

NÅR KOMPETENCEUDVIKLING ER NOGET VI GØR

TEMAHÆFTE 2

NCK NATIONALT CENTER FOR
KOMPETENCEUDVIKLING

KØBENHAVN NOVEMBER 2009

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

Titel	Når kompetenceudvikling er noget vi gør
Forfatter:	Morten Lassen
Udgiver:	Nationalt Center for Kompetenceudvikling
Layout:	Wanek & Myrner aps
Fotos:	Wanek & Myrner aps
Trykkeri:	Chronografisk A/S
ISBN:	978-87-7684-320-5

OM NCK

Nationalt Center for Kompetenceudvikling indsamler, dokumenterer og formidler viden om voksen- og efteruddannelse 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

FORORD

I Nationalt Center for Kompetenceudvikling (NCK) arbejdes der med analyse af metoder og redskaber for systematisk kompetenceudvikling i virksomhederne. Dette temahæfte belyser kompetenceudviklingens afhængighed af virksomhedernes forretningsituation og fokuserer på virksomheder med så gunstige forudsætninger for kompetenceudvikling, at kompetenceudviklingen må forstås som en integreret del af virksomhedsudviklingen. Hvorvidt 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 kompetenceudvikling, hvor den nærmest er en givet ting. Tanken er, at der hermed lægges et spejl frem til inspiration for virksomheder, der påtænker at

opprioritere kompetenceudviklingen som del af virksomhedernes forretningsstrategi.

Temahæftet henvender sig til interesserede uddannelsesansvarlige i virksomhederne og 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

NÅR KOMPETENCEUDVIKLING ER NOGET, VI GØR

AF MORTEN LASSEN

Forord	3
Introduktion	6
Første variant:	
Den stærke uddannelseskultur og kompetenceudvikling	8
<i>Et illustrerende kig ind i VEU-praksis på et dansk reklamebureau</i>	9
<i>Et illustrerende kig ind i VEU-praksis på en digital designvirksomhed</i>	10
<i>Vejen frem?</i>	10
Anden variant:	
Den stærke samarbejds tradition og kompetenceudvikling	11
<i>Et illustrerende kig ind i en stor dansk kommune</i>	12
<i>Et illustrerende kig ind i VEU-praksis på et stort sygehus</i>	13
<i>Et illustrerende kig ind i VEU-praksis i en stor dansk transportvirksomhed</i>	15
<i>Vejen frem?</i>	15
Tredje variant:	
Den klare nødvendighedssituation og kompetenceudvikling	17
<i>Et illustrerende kig ind i VEU-praksis i en dagligvarebutik</i>	18
<i>Vejen frem?</i>	19
Lille spejl på væggen der, sig mig hvem jeg er ... en generel afrunding	20
Referencer	22



INTRODUKTION

De seneste års politiske initiativer omkring voksen- og efteruddannelse (VEU) 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 forholdsvist VEU-passive virksomheder. I dette temahæfte vender vi problemstillingen 180 grader og spørger: Hvad gør, at nogle virksomheder er så optaget af kompetenceudvikling, at det nærmest er en selvfølgelig aktivitet, der er fuldt integreret i virksomhedernes drift.

At tale om kompetenceudvikling som en selvfølge er lidt af en tilsnigelse. Det er i sidste ende altid resultatet af bevidste og velovervejede viljeshandlinger hos personer, der befinder sig i forskellige positioner på virksomhederne. Alligevel kan det give god mening at sige, at kompetenceudviklingen i nogle af virksomhederne næppe står til diskussion. Det er en indarbejdet praksis. 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 forretningssituation. 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 visse konfigurationer og situationer betinger stor selvfølgelighed i en uddannelsesfremmende kultur med en ambitiøs kompetenceudvikling i virksomhederne som konkret udslag.

Men hvilke konfigurationer og situationer giver det gunstigste afsæt?

Svaret på det spørgsmål gives i det følgende i form af en portrættering af tre hovedvarianter af virksomheder, hvor kompetenceudvikling som aktivitet reelt ikke står til diskussion, og hvor konkrete drøftelser om kompetenceudvikling her alene er et spørgsmål om dens tilrettelæggelse. På trods af virksomhedernes individuelle særpræg, samler beskrivelsen sig om formulering af nogle fællestræk, hvor det giver mening at tale om nogle hovedvarianter.



FØRSTE VARIANT:

DEN STÆRKE UDDANNELSESKULTUR OG KOMPETENCEUDVIKLING

I nogle virksomheder vil spørgsmål om kompetenceudvikling blive mødt med en reaktion i retning af "spørgsmålet ikke-forstået". I sådanne virksomheder er det at udvikle virksomhedernes humankapital en iboende del af driften. Bevidste viljeshandlinger 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 services, der leveres. I vidensintensive erhverv er de menneskelige ressourcer selve livsnerven for opbygningen af kreativitet i opgavevaretagelsen. Virksomhedens eksistens er ofte ligeledes betinget af en stærk innovationsevne, hvor det at kunne opsøge og scanne markedet er livsvigtigt.

