlig redovisning. Innehållet var projektarbete, och litteraturen bestod i en handledning i att förstå och genomföra projekt i grupp. De grupper som tenderade på detta vis var identiska med de projektgrupper som genomförde de skarpa projekten. Med en sådan uppläggnings kunde vi ge stöd i formeringen av projektgrupperna, eftersom studenterna var tvungna att diskutera litteratur över projektarbete går till samtidigt som de i praktiken formerade sin egen projektgrupp och etablerade kontakter med ett industriellt företag plus transportföretag. Det andra examinationsmomentet genomförde studenterna som individuell skrivuppgift följt av en individuell muntlig tentamen.

Studenterna genomförde det skarpa projektet som en praktisk uppgift vilken innebar att ta kontakt med ett företag och presentera gruppen, föreslå ett projekt, förhandla fram ett lämpligt projekt, skriva en projektplan, genomföra det överenskomna projektet, skriva projektrapport samt presentera resultatet muntligt för företaget. Till detta kom att utforma projektrapporten som en acceptabel akademisk produkt. Alltså en portion skola mitt i det praktisk-konkreta.

Emellertid är det långt ifrån uttömmande att säga att kursen endast bestod av dessa delar. En tredje del lyfte fram kursens hybridkaraktär. Den förutsatte de skarpa projekt som grupperna genomförde, men den hade inte heller kunnat genomföras utan den skolförlagda delen. Konkret gick det till så att vi genomförde ett rollspel där de lärare och studenter som deltog i kursen låtsades ingå i en konsultfirma. Denna ”firma” genomförde utvecklingsprojekt hos kunder, industriföretag eller transportföretag.

En central resurs i hybriddelen utgjordes av det nätverk av samverkan med företag som Jan Björkman under många år har byggt upp. Hybriddelen innebar således att BTH samverkade med lokalt verksamma företag. Det skedde genom studentprojekten, men det skedde också genom att kursledningen ”skaffade fram” företagskontakter som studentgrupperna byggde vidare på. Mellan kursledningen och företrädare för ett antal företag slöt man en överenskommelse om att alla parter skulle arbeta för att samverkan skulle ske genom den aktuella kursen i industriell ekonomi. I och

med denna överenskommelse tog kursledningen ett steg utanför högskolan och trampade på osäker mark. Skulle det fungera med projekten? Skulle företagen ha tid med studenterna? Skulle studenterna med bara en termins studier på ingenjörsprogrammet, förmå att leva upp till de förväntningar som företagen och kursledningen hade på dem? Skulle i projekten skolans ”rytm” kunna synkronisera med företagens göranden och låtanden? Många obesvarade frågor. Det blev oroligt när vi lämnade skolans upptrampade stigar, både för studenterna och lärarna.

Och just detta är centralt i hybridkursen. Det som ska göras är osäkert och vagt. Man måste lära sig medan man gör det nya. Både lärarna och studenterna sätts på prov. För att tydliggöra detta faktum gjorde vi klart att hybridkursen bestod av tre delar, där vi förutom Skola och Skarpa projekt hade Firman, ett konsultföretag där lärarna utgjorde en styrgrupp som ordnade kontakter med företagskunder och där studenterna var medarbetare i projektgrupperna under ledning av en projektledare och med styrgruppen som övergripande ansvarig. Med den tänkta Firman betonade vi att vår gemensamma satsning var en prövning för samtliga deltagare. Dessutom förde vi in ytterligare en källa till kunskap vid sidan av litteraturen och det egna grupprojektet, Vi tillförde hela firmans erfarenhet, dvs. vad som kom fram i de andra gruppernas projekt och i styrgruppens reflexioner om arbetet på Firman. Det ålåg alla projektgrupper att lära av de andra grupperna, även sådant som inte var direkt användbart för det egna projektet. Tanken var att på det viset kunde hela konsultfirman bli ”klokare”. Denna låtsas-del var ett betydelsefullt inslag i kursen.

Vi ställde upp de läromål som kursplanen angett i en översiktlig figur. Vi synliggjorde de kunskapskällor vi hade tillgång till för att nå målen. Vi hoppades figuren skulle vara till vägledning när vi gav oss ut i det okända.

Teman i kursen	Litteratur	Egna projektet	"Firman", klassprojekten
Projekt som arbetsform			
P-organisationen			
P-ledarskap			
P-deltagarskap			
Lärande i P-grupper			
Kommunikation			
Hållbar utveckling			

Figur 1. Kurs-teman och möjliga källor till kunskap.

