

# NÅR KOMPETENCEUDVIKLING ER NOGET, VI MÅSKE SKAL HAVE MERE AF

TEMAHÆFTE 3



Nationalt Center for Kompetenceudvikling drives af et konsortium under ledelse af Danmarks Pædagogiske Universitetsskole (DPU) ved Aarhus Universitet.

Titel	Når kompetenceudvikling er noget, vi måske skal have mere af
Forfatter:	Morten Lassen
Udgiver:	Nationalt Center for Kompetenceudvikling
Layout:	Wanek & Myrner aps
Fotos:	Wanek & Myrner aps
Trykkeri:	Chronografisk A/S
ISBN:	978-87-7684-325-0

## OM NCK

Nationalt Center for Kompetenceudvikling indsamler, dokumenterer og formidler viden om metoder og redskaber, der anvendes til at planlægge og gennemføre VEU og kompetenceudvikling i offentlige og private virksomheder.

Opgaven løses i et samarbejde mellem medarbejdere fra Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet, Anvendt Kommunal Forskning, Videncenter for Uddannelses- og Erhvervsvejledning, Nationalt Videncenter for Realkompetencevurderinger og CARMA, Aalborg Universitet.

Besøg [www.ncfk.dk](http://www.ncfk.dk)

## FORORD

I Nationalt Center for Kompetenceudvikling (NCK) arbejder vi med analyse af metoder og redskaber for systematisk kompetenceudvikling i virksomhederne. Dette temahæfte belyser kompetenceudviklingens afhængighed af virksomhedernes forretningssituation og fokuserer på virksomheder, hvor kompetenceudvikling **ikke** er en integreret del af virksomhedsudviklingen. Om metoder og redskaber anvendes i konkrete virksomhedsprocesser er dermed langt mere end et spørgsmål om deres egen fortræffelighed. Afgørende er den kontekst, hvori de bringes i spil.

Temahæftet beskriver tre hovedvarianter af svag kompetenceudvikling, hvor bestemte barrierer kan stille sig i vejen for større tiltag. Tanken er, at der hermed holdes et spejl op til inspiration for virksomheder, der agter at nedbryde barrierer og indtænke kompetenceudviklingen som del af virksomhedernes kommende forretningsstrategi.

Temahæftet henvender sig til interesserede uddannelsesansvarlige i virksomhederne og i anden række til professionelle uddannelsesplanlæggere på uddannelsesinstitutionerne.

Temahæftet er frigjort for præcise videnskabelige dokumentationskrav, men bygger på nyere foreliggende litteratur (Lassen m.fl. 2005, Viegh Jørgensen m.fl. 2007a og 2007b, Kubix 2009) samt en række virksomhedsstudier, foretaget som del af NCK's undersøgelsesprogram (Pedersen m.fl. 2009a og 2009b).

Morten Lassen, Carma

Januar 2010

## NÅR KOMPETENCEUDVIKLING ER NOGET, VI MÅSKE SKAL HAVE MERE AF

AF MORTEN LASSEN

Forord .....	3
Introduktion .....	6
Første variant:	
Den svage, symmetriske uddannelseskultur og kompetenceudvikling - når både ledelse og medarbejdere er bevidst passive .....	8
<i>Et illustrerende kig ind i VEU-praksis på en mindre dansk fremstillingsvirksomhed</i> .....	9
<i>Vejen frem?</i> .....	11
Anden variant:	
Den svage, asymmetriske uddannelseskultur og kompetenceudvikling - når medarbejderne er de mest passive .....	12
<i>Et illustrerende kig ind i VEU-praksis på et autoværksted</i> .....	12
<i>Et illustrerende kig ind i VEU-praksis i en dagligvarebutik</i> .....	15
<i>Vejen frem?</i> .....	17
Tredje variant:	
Den svage, symmetriske uddannelseskultur og kompetenceudvikling - når ledelse og medarbejdere er ubevidst passive .....	18
<i>Et illustrerende kig ind i VEU-praksis på et plejehjem</i> .....	18
<i>Vejen frem?</i> .....	20
Generel afrunding .....	21
Referenceliste .....	23



# INTRODUKTION

De seneste års politiske initiativer omkring voksen- og efteruddannelse har indeholdt tiltag til at fremme virksomhedernes engagement i sagen, ikke mindst i forhold til de små og mellemstore virksomheder. Fokus har altså ofte været på de forholdsvis VEU-passive virksomheder. I dette temahæfte er det tanken at belyse nogle hovedbarrierer, der lægger sten i vejen for en forøget kompetenceudvikling i disse virksomheder.

Kompetenceudvikling er i sidste ende altid resultatet af bevidste viljeshandlinger hos personer, der befinder sig i forskellige positioner på virksomhederne. Alligevel kan det give god mening at spørge, hvorfor kompetenceudviklingen i nogle af virksomhederne er så tilbagesående. Der optræder ofte barrierer, som trumfer de positive intentioner om at styrke kompetenceudviklingen. Men hvornår optræder denne situation?

Afsættet for at besvare dette spørgsmål er en grundlæggende antagelse om, at virksomheder er unikke. Selv meget sammenlignelige virksomheder viser sig at være afgørende forskellige i deres håndtering af personalemæssige forhold. Og dermed ikke mindst i spørgsmålet om håndteringen af medarbejdernes kompetenceudvikling. Denne må forstås som indlejret i et større kompleks af kontekstuelle forhold, som tilsammen tegner billedet af virksomhedernes forretningsituation. Dermed menes i første række de ydre vilkår, virksomhederne er undergivet for deres virke. Disse spænder vidt, gående fra karakteren af:

- deres produkter eller services,
- deres teknologiske grundlag,
- deres markedsposition,
- deres påvirkelighed af økonomiske konjunkturer,
- deres afhængighed af situationen på lokale og branchemæssige delarbejdsmarkeder,
- de lovgivningsmæssige rammer og endelig til
- de bindinger, der knytter sig til centrale og lokale overenskomsttaler på arbejdsmarkedet.

Det er i dette felt kompetenceudviklingens viljeshandlinger udspiler sig, hvor metoder og redskaber til systematisk kompetenceudvikling finder mere eller mindre udstrakt anvendelse. Og det er i dette felt, at bestemte vilkår og situationer betinger barrierer for en uddannelsesfremmende kultur med fravær af kompetenceudvikling i virksomhederne som konkret udslag.

Men hvilke vilkår og situationer giver det vanskeligste afsæt?

Svaret på det spørgsmål gives i det følgende i form af en portrættering af tre hovedvarianter af institutionelt afhængige barrierer, hvor kompetenceudvikling som aktivitet i udgangspunktet reelt ikke står til nærmere diskussion. Barriererne er søgt illustreret med mig ind i VEU-praksis i relevante virksomheder.



FØRSTE VARIANT:

## DEN SVAGE, SYMMETRISKE UDDANNELSESKULTUR OG KOMPETENCEUDVIKLING – NÅR BÅDE LEDELSE OG MEDARBEJDERE ER BEVIDST PASSIVE

I nogle virksomheder vil spørgsmål om start på kompetenceudvikling blive mødt med en reaktion i retning af "spørgsmålet ikke-forstået". I sådanne virksomheder er det at udvikle virksomhedernes humankapital ikke en iboende del af driften. Bevidste ytringer i disse virksomheder kommer imidlertid ikke ud af den blå luft. De er tværtimod bundet til strukturelle forudsætninger, som præger virksomhedernes handlinger.