Arbejdsstyrken i disse virksomheder rummer ofte højtuddannet arbejdskraft, hvor læringsbevidstheden er indarbejdet nærmest som en naturlig refleks, og ansvar for egen læring er en selvfølgelighed. Derfor italesættes udvikling, dynamik og læring som en del af hverdagen på arbejdet, og falder de ansatte ikke ind i dette hverdagsliv, er man inden længe dømt ude som ansat på stedet.

Ressourcerne til kompetenceudvikling er ofte rigelige og selv i påholdne nedgangstider tænkes der i kompetenceudvikling, måske mere i form af selvtilrettelagte læringsforløb. Kendeteggende er, at der ikke er anstrøg af egentlig kamp om uddannelsesbudgetternes størrelse mellem ledelse og medarbejdere. Ressourcediskussioner handler mere om fordeling mellem medarbejdergrupper og dermed om sikring af deres interne karrieremuligheder.

Egentlig kamp om planlægning af kompetenceudviklingen er der heller ikke. Den drives frem af de HR-ansvarlige personer men ofte i meget åben dialog med de ansatte, så der er tale om en

planlægningsproces, hvor konsensus er helt dominerende. Det så at sige giver sig selv, at der skal ske kompetenceudvikling, så indenfor den eksisterende ressourceramme er det mere et praktisk spørgsmål om at finde egnede redskaber, metoder og modeller, for at få tingene gjort.

I disse sammenhænge er man meget self-made. Det kan godt være, man gør brug af tilbud fra offentlige uddannelsesinstitutioner, men det er sjældent som sparringspartner for afdækning af kompetencebehovene. Den står disse virksomheder selv for, ligesom de også selv tilrettelægger interne læringsforløb. Det falder nemt og naturligt med den veluddannede arbejdsstyrke, man har, og den indholdsmæssige afhængighed man har af forretningssituationen. Brugen af de offentlige uddannelsesudbydere er ikke fraværende, men pointen er, at man betjener sig af mangfoldige læringsformer, der direkte matcher virksomhedens særlige forhold.

Afslutningsvist kunne man spørge om kompetenceudviklingen i disse udviklingsorienterede virksomheder slet ikke støder mod barrierer. Det gør den på få punkter, hvoraf kan nævnes afhængigheden af god rekruttering og fastholdelse af personale med stærke kompetencer som afgørende faktorer. Der er stor sårbarhed overfor afvandring af kompetente medarbejdere på dette segment af arbejdsmarkedet, hvor den enkeltes ulyst til at gro fast er med til at gøre medarbejderne meget fleksible i deres jobvalg. Omvendt begrænses sårbarheden af, at andre virksomheder i branchen fungerer på samme måde, hvorved nyrekrutteringsmulighederne hele tiden er til stede.



Et illustrerende kig ind i VEU-praksis på et dansk reklamebureau

Denne virksomhed er som helhed motiveret for uddannelse, det gælder ledelsen, og det gælder medarbejderne, som har valgt at arbejde i en branche, hvor der hele tiden sættes nye standarder, og tingene er i konstant forandring. De er som medarbejdere vant til forandring, og forventer den også selv. Nogle udsagn fra en produktionsplanlægger lyder:

Jeg er af den overbevisning, at en virksomhed som denne her, hvis den ikke udvikler sig hele tiden, så er den færdig i denne her branche. Så det er nogle mennesker, der virkelig vil noget ...

Altså går du på arbejde kun for at tjene din løn, så tror jeg slet ikke, man er i en virksomhed som denne her ...

Altså virksomheden her, der er meget begejstring her, det der med, at man har ejerskab, og man har sgu sin ånd og alting med i det her ...

Så reklamebranchen i sig selv kræver, at virksomheden og medarbejderne følger med og udvikler sig. Strukturelt præger det derudover branchen, at den ikke er forbundet direkte med et uddannelsessystem, hvor man tager en grunduddannelse, og hvor der derefter udbydes efteruddannelse. Der er mange veje ind i branchen, og det gælder også veje videre i branchen, når

man skal holde sig ajour og opdateret. Det sker i denne virksomhed i spændingsfeltet mellem dyre strategikurser, sidemandsoplæring, foredrag, workshops, merkonomuddannelser på handelsskolen og magasinlæsning. Talrige interne læringsformer er m.a.o. taget i anvendelse.

Indtrykket af VEU-praksis som et anarkisk område i virksomheden holder ikke. Man arbejder systematisk med *Kompetence Basen*, som er et computersystem, hvor alle medarbejdere har en profil, hvori både deres nuværende kompetencer og de interesser, de har for kompetenceudvikling, registreres. Dette værktøj er en hjørnesten i arbejdet med kompetenceudvikling i virksomheden, idet man dermed får overblik over både formelle og uformelle kvalifikationer og konkretiseret de kompetenceudviklingsmål, den enkelte har. For at undgå indbyrdes rivalisering er det magtfuldige, at alle medarbejdergrupper sikres kompetenceudvikling, derfor udvikles der differentierede tilbud.