Den första kolumnen i Figur 1 specificerar kursplanens teman. Rubrikerna i de övriga kolumnerna antyder hur studenterna kan lära sig om dessa teman. Som brukligt i skolan är en källa till kunskap kurslitteratur samt texter som dyker upp under arbetets gång. Den andra källan är erfarenheter från det gruppprojekt som varje student deltar i, och som de tvingas sätta ord på och diskutera i klassen. Den tredje källan består av den praktikgemenskap som uppstår genom Hybrid, dvs studiegruppen, lärarna och "Firman". Eftersom fyra gruppprojekt genomfördes hade varje student tillgång till erfarenheter från tre gruppprojekt utöver gruppens egna projekt.

Fyra gruppprojekt på BTH

Kamstrup svensk värmemätning AB

Gruppen genomförde två uppdrag för Kamstrup som bland annat tillverkar apparatur för mätning av vatten och energiförbrukning. Det ena uppdraget bestod i att utarbeta en avfallshanteringsrapport, dvs. skriva en redogörelse för hur företaget hanterar inköpt råmaterial i en tillgänglig avfallsprocess. Det andra uppdraget - som utgjorde en fortsättning på det första - var att göra en byggvarudeklaration av företagets mest sålda värmemätare. Deklarationen skulle besvara frågor som: hur mycket energi går åt för att

producera de komponenter som ingår i värmemätaren och hur tas dessa komponenter om hand när de är förbrukade?

Företagsledaren uppskattade studentgruppens prestation. Gruppen gjorde sådant som företaget i annat fall hade behövt anlita en konsult eller avsatt interna medel för. Gruppen utförde alltså ett ”riktigt projekt”. I särskilt hög grad uppskattade företagsledaren det arbete som gruppens projektledare utförde: ”Behövde jag en projektledare i nuläget, skulle jag erbjuda henne jobbet”.

Bergkvara buss

Nästa projekt avsåg arbetsinnehåll för att förbättra en miljöplan och utforma en enkät om miljöpåverkan. Uppgifterna fungerade okey som studentövning, enligt vår bedömning. Företagsledaren sade att samarbetet fungerade i detta grupparbete, och han sa sig också vara öppen för ett fortsatt samarbete med oss och högskolan.

Här är det tydligt att innebörden av samverkan går utöver den specifika samverkan som sker genom studentprojekt. Samverkan sker på längre sikt och gäller samverkan med högskolan som helhet, eller rättare sagt med en gruppering, enhet, avdelning eller sektion på högskolan och beställaren. I vårt hybridexempel handlar det om samverkan mellan företagsrepresentanter och ”Firman”, dvs. lärarlaget och Jan B:s kontaktnät.

FoodTankers

I detta projekt genomförde studenterna intervjuer med lastbilschaufförer för att lära om deras syn på arbetet och företaget. Trots att samverkan var ny för Jan B och lärarlaget fungerade projektet mycket bra. En anledning var att chefen vid företaget var en dynamisk person som engagerade sig i ett annat högskolesamarbete i Jans nätverk, mer specifikt en seminarierie och ett mentorsprogram. En annan anledning till att studentprojektet blev framgångsrikt var att studenterna var initiativrika och föreslog en inriktning på sitt grupprojeckt som företagaren upplevde låg utanför de omedelbara önskemålen, men som han kom att uppskatta. Han vill gärna se en ny studentgrupp på företaget som kan fortsätta det arbete som den första

studentgruppen påbörjat. Företagsledaren på FoodTankers säger så här: "Det här blev inte alls som jag hade tänkt mig, utan det blev något helt annat och mycket bättre. Jag vill gärna ha en ny studentgrupp nästa år."

Svennes verktygsmekaniska

Projektet skulle ursprungligen bestå av en studie av miljöaspekter på verkstadsföretagets produktion. Det rör sig om ett litet företag med drygt 30 anställda. Det var ju bra tänkt, summerade företagsledaren efteråt, men det var inte det som jag hade behov av, vilket jag sa till dem vid vårt första möte. Företagarens problem var att hitta ett effektivt sätt att rekrytera motiverade unga industriarbetare. För honom var det grunden för att få till stånd en hållbar utveckling. Han fortsatte: "Jag såg att studenterna tappade kraft, men de återkom med ett nytt förslag utifrån vad vårt företag behövde och deras arbete blev mycket bra. Inte bara för vårt företag utan för branschen och regionen".

