



## **Kompetenceudvikling i kontekst**

af

**Oline Pedersen**

**Jane Rohde Voigt**

**Niels Larsen**

**Steen Høyrup Pedersen**

**Morten Lassen**

**København, november 2009**

## Forord

Nationalt Center for Kompetenceudvikling fremlægger her en undersøgelse af metoder til kompetenceudvikling i forskellige kontekster.

Undersøgelsen er én del af en samlet opgave, der omfatter samling af metoder og værktøjer til systematisk kompetenceudvikling i virksomheder. Opgaven består af et litteraturstudie om eksisterende viden, en forundersøgelse i ti virksomheder, en spørgeskemaundersøgelse blandt 100 virksomheder, denne undersøgelse af ni virksomheder samt endelig fokusgruppeinterviews med erfarne uddannelsesplanlæggere. Opgaven er tilrettelagt således, at resultaterne fra en undersøgelsesdel skal kvalificere løsningen af den næste. På nuværende tidspunkt er litteraturstudiet (Lassen og Viegh Jørgensen 2009), forundersøgelsen og spørgeskemaundersøgelsen (Lassen og Pedersen 2009) gennemført. De er baggrunden for denne kvalitative undersøgelse, hvis resultater igen skal videreudvikles gennem diskussion i relevante fokusgrupper.

Projektets overordnede mål er at få en righoldig viden om redskaber og værktøjer til kompetenceudvikling og ikke mindst at gøre denne viden anvendelig for relevante parter.

Bjarne Wahlgren  
Centerleder

November 2009

### 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)

# Indhold

<b>INDLEDNING .....</b>	<b>7</b>
<b>METODE .....</b>	<b>9</b>
<b>NI BILLEDER AF KOMPETENCEUDVIKLING I KONTEKST.....</b>	<b>10</b>
<b>REKLAMEBUREAUET.....</b>	<b>11</b>
<b>NÅR KOMPETENCEUDVIKLING ER EN FORUDSÆTNING .....</b>	<b>11</b>
<b>VIRKSOMHEDENS PROFIL – FRA REKLAMEBUREAU TIL KOMMUNIKATIONSHUS .....</b>	<b>11</b>
<b>VIRKSOMHEDENS BRUG AF VEU – UDEN KOMPETENCEUDVIKLING, INTET REKLAME- BUREAU OG SLET INTET KOMMUNIKATIONSHUS! .....</b>	<b>12</b>
<b>STRATEGI FOR KOMPETENCEUDVIKLING .....</b>	<b>17</b>
<b>MOTIVATION FOR BRUG AF VEU – NÅR MAN IKKE KAN EKSISTERE UDEN!.....</b>	<b>18</b>
<b>BARRIERER FOR BRUG AF VEU – SPÆNDER UDDANNELSESSYSTEMETS OPBYGNING BEN FOR VEU? .....</b>	<b>20</b>
<b>OPSAMLING .....</b>	<b>20</b>
<b>GRAFISK DESIGNVIRKSOMHED.....</b>	<b>22</b>
<b>UDDANNELSE PÅ JOBBET Gennem SKABELSE AF EN INNOVATIV PROJEKTKULTUR.....</b>	<b>22</b>
<b>VIRKSOMHEDENS PROFIL .....</b>	<b>22</b>
<b>VIRKSOMHEDENS BRUG AF VEU .....</b>	<b>24</b>
<b>OPSAMLING .....</b>	<b>30</b>
<b>KOMMUNEN.....</b>	<b>31</b>
<b>NÅR STRATEGISK KOMPETENCEUDVIKLING, ØKONOMI OG DRIFT SKAL SPILLE SAMMEN FOR 5500 OFFENTLIGT ANSATTE. ....</b>	<b>31</b>
<b>VIRKSOMHEDENS PROFIL – STOR FORVALTNING MED MANGE REPRÆSENTEREDE MEDARBEJDERGRUPPER .....</b>	<b>31</b>
<b>VIRKSOMHEDENS BRUG AF VEU – DET LANGE SEJE TRÆK MED UDARBEJDELSEN AF EN - UDDANNELSESPLAN. ....</b>	<b>31</b>
<b>- UDDANNELSESTILRETTELÆGGELSEN .....</b>	<b>32</b>
<b>-TREPARTSMIDLER.....</b>	<b>35</b>
<b>- BUNDLINJE-PROJEKT.....</b>	<b>36</b>
<b>BARRIERER FOR BRUG AF VEU – NÅR ØKONOMI OG DRIFT SPÆNDER BEN FOR UDDANNELSESENGAGEMENTET .....</b>	<b>37</b>
<b>MOTIVATION FOR BRUG AF VEU – NÅR SYSTEMATISK STRATEGI SKABER BEDST MULIG UDDANNELSE INDEN FOR RAMMERNE. ....</b>	<b>39</b>
<b>OPSAMLING .....</b>	<b>41</b>

<b>SYGEHUSET .....</b>	<b>43</b>
<b>EN STOR ORGANISATION MED SYSTEMATISK OG DIFFERENTIERET KOMPETENCEUDVIKLING.....</b>	<b>43</b>
<b>VIRKSOMHEDENS PROFIL - ET AF DE MEST SPECIALISEREDE SYGEHUSE .....</b>	<b>43</b>
BRUG AF VEU SKER I TRE FORSKELLIGE SPOR .....	44
- KOMPETENCKONCEPTET PÅ SYGEHUSET.....	44
-KOMPETENCEUDVIKLING SOM "SPIN" – FOR DE IKKE-LÆGEUDDANNEDE FAGGRUPPER.....	45
-KOMPETENCEUDVIKLING SOM ROLLEIDENTIFICERING – FOR DE YNGRE LÆGER.....	47
-LEDERUDVIKLING OG KOMPETENCELØFT .....	49
PRIORITERING AF KOMPETENCEUDVIKLING .....	50
-STRATEGISK KOMPETENCEUDVIKLING .....	51
-LEDELSESPRIORITERING.....	51
-MEDARBEJDERES PRIORITERING AF KOMPETENCEUDVIKLING .....	53
BARRIERER OG MULIGHEDER I KOMPETENCEUDVIKLING .....	55
OPSAMLING .....	56
 <b>TRANSPORTVIRKSOMHED .....</b>	 <b>58</b>
<b>FRA LANDSDÆKKENDE TRANSPORTVIRKSOMHED MED MONOPOL TIL EN SERVICEORIENTERET</b>	
<b>VIRKSOMHED I FRI KONKURRENCE OG BEVÆGELSE .....</b>	<b>58</b>
VIRKSOMHEDENS PROFIL .....	58
VIRKSOMHEDENS BRUG AF VEU .....	59
-METODER OG VÆRKTØJER I PLANLÆGNING AF KOMPETENCEUDVIKLING .....	61
-ET GODT KOMPETENCEUDVIKLINGSFORLØB.....	61
BARRIERER FOR BRUG AF VEU .....	62
-MINDRE VELLYKKEDE FORLØB .....	63
OPSAMLING .....	63
 <b>DAGLIGVAREBUTIK .....</b>	 <b>64</b>
<b>EN DAGLIGVAREBUTIK, HVOR KONCERNEN LØFTER UDDANNELSEN AF MEDARBEJDERNE. ....</b>	<b>64</b>
VIRKSOMHEDENS PROFIL – EN LILLE DAGLIGVAREBUTIK I UDVIKLING .....	64
VIRKSOMHEDENS BRUG AF VEU – UDDANNELSESMULIGHEDER FOR DEM, DER VIL.....	65
MOTIVATION FOR BRUG AF VEU – KONCERN GØR UDDANNELSE MULIG.....	68
BARRIERER FOR BRUG AF VEU – AT GIVE UDDANNELSE STRATEGISK FOKUS LOKALT .....	70
OPSAMLING .....	72
 <b>KABELFABRIK .....</b>	 <b>74</b>
<b>EN LILLE PRODUKTIONSVIRKSOMHED, HVOR VEU IKKE OPLEVES SOM RELEVANT FOR DEN</b>	
<b>STØRSTE MEDARBEJDERGRUPPE .....</b>	<b>74</b>
VIRKSOMHEDENS PROFIL – LILLE PRODUKTIONSVIRKSOMHED, DER ER UNDERLEVERAN-	
DØR TIL EN TRÆNGT BRANCHE.....	74

VIRKSOMHEDENS BRUG AF VEU – NÅR VEU IKKE ER PÅ DAGSORDENEN .....	75
MOTIVATION OG BARRIERER FOR BRUG AF VEU – NÅR VEU ER I MODSTRID MED VIRKSOMHEDENS INTERESSER .....	76
OPSAMLING .....	79
<b>PLEJEHJEM.....</b>	<b>81</b>
<b>EN INSTITUTION MED KOMPETENCEUDVIKLING I ET TEMPO, DER PASSER MEDARBEJDERNE.....</b>	<b>81</b>
INSTITUTIONENS PROFIL.....	81
-ARBEJDSPLADSENS MENNESKESYN.....	82
-ARBEJDETS ORGANISERING.....	82
-PERSONALEPOLITIK.....	83
BRUG AF VEU .....	84
-ET NETVÆRK SATTE GANG I PROCESSEN .....	85
MOTIVATION TIL VEU .....	86
-EN PRAGMATISK TILGANG TIL VEU.....	87
BARRIERER OG MULIGHEDER FOR VEU.....	87
OPSAMLING .....	88
<b>AUTOVÆRKSTED.....</b>	<b>90</b>
<b>EGET UDDANNELSESSYSTEM SKABER DYNAMISK UDDANNELSESKULTUR.....</b>	<b>90</b>
VIRKSOMHEDENS PROFIL – EN FILIAL AF EN KÆDE I EN PRESSET BRANCHE.....	90
VIRKSOMHEDENS BRUG AF VEU – EGNE UDDANNELSESTILBUD SKABER UDBREDT UDDANNELSESENGAGEMENT .....	91
-UDDANNELSESKULTUREN.....	92
-UDDANNELSESTILRETTELÆGGELSEN.....	94
BARRIERER FOR BRUG AF VEU – NÅR BÅDE MEDARBEJDERE OG KONCERN ER MEST OPTAGET AF DEN KONKRETE OPGAVELØSNING. ....	96
MOTIVATION FOR BRUG AF VEU – UDVIKLINGEN INDEN FOR FAGET KRÆVER DET, DET SAMME GØR LEDELSEN.....	96
OPSAMLING .....	98
<b>ANALYSE.....</b>	<b>99</b>
<b>BRUG AF VEU .....</b>	<b>99</b>
PLANLÆGNING .....	100
RAMMER FOR DIALOG, AFTALER OG INTEGRATION .....	101
RAMMER FOR UDFØRSEL AF KOMPETENCEUDVIKLING.....	102
RAMMER DER RUMMER EN ÅRLIG CYKLUS .....	103
OPSAMLING .....	103
<b>BARRIERER FOR BRUG AF VEU.....</b>	<b>104</b>
OPSAMLING .....	106

<b>MOTIVATION FOR BRUG AF VEU .....</b>	<b>107</b>
<b>OPSAMLING .....</b>	<b>109</b>
<b>KONKLUSION .....</b>	<b>111</b>
<b>OMSTÆNDIGHEDER DER FØRER TIL UDDANNELSESAKTIVITET.....</b>	<b>111</b>
<b>LITTERATUR .....</b>	<b>114</b>

**Titel: Kompetenceudvikling i kontekst**

**Forfattere: Oline Pedersen, Jane Rohde Voigt, Niels Larsen, Steen Høyrup Pedersen, Morten Lassen**

**Udgiver: Nationalt Center for Kompetenceudvikling**

**Layout: Nationalt Center for Kompetenceudvikling**

**ISBN: 978-87-7684-324-3**

**Hjemmeside: [www.ncfk.dk](http://www.ncfk.dk)**

## Indledning

På danske arbejdspladser har ansvarlige aktører for kompetenceudviklingen gennem en længere årrække været bevidste om betydningen af systematisk uddannelsesplanlægning. Derfor er der i forskellige regier udarbejdet varierede metoder og værktøjer til understøttelse heraf. Der er arbejdet aktivt med kompetenceudvikling i mange efteruddannelsesudvalg (Neubert 2007), og i en række faglige organisationer og konsulentvirksomheder er der taget initiativer til udvikling af handlingsanvisende rapporter, pjecer m.v. Sidst i 90'erne oprettede Undervisningsministeriet en pulje til uddannelsesplanlægning, som virksomheder og uddannelsesinstitutioner trak på til finansiering af forsøgs- og udviklingsarbejder. Puljen blev evalueret i 1999 (Lassen m.fl. 1999). Evalueringen viste bl.a., at støtten til uddannelsesplanlægning havde en række positive effekter m.h.t. at fremme lederes og medarbejderes motivation for systematisk kompetenceudvikling men samtidig også, at der i mange virksomheder var reelle, interne barrierer, når ideerne til planlagt efteruddannelse skulle implementeres. Nordiske forskere har understreget betydningen af den lokale tilrettelæggelse af uddannelse på arbejdspladsen for at øge udbyttet af investeringer i uddannelse og kompetenceudvikling. De gode eksempler er bl.a. karakteriseret ved et tæt samarbejde mellem personaleledelsen på arbejdspladsen og konsulenter ved relevante uddannelsesinstitutioner (Høyrup Pedersen og Ellström 2007). Temaet omkring uddannelsesinstitutionernes understøttelse af det systematiske arbejde med kompetenceudvikling i virksomhederne har også været belyst i analyser af de Kompetencecentre, der eksisterede i 2006-2007 (Teknologisk Institut 2008, Jørgensen og Pedersen 2007).

Et gennemgående træk i undersøgelser om uddannelsesplanlægning er, at det først og fremmest er i et udsnit af de større virksomheder, hvor fænomenet er udbredt. Systematisk uddannelsesplanlægning optræder i langt mindre udstrækning i små og mellemstore virksomheder. Det er samtidig et sikkert indtryk, at der ikke i denne gruppe af virksomheder er sket nævneværdige fremskridt i form af større aktivitet. Dette til trods for en lang stribe af metoder og værktøjer, der på let tilgængelig vis tilbydes fra forskelligt hold (Lassen og Viegh Jørgensen 2009). Implementering heraf synes at støde på mere fundamentale vanskeligheder, bevidstheden om uddannelsesplanlægningens betydning, og den gode vilje ser ikke ud til at have været tilstrækkelig.

Denne situation giver anledning til nærmere og mere dybtgående undersøgelser af de betingelser, der gør sig gældende i virksomheder for at sætte planlægning af kompetenceudviklingen på dagsordenen. Sådanne undersøgelser bør bygge på en antagelse om, at virksomheder er unikke, og at det først er erkendelsen heraf, der kan åbne vejen for at finde egnede metoder og værktøjer for styrkelse af uddannelsesplanlægningen, som virksomhederne tager til sig (Lassen m.fl. 2005). Forståelsen af denne forretningssituation involverer belysning af en række forskellige betydningsfulde faktorer, såsom strukturelle forhold af teknologisk og erhvervsmæssig art, konjunkturrelle forhold, organisatoriske forhold, og endelig uddannelseskulturelle forhold.



Undersøgelsen bag denne rapport er et casestudium, der går i dybden med, hvordan kontekstuelle forhold strukturerer vilkårene for systematisk uddannelsesplanlægning.

Spørgeskemaundersøgelsen gav begrænset viden om virksomhedernes kendskab til og brug af eksisterende redskaber og metoder til uddannelsesplanlægning. Dette på trods af opfølgning af en lav svarprocent gennem telefoninterviews. Derimod bidrog spørgeskemaundersøgelsen med konturer af nogle sammenhænge på baggrund af hvilke, der er stillet kvalificerede spørgsmål, som det er muligt at finde svar på gennem nærværende undersøgelse. Spørgeskemaundersøgelsen bekræfter, at der er et stort behov for viden omkring metoder og værktøjer til kompetenceudvikling og uddannelsesplanlægning. Som nævnt indledningsvist, er der ikke sket nogen markant øget aktivitet, på trods af mange forskellige indsatser. Samtidig kan man konstatere, at det ofte er en krævende proces at implementere metoder og værktøjer til uddannelsesplanlægning, fordi virksomhederne er unikke i den forstand, at deres forretningssituation er påvirket af mange faktorer, som alle spiller ind på, hvilke metoder der er anvendelige i den konkrete virksomhed på et givet tidspunkt og på hvor stor succes, man får med det. På denne baggrund vil fokus for nærværende undersøgelse omhandle de kontekstuelle forholds betydning for den konkrete anvendelse af metoder og værktøjer til kompetenceudvikling.

I det følgende vil vi beskrive, hvordan rapporten er struktureret:

Efter denne indledning følger et kapitel om rapportens metodiske tilgang. Dernæst følger *9 billeder af voksen- og efteruddannelse i kontekst*, som er billeder af ni forskellige virksomheders brug af kompetenceudvikling.

I billederne vil fokus både være på *hvad* der konkret sker på de forskellige virksomheder, *hvilke metoder* man bruger for at få kompetenceudvikling integreret i virksomhedernes praksis, *hvilken motivation* og *hvilke barrierer* de forskellige virksomheder oplever i relation til deres konkrete forretningssituation som virksomhed, forstået som strukturelle, konjunkturrelle samt kulturelle vilkår.

Efter de 9 billeder følger en tværgående analyse, hvor vi vil have fokus på virksomhedernes brug af voksen- og efteruddannelse og metoder dertil, ligesom der vil blive set på tværs af billederne i forhold til de barrierer, der er for iværksættelse af uddannelse og for de faktorer, der motiverer dertil. Disse analysedele vil samtidig reflektere over, hvordan fundene i analyserne kan bidrage til at optimere arbejdet med uddannelsesplanlægning i praksis. Rapporten afsluttes med en konklusion, hvor der vil blive samlet op på de kontekstuelle omstændigheders betydning for, hvem der iværksætter uddannelse. I konklusionen vil tråden tilbage til den spørgeskemaundersøgelse, som går forud for denne interviewundersøgelse, blive taget op, idet den efterlod tre spørgsmål, som det vil være muligt at komme nærmere et svar på i denne rapport. Spørgsmålene drejer sig om, 1) hvorvidt og hvordan fagbevægelsen ser ud til at spille en aktiv rolle omkring uddannelse på virksomhederne. 2) om det strategiske styrkeforhold mellem medarbejdere og ledelsen, når det kommer til at defi-



nere uddannelsesbehov og iværksættelse af konkret uddannelse. 3) som sidste spørgsmål efterlod den et indtryk af, at der er en problematik knyttet an til økonomi og drift, idet der er flere der beklager sig over, at uddannelsesaktiviteter er presset deraf, og det ser især ud til at gøre sig særligt gældende for offentlige virksomheder. Således vil der i konklusionen blive set nærmere på, hvordan denne interviewundersøgelse har forbedret mulighederne for at svare på disse spørgsmål.

## Metode

Intentionen bag udvalget af de ni virksomheder, som har deltaget i undersøgelsen, har været, at vi gerne ville have en nogenlunde ligelig fordeling af små, mellemstore og store virksomheder, og at vi tillige ville sikre at få både offentlige og private vinkler med på billederne. Derudover har vi haft øje for at få skabt en vis spredning i brancherne, om end der med kun ni virksomheder selvsagt er mange typer af virksomheder, der ikke er repræsenteret i dette datamateriale. Virksomhederne er valgt ud fra den gruppe af respondenter i spørgeskemaundersøgelsen, der havde givet tilsagn om, at de var interesseret i at blive kontaktet med henblik på eventuel videre deltagelse. Da antallet af respondenter i spørgeskemaundersøgelsen var meget lille, satte dette begrænsninger for vores udvalg. Vi valgte således i to tilfælde at gå uden om disse kontakter, idet det vurderedes at være af større betydning for nærværende undersøgelse, at sikre bredden i virksomhederne frem for deres tidligere deltagelse i spørgeskemaundersøgelsen. Dog mistede vi i disse to tilfælde muligheden for at bruge virksomhedernes spørgeskemabesvarelse i forberedelsen til virksomhedsbesøgene.

Resultatet af virksomhedsudvælgelsen har været, at de deltagende virksomheder fordeler sig således:

Fire små virksomheder

To mellemstore virksomheder

Tre store virksomheder

To af de små virksomheder er dog karakteriseret ved at være en del af større kæder, som varetager kompetenceudviklingen af medarbejderne, og de kan således siges både at have karakteristika som små og store virksomheder.

Virksomhederne er fordelt således, at der er fire offentlige og fem private virksomheder. De repræsenterede brancher er: offentlig forvaltning, sygehus og ældrepleje, reklamebranchen, automekanikerbranchen, detailhandel og fremstillingsindustri.

På virksomhedsbesøgene har det været centralt både at tale med en ledelsesrepræsentant med nøje kendskab til virksomhedens strategi og praksis omkring kompetenceudvikling, med medarbejdere samt med en tillidsrepræsentant, i de virksomheder, hvor der er sådanne tilknyttet. Samtidig har det været centralt at få en rund-

visning på virksomheden, idet en sådan kan være meget givtig for at få fornemmelse af, i hvilken kontekst, uddannelse og udvikling af medarbejderne skal finde sted. Samtidig er en rundvisning ofte også en god anledning til at få interviewpersonerne til at fortælle om deres arbejdsliv og erfaringer.

Det har ikke i alle tilfælde været muligt fuldt ud at leve op til dette ideelle undersøgelsesprogram. Kun i et tilfælde baserer analysen sig alene på lederudsagn, i resten af casene er både ledere og medarbejdere blevet udspurgt. For tillidsrepræsentanternes vedkommende er deltagelsen naturligvis begrænset af institutionens tilstedeværelse på virksomheden.

Der er i projektgruppen udfærdiget et dokument med tre overordnede punkter for, hvad vi skulle have i fokus i interviewene. Det drejer sig for det første om en belysning af den konkrete aktivitet, virksomhederne udfører i forbindelse med uddannelsesplanlægning, for det andet om den overordnede tilgang, virksomheden anlægger, når kompetenceudvikling skal sættes på dagsordenen og endelig for det tredje om at få klarlagt forretningssituationen og dermed det handlerum, virksomheden aktuelt befinder sig i. Dette dokument har således haft til formål at sikre en vis indholdsmæssig lighed i de respektive intervieweres tilgang til virksomhedsbesøgene. Konkret i interviewsituationerne har der således været nogle indholdsmæssige temaer, som har skullet dækkes ind, og dermed har interviewene haft karakter af samtaler med en vis styring. Dataindsamlingen er foregået fra juni til august 2009. De deltagende virksomheder har været meget villige til at medvirke og har i den udstrækning, det har været muligt, bidraget positivt med relevante dokumenter om virksomheden og stillet beredvilligt op med den ønskede personkreds for interviewing. Ikke mindst p.g.a. materialets høje gyldighed er det vores vurdering, at der generelt er tale om data af god kvalitet til belysning af undersøgelsens problemstillinger.

## Ni billeder af kompetenceudvikling i kontekst

I det følgende sker der en portrættering af ni virksomheders kompetenceudvikling. Eller brug af VEU (voksen- og efteruddannelse), som vi også kaldet det, idet VEU forstås som både formel, uformel og ikke-formel læring.

Hensigten er som tidligere omtalt at give et indblik i, hvorledes kompetenceudviklingen er indlejret i virksomhedernes "forretningssituation". Derigennem højnes forståelsen for, at kompetenceudviklingen kan ses som en målrettet aktivitet, der understøtter virksomhedernes udvikling men samtidig også at den er en afledt størrelse set i forhold til en lang række determinanter og strategiske hensyn, der er afgørende for virksomhedernes konsolidering og udviklingspotentialer.

## Reklamebureauet

### Når kompetenceudvikling er en forudsætning

I dette billede vil vi særligt se:

- En virksomhed, der ikke kan overleve uden kompetenceudvikling.
- En virksomhed, hvor kompetenceudvikling ikke kun er formel VEU.
- En virksomhed, der er ramt af finanskrisen, men som fastholder kompetenceudvikling som strategisk fokus.

### Virksomhedens profil – fra reklamebureau til kommunikationshus

Dette billede omhandler et reklamebureau med hovedsæde i en større provinsby. Der er lige nu omkring 100 ansatte fordelt på 5 afdelinger; Viborg, Århus, Aalborg, Riga og sidst er København kommet til. Virksomhedens historie er den, at man oprindeligt arbejdede med traditionel reklame, men at man siden har udviklet sig til at arbejde bredere med kommunikation og rådgivning. Denne ekspansion i arbejdsområder har fulgt ekspansionen i virksomheden i øvrigt; man har opkøbt andre virksomheder, der har arbejdet med reklame, men som har haft andre specialer, end der allerede var i virksomheden. Udover den traditionelle reklame, har virksomheden en foto-afdeling, en Web-afdeling, og en In Store-afdeling. In Store-afdelingen designer inventar – forstået bredt som møblement i butikker, messestande og salgsdisplays - og får tillige produceret og monteret dette i butikkerne eller på messerne. Tanken bag In Store-afdelingen er at få lavet sammenhæng i både reklame og indretning for kunderne. Ud over disse afdelinger tilbyder virksomheden rådgivning i CSR; Corporate Social Responsibility. Rådgivning i CSR handler om at klæde virksomhederne på til at håndtere deres sociale ansvar også for de medarbejdere eller det miljø, de er en del af, når de outsourcer til andre lande. Rådgivningen i CSR er samtidig indtænkt i en branding af kunderne i Danmark. Denne del omkring rådgivning er en selvstændig del af virksomheden, og det ligger ikke inden for den HR ansvarliges område at varetage deres personaleforhold, hvorfor vi ikke vil se mere til dem i dette billede.

Som det fremgår, har dette reklamebureau også selv outsourcet en del af virksomheden til Riga. I Riga udfører man det arbejde, som kræver meget arbejdstid, men som samtidig er relativt simpelt. Der er tale om grafikerarbejde, hvor udviklingen af produktet er foretaget i Danmark, men hvor selve opsætningen sker i Riga. Ansvar for de lettiske medarbejders kompetenceudvikling ligger hos ledelsen i Letland, og deres strategi er overordnet at give medarbejderne engelskkundskaber og at holde dem opdateret med de grafiske programmer, virksomheden anvender.

Uddannelsesmæssigt er medarbejderne i dette reklamebureau meget forskellige, hvilket skyldes, at der er mange forskellige arbejdsopgaver at varetage. Men det skyldes også, at der inden for reklamebranchen ikke findes en decideret grunduddannelse, hvilket bevirker, at der er mange forskellige veje til at kvalificere sig til at arbejde der. Tidligere fandtes *Reklameskolen*, men den er lukket, og dens opgaver er spredt ud til flere andre uddannelsesinstitutioner, blandt andre *Den grafiske højskole*. Der er således en del, der har uddannelser fra disse institutioner, ligesom der er en del af den kreative medarbejdergruppe, der har stået i mesterlære på et bureau, der til er der folk med kommunikations- og multimedieuddannelser fra universiteterne, og koordinatore der er handelsskoleuddannede markedsøkonomer. I In Store afdelingen er der tillige ansat smede.

Virksomheden er ikke medlem af Dansk Arbejdsgiverforening, og de ansatte arbejder således ikke under overenskomst. De fleste medarbejdere er dog i fagforening, men det er meget blandet, hvilke fagforeninger man er medlem af.

Virksomheden har i forbindelse med den nuværende finanskrisen måttet fyre medarbejdere, men man har som erklæret mål at ekspandere og blive blandt de allerstørste kommunikationshuse i Danmark inden 2012.

#### **Virksomhedens brug af VEU – uden kompetenceudvikling, intet reklamebureau og slet intet kommunikationshus!**

I 2007 indførte denne virksomhed Individuel Kompetence Afklaring (IKA) af alle medarbejderne, hvilket skete i samarbejde med en handelsskole. IKA-konceptet blev ved lovændring i 2007 ændret til et IKV-koncept. IKV står for Individuel Kompetence Vurdering, hvor den enkeltes kompetencer vurderes i forhold til uddannelseskrav og ikke i forhold til virksomhedernes jobprofiler. Centralt i dette er en database, *Kompetence Basen*, som er et computersystem, hvor alle medarbejdere har en profil, hvori både deres nuværende kompetencer og de ønsker og planer, 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.

Interviewer: *"Det er vel også en måde at få syn for folks mere usynlige kompetencer, hvis man f.eks. kan et sprog, som man ikke har papir på e.l.?"*

HR ansvarlig: *"Ja lige præcis, eller en der ved alting om veteranbiler eller om Spanien. Der er nemlig også en søgefunktion, så sidder du nu i København og skal lave en reklame for Apollorejser og skal bruge én, der ved noget om Spanien, eller som kan tale spansk, så er den god. Så vi registrerer alt det, vi kan komme af sted med!"*

Samtidig virker IKA som et godt og konkret udgangspunkt for de årlige medarbejder udviklingssamtaler, og det er med til at gøre det muligt for den HR ansvarlige at planlægge uddannelse for medarbejderne. Dette er oplevelsen hos såvel den HR ansvarlige som hos medarbejderne, produktionsplanlæggeren siger f.eks.:

Produktionsplanlægger:

” *Der synes jeg vores HR chef, hun har været god til at plotte nogle kurser ud og sige, det her kursus kunne lige være noget for dem eller dem, og det har hun med det her redskab (IKA kompetence basen – red.) i hånden.*”

Derudover bruges Kompetence Basen i det daglige arbejde, når de produktionsansvarlige skal sammensætte hold af medarbejdere til at løse en konkret opgave. Ofte sker dette på tværs af virksomhedens lokaliteter, hvorfor databasen gør det muligt at vælge de rette personer til at løse opgaverne. Produktionsplanlæggeren forklarer:

Produktionsplanlægger:

” *Der har vi jo den IKA database, som er helt fantastisk. Sidder jeg nu lige og skal bruge en der er god i ”illustrator”, og så kan jeg jo se, hvem der kan det. Så den bruger jeg, når jeg skal booke en opgave.*”

Der er som nævnt ansat en HR ansvarlig i virksomheden, en stilling som den HR ansvarlige for år tilbage selv har taget initiativ til at få oprettet, da hun oplevede, at sammenlægningen af flere nye virksomheder i virksomheden bevirkede, at man mistede overblikket over, hvilke kompetencer folk havde og dermed tabte fokus på den nødvendige udvikling. Man er som ledelse af virksomheden meget opmærksom på, at kompetenceudvikling både er nødvendig for at holde medarbejderne opkvalificeret, men at muligheden for udvikling samtidig også er måde at opnå tilfredse medarbejdere på.

