

Rapportering og idékatalog

Projekt Kompetenceløft DK

Maj 2007

Udarbejdet af Line Schack, Ledelsesakademiet, Århus købmandsskole

Finansieret af Undervisningsministeriet, Afdelingen for erhvervsrettet voksenuddannelse under puljen: Fællesudvikling 2005, projekt nr. 6, 2005, og med deltagelse af:

Ledelsesakademiet, Århus Købmandsskole

CVU Storkøbenhavn

Ledernes Hovedorganisation

Videncenteret, L²

Indholdsfortegnelse

Forord	3
Summary	4
Idékatalogets opbygning og interessenter	4
Analyser, der indgår i projektet.	5
Kortlægning af 1. linjelederne.....	5
Barriere og muligheder for lederens kompetenceudvikling af de kortuddannede medarbejdere.....	7
Idéer og handlingsforslag	8
1. Indledning	10
1.1 Projektets mål.....	11
1.2 Fastlæggelse af målgrupper og indsatsområder	11
1.3 Idékatalogets opbygning og interessenter.....	12
2. Projektets metoder og datagrundlag	14
2.1 Procesforløb	15
2.2 Datagrundlag - Kortlægning af 1. linjeledere.....	17
2.3 Datagrundlag – Afdækning af rammebetingelser og barrierer	18
2.4 Datagrundlag – En analyse af, hvad lederne gør for at kompetenceudvikle de kortuddannede medarbejdere	19
2.5 Datagrundlag – Idéudviklingsseminar.....	21
3. Kortlægning af 1. linjeledere	23
3.1 Profil på 1. linjelederne	23
1. linjeledernes køn, alder og uddannelse	23
1. linjeledernes virksomheder, branche og personaleansvar	24
Delkonklusion – profil på 1. linjelederne	27
Ledernes kompetenceudvikling	29
Medarbejdernes kompetenceudvikling	33
Delkonklusion - ledernes og deres medarbejders kompetenceudvikling	36
3.2 Barrierer og muligheder for lederens kompetenceudvikling af de kortuddannede medarbejdere.....	38
Hvad skal lederen KUNNE og GØRE.....	41
Konklusion på barrierer og muligheder for ledernes kompetenceudvikling af de kortuddannede medarbejdere.....	51
4. Idéer og handlingsforslag	53
4.1 Netværk	54
Idéens relevans	54
Handlingsforslag	54

Relevante interessenter	56
4.2	58
Tilpasning af eksisterende tilbud	58
Idéens relevans	58
Handlingsforslag	60
Relevante interessenter	61
4.3 Integreret læring i virksomheden.....	62
Idéernes relevans	62
Handlingsforslag	63
Relevante interessenter	65
4.4 Forpligtende aftaler.....	66
Idéernes relevans	66
Handlingsforslag	66
Relevante interessenter	68
5. Konklusion	69

Bilag:

Bilag 1: Delrapport – kortlægning af 1. linjelederne, baseret på SFI's brugersurvey 2004, *udarbejdet af Pernille Henriksen og Kirsten Matzen, Ledelsesakademiet, Århus Købmandsskole.*

Bilag 2: Notat om Ikederne som nøgleperson i voksen- og efteruddannelse, baseret på særkørsel af SFI's brugersurvey 2004

Bilag 3: Delrapport vedr. afdækning af rammebetingelser og barrierer for ledere af kortuddannede medarbejdere, *udarbejdet af cand.pæd.psyk., Ph.d. Susanne Ploug Sørensen og cand.pæd., MPA Mai-Britt Herløv Petersen, CVU Storkøbenhavn.*

Bilag 4: Delrapport – analyse af, hvad lederne GØR for at kompetenceudvikle deres medarbejdere, *udarbejdet af Line Schack, Ledelsesakademiet, Århus Købmandsskole.*

Forord

Aldrig har der været så meget fokus på kompetenceudvikling. Det gælder ikke mindst et stort behov for et kompetenceløft af de kortuddannede medarbejdere i både offentlige- og private virksomheder.

Omkring 150.000 voksne danskere mangler basale almene færdigheder og 700.000 har kun grundskole som højeste uddannelsesniveau. Det danske arbejdsmarked står derfor overfor store udfordringer i de kommende år, hvor mangel på kvalificeret arbejdskraft bliver mere og mere udtalt.

Et væsentligt resultat af Trepardudvalgets arbejde i 2004-06 om voksen- og efteruddannelser, var at medarbejdernes *nærmeste leder* blev tillagt en afgørende betydning for kortuddannede medarbejders kompetenceudvikling. Derfor igangsatte Ledernes Hovedorganisation og Undervisningsministeriet i starten af 2006 udviklingsprojektet: Kompetenceløft-DK .

Kompetenceløft-DK er ét blandt flere initiativer, der skal ruste den enkelte leder til at sætte mere fokus på medarbejdernes og lederens egen kompetenceudvikling. Opgaven har været at tegne en profil af de ledere, der leder kortuddannede medarbejde, at lokalisere de barrierer lederne møder på vejen og endelig komme med konkrete forslag til hvad *lederen kan gøre* og hvad *lederens skal kunne*.

Det får vi en række gode bud på i denne rapport med konkrete forslag til hvordan skolerne, virksomhederne, lederne kan være med til at skabe de optimale rammer.

Samtidig har Ledelsesakademiet i Århus, CVU-Storkøbenhavn, og Videncenteret L², der har gennemført projektet, skabt fokus på problemstilling i virksomhederne og blandt ledere gennem fokusgruppeinterview, spørgeskemaundersøgelse og idéseminar, hvor mere end 250 ledere fra ca. 150 forskellige virksomheder har været inddraget.

Thomas Christensen

Ledernes Hovedorganisation

Summary

Dette projekt udspringer således af trepartsudvalgets fokus på, hvilken betydning ledere og ledelse har for et nationalt kompetenceløft af de kortuddannede medarbejdergrupper.

Projektet kortlægger ledermålgruppen i tal og omfang, samt i forhold til ledernes nuværende kompetenceprofiler og ønsker til fremtidens lederprofiler. Projektet skal resultere i en konkret handlingsplan med målrettede initiativer for ledermålgruppen, der kan fremme et nationalt kompetenceløft af kortuddannede medarbejdere.

Der er i projektet valgt to hovedindgangsvinkler til lederens rolle i det landsdækkende kompetenceløft:

- Hvad skal lederen GØRE for at medvirke til kompetenceløft på den enkelte arbejdsplads?
- Hvad skal lederen KUNNE for at medvirke til kompetenceløft på den enkelte arbejdsplads?

Lederens medvirken til kompetenceløft af kortuddannede medarbejdere realiseres på arbejdspladsen, men vores handlingsforslag til konkrete indsatser, peger på flere områder, hvor indsatsen tager sit afsæt.

Der skelnes mellem 3 overordnede indsatsområder:

1. indsatser, der finder sted på arbejdspladsen
2. indsatser, der integrerer et samarbejde mellem arbejdspladsen og relevante institutioners tilbud om voksen- og efteruddannelse.
3. indsatser, der integreres i relevante offentlige institutioners tilbud om voksen og efteruddannelse.

Idékatalogets opbygning og interessenter

Forud for udarbejdelsen af handlingsforslag er der gennemført en række analyser til at afdække og dokumentere behovet for initiativer og indsatser. Resultaterne er efterfølgende blevet præsenteret og drøftet på et Idéudviklingsseminar, hvor 13 personer deltog og var udvalgt ud fra kriteriet om at få så bred en repræsentation af interessenter, og som samtidig udviste en interesse for emnet.

Dernæst er idéerne beskrevet konkret og handlingsorienteret, men på et konceptniveau, hvor det endnu ikke er udviklet eller afprøvet. Det er op til de enkelte interessenter at realisere idéerne.

Dette idékatalog og resultaterne fra analyserne er således ment som inspiration til fremtidige projekter for både virksomheder, relevante udbydere af voksen-/efteruddannelses tilbud og øvrige interesseorganisationer såvel som de fagfolk, der professionelt er i berøring med kompetenceudvikling – det være sig 1. linjeledere, HR- eller personaleudviklingskonsulenter såvel som undervisere, konsulenter el.lign.

Analyser, der indgår i projektet.

Der er i projektet gennemført 3 analyser, samt et Idéudviklingsseminar. Analyserne er:

1) Kortlægning af 1. linjelederne, baseret på SFI's brugersurvey 2004, *udarbejdet af Pernille Henriksen og Kirsten Matzen, Ledelsesakademiet, Århus Købmandsskole.*

2) Afdækning af rammebetingelser og barrierer for ledere af kortuddannede medarbejdere, baseret på fokusgruppeinterview i 2007, *udarbejdet af cand.pæd.psyk., Ph.d. Susanne Ploug Sørensen og cand.pæd., MPA Mai-Britt Herløv Petersen, CVU Storkøbenhavn.*

3) En analyse af, hvad lederne GØR for at kompetenceudvikle deres medarbejdere, baseret på en elektronisk spørgeskemaundersøgelse i 2007, *udarbejdet af Line Schack, Ledelsesakademiet, Århus Købmandsskole.*

Kortlægning af 1. linjelederne

De vigtigste elementer fra 1. linjeledernes profil kan opsummeres i nedenstående:

Der findes en overvægt af ledere over 40 år, og der er flere mandlige ledere end kvindelige. Forskellen på lederandelen mellem kønnene bliver noget mindre for dem over 40 år.

62 % af 1. linjelederne er ansat i den private sektor, og de unge under 40 år synes i stort omfang at vælge den offentlige sektor fra i modsætning til deres ældre lederkollegaer. Alderen har også en betydning i forhold til branche, idet flere unge ledere under 40 år, er ansat inden for de faglærte områder såsom bygge- og anlæg, handel, hotel og restaurant, mens de ældre har klart overvægt i ansættelse indenfor offentlige og personlige tjenesteydelser.

Ca. 1/3 af lederne har personaleansvar for ufaglærte medarbejdere og lederne af ufaglærte medarbejdere har i gennemsnit et større antal medarbejdere under sig. Dette gør det mere vanskeligt

for ledere af ufaglærte at have den nødvendige tid til den daglige kommunikation og relationspleje med disse medarbejdere, hvilket er vigtigt for medarbejdernes motivation til kompetenceudvikling.

Lederens egen uddannelsesmæssige baggrund har en betydning for medarbejdernes kompetenceudvikling, og når lederne ikke selv ser et behov for at lære noget nyt, kan det være en blokerende faktor for medarbejdernes kompetenceudvikling. Hele 9 % af de ufaglærte ledere mener, at deres arbejde ikke indebærer, at de må lære nye ting. Dette er en noget højere andel i forhold til ledere med en anden uddannelsesmæssig baggrund.

Når vi ser på ledernes læringsmønstre, viser det sig at linjeledernes lærer selv hyppigst via selve arbejdet – dvs. tiltag som ”learning by doing”, opgaveglidning, delegering mv. anvendes, og det er formegentligt læringsmetoder, de også anviser overfor deres medarbejdere. Her har ledernes uddannelsesmæssige baggrund ingen betydning ift. læringsmetoder, men det er fortsat de ufaglærte ledere, der har det laveste aktivitetsniveau for egen kompetenceudvikling.

Når det gælder udvikling af ledelseskompetencer, foretrækker lederne i højere grad de formelle efteruddannelser inden for ledelse – Diplom i ledelse, Akademiuddannelse i ledelse og Den Grundlæggende Lederuddannelse.

Det har en markant positiv effekt, at lederne selv har taget en lederuddannelse og udvikler deres ledelseskompetencer, når vi ser på det høje aktivitetsniveau for kompetenceudvikling, der rent faktisk er gennemført for ledernes medarbejdere i 2006 jf. *analysen af, hvad lederne GØR for at kompetenceudvikle de kortuddannede medarbejdere*. Mellem 75 og 94 % af ledernes, der selv har deltaget i en eller anden form for lederuddannelse, har i 2006 haft medarbejdere, der har deltaget i en eller anden form for kompetenceudvikling.

De faglærte medarbejdere er de mest aktive mht. til at deltage i planlagt kompetenceudvikling, og aktivitetsniveauet er dobbelt så stort i forhold til de ufaglærte medarbejdere, på trods af at disse to grupper repræsenterer næsten lige mange medarbejdere i faktiske tal.

Endelig er det også vigtigt at fremhæve, at ledere og deres medarbejdere foretrækker interne kompetenceudviklingsaktiviteter frem for de offentlige tilbud fra uddannelsesinstitutionerne og andre eksterne udbydere. Det peger på at uddannelsesinstitutionerne skal tænke nyt i deres udvikling og tilpasning af værktøjer og ydelser til virksomhederne, så kompetenceudvikling i højre grad foregår integreret og praksisnært på den enkelte virksomhed. Det gør det trygt og relevant

for den enkelte medarbejdere, og dermed fremmer det kompetenceudvikling af de kortuddannede medarbejdere.

Barriere og muligheder for lederens kompetenceudvikling af de kortuddannede medarbejdere

Vi vil fremhæve to væsentlige konklusioner i relation til barrierer og muligheder for lederens kompetenceudvikling af de kortuddannede medarbejdere. Tid og tryghed er de to centrale nøgleord i forbindelse med kompetenceløft af de kortuddannede medarbejdere, og disse barrierer kan nedbrydes ved at sætte fokus på følgende:

- Den største barriere er de kortuddannede medarbejderes manglende tro på sig selv, hvorfor de foretrækker kompetenceudvikling, der er praksisnær og foregår internt i virksomheden.
- Manglende tid er ligeså stor en barriere og understreger blot betydningen af hvor vigtigt, det ledelsesmæssige fokus er og samtidig understreger det behovet for kompetenceudviklingsaktiviteter, der foregår internt i virksomheden.
- MUS er fortsat et vigtigt forum, hvor kommunikation om kompetenceudvikling foregår, men tendensen er, at den foregår i mindre omfang med de ufaglærte medarbejdere, både når vi ser på kommunikationen under MUS, men også ift. kommunikationen i hverdagen. Samtidig kan vi også konstatere, at hver fjerde ufaglærte medarbejder ikke får en MUS, hvilket er en uheldig tendens, da megen planlægning af kompetenceudvikling foregår under disse samtaler. Dette understreges yderligere af, at kun halvdelen af de ufaglærte medarbejdere får udarbejdet en skriftlig udviklingsplan.
- Lederne gør opmærksom på, at deres lederuddannelse har skærpet deres bevidsthed og dermed deres opmærksomhed mod kompetenceudvikling af deres medarbejdere helt afgørende. De peger på en ledelseskompetence, som både er en personlig kompetence og en kvalifikation erhvervet gennem uddannelse til leder. Dette understreges af det markant høje niveau for kompetenceudvikling af medarbejdere, der kan registreres blandt ledere, der har taget en eller anden form for lederuddannelse. De ufaglærte medarbejdere er dog fortsat svagest repræsenteret.
- Der er behov for at de eksterne udbydere af kompetenceudviklingsaktiviteter og efteruddannelser i højere grad skal tænke på udvikling af nye værktøjer og ydelser, der tilgodeser et behov for, at kompetenceudviklingsaktiviteter foregår internt i virksomheden, uanset medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund. Noget kunne således tyde på, at der fra skolesystemet side skal tænkes i nye baner, væk fra den traditionelle skolebænkstanke og over i "selve arbejdet".

- Der er behov for at der i højere grad sker en systematisering af alle processer i en vellykket kompetenceudvikling. MUS samtaler sker til en vis grad systematisk, men når det gælder planlægning og i særdeleshed opfølgning, sker det mere tilfældigt. Der skal tilstræbes kvalitet og helhedstænkning i forhold til kompetenceudvikling, hvilket bl.a. kan understøttes med metoder og kompetencer hos lederne, der gør dem i stand til at afdække realkompetencer og have blik for læringsprocesser.

Idéer og handlingsforslag

På baggrund af de idéer og handlingsforslag, der blev genereret på Idéudviklingsseminaret, har vi valgt at beskrive dem i forhold til 4 overordnede temaer:

- **Netværk**, der skaber læringsfællesskaber i relation til kompetenceudvikling
- **Tilpasning af eksisterende tilbud**, så de i højere grad tilgodeser et kompetenceløft for de kortuddannede medarbejdere
- **Integreret læring i virksomheden**, der fremmer praksisnær kompetenceudvikling og et socialt fællesskab
- **Forpligtende aftaler**, der stiller krav til virksomheder, ledere og ufaglærte medarbejdere om kompetenceudvikling.

Det er vigtigt at bemærke, at vi forestiller os, at både idéer og handlingsforslag har et dynamisk udgangspunkt, idet de ment som inspirationskilde til at fortsætte en udvikling af nye idéer og handlinger. Vi påstår således ikke, at dette er et udtømt emne, men måske startskuddet til en kontinuerlig fokus på kompetenceløft af de kortuddannede medarbejdere.

Nedenfor er idéerne oplistet:

Handlingsforslag til den enkelte leder/virksomhed:

Etablering af netværk blandt virksomheder

Netværk mellem store og små virksomheder

Netværk initieret af uddannelsesinstitutionerne

Partnerskabsaftaler

Realkompetencevurdering

Ikke lederstyret uddannelsespulje

Kompetenceudviklingspolitik

Kompetenceudvikling som en del af ansættelseskontrakten med kortuddannede

Uddannelsespuljer i overenskomsten

Handlingsforslag til skolerne:

Netværk initieret af uddannelsesinstitutionerne

Partnerskabsaftaler

Akkrediteret rådgiver og vejleder

Lærerproceskonsulent

Konsulentbistand/sparring i forbindelse med afholdelse og opfølgning på kurser og uddannelser

Synlighed, markedsføring og udvikling af produkter

Handlingsforslag til eksisterende og nye lederuddannelseselementer:

Tilpasning af Den Grundlæggende Lederuddannelse

Uddannelse af 1.linieledere til uddannelsesambassadører

Nye målrettede AMU-mål for AMU-målgruppens ledere

Tilretning af studieordninger for Akademiuddannelse i Ledelse og Diplomuddannelsen i Ledelse

1. Indledning

Vi skal i Danmark overleve ved at have en videnstung produktion. Derfor skal vi være foran på den innovative front. Det kræver, at vi uddanner os, så vi er dygtigere end dem, vi konkurrerer med. En øget og mere systematiseret satsning på voksen- og efteruddannelser vil være et vigtigt bidrag til et samlet kompetenceløft på det danske arbejdsmarked.

Dette var en af grundene til, at regeringen i september 2004 nedsatte et trepartsudvalg, der fik til opgave at analysere og vurdere den nuværende indsats i forhold til de fremtidige udfordringer og på denne baggrund opstille og vurdere modeller for, hvordan den nødvendige udvikling af arbejdsstyrkens kompetencer kan styrkes i et samspil mellem arbejdsgivere, lønmodtagere og det offentlige.

Trepartsudvalget har i deres analyser og udvalgsarbejde i høj grad sat fokus på ledelse og ikke mindst den nærmeste leder. Det skyldes dels, at ledere generelt har en central rolle i denne type omstillingsprocesser, dels at den nærmeste leder har stor indflydelse på medarbejdernes motivation for og deltagelse i voksen- og efteruddannelser.

Dette projekt udspringer således af trepartsudvalgets fokus på, hvilken betydning ledere og ledelse har for et nationalt kompetenceløft af de kortuddannede medarbejdergrupper.

Projektet skal være med til at kortlægge ledermålgruppen i tal og omfang, samt i forhold til ledernes nuværende kompetenceprofiler og ønsker til fremtidens lederprofiler. Projektet skal resultere i en konkret handlingsplan for målrettede initiativer for ledermålgruppen, der kan fremme et nationalt kompetenceløft af kortuddannede medarbejdere.

Ledere kan selvfølgelig ikke udfylde denne rolle uden selv at være i besiddelse af de rette kompetencer og uden at have de rette beføjelser i virksomheden til at kunne løfte denne vanskelige formidlende og kompetencefremmende opgave.