Studentgruppens nya inriktning blev en studie av ungdomars attityder och ingångar till industriarbete. Genomförandet skedde genom enkäter till ungdomar på högstadiet och gymnasiet samt genom intervjuer med studie- och yrkesvägledare och representanter för Näringslivsenheten vid Karlskrona kommun och Teknik College Sydost. Men framförallt kom gruppen att bedriva en slags aktionsforskning genom att bli en katalysator för regionala krafter som bekymrade sig och tog ansvar för utbildningar och rekrytering till industrin. Gruppen kom att delta i tre möten arrangerade av företag, kommuner och företag. Där kunde de presentera den pågående undersökningen och samtala med personer som arbetade med liknande frågor. Projektet fick uppmärksamhet och många positiva omdömen i en bredare krets. Även mätt med akademiska mått var projektet framgångsrikt.

Studenternas värdering av hybridkursen

Vi genomförde ytterligare en hybridkurs, en förkortad övergångsvariant, parallellt med den hybridkurs vi redogör för. Parallellhybriden gavs för den

fjärde terminens studenter på industriell ekonomi. I den kursen misslyckades vi med att få en industriell samarbetspartner till samtliga gruppprojekt. Istället kom ett av gruppprojekten att genomföras som en utvärdering av den yngre årskullens hybridkurs. Resultatet från den utvärderingen, återger vi sammanfattad i fem punkter.

- Projekten och näringslivskontakterna var givande.
- Bristande likabehandling av studenterna. Projektledarna fick särbehandling genom att de hade regelbundna samtal med den lärare som hade hand om näringslivskontakterna.
- Instruktionerna för kursen upplevdes som oklara.
- Problem med att förena en traditionell akademisk litteraturkurs med inslaget av skarpt projekt. ”Studenterna har inte riktigt kunnat koppla ihop projektdelen med den akademiska delen och har därför uppfattat att de akademiska delarna ”tagit tid” från projektarbetena. Många studenter upplever boken, *Projektliv - villkor för uthållig projektverksamhet*, som svår och mycket akademisk.”
- Det fanns en oro för att vissa studenter kunde ”glida med” utan att prestera tillräckligt. ”Betygsättningen riskerar att bli orättvis då den till stor del bygger på hur gruppen och inte individen presterar.”

Det sammanfattande omdömet från studentgruppens utvärdering löd: ”Även fast vi har hittat ett antal förbättringspunkter har vi som rapportförfattare fått tydlig information om att studenterna är nöjda med kursen som helhet och att det starka samarbetet med näringslivet har varit mycket uppskattat.”

En enskild student har en annan förklaring till varför han tycker kursen har varit bra: ”Det finns saker som skulle kunnat göras bättre och underlättat projektgruppernas arbeten, men i slutändan är det nog det som gjorde kursen lyckad. Allt som inte fungerade som vi velat och alla hinder som dök upp på vägen är just det som gjort att vi lärt oss. Att skriva ett bra projektrapport är ett skolarbete som du kan göra om precis som en tenta, men att tvingas ut bland företagare där du inte själv kan göra om och endast ges ett fåtal

chanser är något helt annat. Jag tycker att detta har varit unikt med denna kurs och har märkt redan nu redan under sommaren, att dess erfarenheter och kunskaper har kommit till användning.”

Till och med studenter som är entusiastiska över de skarpa projekten och hybridkursen som helhet har hakat upp sig på betygssättningen. Vi i lärarlaget har i andra utbildningar hanterat en 3-gradig betygsskala (U-G-VG), men på hybridkursen gällde en 5-gradig skala, och de som ihärdigast strider för ”rättvisa betyg” har fått en 4:a men menar sig förtjäna en 5:a.

Sammanfattning av kurserna

När man organiserar och genomför riktiga projekt inom högskolans kurser krockar skolans och arbetslivets logiker. Mötet krånglar till saker och ting, men ger också nya möjligheter.

Vi hade väntat att olika ordningar skulle göra sig gällande i hybridkursen. Dels skulle studenterna genomföra realistiska projekt i samarbete med ett industri- eller transportföretag. Dels skulle de ”gå i högskola” och lära sig genomföra projektarbete utifrån litteratur och lärarprat. De två huvuddelar, som vi har sammanfattat i uttrycket ”hybrid”, är ofta svåra att förena.