Mange af disse kan føres direkte tilbage til virksomhedens egenart, sådan som den gennem tiden er bestemt af, hvilke produkter og tjenesteydelser, der leveres. I lavteknologiske erhverv er den blotte tilstedeværelse af kvalificeret arbejdskraft på det lokale arbejdsmarked selve livsnerven for opgavevaretagelsen. Virksomhedens eksistens er ofte ligeledes betinget af en rodfæstet position på markedet for varer og tjenesteydelser.

Arbejdsstyrken i disse virksomheder rummer ofte kortuddannet arbejdskraft, hvor behovsopgørelser og læringsbevidsthed er nærmest fraværende som en naturlig tilstand, og ansvar for egen læring er et fremmedord. Der mangler følgelig italesættelse af udvikling, dynamik og læring som en del af hverdagen på arbejdet, og falder de ansatte ikke ind i denne jargon, er man inden længe dømt ude som ansat på stedet. Vel at mærke, hvis virksomhederne slår ind på kompetenceudviklings vej.

Ressourcerne til kompetenceudvikling er ofte minimale og begrænset til at opfylde basale, ofte lovbestemte certificeringskrav. Uddannelsesbudgetterne er tilsvarende små, og der er ikke anstrøg af egentlig kamp om uddannelsesressourcernes fordeling mellem ledelse og medarbejdere.

Der er heller ikke diskussioner om planlægning af kompetenceudviklingen. Den smule, der foregår, forvaltes ofte af en minimalistisk HR-funktion, hvor det er håndteringen af korrekte lønudbetalinger og sygedagpengeadministration, der er de cen-

trale arbejdsopgaver. Konsensus er helt dominerende, da det så at sige giver sig selv, at der ikke skal ske kompetenceudvikling, så indenfor den smalle ressourceramme er det mere et praktisk spørgsmål om at finde egnede redskaber, metoder og modeller, for at få de absolut nødvendige kurser på plads. Efteruddannelse kan også finde sted som en slags buffer, hvor personalet gennem uddannelse kan fastholdes i en periode med lav aktivitet.

I disse sammenhænge er man meget self-made. Det kan godt være, man gør brug af tilbud fra offentlige uddannelsesinstitutioner, men det er ikke som sparringspartner for afdækning af kompetencebehovene. Den står disse virksomheder selv for, ligesom de også selv – om nødvendigt – tilrettelægger interne læringsforløb. Brugen af de offentlige uddannelsesudbydere er ikke fraværende, men pointen er, at man her kun betjener sig af helt grundlæggende behov for medarbejderuddannelse, der direkte matcher virksomheden.

Barriererne på både ledelses- og medarbejdersiden komplementerer hinanden. Derfor kan de kaldes symmetriske. Barriererne på ledelsessiden kan forekomme rationelle set i et kortsigtsperspektiv, de rejses som et værn mod at lade sig forpligte på at kompetenceudvikle medarbejdere med opbygning af kvalifikationer, som virksomhederne vurderer, de umiddelbart ikke har brug for i deres arbejde. Man føler sig tryk ved den nuværende markedsposition og mulighederne for forsyning af kapabel arbejdskraft på det lokale arbejdsmarked. Barriererne på medarbejdersiden forekommer ligeledes rationelle i et kortsigtsperspektiv. Lønmodtagerrollen ses som fast etableret, og man føler sig sikker på sin egen arbejdsmarkedsværdi og dermed jobbet. Man oplever sig som og bliver bekræftet i at være en efterspurgt arbejdskraft og barrierer mod kompetenceudvikling rejses som et værn mod at begive sig ud i et ukendt og formodet besværligt land med læringsforløb, hvor man skal tilegne sig kvalifikationer, der ikke umiddelbart ses at være brug for i arbejdet.





For både ledelse og medarbejdere gør der sig ingen rationelle langsigtede overvejelser gældende. Der er en konstateret fælles interesse i ikke at tænke på kompetenceløft som et vigtigt udviklingsprojekt.

## Et illustrerende kig ind i VEU-praksis på en mindre dansk fremstillingsvirksomhed

Der er tale om en mindre virksomhed med et smalt produkt-sortiment og enkle bearbejdningsprocesser. Den beskæftiger overvejende ikke-faglært arbejdskraft.

Virksomhedens brug af VEU er meget begrænset. For den største medarbejdergruppe – de ufaglærte – er det påkrævet, at man har et lodde- og montage-kursus af to ugers varighed i AMU regi for at bestride jobbet, men derudover er det fingernemhed og erfaring, der er afgørende for, hvor god man er til det. Der ligger ikke i selve arbejdet nogen oplagte muligheder for videreuddannelse, idet man i så fald ville uddanne sig uden at kunne gøre brug af de erhvervede kvalifikationer i jobbet.

Direktøren beskriver behovet for uddannelse således:

*Direktør: Vi gør faktisk ikke rigtigt noget. De folk vi har, de er kanon gode til det, de laver, altså vi har over 1.500 forskellige produkter, så man kan altid få et varieret arbejde, og de behersker det til fulde, så der er ikke rigtig behov for mere uddannelse.*

På spørgsmålet om, hvad man gør med medarbejdere, der vil videre, fortæller direktøren:

*Direktør: Der var f.eks. en, hun ville videre og tage en HF. Så hun fik orlov.*

*Interviewer: Tror du hun kommer tilbage?*

*Direktør: Hun kommer ikke tilbage, det tror jeg ikke, så kan vi ikke give hende de udfordringer, hun har brug for.*

For denne virksomhed gælder, at motivationen og barriererne for at gøre brug af VEU er en og samme sag, idet der ikke er nogen motivation dertil. Måske kan man endog decideret tale om, at efteruddannelse af de ufaglærte vil være i strid med virksomhedens interesser, som er, at der er medarbejdere, der er villige til at udføre et arbejde, som, bortset fra et grundkursus, ikke kræver opkvalificering, og som ikke rummer mulighed for faglig udvikling.

Direktøren er godt klar over, at virksomheden således befinder sig i en situation, hvor modgående hensyn gør sig gældende, idet samfundet som sådan har brug for uddannede borgere, særligt i lyset af, at der er gode muligheder for at få lavet ufaglært arbejde billigere i andre lande, han siger:

*Direktør: Hvis vi skal klare os her i Danmark, så skal vi have de bedst uddannede mennesker, ellers så*

klarer vi os ikke, for ellers kommer kineserne og koreanerne – og herregud, der er mange kinesere, de uddanner flere millioner ingeniører hvert år – så det, der er vores problem i Danmark, er, at vi sådan set ikke er ambitiøse nok. Så vi er nødt til at være fremme i skoene. Så det er et problem, at vi særligt i Nordjylland har mange med for lidt uddannelse. Sådan ser det i hvert fald ud ifølge DI. [Dansk Industri – red.].