1.1 Projektets mål

Projektet mål er at gennemføre en kortlægning/profil af ledere på første niveau med hensyn til

- Alder
- Uddannelsesmæssig baggrund
- Karakteristik af jobfunktionen i forskellige brancher
- Virksomhedstyper
- Graden af personaleansvar
- Anvendte ledelsesværktøjer

Herudover skal udarbejdes en handlingsplan for den videre indsats. Handlingsplanen skal indeholde forslag til konkrete initiativer og indsatser til, hvad lederen kan gøre, og hvad lederen skal kunne for at medvirke til kompetenceløft på den enkelte arbejdsplads.

Projektets mål er endvidere at kortlægge rammebetingelser og konkrete barrierer for målgruppens medvirken til kompetenceløft af kortuddannede medarbejdere.

Projektet skal resultere i en rapport, der redegør for analysens resultater, herunder profil af målgruppen samt handlingsplan for den videre indsats. Det samlede resultat præsenteres i dette dokument: Rapportering og idékatalog, projekt kompetenceløft DK.

1.2 Fastlæggelse af målgrupper og indsatsområder

Relationen mellem medarbejdere og deres nærmeste leder er katalysator og udslagsgivende for at realisere et landsdækkende kompetenceløft. Der er derfor behov for at afklare, hvilke forudsætninger og kompetencer lederne har og skal have - for i endnu højere grad at stå i rollen som initiativtageren og evt. rollemodel.

Målgruppen for dette projekt er ledere af kortuddannede medarbejdere fordi den nærmeste leder har stor indflydelse på medarbejdernes motivation for og deltagelse i voksen og efteruddannelser.

Denne målgruppe er defineret ved 1. linjeledere med direkte personaleansvar for medarbejdere men ikke for andre ledere og for hvem hovedparten af medarbejderne er kortuddannede. Gruppen af ledere på første niveau kommer fra både private og offentlige virksomheder, store og små virksomheder samt forskellige brancher, der varierer i forhold til produktion, salg og service.

De kortuddannede medarbejdere er defineret ved medarbejdere, der er i et ansættelsesforhold, og som er ufaglærte. Projektet fokuserer alene på lederens rolle i relation til kompetenceudvikling af kortuddannede medarbejdere.

Der er i projektet valgt to hovedindgangsvinkler til lederens rolle i det landsdækkende kompetenceløft:

- Hvad skal lederen GØRE for at medvirke til kompetenceløft på den enkelte arbejdsplads?
- Hvad skal lederen KUNNE for at medvirke til kompetenceløft på den enkelte arbejdsplads?

Idékatalogets konkrete forslag til indsatser er opdelt på:

1. indsatser, der finder sted på arbejdspladsen
2. indsatser, der integrerer et samarbejde mellem arbejdspladsen og relevante institutioners tilbud om voksen- og efteruddannelse.
3. indsatser, der integreres i relevante offentlige institutioners tilbud om voksen og efteruddannelse.

1.3 Idékatalogets opbygning og interessenter

Forud for udarbejdelsen af handlingsforslag er der gennemført en række analyser til at afdække og dokumentere behovet for initiativer og indsatser. Processen og analyserne beskrives kort, så datagrundlaget kendes, og de væsentlige konklusioner herfra fremhæves.

Dernæst beskrives idéerne konkret og handlingsorienteret, men på et konceptniveau, hvor det endnu ikke er udviklet eller afprøvet. Det er op til de enkelte interessenter at realisere idéerne.

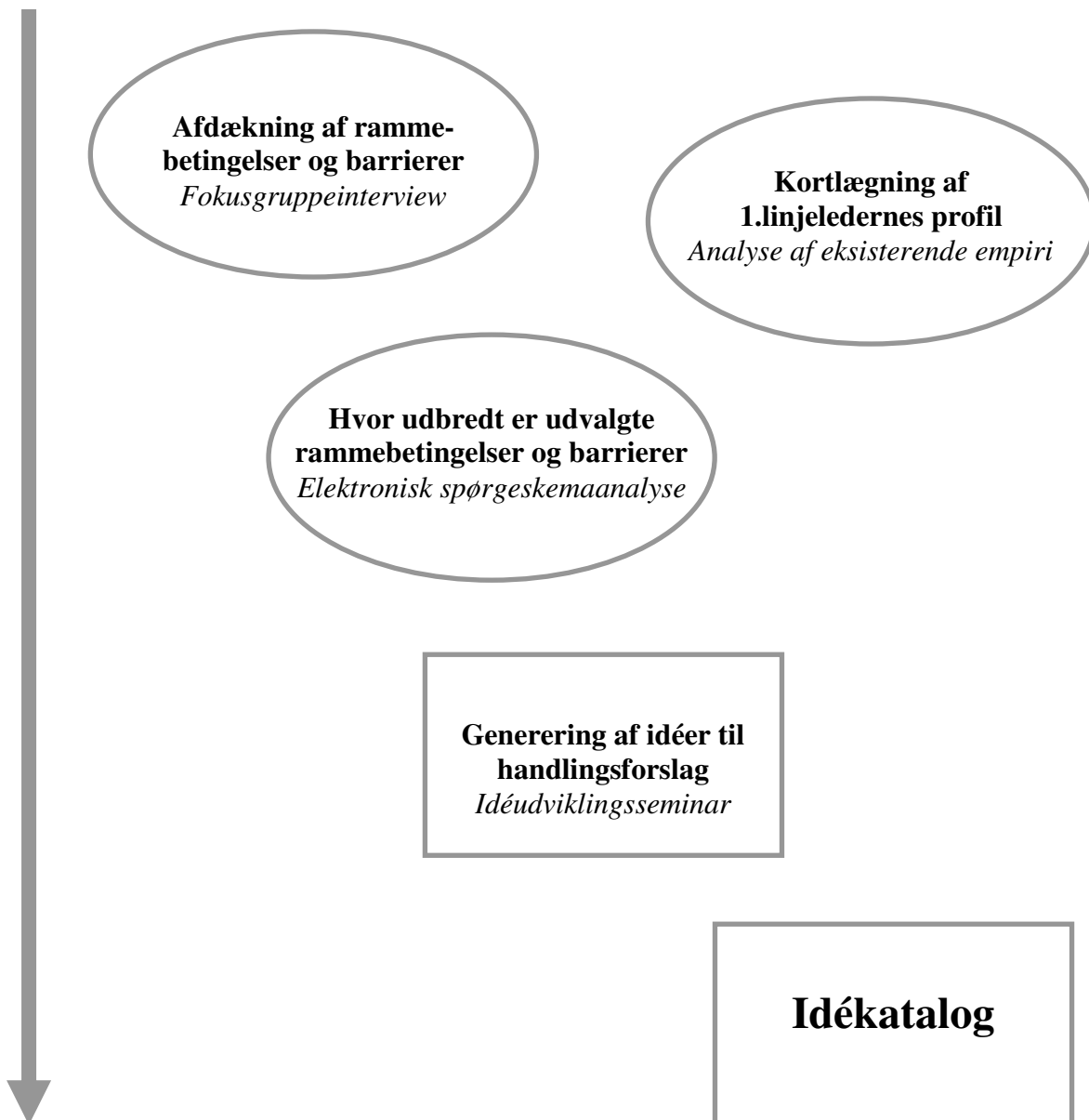
Dette idékatalog og resultaterne fra analyserne er således ment som inspiration til fremtidige projekter for både virksomheder, relevante udbydere af voksen-/efteruddannelsestilbud og øvrige interesseorganisationer såvel som de fagfolk, der professionelt er i berøring med kompetenceudvikling – det være sig 1. linjeledere, HR- eller personaleudviklingskonsulenter såvel som undervisere, konsulenter el.lign.

Endelig er det hensigt, at en række af idéerne vil blive videreudviklet eller/og afprøvet i det af Undervisningsministeriet netop godkendte TUP-udviklingsprojekt ”Udvikling af AMU-

målgruppens leders kompetencer til at motivere og vejlede kortuddannede medarbejdere til kompetenceudvikling”.

2. Projektets metoder og datagrundlag

Projektet har gennemført faserne som skitseret i nedenstående figur. Der er ikke tale om et lineært forløb, men en række analyser, der supplerer og understøtter hinanden.



I det følgende beskrives processen kort, så det er muligt at se, hvordan aktiviteterne supplerer hinanden. Det er dog værd at bemærke, at der i praksis har været en del overlap, så procesforløbet afspejler ikke helt den tidsmæssige rækkefølge. Efterfølgende beskrives hver aktivitet selvstændigt mht. metode og datagrundlag. Konklusionerne fra de forskellige analyser behandles selvstændigt under kapitlet: "Kortlægning af 1. linjeledere".

2.1 Procesforløb

Kortlægning af profil på 1. linjeledere og analyserne vedr. afdækning af rammebetingelser og barrierer for ledere af kortuddannede er gennemført parallelt, hvor førstnævnte blev gennemført som en kvalitativ analyse og den anden som en kvantitativ analyse.

Kortlægningen af 1. linjeledere er gennemført på baggrund af et ønske om en grundig beskrivelse af 1.linjelederne ud fra den empiri, der allerede eksisterede. Datagrundlaget er dog ikke tilstrækkeligt til også at belyse de spørgsmål, der konkret går på ledernes oplevelse af barrierer og muligheder for at kompetenceudvikle kortuddannede og hvad lederen KAN og GØR for at fremme kompetenceudvikling af kortuddannede medarbejdere. Derfor identificeres disse fænomener først gennem en kvalitativ analyse.

Begge analyser viser med stor tydelighed, at lederen spiller en stor rolle i kompetenceudviklingen af kortuddannede medarbejdere. Samtidig kan det også konstateres, at der ikke eksisterer nogen kvantitative data, der alene beskriver 1. linjeledere af kortuddannede medarbejdere. Det betyder, at vi ikke isoleret kan analysere de rammebetingelser og barrierer, der gør sig gældende – hvis der er nogen forskel – for ledere af kortuddannede medarbejdere.

Derfor igangsættes den tredje analyse, der, på baggrund af konklusionerne fra de to foregående analyser, belyser, hvor udbredt rammebetingelserne og barriererne opleves blandt 1. linjeledere og i forhold til deres specifikke medarbejdergrupper, som opdeles i ufaglærte, faglærte og medarbejdere med videregående uddannelser. Af hensyn til analysens omfang er der foretaget en prioritering i af de rammebetingelser og barrierer, der tillægges en stor betydning i fokusgruppeinterview'ene.

Resultatet fra analyserne blev præsenteret på et idéudviklingsseminar med det formål at udvikle nye ideer og metoder til at motivere kortuddannet personale til at opnå et kompetenceløft. Seminaret blev afholdt som et internatforløb, og deltagerne var bredt repræsenteret gennem linjeledere fra private og offentlige virksomheder, projektets deltagere fra forskellige uddannelsesinstitutionerne og aktører fra interesse- og faglige organisationer. Erfaringerne herfra viser, at rammen er rigtig god for en proces, hvor der skal genereres idéer og handlingsforslag, men de praktiske omstændigheder – at det er internat – gør det vanskeligt for linjeledere at deltage, til trods for stor interesse og motivation.

I det følgende gennemgår vi det datagrundlag vi har anvendt i de enkelte analyser og som grundlag for idéseminaret:

- Kortlægning af 1.linieledere, se bilag 1.
- Afdækning af rammebetingelser og barrierer, se bilag 2.
- Hvad lederne gør for at kompetenceudvikle de kortuddannede medarbejdere, se bilag 3.
- Idéseminar

2.2 Datagrundlag - Kortlægning af 1. linjeledere

Analysens *formål* er at kortlægge 1.linielederne for at finde ud af, hvem de er, og hvilken baggrund de kommer fra - herunder uddannelsesbaggrund, alder, køn og branche, deres holdninger til udvikling og uddannelse samt at få et bedre indblik i, hvilken virkelighed de lever i til daglig. Dette indblik er nødvendigt – og således analysens *mål* - for at kunne pege på, hvad der allerede i dag findes af effektive kompetencefremmende aktiviteter, samt hvad der kan gøres yderligere – set ud fra 1.linieledernes virkelighed.

Kortlægningen sker med baggrund i en særkørsel fra Social Forsknings Instituttets (fremover forkortet til SFI) brugersurvey 2004 om efteruddannelse. SFI's brugersurvey udgjorde talmaterialet for rapporten fra Trepartsudvalget om livslang opkvalificering og uddannelse for alle på arbejdsmarkedet. I SFI's brugersurvey indgår der 8.499 respondenter, der er et repræsentativt udsnit af hele den danske arbejdsstyrke. Surveyen er baseret på telefoninterview foretaget i foråret 2004.

Rapporten her ser kun på en delmængde af SFI's survey – nemlig 1. linielederne, der udgør 1.141 respondenter totalt.

Da der ikke findes data, der eksplicit ser på ledere, der har personaleansvar for ufaglærte og kortuddannede medarbejdere, har vi valgt at se på 1. linielederne defineret som lønmodtagere, der har personaleansvar for en eller flere medarbejdere, men ikke for andre ledere. Målgruppen har således i SFI's brugersurvey svaret Ja til spørgsmålet: "Har De nogen underordnede, som De har personaleansvar for?" samt Nej til spørgsmålet: "Er der nogen af Deres underordnede, der selv er ledere?". Herved sorterer vi alle irrelevante respondenter fra og får kun fat i ledere, der ikke har ledere under sig.

Med denne afgrænsning af data kan vi følgelig ikke sige noget præcist om den enkelte ledes eller medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund. 1. linielederne kan således være alt fra kontorchefen, der udelukkende har ansatte akademikere, til den ufaglærte produktionsleder på fabriksgulvet for de ufaglærte timelønnede. Dvs. at vi ikke med sikkerhed kan vide, om disse ledere rent faktisk er ledere for de kortuddannede.

2.3 Datagrundlag – Afdækning af rammebetingelser og barrierer

Analysens *formål* er at afdække lederens oplevelse af muligheder og barrierer for at medvirke til de kortuddannede medarbejders kompetenceudvikling. Analysens *mål* er at opliste, hvilke kompetencer lederne skal bibringes for at kunne medvirke til kompetenceudvikling af de kortuddannede medarbejdere. For at kunne opfylde formål og delmål har vi valgt en kvalitativ undersøgelsesmetode - fokusgruppeinterviews.

Vi gennemførte i alt 5 fokusgruppeinterviews med mellem 2 og 5 deltagere pr. gruppe. I alt indgik 17 deltagere i fokusgrupperne – 12 kvinder og 5 mænd. Grupperne var sammensat ud fra organisatoriske forskelle mht. størrelse, branche og ejerforhold (offentlig/privat) fra forskellige brancher – service, produktion, salg, sundhed, pleje, omsorg og pasning. – alle ledere med kortuddannet personale. Hvert interview tog ca. 1 time og blev optaget på bånd. Informanterne var valgt ud fra Ledelsesakademiet (Århus Købmandsskole) og CVU Storkøbenhavns nuværende eller tidligere studerende. Det betød, at alle informanter havde gennemført eller var ved at gennemføre en lederuddannelse, hvilket kan have betydning for resultatet af vores undersøgelse. Ledere, som selv er under uddannelse, er måske mere tilbøjelige til at tænke kompetenceløfte som en nødvendighed? Dermed være ikke sagt, at ledere, der ikke selv er i uddannelse, ikke kan løfte. Undersøgelsen tyder på, at der findes mange kreative måder at kompetenceløfte på, og om dette handler denne del af rapporten.

2.4 Datagrundlag – En analyse af, hvad lederne gør for at kompetenceudvikle de kortuddannede medarbejdere

Det er analysens *formål* at afdække lederens dialog med medarbejderne med særlig fokus på, hvor meget lederen og medarbejderen taler om kompetenceudvikling, både under medarbejderudviklingssamtalen og i dagligdagen.

Det er også et formål at få afdækket omfanget af de kompetenceudviklingsaktiviteter, lederne rent faktisk iværksætter for deres medarbejdere. Det er en antagelse, at især de kortuddannede medarbejdere i mindre grad kompetenceudvikles, på trods af deres begrænsede uddannelsesmæssige baggrund. Derfor vil denne analyse også undersøge, hvad lederne gør for de kortuddannede medarbejdere, set i forhold til medarbejdere, der er hhv. faglærte eller har en videregående uddannelse.

Tidligere analyser viser, at lederne bruger de redskaber, de har fået i deres lederuddannelse. Målgruppen i denne analyse er ledere, der på en eller anden måde selv har gennemgået et kompetenceudviklingsforløb. Det giver mulighed for at undersøge, hvilken betydning ledernes egen efteruddannelse har for deres medvirken til de kortuddannede medarbejders kompetenceudvikling.

Spørgeskemaet er sendt ud elektronisk til ca. 2000 registrerede e-mail adresser fra tidligere og nuværende deltagere på Ledelsesakademiets efteruddannelsesaktiviteter. Ledelsesakademiet har eksisteret som en selvstændig afdeling på Århus Købmandsskole siden 1996, og udbyder Den Grundlæggende Lederuddannelse (AMU-kursusforløb), Akademiuddannelse i ledelse, diplom i ledelse og en række andre kursusforløb i ledelse. E-mail adresser fra tidligere deltagere er blevet registreret på tilmeldingstidspunktet gennem de sidste 6-7 år og derfor er en del adresser forældet/ophørt. Det har ikke været muligt at frasortere disse.

Blandt de udsendte spørgeskemaer, har vi fået svar fra 431 personer. Blandt disse, er der svar fra 257 personer, der har direkte personaleansvar, og således tilhører den ønskede målgruppe. Vi anser svarprocenten som særdeles tilfredsstillende og vurderer, at undersøgelsen er statistisk valid.

Gennem besvarelsen er lederne delt i 3 kategorier: 1) ledere for ufaglærte, 2) ledere for faglærte og 3) ledere for medarbejdere med en videregående uddannelse. En nærmere analyse viser dog, at der er nogle uoverensstemmelser med svarfrekvensen ved enkelte spørgsmål. Eksempelvis er der 74 ledere, der har ufaglærte medarbejdere, men svarfrekvensen på de spørgsmål, der kun vedrører

ledere af ufaglærte, er lidt højere. Det kan tyde på at respondenterne ikke altid har været opmærksomme på, at spørgsmålet kun vedrører den specifikke kategori af ledere. Afvigelsen er ikke stor, men vi gør opmærksom på, at det kan have betydning for undersøgelsens reliabilitet ved udvalgte spørgsmål.

Vi er også opmærksomme på betydningen af, at vi udelukkende får svar fra ledere, hvilket kan være forbundet med bias. Tidligere undersøgelser, hvor både medarbejdere og ledere deltager, viser, at der er en signifikant forskel i medarbejdernes og ledernes opfattelse af, hvor ofte de eksempelvis drøfter behov for kompetenceudvikling. Medarbejderne vurderer, at det sker i mindre omfang end lederne. Derfor har vi i denne undersøgelse lagt vægt på at få afdækket, hvad lederne *gør*, og ikke hvad de *mener*.

2.5 Datagrundlag – Idéudviklingsseminar

Idéudviklingsseminaret blev afholdt den 6.-7. februar 2007. 13 personer deltog og var udvalgt ud fra kriteriet om at få så bred en repræsentation af interessenter, og som samtidig udviste en interesse for emnet.

Dagene var tilrettelagt, således at projektets foreløbige resultater blev fællesgjort og perspektiveret. Efterfølgende fik deltagerne lejlighed til at drøfte, debattere og generere idéer ud fra to tematiserende opgaver:

GRUPPEOPGAVE 1

I gruppen udveksles gode historier fra deltagernes egen hverdag vedr. erfaringer med rammesætning af kortuddannedes læring mhp. at undersøge ledelsesrollen i denne forbindelse. Fortæl på skift en historie om iværksættelse af læringsforløb, hvor lederens rolle indtænkes i historien.

