

GRI-rapport 2011:4

Uppföljning av Valideringsdelegationens
pilotverksamhet

”Validering till 1000”

Andreas Diedrich

Organizing in Action Nets

© Gothenburg Research Institute
Allt mångfaldigande utan skriftligt tillstånd
förbjudet.

Gothenburg Research Institute
Handelshögskolan
vid Göteborgs universitet
Box 600
405 30 Göteborg
Tel: +46 (0)31 - 786 54 13
Fax: +46 (0)31 - 786 56 19
E-post: gri@gri.gu.se

ISSN 1400-4801

Layout: Lise-Lotte Walter

Inledning

Föreliggande text rapporterar uppföljningsarbete av *Pilotverksamheten Validering till 1 000!*, som i texten kommer att betecknas som pilotverksamheten. Syftet med rapporten är att ge en bild av arbetet i projektet, dvs. dels att beskriva de förutsättningar och förväntningar som aktörerna hade med sig in i projektet, samt att beskriva hur projektarbetet har genomförts och hur detta arbete förhåller sig till projektets fastlagda syften och målsättningar.

Rapporten är indelad på följande sätt: i nästa avsnitt kommer bakgrunden till projektet att presenteras, dess syften, genomförande, tidsplan och resursåtgång. Därefter presenteras i avsnitt tre det teoretiska perspektivet på förändringsarbete som legat till grund för uppföljningen, och i avsnitt fyra hur den empiriska studien har genomförts i praktiken. I avsnitt fem presenteras resultaten från studien med fokus på projektets förutsättningar och organisering. Avsnitt sex diskuterar resultaten genom att relatera de till ett antal idéer om hur framgångens sannolikhet kan ökas, dock utan att garantera den, i arbetet med planerade förändringar i form av projekt eller reformer. Avslutningsvis presenteras ett antal lärdomar som kan dras från projektet och som förhoppningsvis kan vara till hjälp i det framtida arbetet med valideringsfrågor.

Bakgrund

I maj 2007 gav regeringen uppdrag till Valideringsdelegationen att initiera och leda en pilotverksamhet avseende validering av upp till 1 000 personers utländska (utomnordiska) yrkeskompetens. Pilotverksamheten skulle bygga på de metoder och modeller som företrädare för branscher och branschorganisationer fram till dess utarbetat med stöd från Valideringsdelegationen. Tanken bakom projektet var att testa modellerna för att bereda vägen för utveckling av en framtida valideringsverksamhet i Sverige.

Uppdraget skulle initialt genomföras under tiden 1 juli – 31 november 2007 och avrapporteras som del i den slutrapport som Valideringsdelegationen enligt tidigare uppdrag skall lämna till Regeringskansliet senast den 15 januari 2008. Projektet hade två mål. Det mer övergripande målet var från början att genomföra validering av högst 1 000 personer som har utomnordiska yrkeskompetenser vilka inte kan verifieras på något annat känt sätt. Varje deltagare i projektet skulle erhålla en dokumentation efter genomförd validering i form av intyg, yrkesbevis, certifikat eller dyl. Dessutom syftade projektet till att minst hälften av branschmodellerna skulle ha provats i skarpt läge under pilotverksamheten.

Fyra regioner som skulle ingå i projektet identifierades: Jämtlands län, Västra Götalands län, Stockholms kommun samt Malmö kommun. Regionerna skiljer sig nämnvärt, bland annat när det gäller geografi, befolkning och arbetsmarknad. De skiljer sig dessutom när det gäller arbete med valideringsfrågor.

I storstaden Stockholm hade man tidigare jobbat med valideringsfrågor, men arbetet hade aldrig fått stor prioritet och hade så småningom lagts ner i kommunen. I Malmö hade man sedan många år tillbaka jobbat ingående med valideringsfrågor, inte minst på grund av stadens stora andel av utländska medborgare och hög arbetslöshet. Frågorna drevs framförallt av det lokala Valideringscentrumet som under många år utvecklade egna metoder för validering. Detta gällde även Västra Götalands län, där man framför allt i Göteborg jobbat med valideringsfrågor sedan mitten av 1990-talet. Även här fanns det ett Valideringscentrum (som numera heter Meritea) som utvecklade egna modeller för validering inom vården och vissa andra branscher. Under det senaste året hade man även jobbat med att sprida valideringsmetoderna till resten av länet. Jämtlands län skilde sig nämnvärt från de andra tre regionerna i termer av geografi och befolkning. Trots att valideringsfrågorna hade setts som viktiga sedan ett antal år tillbaka, hade man inte jobbat mer ingående med frågorna.

Personerna som skulle delta i verksamheten skulle framförallt rekryteras från Arbetsmarknadsstyrelsen (AMS) genom sina lokala och regionala arbetsförmedlingar. Rekrytering skulle även ske genom bemanningsföretag eller kommunala verksamheter, till exempel organisationer som jobbade med integrationsfrågor.

	Rekryteras via AMS	Övriga rekryteringsvägar	Uppskattning totalt
Stockholms kommun	228	72	300
Västra Götalands län	155	145	300
Malmö kommun	106	194	300
Jämtlands län	11	89	100

Tabell 1. Planerat maximalt antal deltagare i projektet per region.

I samband med att projektstarten försenades med två månader reducerades också antalet valideringar som skulle genomföras till "minst 500" (se avsnitt 5). Det blev dock småningom tydligt att målet att validera minst 500 personers utländska yrkeskompetenser inte heller skulle nås innan 30:e november. Eftersom man vid det läget redan hade antagit ett stort antal deltagare och nu löpte risken att behöva skicka tillbaka de utan att de fick chansen att få sina kompetenser validerade, bestämde Valideringsdelegationens representanter att man skulle förlänga projektet med två veckor. På så vis hoppades man kunna erbjuda en validering till alla personer som hade hunnit bli antagna till projektet. Med denna två veckors förlängning uppnådde man kvantitativa målsättningen att validera minst 500 personer.

Projektet kan sägas skilja sig från andra projekt inom valideringsområdet på framförallt tre sätt: för det första har många valideringssatsningar tidigare varit lokala, dvs. drivits inom kommuner eller på länsnivå, medan pilotverksamheten har presenterats som en nationell satsning. Medan de lokala branschorganisatio-

nera redan tidigare varit aktiva i olika valideringssatsningar är det de centrala branschorganisationerna som haft en betydande roll inom pilotverksamheten. Dessutom kan man säga att medan tidigare projekt som fokuserat på validering oftast har haft en tydlig ambition att direkt bidra till att personer som genomgått en validering skall komma in i arbete snabbare, eller skall delta i studier/praktik för att senare få ett arbete i Sverige, syftar pilotverksamheten främst till att testa modeller. För det tredje har projektet haft en betydligt kortare tidsram till sitt förfogande för att uppnå sina mål än andra valideringssatsningar. Tiden har från början haft en avgörande betydelse i pilotverksamheten. Medan den avsatta tiden redan i maj 2007 av många aktörer uppfattades som orimlig i relation till målen, förstärktes denna uppfattning ytterligare när projektet försenades. Även justeringen av målet, från att validera 1 000 personers utländska yrkeskompetens till att validera minst 500 personers utländska yrkeskompetens ändrade inte överlag inställningen hos projektrepresentanterna och andra aktörer till projektets förutsättningar. Tidsbristen uppfattades av alla inblandade aktörerna som den stora begränsande faktorn och anledningen till varför projektet inte blev så framgångsrikt som planerat.