”Skolgåendet” rymmer läro-möten, stunder där studenter och lärare ägnar sig åt att resonera om centrala sakfrågor. Det är sådana stunder som lärare brukar säga har lockat dem att bli lärare och givit dem glädje eller fått dem att härda ut i sitt arbete. Studenter kan komma ihåg sådana stunder långt efter avslutad utbildning. Men skolgåendet rymmer också ”hanterande-möten” där studenter förhandlar med lärarna om innehåll, form och kravuppfyllande i den formella utbildningen. Initialt hade studenterna svårt att fatta poängen med innehåll och upplägg. Så småningom insåg de att uppgiften måste genomföras för att de ska få papper på att de genomfört sin utbildning. Kort och gott, genom skolgåendet kan studenterna lära sig sådant som högskolan avsett att lära ut, men också andra än klara-tentankunskaper, som är mindre önskvärda i högskolevärlden, till exempel att ”fuska smart”.

De realistiska projekt som vi benämner verkliga projekt eller skarpa projekt, äger rum utanför högskolans murar. Vi skulle därför gärna kalla dem ”extramurala”, ett ord med långa anor inom universitetsvärlden. Oftast har ordet en bibetydelse av något som inte riktigt hör till universitetens sfär, något som är sämre, mindre värt eller opassande i förhållande till det som sker ”inom murarna”, dvs. på campus. Vi undviker därför att använda ordet och hävdar att den utbildning där extramurala skarpa projekt är en central beståndsdel som i princip ger en bättre utbildning än en utbildning som enbart håller sig ”innanför murarna”. Vad som faktiskt är bäst är förstås en empirisk fråga.

I de skarpa projekten råder en annan ordning än i skolan och det gav upphov till dilemman i vår hybridkurs. Vi tror att sådana dilemman uppstår i alla hybridkurser, och att de kretsar kring: betyg, lärandets osäkra grund, infrastruktur för samverkan, initiativ, handlingsutrymme samt kortsiktigt och långsiktigt lärande.

Betygseländet

Skolbetyg är märkliga ting. De kan bara existera som instrument i nationella utbildningsanstalter. Lärare ska med siffror eller bokstäver bedöma komplexa prestationer på en endimensionell skala. Ett givet betyg får avgörande konsekvenser för elevens/studentens fortsatta studier. Enkla siffervärden bildar underlag för lika enkla administrativa beslut: den som har 3.6 i genomsnittsbetyg är bättre än den som har 3.5. Skolan har blivit en så bekant del av alla människors liv att vi accepterar detta orimliga förhållande. Lek med tanken att eleverna skulle betygsätta lärarna på motsvarande vis och att betygen skulle vara avgörande för lärarnas lön och karriär. Lek med tanken att medborgarna skulle sätta betyg på administratörer eller politiker. En sådan ordning är otänkbar bortom tankelekens sfär. Men för barn som ska lära sig hyfs och elementa duger tydligen systemet. Med EU-normerade betyg vill man ta systemet till nya höjder.

Vi visste redan innan vi designade hybridkursen att betygen skulle utgöra ett problem. Som framgått av studentvärderingen av hybridkursen är det en farhåga som har besannats med råge.

Det finns politiker som menar att betyg är ett viktigt redskap för att höja kvaliteten i skolan. Våra erfarenheter säger att betyg är ett o-tyg eftersom de utgör ett störande moment för studenternas motivation och lärande.

Betygsförespråkare säger ibland att betyg bara är ett omdöme. Poängen med betyg är dock en helt annan än poängen med omdömen. Omdömen ger en komplex information, betyg är endimensionella. Den student som får 4,6 i genomsnittsbetyg är bättre än den som har 4,5, och ska därför ha förtur till en utbildning. Betyg fungerar alltså som praktiska omdömen för administratörer och byråkrater.

Behöver man verkligen ta betyg så allvarligt? Låt skolbyråkratin ha sina betyg. Vi som är intresserade av annat än att sortera studenter in i rätt skolfack kan väl strunta i dylikt trams. Steinar Kvale har studerat betygens roll i gymnasiet och högskolan och menar att det är skillnad mellan vad skolan vill åstadkomma och vad betygen faktiskt gör. Se figur 2.