- Hvad var vellykket ved forløbet/på hvilke måder var resultatet godt?
- Beskriv omstændighederne/Hvilke særlige forhold gjorde sig gældende?
- Beskriv lederens rolle før/under og efter forløbet.
- Kan gruppen se noget alment i historien?
- Hvilke gode ideer giver den vedr. de kortuddannedes læringsforløb og vedr. lederens rolle?

Medbring til plenum en flipover, hvor I beskriver:

- Hvilke særlige forhold vedr. iscenesættelse af læringsforløb samt vedr. lederens rolle har I fokuseret på?
- Hvilke almene elementer og forhold ift. de to perspektiver kan I se i materialet?
- Hvad skal lederen gøre ifm. organisering af uddannelse/kompetenceudvikling for de kortuddannede?

GRUPPEOPGAVE 2

Hvad er det, lederen skal gøre?

Hvad skal lederen kunne?

Hvordan kommer lederen til at lære det?

Hvad kan vi gøre mere af fra arbejdspladsens side for at støtte det?

Hvordan kan vi bruge det formelle uddannelsessystem til at understøtte udviklingsprocessen?

Udarbejd udkastet til ét idékatalog til mulige initiativer:

- For virksomhederne (offentlige og private)
 - For uddannelsessystemet
 - For andre aktører
- samt evt. samspillet mellem dem

På baggrund af disse gruppeprocesser blev der frembragt en række idéer til handlingsforslag, som var svære at kvantificere, da de ofte hang sammen eller understøttede/supplerede hinanden.

Desuden var der også en adskillelse i tid og rum, forstået på den måde at nogle af forslagene havde en tidsmæssige udstrækning, der gjorde at der var indsatser på kort sigt, men at de også indeholdt nogle nye perspektiver og ændringer i en grundlæggende praksis og den traditionelle opfattelse af læringsrum, som kræver et langsigtet fokus.

Derfor finder vi det mere hensigtsmæssigt at kategorisere handlingsforslagene i nogle forskellige temaer, som hver for sig indeholder handlingsforslag på kort, mellem- og lang sigt.

De 4 temaer er som følger:

- Netværk, der skaber læringsfællesskaber i relation til kompetenceudvikling
- Tilpasning af eksisterende tilbud, så de i højere grad tilgodeser et kompetenceløft for de kortuddannede medarbejdere
- Integreret læring i virksomheden, der fremmer praksisnær kompetenceudvikling og et socialt fællesskab
- Forpligtende aftaler, der stiller krav til virksomheder, ledere og ufaglærte medarbejdere om kompetenceudvikling.

Disse uddybes under afsnittet: Idéer og handlingsforslag

3. Kortlægning af 1. linjeledere

Kortlægningen af 1. linjelederne sker på baggrund af resultaterne fra de 3 analyser:

- *Analyse af eksisterende empiri:* Kortlægning af 1. linjelederne ud fra tal fra SFI's brugersurvey 2004
- *Fokusgruppeinterview:* Afdækning af rammebetingelser og barrierer
- *Elektronisk spørgeskemaundersøgelse:* hvad gør lederne for at kompetenceudvikle de kortuddannede medarbejdere.

3.1 Profil på 1. linjelederne

Profilen af 1. linjeledere indeholder en beskrivelse af lederne mht. køn, alder, uddannelse, branche og virksomhedstype. Data'ene er primært hentet fra SFI's brugersurvey 2004. Der indgår 1.141 linjeledere i datamaterialet.

1. linjeledernes køn, alder og uddannelse

I nedenstående tabel er 1. linjelederne skitseret op i grove træk efter køn og erhvervsuddannelsesmæssig baggrund. Dette er skitseret for alle samt for ledere under og over 40 år. Tallene er angivet i procent med totaler vertikalt og horisontalt.

Tabel 1.: 1.linjeledernes køn, alder og uddannelse

I procent	Alle	Under 40 år	Over 40 år	Total antal
Mænd	57 %	38 %	62 %	649
Kvinder	43 %	32 %	68 %	492
Ufaglært	10 %	12 %	9 %	114
Faglært	29 %	31 %	28 %	333
KVU	9 %	10 %	8 %	98
MVU	37 %	32 %	41 %	427
LVU	13 %	13 %	13 %	152
Andet	1 %			16
Total	1.141	402	739	-

Kilde: SFI's brugersurvey 2004

Note: 1. linjeledere defineret som lønmodtagere, der har personaleansvar for én eller flere medarbejdere

Af tabellen kan det ses at der i undersøgelse er en overvægt af ledere over 40 år og at der er flere mandlige ledere end kvindelige. Forskellen på lederandelen mellem kønnene bliver noget mindre for dem over 40 år.

1. linieledernes virksomheder, branche og personaleansvar

62 % af 1. linielederne er ansat i den private sektor. I fht. sektorvalg er der forskel på ledere under og over de 40 år. De unge under 40 år synes i stort omfang at vælge den offentlige sektor fra i modsætning til deres ældre lederkolleger.

Tabel 2: 1. linjeledernes sektor, alder og antal ansatte

I procent	Alle	Under 40 år	Over 40 år	Total antal
Offentlig ansat	38 %	23 %	46 %	431
Privatansat	62 %	77 %	54 %	709

Antal ansatte	Alle	Under 40 år	Over 40 år	Total antal
1-4	6 %	6 %	6 %	66
5-9	11 %	11 %	11 %	128
10-19	18 %	18 %	17 %	201
20-49	21 %	22 %	21 %	242
50-99	15 %	14 %	16 %	175
100-199	11 %	12 %	11 %	124
200-499	10 %	9 %	10 %	109
500 eller flere	8 %	8 %	8 %	92

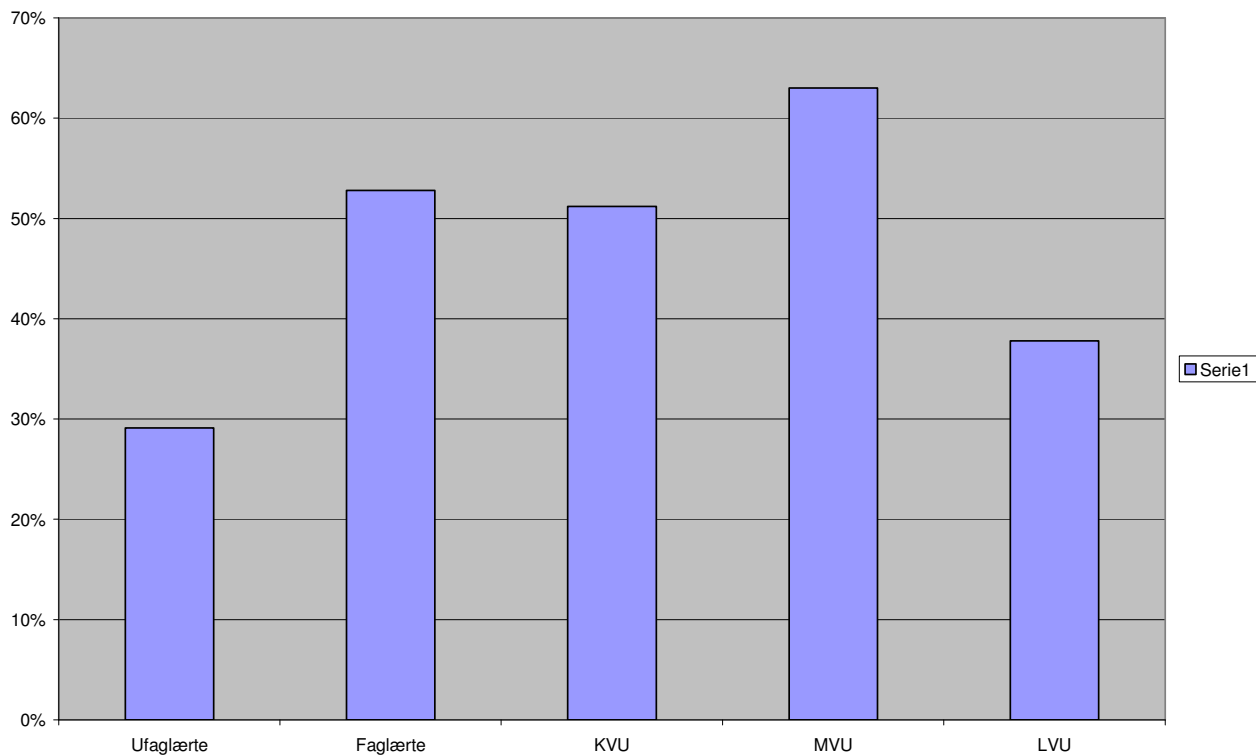
Kilde: SFI's brugersurvey 2004

Note: 1.linieledere defineret som lønmodtager, der har personaleansvar for én eller flere medarbejdere

Ca. 70 %, uanset alder, arbejder i virksomheder med 5 og op til 100 ansatte, hvilket afspejler den danske virksomhedsstruktur. Denne analyse viser ikke medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund, men suppleret med data fra *analysen af, hvad lederne gør for at kompetenceudvikle de kortuddannede medarbejdere*, fremgår det af figuren nedenfor, at 29 % af lederne har personaleansvar for ufaglærte medarbejdere, 53 % af lederne har personaleansvar for faglærte medarbejdere, 51 % af lederne har personaleansvar for medarbejdere med en KVVU, 63 % af lederne har personaleansvar for medarbejdere med en MVU, og 38 % af lederne har et personaleansvar for

medarbejdere med en LVU. Selvom disse data kommer fra et andet datagrundlag, mener vi dog, at det kan bruges repræsentativt.

Figur 1: Lederens personaleansvar ift. medarbejdernes udd.mæssige baggrund.



Kilde: Analyse af, hvad lederne gør for at kompetenceudvikle de kortuddannede medarbejdere, Ledelsesakademiet 2007

Note: Lederen er 1. linjeledere, der har personaleansvar for én eller flere medarbejdere og hvor medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund kendes.

Ser vi på det faktiske antal medarbejdere repræsenteret gennem deres ledere i denne undersøgelse, ser fordelingen lidt anderledes ud. Som det fremgår af tabellen nedenfor, er gruppen af ufaglærte medarbejdere den største gruppe, skønt den kun er repræsenteret ved 29 % af lederne. Lederne kan godt have et personaleansvar for flere medarbejderkategorier.

Som det også fremgår af tabellen nedenfor, har ledere af ufaglærte i gennemsnit et større antal medarbejdere under sig. Der er i gennemsnit 18 ufaglærte medarbejdere pr. leder mod blot 5-9 medarbejder pr. leder for de øvrige medarbejderkategorier.

Dette gør det mere vanskeligt for ledere af ufaglærte at have den nødvendige tid til den daglige kommunikation og relationspleje med disse medarbejdere, hvilket er vigtigt for medarbejdernes motivation til kompetenceudvikling. Netop differentieret ledelse og fokus på den enkelte medarbejder fremhæves som vigtige kompetencer hos lederen jf. tidligere undersøgelser, men kompetencen er ikke tilstrækkelig i sig selv, hvis lederen ikke også har den nødvendige tid til at fokusere på den enkelte medarbejder.

Tabel 3: Faktiske antal medarbejdere repræsenteret gennem deres ledere i undersøgelsen:

Medarbejdernes udd.niveau.	Ufaglærte	Faglærte	KVU	MVU	LVU
Antal	1304	1151	783	1140	442
Gnst. antal medarb. pr. leder	18	9	6	7	5

Kilde: Analyse af, hvad lederne gør for at kompetenceudvikle de kortuddannede medarbejdere, Ledelsesakademiet, 2007

Nedenfor er linjeledernes fordeling på brancher angivet. Branchen er angivet efter Danmarks Statistiks gruppering (DS 9 standardgruppering)

Tabel 4: 1. linjeledere fordelt på branche og alder

I procent	Alle	Under 40 år	Over 40 år	Total antal
Landbrug, fiskeri og råstof udvikl.	2 %	1 %	2 %	21
Industri	17 %	17 %	17 %	196
Energi og vandforsyning	1 %	-	1 %	14
Bygge og anlæg	6 %	10 %	4 %	66
Handel, hotel og restaurations virksomhed	15 %	21 %	11 %	166
Transport, post og telekomm.	5 %	6 %	4 %	58
Finansieringsvirksomhed og forretningservice	12 %	14 %	10 %	133
Offentlige og personlige tjenesteydelser	41 %	27 %	49 %	471
Uoplyst	1 %	2 %	1 %	16
Total	1.141	402	739	

Kilde: SFI's brugersurvey 2004

Note : 1. linjeledere defineret som lønmodtager, der har personaleansvar for én eller flere medarbejdere.

Hovedparten af linjelederne er ansat indenfor tjenesteydelser, industri, handel mv. og finansieringsvirksomhed mv. Alderen slår igennem i fht. branche, idet flere af de unge ledere under 40 år, er ansat indenfor de faglærte områder såsom bygge- og anlæg og handel, hotel og restaurant, mens de ældre har klart overvægt i ansættelse indenfor offentlige og personlige tjenesteydelser.

Delkonklusion – profil på 1. linjelederne

De vigtigste elementer fra 1. linjeledernes profil kan opsummeres i nedenstående:

Der findes en overvægt af ledere over 40 år, og der er flere mandlige ledere end kvindelige.

Forskellen på lederandelen mellem kønnene bliver noget mindre for dem over 40 år.

62 % af 1. linjelederne er ansat i den private sektor, og de unge under 40 år synes i stort omfang at vælge den offentlige sektor fra i modsætning til deres ældre lederkollegaer. Alderen har også en betydning i forhold til branche, idet flere unge ledere under 40 år, er ansat inden for de faglærte

områder såsom bygge- og anlæg, handel, hotel og restaurant, mens de ældre har klart overvægt i ansættelse indenfor offentlige og personlige tjenesteydelser.

Ca. 1/3 af lederne har personaleansvar for ufaglærte medarbejdere og lederne af ufaglærte medarbejdere har i gennemsnit et større antal medarbejdere under sig. Dette gør det mere vanskeligt for ledere af ufaglærte at have den nødvendige tid til den daglige kommunikation og relationspleje med disse medarbejdere, hvilket er vigtigt for medarbejdernes motivation til kompetenceudvikling.

Ledernes kompetenceudvikling

Læring er kultur- og virksomhedsbestemt, og det er en antagelse, at lederen vil foretrække at benytte de læringsmetoder overfor deres medarbejdere, som de selv foretrækker at anvende. Derfor er det i kortlægningen af 1. linjeledernes profil også interessant at få afdækket lederens egen kompetenceudvikling. Nedenstående tabel viser en række af linjeledernes egne læringsmønstre, hvilket kan have en afsmittende effekt på deres anbefalinger af kompetenceudvikling overfor deres medarbejdere.

En nærmere analyse af ledernes behov for at lære noget nyt viser jf. tabel 5A, at 9 % af de ufaglærte ledere ikke mener, at deres arbejde indebærer, at de må lære nye ting, hvilket kan have en negativ effekt på deres medarbejders kompetenceudvikling. Dette er en noget højere andel i forhold til faglærte ledere og ledere med en videregående uddannelse. Kun 2 % af lederne med en videregående uddannelse mener ikke, at deres arbejde indebærer at de må lære nye ting. Tallene i parentes er de faktiske tal og her fremgår det, at de ufaglærte ledere udgør den mindste gruppe med blot 107 ledere. At lederne ikke selv ser et behov for at lære noget nyt er en blokerende faktor for medarbejdernes kompetenceudvikling, og derfor er det bekymrende at denne risiko er størst for de medarbejdere, som har en ufaglært leder.

Tabel 5A: 1. linjeledernes læringsmønstre

I procent og faktiske tal	Ufaglært	Faglært	Videregående uddannelse
Indebærer Deres arbejde, at De af og til må lære nye ting, fx tilegne Dem ny viden eller nye færdigheder?	9 %	6 %	2 %
<i>Ved svaret NEJ</i>	(10)	(20)	(13)
<i>Ved svaret JA</i>	91 %	94 %	98 %
	(97)	(320)	(663)
<i>I alt</i>	(107)	(340)	(676)

Kilde: SFI's brugersurvey 2004

Note : 1. linjeledere defineret som lønmodtager, der har personaleansvar for én eller flere medarbejdere.

Når vi ser på de ledere, der har svaret ja til at deres arbejde indebære, at de må lære nye ting, viser tabel 5B, at linjelederne lærer selv hyppigst via selve arbejdet. 65 % af de ufaglærte ledere benytter dagligt/ugentligt læring gennem selve arbejdet og 69 % af de faglærte og ledere med en videregående uddannelse benytter dagligt/ugentligt læring gennem selve arbejdet – dvs. tiltag som

”learning by doing”, opgaveglidning, delegering mv., så det er formentligt en læringsmetode, de også anviser overfor deres medarbejdere.

Tabel 5A: 1. linjeledernes læringsmønstre

I procent	Ufaglært (107)	Faglært (340)	Videregående uddannelse (676)
<i>Ved svaret JA. Hvor ofte lærer De disse ting igennem:</i>			
Kurser eller uddannelse			
- Dagligt/ugentligt	2 %	1 %	4 %
- Månedligt	6 %	11 %	16 %
- Halvårligt	26 %	33 %	37 %
- Årligt, sjældnere eller aldrig	66 %	55 %	43 %
Andre slags oplæringsprogrammer (ex. Coaching)			
- Dagligt/ugentligt	13 %	6 %	8 %
- Månedligt	10 %	13 %	16 %
- Halvårligt	15 %	13 %	14 %
- Årligt, sjældnere eller aldrig	63 %	68 %	63 %
Vejledning fra Deres leder			
- Dagligt/ugentligt	20 %	21 %	20 %
- Månedligt	10 %	18 %	15 %
- Halvårligt	9 %	8 %	12 %
- Årligt, sjældnere eller aldrig	61 %	52 %	53 %
Kolleger eller arbejdsgrupper			
- Dagligt/ugentligt	35 %	36 %	40 %
- Månedligt	13 %	19 %	22 %
- Halvårligt	12 %	11 %	12 %
- Årligt, sjældnere eller aldrig	41 %	34 %	26 %
Selve arbejdet			
- Dagligt/ugentligt	65 %	69 %	69 %
- Månedligt	13 %	17 %	15 %
- Halvårligt	8 %	4 %	7 %
- Årligt, sjældnere eller aldrig	14 %	10 %	9 %
Internettet			
- Dagligt/ugentligt	24 %	23 %	38 %
- Månedligt	6 %	10 %	13 %
- Halvårligt	5 %	5 %	6 %
- Årligt, sjældnere eller aldrig	65 %	62 %	44 %

Kilde: SFI's brugersurvey 2004

Note : 1. linjeledere defineret som lønmodtagere, der har personaleansvar for én eller flere medarbejdere

Hvis vi omvendt kigger på, hvilke metoder, de årligt, sjældnere eller aldrig benytter, er det primært ”Andre oplæringsprogrammer – eks. Coaching” og ”Vejledning fra deres ledere” som nedprioriteres. 63 %, 68 % og 63 % af hhv. de ufaglærte ledere, faglærte ledere og ledere med en videregående uddannelse benytter årligt, sjældnere eller aldrig ”Andre oplæringsprogrammer – eks. Coaching” og 61 %, 52 % og 53 % af hhv. de ufaglærte ledere, faglærte ledere og ledere med en videregående uddannelse benytter årligt, sjældnere eller aldrig ”Vejledning fra deres ledere”

Generelt ser vi, at der heller ikke er markant forskel på lederen uddannelsesmæssige baggrund, og deres læringsmønstre, når vi ser på de metoder, de hyppigst anvender. Men samtidig kan vi også se, at der generelt er en større andel af de ufaglærte ledere, der vælger metoderne fra i forhold til de faglærte ledere og ledere med en videregående uddannelse. De ufaglærte ledere er topscorere i alle kategorier, når vi ser på andelen af ledere, der ”årligt, sjældnere eller aldrig” benytter sig af metoderne, hvilket kan indikerer at de ufaglærte ledere ikke nært så hyppigt benytter sig af kompetenceudvikling. Mest markant ses det inden for læring igennem ”Kollegaer eller arbejdsgrupper. 41 % af de ufaglærte ledere benytter årligt, sjældent eller aldrig læring igennem kollegaer eller arbejdsgrupper mod blot 34 % af de faglærte ledere og 26 % af ledere med en videregående uddannelse.