Interviewer: *Ja, men hvordan er det lige, det hænger sammen med det her; det er jo ikke det, hverken dine medarbejdere, men jo heller ikke det, du efter-spørger?*

Direktør: *Jeg har jo et andet mål, jeg har en forretning, jeg skal drive, og der passer de ind, og jeg respekterer virkelig mine medarbejdere.*

Interviewer: *Ja, det kan jeg godt forstå, men hvordan ser det så ud, hvordan er de stillet, hvis de ikke er her?*

Direktør: *Ja, det er jo det, de er jo den svage gruppe.*

Interviewer: *Ja, og det er jo derfor, man gerne vil opkvalificere folk.*

Direktør: *Men det kommer jo an på, 'hvad vil den enkelte?', og der kan jeg jo ikke svare på, hvad Gretha (fiktivt navn (red.)) og de andre vil. Men de kan jo hurtigt blive hårdt ramt, for som jeg sagde, så er elektronikbranchen en døende branche.*

Dog kan direktøren godt se, at det er et dilemma, da han er bevidst om, at de brancher – særligt elektronikbranchen – som de som kabelproducent er leverandør til, måske er døende i Danmark. Og at det er folk som hans medarbejdere, der er den svage gruppe, som han siger. Man kan se på hans måde at forholde sig til dette faktum på, at han oplever dette som medarbejdernes eget valg, og derfor ikke noget han eller virksomheden er forpligtet til at handle på, som han siger:

Direktør: *Men den gruppe vi har, som nu har siddet i 25 år*

*og loddet og monteret, det er mit klare indtryk, at de er glade og tilfredse, og ønsker det ikke anderledes. De møder her 6.40 og går hjem igen 14.40, hjem til familien og har et dejligt liv. Vi lever i et frit land, og hvis nu folk har valgt det sådan her.*

Direktøren er altså klar over, at hans medarbejdere befinder sig i en sårbar situation, hvor de kan komme til at blive taberne, hvis eller når jobtyper som deres ikke længere er på det danske arbejdsmarked. Hvis man vender perspektivet, og spørger medarbejderne om situationen set fra deres perspektiv, så er det interessante jo, om medarbejderne oplever, at de bør sikre deres tilknytning til arbejdsmarkedet gennem uddannelse, således at de kan få stærkere kort på hånden den dag, hele produktionen er flyttet til Østeuropa eller i tilfælde af, at virksomheden bukker under for finanskrisen.

Det gør de ikke, de er i det store og hele meget tilfredse med deres job, og bruger ikke mange tanker på uddannelse og opkvalificering. Det sker med jævne mellemrum, at frygten for arbejdsløsheden melder sig, når talen om outsourcing og finanskrisen bliver for høj, men man vælger en strategi, som kunne kaldes "det går nok – vi er her jo endnu".

I forhold til behovet for opkvalificering i deres nuværende arbejdsfunktion siger to medarbejdere, der blev interviewet samtidig:

Medarbejder 1: *Vi har jo de kurser, vi kan få, og så meget nyt sker der jo heller ikke, udover at tinnene er uden bly nu, for altså, en lodning er jo en lodning!*

Og videre:

Medarbejder 1: *Ja altså, sådan et lodde- og montagearbejde, det er næsten som at tage et kørekort, du kan kun blive bedre gennem dit arbejde, du kan da godt tage kurset igen, men det kan ikke opgradere dig, det er din erfaring, der gør det.*

Senere:

Interviewer: *Det der med, at man ikke tager så mange kurser – er kurser noget, man har modvilje mod?*

Medarbejder 2: *Jeg tror ikke, folk herude har noget imod at komme på kurser.*

Medarbejder 1: *Nej, det har bare ikke været aktuelt.*

Medarbejder 2: *Vi har ikke haft brug for det – sådan er det bare her.*

Således ser det ud til, at medarbejderne ikke oplever et stort behov for kompetenceudvikling, ligesom de giver indtryk af, at det slet ikke er noget, der tales om i medarbejdergruppen. I det følgende kan man se, at uddannelse heller ikke opleves som relevant, når man spørger ind til de farer, der lur, for en virksomhed som denne:

Interviewer: *Føler I jer truet af outsourcing?*

Medarbejder 2: *Ja, det er klart. De tager jo vores arbejde.*

Interviewer: *Ligger der en underliggende frygt for, "hvor lang tid varer det", altså for at I må lukke?*

Medarbejder 1: *Ja, det kan ikke undgås, og da slet ikke i tiden, hvor man ser i fjernsynet, at "så fyrer de, og så fyrer de".*

Medarbejder 2: *Den er da oppe og vende en gang imellem, men så tænker man "væk med det – lad os nu komme videre".*

Interviewer: *Når nu der ligger en risiko for, at man flytter aktiviteterne øst på, er der nogen – ikke nødvendigvis jer personligt - der tænker på at ruste sig til fremtiden gennem uddannelse?*

Medarbejder 2: *Ikke jeg har hørt nogen.*

Medarbejder 1: *Der tror jeg, at folk de tager det, når de står i det. Der er aldrig nogen, der har snakket om det, og vi er som en lille familie her, og vi er sikre på, at det nok skal gå.*

Interviewer: *Har I et godt sammenhold?*

Medarbejder 1: *Ja, som en lille familie – alle ved alt om alle, hvordan det går med børnene, om det er en god dag osv.*

Medarbejder 2: *Ja, her er meget socialt.*

– tankepause –

Medarbejder 1: *Jeg tror altså også, at det med uddannelse, herude er gennemsnitsalderen altså meget høj. Havde det nu været en flok på 25 år, var det nok en anden snak.*

Afslutningsvist kan man slå fast, at den ret VEU-passive uddannelseskultur er stærkt funderet på såvel ledelses- som medarbejdersiden.

## Vejen frem?

Til virksomheder, der ved at se sig selv i dette første barrierespejl, sætter sig for at finde en vej frem for egen kompetenceudvikling, vil følgende overvejelser naturligt kunne komme på tale:

Første led vil være en erkendelsesfase, hvor korttidstænkningens begrænsninger gøres tydelige i et fremtidsperspektiv. Det kan ske ved, at ledelsen lader sig direkte konfrontere med virksomhedens fremtidige markedssituation. Og tilsvarende ved, at medarbejderne lader sig direkte konfrontere med deres position på arbejdsmarkedet nogle år frem. Der vil være tale om et opgør med den tilvalgte tilfredshed med det fælles korttidsskæbnefællesskab. Selvransagelsen vil ofte kun komme gennem ydre forandringer af virksomhedens konkurrencesituation. Et øget truselsbillede fra omverdenen vil ofte vise sig at være en udløsende faktor for en revurdering af både ledelsens og medarbejdernes situation omkring betydningen af udviklingen af virksomhedens menneskelige ressourcer.

I forlængelse af erkendelsesfasen vil der komme en initiativfase. Hvem skal påtage sig at gøre hvad, altså forstå en iscenesættelse af fælles drøftelser om problemstillingen, og hvad den tilsiger af kompetenceudvikling. Her ligger en fælles dagsordensættende opgave for ledelse og tillidsrepræsentanter, hvis sådanne findes.