HR ansvarlig: ” *Vi har en strategi eller en målsætning om, at vi i 2012 vil være kendt som et af de største kommunikationshuse i Danmark, og en af de veje dertil er, at vi også vil være kendt for at være en virksomhed, der har tilfredse medarbejdere, fordi det ligesom er grundlaget for at kunne vokse og holde ved de kunder, vi har, og lave et godt stykke arbejde for dem. Og et af midlerne til det er besluttet, at det er kompetenceudvikling.*”

Man har i virksomheden et teamudvalg, som består af den øverste ledelse fra de forskellige afdelinger og den HR ansvarlige, og dette teamudvalg er dem, der lægger de overordnede rammer for kompetenceudviklingen i virksomheden. For tiden har man lavet en meget klar prioritering, hvor man deler virksomhedens kompetenceudvikling op i to kategorier; den strategiske og den generelle. Man har valgt at bruge en meget stor del af de økonomiske midler, der er afsat til kompetenceudvikling, på

såkaldt strategisk kompetenceudvikling, hvor man har valgt at købe et kursusforløb hos det engelske *Adcademy*, som skal løbe over 3 år. Den HR ansvarlige forklarer:

HR ansvarlig: *"Det vi har gjort er, at vi har indgået et samarbejde med nogle undervisere fra noget der hedder Adcademy – det er noget af det ypperste inden for reklamebranchen, når det gælder strategi. Der har vi simpelthen valgt at sige, at en stor gruppe af vores medarbejdere skal have et løft på det, der hedder strategisk udvikling. Det betyder, at vi to gange om året får fløjet nogle undervisere ind fra London, og det koster selvfølgelig nogle kroner."*

Kurset henvender sig både til den kreative medarbejdergruppe og til produktionsplanlæggerne, ligesom der er noget, der er fælles for disse grupper. Der er dog en deltagerbegrænsning på 24 personer, hvilket bevirker, at det ikke er alle, der kan komme på dette forløb. Dette betyder, at der er nogen af medarbejderne – og det er ledelsen der bestemmer hvem – der bliver tilbudt et kursusforløb med nogen af frontløberne inden for reklamebranchen, mens der er en anden gruppe, der ikke gør. Man er bevidst om dette og har taget forskellige tiltag, for fortsat også at give denne gruppe udviklingsmuligheder.

HR ansvarlig: *"Det vi så også gør, når nogle har været på kursus, så følger man op med en lokal sceance, hvor man tager nogle konkrete kunder og opgaver op og siger: Baseret på det vi nu har lært, hvordan kan vi så videreudvikle på det her, og på den måde forsøge at sprede ringene lidt, så alle kan få en del i det her."*

Udover således at afholde disse møder, hvor dem der har været på kursus i relation til konkret opgaveløsning får videreformidlet deres udbytte til dem, der ikke har, så er der tillige den generelle kompetenceudvikling, som man ifølge et internt papir har sat fokus på:

*For at sikre et højt fagligt niveau på de almene kompetencer samt minimere risikoen for at den strategiske udvikling af udvalgte medarbejdere skaber et bevidsthedsmæssigt A og B hold i medarbejdergruppen."*

Den generelle kompetenceudvikling består af tre dele; fælles faglig udvikling, fælles målrettet udvikling og individuel målrettet udvikling. Den HR ansvarlige beskriver, hvad den *fælles faglige udvikling* kunne bestå i:

HR ansvarlig: *"Den fælles faglige udvikling den er ikke så målrettet, der et f.eks. de kreative, de har fire temaer om året, det kunne være foto, vi siger, at vi skal lære at betjene det udstyr, vi har i alle afdelinger, så alle kan bruge det, så vi ikke behøver at bruge vores fotografer til det hele. Eller det kan være, at graferne har behov for at komme ud på en reproanstalt for at se, hvordan arbejder vores underleverandører, når vi skal levere materiale til dem, hvad er det så, der er vigtigt? Sådan er det egentlig i alle afdelinger, den*



*fælles faglige udvikling er noget fælles, men det er ikke så målrettet, det er mere noget generelt. Salgsfolkene mødes f.eks. hver anden måned og taler selvfølgelig kunder og salg, men de har tit også en ekstern foredragsholder inde, så de får fyldt noget fagligt på. Eller man arrangerer en "late night workshop", hvor man spiser noget pizza og kaster en eller anden bold op i luften - et projekt med en konkret kunde f.eks. - og så ser vi, hvad vi har af gode og sjove ideer. "*

Således har man forskellige former for fælles faglig udvikling i de forskellige medarbejdergrupper.

Den *fælles målrettede udvikling* er eksempelvis, hvis der er flere i medarbejdergruppen, der mangler færdigheder inden for helt specifikke områder; det kunne være introduktion til et nyt computerprogram eller det kunne være præsentationsteknik e.l. Så bliver der arrangeret kurser for de pågældende medarbejdere. Det er forskelligt, hvilke uddannelsesudbydere man samarbejder med. Ofte udbyder producenten af computerprogrammer et tilhørende kursus, men der er også kontakter med både handelsskoler og tekniske skoler og lignende.

Den *individuel målrettede uddannelse* er behov, som man ved hjælp af Kompetence Basen har sat i system således, at man søger at afhjælpe dem internt. Man opererer med begrebet *super brugere*, som dækker over medarbejdere, der er særligt gode inden for et specifikt felt, ofte er der tale om et computerprogram. Der udarbejdes således lister over behov for sidemandsoplæring i de forskellige afdelinger, hvor man kan se, hvem der har behov for hvad, og hvem der er super bruger inden for det pågældende felt. De daglige produktionsplanlæggere tager denne liste med ind i planlægningen, således at man søger at få indlagt sidemandsoplæring, når der opstår mulighed for det.

Således falder efteruddannelse og kompetenceudvikling i virksomheden ind under kategorierne strategisk og generel kompetenceudvikling, og sidstnævnte opdeles, som vi har set, i de tre typer; den fælles faglige, fælles målrettet og individuelt målrettet. Men der sker også andre tiltag omkring uddannelse i virksomheden. Virksomheden er med i sammenslutningen af danske reklamebureauer, hvis formål beskrives således i formålsparagraffen:

*Foreningens idégrundlag og formål er gennem samarbejdet i foreningen at styrke medlemmerne fagligt, økonomisk og udviklingsmæssigt, for eksempel gennem foredrag, uddannelse og erfaringsudveksling, samt gennem medlemmernes aktive deltagelse i foreningens arbejde.*

Den HR ansvarlige fortæller, at man løbende afholder kurser eller foredrag i foreningen, hvortil man i kraft af kontingentbetaling har ret til et vist antal deltagere om året, med mulighed for at købe ekstra pladser. Tanken bag er, at man som reklamebureauer står med beslægtede problemer og udfordringer, og at man således i fællesskab kan blive bedre til at konkurrere med hinanden!



Et andet område, hvor uddannelse spiller ind, er i forbindelse med fyring af medarbejdere. Som nævnt indledningsvist har man for nyligt fyret medarbejdere, og i den forbindelse valgte man at lave en lille forløb, der kunne klæde de fyrede medarbejdere på til ledigheden, ligesom man samarbejdede med jobcentrene i forhold til at finde jobs eller relevant videreuddannelse til dem.

HR ansvarlig: *"Ja vi lavede simpelthen sådan en slags kampagne; vi lavede et jobsite, hvor folk fik lagt deres profiler ud, og vi lavede sådan en dag med et jobsøgningskursus, hvor vi fik en ekstern konsulent ud, og vi havde en fra erhvervsrådet, der kom og fortalte hvad der er for muligheder for iværksættere og i den dur. Folk har kunnet få hjælp til at skrive ansøgninger, og vi havde en med en coach-uddannelse, som tilbød en coachsamtale. Så vi lavede simpelthen sådan et program."*

Senere: *"Vi har forsøgt at forberede folk på at skulle ud og søge job ved at give nogle jobsøgningskurser, men også ved at give noget uddannelse i opsigelsesperioden. Der har vi også haft noget samarbejde med det lokale jobcenter."*

Flertallet af virksomhedens medarbejdere er i forskellige fagforeninger, så erfaringerne med deres uddannelsesudbud er blandede, men blandt art directorerne (kaldet AD'erne) er der eksempelvis én, der har god erfaring med HKs grafiske afdeling, så for nogle af medarbejderne spiller fagforeningen også en rolle, når det kommer til kompetenceudvikling:

AD'er: *"Ja-ja, jeg har da været på nogle af deres kurser, ja faktisk har de indimellem noget."*

*"Jeg har været på sådan et tre dages kursus i Svendborg, omkring film og tv og kreativ udvikling, det var såmænd meget spændende. Jeg synes egentlig, at de gør det meget godt."*

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 finanskrisen. Tværtimod betoner den HR ansvarlige vigtigheden af at bruge uddannelse og opkvalificering som en måde at komme stærkere igennem den økonomiske krise på:

HR ansvarlig: *"Specielt som tiden er lige nu: alt det vi kan gøre internt med de interne eksperter – superbrugere – vi har – alt det vi kan få dem til at undervise på tværs, det gør vi, når tiden er der. Men det er så en anden konsekvens af krisen, at vi på det sidste har haft lidt bedre tid, og den bruger vi så på at uddanne og dygtiggøre medarbejderne."*

- Interviewer: *"Det er så det, der skal gøre, at I kan ekspandere og blive større?"*
- HR ansvarlig: *"Ja og komme stærkere ud på den anden side."*
- Interviewer: *"Men det kunne jo også være uddannelse, man skar ned på, når man er trængt, men det kommer måske an på, hvor kort- eller langsigtet, man er?"*
- HR ansvarlig: *"Jeg synes vi holder fast i at være forholdsvis langsigtede. Vi kigger gerne en 2-3 år frem, og det vi har valgt at satse vores økonomiske midler på den strategiske udvikling."*

### Strategi for kompetenceudvikling

I den spørgeskemaundersøgelse, som danner baggrund for denne interviewundersøgelse, beskriver den HR ansvarlige denne virksomheds foretrukne strategi for kompetenceudvikling sådan:

*Et forløb, hvor en managementstrategi efterfølges af medarbejdernes tilkendegivelser og resulterer i en samarbejdsstrategi.*

Denne formulering passer fint med det indtryk, man får af interviewene. Der foregår en overordnet strategisk planlægning af ønskerne for virksomhedens udvikling, som varetages af teamudvalget. Det er eksempelvis deres prioritering at satse stort på den strategiske udvikling hos en mindre gruppe medarbejdere, som ledelsen udvælger. Den HR ansvarlige eller øvrige medlemmer af ledelsen er tillige aktiv omkring medarbejderudviklingssamtalerne og brugen af Kompetence Basen, hvor de er med til at få defineret medarbejdernes udviklingsmål. Begge disse ting er med til at give strategien et managementorienteret præg. Men samtidig er man meget opmærksom på, at individet skal have plads på en arbejdsplads som denne, så der er en kultur for at bifalde medarbejdernes initiativer. Følgende udsagn fra AD'eren og produktionsplanlæggeren kan give en fornemmelse af det:

Produktionsplanlæggeren fortæller her om, hvordan hun er gået i gang med en merkonomuddannelse på eget initiativ:

Produktionsplanlægger:

*"Nu så den her akademiuddannelse jeg har gang i i øjeblikket, det er noget jeg selv har foreslået min chef. Jeg sagde, det her det er noget jeg vildt godt kunne tænke mig, fordi jeg kan se det i forbindelse med mit arbejde på de og de punkter. Og der fik jeg bare grønt lys."*

Men samtidig oplever hun også den HR ansvarlige som aktiv og deltagende i forhold til at foreslå nye tiltag:

Produktionsplanlægger:

*"Der kommer lige engang imellem sådan et prik på skulderen; se her jeg har fundet det her, kunne det ikke bare være superfedt i din videre udvikling?"*

En AD'er fortæller her, hvordan han oplever, at der er meget plads til initiativ:

AD'er: *"Hvis jeg har nogle behov, så hvis jeg siger det, så er de uhyre lydhøre. Så hvis man falder over et kursus eller et seminar, så har jeg ikke oplevet andet, end at man får lov til det."*

Således ser det ud til, at den kompetenceudvikling, der sker, falder inden for det spændingsfelt, de også selv har angivet i spørgeskemaet, nemlig der hvor ledelsen lægger de overordnede rammer, men hvor der samtidig er plads til medarbejderinitiativer.

### **Motivation for brug af VEU – når man ikke kan eksistere uden!**

Som det fremgår af beskrivelsen af, hvilken rolle kompetenceudvikling har for denne virksomhed, så kan man slet ikke forestille sig et reklamebureau med de ambitioner, som de har, uden brug af løbende uddannelse og opkvalificering. Virksomheden som helhed er 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. Produktionsplanlæggeren kommer ind på det af flere omgange:

Produktionsplanlægger:

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

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

Og senere: *"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. Samtidig er man som nævnt indledningsvist også i en branche, der benytter sig af outsourcing, og i den forbindelse fortæller den HR ansvarlige:

HR ansvarlig: *"Man kan sige, det hænger sammen med det produkt, vi har. Vi skal for at kunne imødegå den tendens, hvor folk de outsourcer til steder, hvor timeprisen er en anden end vores, så skal vi blive stærkere på det strategiske og det gennemarbejdede, for at bevise vores værd over for en kunde og sige, der er altså idé i, at du lægger dine penge hos os, fordi vi kan lave en gennemarbejdet løsning til dig og få dine ting til at hænge sammen og vi kan løfte dit brand og dit produkt."*

Interviewer: *"Så det I vil, er **mere** end at lave enkeltstående kampagner?"*

HR ansvarlig: *"Ja. Og for at folk så kan lave de løsninger, vi sætter op, så er det jo også vigtigt, at de har de kompetencer inden for programmerne, som de skal have, så det kan ikke nytte noget at sakke alt for meget bagud, fordi så bliver man bare hægtet af, og så finder kunderne jo bare nogle andre, som har fulgt med".*

Dog er kompetenceudvikling inden for reklamebranchen ikke altid lig med formel læring; det gælder om at fange tendenser i tiden og om at kunne omsætte dem i en anden kontekst, og der nævner AD´eren, at med kompetenceudvikling tænker han ikke kun på uddannelse, han siger:

AD´er: *"Vi er sådan en meget anarkistisk branche, når det kommer til uddannelse. Man kan jo vise, hvad man har lavet. Det er jo også det man gør, når man søger nyt job".*

Senere: *"Nej uddannelse er ikke særlig vigtig, man kigger på, hvad folk har lavet, og hvad de kan. Folk kan komme ind fra gaden, hvis bare de er gode. Folk her i huset, deres baggrunde er vidt forskellige; nogen har ikke engang nogen særlig skoleuddannelse, mens andre er akademikere."*

Senere: *"Hvis man har ledig tid, så er der jo rigtig meget, man kan gøre. Man kan finde nogle magasiner eller bøger, vi har sådan et abonnement på sådan et trend-bureau, hvor der kommer nogle rapporter om kundetendenser, og hvad der rør sig. Det er godt at gøre noget i, hvis man har et par dage."*

Det præger således 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.

## **Barrierer for brug af VEU – spænder uddannelsessystemets opbygning ben for VEU?**

Det er uomtvisteligt, at der i denne virksomhed sker meget, når det kommer til kompetenceudvikling, men på trods deraf kan man også finde barrierer. Man kan dele dem op i to; barrierer af overordnet karakter og barrierer, som har grund i virksomhedens praksis. Af overordnet karakter ligger der sandsynligvis en barriere for voksen- og efteruddannelse i den måde uddannelserne til reklamebranchen er konstrueret på; der ville formentlig være mere klarhed over og dermed lettere adgang til uddannelse og efteruddannelse, hvis der var en uddannelsesinstitution, der var den primære indgang til branchen.

En barriere for brug af VEU internt i denne virksomhed er for en stor del af medarbejderne, at langt den overvejende del af budgettet er brugt på det dyre strategikursus, som ikke alle medarbejdere kan deltage i. Kurset er meget anvendeligt for dem, der kommer på det, og som vi har set, er der også mange andre tiltag for de øvrige medarbejdere, så det er ikke sådan, at kompetenceudviklingen står stille for dem. Men så længe en så stor del af budgettet bruges på en udvalgt skare, kan det ikke undgå at få betydning for dem, der ikke er deriblandt.

En anden intern barriere for brug af VEU ligger ifølge den HR ansvarlige selv i, at de ikke har det fornødne kendskab til offentlige uddannelsestilbud. Hun mener, at man ville bruge deres deltagelse i nærværende undersøgelse som et afsæt til at se nærmere på nogle af de i spørgeskemaet nævnte metoder og værktøjer. Hun havde tillige den analyse, at den økonomiske finanskrisen ville få dem til bedre at afsøge mulighederne for VEU i offentlig regi.

## **Opsamling**

Denne virksomhed bruger, som vi har set en bred vifte af metoder, når det kommer til medarbejdernes kompetenceudvikling. For at give et overblik over dem, er de samlet i punktform nedenfor:

- IKA databasen, der i praksis gør det muligt at få medarbejdernes kompetencer i anvendelse, og som samtidig er et centralt afsæt for at tale om kompetenceudvikling til medarbejderudviklingssamtalerne.
- Den strategiske udvikling med et forløb for udvalgte medarbejdere over 2-3 år.
- Opfølgning af den strategiske udvikling med de øvrige relevante medarbejdere for at sikre integration af det strategiske kompetenceudviklingsforløb.
- Den generelle kompetenceudvikling, som er inddelt i fælles faglig udvikling, fælles målrettet udvikling og individuel målrettet udvikling:

- Den fælles faglige udvikling sker opdelt i faggrupperne, og kendetegnende er, at man i disse grupper laver et program, som giver gruppen som helhed input af en mere bred karakter. Det kan konkret spænde fra fyraftensmøder med pizza og foredragsholder, over virksomhedsbesøg til introduktion til noget bestemt teknik.
- Den fælles målrettede udvikling sker ikke nødvendigvis inden for faggrupperne, det afhænger af behovene. Der er nævnt præsentationsteknik eller introduktion til bestemte programmer som eksempler på fælles målrettet kompetenceudvikling.
- Den individuelt målrettede udvikling søger man i høj grad at afvikle internt gennem de såkaldte superbrugere. Organiseringen af dette sker både ved hjælp af IKA databasen og ved at produktionsplanlæggerne tager højde for, hvem der har hvilke udviklingsbehov, og hvem der er superbrugere, når de planlægger arbejdsopgaverne, således at der organiseres tid til denne interne opkvalificering.
- Dertil søger virksomheden overordnet at få input og inspiration gennem Sammenslutningen af Danske Reklamebureauer.

Viften er bred og de enkelte medarbejdere vil således ikke være en del af alle tiltag. Det, der sikrer, at de forskellige metoder anvendes relevant, er, at de har strategisk fokus fra både den HR ansvarlige og fra det teamudvalg, som lægger de overordnede rammer. Teamudvalgets sammensætning af ledelsesrepræsentanter fra alle danske afdelinger vidner om, at kompetenceudvikling er højt prioriteret.

Opsummerende kan man sige, at der er tale om en virksomhed, som tager kompetenceudvikling alvorligt. Men der er også samtidig tale om, at man slet ikke kan andet, hvis man skal være en stor spiller i reklamebranchen. Det skyldes både, at der løbende sker en hastig udvikling i den branche, både når det kommer til foranderligheden i trends og i forhold til at beherske de nyeste programmer og teknologier. Derudover kræver medarbejdere i denne branche personlig og faglig udvikling, så alene for at fastholde medarbejderne er det en nødvendighed med udviklingsmuligheder. Dertil kommer, at virksomheden med denne prioritering af kompetenceudvikling er med til at skabe et brand - for nu at blive i jargonen - som en ansvarsfuld og spændende arbejdsplads. Med andre ord er der mange fremmende forudsætninger til stede for denne virksomheds brug af og kompetenceudvikling bredt forstået.

## Grafisk designvirksomhed

### Uddannelse på jobbet gennem skabelse af en innovativ projektkultur

I dette billede vil vi særligt se:

- En mindre virksomhed i en dynamisk udviklingsorienteret kultur, der lever af at udbyde stærke utraditionelle digitale designløsninger
- Kompetenceudvikling integreret i arbejdet i teams med udviklingsprojekter og krav om videndeling
- Arbejdsprocesser i et kreativt arbejdsmiljø med høj grad af tværfaglighed i opgaveløsning og fokus på resultater

### Virksomhedens profil

Virksomheden er en lille digital designvirksomhed, der blev etableret i 2000, den er placeret centralt i København og beskæftiger 60 medarbejdere. Virksomheden er hurtigt vokset fra 5 til 60 medarbejdere på 9 år. Den lever af udførelse af projekter, hvor de fleste rekvireres af større offentlige organisationer, resten hos private virksomheder. Projekterne består i udvikling af design af visuelle identiteter, websites og servicedesign. Således kombineres tre discipliner, hvor det digitale er omdrejningspunktet. På dens website, er der en beskrivelse: Virksomheden har en strategisk og forretningsorienteret tilgang til design, så målopfyldelse og succes bliver styrende for valg af teknologier, visuelle midler og interaktionsformer.

Direktionskoordinatoren fortæller om arbejdet:

*"Vi er et digitalt designbureau, hvor vi vægter design rigtig højt, men vi vægter også teknik ligeligt. "Design in love with technology" rammer det det godt ind, vi arbejder med løsninger hvor den strategiske tilgang er det digitale - er omdrejningspunktet i kombination med design. I processerne har vi "hands-on" med kunden, inden løsningen bliver udviklet. Vi arbejder analytisk med opgaven, der blandt andet bindes sammen med en antropolog i samarbejde med kunden i den indledende analysefase – Vi laver sjældent hyldeløsninger men har en grundig analytisk tilgang til alle løsninger, således at der er en rød tråd i konceptet, en "one - liner" - en sætning – som alle medarbejder tænker i den digitale løsning i projektet."*



Virksomheden har en unik plads i branchen, fordi de inddrager servicedesign - metoder i arbejdet med projekterne, hvor teknik og design som udgangspunkt vægtes lige. Direktionskoordinatoren fortæller:

*" Der er konkurrenter i branchen, der har mere fokus på det tekniske og mere komplekse løsninger – andre i branchen er mere design orienteret – der er nogle der laver det samme som os, men ikke med samme sammensætning af kompetencer og forretningsområder – vi har en speciel type projekter, der kombinerer design og teknologi. Udfordringen er, at vi hele tiden skal være på forkant og tænke nyt. "*

Branchen – og dermed også denne virksomhed - er berørt af finanskrisen, men klarer sig. Men, ifølge begge de interviewede, *"skal der kæmpes lidt mere for ordrerne"*. Tidligere har virksomheden være begunstiget ved at ordrer kom af sig selv, fx ved at virksomheden blev kontaktet telefonisk. Aktuelt er det nødvendigt med målrettet salgsarbejde.

Branchens kendetegn er: *"at den er innovativ i sig selv, og udviklingen går sindssyg hurtigt – det er bare om at følge med og ikke kopiere sig selv. Det er samtidig også det hårde ved vores branche og kulturen – man skal hele tiden være på forkant med udviklingen. "*

Der er i virksomheden et krav om nyskabelse, innovation og udvikling. Og det stiller særlige krav til organisering og udvikling af medarbejdernes kompetencer, og udvikling af en særlig læringskultur der tager højde herfor.

#### Organisering og faggrupper

Virksomhedens organisering underbygger på fire planer sikring af udviklingsorientering, det sker ved:

- 1) Professionel bestyrelse, som sikrer kompetencerne hos ledelsen
- 2) Fagledere, som sikrer niveauet generelt indenfor deres område
- 3) Fagansvarlige, som løbende giver sparring til de medarbejdere, der ikke er så erfarne endnu.
- 4) Brug af netværk, i form af ERFA – grupper, dvs. situationsbestemt sparring. Her sker sparringen med kollegaer i branchen m.fl., hvilket giver inspiration til udvikling.

Arbejdet i virksomheden er organiseret i teams i fire faglige afdelinger, som dækker strategi, design, udvikling og projektledelse. Ledelsen består af ni personer, hvoraf tre er partnere og ejere af virksomheden. Virksomheden ledes overordnet af en professionel bestyrelse.

Bygningerne er gamle, men kreativt indrettet, med bl.a. et stort rum, hvor mange medarbejdere sidder sammen og arbejder koncentreret med høretelefoner på ved deres pc. Herudover er der flere mindre rum, hvor der kan holdes møder, desuden en kantine med madordning til medarbejderne.

De fagligheder der er samlet, er fra forskellige fagområder, og tværfaglighed er centralt for udvikling af innovative og kreative ideer og løsninger. Medarbejderne har forskellige uddannelsesmæssige baggrunde såsom antropologer, etnologer, informationsarkitekter, designere, webudviklere og projektledere. Medarbejderstabens sammensætning er hovedsagelig unge i slutningen af tyverne og trediverne, der er flest mænd blandt de ansatte. De er alle funktionærer og primært fuldtidsansatte. Dertil kommer, at virksomheden også trækker på konsulenter.

### Rekruttering

Der lægges stor vægt på rekruttering "af den rette person" til virksomheden. Det, der her lægges vægt på ved rekruttering er, at få personer med en kombination af personlige kompetencer, og en høj faglighed som basis for udvikling af kreative opgaveløsninger. En egenskab, der bl.a. lægges vægt på ved ansættelse af medarbejderne er, at vedkommende har en personlighed, med en grundlæggende nysgerrighed i forhold til at søge ny viden, eksempelvis på nettet. Det er en vigtig evne, der er nødvendig for at udvikle kreative løsninger. Begrundelsen er bl.a. at nye spændende designløsninger ikke kan læres på kurser eller findes i fagbøger, men inspiration kan findes på nettet og derefter udvikles i en ny sammenhæng.

Rekrutteringsprocessen til virksomheden består i en grundig udvælgelse blandt ansøgerne. Det sker ved tre samtaler, og ansøgeren bliver stillet en konkret opgave imellem samtalerne. Der er ikke problemer med at rekruttere nye, da virksomheden er eftertragtet.

### Virksomhedens brug af VEU

#### Kompetenceudvikling - læring og udvikling på jobbet

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

*"Kompetenceudvikling er et udviklingsprojekt på arbejdet for den enkelte. Fagchefen skal være med til at sikre, at den enkelte fx er med på to projekter, og at medarbejderen har en, han kan sparre med – udviklingen sker i projekterne, medarbejderen kommer med en basispakke (kvalifikationer på et fag-*

*ligt 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 lyst.*

*”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.”*

Ovenstående viser, at der er et krydspres på organisationen, hvad angår behov for fornyelse og udvikling af medarbejdernes innovative kompetencer, og der er konstant krav om metodeudvikling for at være i front med nye løsninger.

Medarbejderen fortæller:

*” Kompetenceudvikling sker internt med mine kollegaer. For mig har det også været min chef og min partner. Både uformel prikken på skulderen og på et fast mandagsmøde. Så har vi fællesmøde en gang om måneden, hvor hvert team skiftes til at holde et oplæg. Så er det intentionen, at vi skal evaluere på de store projekter, men i praksis har der ikke været tid til i særlig høj grad. Men det er noget jeg tager op til alle mine MUS-samtaler, at jeg savner feedback. Den største barriere er en travl hverdag. ”*

Tværfaglighed, innovation og organisatorisk læring

Arbejdet med digitale designløsninger sker i tværfaglige processer. Innovation er et nøglebegreb i alle arbejdsprocesser og kompetenceudvikling sker i projekternes innovationsprocesser.

Direktionskoordinatoren forklarer:

*” Vi skal opsøge nye måder at tænke nyt på og udfordre hinanden fagligt - de mange forskellige fagkompetencer - det skal opstå i projekterne.”*

Det stiller krav til sammensætningen af kompetencerne i de enkelte projekter. Der tænkes ikke i en klassisk model, hvor yngre og ældre medarbejdere sættes sammen, men derimod i en synergimodel, hvor forskellige fagkompetencer sparrer med hinanden. Denne model skaber dynamik, ideer og kreative løsninger på tværs af de forskellige faglige tilgange.

Videre fortæller hun:

*"Magien opstår i det tværfaglige, i måden at udvikle sig på og det sker i projekterne når kompetencer sættes sammen på kryds og tværs magi opstår i den gode ide og de nye løsninger – to projekter er ikke ens, de er meget forskellige, vi skal hele tiden være på forkant i branchen."*

Medarbejderen, der er etnolog, 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."*

Innovation og ideudvikling er et vedvarende krav til den enkelte medarbejder. Organisatorisk medfører en teamstruktur plads til, at ideer udvikles hurtigt, bl.a. ved at den enkelte tager initiativ og ansvar og bærer en god ide videre. Team strukturen gør, at en ide hurtigt kan føres ud i livet. Medarbejderen har en oplevelse af, at hierarkiet synes fladt i arbejdsprocesserne.