Hvis lederens eget læringsmønster overføres til de deres egne medarbejdere, vil det resultere i, at medarbejderne, der har en ufaglært leder har ringere mulighed for at vil blive tilbudt læringsmuligheder end de øvrige grupper.

Når vi ser på den gruppe af ledere, der har deltaget i *analysen af, hvad lederne gør for at kompetenceudvikle de kortuddannede medarbejdere*, fremgår det, at lederne foretrækker i højere grad at benytte sig af eksterne udbydere, når det gælder udvikling af ledelseskompetencer. Hele 46 % af lederne har deltaget i Diplomuddannelse i ledelse, 24 % har taget en Akademiuddannelse i ledelse og 23 % har taget den Grundlæggende Lederuddannelse – alle tre uddannelser er formelle kompetencegivende uddannelser, jf. tabellen nedenfor.

32 % af lederne har deltaget i virksomhedsinterne kurser i ledelse, hvilket indikerer at virksomhederne selv er interesseret i at udvikle ledernes kompetencer. Blot 4 % eller 9 personer har ikke taget nogen form for efteruddannelse i ledelse.

Tabel 6: Lederens efteruddannelse i ledelse

	Procent	Faktiske antal
Ingen	4 %	9
Virksomhedsinterne kurser i ledelse	32 %	81
AMU-kurser i ledelse	6 %	15
Andre eksterne kurser i ledelse	34 %	87
Den Grundlæggende Lederuddannelse	23 %	59
Akademiuddannelsen i ledelse	24 %	61
Diplomuddannelsen i ledelse	46 %	117
Master i ledelse	1 %	2
Andet	16 %	40

Kilde: Analyse af, hvad lederne gør for at kompetenceudvikle kortuddannede medarbejdere, Ledelsesakademiet 2007

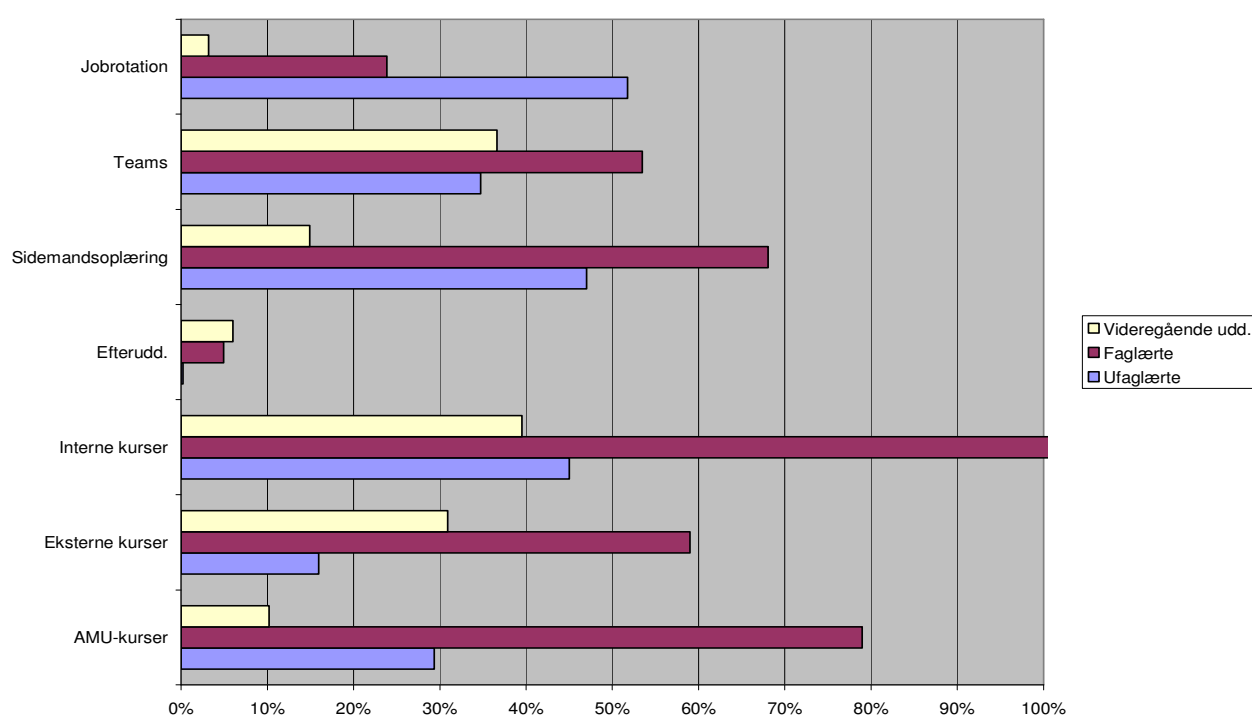
Note: Lederne er 1. linjeledere, der har personaleansvar for én eller flere medarbejdere, og hvor medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund kendes.

Medarbejdernes kompetenceudvikling

Foruden lederens egen kompetenceudvikling er det også interessant at få afdækket, hvor aktive lederne er til at kompetenceudvikle deres medarbejdere, hvilket bl.a. er undersøgt i *Analysen af, hvad lederne GØR for at kompetenceudvikle de kortuddannede*. Direkte adspurgt hvor mange medarbejdere, der i 2006 har deltaget i en eller anden form for *planlagt* kompetenceudvikling, viser nedenstående figur, at de faglærte medarbejdere er de mest aktive mht. planlagte kompetenceudvikling. Denne gruppe har mere end dobbelt så megen aktivitet målt i forhold til de ufaglærte medarbejdere – på trods af, at disse to grupper repræsenterer næsten lige mange medarbejdere i faktiske tal. Kun inden for jobrotation ligger de ufaglærte højest.

Medarbejdere med en videregående uddannelse har den laveste aktivitet, hvilket må formodes at skyldes, at denne medarbejdergruppe i forvejen har en uddannelsesmæssig baggrund på et videregående niveau.

Figur 2: Andel af medarbejdere, der har deltaget i en *planlagt* kompetenceudvikling i 2006



Kilde: Analyse af, hvad lederne gør for at kompetenceudvikle kortuddannede medarbejdere, Ledelsesakademiet 2007

Note 1: Med "Teams" menes en planlagt kompetenceudvikling gennem deltagelse i teams, projektgrupper eller lignende, hvor læring og kompetenceudvikling. Indgår i opgaveløsningen.

Note 2: Med "Efterudd." menes en planlagt deltagelse på offentligt godkendte kompetencegivende efteruddannelser

Tendensen viser, at de ufaglærte medarbejdere fortsat ligger på at lavere niveau mht. kompetenceudvikling i forhold til de faglærte medarbejdere. Man kan også sige, at der fortsat ligger et stort potentiale for at styrke aktivitetsniveauet for de ufaglærte medarbejdere. Totalt set vurderer vi dog, at det samlede niveau for medarbejdernes kompetenceudvikling er meget positivt.

Da lederne, der har deltaget i *analysen af, hvad lederne gør for at kompetenceudvikle de kortuddannede medarbejdere*, har selv været aktive med deres egen efteruddannelse inden for ledelse – 96 % af de adspurgte har deltaget i en planlagt kompetenceudvikling inden for ledelse jf. tabel 6, kan det indikere, at lederens egen kompetenceudvikling inden for ledelse har en positiv afsmittende effekt på medarbejderne.

Ser vi på, hvilke former for kompetenceudviklingsaktiviteter, der planlægges og gennemføres for de enkelte medarbejdergrupper fra *Analysen af, hvad lederne gør for at kompetenceudvikle kortuddannede medarbejdere*, ser det således ud:

De **ufaglærte medarbejdere** benytter sig primært af

- jobrotation,
- sidemandsoplæring og
- interne kurser

Hele 52 % af de ufaglærte medarbejdere deltog i jobrotation i 2006, hvilket er et højt niveau for denne gruppe, 47 % af de ufaglærte deltog i sidemandsoplæring og 45 % af de ufaglærte medarbejdere har deltaget i interne kurser i 2006.

Ser vi på de ledere, der har ledelsesansvar for de ufaglærte medarbejdere, viser det sig, at 65 ud af 74 ledere – eller 88 % - har initieret en eller anden form for kompetenceudvikling i 2006. Igen en stærk indikator for at lederens egen kompetenceudvikling inden for ledelse har en positiv afsmittende effekt på medarbejderne.

De **faglærte medarbejdere** benytter sig primært af

- interne kurser
- AMU-kurser og
- sidemandsoplæring

100 % af de faglærte medarbejdere deltog i interne kurser i 2006, 79 % af de faglærte medarbejdere deltog på AMU-kurser og 68 % af de faglærte medarbejdere har deltaget i sidemandsoplæring i 2006. Ser vi på de ledere, der har ledelsesansvar for de faglærte medarbejdere, viser det sig, at 126 ud af 134 ledere – eller 94 % - har initieret en eller anden form for kompetenceudvikling i 2006. Et særdeles højt kompetenceudviklingsniveau for de faglærte medarbejdere, og ligeledes en stor opbakning fra lederne til kompetenceudvikling.

Medarbejdere med en **videregående uddannelse** benytter sig primært af:

- interne kurser,
- udvikling gennem deltagelse i teams, projekt- eller gruppearbejde og
- eksterne kurser

40 % af medarbejdere med en videregående uddannelse deltog i interne kurser i 2006, 37 % af medarbejdere med en videregående uddannelse havde et planlagt udviklingsforløb gennem deltagelse i teams, projekt- eller gruppearbejde, og 31 % af medarbejdere med en videregående uddannelse har deltaget i eksterne kurser i 2006. Ser vi på de ledere, der har ledelsesansvar for medarbejdere med en videregående uddannelse, viser det sig, at 166 ud af 220 ledere – eller 75 % - har initieret en eller anden form for kompetenceudvikling i 2006.

Det samlede billede viser, at langt de fleste kompetenceudviklingsaktiviteter foregår internt i virksomheden, uanset medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund. Det understreger betydningen af, at kompetenceudvikling foretrækkes, når det foregår i kendte rammer på arbejdspladsen og inden for praksisnære temaer, der kan relateres direkte til den daglige jobfunktion. Dette indikerer også, at de eksterne udbydere af kompetenceudviklingsaktiviteter og efteruddannelser i højere grad må tænke på udvikling af nye værktøjer og ydelser, der tilgodeser dette behov. Noget kunne således tyde på, at der fra skolesystemet side skal tænkes i nye baner, væk fra den traditionelle skolebænkstanke og over i ”selve arbejdet”.

Det er i sig selv bemærkelsesværdigt, at de offentlige finansierede ydelser – AMU-kurser og kompetencegivende efteruddannelse, benyttes i langt mindre grad end interne kompetenceudviklingsaktiviteter. AMU-kursernes aktivitetsniveau indikerer dog, at konceptet i en vis grad har tilpasset sig virksomhedernes behov, skønt potentialet er større, når vi ser på AMU-konceptets primære målgruppe, nemlig de faglærte og ufaglærte medarbejdere. Det er især de ufaglærte medarbejdere, der i meget ringe grad benytter sig af denne mulighed. Kun 29 % af de

ufaglærte medarbejdere har benyttet sig af AMU-kurser mod 45 % af de ufaglærte, der har benyttet sig af interne kurser.

Delkonklusion - ledernes og deres medarbejders kompetenceudvikling

Lederens egen uddannelsesmæssige baggrund har en betydning for medarbejdernes kompetenceudvikling, og når lederne ikke selv ser et behov for at lære noget nyt, kan det være en blokerende faktor for medarbejdernes kompetenceudvikling. Hele 9 % af de ufaglærte ledere mener, at deres arbejde ikke indebærer, at de må lære nye ting. Dette er en noget højere andel i forhold til ledere med en anden uddannelsesmæssig baggrund.

Når vi ser på ledernes læringsmønstre, viser det sig at linjeledernes lærer selv hyppigst via selve arbejdet – dvs. tiltag som ”learning by doing”, opgaveglidning, delegering mv. anvendes, og det er formegentligt læringsmetoder, de også anviser overfor deres medarbejdere. Her har ledernes uddannelsesmæssige baggrund ingen betydning, men det er fortsat de ufaglærte ledere, der har det laveste aktivitetsniveau for egen kompetenceudvikling.

Når det gælder udvikling af ledelseskompeter, foretrækker lederne i højere grad de formelle efteruddannelser inden for ledelse – Diplom i ledelse, Akademiuddannelse i ledelse og Den Grundlæggende Lederuddannelse.

Det har en markant positiv effekt, at lederne selv har taget en lederuddannelse og udvikler deres ledelseskompeter, når vi ser på det høje aktivitetsniveau for kompetenceudvikling, der rent faktisk er gennemført for ledernes medarbejdere i 2006 jf. *analysen af, hvad lederne GØR for at kompetenceudvikle de kortuddannede medarbejdere*. Mellem 75 og 94 % af lederne, der selv har deltaget i en eller anden form for lederuddannelse, har i 2006 haft medarbejdere, der har deltaget i en eller anden form for kompetenceudvikling.

De faglærte medarbejdere er de mest aktive mht. til at deltage i planlagt kompetenceudvikling, og aktivitetsniveauet er dobbelt så stort i forhold til de ufaglærte medarbejdere, på trods af at disse to grupper repræsenterer næsten lige mange medarbejdere i faktiske tal.

Endelig er det også vigtigt at fremhæve, at ledere og deres medarbejdere foretrækker interne kompetenceudviklingsaktiviteter frem for de offentlige tilbud fra uddannelsesinstitutionerne og andre eksterne udbydere. Det peger på at uddannelsesinstitutionerne skal tænke nyt i deres udvikling og tilpasning af værktøjer og ydelser til virksomhederne, så kompetenceudvikling i højre

grad foregår integreret og praksisnært på den enkelte virksomheden. Det gør det trygt og relevant for den enkelte medarbejdere, og dermed fremmer det kompetenceudvikling af de kortuddannede medarbejdere.

3.2 Barrierer og muligheder for lederens kompetenceudvikling af de kortuddannede medarbejdere

Resultatet fra *fokusgruppeinterview: Afdækning af rammebetingelser og barrierer* viser, at ”Der er ingen standardløsninger”. Dette er et vigtigt budskab fra vores interviewpersoner i forhold til spørgsmålet om, hvad lederne skal kunne, og hvad lederne skal gøre for at skabe læringskultur og have en lederstil, der motiverer gruppen af kortuddannede medarbejdere.

Lederen må skabe læringskultur og selv være i læring, reflekterende og med ude på gulvet, og lægge op til, at det er interessant at lære og at lære andre. Lederen må organisere arbejdet, så det skaber tid og plads til refleksion og gensidig inspiration.

Lederstilen må være en interaktion mellem den opgaverettede og den relationsrettede stil, og lederen må lede ikke bare situationsbestemt, men også hver enkelt medarbejder på den særlige måde, der passer til medarbejderens behov for udvikling og til rette tid. Lederen må balancere mellem at presse og ikke presse hver enkelt medarbejder, så der bliver tale om den rigtige timing. Lederen må relatere sig til hver enkelt medarbejders professionelle, personlige og private domæne. Lederen må have blik for, hvornår hver enkelt er parat til at løftes, og dette blik er intuitivt. Lederne gør opmærksom på, at deres lederuddannelser har skærpet deres bevidsthed og dermed deres opmærksomhed mod dette helt afgørende. Man kan sige, de peger på en lederkompetence, som både er en personlig kompetence og en kvalifikation erhvervet gennem uddannelse til leder.

De må være empatiske, lyttende, anerkendende og de må føre løbende dialoger med hver enkelt for at kunne motivere til kompetenceløft med ”rettidig omhu” – hverken for tidligt eller for sent.

Den største barriere er de kortuddannedes manglende tro på sig selv. De har dårlige erfaringer med skole, uddannelse og kurser, og det betyder, at lederne må ”oversætte” kursuskoderne for disse medarbejdere. Dette understøttes af tidligere afsnit ”medarbejdernes kompetenceudvikling”, hvor det fremgår, at medarbejdernes foretrækker intern kompetenceudvikling.

Nogle ledere sender de kortuddannede medarbejdere på kursus, blot for at de kan lære at gå på kursus og opleve, at det ikke er farligt. Nogle af medarbejderne tror ganske enkelt ikke på, at de er i stand til at lære nyt. Men hvis lederen vejleder hver enkelt medarbejder og tilpasser udfordringerne, hvad enten de er ude eller hjemme, så de matcher, det medarbejderen næsten har kompetencer til, så er der gode muligheder for at løfte denne sårbare gruppe.

Manglende tid er en ligeså stor barriere. Somme tider må medarbejderne blive hjemme fra kursus, fordi de ikke kan undværes i løsning af de daglige opgaver. Der er for så vidt tale om et arbejdspress, der betyder, at den nødvendige kompetenceudvikling bliver nedprioriteret. Lederne siger selv, at der ”går drift i det” i stedet for udvikling.

Tid og tryghed er kodeord, og i dem ligger der både muligheder for gøren og kunnen, men mangel på tid og tryghed bliver barrieren for at løfte de kortuddannede og dermed sårbare medarbejdere til mere og mere kompetente medarbejdere. Endnu engang understreger det betydning af, at skolerne skal tænke i nye kompetenceudviklingstilbud til medarbejderne, i særdeleshed de kortuddannede medarbejdere. Til spørgsmålet: ”Hvad kan lederne (skal kunne) og hvad gør lederne (skal gøre)”? Gives følgende svar fra fokusgruppeinterviewene:

Kan/kunne:

- Lederne har ledelse som ”fag” (uddannelse) og er bevidste om betydningen af ledelsesprocesser i relationen med de kortuddannede medarbejdere.
- Lederne kan forstå betydningen af kompetenceløft af de kortuddannede i et større samfundsmæssigt perspektiv.
- Lederne kan vurdere medarbejdere individuelt.
- Lederne kan hjælpe de kortuddannede medarbejdere til at ”knække” koden i uddannelsesjunglen.
- Lederne skal kunne skabe en læringskultur på arbejdspladsen.
- Lederne skal tage udgangspunkt i hver enkelt medarbejder og skal kunne bruge medarbejderens livshistoriske læringsforløb som afsæt for at udvikle kompetenceløft.
- Lederne skal kunne udvise empati og skabe tryghed i forhold til arbejdspladsens læringsmiljø.
- Lederne skal kunne lave overkommelige og synlige mål og små konkrete læringsprocesser.
- Lederne skal kunne give anerkendelse og ros til medarbejderne.
- Lederne skal kunne kommunikere mundtligt i et konkret sprog (ikke abstrakt).
- Lederne skal kunne skabe konkrete billeder af en fælles fremtid.

Gør/gøre:

- Lederne bruger de redskaber, de har fået i lederuddannelsen – lytter, tyder medarbejdernes signaler, taler deres sprog.
- Lederne bruger ledelsesfællesskaber til at forme kultur og værdier for virksomheden.
- Lederne føler sig forpligtet til at sørge for, at de kortuddannede medarbejdere kan få kompetenceløft – alternativt kommer videre i uddannelsessystemet.
- Lederne sørger for at understøtte kompetenceløft til de kortuddannede medarbejdere gennem organiseringen i læringsfællesskaber som storrum og teams.
- Lederne opfordrer til jobrotation og sidemandsoplæring.
- Lederne giver mulighed for fælles refleksion bl.a. rollespil og visualisering af abstrakte forhold m.h.p. at gøre dem konkrete.
- Lederne motiverer via succesoplevelser fx gennem parallelle skole/uddannelsesforløb.
- Lederne sender de kortuddannede medarbejdere på kursus i arbejdsgrupper/-team.
- En leder har udviklet en medarbejderstyret kursuspulje.
- Lederne bygger på succeshistorierne

Heraf fremgår det, at der stilles høje krav til lederens ledelsesfaglighed såvel som personlige kompetencer. En væsentlig rammebetingelse for de kortuddannede medarbejders kompetenceudvikling kan således være, at deres ledere har udviklet deres ledelsesfaglighed – enten gennem en lederuddannelse eller en anden form for kompetenceudvikling.