Den afgørende handlefase vil i disse virksomheder ofte afhænge af ekstern bistand fra konsulenter eller uddannelsesinstitutioner, netop fordi der sjældent er tale om en institutionaliseret HR-funktion i virksomhederne.

ANDEN VARIANT:

## DEN SVAGE, ASYMMETRISKE UDDANNELSESKULTUR OG KOMPETENCEUDVIKLING – NÅR MEDARBEJDERNE ER DE MEST PASSIVE

I den første barrierevariant havde krage fundet mæge, ledelse og medarbejdere var enige om, at kompetenceudvikling ikke lige var noget for dem. Det gik meget godt i konsensuslampens ånd. Her i anden barrierevariant er der lavere kompetenceudviklingsaktivitet, end ledelsen gerne ser. Der er altså spændinger i organisationen mellem en mere strategisk tænkende ledelse, der søger at tage vare på organisationens udvikling og medarbejdernes mere driftsorienterede opgavefokusering. Og ledelsen omfatter i denne sammenhæng også delvist tillidsrepræsentanterne, der har let ved at tænke med ledelsens fremtidsovervejelser over, hvordan virksomhederne skal ruste sig til fremtidige konkurrencemæssige udfordringer.

I denne type virksomhed er man ofte på et højere teknologisk niveau, og medarbejderne kan befinde sig på et ret veludannet niveau, ofte med en faglært uddannelse i ryggen. Trods denne ballast er tilbøjeligheden til at begive sig ind i et kompetenceløft begrænset, grunduddannelsen har givet dem en stærk faglig identitet og tro på, at egne kvalifikationer nok skal klare arbejdsopgaverne og sikre jobbet. Denne optimisme kan vise sig i takt med en hastig teknologisk og arbejdsorganisatorisk udvikling at være stadig mere overvurderet. Den tager ikke højde for evt. krav om højere kvalifikationer, både i forhold til at kunne fremstille nye, mere avancerede produkter og tjenesteydelser og beherske nye, mere krævende arbejdsprocesser.

Asymmetriske spændinger kan føre til ophobninger af ledelsesfrustrationer over manglende udviklingsintensitet i virksomheden med kraftige omdisponeringer til følge. Det kan f.eks. være udskiftninger i medarbejderstaben som en åbenbar konsekvens. Påtvungen kompetenceudvikling er en anden disponeringsmulighed, som ud fra en læringsvinkel klart er mindre optimal for alle parter. Formår tillidsrepræsentanten ikke at ændre et uddannelsespassivt holdningsmønster hos kollegerne, kan ledelsens tiltag give intern uro i forholdet mellem medlemmerne og deres tillidsvalgte.

### Et illustrerende kig ind i VEU-praksis på et autoværksted

Virksomheden er en mindre enhed med godt 20 ansatte, tilhørende en større autokoncern. Den er specialiseret i højteknologisk service af et bestemt bilmærke. Virksomheden beskæftiger overvejende faglært arbejdskraft.

Generelt er man fra ledelsens side meget interesseret i, at medarbejderne uddanner sig. Man ser det som en investering i en bedre og mere konkurrencedygtig virksomhed. Dette gør sig særligt gældende nu, hvor der er økonomisk krise, og hvor man ønsker at bruge uddannelse til at komme så styrket som mulig igennem:

*Personaleansvarlig: Selvfølgelig prøver vi at opfordre dem til at bruge så meget tid som muligt på at uddanne sig, når de har tomgang, som vi kalder det, når de ikke har noget aktivt arbejde at være på. Så kom ind og lav de e-learning, eller prøv og se om der er et AMU-kursus, der skulle være relevant. Men det er vi jo ikke de eneste, der har fået den fantastiske ide, så der er jo lidt optaget på de kurser.*

Senere:

*Personaleansvarlig: Nu havde de lavet noget oppe på Aalborg Tekniske, som vi havde efterspurgt, noget hydraulikkursus, og i løbet af ingen tid, så havde værkførerne fyldt det op, de sloges jo nærmest om pladserne her oppe i det nordjyske. Så man kan virkelig mærke, at de vil, og vi kan jo ligeså godt, når vi kommer ud af krisen, kan vi ligeså godt komme styrket ud.*

Den personaleansvarlige slår således til lyd for en uddannelsesorienteret kultur på filialerne, og samtidig har hun indtrykket af, at medar-



bejderne gerne vil. Reservedelssælgeren, som for nyligt er udlært i butikken og derefter fastansat, fortæller om hendes erfaringer:

*Reservedelssælger:* Der er jo hele tiden kurser, vi kan komme på – vi får aldrig afslag.

Senere:

*Interviewer:* Har du indtryk af, om uddannelse fylder mere eller mindre end andre steder, i forhold til dem du har været elev sammen med?

*Reservedelssælger:* Her bliver der gjort mere ud af det. Der var flere andre, de satte varer på hylderne hele dagen, hvor den første dag, jeg var her, der havde jeg mit eget skrivebord og min computer.

Senere:

*Reservedelssælger:* Hvis du kommer ud og siger, du er udlært her, er det et stort plus.

Tillidsrepræsentanten giver også indtryk af, at uddannelse er meget tilgængelig:

*Tillidsrepræsentanten:* Vi har det i hvert fald meget frit med kurser o.s.v., og det bliver brugt meget.

Men han er også opmærksom på, at der er lidt forskel i medarbejdergruppen på, hvor uddannelsesivrig man er:

*Tillidsrepræsentanten:* Der er nok lidt forskel. Der er enkeltpersoner, som ikke har den store interesse i kurser.

*Interviewer:* Er det muligt og gå og være passiv? Er det muligt så, at gøre det godt nok?

*Tillidsrepræsentanten:* Hvis slet ikke du tager nogle kurser, så går der ikke mange år, så dumper du næsten helt ved siden af.



Tillidsrepræsentanten er opmærksom på, at uddannelse er en central del, når det gælder at gøre sig attraktiv på arbejdsmarkedet:

*Interviewer: Så uddannelse kan også være en strategi i forhold til at sikre sig sit job?*

*Tillidsrepræsentanten: Ja, det er det i hvert fald, og også hvis det skulle komme dertil, at man så har så mange områder og så god en viden, at der så er større muligheder for at komme ind andre steder.*

Det er således et synspunkt fra tillidsrepræsentantens side, at man kan og bør sikre sit job gennem uddannelse, men han er samtidig opmærksom på, at hans kollegaer, både på virksomheden og generelt i branchen, ofte er ret kortsigtede og konkrete, når det kommer til uddannelse:

*Tillidsrepræsentanten: Det der med at tænke langsigtet, det ligger ikke lige til mekanikere, de passer deres arbejde, og dermed færdig. De lidt større værksteder de kører kurser, sådan som vi gør, men de mindre steder, de er næsten ikke til at få i tale.*

Eksempelvis har mulighederne for at søge midler til kurser i Industriens Uddannelsesfond ikke haft den store gennemslagskraft, og det forklarer han således:

*Tillidsrepræsentanten: Hvis jeg går ned og siger; "der findes den her fond, kunne I ikke tænke jer noget?", så svarer de, "hvad skal vi bruge det til, nej vi vil hellere lige steppe på et kursus i et nyt styretøj, det tager jeg i stedet for". De er meget mere til at sige, "det er det her, jeg skal bruge, så skie med det andet".*