Der anvendes forskellige projektmodeller og metoder i arbejds- og innovationsprocesserne:

*Vandfaldsmodellen* er en metode - hvor en opgaven bearbejdes af de forskellige faggrupper, der bidrager med hver sin del af løsningen "i bølger". Opgaven starter fx hos antropologer og gives derefter videre til analyse informationsarkitekter og teknologi osv.

*SKUNK – processer* er karakteriseret ved, at der ugentligt afsættes udviklingstid og rammer til medarbejdere med gode ideer, her skabes rum for leg, kreativitet og skøre ideer.

En dag om måneden er det muligt for alle medarbejdere at bruge en hel arbejdsdag dedikeret til udviklingsprojekter. Inden et projekt igangsættes, vurderes det af et SKUNK-udvalg ud fra følgende parametre:

Projektet skal tage udgangspunkt i én eller flere af virksomhedens 5 strategiske målsætninger, og have et forretningsmæssigt perspektiv på kort eller længere sigt, og være tværfagligt, eller på anden måde fremme virksomhedens processer.

Direktionskoordinatoren fortæller:

*"Det handler om udvikling af skuffe-projekter i alle afskygninger – fra udvikling af krammebogstaver til sustainable design, indretning af det perfekte kreative miljø, markedsføringstiltag, skalerbart design, og undersøgelse af sociale netværk m. fokus på Facebook. Vi gør det primært for at dedikere nogle dage til særlige interessefelter, så medarbejderne får mulighed for at søge yderligere inspiration og dygtiggøre sig. Flere SKUNK-projekter er endt ud i deciderede produkter."*

Virksomheden bruger ikke det offentlige VEU-system, og kender ikke de muligheder der er eksternt for fx AMU og tilskudsordninger.

Alle projektledere har indenfor det sidste år været igennem et særlig tilrettelagt uddannelsesforløb i form af en projektlederuddannelse med eksterne konsulenter, for at kompetenceudvikle denne funktion. Uddannelsen forløb over 12 dage, og endte ud i en projektmanual, der kan bruges som opslagsværk, som nye projektledere undervises i af de eksisterende projektledere.

Aktuelt er der i virksomheden økonomisk tilbageholdenhed med hensyn til efteruddannelse pga. finanskrisen.

Der gennemføres løbende certificeringer og kurser, der er nødvendige, men lige nu er uddannelsesbudgettet sat på stand by. Det betyder, at alle medarbejdere opfordres til at gøre brug af fx gratis workshops, gå-hjem-møder og lignende. I stedet for uddannelse forsøger virksomheden fx at afholde fælles foredrag, som alle medarbejdere kan have glæde af, hvilket også skaber en fælles referenceramme.

## Redskaber og metoder til kompetenceudvikling

### Fagspecialer og videndeling

For at kompetenceudvikle den enkelte har alle medarbejdere et fagspeciale, det fastsættes sammen med medarbejderen efter tre måneders ansættelse. En designer har fx typografi som sit fagspeciale. Det er væsentligt, at medarbejderen udover en solid viden brænder for fagspecialet. Man skal sikre sig ny viden på området, og videndele med sine kolleger. Det sker systematisk på ugentlige møder, der vedrører videndeling i virksomhed, et af møderne hedder: "design begejstring" og er en mødeform, som er en kombination af kompetenceudvikling og videndeling, "*så andre kan lære i hverdagen.*"

Alle medarbejdere skal levere et indlæg om egne interesser som en del af virksomhedens videndeling. Strategi for den enkelte afdeling koordineres på tværs mellem cheferne i de forskellige afdelinger, for at sikre sammenhæng.

Virksomheden har en samlet kompetenceoversigt for alle afdelinger. Oversigten indeholder bl.a. oplysninger om medarbejdernes uddannelse, fagspecialer og målsætninger. Det er målsætningen at der udarbejdes kompetenceprofiler for alle medarbejdere, så sammensætningen af de forskellige afdelinger og virksomheden som helhed er baseret på specifikke roller.

For at fokusere på synergi og tæt sparring som vigtige elementer i videndeling, har virksomheden for nyligt ændret på den fysiske organisering, således at alle faglige teams indenfor strategi, udvikling og design er placeret så de sidder sammen på arbejdspladserne, der er spredt i forskellige gamle bygninger med såvel store som mindre lokaler.

Systematisk evaluering af alle projekter indgår i udvikling af kompetencer, her benytter virksomheden sig af såvel eksternt som intern evaluering efter afslutning af 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. Fokus for evalueringen er hvad der gik godt og mindre godt, det er en vigtig del af virksomhedens læringskultur.

### MUS som styringsredskab

Et styringsredskab til den individuelle kompetenceudvikling er de årlige medarbejderudviklingssamtaler MUS. Her er uddannelse en integreret del af en samtale om, hvordan medarbejderen skal arbejde med målopfyldelse på en række centrale områder, der vedrører arbejdet, samarbejdet, fællesskab, og faglige kvalifikationer. Ved samtalen udfyldes et skema mellem leder og medarbejder med deltagelse af HR. MUS suppleres med en halvårlig "Mini- MUS" - en samtale midtvejs - hvor der gøres status over, hvor langt medarbejderen er kommet, og hvor der kan sættes ind. Virksomheden har generelt gode erfaringer med disse samtaler, der ifølge den HR ansvarlige /direktionskoordinator:

*" opleves som et stærkt styringsredskab, hvor det er centralt, at alle parter tager ejerskab i processen."*

Medarbejderen fortæller, at hun i udgangspunktet er glad for MUS og målsætninger som styringsredskab, men tilføjer at:

*" I rigtigt mange af de initiativer vi har, der er vi oppe imod den travle hverdag. Vi har i forbindelse med MUS nogle målsætningerne, men den travlhed vi har, gør det meget svært at arbejde langsigtet. Der er overvægt i målsætninger, vi selv skal stå for "(Navn) skal sørge for...". Men de kan være svære at huske. Og hvis jeg skulle sige mine målsætninger ville jeg ikke kunne huske dem. Så det er kunderne, der er de styrende. "*

## Barrierer for VEU

Der anes et betydeligt arbejdspress i relation til forandrings – og udviklingsprocesser, der på den ene side, tænder medarbejderne i løsningen af kreative opgaver på projekterne, og på den anden side, stiller store job- og resultatkrav til den enkelte.

Den interviewede medarbejder fortæller:

*”Jeg er ansat 40 timer om ugen. Og det forventes, at jeg er her 40 timer. Det svinger meget, og man kan sagtens arbejde flere timer i de travle stunder. Ledelsen vil gerne have, at vi er her fra 9-17, for det er her kunderne er her. Det er der, der er run på.”*

*”Hvis man selv vil sætte dagsordenen, er der mulighed for det, men det er sådan, at projektlederne booker projektmedarbejderne opdelt i tid til de enkelte projekter) formiddag og eftermiddag. Formelt er det fuldstændigt skemalagt, men det er op til den enkelte. Så længe man løser sine opgaver. Skemaerne hjælper til at holde styr på timerne. En stor udfordring, at der ikke er den tid til fordybelse, som man kender fra studiet. Min største udfordring er ikke at være detaljeret og ”forskeragtig”.*

Medarbejderne fortæller her om flere dilemmaer, der er forbundet med jobbet i en lille privat virksomhed. Det ene vedrører en stram styring af tiden, der er til de forskellige projekter, arbejdstid, som hun i udgangspunktet ikke helt er herre over. Et andet dilemma vedrører, at være nyuddannet akademiker, der på den ene side, skal bidrage med sin særlige akademiske faglighed i opgaveløsningen, og på den anden side, ikke må blive for detaljeret.

Virksomheden bruger ikke det offentlige VEU- system, og kender ikke de muligheder der er eksternt for fx AMU og tilskudsordninger.

Alle projektledere har indenfor det sidste år været igennem et særlig tilrettelagt uddannelsesforløb i form af en projektlederuddannelse med eksterne konsulenter, for at kompetenceudvikle denne funktion. Uddannelsen forløb over 12 dage, og endte ud i en projektmanual, der kan bruges som opslagsværk, som nye projektledere undervises i af de eksisterende projektledere.

Aktuelt er der i virksomheden økonomisk tilbageholdenhed med hensyn til efteruddannelse pga. finanskrisen.

Der gennemføres løbende certificeringer og kurser, der er nødvendige, men lige nu er uddannelsesbudgettet sat på stand by. Det betyder, at alle medarbejdere opfordres til at gøre brug af fx gratis workshops, gå-hjem-møder og lignende. I stedet for uddannelse forsøger virksomheden fx at afholde fælles foredrag, som alle medarbejdere kan have glæde af, hvilket også skaber en fælles referenceramme.



### **Opsamling**

Kompetenceudvikling sker i en dynamisk projekt-, innovations – og læringskultur med teamorganisering og tværfaglighed som centrale nøglebegreber. Det er gennem en bevidst læringsorienteret organisering af arbejdet, at kompetenceudviklingen foregår. 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. Motivation for kompetenceudvikling er dermed en givet ting. Derimod optræder arbejdspresset hyppigt som en barriere for opfyldelse af de mål, der er sat for kompetenceudviklingen.

## Kommunen

### **Når strategisk kompetenceudvikling, økonomi og drift skal spille sammen for 5500 offentligt ansatte.**

I dette billede vil vi særligt se:

- En stor forvaltning med systematisk uddannelsesplanlægning i fokus.
- Høj grad af inddragelse af tillidsrepræsentanterne.
- At trepartsmidlerne gør en forskel.
- Fokus på udnyttelsen og implementeringen af medarbejdernes uddannelse i praksis.

### **Virksomhedens profil – Stor forvaltning med mange repræsenterede medarbejdergrupper**

Denne virksomhed er familie- og beskæftigelsesforvaltningen i en stor dansk kommune. Forvaltningen er ansvarlig for beskæftigelsesområdet, børne- og familieområdet og socialområdet. Der i alt 5500 ansatte i forvaltningen fordelt på disse områder.

Der er mange faggrupper repræsenteret i forvaltningen, hvilket kan anskueliggøres med de fagforeninger, der er tilknyttet, det drejer sig om HK, BUPL, Socialpædagogernes Landsforbund, Dansk Socialrådgiverforening, FOA, og Akademikernes Centralorganisation. Disse fagforeninger er tillige vægtige spillere, når det gælder medarbejdernes uddannelse, hvilket vi vil se mere om i det følgende.

### **Virksomhedens brug af VEU – det lange seje træk med udarbejdelsen af en uddannelsesplan.**

Uddannelse for forvaltningens 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 derfor. Man har et budget på 8 millioner kroner til uddannelse, som det er denne enheds ansvar at få fordelt i en uddannelsesplan.

## -Uddannelsesrettelæggelsen

Formålet med forvaltningens uddannelsesplan er at tilgodese medarbejdernes uddannelsesbehov og at leve op til de krav, der er fra de forskellige overenskomster. Med 5500 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 fællestillidsrep:

*"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 første behandlet 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.

Med 5500 medarbejdere med forskellige uddannelsesniveauer, arbejdsområder og overenskomster er der mange hensyn, der skal tages højde for, idet alle gerne vil have mere uddannelse, end økonomien tillader. HK Fællestillidsrepræsentantens beskrivelse kan anskueliggøre:

HK fællestillidsrep:

*"Det er jo en evig kamp, for der er jo for lidt penge. Det er det eneste, vi er enige om, det er, at rammen er for lille, det er både ledere og medarbejdere enige om. Men det lykkes ikke altid at blive helt enige om, hvad vi så skal slå til på, men altså man accepterer, at vi får de 8 socialformidlere afsted hver 3. år, og det koster simpelthen en bondegård. Og så kommunomuddannelsen det er man også enige om, det er overenskomstbestemt, så der er ikke i den sammenhæng problemer med andre fagforeninger. Der er også andre fagforeninger, der har nogle overenskomstbestemte uddannelser."*

Der er, som man kan se, rift om midlerne. Nogle af dem går til obligatoriske kurser, som bare skal være der, det gælder f.eks. ved indførslen af nyt lovstof, så skal sagsbehandlere klædes på til at kunne betjene borgerne efter loven, eller det gælder ved ansættelse af ledere i eksempelvis daginstitutioner, hvor der er obligatorisk viden, som sådanne ledere skal have. Dertil er der overenskomstbestemte uddannelser, som eksempelvis kommunomuddannelsen, som ifølge overenskomsten skal tilbydes alle HK'ere efter et års ansættelse. Derudover skal der vælges og prioriteres, og det er i denne del at tillidsrepræsentanterne kan spille en rolle. Det viser følgende samtale med en uddannelseskonsulent:

Interviewer: *"Er fagforeningerne en faktor hos jer?"*

Uddannelseskonsulent:

*"Ja det er de, meget. Vi har jo tillidsrepræsentanter her, som alle sammen er med til at prioritere kurserne."*

Senere:

Interviewer: *"Så de er en partner?"*

Uddannelseskonsulent:

*"Ja det er de, eksempelvis, så, ja det kommer jo også an på, hvor engageret man er som tillidsrepræsentant, men bl.a. den der sociale diplomuddannelse (som er en del af årets uddannelsesplan – red.), det var en af tillidsrepræsentanterne, der fik igennem, at den skulle prioriteres i år."*

Interviewer: *"Så der kan de godt være med til at påvirke det."*

Uddannelseskonsulent:

*"Ja helt klart. Vi har også det, der hedder HSU, hovedsamarbejdsudvalget, hvor også fællestillidsrepræsentanterne de sidder, og de skal også godkende uddannelsesplanen, og hvis de nægter*

*at godkende den, så bliver den lavet om. Så de har meget at sige her i forvaltningen.”*

Således er der ingen tvivl om, at de faglige organisationer er meget involveret i uddannelsesplanlægningen i forvaltningen. Men, som det også fremgår, så går fagforeningerne ikke nødvendigvis ind i dette arbejde med samme engagement, og, som vi vil se nedenfor, så har de forskellige fagforeninger heller ikke altid sammenfaldende interesser.

HK fællestillidsrepræsentanten fortæller her om, hvordan det er på den ene side at skulle sikre sig mest og bedst mulig uddannelse til sine egne medlemmer, samtidig med at det er en nødvendighed at samarbejde med både de andre fagforeninger og med ledelsen i arbejdet med uddannelsesplanen:

HK fællestillidsrep:

*”Man kan sige, at det handler om at have en udbredt grad af tolerance, når det kommer til samarbejde, fordi man jo sidder og repræsenterer sin fagforening og skal hente det bedste mulige resultat hjem, derudover skal man jo se på, hvordan får man det hjem? Det får man måske ved at have et godt og tæt samarbejde med de andre fagforeninger, og når det er på plads, så er det forhandling med ledelsen. Det handler så også om, at man som medarbejderrepræsentanter forstår at være åben og kunne give og tage i forhold til ledelsen.”*

Når uddannelsesplanen således er forhandlet færdig, så bliver de udbudte kurser offentliggjorte på både kommunens intranet, hvor medarbejderne til enhver tid kan gå ind og se, hvad der er af relevante kurser inden for deres område. Og dertil bliver de opslået i nyhedsbrevet, *Om Læring*, som udkommer til forvaltningens medarbejdere en gang om måneden.

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.

Ud over de centralt udbudte kurser, der ligger i uddannelsesplanen, så er der i budgettet på de 8 millioner også afsat penge til hver enkelt medarbejder. Det er omkring 4-500 kroner, som for den enkelte ikke rækker særlig langt, men som for de forskellige enheder godt kan give noget, hvis de bliver slået sammen i fælles tiltag. Disse centrale midler er det op til de lokale ledere at forvalte i samarbejde med medarbejderne.

## **-Trepartsmidler**

Overordnet er meldingen fra både uddannelseskonsulenterne og HK fællestillidsrepræsentanten, at de økonomiske midler ikke rækker til at dække alle de behov og ønsker, der er til uddannelse, men lige præcis nu og frem til udgangen af 2011 er dette dog ikke helt så problematisk, idet man har mulighed for at søge om de såkaldte *trepartsmidler*. Følgende samtaleuddrag med to uddannelseskonsulenter kan vise, hvordan disse midler går ind og giver mulighed for, at medarbejderne kan få bevilget penge til uddannelse, de ellers ikke var kommet på:

Interviewer: *"Har I indtryk af, at den bliver brugt, den pulje, af medarbejderne?"*

Uddannelseskonsulent 1:

*"Rigtig meget, vi var meget tidligt ude med kommunikationen her. "*

Senere

Uddannelseskonsulent 2:

*"At der så er kommet trepartsmidlerne, har jo hjulpet os en del."*

Uddannelseskonsulent 1:

*"Ja, det er et meget stort løft. "*

Uddannelseskonsulent 2:

*"Vi har ikke haft særlig mange penge til diplom- eller masteruddannelserne. For de er jo meget dyre, det er jo kun en person der får gavn af det, hvor vi måske kunne lave et helt kursus for en hel afdeling for de samme penge."*

Senere:

Uddannelseskonsulent 1:

*"Ja, der er rigtig mange steder, hvor de får opfyldt noget, de har villet i årevis, som de bare aldrig har haft mulighed for, hverken i det centrale eller det decentrale uddannelsesbudget. Så kan de pludselig søge 200.000 til en medarbejdergruppe, til et eller andet meget specifikt, som de virkelig kan bruge til noget."*

Som det fremgår, så har denne forvaltning virkelig gavn af de midler, som fulgte af trepartsforhandlingerne, idet der muliggøres ting, som ikke hidtil har kunnet imødekommes. Efterspørgslen efter disse midler vidner dog samtidig om, at det er et

faktum, at der findes mange af disse ikke hidtil imødekomne uddannelsesbehov i forvaltningen.

### **-Bundlinje-projekt**

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.

Initiativet til dette projekt blev taget på baggrund af, at man blev bekendt med forskning omkring, at en meget stor procentdel af den uddannelse folk får, ikke bliver omsat i praksis. Forløbet har været således, at der har været ansat en fuldtids projektmedarbejder et år, der havde til formål at implementere tankegangen gennem nogle pilotprojekter. Det år er nu gået, og projektet skal således køre i almindelig drift nu. Både uddannelseskonsulenterne og HK fællestillidsrepræsentanten er glade for tankegangen i projektet, men kan dog også se nogle barrierer i forhold til at få den ordentligt implementeret. Uddannelseskonsulenten Anne siger omkring det, at projektet ikke længere har en tilknyttet medarbejder:

Interviewer:       *"Har I hørt fra praksis, kan de bruge det til noget?"*

Uddannelseskonsulent 2:

*"Generelt har de været rigtig glade for det, dem der har været med til det. De har fået stor læring ud af det, det har de helt klart".*

Senere:               *"Men den projektkoordinator, der var ansat på det, hun var også fuldtids på det projekt, så hun har kunnet give dem rigtig meget sparring og virkelig få dem hjulpet godt igennem, men nu er det jo gået over til almindelig drift hos uddannelseskonsulenterne, og vi har selvfølgelig ikke mulighed for på samme måde at servicere."*

HK fællestillidsrepræsentanten kommer i det følgende ind på, hvorfor det er en god tankegang at benytte, men at han samtidig er bange for at den drukner i den daglige drift:



HK fællestillidsrepr:

*"Men der er jo sådan set ikke noget nyt i det – altså det er en god måde at gøre tingene på det. I den overvejelse man gør omkring, hvad har jeg brug for, den gør, at der er større chance for, at man ikke spilder sin tid. Idet man evaluerer det bagefter – ikke kun lige når man kommer hjem men også efter en tid – det gør, at der er større sikkerhed for, at det bliver implementeret i det daglige arbejde."*

Senere: *"Det er fint nok at få det, men det svære her, det er, at når man har travlt i hverdagen og ikke selv har været på kursus, og der kommer én hjem fra kursus og vildt begejstret - det er svært at sælge. Det bliver nok den store øvelse, at man giver sig tid og plads og rum, når der er en, der har været på kursus, så er det en naturlig del af det, at man også kommer hjem og fortæller om det i forhold til, hvordan man selv og andre kan bruge det."*

Senere: *"Det er det, der kan ødelægge det projekt, det er at der ikke er den nødvendige tid og ro til det. Det er jo den hverdag, vi er oppe imod, der er jo for mange opgaver."*

Samlet om denne familie- og beskæftigelsesforvaltnings brug af uddannelse, kan man sige, at der for budgettet på de 8 millioner og de trepartsmidler, man dertil får søgt hjem, sker en masse uddannelse. Men der er også 5500 medarbejdere at holde opkvalificeret, så alene det at prioritere, hvad der er den rette relevante uddannelse, er, som vi har set, en større proces. Når den proces så er ovre og uddannelserne skal tages, så er det både uddannelseskonsulenternes og HK fællestillidsrepræsentantens opfattelse, at der er mange medarbejdere, der gerne ville uddannes mere, end de har mulighed for. I det følgende vil vi se nærmere på først, hvilke barrierer der er for brug af uddannelse i denne forvaltning, og dernæst hvilken motivation der er dertil.

### **Barrierer for brug af VEU – når økonomi og drift spænder ben for uddannelsesengagementet**

Som vi allerede har set, så er økonomi en barriere for at medarbejderne får al den efteruddannelse, som der er behov for og som de gerne vil have, mens en anden del er hensynet til den daglige drift, som uddannelseskonsulenten Anne fortæller lidt mere om i det følgende:

Interviewer: *Hvor ligger barriererne for uddannelse, hvis de er der?*

## Uddannelseskonsulent 1:

*"Økonomi og drift. Vi har også haft, jeg vil ikke sige problemer, men udfordringer med, at folk har meldt sig til et kursus, og så er der lige en hastesag, og så kommer de ikke alligevel."*

Og senere: *"Vi ved jo godt at driften, det er jo det, der foregår ude ved dem, det er jo driften – der skal passes børn, og der skal køres så og så mange arbejdsløse igennem på en dag, der er hele tiden tal der skal nås, så hvornår får man så sådan noget indarbejdet?"*

Som vi så tidligere, så delte HK fællestillidsrepræsentanten denne analyse; han talte om, at det var en *evig kamp*, hvor det eneste man i udgangspunktet var enige om, var, at der var for lidt midler til uddannelse. Det samme giver han udtryk for, da han bliver spurgt om, hvorvidt det er hans indtryk, at medarbejderne er tilfredse med indholdet, når de er på uddannelse:

## HK fællestillidsrep:

*"Jeg vil sige det på den måde, at det er ikke meget utilfredshed, der er. Det er mere sådan ønskerne, f.eks. supervision, som vi ikke rigtig har kunnet fået afsat penge til, selvom vi er enige både ledelse og medarbejdere, men der er ingen penge, det er nok det, man er mest utilfredse med."*

Således har han intet at udsætte på selve uddannelserne, men derimod er utilfredsheden rettet mod, at der er uddannelsesbehov, der ikke kan blive opfyldt inden for de økonomiske rammer.

At rammerne er snævre giver sig også udtryk i, at man i udformningen af uddannelsesplanen ofte står i det dilemma, om man skal prioritere at give udvalgte medarbejdere mulighed for at tage diplom- eller masteruddannelser, som er bekostelige, eller om man skal satse på et udbud, der når ud til flere medarbejdere. Uddannelseskonsulenten Anne siger:

## Uddannelseskonsulent 2:

*"Det er bare en stor del af budgettet, man rykker ud til det, så skal man så fokusere på de par enkelte, der kan komme af sted, eller skal man fokusere på hele afdelingen?"*

Hun nævner endvidere, at det er meget realistisk, at der er medarbejdere, der oplever, at uddannelse fylder meget lidt, fordi de ikke lige har været i fokus:

Uddannelseskonsulent 2:

*"Jeg tror generelt, at medarbejderne synes, at der er for lidt uddannelseskroner. Men det kommer jo også an på, hvad der lige bliver prioriteret; nogen får måske mere end andre, fordi der bare er større behov der. Det er svært som enkeltperson at overskue."*

Og senere siger hun:

*"Vi ser forvaltningen som en helhed og en enhed, som skal have mest uddannelse for pengene, men derfor kan der jo godt sidde nogle medarbejdere derude, som ikke synes, der sker noget."*

En anden barriere for at medarbejderne får den rette uddannelse ligger i det vilkår, at man er en meget stor enhed, hvor uddannelsen primært bliver tilrettelagt centralt; der er en indbygget fare for, at man ikke får hørt om de behov, der gøre sig gældende hos alle de 5500 medarbejdere. Man har, som det allerede er beskrevet, en strategi, for at imødegå denne problemstilling, men problemet er der alligevel, og spiller også en vis rolle i praksis ifølge HK fællestillidsrepræsentanten:

HK fællestillidsrep:

*"Det er så der, det viser sig at være en stor forvaltning, fordi at man kan opdage, at man gør ting forskelligt, og er der nogle ledere, der ikke lige har fulgt med i noget, så bryder kæden jo."*

Overordnet set er der således flere barrierer for, at medarbejderne får den uddannelse, de ønsker og har behov for, men samtidig er det klart, at man både fra uddannelseskonsulenternes side og fra fagforeningernes side lægger et stort engagement i at overkomme disse barrierer, og at der generelt er en stor motivation for uddannelse i forvaltningen. Dette vil vi se nærmere på i det følgende.

### **Motivation for brug af VEU – når systematisk strategi skaber bedst mulig uddannelse inden for rammerne.**

Motivationen for uddannelse er til stede i forvaltningen, det er i hvert fald oplevelsen hos både uddannelseskonsulenterne og HK fællestillidsrepræsentanten. Man er selvfølgelig klar over, at der kan være medarbejdere i den store flok, der ikke er særligt uddannelsesivrige, men det generelle indtryk er, at medarbejderne gerne vil udvikling og uddannelse. Samtidig er det tillige en fælles opfattelse at denne forvaltning er i front på uddannelsesområdet sammenlignet med kommunens andre forvaltninger. Uddannelseskonsulent Finn fortæller:

Uddannelseskonsulent 1:

*"Man kan sige som forvaltning, der er vi lidt fremme i skoene her, fordi vores direktør har været meget tidlig ude, vi har det der med en vision, mission og nogle værdier, og de her meget systematiske MU og LU materialer."*

Interviewer: "Så på den måde er uddannelse mere i fokus her?"

Uddannelseskonsulent 1:

*"Ja meget mere, der er nogen, de har slet ikke systematik i det. Vi har den her vision og mission og nogle værdier, og alle steder har enten perspektivplan, det har de i børnehaverne, og her har vi en mål- og strategiaftale for det, vi skal nå i år, og det skal alt sammen bygge på de underliggende ting i visionen, missionen og værdierne. Så er tanken, at man i forhold til sin kompetenceudvikling i samtale med sin leder kan sige; vi skal nå det her, og jeg kan ikke sådan og sådan og sådan, så jeg har behov for at komme på kursus i det. Så det hele det bygger ovenpå det fælles, og det udspringer af behovet for den daglige opgaveløsning, og ikke bare, hvad den enkelte synes er spændende."*

HK fællestillidsrepræsentanten siger noget meget tilsvarende i sin beskrivelse af denne forvaltnings position på uddannelsesområdet:

HK fællestillidsrep:

*"Vi har stor tradition for at være meget nytænkende på det her område. Når vi igangsætter f.eks. en sygepolitik, så tænker vi uddannelse ind med det samme, altså hvordan kan vi omsætte de fine ord."*

Interviewer: "Hvordan er denne her forvaltning, sammenlignet med de andre i kommunen, i forhold til uddannelse, er I med fremme?"

HK fællestillidsrep:

*"Ja, vi er længst fremme, og det har vi altid været. Jeg ved ikke om det skyldes at vi har for lidt penge, det gør jo, at man jo bliver meget mere obs på at udnytte pengene. Vi er den forvaltning, der gør mest ud af det her område. Jeg holder jo møde med de andre tillidsfolk; i de andre forvaltninger, der søger man bare ind på pengene, og så får man det. Så det bliver mere, hvad den enkelte ønsker, så dem der er meget fremme i skoene, de får det optimale, mens de andre, de får ingenting."*

Interviewer: *"Hvad er kvaliteten ved den måde I gør det på i sammenligning med de andre?"*

HK fællestillidsrep:

*"Vi får mere for pengene. Vi gør det, at vi udnytter pengene optimalt og får den bedst mulige kvalitet."*

Således er oplevelsen, at idet man forholder sig strategisk til uddannelse i forvaltningen, er man med til at højne kvaliteten af samme. Ovenstående citater 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 i det at det er gennem de centrale uddannelsesmidler, den meste uddannelse finder sted, og således er udbuddet 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 MU- og LU-samtalerne.

Den strategiske metode, man anvender til uddannelsesplanlægningen i denne forvaltning, har den styrke, at der er indarbejdet en systematik i kortlægningen af medarbejdernes uddannelsesbehov, som skal sikre klarhed over disse, og samtidig meldes der fra ledelsen ud, hvilke udviklinger man søger at styrke gennem kompetenceudviklingen. Det er således i dette spændingsfelt, man prioriterer i samarbejde med medarbejdernes tillidsrepræsentanter. Resultatet er, at man grundet systematikken og inddragelsen af tillidsrepræsentanterne med uddannelsesplanen formår at bruge kompetenceudvikling systematisk i en forvaltning med 5500 medarbejdere.

### Opsamling

På den ene side kan man tegne et billede af denne familie-, social- og beskæftigelsesforvaltning som en stor og lidt tung kolos, hvor nogle få mennesker i ledelsen skal tilrettelægge den overvejende del af medarbejdernes efteruddannelse, meget langt væk fra den praksis, som uddannelsen er rettet mod at forbedre. Med til dette lidt mørke billede kan man i forgrunden sætte det faktum, at alle er enige om, at rammerne er for små; der er ikke nok uddannelse.