Samlet kan man sige, at virksomheden satser på flere fronter, og at uddannelse spiller en rolle for alle medarbejdere i mange sammenhænge og på forskellige niveauer. Der er ingen tvivl hos hverken medarbejdere eller den HR ansvarlige om, at faglig udvikling er en nødvendighed, en nødvendighed der ikke som sådan påvirkes af den igangværende finanskrise. Tværtimod betoner den HR ansvarlige vigtigheden af at bruge uddannelse og opkvalificering som en måde at komme stærkere igennem den økonomiske krise på.

Et illustrerende kig ind i VEU-praksis på en digital designvirksomhed

I denne virksomhed er kompetenceudvikling forbundet med en dynamisk projekt-, innovations- og læringskultur med teamorganisering og tværfaglighed som centrale nøglebegreber. Der er konstant krav om udvikling af den enkelte i arbejdsprocesserne i forbindelse med projekterne. Kompetenceudvikling er nødvendig for organisationens måde at arbejde og at tænke på, for at kunne honorere såvel interne som eksterne krav og ambitioner. Dette sætter pres på såvel ledelse som medarbejdere.

Tilgangen til kompetenceudvikling er, at medarbejderen udvikles gennem arbejdsprocesser i projekterne, som organiseres med tværfaglige kompetencer, der er sammensat i teams. Medarbejderen arbejder på forskellige projekter, og der er fagchefer i hver afdeling. En direktionskoordinator fortæller:

”Kompetenceudvikling er et udviklingsprojekt på arbejdet for den enkelte. Fagchefen skal være med til at sikre, at den enkelte fx er med på de projekter, der kan sikre udvikling, og at medarbejderen har en, han kan sparre med – udviklingen sker i projekterne, medarbejderen kommer med en basispakke (kvalifikationer på et fagligt område) og erfaring og det personlige drive til at søge nyt skal sikre løbende kompetenceudvikling.”

Udvikling er inkorporeret i den måde, der arbejdes på. Direktionskoordinatoren fortæller:

”Man lærer i projekterne, og skal hele tiden tænke nyt. De bedste er ofte dem, der hele tiden søger det nye og eksempelvis lader sig inspirere af andre løsninger, og hele tiden formår at inddrage nyt i næste projekt.”

Kendetegnet hos os er også, at man kan få lov til det meste, hvis man har lysten.

Tværfaglighed er super central for udviklingen og for de innovative idéer. Vore metoder tilpasses i praksis – måske en metode ikke virker, når en designer og en udvikler skal arbejde sammen, og så må den tilpasses. Og næste gang skal den tilpasses for at passe til projektet. Udviklingen er konstant.”

En medarbejder fortæller:

”Det, der kendetegner stedet er, at har man en idé til et projekt, en ny måde at sammensætte et hold på, så er der utroligt kort til, at den kan blive ført ud i livet. Så hvis du tager ansvaret, jamen så får du det også 100%. Det giver nogle muligheder for at holde sig i udvikling hele tiden. Det kan også være frustrerende, fordi man nogle gange gerne vil have hjælp til en god idé, man har fået.”

Virksomheden er præget af teams med hver sine fag og kompetenceområder. Flad struktur, nogle få mellemledere. Man er meget det samme hele tiden, hvad titler angår.”

Systematisk evaluering af alle projekter indgår i udvikling af kompetencer, her benytter virksomheden sig af såvel ekstern som intern evaluering efter hvert af de større projekter. Det sker dels i form af en systematisk skriftlig opfølgning vha. et skema, og en briefing, hvor projektdeltagerne evaluerer sammen på et møde, hvor fokus for evalueringen er på, hvad der gik godt og mindre godt, det er en vigtig del af virksomhedens læringskultur. Den åbne læringskultur er m.a.o. stærkt præget af en systematisk tilgang til at sikre sig, at der fortsat sker en strategisk orienteret udvikling.

Vejen frem?

Til virksomheder, der ved at se sig selv i dette første variantsspejl, kan se en vej frem for egen udvikling, vil følgende overvejelser naturligt kunne komme på tale:

Det er vigtigt løbende at justere virksomhedsprofilen, forstået som at sætte sig nye mål for opgaveudførelse og udvikling af strategier for forretningssituationen. Hertil knytter sig en vurdering af, hvordan kompetenceudvikling kan bruges som virkemiddel til at nå en stærkere markedsposition gennem en mere attraktiv arbejdsplads, der kan tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere, hvad enten det drejer sig om fremstillingsvirksomhed eller serviceproduktion.

Forudsætningen for at kunne gøre det er bevidste strategier for opbygning af en uddannelseskultur, hvor det at kompetenceudvikle sig er en fælles forpligtelse for såvel virksomhedens ledelse som dens medarbejdere. Det er ledelsens ansvar at initiere dette og samtidig være garant for, at der er økonomiske ressourcer til stede, som gør en satsning i denne retning til et lødigt projekt, som medarbejderne kan identificere sig med.

ANDEN VARIANT:

DEN STÆRKE SAMARBEJDSTRADITION OG KOMPETENCEUDVIKLING

På det danske arbejdsmarked er der tradition for regulering via centrale aftaler mellem arbejdsmarkedets parter. På arbejdspladsniveau understøttes dette af tillidsrepræsentantinstitutionen og et forpligtende samarbejde i formelle fora mellem arbejdsgiverne og tillidsrepræsentanterne. Mange forhold reguleres derfor gennem aftaler. Det gælder også i stigende udstrækning kompetenceudviklingen. Oftest på de arbejdspladser, hvor der er en indarbejdet tradition for at aftale sig til normering af arbejdsforholdene.