Huvuddimensioner	Biverkningshypotesen	Officiellt önskat beteende
Förhållande till läraren	Disciplin	Självständighet
Förhållande till medelever	Konkurrens	Samarbete
Självuppfattning	Betygsidentitet	Allsidig utveckling
Förhållande till tid	Tidspress	Allsidig utveckling
Känsloreaktioner	Stress	Trivsel
Inlärningsmotiv	Lönsamhet	Lust att lära
Inlärningsform	Fasadinläring	Kreativitet

Figur 2. Betygs effekter - önskade och oönskade (efter Kvale, 1980 s 21)

Skolans betygsättning skiljer sig från de ofrånkomliga bedömningarna av arbetsinsatser ute i samhället. Betygen är endimensionella, det är en förutsättning för att de ska vara entydigt jämförbara och därmed ”rättvisa”. De är också individuella, ty det är individer som tävlar om studieplatser.

Vidare är betygssystemet nationellt inramat, betygen ska vara jämförbara i ett nationellt skolsystem.

Omdömen däremot är komplexa, de är inga slutprodukter för tävlan och sortering utan snarare en ledning under vägen. De kan vara individuella, men oftare gäller de nog grupper, arbetsteam eller andra kollektiv. Omdömen gäller lokala förhållanden och syftet är att åstadkomma förbättringar av dessa lokala förhållanden.

Att lära på osäker grund

Utanför logiken och matematiken finns bara osäker kunskap. Detta allmänt accepterade förhållande har den högre utbildningen att leva med och hantera. Vad betyder uttrycken praktiskt taget säkert, nästan säkert eller mer osäkert? Vilka grunder finns att anföra som talar för att det förhåller sig på det ena eller andra sättet? Naturvetenskaperna står på stabil och humanvetenskaperna på ranglig grund. I teoriernas värld finns det dock sanningar. Säger en teori si eller så, sant eller falskt? Förutom det uppenbara som det råder enighet om finns det tolkningar. Då blir det svårt igen. Sådan är kunskapens och vetenskapens värld.

När studenterna ger sig i kast med sina projekt gungar marken. De uttrycker oro för fortsättningen. Vår erfarenhet är att studenterna relativt snabbt lär sig att hantera osäkerheten. De är vuxna med erfarenhet av ett liv vars grund är osäker. De är långt ifrån främmande för att ta sig fram i den extramurala terrängen. Det som verkar bekymra dem mest är hur de ska samordna problem ”där ute” med högskolans kunskapskrav, skoluppgifter och betygsbedömningar.

En ny infrastruktur - högskolans samverkansuppgift

Som framgått av redovisningen består en del av hybridkurserna av ”skola”. Där fungerar den traditionella lärarrollen, och där ger högskolans utvecklade infrastruktur understöd i form av föreläsningssalar, skrivsalar, bibliotek, Ladok-registrering och annat. Däremot är stödsystemet för högskolans

samverkansuppgift med det omgivande samhället svagt utbyggt. Och stöd på program- eller kursnivå saknas nästan helt.

Den stödstruktur för de externa projekten som vi använde i hybridkursen bestod till en del av det karriärcentrum som BTH hade startat och där en av lärarna på kursen, Jan B, arbetade en förmiddag i veckan. Mestadels var dock stödstrukturen en temporär konstruktion som Jan B under en längre tid systematiskt har byggt upp som ett regionalt nätverk för ”högskola och näringsliv i samverkan” (Björkman, 1999).

Handlingutrymme

Dagens högskola är en slimmad organisation. Den är kanske ineffektiv, och det kanske ska vara så beroende på hur man mäter administrativ effektivitet. Organisationen är slimmad på det sättet att fasta kostnader tar nästan hela budgeten. Det finns knappast några rörliga pengar som man kan sätta in för att pröva nya möjligheter, metoder eller vägar. Gästföreläsare blir alltmer sällsynta inslag, liksom utvecklingar utöver den fasta lärarstabens insatser.

För Skola kan systemet till nöds fungera, men med skarpa projekt och hybridkurser går det käpprätt åt skogen. Till hybridkursen har vi tillfört två viktiga resurser: (a) näringslivsfolk som ställer upp utan ersättning; (b) ”fickpengar” som studenterna fått tillgång till för att kunna ta initiativ och utveckla gruppens projekt.