Overordnet er det indtrykket, at ledelsen på denne arbejdsplads er initiativrig og aktiv omkring medarbejdernes uddannelse; man er opmærksom på de potentialer, der ligger i at have en veluddannet medarbejderstab. Dette engagement deles af flertallet af medarbejderne på denne filial, men som tillidsrepræsentanten ovenfor påpeger, så er det ikke alle medarbejderne, der tænker langsigtet. Flertallet benytter sig gerne af uddannelsesmulighederne, men begejstringen er størst for den uddannelse, som relaterer til det konkrete arbejde, og som derfor umiddelbart kan anvendes. Dette forklarer, hvorfor tilslutningen er størst til at

tage på koncernens egne kurser. Tillidsrepræsentanten selv er opmærksom på at skaffe sig overførbare kvalifikationer, som ville kunne bruges andre steder, hvis det skulle komme dertil, som han siger ovenfor. Men samtidig gør han opmærksom på, at flertallet af kollegaerne ikke tænker helt så strategisk og langsigtet omkring egen kompetenceudvikling.

## Et illustrerende kig ind i VEU-praksis i en dagligvarebutik

Denne dagligvarebutik er del af en større detailhandelskoncern. Den beskæftiger omkring 20 medarbejdere, omfattende både faglærte og ikke-faglærte.

Forretningsstrategien i butikken er, at man skal slå sig op på god kvalitet, bredt udbud og personlig betjening. Det er kampen om at få et bestemt segment af kunder til at vælge dem, og ikke f.eks. den blotte rekruttering af medarbejdere e.l., der optager ledelsen af denne dagligvarebutik:

Interviewer: *Hvad er udfordringerne for en butik som jeres?*

Souschef: *Det er vel omsætning, omsætning, omsætning - Vi arbejder lige i øjeblikket på at tænke kreativt, for at se hvordan vi kan få flere kunder ind, for kunderne kommer jo ikke af sig selv.*

Ser man på koncernens egen fremstilling af deres holdning til videreuddannelse af medarbejderne på deres hjemmeside, finder man blandt andet følgende udsagn:

Souschef: *Vi arbejder løbende med at videreudvikle forskellige talentudviklingsprogrammer og udviklingsforløb for medarbejdere på alle niveauer i organisationen. Talentudviklingen i koncernen er vigtig, da vi mener at det er med til at tiltrække, fastholde og udvikle vores medarbejdere.*

Og andetsteds:

Souschef: *I koncernen har du mulighed for at udnytte dit potentiale fuldt ud. Det er afgørende for os at have dygtige og tilfredse ledere og medarbejdere. Derfor får alle relevant uddannelse og*

*træning, uanset om du arbejder i butik, på vores logistikcentre eller på hovedkontoret.*

Konkret omkring håndtering af, hvilke medarbejdere, der kunne have udbytte af hvilke typer kurser, så bruger man et webbaseret værktøj på virksomhedens intranet, hvilket samtidig tjener både koncernens og den enkelte butiks formål. Det giver mulighed for at gå ind under hver enkelt stillingsbetegnelse og se, hvilke relevante kurser der er, hvad de indeholder, og hvad de efterfølgende åbner mulighed for m.h.t. forfremmelse eller ansættelse andetsteds i koncernen. Det er lederen og souschefen, der bruger dette redskab, og på baggrund af dette laver de opslag i butikken med information om relevant uddannelse for de forskellige grupper.

Overordnet set kan man sige, at koncernen har en managementorienteret tilgang til uddannelse, da den gennem etableringen af deres egne uddannelsessystemer former og bestemmer, hvilken type uddannelse, deres medarbejdere skal have mulighed for at deltage i. Der gives dog på dens hjemmeside indtryk af, at det også er muligt at uddanne sig andre steder, men det var der ingen i denne dagligvarebutik, der gjorde. De forstod det alle sammen sådan, at det var koncernens egne uddannelser, de havde mulighed for at benytte, hvis de ville uddannes.

Samtidig kan man dog se en konsekvens af, at uddannelsesansvaret ligger centralt i kæden, nemlig at man lokalt i denne dagligvarebutik på ledelsesniveau i højere grad formidler mulighederne for medarbejderne, end at man har en decideret strategi for, hvad man gerne vil have, at medarbejderne gør lokalt, eller hvilken type medarbejder man søger lokalt, når det kommer til uddannelse.

Koncernen har som kæde altså en overordnet managementorienteret strategi for uddannelse, idet det er kæden, der former de uddannelsesveje, der er mulige for dens 27.000 medarbejdere. Og det er klart, at en del af koncernens overordnede formål med dens uddannelsesstilbud også er at rekruttere ledere internt blandt medarbejderne.

Lokalt ser det dog anderledes ud med strategien; her er sagen nok nærmere, at den lokale ledelse ikke ser det som deres ansvarsområde at bruge de uddannelsesmuligheder, der er, strategisk. De formidler i højere grad kurser og støtter kun de



medarbejdere, der ønsker uddannelse. Man bruger tilsyneladende ikke meget energi fra den lokale ledelses side på at overveje, hvilke profiler man ønsker i medarbejdergruppen, når det kommer til medarbejdernes interesser for uddannelse, og man bruger heller ikke de mange muligheder som et konkurrenceparameter i forhold til rekruttering af nye medarbejdere.

*Interviewer: Der lyder til at være nogle muligheder inden for koncernen, at man ligesom rekrutterer ledere internt.*

*Souschef: Ja, det er rigtigt.*

*Interviewer: Men hvad så her hos jer, når I skal ansætte nye folk, er I så ude efter folk, der godt vil mere og videre eller ...?*

*Souschef: Joe... det ved jeg ikke...altså hende vi lige har ansat, hun vil nok ikke mere, hun er over 60, så jeg tror hun er udmærket tilfreds med at sidde i kassen.*

Som vi så det indledningsvist, så er man fra koncernens side bevidst om uddannelsens betydning, og man betoner også på hjemmesiden, at muligheden for uddannelse er et vigtigt element i rekruttering og fastholdelse af medarbejderne, samme strategiske fokus giver souschefen ikke udtryk for:

*Interviewer: Så uddannelse er sat ret meget i system. Jeg ved ikke – er det også sådan hos jeres konkurrenter i de andre kæder?*

*Souschef: Ingen anelse.*



Interviewer: *Er det noget I bruger i forhold til rekruttering af nye medarbejdere? Det, jeg tænker er, at noget af det, der kunne gøre det attraktivt at arbejde her, er uddannelsesmulighederne, at det er en del af koncernens profil over for medarbejderne?*

Souschef: *Det er ikke sådan noget, jeg går og spekulerer videre i.*

Dette står i kontrast til den holdning en delikatesseassistent giver udtryk for, hvor hun helt klart ville vælge denne koncern frem for den butik, hvor hun blev udlært, lige præcis p.g.a. mulighederne for videre uddannelse. Man kan således sige, at barrieren i denne henseende ikke handler om manglende muligheder for at uddanne sig, og for en stor gruppe medarbejdere handler det heller ikke om, at man ikke uddanner sig, men derimod ligger der en barriere hos ledelsen i at få omsat koncernens uddannelsesstrategi til efteruddannelse af medarbejderne på butiksniveau.