Fokusgruppeinterview'ene viser også, at kommunikation om kompetenceudvikling er væsentligt, hvad enten den sker i hverdagen eller i forbindelse med MUS. For at kunne afdække, om der er en sammenhæng mellem kompetenceudvikling af de kortuddannede medarbejdere, og det lederne GØR, har vi valgt i *analysen af hvad ledere gør for at kompetenceudvikle kortuddannede medarbejdere*, at undersøge omfanget af de faktorer, som er fremhævet i fokusgruppeinterview'ene – eksempelvis 1) om lederne føler sig forpligtet til at kompetenceudvikle deres medarbejdere – dette er bl.a. sket ved at afdække omfanget af de kompetenceudviklingsaktiviteter, lederne rent faktisk har planlagt og gennemført for deres medarbejdere i 2006 jf. forrige afsnit, 2) om lederne opfordrer til jobrotation og sidemandslæring eller organisering af læringsfællesskaber som storrum og teams – dette er bl.a. sket ved at afdække, hvilke kompetenceudviklingsmetoder, der er anvendt i 2006 jf. forrige afsnit og hvordan lederne følger op på deres medarbejders kompetenceudvikling, hvilket uddybes nærmere i næste afsnit og 3) om lederne skaber en læringskultur gennem kommunikation om kompetenceudvikling – dette er bl.a. sket ved at afdække indholdet af kommunikationen mellem ledere og medarbejdere og hvornår det sker, hvilket også uddybes nærmere i næste afsnit.

Endelig har vi også haft mulighed for at afdække, om ledernes egen kompetenceudvikling inden for ledelse har en positiv effekt på medarbejdernes kompetenceudvikling – dette er bl.a. sket ved at vurdere aktivitetsniveauet for medarbejdernes kompetenceudvikling og sammenholde det med, hvor mange ledere, der har haft medarbejdere, der har deltaget i en eller anden form for kompetenceudvikling i 2006 jf. forrige afsnit.

Hvad skal lederen KUNNE og GØRE

Når vi vil undersøge lederens holdning til kompetenceudvikling, er det nærliggende at tage afsæt i, hvorvidt lederne gennemfører medarbejderudviklingssamtalen, da den dels afspejler lederens fokus på vigtigheden af medarbejderens udvikling og dels også viser, hvilke emner, de vælger at drøfte under MUS.

Til spørgsmålet: ”Gennemfører du MUS samtaler med alle eller nogen af dine medarbejdere?” svarer 92,2 % af lederne ”Ja”. Til spørgsmålet ”Hvor mange af dine medarbejdere gennemfører du MUS med?” ser fordelingen lidt anderledes ud.

Tabel 7: Andel af medarbejdere, som lederne gennemfører MUS med

Medarbejderkategorier

	Ufaglærte	Faglærte	Videregående udd.
Stor set alle	70 %	86 %	86 %
Mere end halvdelen	2 %	3 %	4 %
Mindre end halvdelen	-	3 %	2 %
Få	1 %	1 %	2 %
Ingen	27 %	7 %	6 %

Kilde: Analyse af, hvad lederne gør for at kompetenceudvikle kortuddannede medarbejdere, Ledelsesakademiet 2007

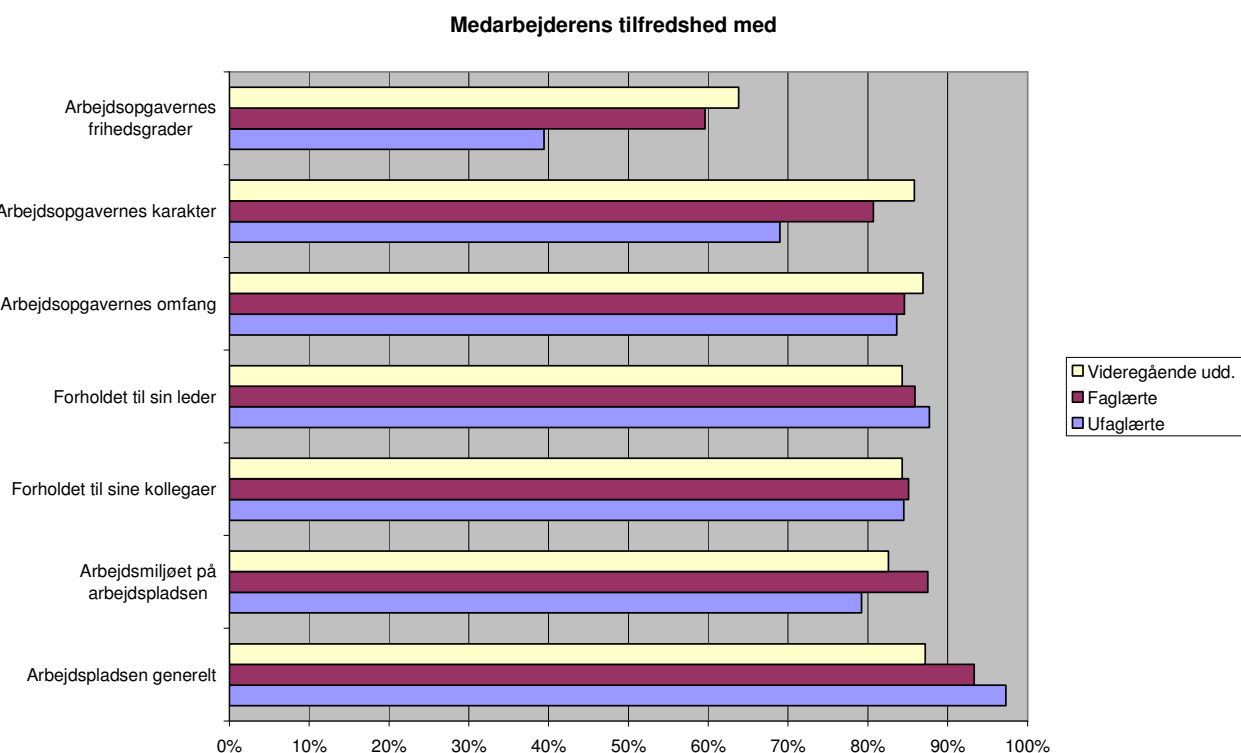
Note : Lederne er 1. linjeledere, der har personaleansvar for én eller flere medarbejdere, og hvor medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund kendes.

Som det fremgår af tabellen ovenfor, er det stadig hver fjerde ufaglærte medarbejder, der ikke får en MUS med deres leder. Helt nøjagtig er det 27 % af de ufaglærte medarbejdere, der ikke får en medarbejderudviklingssamtale, hvorimod andelen er helt nede på kun 6 og 7 % for henholdsvis de faglærte medarbejdere og medarbejdere med videregående uddannelse. Vi kan ikke aflæse årsagen, men blot konstatere, at medarbejderudviklingssamtaler ikke gennemføres i helt samme omfang for de ufaglærte medarbejdere.

Når vi undersøger, hvilke temaer der altid bliver drøftet på MUS, kan vi se både sammenfald og forskelle mellem de tre medarbejderkategorier. Overordnet er der spurgt ind til 3 temaer: 1) Medarbejderens tilfredshed med deres arbejde, 2) Fremtiden i virksomheden og 3) Kompetenceudvikling

Ud over temaerne, der drøftes under MUS, spørger vi også om, hvornår de drøftede det sidst med deres medarbejdere, så vi får afdækket om temaerne også er en del af den daglige kommunikation. Af nedenstående figur fremgår det, at medarbejderens tilfredshed mht. arbejdet generelt og relationer til både kollegaer og ledere er vigtige punkter til en MUS, og der er ikke væsentlig forskel, når vi ser på de enkelte medarbejderkategorier. Det generelle niveau ligger således, at 80-90 % af lederne altid drøfter disse temaer til en MUS.

Figur 3: Hvilke emner bliver *altid* drøftet på MUS?



Kilde: Analyse af, hvad lederne gør for at kompetenceudvikle kortuddannede medarbejdere, Ledelsesakademiet 2007

Note : Lederne er 1. linjeledere, der har personaleansvar for én eller flere medarbejdere, og hvor medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund kendes.

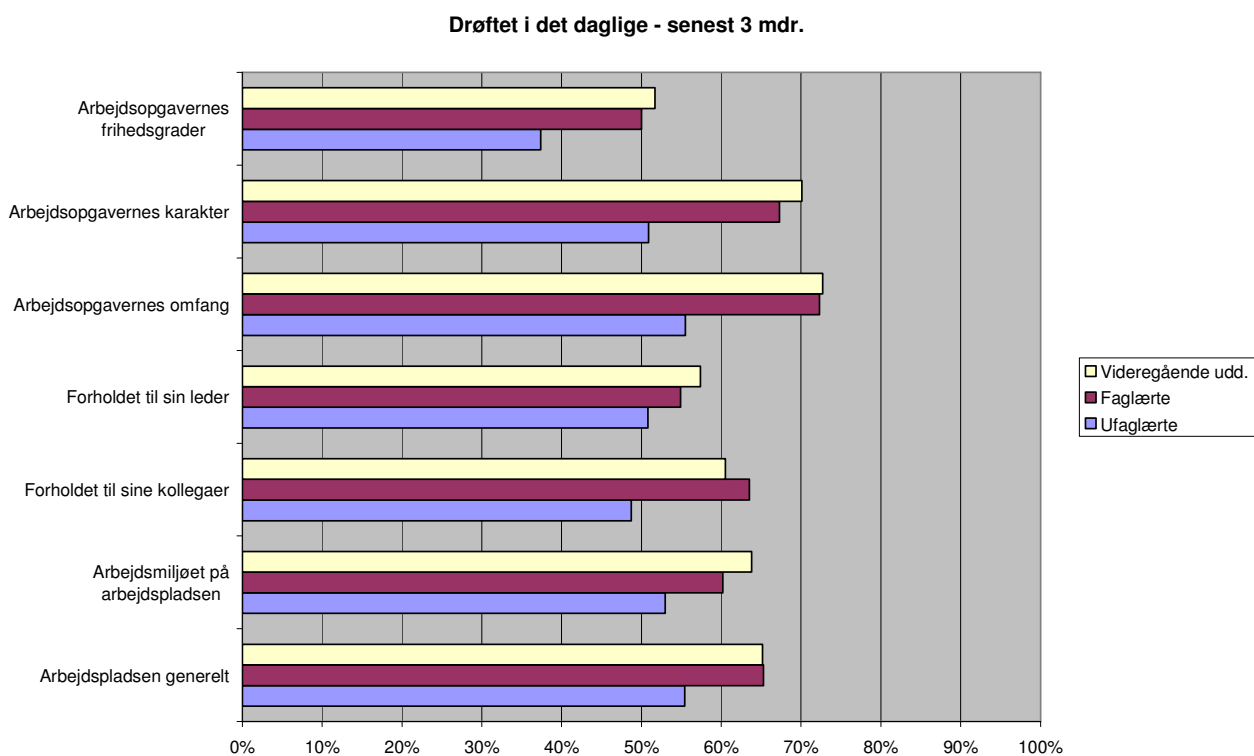
Det eneste emne, der afviger fra det generelle billede er ”arbejdsopgavernes frihedsgrader”. Her er det ca. 60 % af lederne, der altid drøfter dette med de faglærte medarbejdere og medarbejdere med

en videregående uddannelse, hvorimod det blot er 39 % af ledere af de ufaglærte medarbejdere, der altid drøfter dette emne.

Vi kan konstatere, at medarbejderens tilfredshed med sit arbejde er et vigtigt tema under medarbejderudviklingssamtalerne. Når vi spørger, hvornår de sidst har drøftet emnerne med deres medarbejdere, viser det sig at langt de fleste har drøftet det inden for de seneste 3 måneder.

Vi kan se, at der ikke er væsentlig forskel blandt de faglærte medarbejdere og medarbejdere med en videregående uddannelse. Intervallet ligger mellem 50 – 70 % af lederne, der har drøftet disse emner inden for de seneste 3 måneder. Til gengæld ligger niveauet lavere for lederne af de ufaglærte medarbejdere – deres interval ligger mellem 35 – 55 %.

Figur 4: Hvor mange ledere har drøftet disse emner med deres medarbejdere inden for de seneste 3 måneder



Kilde: Analyse af, hvad lederne gør for at kompetenceudvikle kortuddannede medarbejdere, Ledelsesakademiet 2007

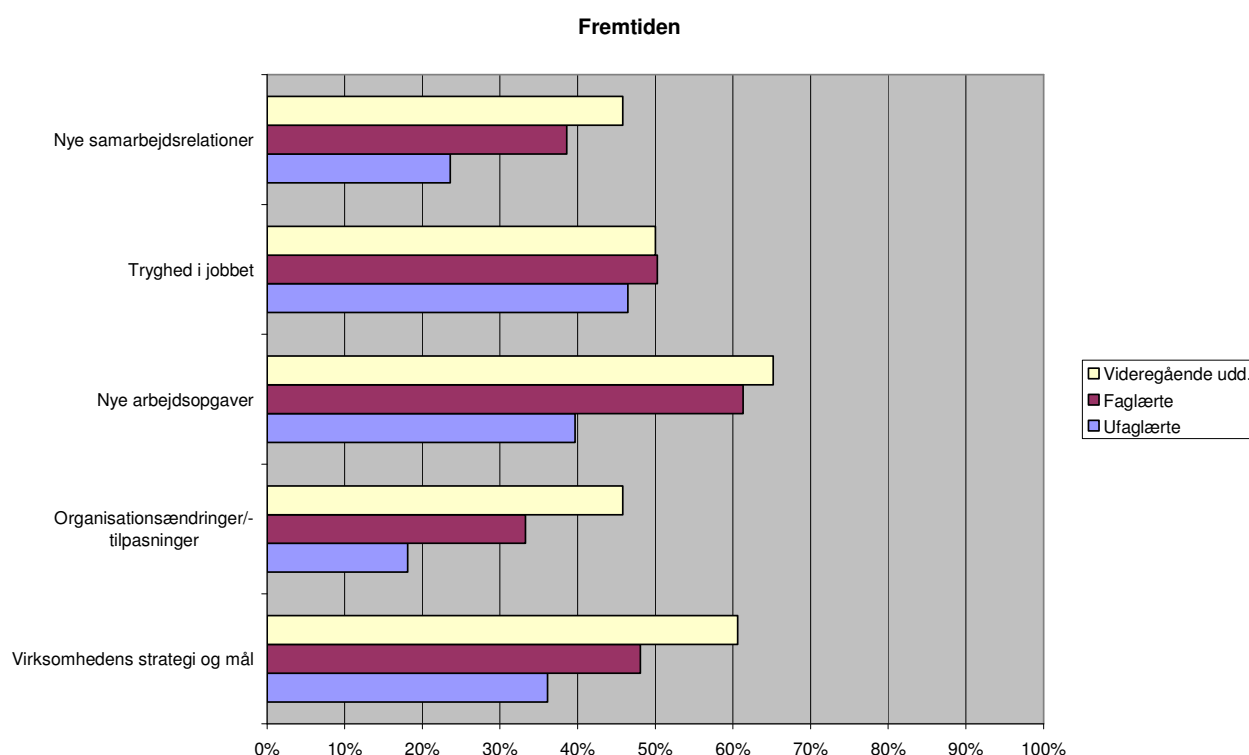
Note : Lederne er 1. linjeledere, der har personaleansvar for én eller flere medarbejdere, og hvor medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund kendes.

Tendensen er, at kommunikation om medarbejderens tilfredshed i hverdagen med de ufaglærte medarbejdere ikke fylder nær så meget, som den kommunikation, der foregår med de øvrige

medarbejderkategorier. Den daglige kommunikation har en stor betydning for medarbejdernes motivation til kompetenceudvikling og bidrager til at skabe en læringskultur på arbejdspladsen.

Når det gælder emner vedr. fremtiden viser figuren nedenfor, at det generelt er emner, som ikke drøftes i nært samme omfang som andre temaer under MUS. Dette er interessant, idet kompetenceudvikling netop også handler om at kunne matche fremtidens krav. Det generelle niveau viser, at mellem 30 – 60 % af lederne altid tager disse emner op under MUS.

Figur 5: Hvilke emner bliver *altid* drøftet på MUS?



Kilde: Analyse af, hvad lederne gør for at kompetenceudvikle kortuddannede medarbejdere, Ledelsesakademiet 2007

Note : Lederne er 1. linjeledere, der har personaleansvar for én eller flere medarbejdere, og hvor medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund kendes.

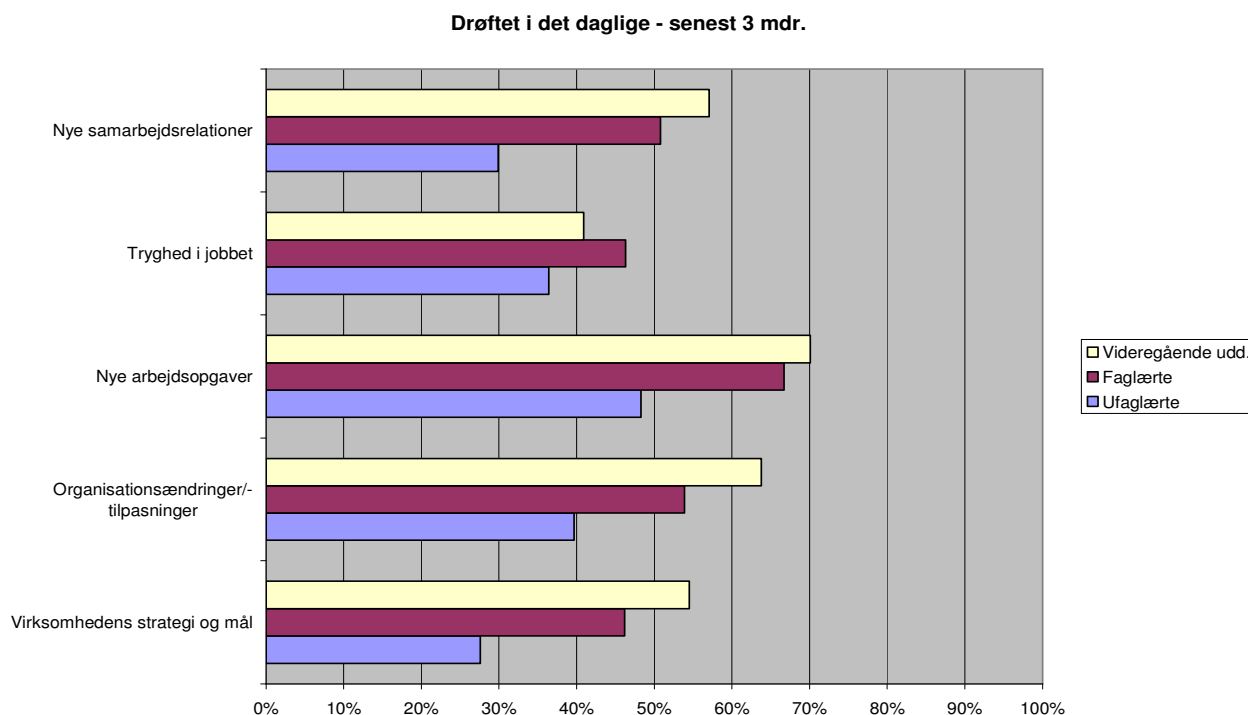
En mere detaljeret analyse viser, at lederne oftere drøfter fremtiden med de medarbejdere, der har en videregående uddannelse, end med de ufaglærte medarbejdere. Figuren viser, at 61 % af lederne altid drøfter virksomhedens strategi og mål med de medarbejdere, der har en videregående uddannelse. Blot 36 % drøfter altid dette emne med deres ufaglærte medarbejdere. 48 % af lederne drøfter altid dette emne med deres faglærte medarbejdere.

