



## **VEU-centrenes vejledningsstrategier**

Kristina Mariager-Anderson & Bjarne Wahlgren

Oktober 2012

<b>INDLEDNING</b>	<b>1</b>
BAGGRUND	1
HISTORIK	1
METODEBESKRIVELSE	2
<b><u>VOKSENVEJLEDNINGSSTRATEGIER</u></b>	<b>3</b>
FORSKELLIGE VEJLEDNINGSSTRATEGIER	3
NYE UDFORDRINGER FOR VEU-KONSULENTERNE	3
KONSULENTERNES NYE ERFARINGER – OG BRUDTE FORVENTNINGER	6
<b>VEJLEDNINGSSTRATEGIER I FORHOLD TIL SMÅ OG MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER</b>	<b>7</b>
VEJLEDNING TIL SMÅ VIRKSOMHEDER	9
VEJLEDNING TIL MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER	11
LØSNINGSTRATEGIER I FORHOLD TIL BARRIERER FOR KOMPETENCEUDVIKLING	11
<b><u>OPSUMMERING</u></b>	<b>14</b>
<b><u>REFERENCELISTE</u></b>	<b>16</b>

Titel: VEU-centrenes vejledningsstrategier (elektronisk udgave)

Forfatter: Kristina Mariager-Anderson og Bjarne Wahlgren

Udgiver: Nationalt Center for Kompetenceudvikling

Layout: Nationalt Center for Kompetenceudvikling

Forsidefoto: Jesper Rais

ISBN: 978-87-7684-955-9

Hjemmeside: <http://nck.au.dk>

## Indledning

Dette notat præsenterer VEU-centrenes erfaringer med voksenvejledning og rådgivning. Formålet har været at indsamle, systematisere og formidle gode eksempler (best practice) fra VEU-centrenes arbejde.<sup>1</sup>

## Baggrund

Undervisningsministeriet (nu Ministeriet for børn og undervisning) beskrev i forbindelse med oprettelsen af VEU-centrene i 2010 en række forestående opgaver for centrene. En af opgaverne var *'målrettet opsøgende vejledning'*.

I forhold til denne præsenterede Dansk Clearinghouse for Uddannelsesforskning på vegne af Undervisningsministeriet i 2011 et forskningsreview om effekt af uddannelses- og erhvervsvejledning.<sup>2</sup> Reviewet viste, at der var et meget lavt antal internationale studier om effekten af voksenvejledning.

Erfaringsindsamling kan ses på denne baggrund og drejer sig om:

- *Hvilke voksenvejledningsstrategier, VEU-centrene har anvendt?*
- *Hvilken form og hvilket indhold har de?*
- *Hvilke effekter har de forskellige strategier i forhold til de differentierede målgrupper?*

## Historik

Da VEU-centrene blev oprettet, overtog de vejledningsopgaver i forhold til virksomheder og deres ansatte fra de tidligere 22 voksenvejledningsnetværk.<sup>3</sup> Flere konsulenter på centrene beskriver, at deres nuværende samarbejdsrelationer både internt i og på tværs af VEU-centre i mange tilfælde er en fortsættelse af tidligere samarbejder. De tidligere samarbejdsrelationer beskrives som en stor fordel, da konsulenterne på denne baggrund har bredt kendskab til forskellige skolekulturer, -miljøer og -strukturer. Dette var også konklusionen i en tidligere NCK-undersøgelse af erfaringer med kompetenceudvikling blandt medarbejdere i voksenuddannelsesinstitutioner: "Det fremstår som vigtigt for udøvelse af kompetenceudvikling, at man har en indgående indsigt i "systemerne", det vil sige både i

<sup>1</sup> Erfaringsindsamlingen er koordineret og afstemt i forhold til EVAs evaluering af VEU-centrene, som blev afrapporteret i 2010 og 2012. Mens EVA har foretaget en evaluering af VEU-Centrene blandt andet i forhold til styreform, samarbejde og resultater, beskriver NCK's erfaringsindsamling eksempler med henblik på at forbedre praksis.

<sup>2</sup> Christensen, Gerd & Michael Søgaard Larsen (2011). Viden om vejledning. Dansk Clearinghouse for Uddannelsesforskning, Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet.

<sup>3</sup> De 22 voksenvejledningsnetværk eksisterede fra december 2007 til marts 2010. Voksenvejledningsnetværkene havde blandt andet til opgave at styrke den opsøgende vejledning og rådgivning på virksomhederne med særlig fokus på kortuddannede; uddanne vejledere i virksomhederne, samt etablere virksomhedsnetværk blandt især små og mellemstore virksomheder for herigennem at styrke dialogen om voksenuddannelse.

indretningen af det uddannelsessystem, man selv er en del af, herunder det faglige miljø på skolerne [og] de uddannelsessystemer, man samarbejder med” (Larsen, Pedersen & Lassen 2010, s. 16).

### **Metodebeskrivelse**

Datamaterialet til denne erfaringsindsamling baserer sig på 29 interview med repræsentanter fra de tretten VEU-centre i Danmark samt det skriftlige materiale, som er tilgængeligt om de forskellige aktiviteter. Som baggrund indgår centrenes udviklingskontrakter for perioden 1. april 2010 til 31. december 2011.

Efter henvendelse fra NCK med information om opgaven har sekretariaterne på de enkelte VEU-centre henvist til medarbejdere, som kunne kontaktes i forbindelse med interview. Udvælgelsen af de medvirkende informanter er således foretaget af VEU-centrene ud fra deres viden om, hvem der havde de mest omfattende erfaringer. Informanterne fordeler sig på uddannelsesledere, uddannelsesvejledere/uddannelseskonsulenter<sup>4</sup>, sekretariatsledere og udviklings- og centerchefer. På den baggrund er VEU-centrene ikke repræsenteret med det samme antal informanter eller repræsentanter med samme stillingsbetegnelse.