Vi har redogjort för det nätverksarbete som Jan B utvecklat före och under kursens gång. Inom nätverkets ram genomförde vi ett mentorsprogram med deltagare från flera av de i kursen aktuella företagen och med studenter. Mentorernas arbete utgjorde en väsentlig resurs som direkt kom BTH till del. Att så kunde ske utan kostnad beror rimligen på att samverkan med studenter och BTH sågs som givande från mentorernas sida.

De extrapengar som behövdes för hybridkursen tog kursledningen beslut om. Hur finansieringen skulle ske var just då oklar. Det viktiga var att vi kunde genomföra positiva kursinitiativ till ringa kostnad.

Det handlade om dels en lunch för en grupp kommunfolk och andra som en studentgrupp bjudit in till BTH för ett möte, och dels till kaffe och kaka

som kursledningen ”bjöd på” för studenter och representanter från näringslivet som bevistade den avslutande redovisningen av gruppprojekten. I efterhand tog Karriärcentrum vid BTH på sig kostnaden för lunchen. Förtäringen i samband med projektredovisningarna tog vi från ett FoU-konto som lärarna på kursen disponerar för forsknings- och utvecklingsverksamhet.

Det handlade verkligen om småpengar, c:a 2 000 kronor, jämfört med en kursbudget med fasta kostnader på uppemot 150 000 kr. De aktiviteter som förorsakade kostnaderna uppkom genom improvisationer under projektkursen och ett gruppprojekt. Även om det rörde sig om småpengar var de betydelsefulla då de skapade ett handlingsutrymme där studenterna kunde vara aktiva och ta initiativ.

Att lära på kort och lång sikt

Det finns ämnesspecifika kursmål som studenterna ska lära sig. I hybridkursen handlade målen om projektarbete. Därtill kommer i alla kurser generella kursplanemål som kritiskt tänkande, etc. Hur dessa generella färdigheter och attityder ska läras ut under de olika kurser som ingår i ett utbildningsprogram är sällan föremål för ordentliga överväganden. Frågan är om de alls kan ”läras ut”, så som de specifika kursmålen kanske kan. Snarare är det nog så, om det överhuvudtaget är planerat, att högskolemiljön ska uppmuntra till förvärvande av generella akademiska färdigheter. Vad det i sin tur betyder utöver vad som möjligen antyds av läroplanens poetiska beskrivningar är knappast ett bekymmer på kursnivå.

Man kan ta ett ännu mer övergripande grepp på universitetens uppgifter. Det gör t ex historikern Johan Östling i SvD Kultur 17 oktober 2011 under rubriken ”Universiteten hämmas av krav på effektivitet”. Östling framhåller att moderna universitet vid sidan av det uppdrag som de har haft alltsedan de inrättades, nämligen att ge ”kvalificerade utbildningar för kvalificerade yrken”, har två stora uppdrag. Dessa uppdrag är, menar Östling, att vara ett ”forum för verklig grundforskning och självständigt kunskapssökande” och

att vara ”en plats där unga människor har kunnat upptäcka världen, utveckla ett kritiskt förnuft och odla en upplyst medborgaranda”.

Nielsen och Lauridsen (2002) har en synpunkt om aktionsforskning som är värd att ta på allvar. Skarpa projekt utformade som i Hybridkursen liknar aktionsforskning genom att studenterna med ”aktionen” i grupprojekten och bidrar till ett företags verksamhetsutveckling. Frågan är hur akademins stöd ska utformas. Är det någon vits att akademien gör det som företagen själva kan göra, eller bör det akademiska bidraget ha en annan karaktär? Nielsen och Lauridsen menar att högskolan har som uppgift att anlägga ett ”allmänperspektiv” på det aktuella problem som aktionsforskningen har gett sig i kast med. Det är ett perspektiv som ur ett företags eller organisations synvinkel kan uppfattas som alltför ”upphöjt, blåögt eller idealistiskt”, men som är viktigt att föra fram. I kollisionen mellan kunskapsintressen finns mycket att lära.

Det är värt att fundera på vad en liten högskola som BTH bör göra för att förutom organisera goda professionsutbildningar även ta sig an de moderna universitetens två ”stora uppdrag”. När vi som lärare i efterhand reflekterar över den hybridkurs vi genomfört står det klart att kursperspektivet är otillräckligt. Ändå är det så att kursperspektivet ligger inom vårt mandat. Där kan vi göra något och där kan arbetsgivaren hålla oss ansvariga. Hybridkursen omfattar 15 av utbildningsprogrammets 300 poäng. I vilken mån är vi ansvariga för den verksamhet som ligger utanför hybridkursen? Hur kan vi bidra till en miljö som kännetecknas av bl a. självständigt kunskapssökande och en upplyst medborgaranda?