Som vi også tidligere har set, så ligger der dog også en helt udtalt barriere for uddannelse hos den gruppe medarbejdere, der decideret ikke ønsker uddannelse. Der er ingen tvivl om, at denne gruppe medarbejdere oplever, at de uden problemer magter deres arbejdsopgaver, som de har haft i mange år, og de ønsker ikke nye udfordringer i den retning. Samtidig giver souschefen indtryk af, at der er brug for denne gruppe af mennesker, som er villige til at have kundebetjening ved kassen som deres primære arbejdsområde, og dette job afføder ikke det store behov for uddannelse. Således opleves dette ikke som problematisk af de pågældende mennesker hverken blandt medarbejderne eller ledelsen på den konkrete arbejdsplads.

Følgende samtale med salgslederen kan anskueliggøre dette:

Interviewer: *Tænker du på, hvad så hvis, du ikke har det her job mere?*

Salgsleder: *Ja, så må jeg finde et andet.*

Interviewer: *Ja, men der er jo nogen, der prøver at få så meget uddannelse som muligt for at stå bedre selv?*

Salgsleder: *Nej, det er ikke mig.*

Det er tydeligt, at den pågældende salgsleder ikke ser uddannelse som en måde at sikre sin egen position på arbejdsmarkedet. Men hæver man blikket fra denne medarbejder, og ser på hende som type arbejdskraft, så kommer man ikke uden om, at ældre kortuddannede uden særlig videreuddannelse er en svag gruppe, som ved ledighed kan få store vanskeligheder med at finde andet arbejde.

Dette er et eksempel på den lange vej fra centralt udviklede kompetenceudviklingsplaner til deres anvendelse i praksis på arbejdspladsniveau.

## Vejen frem?

Til virksomheder, der ved at se sig selv i dette andet barriere-spejl, kan se en vej frem for egen kompetenceudvikling, vil følgende overvejelser naturligt komme på tale:

Første led er en erkendelse hos både ledelse og tillidsvalgte af asymmetriens negative indflydelse på virksomhedsudviklingen. Spændinger mellem ledelsens intentioner om kompetenceudvikling og medarbejdernes manglende fulde opslutning hertil kan true virksomhedens udviklingsmuligheder – og måske i sidste ende eksistens. Opgaven er derfor at få styrket uddannelseskulturen hos medarbejderne.

Initiativfasen må derfor naturligt drives af en forstærket indsats fra tillidsrepræsentanterne, stærkt understøttet af virksomhedens HR-funktion. I virksomheder uden tillidsrepræsentanter får HR-funktionen indlysende en endnu mere afgørende rolle.

På handlingssiden er der to hovedveje at gå, den ene handler om at udvikle attraktive kompetenceudviklingsforløb, ofte med hjælp fra uddannelsesinstitutioner, den anden er at reorganisere arbejdsprocesserne og den vej rundt påtvinge alle medarbejdere kompetenceudvikling.

## TREDJE VARIANT:

# DEN SVAGE SYMMETRISKE UDDANNELSESKULTUR OG KOMPETENCEUDVIKLING – NÅR LEDELSE OG MEDARBEJDERE ER UBEVIDST PASSIVE

Vidensniveauet om kompetenceudviklings muligheder er i mange virksomheder meget begrænset. Og tilstedeværelsen af forholdsvis små og umiddelbare barrierer afholder mange virksomheder fra at søge nærmere oplysning om området og får dermed ikke igangsat aktiviteter. Eksempelvis kan der være tale om offentlige servicevirksomheder, hvor alene budgetrestriktionen gør, at kompetenceudvikling ikke ses som værdt at beskæftige sig med. I disse virksomheder er arbejdsstyrken ofte sammensat af relativt kortuddannede personer, hvor deres arbejde ikke udfordres, hverken af ny teknologi eller af arbejdsorganisatoriske forandringer.

Alligevel er der stigende bevidsthed om kompetenceudviklings betydning for virksomhedsudviklingen. Ikke mindst diskussionen om, hvordan forøget kvalitet af offentlig service kan forøges i velfærdsinstitutionerne har sat skub i overvejelserne hos mange offentlige ledere. Dog ikke mere end at ydre stimulanser fra professionelle uddannelsesplanlæggere ofte er den igangsættende impuls, der får gang i behovsafdækninger og efterfølgende læringsaktiviteter. Denne ydre impuls kan også vise sig at komme "indefra", forstået som at det er de overliggende led i organisationen, f.eks. en forvaltningsenhed i en kommune eller en enhed for strategisk ledelse i en privat koncern, der udstikker nærmere retningslinjer for kompetenceudviklingen. I sådanne tilfælde kan et skub til en decentral enhed støde på barrierer, der knytter sig til selve det at implementere nye tiltag på arbejdspladsen.

## Et illustrerende kig ind i VEU-praksis på et plejehjem

Plejehjemmet er en institution med 24 lejligheder for ældre. Det beskæftiger 45 personer, hovedsageligt SOSU-uddannede. Indtil for få år siden var der slet ingen tradition for kompetenceudvikling på arbejdspladsen, men så blev lederen kontaktet af

en konsulentgruppe, der fik sat gang i hele processen med kompetenceudvikling. I følge lederen, er det for det meste hende, der motiverer medarbejderne til videre udvikling. *"Da jeg er meget på arbejdspladsen, er det noget jeg kan fornemme, og vi snakker os frem til det"*, fortæller hun.

I første omgang er det som sagt mest lederen, understøttet af tillidsrepræsentanten, der har været årsagen til, at plejehjemmet er gået mere aktivt ind i VEU forløb. Derudover kommer motivationen fra de netværk, som lederen har med eksterne partnere. Gennem deltagelse i ledernetværk motiveres lederen til at igangsætte kursusforløb og mere individuel kompetenceudvikling.

Derudover skal kursusforløbene kunne anvendes og være brugbare, mener lederen. Endelig skal det kunne gennemføres i "huset", så medarbejderne kan afløse hinanden.

Det er både ud fra de formelle MUS-samtaler og de mere uformelle samtaler, at der foregår videreuddannelse. En medarbejder, uddannet som social- og sundhedsassistent (tidligere -hjælper) de sidste 5 år fortæller, at hun har været glad for et samarbejds kursus, hvor de blev enige om at rotere mellem de fire enheder, de har. Her gik det op for mange, at det ikke var anderledes i de andre boenheder, men at det var de samme problemer, man havde. *"I og med at jeg arbejdede på en enhed, så kendte jeg ikke meget til beboerne i den anden enhed. Det kunne være et problem, når jeg skulle uddele medicin. Men efter rotationen blev indført, er det ikke noget problem længere. Nu kender jeg deres rytme"*, siger medarbejderen, der er meget tilfreds med denne prøveordning. Ideen til denne rotation kom fra et særligt kursusforløb.