Medan tiden visserligen hade en avgörande betydelse för hur aktiviteterna inom projektet utformades och för vilket resultat det blev, argumenterar jag i denna uppföljning att det även fanns en annan viktig anledning till varför det gick som det gick, i huvudsak kopplat till projektrepresentanternas förhållnings-sätt till de modeller som utvecklades och skulle testas inom ramen för projektet.

Innan dessa idéer presenteras och diskuteras mer ingående kommer följande två avsnitt ge en överblick över det teoretiska perspektivet och den empiriska studien som ligger till grund för uppföljningen.

Att arbeta med förändring

Arbetet med att organisera och implementera pilotverksamheten kan beskrivas som en planerad förändring där ambitionen är att många olika organisationer och ett stort antal personer inom ramen för en försöksverksamhet skall bidra till upprättande av ett nytt arbetssätt.

Att åstadkomma förändring i organisering är en svår och ofta långvarig process. Bland annat visar organisationsforskaren Barbara Czarniawska (2005) tydligt de svårigheter som går hand i hand med förändringsarbete. Från början, menar hon, finns det alltid stora och fina planer på hur saker och ting *skall* bli i framtiden och hur man når dit genom att reformera eller genom att initiera projekt. Det blir dock nästan aldrig som man har tänkt sig.

Inom forskningen brukar man skilja mellan två olika modeller för hur förändringar sker inom organisering. Enligt den ena modellen, som ofta brukar kallas för "diffusionsteori" börjar förändringsarbete när en idé (ofta en lösning till ett problem till exempel i form av ett nytt styrdokument, en ny modell, en ny pro-

duktplan, en strategi, en projektplan om införandet av ett nytt arbetssätt) uppstår någonstans där det finns stor idérikedom, kreativitet och energi. I forskningen kring organisations- och ledningsfrågor anses denna energi ofta vara hos ledningen som t ex är framsynta, tänker strategiskt, är karismatiska eller dyl. Idén sprids sedan till mera idéfattiga omgivningar (till exempel de underordnade i en organisation) med hjälp av bland annat informationsmöten, utbildningar, seminarier, broschyrer, osv. Enligt modellen sprider sig idéerna tyvärr inte i ett vakuum helt utan problem. Istället finns det motstånd (t ex. ute i organisationen bland medarbetarna) och därmed friktion; som resultat blir idéer barskrapade, utarmade eller förvrängda (Czarniawska, 2005). Modellen kallas också för en implementeringsorienterad ansats eftersom den fokuserar på implementering av färdiga lösningar.

Eftersom det är ett faktum att det nästan aldrig blir som man har tänkt sig, och eftersom det generellt inte fungerar att exakt implementera färdiga lösningar i enlighet med planerna, har denna modell kritiserats av många forskare på sistone. Modellen anses uttrycka en önskedröm snarare än att hjälpa att förklara hur förändringsarbete går till i verkligheten.

Istället har man föreslagit den så kallade "översättningsmodellen" (Latour, 1987; Czarniawska & Sevón, 1996). Enligt denna modell sprids idéerna inte av sig själva, utan det är människors intresse som är anledningen till att idéer sprids överhuvudtaget. Det finns inte heller någon ursprunglig energikälla: alla som är intresserade att ta till sig en idé, att översätta den för eget bruk, till exempel i det dagliga arbetet, laddar den med energi. Med andra ord *blir* en idé – en plan, en metod, ett styrdokument, en modell eller dyl. – någonting meningsfullt först när människor tar till sig den och själva skapar en egen förståelse av den.

Självklart blir det friktion när idéerna vandrar från en person till en annan. Varje människa skapar och utvecklar sin egen förståelse baserat på hennes tidigare erfarenheter, intryck och upplevelser. Eftersom vi alla har olika erfarenheter med oss är det inte konstigt att vi tolkar saker och ting på olika sätt. Man kan därför säga att det inte är modellen som sådan som är det centrala, utan det är *hur* människor förstår vad modellen handlar om inom ramen för sin egen verklighet.

Det är också viktigt att poängtera att vi fattar våra beslut och agerar på bas av vår egen förståelse av verkligheten och inte på bas av planer, modeller eller metoder som beskriver en verklighet för oss. Det är inte modellerna eller planerna som sådana som ligger till grund för mänskligt handlande, utan *hur* människor översätter planerna till sin egen verklighet och förstår dem inom ramen för denna.

Vidare är det också viktigt att poängtera att vi aldrig får vår förståelse färdigserverad till oss, och det är inte heller möjligt för en annan människa att kommentera fram en viss förståelse hos oss (Sandberg & Targama, 1998).

Att människor förstår saker och ting på olika sätt är vad som ger idéerna liv. Enligt översättningsmodellen är det lika självklart att idéerna blir olika vid varje översättning, varje gång en aktör tar till sig idén och tolkar den inom ramen för sin egen förståelse. Det betyder däremot inte att de behöver bli förvrängda eller utarmade. Tvärtom kan de bli berikande och utvecklande. Frågan blir hur före-

språkare för förändring, projektledare eller andra ledningsföreträdare som jobbar med förändring i organisationer kan utnyttja de oväntade och oförutsebara konsekvenserna.

Man bör från ledningens sida utgå ifrån att personer i organisationer själva löser problem i det dagliga arbetet, men att de behöver hjälp av ledningen med information och förklaringar för hur man skall skapa mening kring verkligheten; hur den skall tolkas. Ledningens roll blir därmed att skapa gynnsamma förutsättningar för människor i organisationen, att skapa sig själva en förståelse av vad problemet är och hur man kan lösa det. Tonvikten i denna ansats ligger på skapande av fungerande nätverk av personer och hur dessa kan understödjas, en process som karakteriseras av kontinuerlig anpassning, förändring och meningskapande. Att lägga mer fokus på improvisering istället för planering, och på processer i praktiken istället för färdiga modeller eller metoder blir då en central uppgift.

Tyvärr tyder allting på att förändringsarbete begränsas nästan uteslutande på så vis att det producerar dramatiska processer som skakar och stör den dagliga verksamheten istället för att bidra till en kontinuerlig anpassning och förändring av denna.

I uppföljningen argumenteras att förutsättningarna i pilotverksamheten, framförallt när det gäller den mycket korta tidsramen, begränsade projektet på ett mycket omfattande sätt och inte lämnade något utrymme för en mera kontinuerlig anpassning och förändring av verksamheten. Däremot var tiden inte den enda anledning för projektets utfall. En annan viktig förklaring var aktörernas förståelse för modellerna som utvecklades och testades inom ramen för projektet.

Tillvägagångssätt

Detta avsnitt beskriver hur den empiriska studien som ligger till grund för uppföljningen har genomförts. Vidare ges en överblick över uppföljningens avgränsningar och inriktning.

Pilotverksamhetens korta tidsram och framför allt det faktum att projektet påbörjades mycket senare än planerat har haft en stor betydelse, inte bara för projektets utformning, utan även för hur uppföljningen genomfördes. Den korta tidsramen påverkade, och i vis mån begränsade, både insamlingen och analysen av det empiriska materialet.