Om det i alla kurser bara utvecklas kursperspektiv, vem tar då hand om hela utbildningsprogrammets perspektiv? Detsamma gäller de två ”stora uppdragen”; är det en uppgift för lärare i grundutbildningen? Om det är som Östling hävdar, att de stora universiteten hämmas av kraven på effektivitet, hur är det då med de små högskolorna?

Vem tar ansvar för studenternas allsidiga utbildning? Bland högskolefolket föreställer man sig att vi spelar en viktig roll. Vi bör naturligtvis sträva efter att det ska bli så. Men kanske är vår roll i själva

verket mer perifer än tidigare. Det finns andra arenor för högre utbildning och bildning vid sidan av högskolan. På dessa arenor kan måhända de två ”stora uppdragen” realiseras väl så bra som inom den moderna högskolans domän. (Lyttkens 1994)

Hybridkurs, metod och produktivt lärande

Undersökningen ger vid handen att hybridkurser stöder studenternas utveckling. I de skarpa projekten genomförde studentgrupperna ett arbete som bestod i något ”mer” än skolverksamhet knuten till företagsmiljö. Projekten bidrog till ett utvecklingsarbete som de aktuella företagen ville ha. Studenterna lärde sig ny kunskap genom att ge enskilda och gruppbidrag till verksamhetsutveckling, genom att producera nyttigheter och få till stånd ”produktivt lärande”.

Även de företag som varit inblandade har sagt sig ha nytta av samverkan med högskolan, och det är förstås utmärkt att högskolan kan bidra till de lokala och regionala företagens utveckling. Både studenterna och företagen vinner på samarbetet. Skarpa projekt ger mervärde även genom att utmana högskolekunskaper. Samverkan behövs, menar vi, för studenternas skull, för att högskolan ska ge stöd åt företag eller offentliga institutioner och för att kunskap och organisationsformer på högskolan ska växa. Ibland föreställer man sig enkelriktad trafik - högskolan *ger* och företag och andra samverkande parter *tar emot*. Idag är läget annorlunda. Universitet och högskolors enkelriktade kommunikation som uppfostrare av en omvärld håller på att omprövas. Och väl är det. Så ser en positiv tolkning och framskrivning av våra erfarenheter ut.

Hur framtiden blir är dock inte oberoende av vad vi strävar efter och verkar för. Att få till stånd ett mer produktivt lärande vid högskolan är en svår sak. Becker (1995, s. 301) säger: ”Innovation is possible and occurs whenever people are willing to go to the trouble of doing things the hard way.” Vi fortsätter det idoga arbetet med att försöka.

Litteratur

- Alvesson, M. (2006). *Tomhetens triumf*. Stockholm: Atlas.
- Andersson (Stille), B., Eckles, A., & Sutter, B. (2001). Technology in use and patterns of interaction in play and learning at the Fifth Dimension. M. Chaib (Ed.). *Perspectives on computer interaction – a multidisciplinary reader*. Lund: Studentlitteratur.
- Becker, H. S. (1995). The power of inertia. *Qualitative Sociology*, 18(3), 301-309.
- Björkman, J. (red.). (1999). ”Nätet” - en mötesplats för företag, högskolan och Arbetsmarknadsverket i Blekinge. *IDE-Forum*, 1(3). Institutionen för Arbetsvetenskap. Högskolan i Karlskrona/Ronneby.
- Dahlbom, B. (1998). Från ingenjör till itenjör. L. Björk (red.). *En ny ingenjör*. Institutionen för systemteknik, Linköpings universitet. Även <http://www.viktoria.se/~dahlbom/get/getDocument.php3?style=../config/styleIEwin.css&id=28>
- Hamrin, B., & Månsson, U. (1976). *Det lönsamma läsandet*. Stockholm: W&W.
- Kvale, S. (1980). *Spillet om karakterar i gymnasiet*. Köpenhamn: Munsgaard.
- Kyhlbäck, H., Sánchez Svensson, M., Stille, B., Nilsson, M., & Sutter, B. (2006). ”Lärande genom deltagande i praktikgemenskaper.” 4:e Pedagogiska inspirationskonferensen, 1 juni 2006, Lunds tekniska högskola.
- Latour, B. (1998). Teknik är samhället gjort hållbart. B. Czerniawska, (red.). *Artefaktens återkomst*. Lund: 1998.
- Lyttkens, L. (1994). *Kompetens och individualisering*. Stockholm: Departementsserien, 1994:18.
- Nielsen, K. A., & Lauridsen, J. (2002). Regional universities: Pragmatic dialogues or confrontation between different regimes of knowledge? L. Svensson, G. Bruhlin, P.-E. Ellström, & Ö. Widegren. (Red.). *Interaktiv forskning—för utveckling av teori och praktik* Stockholm: Arbetslivsinstitutet. 161–172.