Vi befinder os dog her på udvalgte dele af arbejdsmarkedet, typisk i store virksomheder i koncerner, hvad enten de ligger i den offentlige servicesektor eller på store industriarbejdspladser. Her findes et apparat, der iscenesætter og planlægger kompetenceudviklingen. Human ressourceneheder i virksomheden udvikler systemer for behovsafdækning med klare valg af metoder og redskaber, man finder velegnede til formålet. Aktiviteten er ofte forsøgt bundet op på virksomhedens strategiske udviklingsplaner. Det betyder også, at der vælges til og fra i VEU-satsningerne, da der findes budgetmæssige restriktioner.

Planer forelægges dernæst i de besluttende samarbejdsfora, det kan være samarbejdsudvalget eller det kan være i et decideret uddannelsesudvalg, der kun arbejder med kompetenceudvikling som opgave. Måske gives der rum for drøftelser i faglige klubber i virksomhedens enkelte afdelinger, hvilket øger grundigheden og medarbejdernes tilslutning til de forhandlede løsninger, det ender op med.

På aktivitetssiden er der ofte tale om formel uddannelse, hvor offentlige VEU-udbud indgår med stor vægt. Disse virksomheder indtænker målrettet de offentligt finansierede udbud i deres strategi, ikke mindst fordi der herigennem sikres en betydelig finansiering af aktiviteten. Denne type af virksomheder er også ofte dem, der handler som VEU-politisk aktør, idet de gør deres synspunkter gældende gennem medlemskab af arbejdsgiver- og

lønmodtagerorganisationer, ligesom det er dem, der stiller med repræsentanter til arbejdet i de efteruddannelsesudvalg, der har ansvaret for den indholdsmæssige udvikling af arbejdsmarkedsuddannelserne. Disse er centrale, når det er uddannelser for de kortuddannede, der er i fokus.

I den konkrete planlægning indgår disse virksomheder ofte i en regulær samarbejdssituation med uddannelsesleverandørerne omkring behovsafdækning, lokal tilpasning af uddannelserne og evaluering af udbyttet med efteruddannelserne. Valget af metoder og redskaber er dermed resultatet af et stykke professionelt HR-arbejde, hvori samarbejde med konsulentgrupper på uddannelsesinstitutionerne er med til at give indsatsen et udviklingsorienteret perspektiv.

Man kan sige, at kompetenceudviklingen som opgave eller projekt har et selvfølgepræg, der er tale om en rutinemæssig HR-øvelse, som bidrager til virksomhedens fortsatte udvikling. Der er styr på tingene, og den konkrete arbejdsopgave handler om at sætte sig nye mål under hensyn til de ressourcemæssige begrænsninger og dernæst at få bredt aktiviteterne ud til hele virksomhedens arbejdsstyrke.

En ofte set barriere i denne virksomhedsvariant handler om, hvordan implementering af de centralt udviklede kompetenceplaner gribes an. Selve spredningen og anvendelsen af planerne kræver stor opmærksomhed og målrettede indsats fra såvel de centrale afleverende HR-enheder som de modtagende, decentrale arbejdsenheder i organisationen. Trods den massive iscenesættelse er det sjældent at samtlige medarbejdere nås.

Et illustrerende kig ind i en stor dansk kommune

Uddannelse for forvaltningens flere tusinde medarbejdere er organiseret således, at der er en central enhed med en personaleansvarlig i toppen og to uddannelseskonsulenter og en sekretær, der har det overordnede ansvar. Man har et budget på 8 millioner kroner til uddannelse, som det er denne enheds ansvar at få fordelt i en uddannelsesplan.

Formålet med forvaltningens uddannelsesplan er at tilgodese medarbejdernes uddannelsesbehov og at leve op til de krav, der er fra de forskellige overenskomster. Med de mange ansatte ligger der en stor udfordring i at få opfanget medarbejdernes ønsker og behov, således at de kan komme i betragtning i forhold til uddannelsesplanen. Måden man søger at gøre dette på, er ved at have en fælles strategi i forvaltningen om systematisk at spørge ind til uddannelsesbehov og -ønsker hos medarbejderne til medarbejderudviklingssamtalerne. En anden informationsvej fra medarbejdere til uddannelseskonsulenter er gennem tillidsrepræsentanterne. Fællestillidsrepræsentanterne holder møder med tillidsrepræsentanterne indenfor de forskellige faggrupper, og de informationer og erfaringer, de hører om i det regi, tager de med videre. HK fællestillidsrepræsentanten fortæller om samarbejdet i klubben med de øvrige HK tillidsrepræsentanter:

HK fællestillidsrepræsentant:

“Vi bruger også møderne til, at jeg bliver klædt på, omkring hvordan det går ude på de enkelte områder. Så jeg ved det, når jeg går videre til møderne, det er det overblik, jeg skal have, når jeg går videre til ledelsen. Det er den måde, vi gensidig informerer hinanden. For tillidsrepræsentanterne er jo tæt på medlemmerne derude”.