En uppföljningsplan lämnades in till Valideringsdelegationen den 30:e september 2007. Efter godkännandet av planen påbörjades den empiriska studien den 1:e oktober 2007.

Den empiriska studien

De empiriska data som ligger till grund för uppföljningen insamlades genom ett 20-tal djupgående intervjuer med projektledarna, styrgruppsmedlemmarna, utförarna, handläggarna, regionala samordnarna och andra kontaktpersoner från de fyra utvalda regionerna inom ramen för projektet. Därmed intervjuades representanter från projektorganisationen, rekryteringssidan och från utförarsidan. Dessa valdes ut utifrån en ambition att spegla projektets ingående aktörer, deltagare och geografiska spridning med syftet att få en fördjupad förståelse av projektets betydelse och effekter för de inblandade parterna (i den mån det är möjligt i detta tidiga läge). På grund av tidsbristen har det varit svårt att inkludera "fysiska" intervjuer från alla fyra regioner. Detta problem löstes i vissa fall med hjälp av telefonintervjuer. Intervjuerna varade mellan 40 minuter och två timmar och transkriberades ordagrant.

Dessutom gjordes observationer av möten där representanter från kommunerna, handläggare och andra regionala representanter informerades om projektet samt deltagande observationer av olika projektmöten. Vid ett tillfälle följdes dessutom en telefonkonferens där projektledningen och de regionala samordnarna deltog.

En viktig del av arbetet utgjordes av genomgång och analys av den omfattande skriftliga dokumentationen i form av informationsmaterial, planer, broschyrer, videofilmer, anmälningssblanketter o. dyl. som producerats som en del i arbetet.

Genom att kombinera flera tekniker, såsom observationer, intervjuer och dokumentanalys, samlas empirisk data in där olika aspekter på samma fenomen kan framträda. Metoderna bidrar till olika saker, och understödjer varandra. Medan intervjuer kan ge mycket information och insikter om det pågående arbetet kan man genom observationer av möten osv. få fram *hur* aktörerna ser på och pratar om olika koncept, idéer, modeller osv., som en del i deras vardagliga arbete. På så vis blir det möjligt att synliggöra och fånga deras *förståelse* för vissa av dessa idéer och tankar.

Avgränsning

Denna uppföljning fokuserar på organisering av pilotverksamheten. Som ovan nämnt beskrivs de förutsättningar och förväntningar som aktörerna hade med sig in i pilotverksamheten, hur projektarbetet har genomförts och hur detta arbete förhåller sig till projektets fastlagda syften och målsättningar samt till arbetet med valideringsfrågor i ett större perspektiv.

Uppföljningen har däremot *inte* syftet att utvärdera på ett normativt sätt branschmodellerna som sådana – att uttala sig om modellernas funktion och om huru vidare modellerna är de rätta eller inte.

Uppföljningen siktar inte heller på att jämföra de olika branschmodellerna med varandra eller med tidigare, lokala modeller.

Vidare är uppföljningens syfte inte att utvärdera enskilda aktörernas prestation, utan att titta på organisering mellan aktörerna.

Uppföljningens inriktning

Projektets kvantitativa mål är inte explicit huvudfokus för denna uppföljning. Istället har huvuddelen av arbetet inriktats på att följa upp projektets förutsättningar och genomförande *i förhållande till* de uppsatta målen – att validera minst 500 och upp till 1 000 personers utländska (utomnordiska) yrkeskompetens, och att testa minst hälften av branschmodellerna "i skarpt läge". Detta har lett till att en rad frågor blev intressanta inom ramen för uppföljningen:

1. Vilken betydelse har den korta tidsramen haft för projektets organisering och genomförande?
2. Vilken betydelse har den kvantitativa målsättningen haft i praktiken givet den begränsade projekttiden?
3. Vilken förståelse har aktörerna haft när det gäller projektets mål?
4. Hur har de kvantitativa målen översatts till praktiska aktiviteter i projektet?
5. Hur har aktiviteter i projektet påverkats eller utformats för att möta de kvantitativa målen?

Ambitionen med att bedriva en "pilotverksamhet" kan antas vara att framöver i någon form etablera denna verksamhet och vidareutveckla den. Inom ramen för pilotverksamheten Validering till 1 000! blir två frågor särskilt intressanta:

1. Finns det någon skillnad i synen på valideringsfrågor före och efter projektet?
2. På vilket sätt har projektet lett eller kommer att leda till etablering av några stabilare strukturer eller processer, eller nya metoder, nätverk och/eller arenor för att underlätta och understödja validering i framtiden?

Sist men inte minst sätter denna uppföljning projektet i ett större sammanhang genom att belysa projektets betydelse för det fortsatta arbetet med valideringsfrågor i Sverige.

Resultat

I detta avsnitt presenteras iakttagelser som har trätt fram under studiens gång. Avsnittet fokuserar på projektets organisation samt vilken betydelse projektets förutsättningar har haft för hur aktiviteterna utformades i praktiken inom ramen för projektet.

Projektets organisation

Innan projektet påbörjades i början av september 2007 hade man bestämt att det skulle finnas en dubbel projektledning bestående av en person från AMS och en

från Valideringsdelegationen. Dessa två projektledare jobbade heltid med projektet och hade huvudansvaret för det praktiska genomförandet och administrering av pilotverksamheten. Dessutom tillsattes en styrgrupp bestående av fyra personer, två från AMS och två från Valideringsdelegationen.

Vidare anställdes en person för varje region med uppgiften att samordna projektarbetet på regional nivå. Dessa personer hade tidigare jobbat med utbildnings-, näringslivs- och valideringsfrågor för arbetsgivar- och branschorganisationer. De bedömdes ha goda, väletablerade kontakter som skulle möjliggöra en snabb förankring av projektet hos utförare, branschföreträdare och andra aktörer i regionerna.

Avtal tecknades mellan Valideringsdelegationen och de centrala branschorganisationerna kring antalet valideringsplatser som skulle finnas tillgängliga inom varje bransch. Branschrepresentanterna fick i sin tur uppdraget att ge mandat att genomföra valideringar till lämpliga utförare, förhoppningsvis sådana man haft kontakt med innan, för att på så sätt kunna säkerställa kvaliteten i valideringarna.

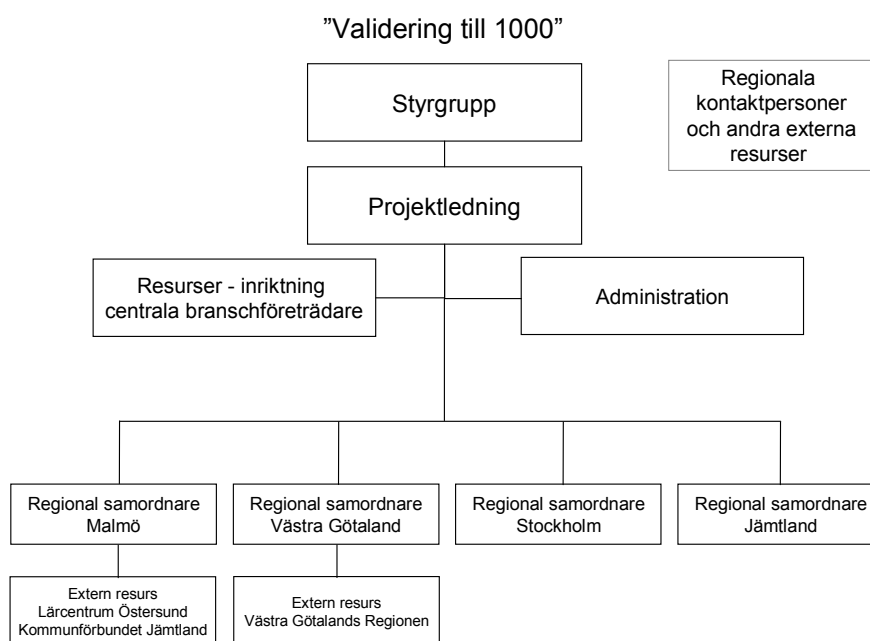


Fig. 1: Projektets organisation.