VEU bruges ikke som et strategisk værktøj, men mere som en mulighed for at udvikle medarbejderstabens basiskompetencer her og nu på en mere pragmatisk måde. *"Jeg er meget opmærk-*



*som på, at der skal ske noget udvikling, og der skal være noget undervisning, men man skal også passe på, at der ikke kommer for meget på. Der skal være pauser indimellem også. Det fornemmer jeg, når jeg snakker mere uformelt med mine medarbejdere. Så kan jeg mærke, hvor overskuddet lige er”, forklarer lederen, der samtidig udtrykker virksomhedens fordele ved en personalepolitik, der vægter funktionel fleksibilitet.*

Efter de uddannelsesforløb, der har været nu, er der kommet en mere positiv holdning til efteruddannelse, herunder Forberedende Voksen Undervisning (FVU).

VEU-godtgørelser, der kan søges til alle, er efterhånden ret afgørende for, at der sker kursusforløb, i følge lederen.

En medarbejder udtrykker stor glæde ved de mange kursusforløb, der er på stedet for tiden. Hun har aldrig været på en arbejdsplads med så mange tilbud. Hun roser sin leder. Hun mener ligeledes, at det er noget, de kan bruge i deres hverdag.

Hun ønsker ikke mere end ca. 1 kursus om året, i hvert fald, hvis det gælder hele huset.

Tillidsrepræsentanten mener i modsætning til denne medarbejder, at det er fint nok med en mere omfattende kompetenceudvikling. Men hun savner mere åbenhed, hvor lederen sammen med de ansatte i en slags uddannelsesudvalg, arbejder mere systematisk med kompetenceudvikling og kurser.

Det er først og fremmest økonomien, der sætter rammen for kompetenceudvikling, men *”hverdagen skal også hænge sammen”,* som det udtrykkes af ledelsen. Det vil sige, der i forbindelse med opstart af VEU tages to hensyn, udover det økonomiske er der tale om et pragmatisk/praktisk skøn, som lederen hele tiden udøver. *”Jeg fornemmer hele tiden, hvad der er muligt inden for økonomien”,* udtrykker lederen det, når hun taler om muligheder for VEU, herunder FVU.

Fra Velfærdsministeriets pulje til bedre ældrepleje fik man

140.000 til at gennemføre kompetenceudvikling i et samarbejde med private konsulentfirmaer. Det er ofte de private konsulentfirmaer, der åbner op for de økonomiske muligheder, der kan være for at sætte kursusforløb i gang.

Det kan ikke umiddelbart måles, om den igangsatte voksenuddannelsesaktivitet har været en succes eller ej. Men når lederen spørger mere uformelt i sin daglige omgang med sine medarbejdere, fornemmer hun, at de temaer, der er arbejdet med, bliver brugt. Stemningen er også blevet gladere i huset, mener hun. På samme måde er de fleste blevet bedre til at skrive, og har fået mere mod på at skrive gennem de danskforløb, der har været afholdt.

Tillidsrepræsentanten mener, at FVU-delen er for topstyret, og hun ønsker som allerede nævnt nedsat et uddannelsesudvalg, som der ikke er i dag. Samtidig kunne man også lade sig inspirere mere af andre plejehjem i kommunen. Indholdet i FVU synes hun er for snævert, og hun ønsker mere fokus på de kommende beboere, der kommer fra etniske grupper.

Om det er en succes eller ej med den øgede indsats i forhold til VEU, er efter lederens mening, i sidste ende et spørgsmål om en fornemmelse i hverdagens omgang med de ansatte.

Vedligeholdelsen af VEU skal sikres ved at, der bliver "ført mere på hen ad vejen". Nu er det ikke længere "farligt" at melde sig til FVU i de almene fag, som det var tidligere. Der er kommet en positiv holdning til udvikling af de enkeltes kompetencer.

Men samtidig ønsker tillidsrepræsentanten som nævnt, at VEU skal iværksættes mere systematisk gennem et uddannelsesudvalg med øget medarbejderinvolvering til følge.

## Vejen frem?

Til virksomheder, der ved at se sig selv i dette tredje barriere-spejl, kan se en vej frem for egen kompetenceudvikling, vil følgende overvejelser naturligt kunne komme på tale:

Første led i en erkendelsesproces må være, at ledelse og medarbejdere får øje på de muligheder for styrket virksomhedsudvikling og jobforbedring, der kan ligge i kompetenceudviklingen. Derved kan der optræde et opgør med en ubevidst laden stå til, hvorved positive effekter for arbejdspladsudvikling går tabt.

Næste led – initiativfasen – må bestå i, at arbejdspladsen søger professionel bistand hos eksterne kyndige indenfor uddannelsesplanlægning og tilrettelæggelse af læreprocesser.

Da der er tale om at starte op fra bunden i forhold til arbejdspladsens traditioner vil et nærliggende første tiltag tit bestå i igangsættelse af udviklingsprojekter der omfatter grupper af medarbejdere, hvorved der kan komme til at optræde en demonstrationsværdi for øvrige medarbejdergrupper.

# GENEREL AFRUNDING

Kompetenceudvikling er, som det er fremgået, langt fra nogen selvfølge. I mange virksomheder er der ingen eller kun en svag tradition herfor. Denne tradition kan være resultat af meget bevidste symmetriske vurderinger, hvor ledelse og medarbejdere er enige om, at virksomhedens forretningssituation ikke tilsiger medarbejderudvikling. Der kan også være tale om, at man samstemmende lever i en forestillingsverden, hvor man på et ret ubevidst plan er enige om, at kompetenceudvikling er en forholdsvis fjern størrelse, man derfor er relativt dårligt orienterede i. Endelig er der i dette temahæfte peget på den situation, hvor der er asymmetri mellem ledelsens positive vurdering af behov for kompetenceudvikling, mens medarbejderne er knap så energiske.

Sådanne situationer af institutionel art er overordnet meget afgørende for, om der foregår aktivitet.

Mere konkret kan man anføre en række barrierer, der skal overvindes, hvis virksomhederne ønsker at bryde dødvandet på kompetenceudviklingsområdet.

Analysen i regi af Nationalt Center for Kompetenceudvikling (Pedersen m.fl. 2000a, 2009b) har ført til afdækning af syv vigtige barrierer for kompetenceudvikling:

## Produkt-barrieren

En meget central barriere for at iværksætte uddannelsesinitiativ er, hvis virksomhedens frembringelse af produkter og ydelser ikke kræver en løbende udvikling af medarbejderne. Der kan være tale om produkter eller ydelser, som ikke ændrer sig, hvorfor der ikke opleves et behov for udvikling af medarbejdernes kompetencer. I nogle tilfælde er der tale om ufaglært arbejde af den type, som er i risiko for outsourcing til andre og mindre omkostningstunge lande. Det centrale her er, at medarbejderne til fulde magter deres arbejdsopgave, hvorfor man ikke tænker i kompetenceudvikling.