Processen omkring skabelsen af uddannelsesplanen er langvarig. Den begynder omkring januar eller februar måned, hvor man fra ledelsens side kommer med nogle overordnede mål og rammer, som man gerne vil have, at medarbejderne forholder sig til. Det gør de i medarbejderudviklingssamtalerne, hvor de skal give en tilbagemelding på, hvad de har brug for af kompetenceudvikling, for både at kunne leve op til ledelsens overordnede målsætninger og forbedre den daglige opgaveløsning. Disse tilbagemeldinger går gennem de lokale ledere, og

danner baggrund for det første udkast til en uddannelsesplan. Denne udarbejdes af uddannelseskonsulenterne, og når den har været førstebehandlet af ledelsen, kan fællestillidsrepræsentanterne komme med bemærkninger og indvendinger, og på den baggrund skabes et kompromis. Dette sker som regel i november eller december måned.

Der er stor forskel på, hvilke uddannelsesudbydere, man benytter sig af. Der er mange forskellige typer af uddannelse i uddannelsesplanen, og det kræver samarbejde med mange udbydere. Der er en mindre del af kurserne, som varetages af forvaltningens egne medarbejdere, det drejer sig eksempelvis om implementeringen af lovstof eller introduktion til anvendte computerprogrammer for nye medarbejdere eller lignende. Denne undervisning varetages af garvede medarbejdere, der har uddannelse af kollegaerne som en del af deres øvrige arbejde. Der er således ikke en decideret uddannelsesenhed i forvaltningen.

Omkring udnyttelsen af den uddannelse, medarbejderne får, har man i forvaltningen haft et projekt kørende med titlen: *Læring med bundlinjeeffekt*. Projektet bygger på den tankegang, at der omkring uddannelse skal være en *før-, under- og efterfase*. Hvor det centrale *før* er, at man – leder og medarbejder sammen – sætter sig et formuleret mål med den uddannelse, man vil på, om hvad man gerne vil have ud af det. *Underfasen* er selve uddannelsen, som ikke som sådan er påvirket af denne metodiske tilgang, men til gengæld stiller metoden krav, til det der sker *efter*; der skal medarbejderen snakke med sin leder om, hvorvidt man fik det ønskede udbytte, om der eventuelt er brug for opfølgende uddannelse. Sidst men ikke mindst lægger metoden også op til, at dem der har været på uddannelse giver indholdet af uddannelsen videre til sine kollegaer, hvor det er relevant og muligt.

Således er oplevelsen, at idet man forholder sig strategisk til uddannelse i forvaltningen, er man med til at højne kvaliteten af samme. Ovenstående fortæller tillige noget om selve strategien, idet man har et udtalt ønske om, at det ikke er en selvvalgsstrategi, man lægger, men derimod en managementstrategi, både i den forstand at man vil, at medarbejderne skal definere deres uddannelsesbehov i relation til de af ledelsen fremførte mål, men også særligt derved at det er gennem de centrale uddannelsesmidler, den meste uddannelse finder sted. Udbuddet er således defineret gennem uddannelsesplanen, som i sidste ende er en



ledelsesbeslutning. Der er dog et stort ønske om inddragelse af medarbejderne, særligt ser man dette ønske udtrykt gennem den systematiske håndtering af uddannelsesbehov i Medarbejderlederudviklingssamtalerne.

Et illustrerende kig ind i VEU-praksis på et stort sygehus

Den strategiske opbygning af kompetenceudviklingen på sygehuset sker i samarbejde med Regionens HR afdeling. Her defineres kompetencebegrebet af HR chefen i Regionen kort, som "de kvalifikationer, der bliver omsat i praksis". Udviklingsplaner for de enkelte sygehuse sættes i forbindelse med virksomhedsplanen og der sker "ingen uddannelse, hvis den ikke bruges i praksis", ifølge HR chefen i Regionen. Uddannelse og kompetenceudvikling skal støtte virksomheden og den praksis, som virksomheden

udvikler. Kodeord for kompetenceudvikling, ser HR chefen, som det, der foregår via de overordnede politikker, livslang lærings perspektivet og forståelse af paradigmer inden for uddannelse og efteruddannelse. Flexibilitet og foranderlighed er vigtige koder, når der ses på kompetenceudvikling på et mere strategisk plan, siger Regionens HR chef.

Den systematiske kompetenceudvikling foregår ved, at ledelsen tager udgangspunkt i sygehusets vision og strategi, der igen omsættes til brugerkrav og behov. Det er således den enkelte afdeling eller afsnittet, der gør sig klart, hvilke behov og krav brugerne har, og hvilke kompetencer det kræver af medarbejderne i det pågældende afsnit eller afdeling.

I den efterfølgende kategorisering, der udmøntes i de nødvendige handlinger, som analysen afføder, får man en oversigt over de krav, som stilles til den samlede medarbejderstab i organisa-



tionen. MUS samtalen og den dertil knyttede udfyldelse af hver enkelt medarbejders kompetenceprofil, er omdrejningspunktet for kompetenceudvikling af den enkelte medarbejder. Vurderingen af den enkeltes kompetenceprofil ses sammen med de øvrige medarbejders, så man får et billede af enhedens samlede kompetencer.