De udvalgte informanter er interviewet om deres erfaringer. Interviewenes omfang har været mellem 45 minutter og to timer. Beskrivelserne fremstiller interviewpersonernes opfattelser af praksis.

Da der er tale om en erfaringsindsamling og ikke en evaluering eller systematisk kortlægning, er det NCK's vurdering, at den anvendte metode giver det mest fyldestgørende billede af ny viden og best practice.

Interviewene er foretaget i perioden januar - august 2012.

---

<sup>4</sup> Herefter benyttes fællesbetegnelsen 'konsulent' om vejledere/konsulenter.

## VOKSENVEJLEDNINGSSTRATEGIER

### Forskellige vejledningsstrategier

VEU-centrenes uddannelseskonsulenter har forskellige uddannelsesmæssige baggrunde og erhvervs erfaringer, og det er ikke alle konsulenter, der har en vejlederuddannelse. VEU-centrene benytter konsulenterne og deres erfaringer forskelligt.

Nogle VEU-centre arbejder med en form, hvor skolekonsulenter besøger *institutioner inden for deres eget fagområde*. Det gælder blandt andet for en SOSU-skole, hvor en uddannet pædagog varetager den opsøgende vejledningsvirksomhed i forhold til børneinstitutioner, opholdssteder m.fl. Dette gøres ud fra en formodning om, at denne tilgang sikrer en kvalificeret dialog og sparring med kunderne. Konsulenten fortæller, at en fordel ved at have den samme faglige baggrund som potentielle kunder er evnen til at opfange de udtalte spørgsmål, kunderne måtte have. Den fælles faglighed giver desuden konsulenten mulighed for kendskab til en faggruppes kultur og traditioner, herunder viden om hvilke uddannelsesmæssige udfordringer medlemmer af faggruppen typisk har, samt hvilke traditioner faggruppen har for brug af efteruddannelse.

Nogle centre benytter (også) en form, hvor *to konsulenter, der repræsenterer hver sin skole*, fx en konsulent fra en teknisk skole og en konsulent fra et VUC vejleder sammen. Denne form fremhæves især som et stort plus for konsulenterne, fordi de lærer af hinanden i forhold til arbejdsmetoder og områdekendskab.

Atter andre VEU-centre benytter *skoleuvidige konsulenter*, der er ansat i VEU-sekretariatet. VEU-center Fyn har således to skoleuvidige konsulenter, hvor den ene har baggrund som skolevejleder, blandt andet i tilknytning til VUC, mens den anden har været leder i det private erhvervsliv. Også VEU-center Trekantsområdet har skoleuvidige konsulenter ansat i VEU-sekretariatet. Den ene har erfaring med markedsføring fra det private erhvervsliv, den anden er uddannet pædagog og har arbejdet som konsulent på en SOSU-skole. Konsulenterne er ikke eksperter på alle de faglige områder, de repræsenterer, men de har en bred viden, mulighed for at indhente mere information om de enkelte uddannelser samt at dække hele den faglige progression i uddannelsesforløb. Denne form for konsulentrolle fremhæves positivt i forhold til, at konsulenterne ikke har den 'sælgerrolle', de kunne have haft, hvis de var tilknyttet én skole.

### Nye udfordringer for VEU-konsulenterne

I forhold til de udfordringer, som konsulenter oplever i VEU-centrene, kan man pege på tre forhold af betydning.

*Det første forhold* knytter sig til det motto, VEU-centrene er etableret under: *Én indgang til voksen- og efteruddannelse*. Det betyder, at privatpersoner og virksomheder kun behøver at henvende sig ét sted, når de ønsker vejledning om muligheder for voksen- og efteruddannelse.

De fleste konsulenter er placeret på én af skolerne under VEU-centret, men de skal kunne vejlede bredt og have et overordnet kendskab til alle centrets skoler og institutioner. De skal kunne vurdere og vejlede om, hvilke af områdets skoler der mest hensigtsmæssigt vil opfylde virksomhedens uddannelsesbehov. En rapport fra EVA fremhæver set fra virksomhedernes synspunkt også vigtigheden af det brede kendskab: "... når udbydere i deres virksomhedsopsøgende arbejde præsenterer virksomhederne for et bredt uddannelses tilbud, kan det gøre det lettere for kortuddannede at få øje på relevant uddannelse" (EVA 2012: 65).

*Et andet forhold* handler om nye *fagligheder*. Nogle konsulenter oplever en tendens til, at faglighedsbegrebet er under udvikling. Én faglighed spænder over eller indbefatter flere fagfaglige kompetencer. Et eksempel er kirkegårdsgravere. Denne faggruppe kan nu foruden fag indenfor anlægsgartneri tillige supplere med socialpædagogiske fag for at kunne tale med mennesker i sorg, der færdes på kirkegårdsgravernes arbejdsplads. De tilbydes således at deltage i SOSU-kurset sorg og krise (VEU Øst og Øerne). Et andet eksempel er kommunale vej- og parkarbejdere, der skal have kommunikationskompetencer for at kunne håndtere borgerhenvendelser. For konsulenterne indebærer udviklingen, at de skal kunne vejlede bredere som at følge udviklingen af fagområder. Vejlederen skal altså kunne analysere kompetenceprofiler og nye kompetencebehov på den baggrund.

Tendensen kan sammenlignes med to tiltag, der beskrives i EVAs rapport *AMU som springbræt til fortsat uddannelse* (2012). Rapporten beskriver, at udbydere af AMU dels udvikler nye erhvervsuddannelser på gamle brancheområder, dels udvikler nye erhvervsuddannelser på nye brancheområder. Mens det første tiltag særligt benyttes i regioner, hvor særlige brancheområder er i vækst, benyttes det andet tiltag i højere grad i takt med, at nye kompetencebehov opstår.