Valideringsdelegationen fick totalt 20 miljoner SEK från regeringen för att utföra projektet. Man bestämde att en validering skulle få kosta ca 15 000 SEK, inklusive eventuella extrakostnader för tolk o dyl. Det visade sig under projektets gång att det inte nödvändigtvis var meningsfullt att sätta ett och samma pris på alla valideringar. Inom vissa branscher kostade det mer att genomföra en validering, medan det kostade mindre i andra branscher. Diskussionen kring prissättning dök upp framförallt i samband med frågan kring tolkkostnaderna, där det visade sig att dessa var mycket högre än väntat.

Processen skulle fungera på följande sätt: arbetsförmedlingarna hade uppdra-

get att identifiera lämpliga deltagare i projektet i sina system. Även kommuner, branschernas kontakter eller bemanningsföretag sågs som lämpliga rekryteringskällor. Målgruppen var personer med utländsk (primär utomnordisk) yrkeskompetens. Dessutom skulle personen "vara arbetslös, riskera att bli arbetslös eller arbeta inom ett yrkesområde som inte motsvarar vederbörandes utländska yrkeskompetens" (VLD 2007/67.5).

Arbetsförmedlingarna skulle identifiera och kontakta möjliga deltagare och bjuda in dem till informationsmöte. Därefter skulle handläggarna anmäla intresserade och lämpliga personer till projektet genom att skicka ett formulär med personens uppgifter till Valideringsdelegationen. Där gick projektledarna igenom ansökningarna och bestämde om personerna skulle antas till validering eller om de skulle få avslag av olika anledningar (bedömningen gjordes från början av de regionala samordnarna, men för att effektivisera processen tog projektledarna över senare i projektet). De formulär från personer som antogs till validering skickades till de regionala samordnarna som hade till uppgift att hitta valideringsplatser hos utförarna.

Efter att en person hade varit på validering skulle informationen om resultatet återkopplas till Valideringsdelegationen och handläggarna på arbetsförmedlingarna. De som hade fått sina kompetenser validerade skulle få en dokumentation på detta.

Detta var planen. Som ofta är fallet i arbetet med planerade förändringar visade det sig snart att det som ser fungerande ut på pappret, sällan blir som planerat i verkligheten.

Projektets förutsättningar

Tiden räcker inte till

Kännetecknande för pilotverksamheten är den korta tiden som avsattes för att planera och genomföra alla aktiviteter. Från början skulle uppdraget genomföras under tiden den 1 juli – 30 november 2007. Men AMS anmälde betänkligheter rörande den korta tidsramen i maj 2007 genom att lämna in en hemställan till regeringen i juni 2007 beträffande tidigare uppdraget. Enligt företrädarna från AMS bedömdes arbetsförmedlingarna inte kunna klara av att identifiera det stora antalet personer som kanske kunde passa in som deltagare i projektet. Framförallt ansåg man att rutinerna på AMS på flera nivåer var inte kompatibla med projektet, och att det därför behövdes mer tid för planering och genomförande av aktiviteterna. AMS representanterna föreslog att projektet skulle förlängas till och med år 2008. När Valideringsdelegationen skulle upphöra i början av 2008, skulle AMS ta över verksamheten.

Som respons till hemställan kom regeringsbeslutet om ändring av uppdraget i början av september 2007. Antalet valideringar ändrades från 1 000 personer till "minst 500" personer och ansvaret för den administrativa organiseringen av

projektet hamnade helt hos Valideringsdelegationen. Vid det läget hade den ursprungliga tidsramen (fem månader), som redan då uppfattades som för kort, speciellt inom AMS, förkortats med ytterligare två månader.

Beslutet om att hålla fast vid det ursprungliga slutförandedatumet (30 november) var olycklig så till vidare att man vid detta läge utgick ifrån att man hade skapat bättre förutsättningar i projektet, eller åtminstone inte försämrat projektets förutsättningar, eftersom det nu fanns proportionellt mer tid till varje validering (då man minskat antalet valideringar med 500 stycken, eller 50%, medan tiden sedan juli bara hade minskat med två månader, eller 40%). Detta pekar dock på att man såg modellerna *som sådana* som själva valideringen, istället för att se de som en del i en mycket komplex valideringsprocess som kräver en viss tid att organisera och förankra. En projektrepresentant reflekterade över hans erfarenheter från början av projektet:

Hur det nu än gick så tolkades det som att det här var klappat och klart va, det fanns nu ett antal branschmodeller som, som man kunde pröva direkt alltså. Och, dom, dom fanns väl i viss mån. Jag var lite osäker på det där [...]. Men man kan säga att nu när man tittar tillbaka på det här alltså, så kan man säga att det fanns branschmodeller... men, det var också det som fanns va. För att resten, alltså "mjukvaran" kring det här, dom här rutinerna, tekniska hjälpmedel för att hantera ärendena i en sån här pilotverksamhet [...]. Alltså system och rutiner och teknik, det var ju utvecklat och det är det vi har fått tvingas att utveckla nu under själva pilotverksamheten för att få dom här komponenterna att hänga samman så att säga va. [Projektrepresentant G. 071112:6]

Men tidsbristen blev än mer påtaglig i början av september och det faktumet har ifrågasatts av alla aktörer i projektet. Den allmänna uppfattningen var att om man bara hade haft mer tid på sig hade man lyckats med projektet. En projektrepresentant uttryckte det på följande sätt:

Hade vi fått starta när vi ville och när vi fick signalerna från regeringskansliet så hade det varit bra men nu drog det ut på tiden och det har [...] skadat projektet. [...] Det finns ju branscher som har, inte riktigt kommit igång och har kanske inte tillräckligt utvecklat system men hade man haft längre tid på sig så hade de olika branscherna haft möjlighet att korrigera saker och ting. [Projektrepresentant B. 071114:17]

Även om den gängse uppfattningen bland aktörerna var att projektet hade lyckats bättre om man hade börjat arbetet i juli 2007 som planerat, uttryckte dock en del personer att tiden ändå inte hade räckt till.