På sygehuset er man nu nået langt med at måle kompetencer, og Regionen ser kompetenceudvikling og efter- og videreuddannelse som en vigtig del af Regionens udvikling. Samtidig ses kompetenceudviklingen også i sammenhæng med de produktivtetskrav, der stilles fra samfundets side, som for eksempel nedsættelse af ventelisterne.

Selvom kompetenceudvikling kan ses som et individuelt anliggende, skal det samtidig ses i sammenhæng med den afdeling, man er en del af. Udviklingsmulighederne i kompetencer skal derfor ses både som de individuelle behov og interesser sammen med den helhed et afsnit, en afdeling eller et sygehus er.

Der eksisterer ikke et tværgående overordnet uddannelsesudvalg, men det er de enkelte afdelinger, der selv foretager den overordnede kompetenceudvikling. Det er Kompetencerådet med

både ledelses- og medarbejderrepræsentanter på sygehuset, der arbejder tværgående og strategisk med kompetenceudvikling.

Fleksibel løn er knyttet til udviklingssamtalerne og MUS. Det kan, ifølge den uddannelsesansvarlige, komme til at konkurrere med den grundlæggende udviklingstanke, der ligger i kompetencearbejdet:

Uden lønnen kunne man mere frit sige, hvor er man henne. Det er lidt svært, når der kommer løn ind over. Det betyder nu ikke noget i det praktiske, da man stadig kan få diskuteret sine kompetencer.

Både medarbejderen og ledelsen er glade for at anvende kompetenceanalysen som udviklingsværktøj i forbindelse med MUS samtalen. Udover afdækning, dialogværktøj og udviklingsværktøj er kompetenceanalysen også grundlaget for tildeling af fleksibel løn. Derudover bruger ledelsen kompetenceanalysen og organisationens ledelsesgrundlag som et lederværktøj.

Ledelse og medarbejdere udtrykker tilfredshed med, at kompetenceudviklingen kan foregå systematisk, synligt og som en del af hele afsnittets, afdelingens og i sidste ende med baggrund i borgernes og hele sygehusets behov.

Et illustrerende kig ind i VEU-praksis i en stor dansk transportvirksomhed

Virksomheden har en overordnet strategi om forandring af organisationen ved hjælp af bl.a. kompetenceudvikling. De erklærede mål er, at organisationen skal være dynamisk, og dens sigt punkter er f.eks.: at udvikle handlekraft og rettidighed. Medarbejdernes kompetencer skal udvikles, for at imødekomme, hvad der kendetegner en serviceorganisation, at have fokus på kundeorientering og kvalitet. Organisatorisk betyder det, at kompetenceudvikling tænkes ind på alle niveauer og kompetenceudvikling skal være linket til alle øvrige udviklingsprojekter.

De ændrede konkurrencevilkår for virksomheden har resulteret i en del ændringer, hvad angår medarbejderes kompetencer. Nu sættes der i højere grad end tidligere på udvikling af frontmedarbejderes kundekontakt, handlekraft og service, samt udvikling af deres evner til at løse problemer, når de opstår. Der er f.eks. reduceret i styrken af de administrative funktioner, og der sættes i højere grad på frontmedarbejdere, der møder kunden, det får betydning for kundetilfredshed.

Der rekrutteres typisk indefra, og der er etableret politikker for rekruttering og fastholdelse af medarbejderne. Medarbejderne oplever, ifølge afdelingsleder i HR, at have stor indflydelse på kompetenceudvikling. Der er stolte og gode traditioner for samarbejde, og TR er repræsenterede i flere råd: *Uddannelsesrådet*, der behandler grund- og videreuddannelsesspørgsmål samt *Kompetenceudvalget*, der behandler kompetenceudvikling bredt og diskuterer, hvad de afsatte midler skal bruges til.

Et godt kompetenceudviklingsforløb er kendetegnet ved, at lederen og medarbejderen har forståelse for tankegang i processen og dokumentationssystemet, hvorefter der kan arbejdes systematisk med det.

Det kræver både teknisk assistance og tid til at implementere. En afdelingsleder i HR fortæller om at et vellykket forløb er en proces, der foregår i et samarbejde med medarbejderen. Denne skal resultere i klare planer, der efterfølgende dokumenteres elektronisk og revideres efter behov. Hele tænkningen er bygget op om en vurdering af hvilke kompetencer, der skal være til stede i den enkelte afdeling, og en vurdering af, hvor der er huller, og hvordan kan de udvikles og udfyldes.

Resultatet af en vurdering kan være forskellige tiltag, der resulterer i kompetenceudvikling.

Kompetenceudvikling kan enten planlægges som arbejdspladslæring, i form af samarbejde med en kollega, der fx er på et højere niveau i forhold til løsning af arbejdsopgaver, eller sidemandsoplæring i en periode, eller deltagelse på et kursus, afhængig af hvad der vurderes hensigtsmæssigt i forhold til opnåelse af de relevante kompetencer. Således betragtes kompetenceudviklingstiltag meget bredt i organisationen.

Vejen frem?