Disse forhold kan man ikke komme uden om, men som overordnet billede, er det nu nok alligevel for dystert. I virkeligheden har man derfor på den anden side at gøre med meget uddannelsesivrige medarbejdere, hvilket er en meget vigtig og uddannelsesfremmende omstændighed, og det er nok også denne ivrighed, der gør, at mange oplever at få for lidt, det er således ikke udtryk for, at det slet ikke er uddannelse på programmet. Dertil har forvaltningen kompetenceudvikling, som en af sine 4 værdier, og der er enighed om, at man faktisk lever op til denne værdi, idet man er langt fremme i den strategiske uddannelsesplanlægning. Enheden af uddannelseskonsu-

lenter er meget engagerede, og det samme er de 6 tilknyttede faglige organisationer, som alle går helhjertet op i at få lavet det bedste udbud af uddannelser for deres medlemmer og for forvaltningen som helhed. Således må et mere retvisende billede være, at man har en forvaltning, hvor man er presset på økonomi og drift, men hvor man derudover har en række fremmende faktorer til stede for at få lavet et strategisk arbejde med medarbejdernes uddannelse; det gælder medarbejdernes indstilling, de faglige organisationer og uddannelsesstabens engagement og det fokus uddannelse får fra den øverste ledelse.

## Sygehuset

### En stor organisation med systematisk og differentieret kompetenceudvikling

I dette billede vil vi særligt se:

- Kompetenceudviklingen tager overordnet udgangspunkt i organisationens vision og strategi.
- Der eksisterer flere kompetenceudviklingskoncepter. Æn for lægerne. Æn for alle øvrige ansatte og æn for lederne.
- Det mest omfattende kompetenceudviklingskoncept kaldet "spin'et" bygger på en omfattende analyse og implementering af virksomhedens vision og mission, der så parres med medarbejdernes kompetencer og kompetenceudvikling.
- MUS samtalen er nøglen til udvikling af "spin'et". MUS er også knyttet til det fleksible lønsystem.
- Lægernes kompetenceudvikling sker som en videreuddannelse af de yngre læger omkring et rolleværktøjskoncept. Der føres ikke MUS samtale med lægerne og ledelsen
- Lederudvikling sker gennem visionen om at drive "et professionelt og veldrevet hospital med høje mål og i fortsat udvikling" (Strategitræet). Her er kompetenceudviklingen knyttet til mindre udviklingsforløb afhængig af, om det er rekruttering, nye ledere, eller mere erfarne ledere.
- Kompetenceudvikling foregår ad tre forskellige spor med hver deres koncept og tilknyttede værktøj.

### Virksomhedens profil - et af de mest specialiserede sygehuse

Sygehuset er et af landets mest specialiserede hospitaler. Første etape af hospitalet blev taget i brug i 1987, og siden er en række afdelinger flyttet til sygehuset fra andre hospitaler i regionen.

Hospitalet er en del af et universitetshospital, og derfor foregår der meget forskning, uddannelse og samarbejde med private virksomheder. Desuden udgør hospitalet - sammen med andre nærtliggende hospitaler - det lokale sygehus for borgere i nærområdet.

Hospitalet indeholder fem samlinger af specialafdelinger, hvor der fokuseres på hver sin gruppe af patienter:



- Infektionsmedicinske patienter
- Hjerter- og lungepatienter
- Urinvejskirurgiske og nyremedicinske patienter
- Karkirurgiske patienter
- Børn, fødsler og gynækologiske patienter.

Hospitalet har i sommeren 2009 knap 2500 fuldtidsansatte, fordelt på mange forskellige faggrupper, og budgettet er i 2006 på cirka 1,7 mia. kroner.

### Brug af VEU sker i tre forskellige spor

Den mest omfattende kompetenceudvikling på Sygehuset finder sted for de *ikke-lægeligt uddannede*. Det sker gennem det såkaldte "kompetencespin". Kompetencespin'et blev oprindeligt selv udviklet og foreslået af sygehuset.

Kompetenceudvikling af de *ynge læger* sker igennem kompetenceudvikling og erkendelse af forskellige roller. Endelig sker kompetenceudviklingen af *ledelsen* gennem en række tiltag i forhold til de forskellige ledelsestyper, der findes i organisationen.

### - kompetencekonceptet på sygehuset

Kompetenceudvikling på dette universitetshospital sker i samarbejde med Regionen. I regionen foregår den mere strategiske udvikling af kompetence koncepter og forslag til værktøjer. I denne case beskrivelse, "billede", vil universitetshospitalet blive fremstillet som et eksempel på en større virksomheds håndtering af kompetenceudviklingen.

Siden 2001 har sygehuset arbejdet målrettet med kompetenceudvikling. Strategien med kompetenceudvikling er at skabe et godt arbejdsklima, relevant kompetenceudvikling og prioritering af medarbejdernes uddannelse og udvikling.

I det følgende vil beskrivelsen af kompetenceudviklingen følge de tre spor, der findes i virksomheden.

Det ene spor er den kompetenceudvikling, der er knyttet til de ikke-lægeuddannede faggrupper, hvor omdrejningspunktet er MUS samtalen og den efterfølgende placering af medarbejderen i seks kompetenceprofiler og dertil hørende fem niveauer. Det såkaldte "kompetencespin" er både grundlaget for medarbejdernes udviklingsplaner, ledernes styring og tildeling af fleksibel løn.

Det andet spor handler om de yngre lægers kompetenceuddannelse, hvor der er tilknyttet syv kompetenceområder (roller) for, hvad en speciallæge skal kunne.

Endelig er der det tredje spor, som knytter sig til kompetenceudvikling for ledernes og overlægeres ledelsesfunktion.

### **-kompetenceudvikling som "spin" – for de ikke-lægeuddannede faggrupper**

Kompetenceudviklingen for de faggrupper der ikke er læger, tager som nævnt overordnet udgangspunkt i et fælles kompetencekoncept, der er beskrevet i en håndbog for kompetenceudvikling.

Her defineres kompetence som:

*"Den rette kombination af viden og færdigheder, der sætter medarbejderen, gruppen eller organisationen i stand til at agere og løse opgaver rigtigt, afhængigt af situationen".*

Viden og færdigheder søges overført til medarbejderne gennem praksis og resultatskabende færdigheder og tilhørende relevant adfærd, hedder det endvidere i Håndbogen. Holdningsændringer er en del af kompetenceudviklingen, hvor refleksionen er en forudsætning for at ændre vaner og holdninger.

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 organisationen. MUS samtalen og den dertil knyttede udfyldelse af hver enkelt medarbejders kompetenceprofil – det såkaldte "kompetencespin" eller kort "spin", er omdrejningspunktet for kompetenceudvikling af den enkelte medarbejder. Vurderingen af den enkeltes kompetenceprofil ses sammen med de øvrige medarbejdere, så man får et samlet billede af enhedens samlede kompetencer.

Medarbejderne udfylder inden MUS samtalen kompetenceskemaet, der består af i alt følgende dimensioner:

- Social kompetence
- Basiskompetence
- Læringskompetence
- Faglig kompetence

- Organisatorisk kompetence
- Kompetence i forhold til uforudsete situationer.

*Den sociale kompetence* bruges som den mest basale kompetence, der kommer til at påvirke alle de øvrige kompetencer. Den udvikles gennem supervision, samarbejds-kurser, kommunikationskurser og teamsamarbejde.

*Basiskompetencen* handler om medarbejderens grundlæggende viden og færdigheder. Det kan for eksempel være inden for IT. Den udvikles gennem introkurser, informationsmøder, personaleinformation (blade). Men også gennem andre ansatte, som rollemodeller, mentorer eller direkte som coach.

*Læringskompetencen* er medarbejdernes evne, forudsætninger og lyst til at lære at udvikle de potentialer de har. Udvikles gennem åben og udforskende holdning overfor sine omgivelser og mod til at være forandringsparat.

*Organisatorisk kompetence* udvikles gennem medarbejdernes forståelse af den organisatoriske opbygning og samtidig forståelse af, hvordan dele af virksomheden påvirker helheden og omvendt. Der er også knyttet ansvar og evnen til at kunne være i en værdibaseret, politisk styret organisation. Den udvikles gennem information om strategier, mål, værdigrundlag, patientforløbsstrategier og kvalitetsstrategier.

*Faglig kompetence* er knyttet til medarbejdernes handlinger i forhold til direkte fagligt relaterede opgaver. Herunder knytter sig også en etisk kompetence. Udvikles gennem de specifikke opgaver og følgeskab med mere erfarne kolleger, faglige drøftelser, vejledning, kursusforløb og uddannelse.

*Kompetencer i uforudsete situationer* er evnen til at kunne håndtere det kritiske, kaotiske og pressede, uforudsete situationer. Den udvikles gennem supervision, vejledning, uddannelse og træning.

Til hver kompetence er der knyttet fem forskellige niveauer, som går fra niveau 1 (novicen eller det laveste niveau) til det mere ekspertorienterede niveau (niveau 5). Når den ansatte vurderer sig selv, starter man ved niveau 3 (kompetent), hvorefter den ansatte og lederen derefter kan vurdere, om man ligger over eller under dette niveau, der opfattes som det kompetente niveau.

I den afdeling, hvor der blev indsamlet empiri, var kompetencespin'et introduceret mere systematisk for to år siden. Ledelsen i afdelingen er glad for kompetencekonceptet, som er tæt knyttet til MUS samtalen, som foretages hvert 1½ år. Ofte kan det være lederen, der kan være den, der vurderer medarbejderen højere, siger en leder. Den enkelte afdelings samlede kompetencer lægges sammen, så der kan vurderes på alle medarbejdere. Kompetencespin'et bruges dermed også som ledelsesredskab, samtidig med at medarbejderne kan udnytte spin'et til selvudvikling. Kompetencespin'et gør, at ledelse og medarbejder nu kan snakke mere åbent om kompetencer, siger en leder. Det er samtidig et vigtigt kompetenceredskab, når ledelsen skal have

et samlet overblik og samtlige kompetencer. Ledelsen har mulighed for mere systematisk at udvikle de kompetencer, der mangler at blive udviklet eller styrke andre, som man ønsker at fremme i forhold til nye strategier. Forholdet mellem visioner, missioner, brugerbehov og kompetenceudvikling virker som et hjul, som udvikles konstant og dynamisk, påpeger en leder.

Både interviewet med øverste ledelse, mellemledere, medarbejderne samt tillidsmanden dokumenterer, at de fleste synes kompetencespin'et er et godt redskab. Både fordi der arbejdes mere systematisk med kompetencer og fordi, det nu er mere synligt for både ledelse og medarbejde, hvad der kan udvikles af kompetencer. Specielt den sociale kompetence angives som en væsentlig kompetence. Blandt andet i forhold til lederudvikling.

*"De [medarbejderne] kan have nogle fantastiske faglige kompetencer, men hvis de ikke kan kommunikere og har huller i forhold til den sociale kompetencer, kan det blive svært. Men gennem kompetencespin'et er det pludselig blevet helt lovligt og naturligt at snakke om mangler og muligheder". Der opstår noget godt mellem leder og den ansatte, fordi det ikke bliver noget ag-gressivt noget, siger en leder."*

Når man finder frem til, hvad den ansatte mangler, er der på sygehuset nogle skabeloner for tilbud om Efter- eller videreuddannelse. Eller man finder sammen med den ansatte frem til muligheder via nettet eller i Regionen, som præcist dækker den mangel, der efterlyses. Blandt andet er der gode erfaringer med at sende sekretærer og sygeplejersker på kursus i interview teknik igennem Regionens kursusudbydere.

### **-kompetenceudvikling som rolleidentificering – for de yngre læger**

Når de yngre læger skal i gang med kompetenceudvikling sker det i forhold til lægemiddelstyrelsens værktøjer i speciallægeuddannelsen kaldet "360 graders feedback" (eller blot 360 graders evaluering).

360 graders evalueringen er en helhedsorienteret metode, der forsøger at give et statusbillede af de personlige kompetencer, sådan som de opleves af personen selv og dem, man arbejder sammen med i dagligdagen. Værktøjet vurderer yngre lægers kompetenceudvikling inden for rollerne:

- Samarbejde
- Kommunikation
- Professionelt (den professionelle læge)
- Leder/administrative.

På dette sygehus er værktøjet udviklet til en model for udvikling af kompetencer i den lægelige videreuddannelse.

Processen gennemføres ved, at den uddannelsesansvarlige overlæge igangsætter et kompetenceudviklingsforløb for den yngre læge. Der tages kontakt med den facilitator, der har ansvaret for hele processen. Derefter aftales et forløb med den yngre læge som sammen med facilitator arrangerer de forløb, der skal fokuseres på. Sammen med respondenter (andre speciallæger, yngre læger, plejepersonale, bioanalytikerne, jordemødre og andre), der er udpeget af den yngre læge selv, gives der nu, via elektroniske mails og spørgeskemaer (spørgerammen) en feedback om forløbet. Det hele genereres i en samlet rapport, der danner baggrund for en udviklingsplan inden for de fire roller, som den yngre læge skal udvikle kompetencer inden for. Udviklingsplanen diskuteres med hovedvejleder og det uddannelsessted, som den yngre læge er knyttet til.

Den uddannelsesansvarlige overlæge lægger vægt på, at denne model er forskningsbaseret, hvor spørgerammen valideres og effekten af Feedback-facilitatoruddannelsen følges og vurderes forskningsbaseret med en longitudinel forløbsundersøgelse.

Modellen blev indført, da man strategisk gik fra timestyring til en målstyret model. Det er den uddannelsesansvarlige overlæges opgave hele tiden at følge processen og forbedre forløbet, så det virker optimalt og med kvalitet. For eksempel er det hende, der foreslår at bruge 360 graders værktøjet eller struktureret observation, så det kommer til at fungere ude i klinikken.

De fire roller svarer ikke helt til de roller eller kompetencer, der udvikles igennem kompetencespin'et. Den uddannelsesansvarlige overlæge siger:

*"Det er jeg meget ked af, at man har valgt nogle andre roller end dem, de yngre læger udvikles efter. Det skyldes at lægerne ikke var med i opstartsfasen. Og det er rigtig, rigtig ærgerlig."*

I den lægelige uddannelse arbejder man ikke alene med fire roller, men med hele syv roller<sup>1</sup>, som minder om de fire roller for videreuddannelse af speciallæger.

Da det nu er blevet landsdækkende med at udvikle de syv roller, bliver det ikke lavet om på dette sygehus. Samtidig er lægestanden noget autonom, som gør, at det bliver svært at samordne den egentlige kompetenceudvikling. I forhold til de syv roller bliver den yngre læge vurderet af ældre læger. En vejleder følger op på de tilbagemeldinger, der kommer fra de ældre læger. De enkelte roller defineres i forhold til viden, færdighed og holdningskomponenter.

---

1. Den medicinske ekspert. 2. Kommunikator. 3. Sundhedsfremmer. 4. Samarbejder. 5. Professionel. 6. Leder/administrator. 7. Akademiker

Den uddannelsesansvarlige overlæge kunne godt "på sigt" ønske sig en decideret uddannelsesafdeling. Det er ikke det samme som en kursusafdeling, men en afdeling der tager sig af alle uddannelser og kompetenceudvikling på et universitetshospital som helhed. Her kan man i forhold til alle søjler (medarbejdere, læger og ledelse) udarbejde en fælles uddannelsespolitik. Traditionerne kan, efter den uddannelsesansvarlige overlæges mening, være en barriere for denne udvikling.

### **-lederudvikling og kompetenceløft**

Lederne på hospitalet startede i 2003 med at udvikle et nyt lederudviklingskoncept. Ud fra en overordnet vision for universitetshospitalet ville man udvikle organisationen i forhold til fire spor (forskning, patienter, drift og medarbejder), fortæller HR funktionsleder. De fire spor er:

- Internationalt anerkendt forskning
- Bedste sundhedsfaglige ydelser i forhold til patienter
- Troværdigt og veldrevet hospital med henblik på driften
- Attraktivt arbejds- og uddannelsessted for medarbejderne.

Gennem strategiske ydelser og effekter vil man oparbejde et omdømme, som skal sikre en kvalitet i de fire spor.

Ud over strategi konceptet på ledelsesniveau startede man i 2006 et nyt ledelsesgrundlag, som beskrev den måde, man ønsker ledelse udøvet på. Her beskrives den adfærd man ønsker lederne skal stræbe efter at udføre. Sammen med Center for Ledelse<sup>2</sup> (medlemsfinansieret privat organisation) kom alle ledere igennem et lederudviklingsforløb, der skulle implementere ledelsesgrundlaget i praksis (omkring 300 ledere inden for afdelingsledelse, funktionsledelse/overlæger og hospitalsledelsen).

Ledelsesprincipperne er opgjort i den såkaldte "spillebane", som udgør:

- Åbenhed
- Dialog
- Respekt
- Engagement
- Troværdighed
- Udvikling

---

<sup>2</sup> [www.cfl.dk](http://www.cfl.dk)

De enkelte principper sikres gennem et samspil med afdelingerne om den rette adfærd i forhold til de seks principper. Ledelse bygger på adfærd.

Den lægelige HR funktionsleder forklarer: For eksempel kan der være for lidt eller for meget dialog. Det kan resultere enten i handlingslammelse, eller at man ikke tør tage beslutninger. Men, hvis man er inden for "spillebanen", betyder det, at der er en optimal dialog.

*"Adfærd opfattes som noget, man stræber efter, og som rettesnor for den måde, man når til noget fælles, som der kan træffes beslutning om. Det handler om enten for meget eller for lidt. Selvom vi kalder det adfærd, kan det jo godt kompetenceudvikles, påpeger HR funktionslederen."*

Ledelsesgrundlaget kaldes balanceret målstyring, og måden det gøres på kaldes adfærd.

Ledelsesniveauerne er direktion/koncernledelse, hospitals/områdeledelse, center/distriktsledelse og afdelings/institutionsledelse.

Kompetenceudviklingen af ledere foregår gennem forskellige afklarings- og uddannelses tilbud, som Regionen har udviklet. "Apollo" er et afklaringsforløb for *leder-aspiranter*, "Galathea" er et lederudviklingsprogram for *nye ledere*. "Kilimanjaro" er et lederudviklingsforløb for *funktionsledere og ledere med personaleansvar*. Endelig er der et lederudviklingsforløb "Sirius" for *ledere af ledere (chefer)* i Regionen. Til hvert forløb er der en række moduler (f.eks. af personlig, organisatorisk, relationelt, drift og mere samfundsmæssige moduler, Coaching og netværksarbejde), der hver igen har en række værktøjsdele tilknyttet.

Samtidig har *overlægerne* også et lederudviklingsforløb, hvor der indgår forskningsmæssig lederudvikling. Det er ikke en traditionel forstået personaleledelse, men forstås som et mere overordnet ledelsesforløb, hvor man ikke taler om kompetenceudvikling. Men der afklares nogle overordnede roller, som for eksempel forskerrollen. Overlægerne er på den ene eller anden måde bundet op på den vision og strategi, der er på Sygehuset.

### **Prioritering af kompetenceudvikling**

Kompetenceudvikling og prioritering kan ansues som både en strategisk måde at udvikle medarbejderne og som et ledelsesredskab og endelig som et mere personligt udviklingsprojekt.

På ledelsesplan ses kompetenceudvikling både som topstyret, men også med stor indflydelse fra medarbejderne blandt andet i brugen og udviklingen af kompetencespin'et.



### **-strategisk kompetenceudvikling**

Den strategiske opbygning af kompetenceudviklingen på sygehuset er sket 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. Fleksibilitet og foranderlighed er vigtige koder, når der ses på kompetenceudvikling på et mere strategisk plan, siger Regionens HR chef.

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 produktkrav, der stilles fra samfundets side, som for eksempel nedsættelse af ventelisterne.

Selvom kompetenceudvikling kan ses som et privat anliggende, skal det samtidig ses i sammenhæng med den afdeling man er en del af. Mulighederne for at udvikle kompetencer skal derfor ses både som 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 på sygehuset, der arbejder tværgående og strategisk med kompetenceudvikling.

### **-ledelsesprioritering**

Ledelsen prioriterer kompetenceudviklingen, der udover at skabe rum for dialog også skaber baggrund for tydelig ledelse. Tydelig ledelse indebærer at ledelsen blandt andet melder ud, hvad ledelsesgrundlaget er.

*"Det er første gang, jeg virkelig har et ledelsesgrundlag, jeg kan bruge. Det er ikke bare et, der står i et ringbind på hylden. For eksempel bruger vi aktivt og i dialog med medarbejderne, det vi kalder "spillebanen", fortæller en leder."*

"Spillebanen"<sup>3</sup> er en oversigt over de ledelsesprincipper der knytter sig til:

---

<sup>3</sup> Ledelsesgrundlaget for Århus Universitetshospital, Skejby. 2006.

- Dialog
- Respekt
- Engagement
- Troværdighed
- Udvikling
- Åbenhed.

I dialog med medarbejderne diskuterer lederen de forskellige principper for at justere samarbejdet og kommunikationen. Til hvert af principperne hører der modsatte beslutninger eller holdninger. For eksempel vil princippet om "udvikling" kunne medføre, at man bliver inspireret og er indstillet på at flytte grænser. Men det kan også resultere i det modsatte, at der loves eller aftales hensigter og "luftkasteller", som ikke sætter sig spor i den konkrete hverdag, fastslår en leder. Det er dialogen mellem leder og medarbejder, der så skal afgøre, hvordan man hver især opfatter princippet. En leder fortæller om Spillebanen:

*"Jeg synes det redskab med Spillebanen er et fantastisk ledelsesværktøj. Denne her [spillebanen], har jeg med i mine medarbejdersamtaler, og jeg spørger ofte, om den enkelte medarbejder holder sig inden for spillebanen. Eller træder du over. Og hvis de træder over, spørger jeg: Er det rigtig godt, du gør det? Hvis man er en aktiv medarbejder, skal man være klar over, hvor man træder over. For eksempel skal man være klar over, hvis der er problemer med ens troværdighed."*

MUS samtalen bruges individuelt og i sammenhæng med Spillebanen bliver MUS samtalen brugt som et aktivt udviklingsværktøj.

Spillebanen er drøftet på åbent forum med medarbejderne. Det betyder, at også ledelsen kan være dem, der træder over banen. Det vil kunne medføre, at medarbejderne påtaler lederens samarbejde i forhold til de forskellige principper.

Brugernes behov er et af grundlagene for kompetenceudvikling. Brugerne kan være de afdelinger, der har brug for en analyse fra en bioanalytiker. Det kan være internationale og nationale samarbejdspartnere. Behovet for servicering på et eller andet niveau prioriteres højt på hver enkelt afdeling. Brugernes behov kategoriseres, og der opstilles en handleplan for brugerbehov og servicering. Derefter opstilles en oversigt over det samlede sæt af kompetencer, som afdelingen skal have, for at tilfredsstille brugerne. Da man opfatter organisationen som dynamisk, vil der løbende ske en justering i forhold til brugernes behov.

Andre forhold kan være de statslige behov for at nedsætte ventelisterne. Her vil et øget behov for transplantationer for eksempel, give et øget pres på minitransplantationer. Bioanalytikerne skal til at lave nogle analyser de ikke tidligere har udført. Det

medfører, at der skal uddannes medarbejdere på nogle nye områder og dermed en øget kompetenceudvikling. Det ses både som en udfordring og som et pres på forskellige aktører i organisationen.

Ledelsen ser et stort pres i form af mere og mere dokumentation – fra blandt andet lægemiddelstyrelsen. Hvor man tidligere kunne knytte sig til sin faglighed, skal man i dag kunne udøve sin profession under et stadig større pres, der kræver øget kendskab til IT og dokumentationsformer, fortæller nogle ledere. Kravene kan også komme udefra via det internationale samarbejde. Kompetencesikringen er ikke kun faglig, men også den læringsmæssige og den kommunikative – sociale kompetencer bliver mere og mere væsentlig for organisationen.

Det er den uddannelsesansvarlige sygeplejerske, der sørger for, at der hele tiden er uddannelsesstilbud og kompetenceudviklingsstilbud for både de nyansatte og de ansatte. Kompetencespin'et ses klart som et udviklingsværktøj for den enkelte medarbejder.

#### **-medarbejderes prioritering af kompetenceudvikling**

Fra sygeplejerskeside udtrykkes stor begejstring for at bruge kompetencespin'et som udvikling og synliggørelse af deres personlige kompetencer. Sygeplejersken blev ansat for 2 år siden på afdelingen og har lige været igennem den første runde med kompetencespin'et, hvor hun har udfyldt det omfattende skema. Hun opfatter skemaet til udvikling af kompetencespin'et som meget konkret og

*"Det er lidt specielt at skulle sætte sig selv i bås, men det hjælper én til at gøre sig selv opmærksom på, hvem man er", siger en sygeplejerske.*

Umiddelbart ser hun det som et godt værktøj, og det overraskede hende en del, at hun på nogle kompetencer lå på niveau 4 og ikke på niveau 3, selvom hun kun have været på afdelingen i lidt under 2 år. Samtidig bliver det mere synligt, hvad det er, hun kan og vil.

Hun trives godt på afdelingen og ser kompetencespin'et som muligheden for, at komme fra tavs viden til mere evidensbaseret viden med hensyn til kompetencer.

Det er den uddannelsesansvarlige sygeplejerske, der overordnet søger for kompetenceudvikling af sygeplejersker i samarbejde med afdelingssygeplejersken. Foruden de godt 10 nyansatte, der kommer om året, skal der arrangeres kompetenceudvikling for alle de ansatte. Kompetencespin'et bruges til at gøre den enkelte medarbejder opmærksom på sine styrker og svagheder og samtidig give afsæt til den enkeltes videre udvikling i afdelingen. Det sker, når der tages udgangspunkt i hvilke niveauer, hvorpå den enkelte medarbejder samlet bliver vurderet af sig selv og sin overordnet i MUS samtalen, forklarer den uddannelsesansvarlige sygeplejerske.

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

*"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. "*

I forhold til de nyansatte bruges kompetencespin'et til at introducere, hvad der er brug for at udvikle og kunne som nyansat.

En tillidsmand, der har været med fra starten på det nye sygehus, udtrykker tilfredshed med at knytte løn og kompetenceudvikling sammen. Det er i slutningen af 90'erne, at MUS samtaler, Ny Løn og kompetenceudvikling kædes sammen for sygeplejerskerne, fortæller tillidsmanden.

*"Man kan ikke sige, at sygeplejerskerne stritter imod med arme og ben, der har været betænkelige røster, og der har været kritik ind imellem, men langt hen ad vejen, har det været noget, som er lykket. Selvom der også har været nogle ledere, der har misforstået systemet, så har der været en vilje til, at det her skulle fungere", fortæller tillidsmanden.*

Løndelen betragter tillidsmanden som en mindre del af hele kompetenceudviklingen. Det vigtigste er udviklingsdelen, som betyder meget for de enkelte afdelinger. Det er forskelligt, hvor langt de enkelte afdelinger har indført Spin'et. Nogle arbejder meget systematisk med det, andre mindre. Men generelt fungerer det, fordi alle ønsker at udvikle sig, forklarer tillidsmanden. Især i starten var man betænkelige ved at knytte udvikling og løn sammen, da det kunne bruge som en styrkelse af personalepolitikken på lederside. Tillidsmanden mener, at kompetencespin'et mest er udviklingsorienteret og i mindre grad er influeret af løndelen. Det bruges aldrig som en afvikling af medarbejderne. Her vil der benyttes andre organer, som for eksempel tjenstlige samtaler, påpege tillidsmanden.

Den enkelte medarbejder har, ifølge tillidsmanden stor indflydelse og muligheder for dialog gennem MUS samtalen og det udviklingsorienterede værktøj, der findes i Spin'et. Der, hvor der ikke er dialog, vil der opstå problemer.

*"Jeg er nok ikke den mest negative. Jeg har altid synes, det var et genialt værktøj, dels MUS samtaler og dels at finde en måde at anvende lokale lønmidler på en nogenlunde, og jeg mener nogenlunde objektiv og synlig måde for alle. Nu er der vel godt halvdelen, der opnår lokalløn, fordi de har en faglig kompetence", slutter tillidsmanden.*

### Barrierer og muligheder i kompetenceudvikling

Mulighederne i kompetencespin'et er, at der bliver sat ord på de kompetencer, der mangler samtidig fremføres det af de fleste, at dialogen bliver mere tydelig. Hvis der for eksempel er mangel på sociale kompetencer, er det lederens erfaring, at der ikke kun bliver talt om problemet, men der bliver også sat fokus på det, der kan udvikles. Det betyder ofte, at medarbejderne "lige så stille" ændrer sig og motivationen for kompetenceudvikling stiger, fortæller ledelsen om kompetencespin'et. For eksempel får nogle medarbejdere tilbudt en god kollega eller en "coach", som de kan sparre sammen med, for at udvikle de sociale kompetencer der er brug for i afdelingen. Fordelen er, at det bliver naturligt at tale om det, der er problemet.

Barrieren kan være, at der mangler ressourcer til at gøre noget ved kompetenceudviklingen, selvom afdækningen af medarbejdernes kompetencer viser et behov.

En barriere for kompetenceudvikling kan også være på det mere personlige plan, hvor en medarbejder måske kan stå overfor en skilsmisse. Det kan betyde, at en medarbejdersamtale står på *standby* et års tid, som en leder udtrykker det.