## Ledelses-barrieren

En anden barriere, som tankerne nærmest automatisk ledes hen på i lys af ovenstående, er spørgsmålet om ledelsens rolle i kompetenceudvikling af medarbejderne. I den forbindelse er der flere typer af problemstillinger, hvor den første er, at ledelserne ser ud til at kunne bruge en type medarbejdere, som ikke kræver eller ønsker udvikling, til at varetage en særlig type af uforanderlige opgaver. Dette er ikke problematisk, hvis der samtidig findes medarbejdere, der ønsker denne type arbejde. Problemer opstår først der, hvor denne type arbejdspladser bliver lukningstruede, i den situation står medarbejdere med et langt arbejdsliv uden uddannelsesmæssig opkvalificering svagt. Her spiller det en meget vigtig rolle, om ledelsen på virksomheden ingen nytte oplever at have af, at opkvalificere medarbejderne.

## Økonomi-barrieren

Den tredje barriere er en økonomi-barriere. Mange steder ligger der en barriere i økonomien, idet der er formuleret større ønsker og behov for uddannelsesinitiativ, end der er økonomiske midler til at realisere. Dette kommer særligt til udtryk i offentlige institutioner.

## Drift-barrieren

En fjerde barriere er hensynet til den daglige drift. Der er ofte anført, at regulær travlhed er en hindring for at få udviklingsinitiativ sat på dagsordenen, eller at den daglige drift kommer til at spænde ben for allerede iværksatte kurser.

## Strategi/implemterings-barrieren

Den femte barriere handler om implementering af strategier for kompetenceudvikling. Der er flere steder, hvor man går strategisk til værks, hvor man har lavet planer, systemer og målsætninger for den strategiske kompetenceudvikling, og hvor man alligevel

oplever, at man ikke lykkes helt med at få dem implementeret i forhold til forskellige medarbejdergrupper, bl.a. fordi man ikke har nedsat et efteruddannelsesudvalg.

## Uddannelsessystem-barrieren

Som en sjette barriere skal nævnes, at der er flere aktører, der nævner, at de oplever uddannelsessystemet som meget bureaukratisk. Mange regler i AMU-systemet opleves som en barriere, ligesom udbuddet af voksenuddannelser for virksomhederne forekommer spredt og ukoordineret.

## Medarbejder-barrieren

Den syvende og sidste barriere, er *medarbejder-barrieren*. Den handler om, at medarbejdernes indstilling til videreuddannelse kan være en barriere. Mange medarbejdere, der kunne have egeninteresse i at bruge uddannelse som en strategi til at bevare job eller optimere chancerne for at få et andet, ønsker ikke dette. Der er således en barriere for nogle typer af udsatte medarbejdere i forhold til at bruge uddannelse som et led i en strategi til at få en mindre udsat position på arbejdsmarkedet. Der er derudover en anden type af medarbejder-barriere, som med stor sandsynlighed kan spille ind på den første, nemlig at der er en del, der har dårlige erfaringer med skolegang, og som derfor har udviklet en form for "uddannelses-skræk".

For uddannelsesinteresserede kan analyser af barrierer være med til at fastslå, at det ikke er nok med gode intentioner og gejst hos enkelte dele af en virksomhed. Når uddannelsesinitiativ skal tages og integreres, skal man være sig bevidst, at der er mange forskellige faktorer, der spiller ind, og som også skal stille sig i vejen. Her må man foretage en konkret analyse skridt for skridt i forhold til at se på, hvilken type af medarbejdere, man har at gøre med. Hvad er deres indstilling til uddannelse, og ikke mindst hvilke erfaringer har de i bagagen? Hvilke muligheder ligger der i uddannelsessystemet? Hvordan får man de gode intentioner og strategier implementeret, hvis der er tale om en større organisation? Kan uddannelse umiddelbart forenes med den daglige drift? Hvad er de økonomiske rammer? Hvor står ledelsen, er det den, der er drivkraften omkring uddannelse eller er ledelsen en decideret barriere? Og sidst er det meget relevant at få afsøgt, i hvilket omfang medarbejderne har brug

for udvikling af deres kompetencer i relation til videreudvikling af virksomhedens produkt eller ydelse.

Der er således mange forhold at tage højde for, når der skal tages initiativer til kompetenceudvikling, og som vi har set, er der også mange mulige barrierer på vejen. At nedbryde barrierer må forstås som brud med ledelsers eller medarbejders værn mod forandringer, man i situationen finder uønskede. I den forstand er barrierenedbrydning dog langt fra kun et spørgsmål om at få greb om bedre metoder og værktøjer til uddannelsesplanlægning men nok så meget et spørgsmål om nye erkendelser af behov for kompetenceudvikling og muligheder for at få dem indfriet på en måde, så fælles og forskellige interesser bliver tilgodeset.

Højrup Pedersen, Steen og Per-Erik Ellström (2007): *Arbejdspladslæring: Forudsætninger, strategi/metoder og resultater*. TemaNord 2007: 576. Nordisk Ministerråd: København.

Kubix (2009): *Bare vi taler om det samme! – om brug af kompetencer, kvalifikationer og uddannelse*. Interreg IVA: København

Lassen, Morten, Ann Vejlin Jensen, Birgitte Bagge, John Houman Sørensen, Lone Krogh, Søren Vøxted, Bolette Abrahamsen (1999): *Evaluering af puljen til uddannelsesplanlægning, hovedrapport*. Erhvervs- og Boligstyrelsen: København.

Lassen, Morten, John Houman Sørensen, Rasmus Møberg, Anja Viegh Jørgensen, Per Kongshøj Madsen, Peter Nielsen, Søren Vøxted, Finn Tidemand, Peter Plougmann, Solveig Carlsen (2005): *Motivation og barrierer for virksomhedernes brug af VEU*. Finansministeriet: København

Lassen, Morten (2009): *Når kompetenceudvikling er noget vi gør*. Temahæfte 2. Nationalt Center for Kompetenceudvikling: København.

Neubert, Axel (2007): *Parterne på nye eventyr. Analyse af udviklingsprojekter, overenskomstbestemmelser og planlægningsværktøjer til efteruddannelse i perioden 1978-2007*. KvaliNord, CARMA Aalborg Universitet: Aalborg.

Pedersen, Oline, Morten Lassen (2009a): *Rapport om spørgeskemaundersøgelse*. Nationalt Center for Kompetenceudvikling: København.

Pedersen, Oline, Morten Lassen, Jane Rohde Voigt, Niels Larsen (2009b): *Ni billeder af voksen- og efteruddannelse i kontekst*. Nationalt Center for Kompetenceudvikling: København

Teknologisk Institut (2008): *Kompetencecentre i lærende regioner*. Slutevaluering. Teknologisk Institut: København.

Viegh Jørgensen, Anja, Henning Jørgensen, Nanna Friche (2007a): *Kvalificering af offentlige og private virksomheders efterspørgsel efter VEU*. CARMA: Aalborg

Viegh Jørgensen, Anja, Henning Jørgensen, Nanna Friche, Lars Rune Møller (2007b): *Grundlæggende metoder og værktøjer til afdækning af behov for VEU*. CARMA: Aalborg

Viegh Jørgensen, Anja, Morten Lassen (2009): *Kompetenceudvikling – hvordan?* Temahæfte 1. Nationalt Center for Kompetenceudvikling: København

# NCK

NATIONALT CENTER FOR  
KOMPETENCEUDVIKLING

Nationalt Center for Kompetenceudvikling  
Tuborgvej 164  
2400 Copenhagen NV  
Denmark