Til virksomheder, der ved at se sig selv i dette anden variantspejl, kan se en vej frem for egen udvikling, vil følgende overvejelser naturligt komme på tale:

Det er vigtigt at erkende betydningen af kompetenceudvikling som en bunden opgave, hvor professionelt orienterede service medarbejdere sikres muligheder for fortsat kompetenceudvikling. Derved udvikles deres job, deres jobtilfredshed øges, de sikres karrieremuligheder i organisationen og arbejdsudførelsens kvalitet højnes.

Professionsorienterede medarbejdere er ofte fagligt organiserede, og forventer deres fælles holdninger og synspunkter indgår i et formaliseret samarbejde med ledelsen. Ledelsen må derfor anerkende det værdifulde i samarbejdsprocesser og aftaledannelse. Så meget desto mere, som der i disse ofte store virksomheder arbejdes under en klar budgetrestriktion i forhold til at finansiere kompetenceudvikling.



TREDJE VARIANT:

DEN KLARE NØDVENDIGHEDSSITUATION OG KOMPETENCEUDVIKLING

Mange diskussioner i læringsmiljøer af kompetenceudvikling bygger på en forståelse af, at virksomheders kompetenceudviklingsadfærd sker i et udviklingsperspektiv. Når virksomheder begiver sig ind i kompetenceudviklingsforløb, så er det fordi, de er dybt optaget af at udvikle de menneskelige ressourcer i virksomheden med henblik på at styrke virksomhedens konkurrencekraft eller evne til at præstere højst mulig kvalitet i deres produktion af serviceydelser. Sådan er hverdagen de færreste steder. Virksomhederne er i stor udstrækning optaget af sikring af driften, og det gøres ikke mindst ved at sikre sig at have kapabel arbejdskraft til rådighed. Dermed bliver hensynet til at kunne rekruttere og fastholde arbejdskraft fra det lokale arbejdsmarked en helt afgørende faktor.

Villighed til kompetenceudvikling kan være et vigtigt bidrag til at se ud som en attraktiv arbejdsplads for potentielt interesserede medarbejdere. Det kan også være et positivt bidrag til at sikre nyansatte medarbejders basiskvalifikationer for at kunne bestride jobbene i virksomheden. Betydningen heraf skærpes, hvis der er tale om et stramt arbejdsmarked, hvor der er rift om arbejdskraften blandt virksomhederne i lokalsamfundet. Virksomhederne kan ved at være uddannelsesaktive nemmere tiltrække de unge, ambitiøse og kreative personer.

I sådanne situationer trænger der sig også et andet hovedargument på for at være aktiv med kompetenceudvikling. Nemlig hensynet til at kunne fastholde medarbejdere, især dem der har en særlig position som virksomhedens kernearbejdskraft. Er virksomhederne under pres for at miste disse medarbejdere til konkurrenter i lokalsamfundet, er det et ekstra motiv for at være aktivt kompetenceudviklende.

I mange situationer vil de nævnte forhold gøre, at virksomhedsledelsen ræsonnerer, at kompetenceudvikling er en simpel nødvendighed – måske pålagt af en koncernledelse -, for at virksomheden kan opretholde en sikker driftssituation. Tilgangen

til kompetenceudvikling bliver derfor en nødvendighedshandling. Ledelsen beslutter sig og sætter ting i værk, ofte i situationer hvor medarbejdersiden ikke har været egentligt involveret. Man beskriver behovene, systematiserer dem ved hjælp af enkle metoder og går ofte i direkte dialog med offentlige uddannelsesudbydere og aftaler en uddannelsesplan for medarbejderne. I det formelle samarbejdssystem er der ofte blot tale om, at medarbejderrepræsentanterne tager ledelsens strategisk tænkte planer til efterretning. Alle i virksomhedens beslutningssystem kan dermed se, at det er nødvendigt at gøre noget for at fastholde en stabil og sikker medarbejderskare, for at virksomheden kan fungere.

Er det rekrutteringen, der er i centrum, kan det også ofte komme på tale at gå i direkte samarbejde med jobcentrene og uddannelsesinstitutionerne om at tilrettelægge opkvalificerende forløb for ledige.

Virksomhedsledelsens erkendelse af kompetenceudvikling som nødvendigt personalepolitisk tiltag sker ofte i brudsituationer, hvor en stabil driftssituation radikalt udfordres af store produktions teknologiske spring, af introduktion af nye måder at organisere arbejdet på, af pludselig mangel på kvalificeret arbejdskraft i lokalområdet og endelig hvis det er nødvendigt at nyprofilere virksomhedernes produkter og serviceydelser.



Et illustrerende kig ind i VEU-praksis i en dagligvarebutik

Forretningsstrategien i butikken som indgår i en koncern er, at man skal slå sig op på god kvalitet, bredt udbud og personlig betjening. Der 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:

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:

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 chefen 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 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 butik, 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 SuperBrugs 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, eller hvilken type medarbejder man søger, når det kommer til uddannelse.