- Nilsson, M., & Sutter, B. (2002). Femte Dimensionen. L. Svensson, G. Brulin, P-E Ellström och Ö Widegren (Red.). *Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik*. (Arbetsliv i omvandling 2002:7) Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Nilsson, M., & Wihlborg, M. Higher Education as Commodity or Space for Learning: modelling contradictions in educational practices. *Power and Education*, in press.
- Ohlsson, L., & Johansson, C. (1995). A practice driven approach to software engineering education. *IEEE Transaction of Education*, 38(5). 291-295.
- SvD-Opinion, 22 juli 2011: ”Vår utbildning håller inte måttet.”
http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/var-utbildning-haller-inte-mattet_6339544.svd
- SvD-Opinion, 28 juli 2011: ”Vi välkomnar studenternas engagemang”.
http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/vi-valkomnar-studenternas-engagemang_6353254.svd
- Sutter, B. (1992). Studerandestrategier i högskolan och deras betingelser. Tillämpad psykologi, Umeå universitet.
- Sutter, B. (1993). ”Kan studierna på universitetet göras produktiva – i dubbel bemärkelse?” Den goda utbildningsmiljön. Utbildningspedagogisk konferens i Umeå den 17-18 februari 1993. Konferensrapport.
- Sutter, B. (2007). A new kind of knowledge creation? M. Benites & B. Fichtner (red.). *Von Umgang mit Differenz. Globalisierung und Regionalisierung im interkulturellen Diskurs*, Oberhausen: ATHENA-Verlag.
- Tyack, D., & Cuban, L. (1995). *Tinkering Towards Utopia. A Century of Public School Reform*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Östling, J. (2011). ”Universiteten hämmas av krav på effektivitet”, SvD Kultur, 17 oktober 2011.

Berthel Sutter, docent i arbetsvetenskap. Framförallt intresserad av produktivt lärande och verksamhetsutveckling inom den tradition som kallas Cultural-Historical Activity Theory. I den traditionen utgör utveckling av praxis, inte minst genom interaktivt FoU-arbete, en grundsten, och etnografiskt grundade studier av arbete en annan.

Björn Stille har en bakgrund i datavetenskap och arbetsvetenskap. Huvudsakligt intresse är "fiffig användning av befintlig teknik", inte minst användning av IT. Var programansvarig för utbildningsprogrammet Människor Datateknik Arbete (MDA) samt föreståndare vid Teknik- och lärandelabbet. Numera biträdande programansvarig för civilingjörsprogrammet i industriell ekonomi vid BTH.

Jan Björkman är verksam på Blekinge tekniska högskola med arbetsuppgifter som har fokus på den tredje uppgiften. JB har under lång tid byggt upp ett kontaktnät med det regionala näringslivet som på olika sätt har kommit studenter och lärare till del. För närvarande är JB samordnare på BTH:s Career Center med brobyggande mellan akademi och omgivande samhälle som uttalat mål

Tidigare bidrag i FoU vid MAM

<i>Eva Löfstål</i>	Styra eller släppa taget – entreprenöriell användning av ekonomiska styrmedel
<i>Peter Stevrin</i>	Från idéer till innovationer
<i>Johanna Börrefors</i>	Icke-rationellt lärande – en aspekt att räkna med
<i>Thomas Hansson</i>	Skönlitteratur, narrativitet och verksamhets-teoretisk praktik
<i>Thomas Hansson</i>	Kategorisering och lärande
<i>Thomas Hansson</i>	Att skriva en forskningsplan

**FOU VID MAM (3)
I NÄRKAMP MED "TREDJE UPPGIFTEN"**

**JAN BJÖRKMAN, PIRJO ELOVAARA, EVA FREDRIKSSON,
BJÖRN STILLE, BERTHEL SUTTER**