Den korta tidsramen hade en avgörande betydelse för hur intentionerna bakom projektet översattes till olika aktiviteter i praktiken. Framförallt blev det tydligt under projektets gång att aktiviteterna anpassades till den korta tidsramen. Medan detta inte måste ses som negativt, anspelade en av projektrepresentanterna på problematiken:

Man ska inte sjösätta ett projekt på det här sättet, under en sån tidspress. Därför...det är ju, det ger negativa signaler [...] när starten inte blir bra, för att du får en väldig fokusering på tiden i stället för att fokusera på själva uppgiften som sådan. [Projektrepresentant A. 071115:13]

Att man tog åtgärden att reducera antalet valideringar som skulle genomföras när projektet försenades kan ses som det första i en lång rad av åtaganden riktat mot att anpassa projektet och dessa aktiviteter till den begränsade tidsramen. Projektet "stympades", som en av projektrepresentanterna uttryckte det. I praktiken betydde det att allting skulle kortas ner och effektiviseras. Medan detta kan ses som en vidtagen ambition inom valideringsområdet där många aktörer pläderar för kortare valideringsprocesser, skedde effektiviseringen inom ramen för projektet att öka antalet genomförda valideringar, inte för att förbättra valideringsprocessen utifrån olika aktörers förståelse av den.

Tidspressen ökade kraftigt under projektets gång och projektrepresentanterna uttryckte oftare och oftare att man kände att man inte hann med. Tidspressen blev också tydlig i och med att statistikens betydelse ökade under projektmöten. Redovisningen av siffror från regionerna, till exempel på antalet anmälningar som kommit in från arbetsförmedlingarna, antalet antagna till validering, eller antalet utförda valideringar, blev en alltmer viktig del i projektet.

Vidare fanns det inte mycket fokus på att diskutera och reflektera tillsammans med berörda aktörer kring bland annat *hur* processen fungerade i praktiken; vilka problem handläggarna eller utförarna kanske stötte på, hur återkopplingen av resultaten gick till, hur utförarna informerades om modellerna eller utbildades i deras användning, eller vilka svårigheter som kunde uppstå när personer skulle informeras om att de skulle få möjligheten att genomgå en validering.

Aktörernas handlingar liknade ofta vad en av projektrepresentanterna beskrev som "brandkårsuttryckningar" som hade som syfte att så snabbt som möjligt hantera komplikationer som hade uppstått.

Dom typer av brandkårsuttryckningar som har funnits, det har ju varit dels det här med att rent praktiskt sprida informationen och få hela den biten att fungera. Det var också när vi fick lov att ändra rutinerna för ansökningarna. Det har varit detta med... med avtal, att ändra avtal [med utförarna] eller att få avtal klara överhuvudtaget. Framöver är jag rätt säker på att det finns en stor risk att de regionala samordnarna inte hinner... Dels att dom kanske inte hinner jaga utförare. Några utav dom har ju andra uppdrag också alltså, [...]. Så då kan jag föreställa mej att en brandkårsuttryckning skulle kunna vara att vi får hjälpa till med det jobb som dom egentligen ska sköta. Och också det här att få information och feedback tillbaka om vilka som är validerade, det kan jag också se att det finns en risk framöver att det blir övermäktigt. För dom har inte skapat nån rutin för hur den här återkopplingen ska ske, alltså hade man haft en rutin för det från början och redan från början gjort klart att, nu ska det fungera så här, och när ni har validerat klart så ska ni skicka... Alltså det finns ju en tanke att det ska vara så, men man har inte förmedlat det när man har pratat med utförarna

utan då släpper man det så och då kommer man och få gå ut och hämta in, hämta tillbaks informationen själv också. Så [...], jag tror att vi kommer få gå in och stötta upp i deras praktiska arbete mera. [Projektrepresentant X. 071025:16]

Samtidigt pekade några projektrepresentanter på fördelarna med att ha lite tid till förfogande. Främst handlade det om att man kände att vissa aktiviteter kom igång snabbare "när man har lite kniven på strupen"¹, som en regional samordnare uttryckte det. Man uttryckte att vissa personer och organisationer reagerade snabbare än vanligt på grund av tidsbristen.

Pilotverksamheten kan sägas, under en kort tid, ha mobiliserat ett stort antal aktörer – personer och organisationer – producerat en mängd handlingar och aktiviteter och lett till informationsutbyte och samarbete mellan olika organisationer och myndigheter. Dessutom har information kring valideringsfrågor spridits till många nya aktörer. På så sätt kan den korta tidsramen också anses ha haft vissa positiva konsekvenser.

Däremot liknade projektet vad som ofta kallas en "episodisk förändring" (Tsoukas & Chia, 2002), en mycket dramatisk process med en tydlig början och slut, som stör och skakar den vardagliga verksamheten i de berörda organisationerna. Aktörerna ute i de inblandade organisationerna väntade inte på pilotverksamheten. De hade sina egna verksamheter att sköta och sina egna projekt att hantera, och pilotverksamheten kom för de flesta som en "blixtnöje från klar himmel", ännu ett problem att handskas med utöver allt annat.

En projektrepresentant bedömde att "pilotprojektet drar upp ett behov och ibland till och med lösningar, men det är väldigt fläckvist"². Medan sådana handlingar kanske såg till att lösa akuta problem i det här och nu, skapades inga gynnsamma förutsättningar för förankring av modellerna och valideringsprocessen genom kontinuerlig anpassning och förändring.

Olika erfarenheter och förväntningar

Det finns alltid olika tolkningar och förståelser av verkligheten i förändringsarbete, beroende på vilken kontext man kommer ifrån – t ex vilken organisation, profession eller region man representerar. Detta är en anledning till varför (inter)organisatoriskt förändringsarbete oftast anses vara problematiskt.

Även inom ramen för pilotverksamheten fanns bland de berörda aktörerna väldigt olika förståelser för arbetet i projektet och för modellerna man skulle testa. Detta berodde bland annat på att regionerna hade väldigt olika förutsättningar när det gällde befolkning, arbetsmarknad, geografi eller hur man skapade mening kring valideringsfrågorna.

Medan man i Malmö och Göteborg i de lokala Valideringscentrumen hade jobbat under många år med att utveckla egna modeller för validering, hade man i Stockholm inte lyckats etablera en valideringsverksamhet på samma sätt. I Jämt-

¹ Intervju med Regional samordnare N. 071030.

² Intervju med Projektrepresentant G. 071112.

lands län hade valideringsfrågorna setts som viktiga av kommunrepresentanter sedan ett antal år tillbaka, men man hade inte jobbat mer ingående med frågorna. Som en regional samordnare beskrev det:

Det har ju inte funnits någon försöksverksamhet tidigare i Jämtland. Vi har inte haft någon sånt här valideringscentrum eller validering som dom har haft i dom andra regionerna, va. Det har ju vi inte haft på det sättet. [...]. Så jag tror att det finns ett uppdämt behov egentligen för dom här valideringarna. [Regional samordnare N. 071030]

Det visade sig vara betydligt svårare att få acceptans för projektet i regioner där man hade haft mer ingående erfarenheter sen tidigare med validering, än i regioner där man inte haft det, där idéerna kring projektet upplevdes av regionala representanter som någonting nytt. Detta berodde på olika saker. För det första hade många aktörer som saknade tidigare erfarenhet av validering en tydligare positiv förväntan på att projektet skulle etablera validering som ytterligare ett verktyg som del i den ordinarie verksamheten som i kommuner ofta innebär jobba för att underlätta för nyanlända eller andra invandrare att komma ut på arbetsmarknaden. Det fanns också en förväntan om att man med hjälp av validering, bättre än idag, skulle få möjligheten att stödja personer med svag position på arbetsmarknaden på deras egna villkor.