*Et tredje forhold* handler om konsulentens *objektivitet*. Nogle konsulenter beskriver således et nyt perspektiv på vejledningsindsatsen. Efter en årrække, hvor uddannelsesinstitutioner er blevet opfattet som virksomheder, der skulle drives og have fokus på salg og indtjening, er det overordnede fokus nu flyttet fra virksomhedsdrevet uddannelse (salg/udbud) til brugernes behov. Dermed beskriver konsulenterne deres egen rolle som *rådgivende vejledere*, hvis opgave består i at lokalisere behov. De skal udarbejde uddannelsespakker, der matcher virksomheder og medarbejders akutte behov i et fremadrettet perspektiv, frem for at tænke i eksisterende løsninger, der kan 'hentes ned fra hylderne'. En konsulent fortæller, at hvor det tidligere var kutyme at sende et standardiseret skriftligt tilbudsmateriale ud til kunderne, er tilbuddene nu oftest tilpasset den enkelte virksomhed og bliver præsenteret af konsulenten fx i form af en PowerPoint-præsentation.

Konsulenterne oplever i stigende grad at skulle udvikle individuelle uddannelsespakker eller uddannelsesløsninger for at imødekomme virksomhedernes forskellige behov.

### Ændrede arbejdsgange på baggrund af nye udfordringer

Konsulenterne fortæller, at der tidligere har været – og til dels stadig er – en tendens til, at konsulenter opfattes som sælgere, når de kommer ud på virksomhedsbesøg. Opfattelsen er ofte begrundet i, at virksomhederne på grund af manglende viden om, hvad VEU-centret kan tilbyde, oplever besøgene som forstyrrende i virksomhedernes dagligdag.

Det er flere konsulenter erfaring, at det er vigtigt at ændre opfattelsen af relationen mellem VEU-centret/konsulenten og virksomheden. Dels mod en gensidig opfattelse af at være samarbejdspartnere, der deler et fælles ansvar for at kompetenceudvikle og uddanne medarbejdere med henblik på at bevare og udvikle arbejdspladser i det område, man bor i. Dels i opfattelsen af VEU-centrene og de tilhørende skoler som aktører på lige fod med leverandører, der kan levere løsninger til gavn for virksomhederne. En konsulent forklarer, at det *”er i fællesskab, en form for partnerskab, at vi skal have det her til at lykkes. De må ikke betragte os som nogle, der kun kommer for at sælge et kursus til dem for at fylde op på vores egne kursushold. De skal betragte os som en samarbejdspartner, der skal være med til at sikre det regionale arbejdsmarked, hvor vi jo bare er en partner i det”*.

Det er konsulenterne erfaring, at en forudsætning for at opnå gode samarbejdsaftaler og partnerskabsrelationer med virksomhederne er at fokusere på arbejdet med relationer. Det drejer sig konkret om at udvise interesse og forståelse ved møder, samt at være vedholdende, følge op og foretage genbesøg. I samme øjemed er der skoler, som yder tjenester, fx i form af at tilbyde deres lokaler til virksomheder til afholdelse af kurser, møder etc., med henblik på at konsolidere et sådant partnerskab og samarbejdsforhold. Formålet for skolen, og dermed det samlede VEU-tilbud, er at blive en naturlig del af et samarbejdsnetværk, hvor de enkelte virksomheder på eget initiativ kontakter skolen, når der opstår et uddannelsesbehov.<sup>5</sup>

### Eksempel på samarbejdstiltag

VEU-center Vest har i efteråret 2011 og foråret 2012 på baggrund af ønske om etablering af samarbejder afprøvet en metode, der kaldes *Dialogmøde*.<sup>6</sup> Konsulenterne oplyser, at ideen til *Dialogmødet* opstod, da flere konsulenter oplevede en interesse fra virksomhederne i forhold til at komme i tættere dialog med VEU-centrene omkring det at sætte fremtiden på dagsordenen. *Dialogmødet* er et fire timers eftermiddagsmøde, hvor konsulenter fremlægger branchespecifikke prognoser for fremtiden og sætter disse i forbindelse med de brancher, der

<sup>5</sup> Etablering af partnerskabsaftaler er blandt andet ét af formålene i *Projekt Samarbejde og Partnerskab*, som er et EU Socialfondsprojekt, hvis overordnede mål er at hæve kompetenceniveauet for de kortuddannede medarbejdere i små og mellemstore private og offentlige virksomheder i Region Nordjylland. Projektets tidsramme er 2010-2012. Midtvejsevaluering er udgivet i december 2011: [http://www.sampar.dk/wp-content/uploads/2011/11/Evaluering\\_sampar\\_ver03.pdf](http://www.sampar.dk/wp-content/uploads/2011/11/Evaluering_sampar_ver03.pdf)

<sup>6</sup> Erfaringer med brug af *Dialogmødet* er dokumenteret i rapporten *Fra Kursus til sammenhængende uddannelsesforløb*. Afsluttende evaluering, juni 2012.



er repræsenteret på de enkelte møder. På nuværende tidspunkt<sup>7</sup> har flere forskellige typer virksomheder, bygge- og anlæg, mindre tømrerfirmaer, større industrivirksomheder m. fl. deltaget i Dialogmøder, og VEU-centret har fået meget positive tilbagemeldinger. Virksomhederne roser blandt andet skolerne for at ville mødes med dem uden at have et umiddelbart salg for øje. VEU-center Vest arbejder på baggrund af den positive respons fra virksomheder med at videreudvikle og strukturere Dialogmødet, så det kan indgå som en fast del af centrets vejledningstilbud.