Koncernen har som kæde en overordnet managementorienteret strategi for uddannelse, idet det er kæden, der former de uddannelsesveje, der er mulige for deres 27.000 medarbejdere. Og det er klart, at en del af koncernens overordnede formål med deres 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 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. Man bruger heller ikke de mange muligheder som et konkurrenceparameter i forhold til rekruttering af nye medarbejdere. Dette er et eksempel på den lange vej fra centralt udviklede kompetenceudviklingsplaner til deres anvendelse i praksis.

Vejen frem?

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

Det er vigtigt, at virksomheden har en gennemtænkt strategi for, hvordan den set i forhold til et omskifteligt arbejdsmarked håndterer den nødvendige forsyning med kvalificeret arbejdskraft. Det indebærer klare strategier for rekruttering, fastholdelse og evt. afvikling af medarbejdere, som kan sættes i værk, når det lokale arbejdsmarkeds balancer ændrer sig.

For at forebygge en mangelsituation kan kompetenceudvikling for allerede ansatte og for potentielt nyansatte medarbejdere være et sikkert middel til at gardere sig overfor en kritisk personalsituation. En aktiv indsats på området forudsætter etablering af en HR-funktion i virksomheden, der kan magte at analysere behovene og udforme handlingsplaner for indsatsen.



LILLE SPEJL PÅ VÆGGEN DER, SIG MIG HVEM JEG ER ...

EN GENEREL AFRUNDING

Først i dette skrift blev det mere end antydnet, at kompetenceudvikling i nogle virksomheder nærmest var en selvfølge. Som det er fremgået forholder det sig netop ikke sådan. Det der ser ud som en selvfølge er langt snarere en nødvendighed, betinget af en lang række forhold der tilsammen tegner virksomhedens forretningsituation, som konkret handler om virksomhedens egenart, dens forretningsstrategi og dens uddannelseskultur.

Som virksomhedsperson vil et kig i ovennævnte spejl generelt kunne give anledning til en række grundlæggende refleksioner,

som må formodes at kunne befrugte virksomhedens videre overvejelser omkring egen kompetenceudvikling.

For det første kan spejlet bidrage til behovet for en klarificering af egenarten:

- Hvilken slags virksomhed er vi?

Spørgsmål som, hvor er vi henne i en udviklingscyklus, er vi på vej til at vokse fra en lille og mellemstor virksomhed til

noget større?, betydningen af evt. at indgå i en større concern, arbejdsstyrkens sammensætning og grundlæggende uddannelsesprofil samt håndteringen af virksomhedens position i forhold til globalisering og outsourcing er alle fænomener, der lægger afgørende spor for, hvilke personalepolitiske udviklingsstrategier, der er mulige.

- Hvilket grundlag giver vores egenart for at arbejde med kompetenceudvikling?

Egenarten sætter handlerummet for valg af overordnet personalepolitisk strategi. Peger den på valg af en numerisk fleksibilitetsstrategi, hvor arbejdskraften primært skaffes henholdsvis afskaffes gennem omgang med det åbne arbejdsmarked, eller er der rum for at vælge en funktionel fleksibilitetsstrategi, hvor kompetenceudvikling indtager en nøgleplads i virksomhedens udviklingsstrategi, herunder personalearbejde. Således er rummet for de strategiske valg ikke et strukturelt frit-valgs-rum.

For det andet kan spejlet bidrage til behovet for en klargøring af virksomhedens aktuelle forretningssituation:

- Er vores position som vareproducent eller producent af serviceydelser sikret på kort såvel som længere sigt eller står vi overfor store innovationer i produktudvikling?
- Er der afgørende teknologiske og arbejdsorganisatoriske nybrud på vej?
- Er konjunktursvingninger og nye budgetrestriktioner især på kompetenceudviklingsformål lige om hjørnet?
- Er det lokale arbejdsmarked stramt, så der er rekrutteringsvanskeligheder i udsigt?
- Tilsiger forretningssituationen sammenfattende, at der er behov for et kursskifte i indsatsen for kompetenceudvikling?

For det tredje kan spejlet bidrage til overvejelser om, hvordan en positiv uddannelseskultur på virksomheden opbygges, vedligeholdes og udbygges:

- Er kompetenceudviklingen baseret på en bevidst strategi om investering i human kapitalen eller skal kompetenceudvikling

primært understøtte fortsat drift? Er kompetenceudviklingen i virksomheden tilstrækkelig godt funderet i systematisk personalearbejde, hvor der arbejdes struktureret med relevante redskaber og metoder?

- Er balancen på kompetenceudviklingsområdet mellem ledelsesstyring og medarbejderinvolvering på plads? Medarbejderinvolvering er ofte en regulær forudsætning for, at personalepolitiske visioner og tiltag omsættes til konkret virkelighed for den enkelte ansatte.
- Er vigtigheden af samarbejde mellem ledelse og medarbejdere anerkendt af ledelsen og tilstrækkelig institutionaliseret gennem faste rammer for gensidige drøftelser?

Virksomhedspersoner med HR-ansvar, der er afklarede på disse nøglespørgsmål, vil udgøre det bedste udgangspunkt for det samarbejde mellem virksomhederne og uddannelsesinstitutionerne, der ofte er en central forudsætning for at få kompetenceudviklingen i virksomhederne gjort til en fast indarbejdet praksis.

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

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

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

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