Talent udvikling bruges som led i kompetenceudvikling ved at kompetencespin'et gør det synligt, hvor talentet har sine forcer, og hvad der mangler, fortæller en anden leder:

*"Der nytter det ikke, at talentet har en stor faglig kompetence, hvis det mangler den sociale kommunikative kompetence. Udviklingsplanen skal derfor indeholde en opkvalificering af den sociale kommunikative kompetence. Hvis den pågældende medarbejder alligevel mener, at hun besidder de sociale kompetencer, som der er et eksempel på, og nærmest udråber sig selv som leder, kan det gå galt, og give en uheldig kompetenceudviklingsplan. Der har jeg også brugt "Spillebanen", til at afklare, hvad der gik galt."*

En barriere for kompetenceudvikling kan være, hvis der i en stab er mange ældre medarbejdere, som ikke ser de udviklingsmuligheder igennem MUS og udviklingsplaner, som en ledelse gør. Her er udfordringen at finde niches eller tiltag, der alligevel kan flytte ældre medarbejdere.

En leder nævner et eksempel på de muligheder, kompetenceudvikling kan have. En medarbejder, som er dygtig og pertentlig, stiller samtidig meget store krav til sig selv. Hun mangler at turde gå ind og ville og turde tage et ansvar, fordi hun har en holdning om, at hun ikke er leder. Derfor trækker hun sig hellere tilbage. Det var et problem fortæller lederen, at hun ikke tør stille sig op i en forsamling. Både fordi hun er nervøs og får røde pletter over det hele, fortæller lederen. Efter en del samtaler med hende er hendes forløb nu vendt, så hun kan stille sig op i en stor forsamling uden problemer, fordi hendes kommunikative side er blevet betydelig bedre. Nu tør hun påtage sig et ansvar. Det er specielt gennem MUS samtalerne, at det er kommet på plads, påpeger afdelingslederen.

En anden leder opsummerer og siger, at der generelt vil være 80 % af medarbejderne i en afdeling, der gør deres arbejde solidt og godt. Derudover vil der være godt 10 %, der betragtes som spydspidser.

*"Men så er der også 10 % mere, som er dem vi kalder de hætteklædte folk. Det er dem, der surmuler og trækker fantastisk meget energi ud af de 80 %. De hætteklædte har meget travlt med at surmule og trække andre over i deres fold. Her ser vi en stor opgave i at trække de 10 % hætteklædte over til de 80 % solide eller endog hen til spydspidserne. Fordi, der ofte er et stort potentiale i de hætteklædte", fortæller en afdelingsleder.*

Det samlede overblik over kompetencerne synliggøres ved at lægge alles "spin" via MUS samtalerne sammen og så vurdere dem i sin helhed. Hvis en medarbejder falder igennem og mangler kompetencer, kan det ses og gøres synligt på en mere systematisk måde. Afsnittets eller afdelingens behov og medarbejdernes kompetencer kan dermed gøres op, samstemmer et par ledere.

Lederen af den afdeling, der blev interviewet, opfatter sig selv som en tydelig leder. Kompetenceudviklingen er ikke blot et strategisk anliggende påpeger hun, men der er plads til den enkelte medarbejder. Ofte kan det være, at medarbejderne kommer på selvvalgte kurser eller temadage, der ikke nødvendigvis er anbefalet af en leder.

### Opsamling

Sygehuset er en større offentlig virksomhed med knap 2500 fuldtidsansatte og et budget på 1,7 mia. kroner.

Kompetenceudviklingen sker i tæt samarbejde med Regionen. Medens regionen tager sig af den overordnede strategiudvikling, foregår selve kompetenceudviklingen på universitetshospitalet.

Der sker kompetenceudvikling i forhold til tre spor.

For de ikke-lægeligt uddannede sker kompetenceudviklingen igennem det såkaldte kompetencespin, som systematisk synliggør kompetencer inden for følgende:

- Social kompetence
- Basiskompetence
- Læringskompetence
- Faglig kompetence
- Organisatorisk kompetence
- Kompetence i forhold til uforudsete situationer

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

Ledelse og medarbejder udtrykker tilfredshed med, at kompetenceudviklingen kan foregå systematisk, synligt og som en del af hele afsnittets, afdelingens og i sidste ende med baggrund i brugernes og hospitalets samlede behov.

For yngre læger sker kompetenceudviklingen i relation til Sundhedsstyrelsens regler for uddannelse af yngre læger. På universitetshospitalet er der udviklet en model som knytter kompetenceudviklingen til udførelsen af en række roller. Gennem et vejledersystem – 360 graders feedback – sikres det, at de yngre læger opnår kompetenceudvikling i forhold til de syv roller.

For øvrige overlæger og ledere er der via Regionen udviklet specielle lederudviklingsprogrammer for enten aspiranter, nye ledere, funktionsledere og ledere med personaleansvar, samt chefer.

Det påpeges fra flere sider, at det kan være et problem, at kompetenceudviklingen finder sted i tre forskellige spor. Samtidig kan det være et problem, at lønnen knyttes til kompetenceudvikling og MUS. Endelig blev det nævnt, at der burde være et overordnet uddannelsesudvalg, som repræsenterede alle de nævnte spor.

Af egentlige barrierer må nævnes en stram ressourcesituation samt en minoritet blandt medarbejderne, der kan have svært ved at se kompetenceudviklingens betydning for egne udviklingsmuligheder og derfor udviser en begrænset motivation overfor deltagelse i læringsforløb.

Helhedsindtrykket er dog, at kompetenceudviklingen på sygehuset har mange gode sider og fordele. Blandt andet nævnes det ofte, at kompetencespin'et gør det nemmere at arbejde systematisk, mere åbent og dialogpræget, når der arbejdes med kompetenceudvikling.



## Transportvirksomhed

### Fra landsdækkende transportvirksomhed med monopol til en serviceorienteret virksomhed i fri konkurrence og bevægelse

I dette billede vil vi særligt se:

- En stor offentlig transportvirksomhed, der arbejder systematisk med kompetenceudvikling som et led i en igangværende strategi - og omstillingsproces
- VEU bruges som en udviklingsstrategi, i mindre grad som en afviklingsstrategi
- En virksomhed, der har udviklet og implementeret et redskab til en systematisk kompetenceudviklingsproces - et procesredskab til forandring

#### Virksomhedens profil

Virksomheden er en stor landsdækkende transport- og servicevirksomhed. Virksomheden har aktiviteter spredt over hele landet, og et hovedkontor placeret i København. Der er ca. 8500- 9000 ansatte. De store grupper af medarbejdere er: håndværkere, elektrikere, lokoførere, teknikere, togklargøringspersonale, togfører, togpersonale, salgspersonale, der samlet set i forskellige funktioner varetager driften af grundproduktet. Herudover er en del af staben administrative medarbejdere i HR, marketing, IT og digitale kanaler. Samlet set repræsenterer virksomheden en bred vifte af forskellige faggrupper med forskellig uddannelsesmæssig baggrund.

Specialet er togdrift, hvad der tidligere udgjorde en offentlig en transportvirksomhed, der omfattede ” *tog fra A - B og tog til tiden.* ” Nu er der skabt en ny situation, der har karakter af en forretning, da det tidligere statslige monopol er ophævet. Konkurrencesituationen betyder f.eks., at alle landets togstrækninger sendes i udbud. For virksomheden betyder det, en radikal ændret forretningssituation.

Afdelingsleder i HR fortæller:

*”hvor de, der opererer i markedet, er store europæiske spillere på frie markedsvilkår i fri konkurrence.”*

Virksomheden har ændret kurs, det har nødvendiggjort, at udvikle sig til en serviceorganisation. Det betyder, at medarbejderne udover at kunne håndtere de tekniske funktioner ved togdrift, skal levere det bedste produkt, der giver glade kunder. Det kan betegnes som en bevægelse over mod en servicevirksomhed, der f.eks. leverer nye produkter, der eksempelvis omfatter mere trafikinformation til glæde for kun-

den. Kort sagt er virksomheden en stor organisation i forandring. Det fører til et betydeligt behov for kompetenceudvikling på alle niveauer.

Afdelingsleder i HR fortæller videre:

*” Vi satser nu internationalt og får vækst internationalt f.eks. i Europa og Skandinavien – der sker meget her. Virksomheden er nummer 1 i branchen, men vi har forretningen til låns, det betyder, at forretningen afhænger af kontrakter med ministeriet med fokus på lønsomhed og omkostninger og kvalitet. Udbudsprocesser forløber hele tiden, vi er hele tiden på udkig efter udbud.”*

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 at udvikle handlekraft og rettidighed. Medarbejdernes kompetencer skal udvikles for at imødekomme, hvad der kendetegner en serviceorganisation, nemlig 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 satses 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 satses i højere grad på at kompetenceudvikle frontmedarbejdere, der møder kunden for derigennem at sikre sig størst mulig kundetilfredshed.

### **Virksomhedens brug af VEU**

Kompetenceudvikling af alle medarbejdere har høj prioritet, såvel strategisk som operationelt i enhederne. Denne udvikling er nødvendig for, at virksomheden kan nå sine strategiske mål, og matche fremtidens behov som en serviceorganisation, kendetegnet ved kundenærvær, fokus og handlekraft.

Planlægningen af VEU- aktiviteterne indgår som en del af MUS mellem leder og medarbejder, hvor der sker en afklaring af medarbejderens kompetencer og individuelle uddannelsesbehov en gang årligt.

VEU – aktiviteterne er talrige, og de bliver planlagt for de forskellige faggrupper ud fra en analyse af deres særlige uddannelsesbehov. AMU- kurser på tekniske skoler benyttes i høj grad i de tekniske fag f.eks. indenfor svejsning og el-arbejde. Virksomheden gennemfører også kurser i kundeservice og salg, sprogundervisning i engelsk

og tysk, konflikthåndtering og lederkurser i samarbejde med forskellige uddannelsesinstitutioner.

Samarbejdet bygger på et godt kendskab til AMU- systemet generelt samt en udbygget viden om, hvor der er regional ekspertise indenfor de forskellige fagområder. Der etableres samlede hold frem for enkeltansøgninger, og virksomheden har aftaler med forskellige udbydere af kompetencegivende uddannelse. Kurserne annonceres i virksomhedens interne kursuskatalog. Der er fra virksomhedens side et særligt fokus på gruppen af læsesvage og ordblinde medarbejdere, og på dette område, er der etableret et samarbejde med en skole for ordblinde for at styrke medarbejdernes evner til at klare sig på arbejdsmarkedet.

Som en del af VEU- aktiviteterne, har virksomheden sit eget uddannelses- og kursuscenter, der løbende forestår rekruttering og grunduddannelse af personale. Virksomheden har en lang tradition for intern efteruddannelse af sit personale, der for manges vedkommende, er ansat i mange år. Der er stabilitet på medarbejdersiden, da virksomheden er stor og landsdækkende, og der er mulighed for at få job i andre afdelinger og dele af organisationen.

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.

Virksomheden tilrettelægger selv grunduddannelse for nogle af medarbejderne f.eks. en Service medarbejderuddannelse og en Toguddannelse. Der er i sidstnævnte bestemte krav til indgangsniveau om teknisk uddannelse, og specifikke krav til tekniske færdigheder eksempelvis for at kunne reparere tog ved driftsstop; denne uddannelse kræver også certificering til bestemte togtyper.

Indførelse af det nye elektroniske rejsekort, er et eksempel på nogle nye uddannelsesmæssige tiltag, der kræver kompetenceudvikling for forskellige grupper i organisationen, der skal kunne noget forskelligt i relation til jobfunktionen.

Virksomheden har en jobbørs, hvor medarbejdere kan søge internt på ledige jobs. Ved omorganisering og rationalisering er der mulighed for en periode, hvor medarbejderen er aktivt søgende i jobbørsen, og oppebærer fuld løn, og modtager hjælp fra et internt rekrutteringsbureau i et halvt år. Tilbuddet omfatter forskellige pakker og muligheder. Herudover er der et eksternt omplaceringsbureau, der yder hjælp til ansøgningsprocessen, samtaler etc. Tager medarbejderen ikke imod pakketilbuddet, er der mulighed for en måneds løn eller 10.000 til kompetenceudvikling.

### **-metoder og værktøjer i planlægning af kompetenceudvikling**

Der er udviklet et omfattende redskab til en systematisk kompetenceudviklingsproces (SKUP) i virksomheden. Det er et avanceret redskab til kompetenceafklaring og – vurdering, udviklet til brug for ledere i de enkelte enheder. SKUP er et procesredskab, der systematisk fokuserer på, hvad den enkelte medarbejder skal kunne for at løse opgaver. I redskabet kan man beskrive de faglige og personlige kompetencer, der er nødvendige fremover.

SKUP er udviklet af HR, der i starten introducerer og understøtter processen med at bruge redskaberne i de enkelte enheder.

Redskabet er baseret på et elektronisk virksomheds- og dokumentationssystem (SAP) og dette består af en redskabskasse til lederen.

I redskabet indgår jobbeskrivelser for større medarbejdergrupper, når der er tale om fælles kompetencer samt stillingsbeskrivelser, funktionsbeskrivelser samt beskrivelse af fire forskellige kompetenceniveauer.

Redskabet har fokus på funktionsbeskrivelser, der beskriver hovedopgaver, mål og beføjelser.

I redskabet indgår en systematisk beskrivelse af en udviklingsplan, der skal omhandle og dokumentere udviklingsbehov. Herudover er der fokus på det forventede udbytte, og aftaler om hvilke tiltag der skal sættes i værk, samt tidspunkt og ansvar for aktiviteten.

Ved medarbejderudviklingssamtalen MUS, sker der en profilsammenligning, der vedrører den enkeltes udviklingsbehov i forhold til det ønskede niveau.

Til vurdering af den enkelte medarbejders kompetencer er der udviklet et redskab med fire niveauer, hvor medarbejder og leder afklarer og vurderer disse. Herefter udarbejdes der en udviklingsplan for den enkelte medarbejder. Afdelingsleder i HR fortæller:

*”Vurdering af hvilke kompetencer, der skal være til stede, vedrører både fagkompetencer, personlige kompetencer samt fx projektledelseskompetence, samt på hvilket niveau den enkelte skal kunne agere i forhold til funktionen. I MUS udarbejdes der en uddannelsesplan med en selfscore fra medarbejderen og en rating fra lederen, der består i hvad der kan gøres for at få medarbejderen derhen.”*

### **-et godt kompetenceudviklingsforløb**

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

Det kræver både teknisk assistance og tid til at implementere. Afdelingsleder i HR fortæller:

*"Der, hvor vi hjælper fra HR, går det godt, det kræver eksperthjælp og tid for implementering af SKUP først på chefniveau – det kræver forståelse for hvad ligger der i systemet - det er nødvendigt for implementeringen med en hjælpende hånd, f.eks. at lederen får hjælp til at lægge det ind i SAP. Vi ved, det virker i medarbejde tilfredshedsanalyse. "*

Erfaringerne med redskabet viser, at de enheder, der bruger SKUP systematisk, får øget medarbejdertilfredshed. Det bunder i klare handleplaner, der resulterer i handling og konsekvens.

SKUP understøtter en klar managementtænkning, og er et kraftfuldt styringsredskab i organisationen både lokalt og overordnet. Men afdelingslederen understreger:

*" at det er nødvendigt at sætte strøm til, så du kan få ledelsesinformationer, du kan bruge, HR kan ikke kompensere for dårlig ledelse men stille værktøjer til rådighed - SKUP er et veludviklet redskab, der kræver, at der skal satses på ledelse og frontmedarbejdere. Det er behovsstyret, og de bedste bliver gode, de dårligste bliver ikke bedre. "*

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 f.eks. er på et højere niveau i forhold til løsning af arbejdsopgaverne, 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.

### **Barrierer for brug af VEU**

Virksomheden oplever administrative barrierer i VEU- systemet. Den vurderer, at VEU er et godt tilbud, men det er tungt at administrere med for mange regler og skemaer, der skal udfyldes for at medarbejderen kan komme på kursus. Tidligere benyttede man sig af enkeltansøgninger til AMU. En problemstilling var, at der skete en del aflysninger på AMU, da annoncerede hold ikke blev gennemført pga. for få tilmeldte. Nu planlægges der med hele hold f.eks. to gange årligt.

**-mindre vellykkede forløb**

Erfaringerne med SKUP-redskabet viser, at mindre vellykkede forløb beror på flere organisatoriske forhold:

De mindre vellykkede forløb kan, ifølge afdelingslederen knyttes til mangel på ledelsesengagement og forståelse i forhold til redskabet SKUP i organisationen.

Systemets avancerede tekniske kompleksitet er en barriere, som brugerne oplever i forhold til implementeringen, der kræver ekspertsupport, som er forbundet med omkostninger.

Fra HR's side efterlyses, at organisationen bliver mere strømlinet, for at kunne fremstå som en handlekraftig organisation i kompetenceudviklingsprocessen. Ikke alle enheder arbejder systematisk med SKUP, og nogle svigter med at bruge SKUP, som det er udviklet. Der er opstået problemer, da nogle enheder arbejder på sin egen måde, og med egne definitioner af kompetencer. Det gør det vanskeligt som ledelsesværktøj, når der ikke er enighed om prioritere at arbejde med de samme fire niveauer.

Der er ikke et overordnet krav om at bruge værktøjet, hvorved organisationen ikke har et kraftfuldt ensartet system, der opererer ens, hvor ledelsen og HR kan identificere hvad virksomheden bruger i forhold til kompetenceudvikling.

**Opsamling**

Virksomheden har radikalt ændrede vilkår og er i gang med en omfattende langsigtet strategisk omstillingsproces på nye vilkår. Systematisk kompetenceudvikling tænkes ind i denne forandringsproces som en nødvendighed. Her består kompetenceudvikling i initiativer med uddannelsesplanlægning i form af kurser for forskellige medarbejdergrupper, såvel intern som eksternt, med en omfattende anvendelse af VEU. Herudover sker kompetenceudvikling som læring på jobbet. Der anvendes et avanceret system med dokumentations- og ledelsesredskaber til vurdering og dokumentation af fremtidige kompetencer, der ikke er fuld implementeret, da der er barrierer herfor i organisationen. Også administrative procedurer i VEU-systemet opleves som en hæmsko.

## Dagligvarebutik

### En dagligvarebutik, hvor koncernen løfter uddannelsen af medarbejderne.

- I dette billede vil vi særligt se:
- Når koncernen har mere strategisk fokus på uddannelse end den lokale filial.
- Når kompetenceudvikling både rummer introduktionskurser, løbende opkvalificering samt ERFA-grupper inden for afgrænsede fagområder.
- En arbejdsplads, hvor der er plads til både de uddannelsesivrige og dem, der ikke vil uddannelse.

#### Virksomhedens profil – en lille dagligvarebutik i udvikling

Virksomheden er en dagligvarebutik i en mindre by uden for Aalborg. Der er 11 fastansatte: 1 uddeler, en souschef, 2 slagtere (en mester og en svend) en faglært delikatesseassistent, og derudover 6 ansatte fordelt på områderne; frugt og grønt, bager, ferskvare, tørvare og kassebetjening. Af disse 6 er 4 faglærte salgsassistenter, mens 2 er ufaglærte. Dertil kommer ca. 20 unge mennesker fra byen, der udfører forskelligt fritidsarbejde i butikken; de håndterer flasker, rengøring af gulv i slagterafdelingen, sidder i kassen mv. Aldersmæssigt er det faste personale relativt ungt, idet 9 ud af 11 er under 40 år, der er 8 kvinder og 3 mænd.

Denne dagligvarebutik er en del af en koncern, som driver flere forskellige typer af dagligvarebutikker fra discountvarebutikker til de mere bredt assorterede, hvortil denne filial kan regnes. Koncernen driver også handel på internettet. Denne filial er lige blevet moderniseret, hvilket har medført en udvidelse af butikken med 450 kvadratmeter, en nedkølet frugt- og grøntafdeling, samt ansættelse af to ekstra medarbejdere ude i butikken samt en delikatesseassistent.

Medarbejderne er alle i fagforening, hovedsageligt HK samt Den kristelige Fagbevægelse er repræsenteret. Der er ikke nogen af de interviewede, der forbinder fagforeningen med uddannelse, hverken i form af konkrete kursustilbud, eller at man informeres om muligheder eller lignende gennem fagforeningen. Der er ingen tillidsrepræsentant i virksomheden.

Forretningen er beliggende på et handelstorg, hvor der samtidig ligger 3 andre supermarkeder, hvoraf 2, i modsætning til denne virksomhed, er del af discountkæder; så konkurrencen er til at se med det blotte øje. Souschefens analyse er da også, at butikkens største udfordring er, at få kunderne til at gå ind hos dem, og ikke de an-



dre lige om hjørnet. På spørgsmålet om, hvad der adskiller denne butik fra de andre, svarer hun:

Souschef: *"Du kan gå ned og snakke med vores slagter og få en bøf i en bestemt størrelse...og vi har en delikatesse, det har de så også i Super Best, men vi har en salatbar, det er der ikke nogen af de andre, der har, og vi har frisk frugt og grønt, der er nedkølet."*

Således er forretningsstrategien, at man slår sig op på god kvalitet, bredt udbud og personlig betjening. Der er kampen om, at få kunder til at vælge dem, og ikke f.eks. rekruttering af medarbejdere e.l., der optager ledelsen her:

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."*

Interviewer: *"Hvad kunne det være, at tænke kreativt?"*

Souschef: *"Jamen, vi er ved at arrangere en torvedag, hvor vi har "open by night", hvor kunderne kan komme ned og få noget at spise og drikke, og vi lejer et telt, vi giver procentrabat og laver nogle aktiviteter uden for, så vi trækker folk herved."*

Denne strategi passer meget godt i tråd med det billede, der gives i nyere analyser af detailbranchen i Nordjylland. Her tales om, at der er en overordnet tendens til, at kunderne er troløse og bevidste; de går efter det, de vil have, uden at føle nogen loyalitet overfor bestemte mærker eller kæder. Det betyder så vil have, kan inddeles i to tendenser, hvor den ene er at få varen så billigt som muligt, den anden er at få en oplevelse med i forbindelse med købet. Man kan i forhold til den strategi, man har lagt i denne konkrete dagligvarebutik, sige, at de forsøger at lægge sig der, hvor kunderne får en ekstra oplevelse med i form af personlig og professionel betjening. Man satser således på, at denne service får kunderne til at komme igen. Dette stiller større krav til medarbejdernes kvalifikationer end kravene i de butikker, hvor det er de lave priser, der er i fokus.

### **Virksomhedens brug af VEU – uddannelsesmuligheder for dem, der vil.**

Ser man på koncernens egen fremstilling af den holdning til videreuddannelse af medarbejderne på dens 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... er vigtig, da vi mener, at det er med til at tiltrække, fastholde og udvikle vores medarbejdere."*

Og andetsteds:

*"I ... 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."*

Indtrykket af uddannelseskulturen i den undersøgte dagligvarebutik er, at ovenstående holdning til uddannelse til dels også er den, der hersker der. Man benytter sig i vidt omfang af koncernens udbudte kurser; alle medarbejdere kommer på obligatorisk introduktionskursus, souschefen eller uddeleren sætter løbende opslag op i butikken om, hvilke aktuelle uddannelsesmuligheder, der er for de forskellige medarbejdergrupper, og man bruger altid tid på morgenmøderne på at høre om, hvordan det har været, hvis der er nogen, der har været på kursus. Der er ved disse morgenmøder ikke tale om, at man decideret søger at overlevere eller sprede den viden, der er erhvervet på kurset, til kollegaerne. Der er nærmere tale om, at man lige bruger et par minutter på at høre, om kurset var godt og udbytterigt.

Souschefens eget karriereforløb er et godt eksempel på ovenstående udsagn om, at man vil rekruttere internt, og talentudvikle medarbejderne. Hun begyndte som ungarbejder i en af koncernens dagligvarebutikker efter skoletid, og valgte så også at blive udlært i en sådan efter handelsskolen. Dernæst fik hun arbejde i en anden dagligvarebutik inden for koncernen, hvor hun var ansvarlig for frugt- og grøntafdelingen og samtidig souschefens stedfortræder. Sideløbende med arbejdet der, påbegyndte hun koncernens ledelsesaspirantuddannelse, og søgte således til denne filial, da muligheden for en egentlig souschefstilling bød sig. I dag underviser hun tillige på koncernens introduktionskurser for nye medarbejdere.

Et andet eksempel er delikatesseassistenten, som efter endt udlæring i en dagligvarebutik, der ikke er en del af koncernen, skiftede til at arbejde i denne butik; hun oplever at der er rige muligheder for videreuddannelser, hvilket hun benytter sig af. Det sker både, at hun selv tager initiativ til at tilmelde sig et kursus, eller at enten uddeleren eller hendes slagtermester kommer med en opfordring. Hun oplever, at ledelsen i virksomheden er meget interesseret i at få opkvalificeret medarbejderne, og hun ser det som en stor fordel for sig selv også. Hun har fremtidsplaner, som rækker videre end hendes nuværende job, og der ser hun uddannelsesmulighederne i koncernen som en stor kvalitet. Hun siger

Delikatesseassistent:

*"Der bliver holdt en masse ERFA-møder, specielt for delikatesse og slagtere med folk fra de andre butikker, hvor man mødes og udveksler ideer, og snakker om, hvad der har solgt godt i de andre butikker, og altså de er også bare meget villige til at smide kurser efter én, hvis man altså vil."*

Om fremtidsplanerne og uddannelse:

Delikatesseassistent:

*"Lige nu er mine tanker at være her, at bliver delikatesseleder og få en elev. Jeg har en drøm om at starte mit eget, ikke nu men længere ude i fremtiden. Men der er uddannelse jo godt."*

Således passer denne filial ind i koncernens overordnede uddannelsesivrige stil, men det gør den kun til dels, for der er en anden gruppe af medarbejdere på denne arbejdsplads, som står i kontrast til denne stil, idet denne gruppe ikke er interesseret i uddannelse. Der er en gruppe af personalet, som meget tydeligt har gjort opmærksom på, at de ikke er interesseret i uddannelse.

Salgsleder: *"Jeg har ingen idé om, at skulle blive noget mere ... Jeg har valgt at sige, at jeg vil ikke videreuddanne mig. Jeg er nået den alder altså, lad de unge tag det."*

Og senere:

Salgsleder: *"Så har jeg egentlig altid sagt, når vi har haft de der medarbejdersamtaler, at jeg vil ikke videreuddannes, og så måtte de bruge mig eller lade værre, og det har de så accepteret."*

Salgslederen er en kvinde omkring de 50 år, som har arbejdet i denne dagligvarebutik i 12 år, og som har varetaget forskellige funktioner i butikken. Oprindeligt var hun ansat som faglært salgsassistent i kassen, men har gennem tiderne skiftet arbejdsfunktioner, til i dag at have ansvaret for tørvarerne. Hun har længe haft den indstilling, at uddannelse ikke var relevant for hende, men hun har dog taget det, hun skulle, i forbindelse med at hun har fået nye ansvarsområder, men som hun siger:

Salgsleder: *"Jeg opsøger det ikke."*

Souschefen er helt på det rene med, at der er forskellige tilgange til uddannelse i virksomheden, og ser det meget som den enkeltes egen sag, om man vil eller ikke vil efteruddannes.

Souschef: *"Jeg tror, det er halvt af halvt – jeg tror, at inde ved slagteren, der har de ambitioner, og at halvdelen af os ude i butikken har, den anden halvdel har ikke. Det er sådan; de har det meget godt med bare at gå på arbejde hver dag – vi skal vel også have kerne, de faste medarbejdere, der bare sidder ved kassen."*

Og senere:

Souschef: *"Hvis du har det fint nok med at sidde oppe i kassen og ekspedere varer, så er det fint nok, det er op til den enkelte."*

Konkret omkring håndtering af, hvilke medarbejdere, der kunne have udbytte af hvilke typer kurser, så bruger man et webbaseret værktøj på virksomhedens intranet. 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. Det er uddeleren 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.

### **Motivation for brug af VEU – koncern gør uddannelse mulig**

I denne dagligvarebutik er man, som vi har set på den ene side motiveret for videreuddannelse; der stilles løbende relevante muligheder op fra koncernens side, og de benyttes i vid udstrækning. På den anden side er der en gruppe af medarbejdere, som ikke er motiverede for uddannelse, og som heller ikke presses dertil.