### Konsulenternes nye erfaringer – og brudte forventninger

I 2010 søgte fire VEU-centre<sup>8</sup> i fællesskab penge til projektet *Fra kursus til sammenhængende uddannelsesforløb* fra Den Tværgående Udviklingspulje 2010 (TUP). Temaet var samspillet mellem brugere og institutioner, herunder med særlig fokus på VEU-centre.<sup>9</sup>

VEU-center Vest havde blandt andet som mål for deres del af udviklingsprojektet at få virksomhederne til at tage større ansvar for både kort- og langsigtet efteruddannelse og kompetenceudvikling. Projektets tilknyttede konsulenter måtte imidlertid erfare, at områder som uddannelsesstrategi og kendskab til arbejdsmarkedets udvikling lå langt væk fra de små virksomheders tankeverden:

*”Tidshorizonten er mange steder lig med ordrebogen. Det er produktionstanken. Så måtte vi revidere vores måde at tænke på, fordi vi tænkte på to forskellige planeter. Vi var nødt til at være meget mere nærværende. Det er det, der er ekstremt vigtigt for konsulenter i vores verden. Det er, at vi lynhurtigt situationsforfølger og kommer til at tale i øjenhøjde. I hvert fald ved vores første dialog med dem. Så kan vi efterfølgende sige, hvem kan vi invitere til nogle snakke med dem omkring noget strukturudvikling eller virksomhedsudvikling fremadrettet” (VEU-konsulent).*

Oplevelsen satte for konsulenten fokus på behovet for at udvikle hensigtsmæssige metoder til overhovedet at etablere et godt og tillidsfuldt samarbejde, som på sigt kan føre til strategisk uddannelsesplanlægning.<sup>10</sup>

Det overordnede budskab handler om at få små og mellemstore virksomheder til at fokusere på uddannelse og kompetenceudvikling af deres medarbejdere, hvilket konsulenterne blandt andet gør ved at arbejde på at øge virksomhedernes bevidsthed om tre områder:

<sup>7</sup> Sommer 2012

<sup>8</sup> VEU-center Trekantområdet (projektholder), VEU-center Vest, VEU-center Fyn og VEU-center Syd, samt partnerskoler tilknyttet de fire VEU-centre.

<sup>9</sup> Se til orientering rapporten *Fra Kursus til sammenhængende uddannelsesforløb*. Afsluttende evaluering, juni 2012.

<sup>10</sup> Læs om VEU-Center Vests deltagelse i projektet i rapporten *Fra Kursus til sammenhængende uddannelsesforløb*. Afsluttende evaluering, juni 2012, s. 26-33.



1. virksomhedens egen placering og værdi i det regionale fællesskab af udviklingsinteressenter (uddannelsesinstitutioner og virksomheder),
2. værdi af uddannelse, og
3. ideen om partnerskab mellem VEU-center/skoler og virksomhed.

Om forholdet til virksomhederne siger en konsulent: *”Vi vil rigtig gerne have et samarbejde med erhvervslivet. Det er deres behov, vi er en løsningsmulighed for. De skal selv være med til at se, at der kan blive mangel på arbejdskraft, og de er nødt til at udvikle sig for at klare konkurrencen i den globale verden. Vi vil rigtig gerne, at de har den bevidsthed”*. Og konsulenten tilføjer, at en metode til at øge bevidstheden om virksomhedernes egen værdi er via velunderbyggede prognoser og dokumentation om samfund og udvikling og behovene i forhold hertil. Dette giver konsulenterne anledning til at tale om værdien af kompetenceudvikling og kontinuerlig efteruddannelse.

I forhold hertil taler flere konsulenter om at formidle budskabet ved at præsentere uddannelse som en investering, der på sigt viser sig på bundlinjen. Mange virksomheder søger en nu-og-her nytteværdi af kurser, herunder certifikatkurser og lignende, og i forhold til denne holdning, er det konsulenternes opgave at informere virksomhederne om, hvordan bedre uddannelsesplanlægning kan føre til en hverdag med mindre ”brandslukning”. Samtidig mener konsulenter, at virksomhederne skal gøres opmærksom på, at uddannelse og opkvalificering af medarbejdere i stedet for at bruge vikarer kan være en økonomisk fordel.

Det er konsulenternes erfaring, at hvis de formår at formidle disse budskaber, så dannes grundlaget for, at virksomheder bruger VEU-centrenes tilbud aktivt og kontinuerligt.

I det følgende afsnit præsenteres nogle af de konkrete vejledningsstrategier, VEU-konsulenterne benytter i den opsøgende virksomhed i små og mellemstore virksomheder.

## **Vejledningsstrategier i forhold til små og mellemstore virksomheder**

Et centralt punkt i VEU-centrenes udviklingskontrakter for 2010-2011 er ”styrket og samordnet rådgivning til virksomheder og ansatte med særlig fokus på uddannelsesuvante beskæftigede og små og mellemstore virksomheder”.<sup>11</sup>

Ifølge Europakommissionen omfatter kategorien ”[...] små og mellemstore virksomheder (SMV'er) [...] virksomheder, som beskæftiger under 250 personer...” (Europakommissionen 2006, s. 5). I VEU-centerregi benyttes i praksis generelt definitionen *små virksomheder* om

<sup>11</sup> <http://www.uvm.dk/Uddannelser-og-dagtilbud/Uddannelser-til-voksne/I-fokus-paa-voksenuddannelsesomraadet/VEU-centre/Udviklingskontrakter-for-VEU-centrene>

dem, der har op til 10 medarbejdere, og *mellemstore virksomheder* om dem, der har mellem 10 – 100 medarbejdere.

Mens VEU-konsulenterne generelt beskriver vejledningsindsatsen i forhold til henholdsvis små og mellemstore virksomheder som forskellige, så er der også punkter, hvorpå særligt de indledende vejledningsstrategier er de samme. Flere konsulenter fortæller således, at første samtale ofte først og fremmest handler om at få vakt virksomhedernes interesse for kompetenceudvikling. Det er flere metoder til denne opgave.

*En metode* til at få etableret et samarbejde om kompetenceudvikling er at få virksomhederne til at se en umiddelbar nytteværdi. Således vælger konsulenterne at præsentere de 'hårde' kurser, det vil sige de kurser, der er lovpligtige og som udløser certifikater, først, og dernæst at præsentere tilbud om 'bløde kurser', som regnskab, IT, personlig udvikling eller kommunikation, efterfølgende.