De aktörer som tidigare jobbat med valideringsfrågor i olika sammanhang var däremot mer försiktiga i sina förväntningar när det gällde pilotverksamheten. Deras erfarenhet sedan tidigare var att det inte alltid fungerat som man förväntat sig. Vissa hade varit med i tidigare valideringsprojekt. Oftast hade det visat sig att de höga idealen förknippade med validering var svåra att uppnå i praktiken. Arbetet med att etablera rutiner för hur validering skulle gå till i praktiken hade ofta uppfattats som trögt. Bland dessa aktörer fanns en förväntning om att de existerande verktygen, metoderna och rutinerna borde utvecklas vidare och förbättras.

Det var inte heller alltid självklart för aktörer som tidigare jobbat med andra valideringsprojekt hur de olika valideringsmodellerna förhöll sig till varandra. En regional kontaktperson uttryckte det på följande sätt:

Bekymret är ju lite grann i vårt projekt och över huvudtaget då att det finns ett nationellt synsätt och så finns det lokala synsätt lite grann. Och det har man inte lyckats knäcka riktigt [...]. Och man har tydligen inte heller haft det uppdraget ha det. Det skall finnas lokala varianter...ändå så försöker man hitta nationella system, och jag får riktigt inte ihop den bilden. Jag känner mig lite osäker. [Regional kontaktperson W. 071109:10]

Dessutom kopplades också regionala aktörer till projektet som under många år jobbat med att utveckla och sprida egna metoder och modeller för validering. Främst involverad i detta arbete var Valideringscentrum i Malmö och Meritea i Göteborg. Inom ramen för projektet skulle de stödja de regionala samordnarnas arbete genom att använda sina kontaktnätverk för att sprida informationen om projektet och modellerna.

Avslutningsvis kan man konstatera att det fanns många olika förståelser av modellerna och av vad validering är och inte är som kom till uttryck genom pilotverksamheten. Många av de inblandade aktörerna uttryckte en positiv inställning till branschmodellerna, medan andra var mer tveksamma. Vissa var mer positivt inställda i början av projektet, men blev mer negativa när man provade modellerna i verkligheten. Det blir därför viktigt att förespråkarna av de nya modellerna som skall utvecklas och implementeras är lyhörda för aktörernas förståelser av sin verklighet, för redan existerande rutiner, arbetssätt, metoder och modeller. Det är naturligt att de olika aktörerna förstår branschmodellerna på olika sätt beroende på sina tidigare erfarenheter. Men eftersom det, som tidigare nämnt, inte går att kommendera fram en förändrad förståelse, är det upp till ledningsföreträdarna och branschmodellernas förespråkare att skapa förutsättningarna för att människor börjar förstå sin verklighet på ett annorlunda sätt. Tonvikten i en sådan ansats ligger på *skapande* av fungerande nätverk av personer och hur dessa kan understödjas, en process som karakteriseras av kontinuerlig anpassning, förändring och meningskapande.

Projektarbetet – modellerna och valideringsprocessen

Inom ramen för pilotverksamheten stod branschmodellerna i centrum från början; inte minst eftersom uppdraget från regeringen var att testa modellerna "i skarpt läge". Dessutom avgränsade man sig inom projektet tydligt från övrig verksamhet som Valideringsdelegationen bedrivit. Fokus i projektet lades därmed från början entydigt på modellerna.

Branschmodellerna hade skapats under ett års tid innan projektstarten. Inom vissa branscher hade utvecklingen tagit mer tid, inom andra mindre tid. Vid projektstarten bedömdes man har kommit olika långt i utvecklingen i olika branscher. Medan man å ena sidan såg detta arbete som en pågående utveckling och bedömde att modellerna i vilket fall som helst "aldrig skulle vara riktigt klara"³ fanns det samtidigt en stark tilltro till branschmodellerna bland förespråkarna för projektet. Modellerna sågs som lösningen på de problem man hade haft tidigare med validering och man ägnade sig inte åt reflektion över huru vidare modellerna var de rätta eller inte.

Regeringsuppdraget var att testa branschmodellerna. Man hade bestämt att dessa modeller skulle utgöra basen för den framtida valideringsverksamheten i Sverige, och på grund av tidsbristen fanns det inget stort utrymme för ifrågasättande inom projektet. Man bedömde att branschmodellerna var överlägsen andra valideringsmodeller som hade utvecklats tidigare. Det starka argumentet bakom branschmodellerna var att de hade just de centrala branschernas stöd och därmed den sortens legitimitet som de mer lokala valideringsmodellerna, eller modeller inom gymnasieskolan saknade. Modellerna var dock inte på plats än. Medan man inom vissa områden tidigare hade utfört valideringar enligt branschmodellen, fast

³ Intervju med Projektrepresentant B. 071114.

på en mindre skala, testades många av modellerna för första gången inom ramen för projektet. Det skedde än inga valideringar i stor skala på bas av branschmodellerna, och modellernas legitimitet hade inte prövats ingående i praktiken än.

Det visade sig att man var oförberedd när det gällde att testa modellerna i verkligheten. Man hade inte reflekterat mycket på hur valideringarna med hjälp av modellerna skulle gå till i praktiken. Man hade ingen klarhet över allt ifrån vilka utförare som skulle genomföra valideringarna, hur resultatåterkopplingsprocessen skulle ske, hur dokumentationen skulle se ut, hur tolkarna skulle samordnas till vad som skulle göras om det uppstod några problem i processen. Det fanns inga rutiner för hur man skulle agera. En projektrepresentant berättade om ett exempel från svetsbranschen:

Går vi till svets sidan nu till exempel så på papperet så var det väldigt fint ordnat, då var alltså den som kallades för Metallgruppen, det är en arbetsgi-
varorganisation och Svetsmekaniska yrkesnämnden, SVENYM alltså, öve-
rens om att det här är modellen, dom har tagit och utvecklat den tillsam-
mans med Svetskommissionen som är en branschorganisation kan man
säga, för svetsföretagen. Så, det är ett stort nätverk, ett starkt nätverk, och
det finns en modell, och den är väldokumenterad [...]. Och dom har utsett
tjugo stycken utförare som Svetskommissionen har ackrediterat. Och så får
vi in då svetsare ifrån arbetsförmedlingarna i Stockholm. Vi har tio stycken
nu. Och först i fredags fick jag veta att det inte blir nån av dom här tjugo
[utförare] som gör detta för dom finns inte i Stockholm och dom här per-
sonerna som ska valideras finns i Stockholm. Och då har man gått istället
till Lernia och sagt att, kan inte ni ta över det här [...]. Dom ska då tillämpa
den här modellen, nationella modellen för svetsning, så då måste dom läsa
in den då så att dom kan använda den när dom tar emot dom här tio svets-
sarna och det ska väl då ske här under närmaste veckorna. [...]. Man stöter
på verkligheten, kan man säga, när man börjar och sätta det här i verket.
Så att det här som på papperet ser så elegant ut, det är ju...det är ju väldigt
ostrukturerat i verkligheten alltså [...]. [Projektrepresentant G. 071025:7]

Projektrepresentantens beskrivning av verkligheten när det gäller svetsbranschen är bara ett exempel från en av de 20-tal branscherna. Hur det än må vara ger berättelsen uttryck för en erfarenhet som många andra aktörer i projektet har upplevt: medan modellerna och planerna såg fina ut på pappret när projektet skulle sjösättas i september 2007, stötte man snart på många olika sorters problem på grund av att man inte hade fokuserat på processen utan enbart på modellerna som om de existerade i ett vakuum. Man hade skapat mening kring modellerna som om de vore själva processen.