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

Ser man på den konkrete uddannelsesplanlægning i denne dagligvarebutik, så ser den til gengæld ikke særlig managementorienteret ud; uddannelse er et tilbud, den enkelte kan vælge at benytte eller lade være. Således er der nærmere tale om en selvvalgsstrategi, hvor det er den enkelte, der afgør, hvad hun eller han vil deltage i, dog gøres dette i høj grad i samarbejde. Følgende samtale med delikatesseassistenten kan give en fornemmelse af det:

Delikatesseassistent:

*"Her er det meget sådan, at vi snakker sammen om det. Det kan være, at min mester han kommer og spørger, om der er noget jeg har lyst til, hvis han lige har fået besked om, hvad der er for kurser, eller jeg kan komme og sige, at jeg har hørt om et kursus og spørge om det er noget, jeg må tage til."*

Interviewer: *"Har du prøvet at få nej?"*

Delikatesseassistent:

*"Nej det har jeg ikke."*

Interviewer: *"Så de er interesseret i, at du tager af sted?"*

Delikatesseassistent:

*"Ja, de er jo interesseret i at jeg bliver bedre til mit fag, jo bedre sælger jeg jo i butikken."*

Og senere:

Interviewer: *"Hvem bestemmer, hvad du skal deltage i?"*

Delikatesseassistent:

*"Det gør jeg!"*

Man kan således sige, at det, at en lille virksomhed som denne dagligvarebutik med 11 fastansatte medarbejdere er en del af en stor koncern, gør, at uddannelse bliver tilgængelig for medarbejderne. Hvis man lytter til delikatesseassistentens erfaringer, så er der ingen tvivl om, at der opstår en anden dynamisk uddannelseskultur, når koncernen sørger for relevante tilbud, i sammenligning med når det er en enkelt købmand, der skal benytte det offentlige uddannelsessystem for at få medarbejderne på kursus:

Interviewer: *"Du er uddannet i en butik udenfor denne koncern – ser du nogen forskelle i uddannelseskulturen?"*

Delikatesseassistent:

*"Ja det gør jeg, meget. I vores koncern støtter de meget deres elever og under deres uddannelsesforløb kan de også få kurser ved siden af, så de bliver bedre på skolen, hvor i den anden butik, hvor jeg er udlært, der er jo som regel en købmand selv, der punger op, så det er kun lige det mindste."*

Interviewer: *"Så det betyder noget, hvordan koncernen har organiseret uddannelse?"*

Delikatesseassistent:

*"Ja det gør det."*

Interviewer: *"Det lyder til, at det betyder noget for dig, har det betydet noget for valg af arbejdssted?"*

Delikatesseassistent:

*"Jae, den gang vidste jeg det jo ikke, for jeg var ungarbejder der, og så valgte de så at tage mig ind som elev, men nu efter hvor jeg er startet i denne koncern, kan jeg jo godt se, at der er stor forskel på, når det er en privat købmand."*

Senere:

Interviewer: *"Den der mulighed for uddannelse – du vidste det ikke, da du begyndte i her, men hvis du skulle vælge nu, ville det da have betydning for, hvor du ville arbejde?"*

Delikatesseassistent:

*"Ja, så ville jeg vælge at arbejde her."*

Om motivationen til uddannelse på denne arbejdsplads kan man samlende sige, at man oplever koncernens uddannelsessystem som tilgængeligt og som en del af arbejdspladsen. Både souschef og den ene interviewede medarbejder giver udtryk for ejerskabsfølelse for det system. Dette ejerskab og denne tilgængelighed er med til at skabe en uddannelseskultur på arbejdspladsen, som giver de uddannelsesivrige medarbejdere mange muligheder.

### **Barrierer for brug af VEU – at give uddannelse strategisk fokus lokalt**

At det er koncernen, der har det overordnede ansvar for uddannelse, skaber, som vi kan se ovenfor, nogle rammer og en kultur som er anderledes for medarbejderne og de enkelte supermarkeder, end de er for selvstændige købmænd. Samtidig kan man dog se en konsekvens af, at uddannelsesansvaret ligger centralt i koncernen, nemlig at man lokalt i denne filial 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:

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 indtryk af:

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 delikatesseassistenten 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 er barriere hos ledelsen i at få uddannelse i strategisk fokus.

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.

Heri ligger en åbenbar problemstilling, som det ikke ser ud til, at man i denne lokale dagligvarebutik forholder sig til, hverken på medarbejder- eller på ledelsesniveau. Kombineret med indtrykket af, at ledelsen ikke tænker uddannelse og kompetenceudvikling ind i deres strategier for rekruttering og fastholdelse af medarbejderne, så giver dette indtryk af, at der på ledessiden er nogle barrierer i forhold til at forstå vigtigheden af at udnytte de potentialer, der ligger i det uddannelsessystem, man gennem koncernen allerede er tilknyttet.

### Opsamling

Sammenfattende kan man sige, at der er tale om en lille virksomhed med blot 11 fastansatte, som ville stå helt anderledes, hvis ikke man som dagligvarebutik var en del af en koncern med et stærkt uddannelsesprogram. Der er ingen tvivl om, at de medarbejdere, der er interesseret i udviklingen af deres kompetencer, oplever, at de får relevante tilbud; erfaringerne med de kurser, som de interviewede har været på, er gode, muligheden for at gøre ledelsesmæssig karriere opleves som værdifuld, ligesom der er begejstring for de områderrelaterede ERFA-grupper.

Koncernen har overordnet en managementorienteret strategi for uddannelse, idet det er koncernen, 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 uddannelsestilbud 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, og man bruger heller ikke de mange muligheder som et konkurrenceparameter i forhold til rekruttering af nye medarbejdere.

Det efterlader således et lidt sammensat billede. Når man satser på en oplevelsesbetonet tilgang til det at drive et supermarked, så kræver det i højere grad fokus på medarbejdernes kompetencer, end det gør i discount-butikker, hvor man alene konkurrerer på pris. Denne dagligvarebutik oplever at være presset af konkurrencen fra de omkringliggende supermarkeder, og man har bevidst valgt i den forbindelse at modernisere butikken, at tilbyde betjening i slagterafdelingen og at arrangere aktiviteter og oplevelser, der rækker ud over det sædvanlige for kunderne. Dette kunne forventes at føre til et stærkt fokus på medarbejdernes uddannelse og fortsatte ud-

vikling. Det er kun sket delvist, idet man giver plads til dem, der vil, men denne strategi er, som vi har set tidligere, mere udtryk for selvvalg end for ledelse.

## Kabelfabrik

### En lille produktionsvirksomhed, hvor VEU ikke opleves som relevant for den største medarbejdergruppe

I dette billede, vil vi særligt se:

- en virksomhed, hvor outsourcing er en realitet.
- en virksomhed, hvor kompetenceudvikling ikke er et mål for de ufaglærte medarbejdere i produktionen.
- en virksomhed, hvor fagbevægelsen ikke spiller en rolle.

#### **Virksomhedens profil – lille produktionsvirksomhed, der er underleverandør til en trængt branche**

Her er tale om en mindre virksomhed, der som underleverandør producerer kabler til særligt elektronikindustrien. Virksomheden har to afdelinger, en i Tjekkiet og en i Danmark. I Danmark er der 30 ansatte, hvoraf den største gruppe er 23 ufaglærte kvinder med en gennemsnitsalder omkring 45-50 år. Disse kvinder har mange – flere med 20 til 30 - års erfaring i branchen. Blandt de øvrige ansatte er en tekniker, der også er beskæftiget i produktionen med opsætning af maskiner mv, dertil er der på kontoret sælgere, indkøbere, HK-ere, og direktøren selv. Antallet af medarbejdere ligger rimeligt stabilt, idet det svinger med 1-2 medarbejdere afhængigt af ordretilgang m.v.. Flertallet af de ufaglærte er organiseret hos 3F, mens der er enkelte organiseret hos den kristelige fagbevægelse. Der er ingen tillidsmand på virksomheden, og der er ikke indgået nogen lokal uddannelsesaftale. Medarbejderne oplever ikke at bruge fagforeningen til noget, og forbinder ikke denne med uddannelse.

Da man er underleverandør til andre virksomheder, udfører man på virksomheden ikke selv udvikling af produkter, det gør de virksomheder, man leverer til. Man modtager tegninger og omsætter dem til kabler i alle størrelser, fra de mindste enheder til flere meter lange kabler.

Branchen er presset i den forstand, at selve produktionen af kablerne hører til den type arbejde, som med økonomisk fordel kan foretages i andre lande med lavere lønninger. Det gælder også for denne virksomhed, og strategien har været en "*både og*" –løsning, hvor man har skabt en fabrik med 10-15 ansatte i Tjekkiet, samtidig med at man har bibeholdt en dansk produktionsafdeling. Tanken bag denne strategi er, at de tilknyttede virksomheder både kan få *billige* leverancer fra Tjekkiet, men at man med den danske afdeling har mulighed for at få *hurtige* leverancer. Som direktøren siger, så er det ikke altid, at deres samarbejdspartnere har det fulde overblik

over, hvad de har behov for her og nu, og da tilbyder man således den kombination af service, at man både kan levere billigt og hurtigt:

Direktøren: *"Selvom vi har store virksomheder som kunder, så er det ikke alle, der har gode evner til at planlægge, så den fleksibilitet vi dermed kan opnå, den er kunderne meget tilfredse med, og de er også villige til at betale for den."*

Det tager virksomheden mellem et halvt til 2 år at få en kunde, hvorfor der går meget arbejde med at skaffe disse. Når man leverer kabler som underleverandør til andre virksomheder, bliver man en fast samarbejdspartner, idet man får kendskab til fortrolige detaljer om produkternes opbygning og udformning. Der er således ikke tale om, at virksomhederne skifter underleverandør i tide og utide, når først de er blevet kunder.

Konkret foregår produktionen af kablerne således, at det er de mest erfarne af de ufaglærte kvinder, der modtager teknikernes tegninger og omsætter dem til praksis i den forstand, at de viser de andre, hvordan det aktuelle kabel skal laves. Man kan således sige, at der trods det fælles uddannelsesniveau er en opdeling af medarbejderne i forhold til deres erfaring og kvalifikationer.

Der er en særlig funktion omkring klipning af kablerne, hvor der er to medarbejdere, der alene betjener klippemaskinerne, de øvrige varetager alle andre dele af produktionen, således at de kan cirkulere og indgå hvor som helst i produktionsleddet. Man kan således tale om, at der er en høj grad af funktionel fleksibilitet horisontalt i virksomheden. Dette bevirker tillige, at arbejdsopgaverne er vekslende, og at man har regler for, at man ikke må lave en bestemt type kabler mere end en uge af gangen, da de er meget krævende at fremstille.

### **Virksomhedens brug af VEU – Når VEU ikke er på dagsordenen**

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 videre uddannelse, 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 1500 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 kontorpersonalet gælder, at man bruger VEU i det omfang, det er nødvendigt for at udføre arbejdet; skal man bruge et nyt computersystem, kommer man på kursus i det eksempelvis. Direktøren selv er ingeniør og lever af at få ideer, der er tidssvarende og skal således holde sig opdateret. Det gør han gennem fagbladet *Ingeniøren*, ved at deltage i kurser, og ikke mindst ved at deltage i relevante brugergrupper på internettet, hvor folk med samme faglige interesse udveksler erfaringer og gerne hjælper hinanden.

For år tilbage har hele virksomheden været igennem et kursusforløb omkring LEAN, hvor der kom folk fra AMU ud på virksomheden og afholdt kurset. Formålet med kurset var effektivisering og samarbejde, og ifølge medarbejderne var det også vigtigt i forhold til at få effektiviseret arbejdsgangen i produktionen, således at der ikke længere i så høj grad opstår flaskehalse.

### **Motivation og barrierer for brug af VEU – når VEU er i modstrid med virksomhedens interesser**

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 med 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 grundkurset, ikke kræver opkvalificering, og som ikke rummer mulighed for faglig udvikling.

Direktøren er godt klar over, at virksomheden således befinder sig i en paradoksal situation, 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 efterspørger?”*

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 er leverandør til, 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 finans-

krise 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 tinnet 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 lurder, 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."*

- tænkepause -

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.

### Opsamling

Denne virksomhed er et eksempel på, hvordan grundlaget for voksen- og efteruddannelse ikke er til stede på flere parametre.

Arbejdet i produktionen lægger, som vi har set, ikke op til et stort brug af VEU, i den forstand at det ikke er relevant for en bedre udførsel af arbejdet. Dette betyder, at hvis man vil mere – eksempelvis videreuddanne sig til elektronikoperatør eller noget helt andet – så kan det ikke ske i virksomheden, ligesom det efter endt videreuddannelse ikke vil være interessant at vende tilbage dertil. Dette betyder, at ledelsen af virksomheden intet incitament har til at opfordre til uddannelse, da det gavner virksomheden mere at have folk, der passer ind i en kultur, hvor uddannelse ikke er på dagsordenen.

Således ligger der ingen motivation for VEU i hverken direktørens tilgang til emnet eller krav fra selve produktionen. Som vi allerede har set, så findes en sådan motivation heller ikke hos medarbejderne. Han har formentlig helt ret, direktøren, når han siger, at de fleste ikke ønsker at videreuddanne sig; de er tilfredse med tingene, som de er. Det er ikke til at sige, hvordan medarbejderne ville forholde sig til VEU, hvis opkvalificeringen kunne finde sted internt i virksomheden. Her kan man sige, at virksomhedens størrelse spiller ind; man er en lille enhed med en type af produkt, der ikke stiller store uddannelsesmæssige krav til medarbejderne, og der er ikke andre afdelinger, som de eventuelt særligt udviklingsivrige kan opkvalificere sig til at arbejde i. For medarbejderne betyder det, at videreuddannelse ville betyde et farvel til arbejdspladsen. Som vi husker, så har vi her at gøre med en gruppe mennesker

omkring de 50 år, som har arbejdet 25-30 år med lodde- og monteringsarbejde, og som bruger ordet *familie* om arbejdspladsens sociale betydning. Således er grundlaget for VEU heller ikke at finde i medarbejdernes indstilling til arbejdet.

Problemet i dette er, at det hverken er i direktørens, Grethas eller Judiths magt at garantere, at tingene forbliver, som de er. Med andre ord; "*det går nok – vi er her jo endnu*"-strategien kan ende med at blive farlig for de ufaglærte medarbejdere, det gælder for disse medarbejdere, og det gælder for ufaglærte i elektronikbranchen generelt. Som det turde fremgå, så ligger VEU-bolden i denne virksomhed hos medarbejderne; det er dem, der skal handle, hvis strategien skal lægges om. Det virker til, at sandsynligheden er størst for, at medarbejderne lader bolden ligge, og at *folk tager det, når de først står i det*, som Judith sagde.

Dette afføder afslutningsvist et spørgsmål om, hvorvidt dem, der skal varetage medarbejdernes interesser – fagbevægelsen – har været gode nok til at sætte deres medlemmer ind i, hvilken sårbar situation, de står i, og hvilke handlemuligheder de har for at ruste sig bedre?

## Plejehjem

### En Institution med kompetenceudvikling i et tempo, der passer medarbejderne

- I dette billede vil vi særligt se:
- en lille institution hvor kompetenceudvikling spiller en større rolle
- kompetenceudvikling sker gennem "fornemmelser for udvikling", hvor lederen spiller en central rolle, og det sker i et tempo, hvor alle kan følge med
- kompetenceudvikling foregår i trygge rammer og med medarbejdernes fulde opbakning
- kompetenceudvikling handler om at udvikle grundlæggende kernekompetencer inden for faglighed, IT og kommunikation, men også samarbejde

#### Institutionens profil

Institutionen er et plejehjem i en mindre by i Trekantsområdet. Institutionen er selvejende og består af 24 lejligheder herunder 16 nyrenoverede lejligheder, som var færdige i januar 2005. Plejehjemmet er delt ind i 4 enheder med fælles spise- og opholdsstue for hver 10 beboere.

Når man besøger stedet føler man, at man er velkommen. De ansatte virker venlige og tager godt imod en. Institutionen er lille og overskuelig med ca. 45 ansatte. Lokalerne er lyse og venlige, velindrettede og med gårdhaver, som beboerne kan bruge. I en af gårdhaverne er der bygget et større drivhus, som specielt de mandlige beboere kan nyde godt af.

Lederen af plejehjemmet fortæller, at plejehjemmet oprindeligt er bygget i begyndelsen af 1900 tallet, hvor det blev brugt som pensionat for tyske og danske postfunktionærer. Efter at grænsen til Tyskland rykkede, blev stedet overtaget af en driftig forretningsmand og brugt som hvilehjem. Senere som et hjem for tuberkulose ramte. I 1971 blev det et almindeligt somatisk plejehjem og en selvejende institution. Der er siden sket omfattende ombygninger, så der blev plads til 40 beboere i hver sin lejlighed. Alderen for beboerne er fra 75 år til 101 år, men en stor del er i 90'erne.

En del af beboerne er demente, og de lever side om side med de åndsfriske beboere. Det er kommunen, der foretager visiteringen. *"Det er vigtigt, at de kun er demente i en grad, der gør det muligt for dem at fungere sammen med de andre beboere"*, fortæller lederen. Således er der ikke afskærmede enheder for de demente.

Der er godt 16 institutioner af samme slags i kommunen. Denne institution adskiller sig fra de øvrige ved at være en selvejende institution. Det betyder, at den i hverdagen passer sig selv mere end de øvrige institutioner, blot det er inden for rammerne. *"Vi skal ikke igennem flere led",* siger lederen gennem de sidste 7 år. *"Men det er vigtigt med et netværk, hvor man kan få informationer og gode ideer, blandt andet gennem andre plejehjemsledere i fora med samme grundsyn på plejehjemsdrift (red. af anonymiseringshensyn)",* fortæller lederen, der i øvrigt er uddannet sygeplejerske.

### **-arbejdspladsens menneskesyn**

Ledelse og personale arbejder ud fra et menneskesyn, hvor det enkelte menneske har værdi i sig selv, og alle har krav på en plads i fællesskabet. *"Alle ansatte vil støtte beboerne i at få en meningsfyldt hverdag, der ligger så tæt op ad det hjemlige som muligt",* fastslår det i velkomspjecen. Lederen fastslår også ofte i interviewet, at det er vigtigt, at beboerne føler, at det er "et hjem", deres sidste, de er kommet til. Samtidig understrejer lederen, at *"vi skal tage pænt imod dem, der kommer til os".*

Lederen karakteriserer medarbejderstaben som velkvalificerede, da alle er uddannende. *"Mange opgaver bliver uddelegeret, da jeg hele tiden har brug for en velkvalificeret og interesseret medarbejderstab",* siger lederen.

Ud over lederen, der er uddannet som sygeplejerske, er der en gruppe af assistenter (Sosu og plejehjemsassistenter (gammel uddannelse)). Gruppen af hjælpere består af sygehjælpere, social og sundhedshjælpere (ssh) og et par hjemmehjælpere. De fleste er kvinder, men der er ansat 4 mandlige medarbejdere. Endelig er der en køkkenleder nogle husassistenter, pedel og en halvtids administrativ medarbejder. Der er kun 4 heltidsansatte på institutionen. Den væsentligste forskel mellem assistenter og hjælpere er, at assistenterne har noget med medicin at gøre i modsætning til hjælperne. Tillidskvinden arbejder i aktivitetsafsnittet, som bruges af de fleste beboere. Medhjælperne og de ansatte kommer fra selve byen, hvor institutionen ligger samt fra kommunens største by med opland.

### **-arbejdets organisering**

Arbejdsdagen er delt ind i dag-, aften- og nattevagter inden for plejen og omsorgen. Typisk starter dagvagten kl. 7 om morgenen, med morgenplejen, medicin, mad og toiletbesøg. Beboerne står op i det tempo, de selv vil. Middagsmaden serveres i de 4 mindre enheder, hvor man kan vælge at spise alene eller i et spiseafsnit sammen med maksimalt 9 andre beboere. Personalet spiser sammen med beboerne hver dag, for at være med i det sociale samvær. Aftenholdet starter mellem kl. 14 - 16.30. Her er det igen kald, medicin, toiletbesøg, mad, aftenskafe og sengetid. Kl. 23 møder nattevagterne ind. Plejehjemmet er et "hjem", gør lederen meget ud af, så det er individuelt, hvornår de ældre går i seng. Nattevagterne arbejder frem til kl. 7 næste

morgen. I aften- og nattevagterne arbejdes der fast, medens dagvagterne en gang imellem kan tage en aften- og nattevagt.

Køkkenpersonalet (i alt 5) har køkken, vaskeri og rengøring som arbejdsområde. Der arbejdes på skift de tre steder, som de ansatte selv styrer.

Enhederne hører sammen 2 og 2, men i princippet er alle ansatte i hele huset. For eksempel skal man snakke sammen på tværs, hvis der er sygdom, ferie eller barsel, som kan være med til at forskyde fordelingen. Der er 2 gruppeledere, 2 ansvarshavende aftenassistenter, 1 køkkenleder og lederen. Det er gruppelederne, de ansvarshavende, køkkenleder og lederen, der udgør "den lille ledergruppe" eller daglig ledelse. Man mødes ca. 1 gang om måneden eller efter behov *"men det er ikke det, vi bruger mest tid på, da jeg er rimelig meget her i huset til daglig"*, fortæller lederen. Ud over de interne møder har lederen styregruppemøder med kommunen, som er noget nyt. Styregruppen består af vicedirektøren i Seniorafdelingen, Myndighedschef og Driftschef, som mest snakker regnskab og budgetter. Der holdes møder én gang i kvartalet. Derudover deltager lederen i en Erfa-gruppe hver tredje måned med to andre plejehjemsledere fra den samme landsdækkende organisation.

En medarbejder udtrykker, at der mangler en ordentlig normering, især fordi nogle af de demente kræver mange ressourcer. Men da der ikke er plads nok i de afskærmede enheder på andre institutioner, må blandt andet dette plejehjem tage dem. Det kan medføre en øget stressfaktor, og samtidig give de ansatte en følelse af, at de ikke yder det maksimale.

### **-personalepolitik**

Rekruttering foregår via Jobbutikken, hvor det vurderes, at der kommer personale nok den vej. Det er vigtigt at, de jobsøgende foruden den formelle uddannelse, også giver indtryk af, at være "den rette person", som lederen udtrykker det. Det vil sige, at vedkommende er interesseret i arbejdet, stabil og samtidig kan passe ind uden at være som os andre, fortæller lederen. *"Vi sætter meget stor vægt på, at det skal være et rart sted at være, at man skal være velkommen. Således, at uanset hvem man møder, skal man blive hilst på. At man spørger ind til, om man kan hjælpe. Ligesom man gør derhjemme. Det skal være så hjemligt som muligt"* fortæller lederen. Lederen vurderer, at der er en fri tone på stedet, med blandt andet "godmodige drillier", som for eksempel med aprilsnar. Ved ansættelsen er det ikke vigtigt med gode eksamenspapirer, da nogle er bedre i eksamenssituationer end andre. Det er mere de menneskelige kvaliteter, der kigges efter og, om man er interesseret i at lære. Ved ansættelsen snakkes der derfor meget holdninger, det vil sige hvordan beboerne skal behandles. Hvor meget selvbestemmelse beboerne skal have, og "hvor meget vi skal gå til dem". Efter ansættelsen er der et introduktionsforløb, som starter hele prøvetiden. Under introduktionsforløbet arbejder den nyansatte hele tiden tæt sammen med en erfaren medarbejder i en slags mentorordning.

Medarbejderstaben fastholdes ved at lederen hele tiden er tæt på dem, og giver dem udfordringerne og giver dem selvbestemmelse med "frihed under ansvar". Der er udviklingssamtaler hvert andet år og APV. Der arbejdes også med udvikling undervejs, som kan være mere uformel i dagligdagen. Lederen opfatter, at der er en ret fast gruppe af medarbejdere på stedet, som hun regner med er fast knyttet til stedet.

En medarbejder udtrykker glæde ved at arbejde på plejehjemmet: *"Her kan jeg gøre en forskel, og jeg hjælper nogle mennesker, der ikke har så mange ressourcer. Det giver mig en utrolig tilfredsstillelse, at jeg kan støtte de mennesker. Det er i grove træk det, der gør, at jeg brænder for det her fag og job."* Hun lavede en uopfordret ansøgning, og blev senere ringet op til en nattevagtstilling, som senere blev til en dagvagt.

For det meste handler afviklingen af medarbejdere om en naturlig afgang. I nogle tilfælde siger medarbejderne selv op, men i andre tilfælde kan det være langtidssygdom. Der kan også være tilfælde, hvor en medarbejder ikke lever op til de forventninger, der er til arbejdet, som for eksempel udeblivelse fra en vagt, som kan medføre afskedigelser.

Medarbejderne er generelt tilfredse med at være på arbejdspladsen, og de føler sig i denne krisetid med større arbejdsløshed, ret sikre på at være ansat i sundhedssektoren: *"Vi klager ikke. Jeg tænker aldrig på at skulle afskediges"*, siger en medarbejder, *"selvom lønnen godt kan være højere."*

Den medarbejder, der interviewes oplever altså sin arbejdsplads som god og med tilstrækkelig udfordringer og krav. Hun er glad for sin leder, som hun opfatter som meget synlig i hverdagen. Man er nu mere end tidligere (før et medarbejderkursus) opmærksom på hinanden, og på hele institutionen, så alle kan fungere bedre sammen som en helhed. Denne opfattelse er specielt kommet efter det sidste kursus, fortæller en medarbejder.

### Brug af VEU

Efter de større renoveringer og ombygninger, som sluttede i 2004, er der kommet større fokus på uddannelse og kompetenceudvikling. Indtil da, havde der ikke været tid og overskud til den slags, fastslår lederen. Efter at stedet blev udvidet med 16 nye beboere, skulle der også en del nye medarbejdere "køres ind". Først derefter kunne man koncentrere sig om personalet, fortæller lederen. Således er der først rigtig sket noget med kompetenceudvikling af medarbejderstaben efter 2005.

Stedet blev kontaktet af "Genvej til Kompetencer", som er et netværk af voksenuddannelsesinstitutioner i Trekantområdet. Her tilbydes vejledning og rådgivning af institutioner, virksomheder og enkeltpersoner i forhold til muligheder for uddannelse og kurser for voksne.

Hele personalet gennemgik en IKA (Individuel Kompetenceafklaring), som skulle afklare personalets kompetencer og uddannelsesbehov.

Ifølge skolenetværkets egen hjemmeside, hvor denne institution er en case, bedømmes forløbet af kurset positivt. Det havde stor værdi, at uddannelsen foregik på plejehjemmet og ikke på en skole. Personalet er vant til trygge rammer og dem med "skoleskræk" kom mere på banen, samtidig var tidspunktet for kurset lagt således, at det passede ind i det daglige arbejde. Desuden kunne plejehjemmets beboere følge med i kursusforløbet.

### **-et netværk satte gang i processen**

Der havde ikke før været tradition for uddannelse på plejehjemmet. Enkelte medarbejdere har dog tidligere deltaget i relevante temadage, og faglige kurser. Men hele medarbejderstaben har ikke samlet været i gang med mere systematisk udvikling af kompetencer. På et møde mellem leder, tillidsrepræsentant, uddannelseskonsulent fra en Sosu-skole og en konsulent fra Netværkslokomotivet fra Vejle, blev det aftalt at gennemføre et IKA kursus med efterfølgende uddannelse som mål.

Netværkslokomotivet er: "et netværk af private og offentlige virksomheder, faglige organisationer og uddannelsesinstitutioner som har til formål:

- *at udbrede kendskabet til, at der i næsten alle virksomheder er medarbejdere, der kan have gavn af at udvikle deres dansk- regne- og sprogfærdigheder og*
- *at det kan betale sig at gøre noget for at hjælpe medarbejderne".*

Netværket er uafhængigt af private og offentlige virksomheder og institutioner, men hjælper med til at udvikle ansattes basiskompetencer i hele området.

IKA-kurset startede med at afdække de ansattes niveau inden for de almene fag *dansk, IT og regning* samt mere faglige områder som *demens, aktiviteter og kommunikation*. Kurset blev gennemført i et samarbejde mellem et VUC og en Sosu-skole. Det var frivilligt at deltage i IKA, men 29 af de 40 ansatte valgte at tage mod tilbuddet.

Hver gruppe, var derefter på kursus fire eftermiddage på tværs af funktioner og vagtskifter. Hele forløbet dannede derefter basis for de hold, der blev dannet efterfølgende til to store undervisningsforløb. Det ene forløb handlede om *demens og aktiviteter*. Dette kursus foregik 5 hele dage, som Sosu-skolen stod for. En enkelt medarbejder kom i gang med danskundervisning og IT. Men flere blev opmærksom på at få danskursus (FVU), så der senere er afholdt hele tre danskkurser siden 2005. Ligeledes har der været afholdt flere IT kurser.



Efterfølgende blev der i samarbejde med et privat konsulentfirma gennemført et kursus af ledergruppen og senere af hele medarbejdergruppen i samarbejde på tværs af de enkelte huse og funktioner ("at udvikle plejehjemmet sammen"). I lederkurset handlede det mest om de skiftende roller, man har, både som kollega og leder på samme tid. Specielt det sidste kursusforløb for alle de ansatte, der handlede om samarbejde og fælles værdiafklaring, har været en succes. *"Det er blevet mere legalt at sige til og fra på en tydelig måde",* forklarer en medarbejder. *"Hvor vi før gik i hver sin enhed og ikke snakkede på tværs, er vi nu begyndt at skifte, så vi arbejder i andre enheder. Det betyder, at vi lærer hinanden at kende på tværs, men også at vi bedre forstår, at sige tingene mere direkte",* fortæller en medarbejder, der har arbejdet på plejehjemmet de sidste 3 år. For lederen er det vigtigt, at man nu kan sige *"tingene TIL hinanden og ikke OM hinanden"*.

Senest har alle været i gang med et kursus om journalisering gennem IT, der finansieres gennem VEU godtgørelse, hvor kommunen står for undervisningen.

Samarbejdet omkring VEU sker i et tæt samarbejde mellem en Sosu-skole, et VUC og private konsulentfirmaer.

### Motivation til VEU

Lederen blev kontaktet gennem Netværkslokomotivet, der fik sat gang i hele processen med kompetenceudvikling. Ifølge 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 mest leder og lidt tillidsmand, 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 Danske Diakonhjem og det ledernetværk, der findes her, motiveres lederen til at igangsætte kursusforløb og mere individuel kompetence udvikling.

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

Det er mest 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 samarbejdskursus, 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 erantisgangen, så kendte jeg ikke meget til beboerne på Margueritgangen. 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 kursusforløbet ”At gøre plejehjemmet bedre”.*

### **-en pragmatisk tilgang til VEU**

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 opmærksom 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.

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 ifølge 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.

### **Barrierer og muligheder for VEU**

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, blive 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 dansk forløb, 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 for eksempel tillidsrepræsentanten, at VEU skal iværksættes mere systematisk gennem et uddannelsesudvalg med øget medarbejderinvolvering til følge.