*En anden metode* er, at konsulenten starter med at tage udgangspunkt i "de bevidste områder" hos en virksomhed, det vil sige de områder, hvor virksomheden ofte selv er bevidst om deres mangler, og herefter går videre og udfordrer virksomheden på "de blinde områder", det vil sige de områder, som virksomheden ikke er bevidst om, men som konsulenten vurderer, kan være relevante. En konsulent fortæller om et besøg, han foretog i en tømrervirksomhed. Her tager konsulenten udgangspunkt i tømrerfagskurser, fordi virksomheden er bevidst om disse kursers relevans. Herefter introducerer konsulenten andre områder indenfor virksomhedens praksis, der kunne være relevante at fokusere på, eksempelvis kundeservice. En opkvalificering af medarbejderne inden for dette nye fagområde kan gøre dem i stand til fx at præsentere virksomheden mere professionelt.

Et andet eksempel på en lignende tilgang beskrives af en konsulent, der besøger forskellige håndværkere og har haft stor succes med at tilbyde kurser, der kan betegnes som investeringskurser. Disse kurser er ikke certifikatgivende, men de kan bidrage til at konsolidere virksomheden, hvilket virksomheden kan se nytteværdien i. Der er fx tale om merkantile kurser, salgskurser eller energikurser. Konsulenten sætter fokus på håndværkerens evne til mersalg og har erfaring med, at det er en strategi, der virker.

*En tredje metode* er, som konsulenterne fortæller om, handler om at 'dele de gode historier' mellem virksomhederne. En god historie kan være om virksomheden, der har nul arbejdsskader. Konsulenten spørger ind til, hvordan dette opnås og finder ud af, at en af grundene er, at alle medarbejdere har så gode danskundskaber, at de kan læse maskinanvisninger. Denne historie tager konsulenten med ud til andre virksomheder og har erfaring med, at det er en god metode til at skabe interesse for kompetenceudvikling hos den enkelte virksomhed.

I det følgende fokuseres på aspekter af vejledningen, der er forskellige i forhold til små og mellemstore virksomheder.

### **Vejledning til små virksomheder**

Små virksomheder råder sjældent over en HR-medarbejder og arbejder således sjældent med en uddannelsesplan, hvorfor konsulenter samarbejder med disse virksomheder ofte sker med virksomhedens leder/ejer/direktør. Det er konsulenterens erfaring, at de små virksomhedsledere generelt har meget begrænset og i nogle tilfælde intet kendskab til efter- og videreuddannelse. Denne pointe blev fremhævet i en rapport fra EVA fra 2008 *Nyt AMU – med fokus på kompetencer og fleksibilitet*. ”Det forhold, at mange ikke kender til mulighederne for uddannelse inden for AMU-systemet, peger på et behov for en systematisering og en mere strategisk form for opsøgende arbejde” (EVA 2008. s. 12).

VEU-centrenes indsats og fokus på opsøgende arbejde i forhold til de små og mellemstore virksomheder kan ses som en reaktion på rapportens anbefaling, men det er altså fortsat konsulenterens opfattelse, at virksomhedsejernes kendskab til efter- og videreuddannelse er begrænset. Det viser sig blandt andet ved, at mange små virksomheder, på trods af overenskomst og betaling til arbejdsgiverforening og uddannelsesfonde, aldrig har gjort brug af uddannelse.

Vejledningsindsatsen kan derfor kategoriseres efter, om virksomhederne har et erkendt behov for efter- og videreuddannelse, og efter graden af kendskab til efter- og videreuddannelsessystemet.

### **Vejledning i forhold til erkendt behov for kompetenceudvikling**

For de små virksomheder med et erkendt behov for kompetenceudvikling, beskriver konsulenterne, at vejledningsindsatsen primært drejer sig om at få beskrevet en relevant uddannelsesplan/kursusplan/uddannelsespakke for (udvalgte) medarbejdere. I forhold til virksomhedernes oplevede behov, er det konsulentens erfaring, at det oftest har en fag-faglig karakter. Konsulenterne har derfor en opgave i at gøre virksomheden opmærksom på, at medarbejdere kan få markant mere ud af den faglige udvikling, hvis de samtidig har gode grundlæggende færdigheder i læsning, stavning, skriftlig fremstilling samt talforståelse, regning og grundlæggende matematiske begreber.

I forhold til manglende læsefærdigheder fortæller en konsulent, at fx produktionsmedarbejdere, der skal betjene særlige maskiner, er helt afhængige af sidemandsoplæring, hvis de ikke kan læse maskinproducentens manual. Konsulenten fortæller, at det i disse tilfælde er hendes opgave at forklare, hvordan Forberedende Voksen Uddannelse (FVU) kan klæde medarbejdere på til mere selvstændigt at udføre opgaverne. Samtidig fortæller hun, at eksempler som disse er gode at præsentere, fordi det er en

væsentlig motivationsfaktor for medarbejderne at kunne se en umiddelbar anvendelighed af at deltage i FVU undervisning.

### **Vejledning i forhold til ikke-erkendte behov for kompetenceudvikling**

Konsulenterne oplever regelmæssigt, at de små virksomheder umiddelbart takker nej tak til et besøg fra VEU-centeret. Konsulenterne gør derfor brug af forskellige metoder til at skabe den første interesse og til at etablere et godt grundlag for et samarbejde.

Én metode er at pege på de økonomiske perspektiver. Konsulenterne sørger derfor for at informere virksomhederne om de eksisterende muligheder, som virksomhederne kan gøre brug af via deres arbejdsmarkedsbidrag gennem kompetencefonde og andre tilskudsmuligheder. De fremhæver også, hvordan kompetenceudvikling skal ses som et bidrag til en øget økonomisk omsætning for virksomheden. Metoden er hensigtsmæssig, fordi vejledningen kommer til at dreje sig om de parametre, der er vigtigst for ejeren/ledelsen.