Men tanken att testa modeller inom ramen för en försöksverksamhet som om de existerade i ett vakuum, frikopplad från de många handlingar, aktiviteter och rutiner som måste finnas på plats, som till exempel, att lämpliga personer identifieras på ett effektivt sätt, att de informeras om vad validering innebär, att de skickas till rätt utförare och i god tid, att de också dyker upp när de skall, att det

finns tolk på plats när det behövs, att dokumentationen utformas av utföraren på ett meningsfullt sätt, att resultatåterkopplingen fungerar bra, är inte meningsfullt. För att en person får möjlighet att gå genom en validering och få sina kompetenser dokumenterade på ett meningsfullt sätt på bas av branschmodellerna måste dessa och många andra aktiviteter och handlingar utföras av ett stort antal olika personer på ett stort antal olika organisationer.

Att se modellerna som frikopplade från denna komplexa verklighet, som man gjorde när man gav uppdrag till detta projekt och avsatte så lite tid för att testa modellerna, ger istället uttryck för ett traditionellt synsätt på förändring där de nya systemen och modellerna som sådana ses som grunden för människors handlingar.

Därmed blundade man inför det faktumet att det inte är systemen och modellerna som sådana som är det viktiga, utan *hur* människor förstår dessa system och modeller som en del av sin verklighet och baserad på sina tidigare erfarenheter.

Diskussion

Ovan sammanfattades de viktigaste intryck från projektet. Det blev tydligt att den korta tiden som var avsatt för projektet hade en stor betydelse för projektets utformning och resultat. Det blev dock också tydligt att detta inte var den enda anledningen till projektets utfall. I denna uppföljning argumenteras att även aktörernas förståelse av modellerna som om de vore själva valideringen kan ses som problematiskt.

Med denna utgångspunkt diskuteras i detta avsnitt ett antal aspekter rörande projektet som kan vara värda att beakta i det fortsatta arbetet med valideringsfrågor i Sverige. Tidigare studier av förändringsarbete har visat att det inte finns recept för hur man lyckas med planerade förändringar (Diedrich, 2004; Czarniawska, 2005). Emellertid visar dessa studier också att det är möjligt att formulera viss kunskap som ökar framgångens sannolikhet utan att garantera den. Detta avsnitt kommer att diskutera pilotverksamheten utifrån dessa kunskaper och tankar från tidigare satsningar med planerade förändringar.

Enligt organisationsforskaren Barbara Czarniawska (2005) borde man beakta följande punkter om man vill öka framgångschanserna i förändringsarbetet:

1. målet med förändringen förankras genom att alla berörda parter får vara med i arbetet med att definiera detta mål för den planerade förändringen
2. målet får förändras hela tiden och justeringar får göras när de behövs istället för att målet förstelnas till exempel genom en slutgiltig utvärdering
3. metoderna eller modellerna som man använder för att förändra är av liten vikt och det ska inte vara svårt att göra sig av med dem när de inte fungerar

4. spontana uppfinningar tas upp och oväntade konsekvenser upplevs inte nödvändigtvis som negativa
5. förändringen har inte ett tydligt slut.

Som tidigare nämnts kan man aldrig kommendera fram en viss förståelse hos människor. Däremot kan man skapa förutsättningar för att människor, baserat på sina egna upplevelser och erfarenheter, själva skall kunna skapa och utveckla sin egen förståelse. Punkterna som beskrivits ovan kan då ses som ett sätt för ledningen att skapa sådana förutsättningar i förändringsarbete.

När man reflekterar över pilotverksamheten utifrån det "idealiska händelseförloppet" kan man för det första konstatera att det inte skapades gynnsamma förutsättningar för ett meningsfullt förankringsarbete.

Det blev tydligt att det fanns betydande skillnader i förväntningar och erfarenheter bland deltagarna i projektet. En del aktörer som deltog hade tidigare erfarenheter, både positiva och negativa, av att arbeta med validering. Samtidigt fanns det en grupp som hade en begränsad, eller helt saknade, erfarenhet av validering och som i vissa avseenden kan sägas ha haft väldigt höga och i viss mån okritiska förväntningar på vad som kan åstadkommas med hjälp av validering. Detta är inte begränsat till pilotverksamheten. Validering har sedan dess begynnelse inom ramen för *Kunskapslyftet* varit positivt laddad i allra högsta grad, och har betraktats som lösningen till en rad stora problem i samhället, såsom exempelvis diskriminering på arbetsmarknaden.. Å andra sidan anses begreppet validering än idag vara väldigt diffust. Detta medför att många aktörer kan samlas under valideringshatten utan att nödvändigtvis ha samma tolkning av vad validering är. Som nämndes i avsnitt tre beror förståelsen av validering och valideringsmodeller beroende på aktörernas tidigare erfarenheter.

Det har uppmärksammats i tidigare studier av valideringsarbete att vissa typer av valideringsprojekt oftast blir ett sätt att legitimera *en* specifik tolkning av vad validering är medan andra tolkningar ifrågasätts. Detta blev också tydligt inom ramen för pilotverksamheten, framför allt genom aktörernas ifrågasättande av validering mot gymnasiebetyg, samt de lokala valideringsmodellerna. Branschrepresentanternas tolkning av vad validering är och hur det *skall* gå till dominerade projektet. Samtidigt fanns det många andra aktörer som hade en annan förståelse av vad validering var, vad den skulle syfta till, hur modellerna borde utformas, hur dokumentationen av resultat borde se ut, vem som skulle kunna få valideras eller vilka språkkunskaper som krävdes, för att bara nämna några.

Medan regioner där man inte har haft mycket erfarenheter inom validering tog till sig branschmodellerna utan att ifrågasätta dem, konkurrerade modellerna framför allt i Västra Götalands län och Malmö med redan framtagna och delvis etablerade modeller eller andra projekt riktat mot utveckling av valideringsverksamheten. Där man hade arbetat med valideringsfrågor tidigare på ett mer ingående sätt var man mer kritisk eftersom det ofta hade visat sig att de ideal och förväntningar man haft när det gäller validering generellt var svåra att översätta

till praktiska aktiviteter: man hade till exempel inte lyckats att få fler personer in i arbete, att bekämpa diskriminering på ett effektivt sätt, att etablera validering på en större skala, eller att få till stånd en effektiv samverkan kring validering som var gynnsam för individen.