### Opsamling

Der er tale om et mindre plejehjem i Trekantsområdet med 45 ansatte. Institutionen er selvejende og er tilknyttet Danske Diakonhjem. Kompetenceudviklingen af medarbejderne begyndte først for alvor at tage fart efter en del omfattende ombygninger, der sluttede i 2004.

I første omgang blev plejehjemmet kontaktet af et netværk af voksenuddannelsesinstitutioner i Trekantområdet i 2005. Hovedparten af personalet gennemførte en IKA (individuel kompetenceafklaring), som fik afklaret personalets grundlæggende kompetencer (fagligt) og uddannelsesbehovet for den enkelte.

De efterfølgende år startede en del medarbejdere med dansk- og regnekurser, og kurser i IT og demens. Disse kurser blev gennemført i samarbejde mellem VUC og en Sosu-skole.

Derefter blev der i 2007 afholdt et lederkursus (3 dage) og et medarbejderkursus (2 dage). De to kursusforløb handlede meget om ledelse, teamsamarbejde og kommunikation. Kurserne blev afviklet af et privat konsulentfirma.

I øjeblikket skal alle ansatte, der har med plejen at gøre igennem et IT-kursus i journalisering.

Der findes ikke et kursus- eller kompetenceudviklings udvalg på plejehjemmet. Det er lederen, der først og fremmest bestemmer hvilke kursusforløb, der skal igangsættes. Der eksisterer en bred tilslutning og tilfredshed med efteruddannelsesforløbet, som på mange måder sker efter de konkrete muligheder og behov, der er til stede. Dels i form af økonomien, og dels i form af lederens "fornemmelser" for kompetenceudvikling.

## Autoværksted

### Eget uddannelsessystem skaber dynamisk uddannelseskultur

I dette billede vil vi særligt se:

- en virksomhed, der er en del af en større koncern med eget uddannelsessystem
- en virksomhed, der er berørt af finanskrisen, og som tænker på uddannelse som en del af vejen frem.
- en dynamisk kombination af ordinære kurser og e-learning

#### Virksomhedens profil – en filial af en kæde i en presset branche.

Denne virksomhed er et autoværksted med speciale i lastbiler, som er en del af en større koncern. Koncernen sælger lastbiler af eget mærke, og laver reparation af disse, ligesom de også i mindre omfang laver reparation af busser og bådmotorer. I Danmark har man 400 medarbejdere fordelt på 10 filialer, og koncernen har globalt set omkring 70.000 ansatte i hele verden. Denne filial har 22 medarbejdere; en sælger, 2 værkførere, 3 reservedelssælgere og 16 mekanikere og lærlinge.

Ledelsen, hvilket også indbefatter den interviewede personaleansvarlige, har primær arbejdsplads i København, men de besøger alle filialer hvert kvartal, og det er i forbindelse med et kvartalsmøde på denne filial, at interviewet med den personaleansvarlige finder sted. Kvartalsmøderne foregår med den lokale ledelse, og i medarbejdernes frokostpause giver ledelsen en status til medarbejderne over, hvordan det går i virksomheden, og informerer om nye tiltag. Den personaleansvarlige benytter også dette forum til at reklamere for uddannelsesmulighederne.

Medarbejderne er ansatte på overenskomst, og er alle i fagforening. Det drejer sig om Dansk Metal for mekanikernes vedkommende og HK for reservedelssælperne.

Generelt er arbejdet i autobranschen kendetegnet ved, at der er en kraftig udvikling i elektroniske installationer i bilerne, således er der en udvikling fra det mekaniske til det elektroniske og computerstyrede. Dette stiller krav til medarbejdernes fortsatte opkvalificering.

Branchen – og dermed også denne virksomhed – er presset af finanskrisen. Den personaleansvarlige fortæller:

Interviewer: *”Hvad med finanskrisen, er I berørt af den?”*

Personaleansvarlig:

*"Ja, der er vi. Der er jo ikke nogen, der køber nye lastbiler i øjeblikket, så vi er hårdt ramt på salg af nye lastbiler. Vi lever jo af at sælge mekanikernes timer, og der er jo nogle timer, der går med **ikke** at klargøre nye lastbiler til salg, så allerede der har vi for mange mekanikere. Og så de lastbiler der kører på vejene, de kører ikke så mange kilometer, fordi der ikke er så mange transportbehov, så slides de ikke så meget, så går de ikke så meget i stykker, og i og med at vognmændene ikke har så mange penge, så de reparationer, der kan vente, de venter. Så vi kan jo godt se, at det går ned i timer og reservedelssalg."*

Det er således en presset situation, man befinder sig i, det gælder virksomheden overordnet og også for denne lokale filial, hvor man dog, modsat andre filialer, har undgået fyringer. Hidtil har man kunnet klare sig med at sætte værkstedets åbningstid ned, for på den måde at sørge for, at medarbejderne i hvert fald ikke skal arbejde over, hvilket man ofte har gjort før finanskrisen. Det nedsatte arbejdspress og frygten for fyringer er en af de ting, der spiller ind på både medarbejdernes og ledelsens indstilling til og brug af uddannelse, hvilket vi – blandt andet – vil se nærmere på i det følgende.

### **Virksomhedens brug af VEU – egne uddannelses tilbud skaber udbredt uddannelsesengagement**

Løbende kompetenceudvikling er et krav for, at man kan være en del af denne koncern; hvorfor man kan sige, at uddannelse og opkvalificering er et vilkår for medarbejderne i virksomheden. Man har organiseret det således, at der centralt er ansat en person, der driver en slags koncern-skole, hvortil der er ansat tre faste undervisere. Det er denne uddannelsesleder, der tilrettelægger den del af den løbende uddannelse, der er lærerstyret. For ud over lærerstyret undervisning benytter man sig også af e-learning, hvor materialerne produceres til flere landes afdelinger. Man gør dog det fra dansk side, at man involverer sig i udviklingen af disse materialer, således at man får indflydelse på dets udformning.

E-learningsmaterialerne bruges både som forberedelse til at skulle på kursus eller blot som almen opdatering. Tillidsmanden fortæller:

Tillidsmand: *"Hvis du melder dig til et kursus i koncern-regi, så når du melder dig til det, så står der mange gange, at der ligger et selvstudie nummer det og det, som vil være relevant at tage, inden du tager på kursus. Så ligger det simpelthen på sådan en CD eller på nettet, og så kører du bare det."*

Interviewer: *"Fungerer det så, er det relevant?"*

Tillidsmand: *"Ja det er det. Og der er også mange der tager dem, selvom de ikke lige skal af sted på kurser."*

#### **-uddannelseskulturen**

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-learnings, 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: *"Nu havde de lavet noget oppe på Aalborg Tekniske, som vi havde efterspurgt, noget hydraulikkursus, og i løbet af ingen tid, så havde værkførererne 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 medarbejderne gerne vil. Reserve-dedelssælgeren, som for nyligt er udlært i butikken og derefter fastansat, fortæller om hendes erfaringer:

Reserve-dedelssælger:

*"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?"*

Reserve-dedelssælger:

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

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

Tillidsmand: *"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:

Tillidsmand: *"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?"*

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

Tillidsmanden 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?"*

Tillidsmand: *"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 tillidsmandens 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:

Tillidsmand: *"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:

Tillidsmand: *"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 skide 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 tillidsmanden 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. Tillidsmanden 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.

### **-uddannelsesrettelæggelsen**

Den personaleansvarlige vurderer, at omkring 90% af al medarbejdernes uddannelse sker i koncernens eget regi, mens de resterende 10% primært sker på tekniske skoler og i AMU-regi. Den undervisning, man tager uden om koncernens eget uddannelsesprogram, rettelægges lokalt i filialerne. Den personaleansvarlige beskriver det således:

Interviewer: *"Så der kan godt foregå uddannelse uden om dig?"*

Personaleansvarlig:

*"Ja-ja, det kan der sagtens, det er værkførererne lokalt, der sender dem på noget. Og nogen gange kommer medarbejderne også og siger, at de har set sådan og sådan i avisen, eller at 'jeg har hørt om det eller det kursus' – så det er ikke sådan, at jeg er en central, der sidder og styrer. Jeg fungerer mere som inspiration, og så hvis der er noget, de ikke kan finde, så er det så mig, der graver det op, og hvis vi ikke kan finde det, så laver vi det! Det lyder meget flot, men så forsøger vi i hvert fald at lave det."*

Oplysningerne om de tilgængelige kurser ligger på virksomhedens intranet, hvor det er muligt at læse om dem, og melde sig til dem. Tillidsmanden oplever, at det er en stor fordel for den enkelte, at man selv kan holde øje med, hvad der udbydes. I det hele taget er der sket et markant skifte i de år, han har været i branchen, fra at det i høj grad var værkføreren, der besluttede, hvilket kurser man skulle på, til i dag, hvor man har udbredt medindflydelse på dette:

Tillidsmand: *"Førhen var det mere firmaet, der bestemte. De kom og sagde: 'vi kunne godt tænke os, at du tog på det bremsekursus', og så nikkede man for det meste pænt tak!"*

*"I dag er det blevet lagt meget mere over til os, vi kan selv gå ind og søge på vores intranet, hvor vi selv kan gå ind og kigge, hvad kurser der er. Og så kan vi simpelthen klikke ind og sige, vi vil have det kursus. Det kan da ske, at værkføreren siger, at det synes han ikke, men som regel hvis man selv gerne vil have det, så får man det."*

Interviewer: *"Har du prøvet at få nej?"*

Tillidsmand: *"Nej, det har jeg ikke."*

Den indflydelse, som individet nu kan få på sin uddannelse, giver også mulighed for selv at vælge speciale. Arbejdet med de store lastbiler bliver i alle dele mere kompleks, hvorfor det ikke længere er muligt for en enkelt mekaniker at være rigtig god til det hele. Det betyder, at de enkelte kan have fordel af at specialisere sig inden for et område, samtidig med at man selvfølgelig skal holde sig bredt ajour, så man har et overordnet kendskab til det hele. Tillidsmanden valgte for år tilbage at specialisere sig ud i den elektroniske del af arbejdet. Han brugte nogle kurser, der blev udbudt i samarbejde med Dansk Metal og Teknisk Skole til at få den grundlæggende viden om dette opdateret, og siden har han valgt alt det, der var muligt at få gennem koncernen omkring elektronik. Han oplever selv at denne kombination af kurser har været god:

Tillidsmand: *"Så kan du altså bruge den der baggrundsviden, du har fået på Teknisk Skole, så kan du bedre arbejde med det, du får ved koncernen, fordi du har fået den grundlæggende viden."*

Interviewer: *"Så kombinationen er god?"*

Tillidsmand: *"Ja, det er den."*

For at opsummere omkring denne virksomheds metode til tilrettelæggelsen af uddannelse, så er det således, at man centralt står for udarbejdelsen og afholdelsen af 90% af medarbejdernes uddannelse gennem virksomhedens eget uddannelsesprogram. Dette er tilgængeligt for medarbejderne på virksomhedens intranet. Dertil kan medarbejderne i samarbejde med de lokale værkførere deltage i andre typer af uddannelse, som udbydes af tekniske skoler, AMU-centre eller som i tillidsmandens eksempel i samarbejde med fagforeningerne.

I det følgende vil vi gå lidt mere i dybden med, hvordan denne metode virker, idet vi vil se nærmere på først, hvilke barrierer der er for brugen af uddannelse, og dernæst se på hvilke faktorer, der spiller ind på motivationen til uddannelse.

**Barrierer for brug af VEU – Når både medarbejdere og koncern er mest optaget af den konkrete opgaveløsning.**

Som vi allerede har set, så nævner tillidsmanden det forhold, at der er mange af kollegaerne, der har for vane at tænke kortsigtet, når det kommer til uddannelse og opkvalificering. Der ligger således en barriere for, at medarbejderne strategisk bruger uddannelse til at sikre egen position på arbejdsmarkedet, når det kommer til de brede og generelle kvalifikationer, som ikke direkte er rettet mod at kunne følge med i udviklingen af koncernens produkter. Tillidsmanden fortæller i den forbindelse, at det kan være en stor fordel at have gode engelskkundskaber, fordi manualerne kan være på engelsk, og fordi man indimellem også har kontakt med medarbejdere i andre landes filialer. Det er en af de ting, som han mener, at man med fordel kunne søge om hos Industriens Uddannelsesfond, men han har dog ikke selv gjort det. Selvom det, at både tillidsmanden og den personaleansvarlige fortæller om, hvor svært det er at få folk til at søge denne fond, vidner om ovenstående barrierer; der er ikke stor motivation hos medarbejderne til de brede, overordnede uddannelsesinitiativer.

Der er i koncernens eget uddannelsessystem også forskel på medarbejdergruppernes uddannelsesinitiativer; langt størstedelen af den udbudte uddannelse retter sig mod mekanikerne, mens reservedelssælgerne ikke har lige så mange og varierede tilbud. Den uddannelsesansvarlige fortæller:

Personaleansvarlig:

*"Der har ikke været så stort kursusudbud til dem, og det har også været lidt sværere – hvad er det, man skal uddanne dem i? Vi har haft nogle produktkurser, hvor vi har fortalt om produkterne, men det at gå ind og fortælle om, hvordan sælger du så det pågældende produkt, hvordan sikrer du, at kunden får den værdioplevelse, som den skal have – det har vi ikke haft så meget fokus på. Men det har vi virkelig sat fokus på nu; der kommer nogle nye kurser for reservedelsekspedienter, hvor det netop handler om salg og økonomikurser, det er der nogle af reservedelsekspedienterne, der har efterspurgt."*

Det betyder ikke, som man kan se af citatet, at der ikke er opbakning til reservedelssælgerens opkvalificering, men den har ikke samme ledelsesfokus som mekanikernes, og i dette kan man sige, at der ligger en uddannelsesbarriere for denne medarbejdergruppe.

**Motivation for brug af VEU – udviklingen inden for faget kræver det, det samme gør ledelsen.**

At der ikke, som vi så ovenfor, er så stort et fokus på den brede opkvalificering inden for fagområdet, betyder ikke, at der mangler generel motivation til uddannelse,

tværtimod. Når det gælder den praksisrettede undervisning, både den lærerstyrede og e-learningsmaterialerne, så er der stor motivation hos medarbejderne, som oplever disse uddannelses tiltag som relevante og lette at integrere og anvende i deres daglige arbejde.

Tillidsmand: *"Koncernkurser, de er meget gode, fordi det er virkelig noget, vi kan bruge med det samme, for det er jo direkte til det, vi går og arbejder med."*

Denne motivation ser ud til at gennemsyre hele virksomheden, således at man kan tale om en decideret uddannelsesfremmende arbejdspladskultur. Der er på alle planer i virksomheden et stort ejerskab til de uddannelsesmuligheder, virksomheden tilbyder. Det, at man overordnet som koncern, og som national ledelse kræver og derfor udbyder løbende opkvalificering, afføder en holdning til uddannelse som noget integreret og selvfølgeligt. Således bliver normen, at man uddanner sig, og er man ikke villig til det, så stikker man lidt ud i medarbejdergruppen. Dette kommer til udtryk i begge medarbejderinterviews, hvor reservedelssælgeren og tillidsmanden uafhængigt af hinanden tydeligvis udpegede den samme kollega, som uvillig til at tage på kurser.

Tillidsmanden fortæller her om, at de krav der stilles med den stigende elektronik i arbejdet, bevirker, at alle føler sig kaldet til opkvalificering:

Tillidsmand: *"Nu f.eks. med den megen elektronik, så er der blevet mere interesse for alle at tage kurser, også dem som ellers har været mere passive hvad det angår, de er også begyndt at interessere sig mere for det."*

Tilgængeligheden af uddannelse er tillige en uddannelsesfremmende omstændighed; at man selv kan holde overblik over, hvad der udbydes på intranettet, og at man gennem e-learning selv kan indarbejde uddannelse i sin arbejdsdag, når der opstår tid og behov for det, giver en god dynamik. Det samme gør den mulighed, man som medarbejder har for at kontakte koncernens egne undervisere, hvis man har problemer i forhold til at implementere kursusindholdet i arbejdet.

Som en sidste motivation til uddannelse skal nævnes det åbenlyse behov for uddannelse, der ligger i, at der sker så stor en teknologisk udvikling af lastbilerne, hvilket påvirker alle medarbejders motivation for VEU.

Tillidsmanden:

*"Vi har en, som er sådan lidt tilbageholdende...og han er også begyndt at indse, at det er nødvendigt."*

Det er ganske enkelt nødvendigt med løbende opkvalificering.

### Opsamling

Vi har således at gøre med en filial af en international koncern, der har 22 medarbejdere, som uddannelsesmæssigt er stillet helt anderledes, end hvis man ikke var en del af koncernen. Det fokus man i koncernen – globalt og nationalt – har på uddannelse og det ejerskab, man som virksomhed deraf får, gør, at uddannelse er en integreret del af det at arbejde på denne arbejdsplads. Man kan sige, at virksomhedens uddannelsesfokus bliver kulturdannende. Der er, som vi har set, dog også forskel på, hvor ivrigt og engageret medarbejderne tager denne uddannelseskultur til sig; der er dem, der strategisk vælger et arbejdsспеiale, og som bruger en kombination af grundlæggende kurser på Teknisk Skole og koncernens specifikke kurser til at give de bredest mulige kvalifikationer inden for dette felt, og der er dem, der er tilbageholdne, men som lige så stille indser, at der nok ikke er nogen vej uden om.

Man kan tale om, at udviklingen inden for branchen afføder strukturelt betingede uddannelsesbehov, som ser ud til efterhånden at ramme selv de mindst uddannelsesivrige medarbejdere.

Det ser således ud til, at de barrierer, der måtte være for medarbejdernes uddannelse i højere grad ligger hos dem, end hos arbejdsgiverne, idet disse har et stort fokus på uddannelse. Dette gælder i højere grad for mekanikerne end for reservedelssælgerne. Derfor er det også i tråd med denne virksomheds ånd, at man tænker opkvalificering af medarbejderne ind som en del af virksomhedens vej ud af de konjunkturbestemte problemer, som er knyttet til den finanskrisen, som for nuværende præger samfundet.

## Analyse

De ni billeder viser virksomheder med meget forskellige karakteristika, der er store og små, offentlige og private og der er forskellige brancher i blandt. Forskellen i brugen af uddannelse i virksomhederne er stor, der er dem, der slet ikke tænker i uddannelse, dem der gør lidt og måske gerne ville mere, dem der gør meget og slet ikke kan lade værre, og dem der gerne ville en helt masse mere, end de har rammer til. Forskellene er således store, men lighederne er der også, der er fælles erfaringer at trække på, forhold som gør sig gældende for flere, måske med forskelligt udtryk, men alligevel med en vis sammenlignelighed.

I den følgende analyse vil vi se på tværs af billederne, tage de analytiske briller på og med forskelligt fokus analysere lighederne og de fælles erfaringer, så de kan blive anvendelige for andre. I første omgang vil vi fokusere på de metoder og redskaber, der bliver brugt i kompetenceudviklingsarbejdet. Dernæst skifter vi briller og ser nærmere på de barrierer, som bliver en forhindring på vejen for integrationen af uddannelse på virksomhederne. Barriere-brillerne bliver efterfølgende skiftet ud med motivationsbriller, idet de faktorer, som motiverer til voksen- og efteruddannelse vil blive fremanalyseret og præsenteret. Hvert af disse tre afsnit afsluttes med en delkonkluderende opsamling. De tre afsnit efterfølges af en konklusion, som konkluderer på hele rapporten. I den vil vi således tage tråden op fra indledningen, hvor målet blev sat om at ville blive klogere på de *omstændigheder*, som virksomhederne skal iværksætte uddannelse indenfor. Med omstændigheder sigtes både til strukturelle, konjunkturrelle, organisatoriske og endelig uddannelseskulturelle forhold.

## Brug af VEU

Som nævnt i indledningen til denne tværgående analyse, så er det første vi vil se nærmere på, hvilken brug af voksen- og efteruddannelse og kompetenceudvikling, der finder sted i de 9 virksomheder.

Et af de overordnede formål med denne rapport er at videreformidle erfaringer med redskaber og værktøjer til systematisk kompetenceudvikling. For at andre kan gøre brug af de erfaringer, der gemmer sig i de 9 billeder, vil vi i dette afsnit hæve blikket fra den konkrete anvendte metode i det enkelte billede, og se mere overordnet på de anvendte metoder og særligt på, hvilken funktion de har i arbejdet med opkvalificeringen af medarbejderne.

For at gøre dette, har vi listet de forskellige anvendte metoder og værktøjer, og efterfølgende er de blevet samlet i typer ud fra deres funktionalitet i kompetenceudviklingsarbejdet, og derefter har de overordnede kategorier fået et navn. Der er lavet fire overordnede kategorier, som ikke er gensidigt udelukkende, idet en metode godt kan have flere funktioner. De fire overordnede kategorier er:



1. Kompetenceplanlægning
2. Rammer for dialog, aftaler og integration
3. Rammer for udførsel af kompetenceudvikling
4. Rammer der rummer en årlig cyklus

Kategorierne vil nu blive foldet ud og eksemplificeret.

### Planlægning

Der er en stor andel af de anvendte metoder, der kan siges at have til formål at muliggøre uddannelsesplanlægningen. Dette gør sig særligt gældende i virksomheder, hvor opkvalificeringen af medarbejderne sker ud fra et systematisk arbejde. Man kan dele planlægningskategorien op i tre underpunkter:

- a) Indsamling og systematisering af data vedrørende medarbejdernes forudsætninger for kompetenceudvikling.

Det drejer sig om metoder, der søger at indfange medarbejdernes interesser, deres realkompetencer, og deres ønsker for kompetenceudvikling sat i relation til deres nuværende eller eventuelt fremtidige jobfunktion. Et udbredt redskab til dette er IKA, som står for *individuel kompetenceafklaring*. Som eksempler kan nævnes to ret forskellige anvendelser af IKA-systemet, nemlig Plejehjemmet og Reklamebureauet. På Plejehjemmet var en afklaring af medarbejdernes kompetencer gennem IKA en del af påbegyndelsen af en mere systematisk tilgang til kompetenceudvikling, end man havde haft tidligere. Overblikket over medarbejdernes kompetencer gav således mulighed for at planlægge den videre uddannelsesindsats på institutionen. På Reklamebureauet har man en stærk tradition for systematisk kompetenceudvikling, og man bruger IKA som et vigtigt planlægningsredskab i den forbindelse. Arbejdsplanlæggeren bruger den database, som er oprettet med udgangspunkt i IKA, dagligt i organiseringen af dagens arbejde, mens IKA samtidig spiller en hovedrolle til MUS samtalerne, idet der er med dette afklaringsredskab som udgangspunkt, at man taler om medarbejdernes videre kompetenceudvikling.

- b) Indsamling og systematisering af data vedrørende forhold på arbejdspladsen, der har implikationer for kompetenceudviklingen af ledere og medarbejdere.

Dette handler om klargøring af arbejdspladsens værdier, mål, visioner og grundlæggende strategi, og udvikling af uddannelse sker i snæver relation dertil. Kompetenceudviklingen tager med dette fokus overvejende udgangspunkt i organisationens vision og strategi, og kan således siges at udtrykke en managementorienteret tilgang. Der er flere eksempler på dette i vores billedmateriale; hos Dagligvarebutikken er det koncernen, der iværksætter og dermed definerer al den uddannelse, som er tilgængelig for medarbejderne, tilsvarende hos Autoværkstedet står koncernen for 90% af medarbejdernes uddannelse. Der er elementer af det samme på Sygehuset, hvor det dog ikke er afviklingen af den konkrete uddannelse, man som virksomhed påtager sig, men man sikrer sig gennem det såkaldte *competencespin*, at medarbej-

dernes kompetenceudvikling sker i henhold til de af lederne definerede mål for udvikling i de respektive afdelinger.

- c) Sammenkobling af arbejdspladsforhold og –interesser og medarbejderforhold og -kompetencer.

Denne sammenkobling af interesser kan rummes under betegnelsen Gap-analyser, som typisk indeholder en afklaring af, hvad medarbejderne kan, samt en beskrivelse af de nødvendige kompetencer for bestridelse af job. Dette kan eventuelt ske inden for rammer, hvor man har nogle på forhånd definerede kompetenceniveauer, som medarbejderne og deres ledere henholdsvis skal placere medarbejderne ind i. Gap-analyser fører med sig, at man formulerer mål for, hvordan medarbejderne skal flytte sig fra det, de aktuelt kan, til det de gerne skal kunne, eller sagt på anden vis, at deres kvalifikationsprofiler tilpasses arbejdspladsens jobprofiler. Igen kan *kompetencespinnet* fra Sygehuset bruges som eksempel. Spinnets består af 6 typer af kompetencer, Sociale kompetencer, Basiskompetencer, Læringskompetencer, Faglig kompetence, Organisatoriske kompetencer og Kompetencer i forhold til uforudsete situationer. Til hver kompetence er knyttet 5 niveauer, hvor 1 er novice og 5 er ekspert. Lederen og medarbejderen tager udgangspunkt i niveau 3, når de skal vurdere, hvorvidt medarbejderen ligger over eller under middel. Det er således på baggrund af denne fælles kategorisering af medarbejderen, at tiltag til kompetenceudvikling tages. Et tilsvarende system findes hos Transportvirksomheden. Det hedder SKUP, systematisk kompetenceudviklingsproces, og handler også om at få afklaret medarbejdernes kompetencer i relation til deres arbejdsopgaver. Til MUS samtalerne bruges redskabet til at vurdere, hvilke tiltag der skal tages, for at medarbejderne har de ønskede kompetencer.

### Rammer for dialog, aftaler og integration

I denne anden overordnede kategori er der tale om metoder, som har til formål at skabe rammer, indenfor hvilke forpligtende aftaler kan finde form. Dette sker på mange arbejdspladser gennem MUS samtalerne, som virker til at være et meget udbredt fænomen, idet det går igen i 8 ud af 9 billeder. MUS samtalen som ramme for indgåelse af forpligtende aftaler omkring kompetenceudvikling er en individorienteret ramme, hvor muligheder for kompetenceudvikling i nogle tilfælde bliver en del af en individuel forhandling med ledelsen, en forhandling der ofte også indebærer lønforhandling. Dette ses i Reklamebureauet, hvor den personaleansvarlige beskriver det således, at man i lønforhandlinger bruger kompetenceudvikling som et af de elementer, man forhandler om. Det kan både ske ved, at en medarbejder indvilliger i ikke at stige i løn, for til gengæld at blive bevilliget et uddannelsesforløb, som ligger ud over det, man normalt får tilbudt, eller det skal spille ind ved, at man bruger ny-erhvervede kompetencer som argument for lønstigning. Samme sammenkobling mellem udvikling og løn ses på Sygehuset, hvor udfaldet af medarbejdernes kategorisering i *kompetencespinnet* i MUS-regi bliver knyttet sammen med lønforhandling.

Der findes i billedmaterialet dog også mere kollektivt orienterede rammer for dialog og aftaleindgåelse, og det drejer sig om dem, hvor den faglige repræsentation spiller en mere fremtrædende rolle. Dette er særligt udtalt i Kommunen, hvor man har systematiseret rammerne for tillidsrepræsentanternes indflydelse. Her lægger de individuelle tilkendegivelser i MUS-regi fundamentet for det efterfølgende forhandlede uddannelsesudbud til kommunens medarbejdere.

### **Rammer for udførsel af kompetenceudvikling**

Denne tredje kategori handler om de rammer for udførsel af kompetenceudvikling, som man stiller op, og denne kategori er inddelt i tre underpunkter, der hver repræsenterer en læringsdiskurs, inden for hvilken kompetenceudviklingen finder sted:

#### **a) Curriculum-diskursen**

Curriculum-diskursen er en diskurs, hvor de virksomheder, der bruger den som ramme for udførsel af kompetenceudvikling, har en form for læreplan, som de gennem kompetenceudviklingen gør deres medarbejdere fortrolige med. Det ses eksempelvis på Autoværkstedet, hvor 90% af den uddannelse, der finder sted, sker inden for koncernens egne kurser, og hvor der samtidig udgives forberedende e-learning-materialer, som er tilgængelige på virksomhedens intranet. Et andet eksempel på curriculum-diskursen i praksis er, når man på Reklamebureauet holder fælles faglig udvikling af grupper af medarbejdere, der dermed får et samlet løft i en bestemt retning, eller når man benytter såkaldte superbrugere blandt medarbejderne til at oplære andre grupper af medarbejdere i bestemte computerprogrammer. Et tredje eksempel kunne være Sygehusets brug af "360 graders feedback" metoden ved tilrettelæggelse af yngre lægers videreuddannelse. Denne metode kan dog også anskues som et eksempel på den job-integrerede diskurs, se senere.

#### **b) Praksis-diskursen**

Praksis-diskursen handler i høj grad om at sætte rammer for læring i og af praksis. Der kan være tale om sidemandsoplæring, erfa-møder eller work-shops, sådan som det praktiseres i flere billeder, f.eks. i Reklamebureauet og på Plejehjemmet.

#### **c) Den job-integrerede diskurs**

Den job-integrerede-diskurs er en diskurs for kompetenceudvikling, hvor man ser denne som integreret i selve arbejdet. Dette kommer mest til udtryk i den Grafiske Designvirksomhed, hvor man har lavet en decideret ramme for udvikling af nye tiltag, i det man kalder SKUNK projekter. Man har givet alle medarbejdere en arbejdsdag om måneden til udvikling af nye ideer. Rammerne er, at ideerne skal tage udgangspunkt i virksomhedens strategiske målsætninger, at de skal have et forretningsmæssigt perspektiv, og at de skal være tværfaglige. Med disse rammer søger man at stimulere til leg, kreativitet og udvikling.