En anden metode, der efter konsulenternes erfaring virker i forhold til de små virksomheder, med ikke-erkendt behov for kompetenceudvikling, er at give ejeren/lederen mulighed for selv at formulere et givent behov. Samtidig kan det være hensigtsmæssigt at tilbyde ejeren/lederen kompetenceudviklingskurser, fx grundlæggende lederkurser. Denne strategi sigter mod, at ejeren/lederen som følge af egen ny indsigt bliver interesseret i at kompetenceudvikle virksomhedens øvrige medarbejdere.

Selvom konsulenterne lægger vægt på at udvide virksomhedernes horisont i forhold til de muligheder, der findes, og på dette grundlag få dem til at tage ansvar for kompetenceudvikling, så opfattes det stadig som en god strategi i forhold til de små virksomheder at fastholde, at det er konsulentens rolle at have det overordnede overblik. Konsulenten skal påtage sig planlægning og sammensætte kompetenceudviklende forløb for virksomheden. Flere konsulenter omtaler fleksibilitet som et nøglebegreb især i forhold til de små virksomheder. Det gælder i alle faser af kompetenceudviklingsforløbet: fra den første planlægning, over selve afviklingen og endelig opfølgningen med henblik på et eventuelt videre forløb.

VEU-center Midtøst arbejder med et forløb, et *Brugergenereret netværk*, der er fleksibelt på flere måder. Forløbet er fleksibelt, dels fordi:

- Det samler enkeltpersoner fra mange virksomheder
- Det ikke nødvendigvis ligger i dagtimerne
- Det er tilpasset de enkelte deltageres behov.

Centret tilbyder eksempelvis AMU-kurset *Grundlæggende Lederuddannelse* om aftenen.

Kurset henvender sig til blandt andet små håndværksmestre/ledere, der ikke har mulighed for at deltage om dagen. Centret har gode erfaringer med dette kursus som aftenkursus.

## Vejledning til mellemstore virksomheder

Det er konsulenterne's erfaring, at det i udgangspunktet er lettere at etablere samarbejde om kompetenceudvikling med mellemstore virksomheder end med små. Årsagen er, at de mellemstore virksomheder ofte arbejder med en form for uddannelsesplan for deres medarbejdere. De kan skitsere kompetencebehov, og de har ofte selv forslag til kompetenceudvikling.

Arbejdet med planlægning af efter- og videreuddannelse i mellemstore virksomheder varetages ofte af en HR-medarbejder. Det kan lette samarbejdet yderligere, fortæller en af konsulenterne, idet disse *"er sat i verden for at gøre det samme som os"*. Når samarbejdet med HR-medarbejderen alligevel ikke altid sikrer et vellykket forløb med etablering af kompetenceudvikling, skyldes det ifølge konsulenterne, at det langt fra er givet, at HR-medarbejderen har gennemslagskraft hos produktionsmedarbejderne. Konsulenternes erfaring er, at betingelsen for succes med implementering af kompetenceudviklingsforløb ofte er, at medarbejdernes nærmeste leder også deltager i planlægningen. Den nærmeste leder skal acceptere ideen om kompetenceudvikling og påtage sig ansvaret for at formidle accepten videre til medarbejderne.

Konsulentens oplevelse af betydningen af at få mellemliderniveauet forpligtet på de besluttede kompetenceudviklingstiltag genfindes i de konkluderende bemærkninger i NCK's rapport *Når kompetenceudvikling får uddannelsesplanlægning til at gå fra koncepterne*. Her beskrives det, at tiltag uden mellemliderniveauets støtte nemt *"sander [...] til i en implementeringsfase, og det efterfølgende udbytte smuldrer"* (Larsen, Pedersen & Lassen 2010, s. 20).

En potentiel problematik, som konsulenter støder på i samarbejdet med mellemlidderen, fx værkfører/produktionsledere, kan udløses i de tilfælde, hvor værkføreren/produktionslederen ikke selv har en uddannelse. Mellemlidderen kan dermed føle sig utryk ved uddannelse, og har vanskeligere ved se behovet. I disse tilfælde kan det være en mulighed at engagere lederen selv – i dette tilfælde på mellemliderniveau – til at deltage i et kompetenceudviklingsforløb.<sup>12</sup>

## Løsningstrategier i forhold til barrierer for kompetenceudvikling

De fleste af de virksomhedsledere, der indvilger i at afholde et møde med VEU-centret, er principielt positive over for kompetenceudvikling af medarbejdere i virksomheden. Som en konsulent bemærker, *"De fleste synes, det er interessant. Men fra at synes, at det er*

---

<sup>12</sup> I forbindelse med denne erfaringsindsamling er vi blevet opmærksomme på en vejledningsform, der ikke umiddelbart falder inden for typiske kategorier som fx individuel- eller gruppevejledning. VEU-konsulenter benytter ofte en særlig form, hvor de simultant vejleder ledere og medarbejdere. Virksomhedsledere/ledere vejledes i forhold til virksomhedens medarbejdere, der vejledes om kompetenceudvikling. Der er således tale om vejledning i flere led.

*interessant, til at man får gjort noget ved det, der er et stykke vej".* Konsulenterne fortæller i den forbindelse om en række barrierer, der gør sig gældende for virksomhedernes faktisk manglende deltagelse i uddannelse.

### **Barrierer på individniveau**

En meget udbredt barriere er, ifølge konsulenterne, usikkerhed eller ligefrem angst i forhold til skole og uddannelse. Mange, især ufaglærte, har dårlige erfaringer med at gå i skole og er derfor usikre på, om de har evner til at tilegne sig manglende almene kompetencer indenfor fx dansk og matematik.

På denne baggrund har VEU-center Fyn fået produceret drikkekrus med følgende tekster på forsiden:

- "Hver 5. dansker har svært ved at stave og læse" og
- "Hver 6. dansker har svært ved tal og matematik".

Bag på kruset er der trykt en QR kode, som kan scannes med mobiltelefoner og fungere som direkte link til VEU-centrets hjemmeside. Her vises et videoklip med en velkomsthilsen, og der gives tre kontaktmuligheder.