Nye arbejdsopgaver kan konkret give anledning til at iværksætte kompetenceudvikling, men figuren viser, at kun 40 % af lederne af de ufaglærte medarbejdere altid drøfter dette emne under MUS,

mod hhv. 61 % og 65 % af lederne for de faglærte medarbejdere og medarbejdere med en videregående uddannelse. Det eneste emne, hvor der er sammenfald, er tryghed i jobbet.

Ser vi på kommunikation om fremtiden i hverdagen, viser den generelle tendens i nedenstående figur, at fremtiden ikke fylder nær så meget i den daglige kommunikation mellem lederne og deres ufaglærte medarbejdere, som den kommunikation, der foregår mellem lederne og hhv. deres faglærte medarbejdere og medarbejdere med en videregående uddannelse.

Figur 6: Hvor mange ledere har drøftet disse emner med deres medarbejdere inden for de seneste 3 måneder



Kilde: Analyse af, hvad lederne gør for at kompetenceudvikle kortuddannede medarbejdere, Ledelsesakademiet 2007

Note : Lederne er 1. linjeledere, der har personaleansvar for én eller flere medarbejdere, og hvor medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund kendes.

Dog viser tabellen nedenfor, at der er nogle emner vedr. fremtiden – eksempelvis ”tryghed i jobbet”, ”nye arbejdsopgaver” og ”virksomhedens strategi og mål”, som lederne i højere taler om i hverdagen med de ufaglærte medarbejdere end under MUS. Eksempelvis har 48 % af lederne drøftet nye arbejdsopgaver med deres ufaglærte medarbejdere inden for de seneste 3 måneder, mod kun 40 % under MUS.

Tabel 8: Lederne og deres ufaglærte medarbejders kommunikationsmønster om emner vedr. fremtiden

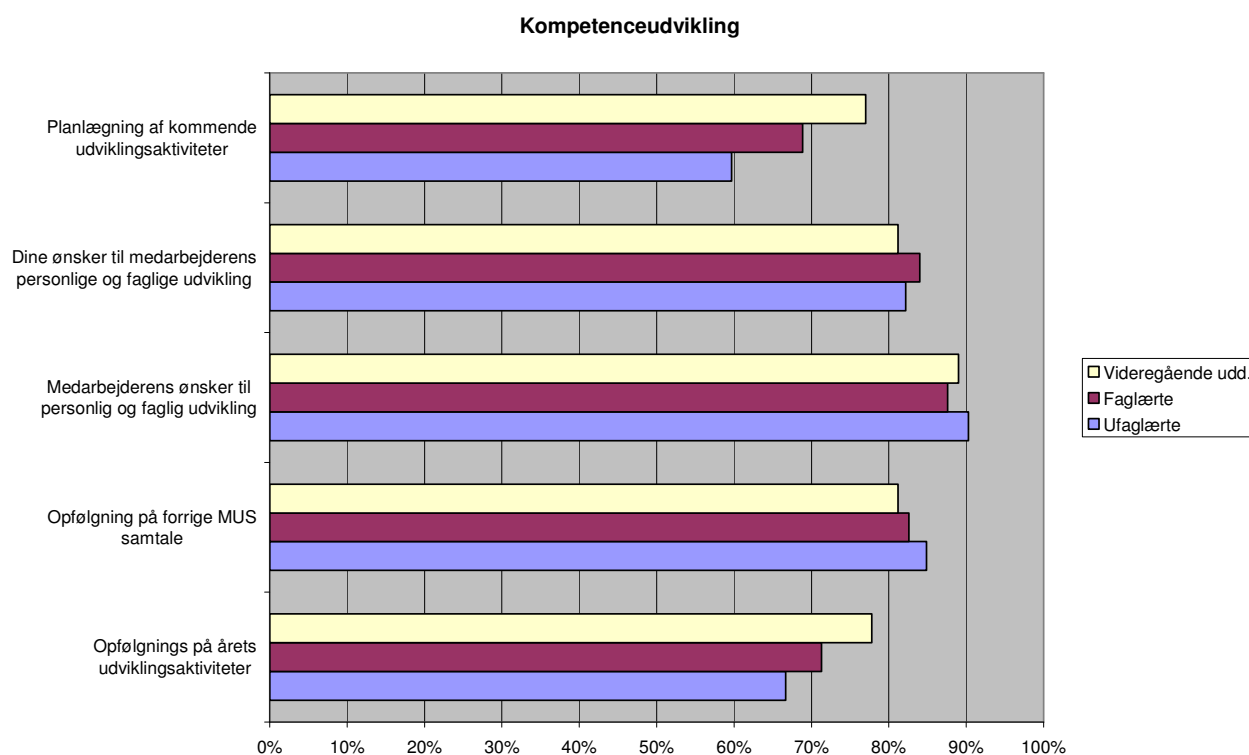
	Nye samarbejdsrelationer	Tryghed i jobbet	Nye arbejdsopgaver	Organisationsændringer/-tilpasninger	Virks. strategi og mål
I hverdagen	28 %	40 %	48 %	36 %	30 %
MUS	36 %	18 %	40 %	47 %	24 %

Kilde: Analyse af, hvad lederne gør for at kompetenceudvikle kortuddannede medarbejdere, Ledelsesakademiet 2007

Note : Lederne er 1. linjeledere, der har personaleansvar for ufaglærte medarbejdere

Når det gælder emner, der vedrører medarbejderens kompetenceudvikling, er det generelt et emne, der altid tales om til MUS. Som det fremgår af figuren på næste side, er der ikke forskel i medarbejderkategorierne, når det gælder hhv. medarbejderens og lederens ønsker til personlig og faglig udvikling samt opfølgning på forrige MUS. Det generelle niveau viser, at 80 – 90 % af lederne altid drøfter disse emner med deres medarbejdere.

Figur 7: Hvilke emner bliver *altid* drøftet på MUS?



Kilde: Analyse af, hvad lederne gør for at kompetenceudvikle kortuddannede medarbejdere, Ledelsesakademiet 2007

Note : Lederne er 1. linjeledere, der har personaleansvar for én eller flere medarbejdere, og hvor medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund kendes.

De ufaglærte medarbejdere adskiller sig på to områder, nemlig ”planlægning af kommende udviklingsaktiviteter” og ”opfølgning på årets udviklingsaktiviteter”. Når det gælder planlægning af kommende udviklingsaktiviteter, viser det sig at kun 60 % af lederne altid drøfter dette emne med de ufaglærte medarbejdere mod. hhv. 69 % og 77 % af lederne for faglærte medarbejdere og medarbejder med en videregående uddannelse.

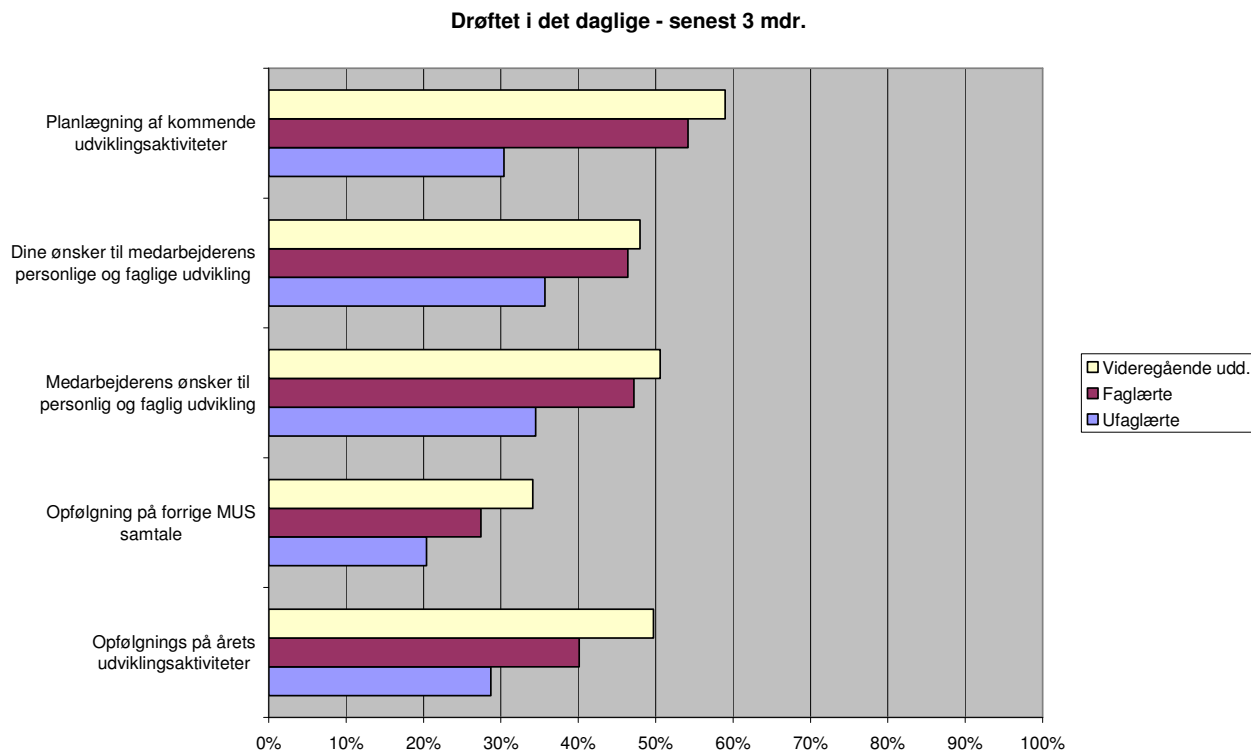
67 % af lederne for de ufaglærte medarbejdere drøfter altid opfølgning på årets udviklingsaktiviteter. Hhv. 71 % og 77 % af lederne for faglærte medarbejdere og medarbejdere med en videregående uddannelse drøfter altid dette emne under MUS.

Igen er tendensen, at de ufaglærte medarbejdere ligger på et lavere niveau end de to øvrige medarbejderkategorier.

I den daglige dialog viser det sig, at lederne i højere grad drøfter kompetenceudvikling med medarbejderne, jo højere medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund er. Ser vi på lederne for de

ufaglærte medarbejdere, viser det generelle billede, at kun hver 3. leder har drøftet disse emner med deres medarbejdere inden for de seneste 3 måneder.

Figur 8: Hvor mange ledere har drøftet disse emner med deres medarbejdere inden for de seneste 3 måneder



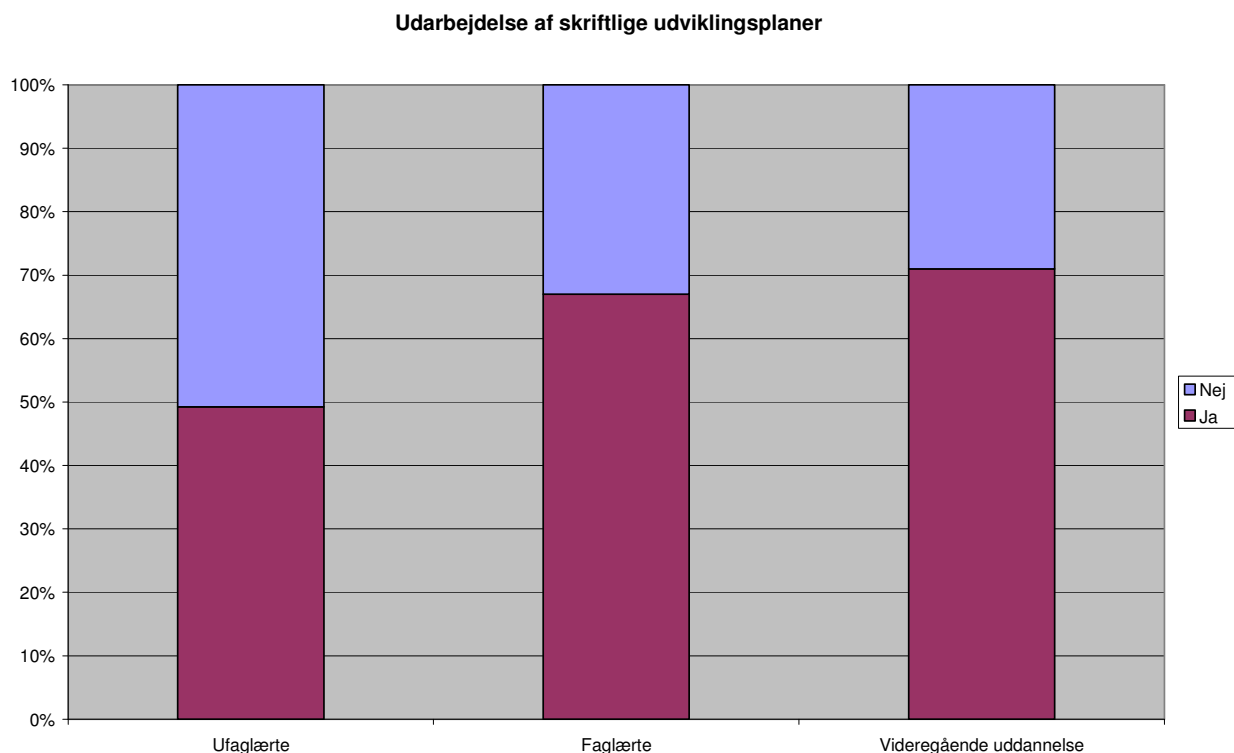
Kilde: Analyse af, hvad lederne gør for at kompetenceudvikle kortuddannede medarbejdere, Ledelsesakademiet 2007

Note : Lederne er 1. linjeledere, der har personaleansvar for én eller flere medarbejdere, og hvor medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund kendes.

En opsummering viser at lederne har en kommunikation med deres medarbejdere om kompetenceudvikling, og MUS er fortsat et vigtigt forum, hvor denne kommunikation foregår, men tendensen er, at den foregår i mindre omfang med de ufaglærte medarbejdere, både når vi ser på kommunikationen under MUS, men også ift. kommunikationen i hverdagen. Samtidig kan vi også konstatere, at hver fjerde ufaglærte medarbejder ikke får en MUS, hvilket er en uheldig tendens, da megen planlægning af kompetenceudvikling foregår under disse samtaler.

Til spørgsmålet ” Udarbejdes der skriftlige planer for den kommende års efteruddannelse og kompetenceudviklingsaktiviteter?”, viser nedenstående figur, at kun 50 % af lederne for de ufaglærte medarbejdere svarer ja til dette spørgsmål. De to øvrige kategorier ligger på hhv. 67 % og 71 %. Det skal her bemærkes, at virksomhedsstørrelse ikke har nogen betydning, selv om der kunne ligge en formodning om, at store virksomheder generelt har bedre muligheder for en HR-funktion til at understøtte dette arbejde.

Figur 9: Hvor mange ledere udarbejder en skriftlig udviklingsplan for deres medarbejdere ift. medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund



Kilde: Analyse af, hvad lederne gør for at kompetenceudvikle kortuddannede medarbejdere, Ledelsesakademiet 2007

Note : Lederne er 1. linjeledere, der har personaleansvar for én eller flere medarbejdere, og hvor medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund kendes.

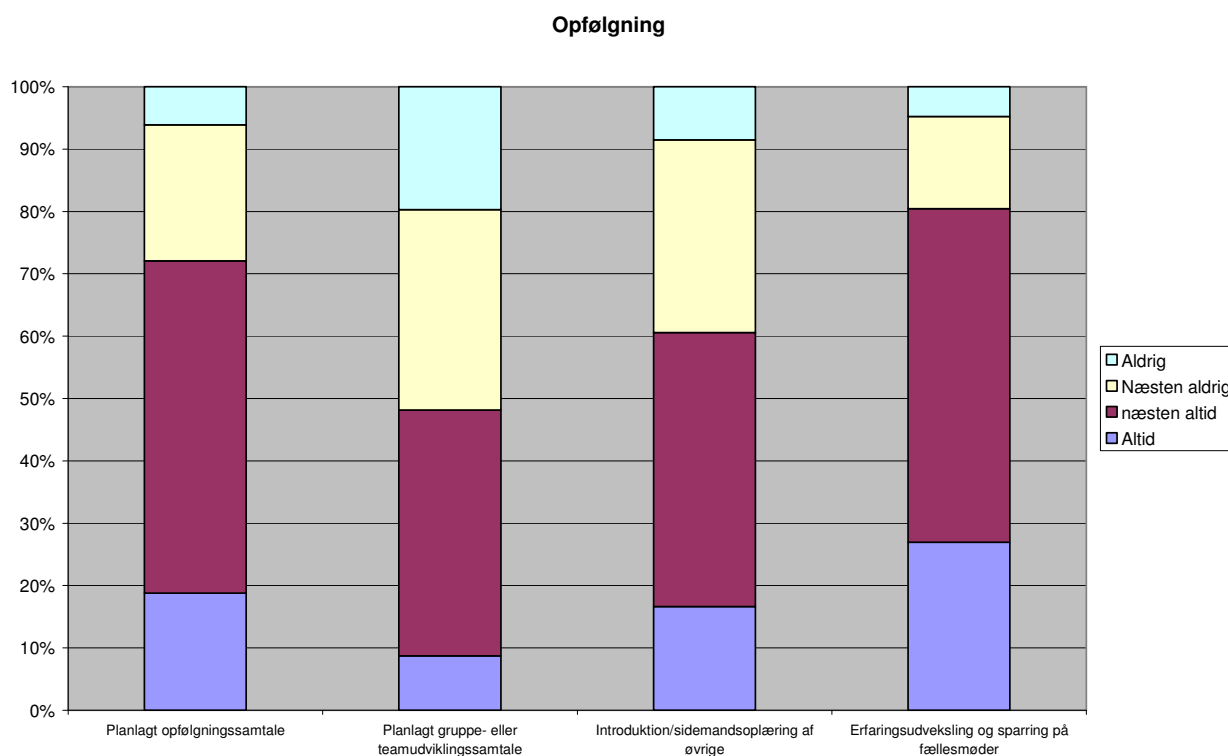
Hvis skriftlige udviklingsplaner er indikator for det fremtidige kompetenceudviklingsniveau, viser tallene, at der ikke er planlagt helt samme omfang af udviklingsaktiviteter for de ufaglærte som for de to øvrige medarbejderkategorier, hvilket er en kedelig tendens.

Da meget af de ufaglærte medarbejders kompetenceudvikling foregår internt i virksomheden, kan der omvendt godt foregå uformel kompetenceudvikling, når situationen tillader det, uden at det er en del af en skriftlig udviklingsplan. Hvis det er tilfældet, kan der være behov for, at lederne af de ufaglærte medarbejdere, er bevidste om den uformelle kompetenceudvikling og får den formaliseret

og dokumenteret, så det anerkendes på lige fod med andre formaliserede kompetenceudviklingsaktiviteter, f.eks. i forbindelse med en realkompetencevurdering..

Ser vi på, hvordan lederen følger op på planlagte udviklingsaktiviteter samt hvor ofte, viser nedenstående figur, at 19 % af lederne benytter altid en planlagt opfølgningssamtale, 9 % af lederne benytter altid en planlagt gruppe- eller teamudviklingssamtale, 17 % benytter altid en planlagt introduktion/sidemandsoplæring af øvrige medarbejdere og 27 % af lederne benytter altid erfaringsudveksling og sparring på planlagte fællesmøder, hvilket er den mest foretrukne metode.

Figur 10: Hvordan følger lederne op på medarbejdernes kompetenceudvikling



Kilde: Analyse af, hvad lederne gør for at kompetenceudvikle kortuddannede medarbejdere, Ledelsesakademiet 2007

Note : Lederne er 1. linjeledere, der har personaleansvar for én eller flere medarbejdere, og hvor medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund kendes.

Generelt viser ovenstående figur, at der sker en opfølgning på de udviklingsaktiviteter, som lederne planlægger med deres medarbejdere. En nærmere analyse inden for de enkelte medarbejderkategorier viser ikke markante forskelle, men man skal være opmærksom på, at f.eks. kun udarbejdes en skriftlig uddannelsesplan for under 50 % af ufaglærte medarbejdere.