### Rammer der rummer en årlig cyklus

Der ser på flere virksomheder ud til at være en rytme for, hvordan man arbejder med metoderne til kompetenceudvikling. Denne fjerde kategori er ikke en metode i sig selv, men for den, som ønsker en højere grad af systematik indarbejdet i kompetenceudviklingsarbejdet, er det et væsentligt forhold, at metoderne ser ud til at få størst udbredelse, når de er indarbejdet i en cyklus, som ofte er en årlig cyklus. Dette ses meget tydeligt hos Kommunen, hvor arbejdet med uddannelsesplanen tager omkring et år, idet man først skal holde MUS samtaler, få tilbagemeldinger derfra, lave udkast til uddannelsesplan, som skal behandles af de tilknyttede 6 faglige organisationer, og endelige skal den forhandles på plads. Så systematiseret er det ikke alle steder, men alligevel ses mange steder at uddannelsesplanlægningen foregår i en cyklus, og i den spiller de tilbagevendende MUS samtaler en nøglerolle, idet de sikrer, at kompetenceudvikling kommer på dagsordenen.

### Opsamling

Vi har i dette afsnit flyttet os fra metoderne, som de bliver anvendt i de konkrete virksomheder til at se på dem med et mere overordnet blik, hvor fokus har været på, hvilken funktion forskellige typer af metoder og værktøjer har. Dette er sket under hensyn til at gøre de erfaringer, som de 9 virksomheder repræsenterer, tilgængelige for andre. Den delkonklusion, man kan lave på den baggrund er, at metoder og værktøjer til kompetenceudvikling ikke blot kan hives op af værktøjsskassen og tages i brug. Før man giver sig i kast med metoderne, skal man have klarhed over, hvilken type virksomhed, der er tale om, og hvad formål, man har med kompetenceudviklingen. De relevante spørgsmål, som man som ledelse må besvare, er mange: Er der tale om, at der er en gruppe medarbejdere, der mangler specifikke kompetencer? Er der tale om, at man som ledelse slet ikke har overblik over medarbejdernes kompetencer? Er mulighederne for kompetenceudvikling en del af en rekrutterings- og/eller fastholdelsesstrategi? Skal kompetenceudviklingsarbejdet ske som en måde at implementere virksomhedens strategi på? Hvem skal have retten til at definere udviklingsbehov, er det en ledelsesbeslutning, eller er det medarbejdernes ønsker for udvikling, der skal definere dette, eller skal fagforeningerne med ind over den proces?

Spørgsmålene er helt sikkert flere end disse, men hovedpointen med dette afsnit er at vise, hvilke forskellige funktioner metoderne til kompetenceudvikling kan have, og at anspore til at man er sig dette bevidst i arbejdet dermed.

Samtidig er der andre faktorer, der spiller ind i arbejdet med kompetenceudvikling, og dem vil vi i det følgende komme nærmere, ved i første omgang at sætte fokus på de barrierer, der kan ligge på vejen, og dernæst på hvilke omstændigheder, der kan motivere til, at der finder kompetenceudvikling sted.

## Barrierer for brug af VEU

I billederne af de 9 virksomheder ser vi i forskellige afskygninger barrierer for, at uddannelse og kompetenceudvikling finder sted. Vi er kommet frem til, at der i materialet er syv forskellige typer af barrierer, som befinder sig på forskellige niveauer, idet der er nogen, der handler om de producerede produkter, om økonomi og konjunkturer, om ledelse, strategi og implementering, og der kan være barrierer i medarbejdernes indstilling til uddannelse. Disse forskellige typer af barrierer vil vi her præsentere, og efterfølgende vil der blive samlet op på dem med fokus på, hvad andre kan lære af disse erfaringer.

En meget central barriere for at iværksætte uddannelses tiltag er, hvis virksomhedens produkt 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. I de 9 billeder ses dette allertydeligst på Kabelfabrikken, hvor både direktør og medarbejdere giver udtryk for, at uddannelse er irrelevant i deres sammenhæng. Der er tillige en gruppe af medarbejdere i Dagligvarebutikken, der har samme holdning til deres arbejde, og denne gruppe presses ikke af deres ledelse. Begge steder opleves der ikke noget behov for kompetenceudvikling i relation til at kunne magte arbejdsopgaven, hvilke må siges at være en meget afgørende barriere for at få sat uddannelse på dagsordenen. Denne første barriere kalder vi; *Produkt-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 lederne på de ovenfor beskrevne virksomheder 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 i sig selv, hvis der samtidig findes medarbejdere, der ønsker denne type arbejde. Problematikken 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, som vi så det på Kabelfabrikken. Der er således ingen tvivl om, at en af de barrierer, der kommer til udtryk i materialet, er en *ledelses-barriere*. Et andet eksempel på det er Dagligvarebutikken, hvor den lokale ledelse gav indtryk af at være mindre bevidst og strategisk omkring uddannelse end koncernledelsen. I billederne ses tillige, hvilken betydning det har, når det ledelsesmæssige fokus ændrer sig; på Plejehjemmet fortælles om, hvordan man tidligere ikke havde ledelsesmæssig fokus på opkvalificering af medarbejderne eller på udvikling af personalet som gruppe, hvilket ændrede sig til, at ledelsen blev opmærksom på problematikken, man gik i kast med det, blev begejstrede, og fik siden mod på mere.

Den tredje barriere er en *økonomi-barriere*. Mange steder ligger der en barriere i økonomien, idet der er formuleret større ønsker og behov for uddannelses tiltag, end der er økonomiske midler til at realisere. Dette kommer særligt til udtryk i de offentlige institutioner; Kommunen, Sygehuset, og Plejehjemmet. Der er også flere af de private virksomheder, der giver udtryk for at kunne mærke finanskrisen, og den Grafiske Virksomhed udtrykker direkte, at man har skåret ned på efteruddannelses tiltag på den baggrund.

En fjerde barriere er hensynet til den daglige drift. Der er flere, der nævner travlhed som en hindring for at få udviklingstiltag sat på dagsordenen, eller at den daglige drift kommer til at spænde ben for allerede iværksatte kurser. Dette bliver nævnt i den Grafiske Virksomhed, på Plejehjemmet og i Kommunen. Den fjerde barriere hedder således *drift-barriere*.

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. Dette er en særlig problematik, som gør sig gældende for store virksomheder; det kommer til syne hos Kommunen, og hos Transportvirksomheden, og som vi allerede har nævnt en gang i dette afsnit, så så vi et modsætningsforhold mellem den knap så strategiske tilgang souschefen i Dagligvarebutikken havde til medarbejdernes efteruddannelse, og så den uddannelsesstrategi som koncernen giver udtryk for på deres hjemmeside. På Sygehuset ser man en anden, men beslægtet, problematik, idet man har flere forskellige uddannelsesstrategier til de forskellige medarbejdergrupper, og i den forbindelse efterspørges der en form for koordinering af strategierne i form af et efteruddannelsesudvalg. Vi kan således konstatere, at der i materialet findes en *strategi/implementerings-barriere*.

Som en sjette barriere skal nævnes, at der er enkelte af de interviewede, der nævner, at de oplever uddannelsessystemet som meget bureaukratisk. Det gælder Transportvirksomheden, som særligt oplever AMU systemets mange regler som en barriere. Derudover gælder for den Grafiske Designvirksomhed og for Reklamebureauet, at der ikke eksisterer noget uddannelsessystem, der direkte uddanner og efteruddanner inden for deres brancher, hvorfor der for disse virksomheder ligger en udfordring i at finde de relevante uddannelses tilbud. Den sjette barriere er en *uddannelsessystem-barriere*.

Den syvende og sidste barriere, vi skal omkring, er *medarbejder-barrieren*. Den handler om, at medarbejdernes indstilling til videreuddannelse kan være en barriere. Der er i billederne flere eksempler på medarbejdere, der kunne have egeninteresse i at bruge uddannelse som en strategi til at bevare job eller optimere chancerne for at få et andet, men som ikke ønsker dette. Vi så det på Kabelfabrikken, vi så det hos en del af medarbejderne i Dagligvarebutikken. Hos Autoværkstedet så vi tillidsmanden klage over kortsynetheden hos hans kollegaer generelt i mekanikerbranchen, når det kom til at bruge uddannelse strategisk. 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". På Plejehjemmet havde man i mange år ikke nogen stærk efteruddannelsestradition, og da man for alvor tog fat på det, var man opmærksom på det forhold, at der blandt medarbejderne var folk med disse dårlige erfaringer i bagagen, og man gjorde forskellige tiltag for at imødekomme denne gruppe. Blandt andet oplevede de det som en fordel, at undervisningen foregik på arbejdspladsen i kendte rammer. Det øgede fokus på uddannelse på Plejehjemmet blev startskuddet til, at en del medarbejdere fik samlet op på deres læse- og skrivefærdigheder, hvilket blev afsættet til også at tage kurser i IT. Eksemplet fra Plejehjemmet viser, at man må tage den modvilje og de dårlige erfaringer, som nogle medarbejdere har, alvorligt, hvis denne gruppe skal få udbytte af uddannelsessystemet. Samtidig viser det, at hvis man overkommer de første barrierer, så giver det gerne mod på mere uddannelse.

### Opsamling

De ni billeder viser således, hvordan der kan være barrierer for kompetenceudvikling på mange niveauer. Her neden for er de syv barrierer listet op for overblikkets skyld:

1. Produkt-barrieren
2. Ledelses-barrieren
3. Økonomi-barrieren
4. Drift-barrieren
5. Strategi/implementerings-barrieren
6. Uddannelsessystem-barrieren
7. Medarbejder-barrieren

For uddannelsesinteresserede kan denne analyse af barrierer være med til at fastslå, at det ikke er nok med gode intentioner og gejst hos enkelte dele af en virksomhed. Når uddannelsestiltag 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 virksomhedens produkt eller ydelse.

Der er således mange forhold at tage højde for, når uddannelsesinitiativer skal tages, og som vi har set, er der også mange mulige barrierer på vejen. Heldigvis er der ikke *kun* barrierer; i det følgende vil fokus være på de faktorer, der motiverer til voksen- og efteruddannelse.

## Motivation for brug af VEU

Som nævnt ovenfor er det de uddannelsesmotiverende faktorer, der her skal i fokus. Fremgangsmåden vil være den samme som i det foregående afsnit, nemlig at vi vil præsentere de fremanalyserede motivationsfaktorer en for en, og at vi i den forbindelse vil komme med eksempler fra de ni billeder. Efterfølgende vil der blive lavet en opsamling med fokus på, hvad denne tværgående analyse af uddannelsesmotivationen kan viderebringe andre med interesse i at iværksætte kompetenceudvikling på arbejdspladsen.

Der vil i de faktorer, der motiverer til uddannelse, i flere tilfælde være paralleller til barriererne. Det gælder også for den første motivationsfaktor, som handler om det forhold, at enten produktet, virksomheden producerer, eller den branche, virksomheden indgår i, kræver løbende opkvalificering af medarbejderne. Der kan være tale om en teknologisk udvikling, som det eksempelvis gør sig gældende for de store lastbiler, som mekanikerne på Autoværkstedet skal kunne håndtere, eller en udvikling indenfor computerprogrammer, som bliver brugt i Reklamebureauet eller i den Grafiske Designvirksomhed. Der kan også være tale om offentlige institutioner, hvor medarbejderne skal implementere nyt lovstof eller teknologi, eller at medarbejderne skal klædes på til at honorere nye krav fra borgerne. Denne *produkt/branche-motivationsfaktor* kan også afledes af forandringer i organisationen. Det så man på Plejehjemmet, hvor en ombygning betød, at der skulle udvides, og at der derfor blev ansat en hel gruppe af nye medarbejdere. Dette blev en af de igangsættende faktorer for, at man tog hul på kompetenceudviklingen af medarbejderne. I en betragtelig større virksomhed sås noget tilsvarende, nemlig da Transportvirksomheden fik nye vilkår at virke under, idet togdriften gik fra at være et rent nationalt anliggende til at skulle i udbud. Da betød denne forandring i branchevilkår, at man satsede mere på uddannelse af medarbejderne.

Den anden motivationsfaktor omhandler graden af institutionalisering af uddannelsesindsatsen i en virksomhed. Det er tydeligt, at de virksomheder, som har ansat en person eller flere til at tage hånd om medarbejdernes kompetenceudvikling, de får sat mere uddannelse i værk. Man ser i de ni billeder, at der hos Kommunen, Reklamebureauet, Autoværkstedet, Sygehuset, Transportvirksomheden og hos Dagligvarekoncernen er personer ansat til at tage sig af uddannelsen. Men som vi også så i afsnittet om barrierer, så er det ikke altid, at denne instans formår at få udbredt

strategierne til at virke i alle afdelinger; faktisk nævnes der i Transportvirksomheden, at deres systemer jo ikke virker bedre end dem, der bruger dem, og hos Kommunen, at deres indsamling af behov for uddannelse jo kun virker, hvis de decentrale ledere tager opgaven på sig, og vi så hos Dagligvarebutikken at de ikke rigtig leverede koncernens uddannelsesstrategier ud i praksis. Således kan *institutionalisering som motivationsfaktor* ikke stå alene, den skal bakkes op af et stort *ledelsesfokus* på den systematiske kompetenceudvikling. Det så vi også flere eksempler på i materialet, vi så endda nogen, hvor ledelsen havde valgt at bruge opkvalificering af medarbejderne strategisk som en vej til at komme styrket ud af den finansielle krise, det gjaldt for Autoværkstedet og for Reklamebureauet.

Nogle større virksomheder har taget institutionaliseringen af uddannelsesindsatsen så langt, at de har udviklet egne systemer til afdækning af uddannelsesbehov, og andre har endda udviklet egne uddannelsesprogrammer. Systemerne til afdækning af uddannelsesbehov så vi hos Transportvirksomheden og på Sygehuset, hvor systemet var udviklet i samarbejde med den tilknyttede Region. Virksomheder med egne uddannelsesprogrammer er få, store og private, og i vores materiale har de det hos Autoværkstedet og Dagligvarekoncernen. Denne tredje motivationsfaktor kalder vi *egne systemer som motivationsfaktor*.

*Medarbejderne som motivationsfaktor* spiller en meget vigtig rolle i forhold kompetenceudvikling, idet der er deres kompetencer, der skal udvikles. Det er klart, at deres motivation er afgørende for, om der bliver taget uddannelsestiltag, hvilke tiltag der bliver taget, og hvad udbyttet af dem. Nogle steder så vi medarbejderne bruge uddannelse som en *strategi* for at sikre deres position på arbejdsmarkedet, det gav eksempelvis tillidsmanden hos Autoværkstedet udtryk for. Andre steder er der tale om, at medarbejderne forventer, at efteruddannelse er en del af deres arbejdsliv. Det gør sig gældende hos Kommunen, Sygehuset, Reklamebureauet, den Grafiske Designvirksomhed og hos dele af Dagligvarebutikkens personale. At medarbejderne *forventer og kræver* uddannelse må siges at være en meget stærk motivationsfaktor. Samtidig så vi flere steder, at medarbejderne har stor *indflydelse* på deres uddannelse. Det kan enten være i MUS regi eller gennem brugen af intranet, hvor uddannelsestilbud bliver offentliggjort, og hvor tilmelding kan finde sted. Intranet som redskab kan være med til at give medarbejderne overblik og indflydelse på egen videreuddannelse. På Autoværkstedet fortalte tillidsmanden, hvordan han har præget sin efteruddannelse i retning af at specialisere sig inden for elektronik, hvilket han har kunnet gøre ved at melde sig til alle de kurser derom, som blev opslået på intranettet. Tidligere oplevede han, at det i højere grad var mesteren, der kom med forslag, som man dårligt kunne sige nej til.

I flertallet af de ni billeder spiller fagbevægelsen ikke nogen stor rolle omkring uddannelse, men der er undtagelser i form af arbejdspladser, hvor man har efteruddannelsesudvalg, og så er der særligt Kommunen, hvor man bruger fagbevægelsen meget aktivt som en måde at kvalitetssikre udbuddet af uddannelse på. Kommunen, som egentlig er en forvaltning i en kommune, er en stor organisation med 5500 medarbejdere, og der benytter man sig som ledelse af, at de faglige organisationers

kontakter med medlemmerne kan give en bedre funderet uddannelsesplan. Det er også hos Kommunen, at man drager nytte af Trepartsmidlerne i forhold til at få ekstra uddannelse til medarbejderne. På Sygehuset sad tillidsrepræsentanten med under udviklingen af efteruddannelsesstrategien og den efterfølgende implementering. Der er således en *fagbevægelses motivationsfaktor* i materialet, om end den ikke er så udbredt.

Som den sjette og sidste motivationsfaktor skal nævnes *uddannelsessystemet*. Der er flere, der i materialet giver udtryk for at have gode samarbejdsrelationer til uddannelsesinstitutionerne, og der er også et eksempel på, at det opsøgende arbejde fra en uddannelsesinstitution blev en medvirkende faktor til, at kompetenceudvikling blev iværksat. Det så man på Plejehjemmet, hvor man i øvrigt også så, at uddannelse i sig selv blev en motivationsfaktor for den gruppe af medarbejdere, som tidligere havde været utrygge og forbeholdne overfor uddannelse; de fik mod på mere, da de først kom i gang.

### Opsamling

Den samlende liste over motivationsfaktorer ser sådan ud:

1. Produkt / branche som motivationsfaktor
2. Institutionalisering og ledelsesfokus som motivationsfaktor
3. Egne systemer som motivationsfaktor, fordelt på:
  - a) Egne systemer til afdækning af uddannelsesbehov
  - b) Egne uddannelsesprogrammer
4. Medarbejderne som motivationsfaktor, i forhold til:
  - a) Uddannelse som strategi til fastholdelse af job
  - b) Uddannelse som krav og forventning fra medarbejderne
  - c) Medarbejderindflydelse på uddannelse
5. Fagbevægelsen som motivationsfaktor
6. Uddannelsessystem som motivationsfaktor

Det er en liste, som på samme tid fortæller, at der er mange gode kræfter, der kan være med til at sætte uddannelse på dagsordenen, mange der kan bidrage. Samtidig er der også mange faktorer at være opmærksom på, for den uerfarne, som gerne vil blive mere erfaren inden for iværksættelse af kompetenceudvikling. Den centrale lektie i denne del af den tværgående analyse er, at hvis man skal have succes med uddannelse på arbejdspladserne, skal man være opmærksom på, at der er faktorer på alle niveauer inden for virksomheden, der spiller ind og som skal helst skal spille

med, ligesom der er faktorer uden for virksomheden, eksempelvis uddannelsessystemet eller økonomiske konjunkturer, der kan understøtte eller stille sig i vejen. Således vil en bevidsthed omkring disse forskellige niveauer, som de forskellige motivationsfaktorer befinder sig på være nyttig.

## Konklusion

Det overordnede formål med denne rapportskrivning er at få mere viden om anvendelse af metoder og redskaber til systematisk kompetenceudvikling. Som nævnt i indledningen så har tilgangen været at nå dette formål ved at have fokus på de *omstændigheder*, der påvirker virksomheder til enten at være eller ikke at være aktive omkring uddannelse. Antagelsen har været, at metoderne ikke skal virke i luftfrit rum, men derimod skal bruges i kontekst, og at denne kontekst, bliver afgørende for, om metoderne virker eller ej. I indledningen blev tillige nævnt, at vi ville tage de spørgsmål op, som blev stillet i forlængelse af den forudgående spørgeskemaundersøgelse. Spørgsmålene drejede sig om, hvorvidt vi på baggrund af denne interviewundersøgelse kunne sige mere om fagbevægelsens rolle i uddannelsesspørgsmålet, om vi kom nærmere en klarhed over det strategiske styrkeforhold mellem medarbejdere og ledelse, når det gælder uddannelse, og endelig gav spørgeskemaundersøgelsen en fornemmelse af, at en kraftig barriere for uddannelse kunne være hensynet til den daglige drift, hvilke så ud til at gøre sig mere gældende i offentlige end i private virksomheder. Disse tre fokuspunkter vil vi have in mente, når vi i det følgende konkluderer på omstændighedernes betydning for anvendelsen af metoder og redskaber til uddannelsesplanlægning, og betydning for hvem der i det hele taget iværksætter uddannelse. Med omstændigheder vil der blive fokuseret på strukturelle, konjunktuelle, organisatoriske og uddannelseskulturelle omstændigheder.

### Omstændigheder der fører til uddannelsesaktivitet.

Som vi så i analysen, er der flere strukturelle forhold, der får indflydelse på, hvilke virksomheder, der iværksætter uddannelsesaktiviteter. Udviklingen i den branche, man som virksomhed er en del af, er en væsentlig strukturerende faktor, i forhold til at anspore en virksomhed til at interessere sig for uddannelse. Vi så i afsnittet om barrierer, at branchen og produktets egenart kan være en massiv barriere for dem, der arbejder inden for et afgrænset område uden udvikling. Samtidig så vi i afsnittet om motivation, at løbende krav om faglig udvikling er med til sætte uddannelse højt på dagsordenen inden for den offentlige sektor, ligesom den hastige udvikling i brancherne gjorde det for Autoværkstedet, Transportvirksomheden, Reklamebureauet og den Grafiske Designvirksomhed.

Økonomien er en anden strukturel faktor, som sætter klare rammer for uddannelse, og det gør den på to måder; der er et vist økonomisk råderum til uddannelse, som flere steder opleves som værende for lille, og virksomhedernes økonomiske situation bevirker, at de generelt presser medarbejderne så meget, at det kan være svært at presse uddannelse ind i den daglige drift. Det var et af de spørgsmål, som spørgeskemaundersøgelsen efterlod, idet man deri fik den fornemmelse, at det var en problematik på flere virksomheder, og at den særligt gjorde sig gældende i offentlig regi. Det indtryk forstærkes af interviewundersøgelsen forstået på den måde, at der er flere offentlige virksomheder, hvor der gives udtryk for både, at der ikke er tilstrækkelig økonomi til uddannelse, og at det kan være svært at tilpasse driften. Det bety-

der dog ikke nødvendigvis, at uddannelsesbudgetterne i de offentlige virksomheder er mindre, end i de private, det kan også skyldes, at de offentligt ansatte er mere optaget af gerne at ville efteruddannes. Mange af de offentligt ansatte har mellem-lange eller lange videregående uddannelser, og de forventer efteruddannelse som en integreret del af deres arbejdsliv. Vi har i billederne set eksempler på flere private virksomheder, hvor medarbejderne ikke har samme forventning.

En anden forskel mellem offentlige og private virksomheder er følsomheden overfor konjunkturelle svingninger; hvor de offentlige virksomheder ikke er påvirket i særlig høj grad, idet deres økonomiske rammer fastlægges årligt i forhandlinger mellem staten og henholdsvis regionerne og kommunerne, mens de private virksomheder skal virke på markedsvilkår. Det var tydeligt i billederne, at samfundet var inde i en lavkonjunktur på interviewtidspunktet, men det havde dog forskellige følger for de berørte virksomheders brug af uddannelse. Der var dem, der droslede ned på den del på grund af finanskrisen, og der var dem, der benyttede uddannelse som en måde at komme styrket ud af den på. Dette viser noget om, at virksomhederne i meget høj grad er påvirket af den kontekst, de indgår i, men at de samtidig er unikke i deres måde at håndtere konteksten på.

Virksomhedernes unikke egenart skabes i høj grad af de organisatoriske omstændigheder, hvor særligt ledelsen spiller en vigtig rolle. Ledelsen kan give uddannelse et stort strategisk fokus, ledelsen kan prioritere dette så højt, at der ansættes særligt personale til at tage sig af indsatsen, eller ledelsen kan, som vi også har set, være en barriere for opkvalificering af medarbejderne. Spørgeskemaundersøgelsen efterlod spørgsmålet om det strategiske styrkeforhold mellem ledelse og medarbejder, når det kommer til uddannelse. Her ser det ud til, at medarbejderne ofte får flere uddannelsesmuligheder, når ledelsen spiller en styrende rolle for både definitionen af uddannelsesbehov og for de konkrete uddannelses tilbud. Ofte foregår der dog også en høj grad af samarbejde med medarbejderne, men det overordnede billede er, at de steder hvor uddannelsesaktiviteten er høj, der har ledelsen stor indflydelse. Således giver en managementorienteret tilgang til uddannelse ofte *mere* uddannelse til medarbejderne. Styrkeforholdet ser således ud til at være på ledelsens side, idet indtrykket er, at der hvor der sættes ting i gang, der sker det på ledelsens initiativ og med en hel del ledelsesmæssig styring. At medarbejderne ikke i samme grad som ledelserne definerer, hvad der skal ske omkring uddannelse, kan formentlig til dels forklares med, det andet element af de organisatoriske omstændigheder, som vil blive behandlet i det følgende, nemlig fagforeningernes rolle.

Spørgeskemaundersøgelsen udviste også interesse for fagbevægelsens rolle i uddannelsesspørgsmålet, og den ser ud til at være meget forskellig; flere steder spiller fagforeninger ingen rolle, der er ingen tillidsmænd, man har ikke nogen kontakt med fagbevægelsen, og man benytter sig ikke af institutionaliserede instanser såsom uddannelsesudvalg eller uddannelsesaftaler. Andre steder, ofte - men ikke kun - på de offentlige virksomheder, har man tillidsrepræsentanter, og disse spiller også nogle steder en igangsættende rolle i forhold til uddannelse, ligesom der i billederne sås eksempler på, at man benyttede lokale uddannelsesudvalg. På Sygehuset sidder til-



lidsrepræsentanten med i de organer, der implementerer kompetenceudviklingen. Dertil er der et billede, der især skiller sig ud, nemlig Kommunen, idet man der har en systematisk inddragelse af tillidsrepræsentanterne i uddannelsesarbejdet. Således kan man sige, at koblingen mellem uddannelse og fagbevægelse er noget diffus, idet den med varierende vægt er der flere steder, men bestemt ikke som et gennemgående træk.

Ovenfor blev nævnt, at virksomhedernes uddannelsesengagement i høj grad er påvirket af de omstændigheder, de skal virke under, men at de samtidig er unikke i deres måde at håndtere disse omstændigheder på. Et af de forhold, der er afgørende for denne unikke måde at gå til uddannelse på, er den herskende uddannelseskultur i en virksomhed. Der er i billederne virksomheder, hvor uddannelse slet ikke italesættes, og der er virksomheder, hvor man som en selvfølge har uddannelse højt på dagsordenen. Det ser ud til, at de store private koncerner, der har deres eget uddannelsessystem også får udviklet en høj grad af ejerskabsfølelse overfor dette system i medarbejdergruppen. Disse egne uddannelsessystemer skaber således også uddannelseskultur. Det er der dog også mange andre steder, der er uden særlige systemer, og her ser medarbejdernes uddannelsesniveau ud til at spille en vis rolle; hvis man i forvejen er uddannet forventer man mere uddannelse. Dog kan en uddannelseskultur også skabes, hvor den ikke oprindeligt var, hvis man sætter den i gang, som vi eksempelvis så på Plejehjemmet.

Konklusionen på omstændighedernes betydning for iværksættelse af uddannelse er, at virksomhederne *er* meget påvirket af dem, og at forklaringen på, hvorfor nogle virksomheder lykkes med at skabe en aktiv uddannelseskultur ofte er en multifaktor forklaring. Det er det, fordi omstændighederne er mange, og påvirkningerne derfra spiller ind på mange niveauer. Således kan denne analyse bruges til at sætte fokus på den kontekst, som man må have øje for, hvis man skal lykkes med brugen af metoder og redskaber til uddannelsesplanlægning. Konteksten gør det dog ikke alene. Som vi har set i billederne, er uddannelsesaktiviteten påvirket af konteksten, men der sker uanset omstændighederne ikke uddannelse uden viljeshandlinger.

Og for dem der måtte have *viljen*, da var vi i analysen omkring de faktorer, man skal forholde sig til i henhold til valg af konkrete metoder, og i forhold til at få en forståelse for de barrierer, der kan ligge på vejen til god uddannelse, og for de faktorer, der kan motivere dertil. Konklusionen på disse handlingsanvisninger er, at det centrale er at have en høj grad af analytisk bevidsthed omkring uddannelsesplanlægningen. Det gælder i forhold til at definere, hvilken funktion uddannelsen er tiltænkt i organisationen, idet en sådan analyse vil få præciseret, hvilke metoder der er relevante at inddrage. Det gælder tillige for implementeringen, hvor man i forhold til mulige barrierer, må gå analytisk til værks og se på hele virksomhedens virke, fra produkt og branche til ledelse, økonomi, drift, strategi, medarbejderne og mulighederne i uddannelsessystemet. Tilsvarende er det en fordel at fremanalysere på hvilke niveauer i virksomheden, der er eller kan skabes motivation for iværksættelsen af uddannelsesinitiativet. Denne analyseproces kan være afgørende for, at man bliver bevidst om, hvor barriererne ligger, og på hvilken måde det i den konkrete virksomhed er rele-



vant at styrke de motiverende faktorer. Med andre ord så vil en sådan analytisk tilgang til både valg af metoder og implementering af disse give en større sandsynlighed for at lykkes.

## Litteratur

Friche, Nanna (2007): *Detailbranchen i Nordjylland - dækkede og udækkede kvalifikationsbehov*, KvaliNord, CARMA, Aalborg Universitet, Aalborg.

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

Jørgensen, Henning og Oline Pedersen (2007): *At indgå eller undgå samarbejde på VEU-området. Om den svære kobling af forståelser, adfærd og institutionelle betingelser*. KvaliNord, CARMA, Aalborg Universitet, Aalborg.

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

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

Lassen, Morten og Anja Viegh Jørgensen (2009): *Kompetenceudvikling – hvordan?*, Temahæfte 1, 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.

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