Ideen med tiltaget er, at konsulenter ved virksomhedsbesøg kan medbringe et antal krus til virksomhedens frokoststue, og at krusene kan danne udgangspunkt for en samtale blandt medarbejdere om problematikken. Det er håbet, at medarbejdere med læse- eller regnevanskeligheder bliver bevidste om, at de ikke er alene om at være i den situation, og at det er både fornuftigt og legitimt at gøre noget ved det. Konsulenterne vil også bruge krusene som udgangspunkt for at tale med virksomhedsledere om, at netop dette forhold kan være en årsag til, at medarbejdere generelt vægrer sig mod at komme på kurser.

### **Barrierer på virksomhedsniveau**

Barrierer på virksomhedsniveau vil ofte mere eller mindre eksplicit kunne relateres til økonomiske forbehold eller til forhold, der bunder i vaner og virksomhedskultur. Det kan eksempelvis være, at det er kutyme at tage vikarer ind frem for at opkvalificere ansatte. Men barriererne er også knyttet til en række andre forhold.

Selv om de mellemstore virksomheder generelt er bedre orienterede om mulighederne for kompetenceudvikling, så er det stadig sådan, at for nogle virksomheder udgør voksen- og efteruddannelsessystemet et ukendt territorium. I nogle virksomheder fravælges uddannelsesinstitutionerne på baggrund af manglende indsigt i de muligheder, der faktisk er.<sup>13</sup>

Der er andre barrierer, der har afsæt i usikkerhed om, hvis ansvar, uddannelse og kompetenceudvikling, er. Det er en problematik, som konsulenter fra VEU-center Fyn er stødt på i virksomhederne, da de foråret 2012 undersøgte henholdsvis virksomhedslederens og

<sup>13</sup> Se NCK's temahæfte nr. 3, *Når kompetenceudvikling er noget, vi måske skal have mere af*. Heri beskrives tre hovedvarianter af institutionelt afhængige barrierer.

medarbejderes indstillinger og holdninger til efteruddannelse. Det hyppigste resultat var, at lederne sagde: "Det er en god ide. Medarbejderne kan bare komme og sige, hvilke kurser de vil på, så får de lov", mens medarbejderne sagde: "Det er en god ide. Lederne kan bare komme og sige hvilke kurser, vi skal deltage i, så gør vi det". Undersøgelsen afslørede således et "hul", som konsulenterne skal være opmærksomme på.

Der er også barrierer, der bunder i opfattelsen af, hvad uddannelse er eller kan være. Det er konsulenternes erfaring, at der i de små virksomheder især er mange forskellige opfattelser af begrebet uddannelse. Således har konsulenter mødt mange små virksomheder, hvis ejer har opfattelsen af, at uddannelsesansvaret- og opgaven ligger hos producenterne af det udstyr, virksomhederne køber. Når virksomhederne indkøber nyt udstyr, er det inden for nogle brancher sædvane, at producenterne 'uddanner' virksomhedernes medarbejdere i forhold til at betjene udstyret. Virksomhedsejere oplever derfor ikke et yderligere ansvar for at uddanne medarbejdere.

Der er en meget central barriere, der bunder i opfattelsen af, at medarbejderne er 'dygtige nok'. Flere konsulenter har oplevet situationer, hvor både ledere og medarbejdere har opfattelsen af, at deres nuværende kompetencer er fyldestgørende i forhold til det arbejde, de udfører.<sup>14</sup> Virksomhedsejere/ledere er dermed mindre optagede af uddannelse af medarbejderne, såvel i forhold til at opkvalificere medarbejdernes kompetencer, som at sikre, at virksomheden er klædt på til at følge med den samfundsmæssige udvikling.<sup>15</sup> Et vigtigt element her er at få virksomhederne til at skelne mellem de nødvendige kortsigtede og de langsigtede kompetencer.

I forhold til disse barrierer, som konsulenterne oplever som typiske og hyppige, anvendes den samme overordnede strategi. Den drejer sig principielt om at få virksomhedsejere/ledere engagerede, så kompetenceudvikling kan blive en del af kulturen på virksomhederne. På den baggrund skal medarbejderne overbevises om, at 'sådan gør man her'.<sup>16</sup> Strategien indebærer, at konsulenten informerer om, hvorfor kompetenceudvikling af medarbejdere er en økonomisk fordel for virksomheden. Hvad får virksomhederne ud af at kompetenceudvikle deres medarbejdere, både her og nu og på sigt, og hvilke tilskudsmuligheder er der? Det er konsulenternes erfaring, at når de økonomiske forbehold er afklarede, er det muligt at gå videre og informere om de andre forhold, fx indsatsen om at gå fra ufaglært til faglært. Det er dog ikke nok at henvise til emnet *ufaglært til faglært* som et politisk indsatsområde.

<sup>14</sup> En norsk undersøgelse viste, at 61% af de beskæftigede medarbejdere mente, at de allerede havde de nødvendige kompetencer til at udføre deres arbejde, se (VOX 2007) *Befolkningens holdninger til oplæring og egen kompetence*.

<sup>15</sup> Denne type barriere kaldes også 'produkt-barrieren' (Lassen 2010, s. 21) Den er karakteriseret ved, at medarbejderen magter sin arbejdsopgave udmærket, hvorfor hverken medarbejderen selv eller lederen tænker i kompetenceudvikling.

<sup>16</sup> Se i forbindelse med kompetenceudvikling og uddannelseskulturer NCK temahæfte 2 *Når kompetenceudvikling er noget vi gør* (2009), samt det tidligere nævnte NCK temahæfte 3 *Når kompetenceudvikling er noget, vi måske skal have mere af* (2010).



Konsulenterne skal være klædt på til at forklare behovet for kompetenceudvikling i forhold til den enkelte virksomhed set i et regionalt og samfundsmæssigt udviklingsperspektiv. De skal kunne dokumentere – og synliggøre – behovet og de gevinster virksomheden kan få ved at opfylde det.<sup>17</sup>

## Opsummering

Erfaringsindsamlingen viser, at konsulenterne i deres vejledningsarbejde i VEU-regi er stødt på en del fælles udfordringer. Først og fremmest er det vigtigt for konsulenterne at have et bredt kendskab til VEU-centrets institutioner og deres kursus- og uddannelses tilbud.