Opfølgning på medarbejdernes kompetenceudvikling sker dog ikke så systematisk, som det kunne ønskes. Langt den største andel gør det næsten altid eller næsten aldrig, hvilket tyder på at det sker

mere tilfældigt, måske når tiden tillader det eller når lederen husker det. Netop opfølgning har en stor betydning for medarbejdernes motivation for kompetenceudvikling, i særdeleshed for de medarbejdergrupper, der er usikre på deres egen kompetenceudvikling. Der er stor risiko for, at kompetenceudviklingen bliver indkapslet, og medarbejderne fortsætter som hidtil, når lederne ikke viser interesse, eller viser vejen til, hvordan det kan bruges i hverdagen.

Konklusion på barrierer og muligheder for ledernes kompetenceudvikling af de kortuddannede medarbejdere

Vi vil fremhæve to væsentlige konklusioner i relation til barrierer og muligheder for lederens kompetenceudvikling af de kortuddannede medarbejdere. Tid og tryghed er de to centrale nøgleord i forbindelse med kompetenceløft af de kortuddannede medarbejdere, og disse barrierer kan nedbrydes, når:

- Den største barriere er de kortuddannede medarbejders manglende tro på sig selv, hvorfor de foretrækker kompetenceudvikling, der er praksisnær og foregår internt i virksomheden.
- Manglende tid er ligeså stor en barriere og understreger blot betydningen af hvor vigtigt, det ledelsesmæssige fokus er og samtidig understreger det behovet for kompetenceudviklingsaktiviteter, der foregår internt i virksomheden.
- MUS er fortsat et vigtigt forum, hvor kommunikation om kompetenceudvikling foregår, men tendensen er, at den foregår i mindre omfang med de ufaglærte medarbejdere, både når vi ser på kommunikationen under MUS, men også ift. kommunikationen i hverdagen. Samtidig kan vi også konstatere, at hver fjerde ufaglærte medarbejder ikke får en MUS, hvilket er en uheldig tendens, da megen planlægning af kompetenceudvikling foregår under disse samtaler. Dette understreges yderligere af, at kun halvdelen af de ufaglærte medarbejdere får udarbejdet en skriftlig udviklingsplan.
- Lederne gør opmærksom på, at deres lederuddannelse har skærpet deres bevidsthed og dermed deres opmærksomhed mod kompetenceudvikling af deres medarbejdere helt afgørende. De peger på en ledelseskompence, som både er en personlig kompetence og en kvalifikation erhvervet gennem uddannelse til leder. Dette understreges af det markant høje niveau for kompetenceudvikling af medarbejdere, der kan registreres blandt ledere, der har taget en eller anden form for lederuddannelse. De ufaglærte medarbejdere er dog fortsat svagest repræsenteret.
- Der er behov for at de eksterne udbydere af kompetenceudviklingsaktiviteter og efteruddannelser i højere grad skal tænke på udvikling af nye værktøjer og ydelser, der

tilgodeser et behov for, at kompetenceudviklingsaktiviteter foregår internt i virksomheden, uanset medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund. Noget kunne således tyde på, at der fra skolesystemet side skal tænkes i nye baner, væk fra den traditionelle skolebænkstanke og over i "selve arbejdet".

- Der er behov for at der i højere grad sker en systematisering af alle processer i en vellykket kompetenceudvikling. MUS samtaler sker til en vis grad systematisk, men når det gælder planlægning og i særdeleshed opfølgning, sker det mere tilfældigt. Der skal tilstræbes kvalitet og helhedstænkning i forhold til kompetenceudvikling, hvilket bl.a. kan understøttes med metoder og kompetencer hos lederne, der gør dem i stand til at afdække realkompetencer og have blik for læringsprocesser.

4. Idéer og handlingsforslag

I det følgende beskrives de idéer og handlingsforslag, der blev genereret på det Idéudviklingsseminar, der er blevet gennemført i indeværende projekt DK Kompetenceløft.

Idéudviklingsseminaret blev afholdt den 6.-7. februar 2007. 13 personer deltog og var udvalgt ud fra kriteriet om at få så bred en repræsentation af interessenter, og som samtidig udviste en interesse for emnet. Deltagerne var 1.linjeledere af kortuddannede medarbejdere fra både private og offentlige virksomheder, uddannelsesinstitutioner, interesseorganisationer og faglige organisationer.

Dagene var tilrettelagt, således at analyseresultaterne blev præsenteret og perspektiveret som afsæt til en drøftelse af, hvilke tiltage, der kan styrke lederne i deres kompetenceudvikling af kortuddannede medarbejdere.

På baggrund af de idéer og handlingsforslag, der blev genereret på Idéudviklingsseminaret, har vi valgt at beskrive dem i forhold til 4 overordnede temaer:

- **Netværk**, der skaber læringsfællesskaber i relation til kompetenceudvikling
- **Tilpasning af eksisterende tilbud**, så de i højere grad tilgodeser et kompetenceløft for de kortuddannede medarbejdere
- **Integreret læring i virksomheden**, der fremmer praksisnær kompetenceudvikling og et socialt fællesskab
- **Forpligtende aftaler**, der stiller krav til virksomheder, ledere og ufaglærte medarbejdere om kompetenceudvikling.

Hvert tema beskrives ud fra følgende skabelon:

- Begrundelse for **idéens relevans** ud fra hvad lederen gør/skal gøre og kan/skal kunne
- Beskrivelse af **handlingsforslag**, der kan initieres på hhv. kort, mellemlang og lang sigt
- Beskrivelse af **relevante interessenter**, der kan facilitere handlingsforslagene.

Det er vigtigt at bemærke, at vi forestiller os, at både idéer og handlingsforslag har et dynamisk udgangspunkt, idet de ment som inspirationskilde til at fortsætte en udvikling af nye idéer og handlinger. Vi påstår således ikke, at dette er et udtømt emne, men måske startskuddet til en kontinuerlig fokus på kompetenceløft af de kortuddannede medarbejdere.

4.1 Netværk

Idéens relevans

”Der er ingen standardløsninger” er et vigtigt budskab fra vores interviewpersoner i forhold til spørgsmålet om, hvad lederne skal kunne og hvad lederne skal gøre for at skabe læringskultur og have en lederstil, der motiverer gruppen af kortuddannede.

Analyserne viser, at det er vigtigt, at lederen kan skabe en læringskultur på arbejdspladsen og netværk i forskellige former kan være en metode eller værktøj til at skabe mere trygge og praksisrettede læringsmiljøer på arbejdspladsen. Det underbygges af analyserne, der viser, at også lederne selv bedst lærer via selve arbejdet, sammen med kollegaer eller i arbejdsgrupper.

Samtidig peger de også på at den største barriere for de kortuddannede er manglende tro på sig selv, og tryghed er et centralt nøgleord. Derfor er det vigtigt at lederne er opmærksomme på at understøtte kompetenceløft af de kortuddannede medarbejdere gennem organisering i læringsfællesskaber som storrum og team, hvor læringen knyttes direkte til jobfunktionen.

Dette peger på, at sociale og faglige fællesskaber understøtter kompetenceudvikling af både kortuddannede medarbejdere og lederne selv. Dette behov tilgodeses gennem netværksdannelse, og selv om selve konceptet ikke er nyt, vil handlingsforslagene dog afspejle både nytænkning og en videreudvikling af eksisterende erfaringer med netværk.

Handlingsforslag

Etablering af netværk blandt mindre virksomheder

Ofte er mindre virksomheder stillet i en vanskelig situation mht. kompetenceudvikling af de kortuddannede, da antallet af medarbejdere ofte er begrænset og/eller der ikke er etableret en formel personalefunktion, til at understøtte linjelederne i dette arbejde. Derfor er det hensigtsmæssigt at etablere netværk blandt mindre virksomheder, hvor lederne – alene eller sammen med medarbejderrepræsentanter indgår i et netværk med ledere og medarbejdere fra andre virksomheder, hvor fællesnævneren er størrelsen på virksomheden.

Netværket danner rammen for det ledelsesfaglige fællesskab, hvor erfaringer, idéer og metoder drøftes. Her kan lederen få erfaringer fra de andre virksomheder, såvel som de kan give og modtage sparring på nye idéer og lære af hinanden. Erfaringerne viser, at det beriger et sådan netværk, når

også medarbejdere deltager. Medarbejderne har jo ofte blik for, hvad de øvrige kollegaer har af ønsker, betænkeligheder osv. Desuden vil en medarbejderrepræsentant være en vigtig ambassadør i forhold til bearbejdning af de resterende medarbejdere i virksomheden og garant for, at medarbejdernes ønsker og behov bliver hørt. En ny ordning i Undervisningsministeriet giver endvidere mulighed for at uddanne en medarbejder, tillidsmand eller leder til speciel kyndig omkring kompetenceudvikling. (Note 1b)

Endelig vil et netværk af sådan en art kunne udvides til at hjælpe hinanden, ved at "udlåne" medarbejdere til hinanden, i de tilfælde, hvor det kan være svært at undvære en medarbejder, hvis de skal på kursus. De kan også indgå i et samarbejde om kursusforløb, så virksomhederne kan levere nok deltagere til et "lukket" kursusforløb.

De kan også lave "jobrotation" hos hinanden, sidemandsoplæring eller lignende udviklingsforløb, hvor de kan bevæge sig uden for egen virksomheds organisatoriske rammer.

Et konkret eksempel er "spion-modellen", hvor medarbejdere/ledere "spionerer" hinandens virksomheder og lærer af hinandens erfaringer. Forud for et "spion-besøg" skal den spionerende virksomhed drøfte internt, hvad de ønsker at vide noget mere om. Temaerne kan være mange – her er blot nævnt nogle eksempler: Brug af forskellige systemer, arbejdsmetoder, produktionsplanlægning, medarbejderudviklingssamtaler, ledermøder, implementering af værdier, kvalitetssikring, faglige kompetencer osv.

Til at understøtte sådanne netværk, vil det være hensigtsmæssigt at udvikle nogle koncepter, der danner rammen herfor. Hvem skal mødes, hvor ofte, hvad skal de mødes om og netværkets muligheder.

Netværk mellem store og små virksomheder

Store virksomheder har ofte en formaliseret uddannelsespolitik, en HR-afdeling og i nogle tilfælde også fysiske rammer og undervisningsfaciliteter, der matcher uddannelsesinstitutioner. Disse virksomheder kan invitere mindre virksomheder ind i et samarbejde om at anvende disse ressourcer i et "partnerskab". Partnerskabet kan både omfatte driften af de services, men i høj grad også de ydelser, der kan hentes fra en HR-afdeling: afdækning af kompetenceudviklingsbehov, deltagelse på fælles kursus-/udviklingsforløb osv. De store virksomheder optimerer driften af egen HR-afdeling, og samtidig kan et netværk med mindre virksomheder give anledning til fælles udvikling, erfaringsudveksling og dynamik i processerne. De store virksomheder kan bidrage til det

samfundsmæssige ansvar for kompetenceudvikling og bruge det aktivt i deres PR/branding af virksomheden. De mindre virksomheder får mulighed for at kunne tilbyde medarbejderne udviklingsmuligheder på et højt niveau, men til et omkostningsniveau, der er på højde med virksomhedens størrelse.

Netværk initieret af uddannelsesinstitutionerne

Uddannelsesinstitutionernes tilbud kan også danne rammen for etablering af netværk. På de formelle lederuddannelser (Grundlæggende lederuddannelse, Akademiuddannelse i ledelse og Diplomuddannelse i ledelse) mødes ledere fra forskellige organisationer, og ved at dyrke disse netværk formelt på uddannelserne – d.v.s. hjælpe med at etablere en ramme for, hvordan de skal mødes samt iværksætte processer - sikres en god gruppeudvikling. Uddannelsesinstitutionerne kan udvikle koncepter, der integrerer netværksdannelse gennem uddannelsesforløb.

Uddannelsesinstitutionerne kan også indgå som en aktør i netværkene, bl.a. ved at invitere til arrangementer for nuværende og tidligere studerende/kursusdeltagere, hvor der er oplæg/præsentation af nye bøger, ledelsesteorier, succeshistorier fra forskellig virksomheder eller andet, der har relation til temaet kompetenceudvikling og mulighed for networking.

En række kompetencecentre (note 1a der beskriver kompetencecentre mv.) arbejder med partnerskabsmodeller mellem udvalgte virksomheder og skoler, der arbejder tæt sammen om en kompetenceudvikling, der forholder sig til virksomhedens langsigtede mål således at læring og kurser bliver koblet til virksomhedens behov og strategi. Målet er at virksomheden lærer skolerne bedre at kende og omvendte lærer skolerne virksomhederne bedre at kende i et gensidigt forpligtende partnerskab. Kompetencecentrene har udviklet materiale, der uddyber modellen.

Relevante interessenter

Netværkene kan etableres af uddannelsesinstitutioner herunder regionale kompetencecentre, videnscentre eller virksomhederne selv, enten gennem deres personlige netværk eller ved at involvere lokale erhvervsråd, interesseorganisationer mv. med henblik på at finde interesserede virksomheder.

Selv om det primært er rettet mod mindre virksomheder, kan store virksomheder med fordel bruge samme model – enten på tværs af forretningsområder/divisioner, men også i samarbejde med andre virksomheder.

Uddannelsesinstitutionerne kan bruge disse tiltag, dels som input til udvikling af eksisterende tilbud (efteruddannelsestilbud), men også som en bevidst del af deres branding og tiltrækning af studerende til efteruddannelserne. Det vil også kunne give en afledet forretningsmæssig effekt, idet der etableres en tættere kontakt mellem uddannelsesinstitutionerne, lederne og virksomhederne.

Note 1a:

Brug erfaringerne fra forsøg med kompetencecentre:

I 2006 og 2007 har Undervisningsministeriet taget initiativet til, at der er nedsat 15 ”regionale kompetencecentre i lærende regioner”. Kompetencecentrene, der delvis finansieres af EU-midler består af en række erhvervsskoler i de enkelte regioner. Flere af kompetencecentrene har gennemført forsøg med partnerskabsaftaler mellem en række virksomheder og skolerne om at skabe særlig gode rammer om kompetenceudvikling på virksomheder for faglærte og kortuddannede medarbejdere. Der er opnået erfaringen med forskellige typer af netværksdannelse mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner, Pjecer og rapporter herom kan rekvireres på www.kompetencecentre.dk.

Note 1b:

Brug de nye muligheder som følge af den politiske aftale (18. juni 2007) om at styrke den opsøgende vejledning og rådgivning på virksomhederne:

I de kommende 3 år afsætter folkettingen 125 mil. Kr. til at øge uddannelsesinstitutionernes opsøgende vejledning og rådgivning helt ude på arbejdspladserne. Det etableres 20 landsdækkende voksenvejledningsnetværk med erhvervsrettede udbydere af voksen- og efteruddannelse, VUC, jobcentre, beskæftigelsesregioner, erhvervsservicecentre og vækstfora i de nye netværk. Netværkene skal stå i spidsen for at rådgive virksomheder og uddanne kyndige vejledere i virksomhederne (f.eks. mellemledere, tillidsrepræsentanter eller ildsjæle blandt kollegaerne). Læs mere om ordningen på www.uvm.dk.

Note 1c:

Folketinget har netop vedtaget en lovændring om realkompetencevurdering. Det betyder at den enkelte borger/medarbejder fra 1. august 2007 har ret til at blive realkompetencevurderet i forhold til det offentlige uddannelsessystem. Det er hensigten, at ordningen skal kunne bruges af den enkelte og virksomhederne til at fremme en kompetenceudvikling. Kompetencevurdering af kortuddannede medarbejder er gratis for den enkelte. Medarbejdere med en højere uddannelse end en erhvervsuddannelse skal betale for afklaringen, der gennemføres af den relevante uddannelsesinstitution. Læs mere om ordningen på www.uvm.dk.

4.2 Tilpasning af eksisterende tilbud

Idéens relevans

Kravene til lederne er store, og vores undersøgelser viser, at lederstilen i forbindelse med kompetenceudvikling må være en interaktion mellem den opgaverettede og den relationsrettede stil, og lederen må lede - ikke bare situationsbestemt - men også hver enkelt medarbejder på den særlige måde, der passer til medarbejderens behov for udvikling og til rette tid. Lederen må balancere mellem at presse og ikke presse hver enkelt medarbejder, så der bliver tale om den rigtige timing. Lederen må relatere sig til hver enkelt medarbejders professionelle, personlige og private domæne. Lederen må have blik for, hvornår hver enkelt er parat til at løftes, og dette blik er intuitivt.

Lederne oplever, at deres egen lederuddannelser har skærpet deres bevidsthed og dermed deres opmærksomhed mod den specielle lederudfordring det er at motivere kortuddannede til kompetenceudvikling. Man kan sige, at de peger på en lederkompetence, som både er en personlig kompetence og en værktøjsrelateret og ledelsesfaglig kvalifikation, erhvervet gennem uddannelse til leder.

Mere konkret fremhæver de at:

- Lederne skal kunne forstå betydningen af kompetenceløft af de kortuddannede i et større samfundsmæssigt perspektiv.
- Lederne skal kunne vurdere medarbejdere individuelt.
- Lederne skal kunne hjælpe de kortuddannede medarbejdere til at ”knække” koden i uddannelsesjunglen.
- Lederne skal kunne skabe en læringskultur på arbejdspladsen.

- Lederne skal tage udgangspunkt i hver enkelt medarbejder og skal kunne bruge medarbejderens livshistoriske læringsforløb som afsæt for at udvikle kompetenceløft.
- Lederne skal kunne lave overkommelige og synlige mål og små konkrete læringsprocesser.

Der findes i dag en række efteruddannelses tilbud til lederne, som giver lederne nogle af de kvalifikationer der skal til for at kompetenceudvikle medarbejdere, herunder også de kortuddannede medarbejdere.

Så udover udvikling af helt nye målrettede uddannelsesmål peger analysen på at der er behov for at eksisterende uddannelses tilbud tilpasses, så fokus på kompetenceudvikling af de kortuddannede, og de særlige betingelser, der gør sig gældende for denne gruppe af medarbejdere, skærpes. Her tænkes specielt på, at de kortuddannede medarbejdere i højere grad benytter sig af interne udviklingsaktiviteter og krav til lederens evne til at skabe læringsrum internt i virksomheden.

Handlingsforslag

Grundlæggende Lederuddannelse

Grundlæggende lederuddannelse (GLU) er kursusforløb, der er sammensat af 5 AMU-uddannelsesmål, og hvor der imellem hvert modul er en længere periode, hvor deltagerne kan arbejde med de gennemgåede temaer i praksis med efterfølgende opfølgning. På den måde sikres en praksisnær undervisning. GLU er en kendt og anerkendt lederuddannelse for ledere, der tilhører AMU-målgruppen.

Et forslag er, at GLU udvides med et ekstra modul, der handler om kompetenceudvikling af medarbejdere, med et særligt fokus på de kortuddannede.

Grundlæggende kompetenceudvikling – et AMU-kursusforløb

På længere sigt kan der udvikles et forløb for ledere, som kan hedde ”Grundlæggende kompetenceudvikling”, så brandet fra GLU bruges i markedsføringen af det nye kursusforløb. Skabelonen skal være den samme som på GLU, således at kursusforløbet sammensættes af flere AMU-mål, og har en tidsmæssig udstrækning, der sikrer en praksisnær undervisning.

På endnu længere sigt kan der udvikles et forløb, der handler om lederens personlige udvikling efter samme model som ovenstående, der netop sætter mere målrettet fokus på lederens personlige kompetencer, eksempelvis de kommunikative kompetencer, gennemslagskraft og deres evne til at skabe inspiration, motivation og facilitere læringsprocesser for kortuddannede.