Det praktiska arbetet med att utveckla, testa och implementera en ny valideringsmodell kräver människors aktiva engagemang som stöd. Men, medan man utvecklar den nya valideringsmodellen och jobbar med att implementera den, förmår inte modellen som sådan att övertyga någon aktör på grund av sin goda funktion. Inom pilotverksamheten förlitade man sig till stor del på att de drivande aktörernas positiva inställning till modellerna skulle räcka för att förankra dem. Detta bedöms dock inte har varit fallet. En anledning till detta är att, som tidigare forskning av förändringsarbete visat, alla anledningar som nämns i ett sådant arbete för varför en ny modell kommer att fungera *när den väl är på plats och klar*, hjälper inte aktörerna medan de håller på att utveckla den. Det är här som förankringen av förändringsarbetet utgör den avgörande faktorn. Eftersom det inte är modeller, system, eller nya rutiner och arbetssätt som sådana som är viktiga utan *hur* människor förstår dessa modeller, system eller nya rutiner och arbetssätt, blir den avgörande faktorn hur man påverkar människors förståelse av de modeller som man tänker jobba med i framtiden. Detta kräver att man förankrar förändringsarbetet på ett bra sätt genom att involvera alla berörda parter i arbetet från ett tidigt stadium, helst redan i arbetet med att definiera målet för den planerade förändringen.

Inom ramen för pilotverksamheten, och med hänsyn framförallt till den mycket korta tiden som hade avsatts, låg fokus framförallt på att utnyttja de regionala samordnarnas och andra aktörers redan existerande kontakter för att informera aktörerna om vad som måste göras här och nu för att lyckas med att få ihop antalet valideringar för att klara målsättningen. Med detta skapades inga gynnsamma förutsättningar för ett meningsfullt förankringsarbete och projektet kom inte att handla om att bidra till byggandet av en stabil valideringsprocess (där modellerna bara utgör en del i processen, men inte den enda delen) som i framtiden kan vidareutvecklas progressivt.

Den korta tiden betydde också att projektrepresentanter under projektets gång inte kontinuerligt kunde jobba med att följa upp förändringens förlopp och med att justera målen när det behövdes för att påverka människors förståelse på ett meningsfullt sätt.

Inom ramen för pilotverksamheten var branschmodellerna redskapet för att uppnå syftet med att validera minst 500 personers utländska yrkeskompetens. Regeringen hade gett Valideringsdelegationen uppdraget att testa modellerna som ett viktigt led i utvecklingen av valideringsverksamheten. Branschmodellerna uppfattades redan från början som den enda lösningen på alla problem man tidigare haft med validering. Det fanns inget utrymme för reflektion kring hur modellerna passade in som en del i en större valideringsprocess, vad deras roll var i processen, eller huru vidare dessa modeller var de rätta eller inte. Med andra ord

fanns det inte möjligheten att fundera över om man kunde göra sig av med modellerna när de inte fungerade som man ville som ett redskap i processen.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att denna typ av projekt inte är meningsfullt. Att testa modeller som om de existerar i ett vakuum är att bortse från faktumet att modellerna bara är en del i en större process där många olika aktörer skall engageras och mobiliseras för att med hjälp av modellerna, men också mycket annan input, t ex i form av samverkan, informationssystem, logistik, administration osv. understödja valideringsprocessen.

Inom pilotverksamheten skapade man från början mening kring branschmodellerna som om de vore själva valideringen. Detta innebar att projektets förutsättningar utformades på ett icke-meningsfullt sätt, inte bara med tanke på intentionerna bakom projektet, men framför allt med tanke på projektets betydelse för det fortsatta arbetet med valideringsfrågor i Sverige.

Detta arbete har i grund och botten målsättningen att utveckla en välförankrade, välfungerande process för validering av utländsk yrkeskompetens. Som del i ett sådant arbete, som kräver en kontinuerlig anpassning, förändring och meningsskapande, löper man risken att genom episodiska förändringar såsom pilotverksamheten, som är dramatiska och stör den dagliga verksamheten, skapa en del negativa rubbningar (*badwill*) och negativa upplevelser bland aktörerna som man egentligen vill engagera i frågorna, utan att bidra särskilt mycket till skapandet av gynnsamma förutsättningar för förankring av valideringsfrågorna.

Slutsatser

Vad kan man dra för lärdom av det här? Som inledningsvis nämndes är denna uppföljning i första hand inte tänkt som en utvärdering av resultatet från arbetet med pilotverksamheten. Det skulle inte vara meningsfullt eftersom förändringsarbete inom den svenska offentliga sektorn generellt tar mycket lång tid (se Czarniawska, 1988: 57). Detta medför framförallt att det alltid är en betydande fördröjning mellan tidpunkten då förändringsarbetet lanseras och tidpunkten då dess effekter blir synliga.

När det gäller pilotverksamheten har den korta tidsramen inneburit att det närmare är omöjligt att uttala sig om några resultat vid det här laget annat än antalet valideringar som har genomförts eller antalet branschmodeller som har testats fram till 30:e november 2007.

I denna uppföljning bedömdes det som meningsfullt att titta på pilotverksamheten utifrån ett bredare perspektiv. Mer specifikt fokuserade uppföljningen på *hur* intentionerna bakom projektet och bland ledningsföreträdare och andra inblandade aktörer omsattes i praktiken genom projektarbetet och vilka slutsatser kan dras inför framtida arbetet med valideringsfrågor.

Man kan konstatera att det finns många svårigheter som går hand i hand med förändringsarbete. Det som karakteriserar ett sådant arbete i stor allmänhet är att

det från början alltid finns stora och fina planer på hur saker och ting skall bli i framtiden, hur de skall fungera och hur man når ditt genom att reformera eller initiera nya projekt. Oftast blir det dock inte som man har tänkt sig. Detta har tydligt framkommit i pilotverksamheten "Validering till 1 000!".

Det är dock viktigt att poängtera att detta inte behöver ses som ett problem, utan som en *naturlig* del i arbetet med förändringar. Färdigheten att utnyttja "oväntade" men positiva konsekvenser och att kanske använda improvisation och mixtrande kan vara värt att bemästra (Czarniawska *et al.*, 2007).

Till exempel framhövdes förhållandevis tydligt de olika erfarenheterna av, förväntningar på, och ambitioner med arbetet med validering. Det är viktigt att understryka att dessa förväntningar, tolkningar och ambitioner som kopplades till projektet och skiftade mellan de olika aktörer inte nödvändigtvis måste ses som ett problem. Det kan istället vara ett uttryck för de skillnader i förutsättningar och erfarenheter som naturligt måste finnas mellan regioner med så olika förutsättningar som till exempel Västra Götalands län och Jämtlands län.

I förändringsarbete är det därför motiverat att vara försiktig med att se dessa olika tolkningar som problem och med att försöka kommendera fram en förståelse som inte känns meningsfull för de deltagande aktörerna. Istället borde mer kraft läggas på att påverka människors förståelse på ett meningsfullt sätt genom att förankra projektet från början och understödja en process av kontinuerlig anpassning, förändring och meningsskapande. Men detta kräver tid, och den tiden fanns dessvärre inte i *Pilotverksamheten "Validering till 1 000!"*.

Referenser

- Czarniawska, B. (2005). En teori om organisering. Lund: Studentlitteratur.
- Czarniawska, B. (1988). Ideological control in nonideological organizations. New York: Praeger.
- Czarniawska, Barbara & Sevón, Guye (red.) (1996) Translating organizational change. Berlin: Walter de Gruyter.
- Czarniawska, B. (red.) (2007). Organisering kring hot och risk. Lund: Studentlitteratur.
- Diedrich, A. (2004). Engineering knowledge. How engineers and managers practice knowledge management. Göteborg: BAS.
- Latour, B. (1987) Science in action. Cambridge, Ma.: Harvard University Press.
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5): 567-582.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer. Lund: Studentlitteratur.