Fleksibilitet er et nøgleord. Således oplever konsulenterne i højere grad end tidligere, at de skal tilpasse kurser eller tænke i udvikling af nye kurser/uddannelsesforløb for at imødekomme de behov, der afdækkes i virksomhederne.

Denne opgave hænger tæt sammen med den relation, der skabes mellem virksomhed og konsulent. Det er konsulenternes erfaring, at de tilbud, der tilpasses en virksomhed, udvikles bedst på grundlag af et godt og tillidsfuldt samarbejde mellem konsulent og virksomhed.

En anden udfordring, som konsulenterne har mødt, vedrører tilpasning af planer, der viser sig ikke at virke. Et VEU-center havde udviklet en strategi til strategisk uddannelsesplanlægning i virksomhederne. I realiseringen viste det sig, at tiltaget havde 'sprunget en fase over', da virksomhederne var ikke parate til at blive introduceret for konceptet. Konsulenterne måtte revurdere strategien og tilpasse den i forhold til det behov, virksomheden har.

I forhold til at skabe kontakt til virksomheder, benytter konsulenterne strategier. Strategierne bunder i den gode relation som udgangspunkt. Dernæst benyttes en række konkrete metoder som indgangsvinkel, herunder økonomiske parametre, tilbud i forhold til certifikatkurser eller investeringskurser, samt 'de gode' historier om andre virksomheder, der har haft glæde af at deltage i kompetenceudviklingskurser.

Vejledning i forhold til henholdsvis små og mellemstore virksomheder indebærer til dels forskellige strategier.

De små virksomheder er ofte uddannelsesuvante, og dette forhold bliver en central præmis for vejledningsindsatsen. Både i forhold til virksomheder med erkendte og ikke-erkendte behov, er det konsulenternes erfaring, at det er vigtigt at forholde sig til de parametre, der er umiddelbart vigtige for virksomheden, fx økonomi, og herefter indledningsvis tilbyde fag-faglige kurser. I samme forbindelse omtales fleksibiliteten i forhold til afvikling af kompetenceudviklingen som et meget væsentligt parameter.

---

<sup>17</sup> I forhold til små og mellemstore virksomheders barriere for deltagelse i efter- og videreuddannelse kan henvises til evalueringsrapporten *Fra kursus til sammenhængende uddannelsesforløb* (2011). Heri beskrives VEU-Trekantområdets udviklingsarbejde i forhold til barriere på henholdsvis individ- og virksomhedsniveau.

De mellemstore virksomheder har ofte en HR-medarbejder. Her er det vigtigt, at konsulenten ikke blot planlægger forløb med ledelse og HR-medarbejderen, men at mellemliderniveauet tillige inddrages. Hvis dette niveau ikke forpligter sig på de valgte kompetenceudviklingstiltag, er konsekvensen ofte, at implementeringen af medarbejdernes nye kompetencer ikke bliver til noget.

Konsulenterne har erfaringer med en række 'typiske' barrierer. De oplevede barrierer bunder i usikkerhed om manglende kompetencer, i uddannelsesuvante kulturer, i usikkerhed om ansvar og i opfattelser af manglende behov, fordi 'medarbejdere er dygtige nok'. I forhold til samtlige af disse er den overordnede strategi, at konsulenterne generelt informerer og gør virksomhederne bevidste om (de mange) fordele ved kompetenceudvikling - både på kort og længere sigt.

## Referenceliste

ARGO (2012). *Fra Kursus til sammenhængende uddannelsesplan*. Afsluttende evaluering, juni 2012. Upubliceret.

Christensen, Gerd & Michael Søgaard Larsen (2011). *Viden om vejledning*. København: Dansk Clearinghouse for Uddannelsesforskning.

COWI (2011) *Projekt Samarbejde og Partnerskab. Midtvejsevaluering*. EUC Nord – Netværk Nordjylland. [http://www.sampar.dk/wp-content/uploads/2011/11/Evaluering\\_sampar\\_ver03.pdf](http://www.sampar.dk/wp-content/uploads/2011/11/Evaluering_sampar_ver03.pdf)

Europakommissionen (2006). *Den nye definition af små og mellemstore virksomheder. Brugervejledning og erklæring*. Publikationer om erhverv og industri. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_da.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_da.pdf)

EVA (2008). *Nyt AMU – med fokus på kompetencer og fleksibilitet*. (Danmarks Evalueringsinstitut)

EVA (2010). *De nye VEU-centre. Erfaringer fra VEU-centrenes etablering*. (Midtvejsevaluering).

EVA (2012). *Evaluering af VEU-centrene. Vurdering af styreform, samarbejde og resultater*. Evalueringsrapport.

EVA (2012). *AMU som springbræt til fortsat uddannelse*. (Danmarks Evalueringsinstitut)

Larsen, Niels, Steen Høyrup Pedersen & Morten Lassen (2010). *Når kompetenceudvikling får uddannelsesplanlægning til at gå fra koncepterne*. (Temahæfte 4). København: Nationalt Center for Kompetenceudvikling.

Larsen, Anne & Bjarne Wahlgren (2009). *Virksomheder og voksenvejledningsnetværk*. København: Nationalt Center for Kompetenceudvikling.

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

Lassen, Morten (2010). *Når kompetenceudvikling er noget, vi måske skal have mere af*. (Temahæfte 3). København: Nationalt Center for Kompetenceudvikling.

UVM (2011) *Afdækning af voksen- og efteruddannelsesbehov. Inspirationsmateriale til VEU-centrene*. UVM 2011. <http://www.e-pages.dk/uvm/36/>

VOX (2007). *Befolkningens holdninger til oplæring og egen kompetence*. Oslo: Vox.