AMU-mål

På nuværende tidspunkt findes en række AMU-mål, der kan indgå i ovenstående modeller, men vi et stort behov for nye AMU-mål, som bl.a. kan handle om ”Læreprocesser i virksomheden”, ”Kvalitet i opfølgning på medarbejders kompetenceudvikling”, ”Etablering af en læringskultur på virksomheden” etc.

Studieordninger for Akademiuddannelsen i ledelse og Diplomuddannelse i ledelse

Gennem studieordningerne kan kompetenceudvikling indarbejdes som en del af uddannelsens formål, mål og indhold. Dette kan ske i forhold til hele ledelseslinjen og specifikt inden for de obligatoriske fagmoduler, og inden for de valgmoduler, hvor det er relevant for temaet. Dette gælder både for Diplomuddannelsen i ledelse og Akademiuddannelse i ledelse.

Ligeledes vil oplysning om de offentlige tilbud om efteruddannelse og kompetenceudvikling være relevant for de studerende, og derfor relevant som en målsætning i studieordningen. Der findes i dag en række relevante offentlige tilbud, som i høj grad tilgodeser arbejdsmarkedets behov, når det gælder kompetenceudvikling. Men hvis lederne ikke er bekendt med disse tilbud, hjælper det ikke de kortuddannede medarbejdere. Netop manglende viden om de muligheder, der allerede eksisterer, er en væsentlig barriere.

Til at understøtte studieordninger og bekendtgørelser kan der udarbejdes fælles undervisningsmateriale, der både indeholder filosofiske, teoretiske og praktisk materiale samt cases, som uddannelsesinstitutionerne kan benytte sig af. Fælles oplysningsmateriale vil også kunne understøtte dette arbejde.

Neutral akkrediteret vejleder

Til at understøtte lederne i deres arbejde med kompetenceudvikling af kortuddannede kan der etableres en akkrediteret vejleder, som virksomhederne kan benytte. (note 1b) Neutraliteten er vigtig, således at behovsafdekningen sker uden særinteresser fra uddannelsesinstitutionerne, og det er derfor en videreudvikling af den traditionelle vejledning, som skolerne tilbyder.

Vejledningen skal sikre, at virksomhederne får afdækket alle muligheder, både hvad angår behov, form og indhold samt finansieringsmuligheder. Eksempelvis giver AMU-konceptet en lang række muligheder for at tilgodese et fleksibelt undervisningsforløb, men ofte kan lovgivningen herfor være svær at gennemskue for lægfolk. Vejlederen vil også kunne indgå i et af de tidligere nævnte netværk, som en resurseperson.

Relevante interessenter

Uddannelsesinstitutionerne har stor interesse i et få disse ydelser suppleret til deres eksisterende tilbud, idet enhver kvalitetsforbedring skaber en stærkere profil på markedet. Ligeledes kan ledernes

interesseorganisationer også opnå en værdi ved at deltage i tilpasningen af eksisterende tilbud, da det bliver mere attraktivt for deres medlemmer.

4.3 Integreret læring i virksomheden

Idéernes relevans

Den største barriere er de kortuddannedes manglende tro på sig selv. De har dårlige erfaringer med skole, uddannelse og kurser, og det betyder at lederne må ”oversætte” kursuskoderne for disse medarbejdere. Nogle ledere sender de kortuddannede medarbejdere på selvvalgte kursus, der ikke har direkte faglig relevans for den enkeltes job (f.eks. blomsterbinding eller madlavning), blot for at de kan lære at gå på kursus og opleve, at det ikke er farligt. Medarbejderne tror ganske enkelt ikke på, at de er i stand til at lære nyt. Men hvis lederen vejleder hver enkelt medarbejder og tilpasser udfordringerne, hvad enten de er ude eller hjemme, så de matcher det, medarbejderen næsten har kompetencer til, så er der gode muligheder for at løfte denne sårbare gruppe.

Manglende tid er en ligeså stor barriere. Somme tider må medarbejderne blive hjemme fra kursus, fordi de ikke kan undværes i løsning af de daglige opgaver. Der er for så vidt tale om et arbejdspress, der betyder, at den nødvendige kompetenceudvikling bliver nedprioriteret. Lederne siger selv, at der ”går drift i det” i stedet for udvikling.

Tid og tryghed er kodeord, og i dem ligger der både muligheder for gøren og kunnen, men mangel på tid og tryghed bliver barrieren for at løfte de kortuddannede og dermed sårbare medarbejdere til mere og mere kompetente medarbejdere.

Derfor ser vi også, at de kortuddannede medarbejdere benytter sig primært af:

- Jobrotation
- Sidemandsoplæring
- Interne kurser

Den læring, der finder sted på virksomheden, giver mulighed for at tilgodese behovet for tid og tryghed, idet rammerne er kendte, det kan ske i et socialt fællesskab, og læringen kan foregå i sammenhæng med den daglige opgaveløsning. De eksterne udbydere af kompetenceudviklingsaktiviteter og efteruddannelser må i højere grad tænke på udvikling af nye

værktøjer og ydelser, der tilgodeser dette behov. Uddannelsesinstitutionerne skal tænke i nye baner, væk fra den traditionelle skolebænkstanke og over i ”selve arbejdet”.

Det er endvidere afgørende, at der i en læringskultur indarbejdes en naturlig *opfølgning* på alle læringsaktiviteter for den enkelte medarbejder. Det gælder ikke mindst i forhold til deltagelse i kurser og lignende aktiviteter.

Handlingsforslag

Læreproceskonsulent

Da langt den største del af kompetenceudvikling af kortuddannede medarbejdere foregår internt i virksomhederne, vil en ”læreproceskonsulent” kunne indgå som ekstern samarbejdspartner til virksomhederne med det formål at hjælpe ledere til at tilrettelægge læreprocesser, der både omfatter behovsafdækning og planlægning af aktiviteter, gennemførelse og opfølgning, samt iværksætte processer, der sikrer at den individuelle læring transformeres til organisatorisk læring. Denne rolle skal defineres og udvikles.

Vi forestiller os at denne rolle bl.a. kan varetages af traditionelle undervisere fra uddannelsesinstitutioner, men det kræver en grundlæggende omskoling/efteruddannelse af disse personer. Det er et markant opgør med den traditionelle underviserrolle, hvorfor vi må forvente, at denne omstillingsproces tager tid og er ressourcekrævende. Der er nærmest tale om et paradigmeskift, selv om der findes uddannelsesinstitutioner, der allerede er i gang med denne omstilling.

Kurser og uddannelser med integreret konsulentbistand

Et markant ønske hos lederne, der har deltaget i en lederuddannelse (f.eks. Den Grundlæggende Lederuddannelse) har været at få støtte og sparring når de er tilbage i jobbet og står alene med udfordringerne

Derfor foreslås det, at der i et vist omfang gives økonomiske muligheder for at der til den enkelte leder der deltager i en lederuddannelse gives mulighed for opfølgende sparring på virksomheden med henblik på at bruge det lærte i praksis. Det kan en sparring, der gives af underviseren eller en uddannet proceskonsulent (det kan også godt være underviseren). Den samlede ydelse skal således bestå af traditionel undervisning og procesbistand fra undervisere, hvor proceskonsultationen

foregår i virksomheden. Proceskonsulentrollen kan både indeholde coaching, supervision, feedback på adfærd, refleksion og vejledning etc.

Proceskonsulentrollen stiller krav til undervisernes kompetence, hvorfor der bliver et behov for efteruddannelse af undervisere (Note 1c).

Note 1d:

Undervisningsministeriet er netop nu ved at afslutte en undersøgelse omkring bla. AMU-lærerne profil og efteruddannelsesbehov. På den baggrund forventes en revision af den pædagogiske grunduddannelse ved erhvervsskolerne, herunder en overbygning (forlængelse) af uddannelsen, så den får den dobbelte varighed. Samtidig undersøges muligheder for at styrke opkvalificeringen af institutionernes konsulenter og lærere med konsulentfunktioner med udvikling af en proceskonsulentuddannelse på diplomuddannelsesniveau.

Realkompetencevurdering

Lederens og medarbejdernes bevidsthed om, at den læring, der foregår i hverdagen, også er kompetenceudvikling kan synliggøres gennem realkompetenceafklaring, der allerede kan tilbydes fra uddannelsesinstitutionerne (note 1c). En bevidst markedsføring/synliggørelse af denne ydelse kan hjælpe ledere og medarbejdere til at få realkompetencer afklaret.

Nogle virksomheder har ”bonus”-ordninger eller -pointgivning, når medarbejdere deltager i kompetenceudvikling på jobbet eller på kurser. Det kan i visse tilfælde også med til at synliggøre at kompetenceudvikling prioriteres og vægtes højt.. Denne ”bonus”- ordning kan både være motivationsfremmende, men også sikre en mere systematisk kompetenceudvikling, selv om den er brudt ned i praksislæring i hverdagen.

I forbindelse overenskomsterne i foråret 2007 blev der f.eks. på transportområdet aftalt oprettelse af en kompetenceudviklingsfond, hvor en kompetenceudvikling fra ufaglært til faglært status belønnes direkte med en lønstigning på 4 kr. i timen. Kompetencefonden fungerer fra 2009. Der er oprettet tilsvarende kompetencefonde inden for en række andre overenskomster.

Synlighed og fornyelse

Vi konstaterer, at der i dag allerede findes en lang række ydelser, der med en mindre tilpasning eller et supplement, i høj grad vil kunne nedbryde nogle af de barrierer, som lederne oplever. En markant barriere hos lederne er, at de ikke kender de muligheder, der ligger i det nuværende efteruddannelsessystem.

Opgaven vedr. almindelig oplysning og enkelhed mht. søgning af informationer bliver ikke løftet godt nok – faktisk beskriver lederne det som en uoverskuelig opgave, der får dem til at give op på forhånd. De virksomheder, der har afsat ressourcer hertil, bl.a. gennem en HR-funktion, kan i nogen grad løfte den opgave, men langt de fleste små og mellemstore virksomheder oplever det som et problem.

Uddannelsesinstitutionerne skal blive markant bedre til at synliggøre deres ydelser, og tænke i markedsbearbejdning og markedsføring. De skal ud og besøge lederne på virksomhederne og gøre opmærksom på, hvad de kan.

På nationalt niveau er der foreslået, at der laves TV-spot og reklameaktiviteter, for de formelle tilbud, eksempelvis AMU-konceptet, loven om åben uddannelse osv.

Skolerne skal tænke i markedets behov, både hvad angår udvikling af nye værktøjer og ydelser, der tilgodeser virksomhedernes behov for, at læring foregår i virksomheden. Der skal tænkes ”ud af boksen”, væk fra det traditionelle skolemiljø. Det er ikke tilstrækkeligt blot at ændre de fysiske rammer, så undervisningen flyttes ud i virksomhederne. Der skal også tænkes nyt i forhold til læreprocesser, og hvad underviserens rolle også kan være.

Ikke lederstyret uddannelsespulje

Nogle virksomheder har med fordel lavet en uddannelsespulje, som medarbejderne selv varetager. Dermed tager medarbejderne selv ansvar for deres kompetenceudvikling. Der kan tilknyttes en proceskonsulent eller en neutral akkrediteret vejleder til disse puljer, så medarbejderne kan få hjælp til at bruge disse, men motivationen skal ligge i, at de selv tilrettelægger deres egen kompetenceudvikling.

Relevante interessenter

Uddannelsesinstitutionerne har stor interesse i at markedsføre nogle af de ydelser, de allerede har, såvel som de også har en interesse i at integrere konsulentbistand i uddannelses- og kursusforløb. På den måde sikrer de et tættere partnerskab med deres kunder, og dermed større aktivitet.

Virksomhederne kan med den integrerede konsulentbistand opnå en større effekt af den læring/udvikling, som lederne opnår gennem deres efteruddannelse. Samtidig kan proceskonsulenten skabe muligheden for at der også sker en organisatorisk læring, så den ikke forbliver indkapslet hos den enkelte leder.

Virksomhederne kan have en stor fordel i at få synliggjort og anerkendt de realkompetencer, der er til rådighed blandt medarbejderne. Dels kan det være med til at fastholde medarbejdere, men det kan også have en vigtig signalværdi i forhold til omverdenen og kan også bruges i deres tiltrækning af nye medarbejdere, når virksomhederne i deres rekruttering bevidst fortæller/synliggør, at de anerkender medarbejdernes kompetencer selv om de ikke har en formel uddannelse og at de arbejder bevidst med kompetenceudvikling i hverdagen.

4.4 Forpligtende aftaler

Idéernes relevans

Lederens ansvarsfølelse og forpligtigelse til for at sørge for, at de kortuddannede medarbejdere får et kompetenceløft, er afgørende for de muligheder, der gives til de kortuddannede medarbejdere. Tiden er ligeledes en vigtig faktor, og som det tidligere er blevet fremhævet, så kan der opstå et arbejdspress, der betyder, at den nødvendige kompetenceudvikling bliver nedprioriteret. Lederne siger selv, at der ”går drift i det” i stedet for udvikling.

Handlingsforslag

Kompetenceudviklingspolitik

Virksomhederne bør lave en form for politik inden for deres kompetenceudvikling, der giver lederne relevante værktøjer og metoder til at skabe kvalitet i kompetenceudviklingen. Politikken skal fungerer som ramme til lederen, og bør favne elementer, der indgår i den nedenstående model.

Kvalitet i kompetenceudvikling

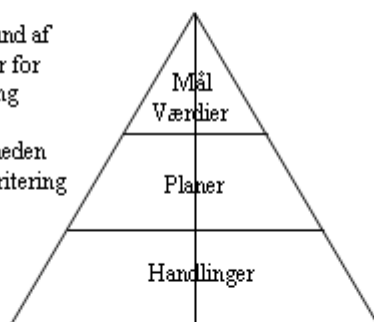
lederen må være det gode eksempel
lederen må "walk through"
lederen må differentiere
knytte kontakt til den enkelte

Generelt

klare mål på baggrund af
formulerede værdier for
kompetenceudvikling

planer for virksomheden
som helhed og prioritering

ideer fra oplistning
både kursus og
læring i praksis



Individuelt

mål for den enkelte
ved ansættelse

planer drøftes ved MUS
vedligeholdes daglig

lederblikket på
den enkeltes muligheder
"point" for udvikling

Kompetenceudvikling indgår i
1) ansættelse 2) vedligeholdes daglig og i MUS 3) ved fratrædelse interviewes
der er kvalitet i kompetenceudvikling, når der er overensstemmelse mellem mål og handlinger

Kilde: Figuren er udarbejdet af Susanne Ploug Sørensen, CVU Storkøbenhavn.

Kompetenceudvikling er en del af ansættelseskontrakten med kortuddannede

For at undgå, at kompetenceudvikling af de kortuddannede sker på betingelse af en række forudsætninger, så som tid, ressourcer, motivation, lederens holdning etc., kan dette imødekommes gennem en "tvungen" kompetenceudvikling af de kortuddannede. Som en del af ansættelseskontrakten, kan der fastlægges en tidsramme for, hvornår der bør ske en kompetenceudvikling, hvor omfangsrig den skal være osv., som både virksomheden og medarbejderen forpligter sig til.

En virksomhed, der primært beskæftiger sig med unge, kortuddannede medarbejdere, har som en politik, at de ufaglærte skal i gang med et uddannelsesforløb senest 2 år efter ansættelsestidspunktet.

Uddannelsespuljer i overenskomsten

Som en del af overenskomsterne mellem arbejdsmarkedets parter er der etableret kompetenceudviklingsfonde, der sikrer det økonomiske råderum.

Relevante interessenter

Virksomhederne har, som en del af deres samfundsmæssige forpligtelse og ønske til et fleksibelt arbejdsmarked, fordel ved at organisationerne løfter opgaven i fællesskab. Dermed bliver det en pligt for alle, frem for en ret. De faglige organisationer og interesseorganisationer bør også se det som en fordel, så de også bidrager til et fleksibelt arbejdsmarked, og bedre udviklingsmuligheder for deres medlemmer.

5. Konklusion

Projektet mål er at gennemføre en kortlægning/profil af ledere på første niveau med hensyn til

- Alder
- Uddannelsesmæssig baggrund
- Karakteristik af jobfunktionen i forskellige brancher
- Virksomhedstyper
- Graden er personaleansvar
- Anvendte ledelsesværktøjer

Herudover skal udarbejdes en handlingsplan for den videre indsats. Handlingsplanen skal indeholde forslag til konkrete initiativer og indsatser til, hvad lederen kan gøre, og hvad lederen skal kunne for at medvirke til kompetenceløft på den enkelte arbejdsplads.

Projektets mål er endvidere at kortlægge rammebetingelser og konkrete barrierer for målgruppens medvirken til kompetenceløft af kortuddannede medarbejdere.

Profilen på lederne viser, at 1. linielederne ikke er en homogen gruppe, men en gruppe med store variationer. De vigtigste pointer fra profilen er:

- At lederne med personaleansvar for ufaglærte medarbejdere generelt har betydelig flere medarbejdere under sig. Det gør det ekstra vanskeligt for lederne, at sikre rammer og betingelser for de kortuddannedes kompetenceudvikling, bl.a. fordi en tæt kontakt mellem leder og den enkelte medarbejder er essentiel for at skabe den rette motivation for kompetenceudvikling.
- At lederne gennemfører MUS, men det er fortsat hver 4. ufaglærte medarbejder, der ikke gennemfører MUS, mod blot hver 15. medarbejder med anden uddannelsesmæssig baggrund.
- At de kortuddannede medarbejdere stadig er den mest sårbare gruppe, der har den relativt laveste kompetenceudviklingsaktivitet, og som der foregår mindst kommunikation med, når det handler om kompetenceudvikling og fremtiden. Både i hverdagskommunikationen og i forbindelse med MUS.
- At lederne lærer selv bedst og hyppigst via selve arbejdet, og de ufaglærte medarbejdere foretrækker primært jobrotation, sidemandsoplæring og interne kurser.

- At lederne bruger de redskaber, de har fået i deres lederuddannelse – lytter, tyder medarbejdernes signaler, taler deres sprog.
- At lederne er opmærksomme på, at deres lederuddannelse har skærpet deres bevidsthed og dermed deres opmærksomhed mod deres ansvar og handlingskompetencer i forhold til at kompetenceudvikle de kortuddannede medarbejdere.
- At det har en markant positiv effekt, at lederne selv har taget en lederuddannelse, når vi ser på det høje aktivitetsniveau, der rent faktisk gennemføres for de ufaglærte medarbejdere. 88 % af de ledere, der har taget en lederuddannelse og er leder for ufaglærte medarbejdere, har i 2006 gennemført planlagte kompetenceudviklingsaktiviteter for ufaglærte medarbejdere
- At den største barriere for de kortuddannede medarbejders kompetenceudvikling er deres manglende tro på sig selv. De har dårlige erfaringer med skole, uddannelse og kurser, og det betyder, at lederne skal kunne tilrettelægge læreprocesser internt.

Handlingsforslag til den enkelte leder/virksomhed:

Etablering af netværk blandt virksomheder

Netværk mellem store og små virksomheder

Netværk initieret af uddannelsesinstitutionerne

Partnerskabsaftaler

Realkompetencevurdering

Ikke lederstyret uddannelsespulje

Kompetenceudviklingspolitik

Kompetenceudvikling som en del af ansættelseskontrakten med kortuddannede

Uddannelsespuljer i overenskomsten

Handlingsforslag til skolerne:

Netværk initieret af uddannelsesinstitutionerne

Partnerskabsaftaler

Akkrediteret rådgiver og vejleder

Lærerproceskonsulent

Konsulentbistand/sparring i forbindelse med afholdelse og opfølgning på kurser og uddannelser

Synlighed, markedsføring og udvikling af produkter

Handlingsforslag til eksisterende og nye lederuddannelseselementer:

Tilpasning af Den Grundlæggende Lederuddannelse

Uddannelse af 1.linieledere til uddannelsesambassadører

Nye målrettede AMU-mål for AMU-målgruppens ledere

Tilretning af studieordninger for Akademiuddannelse i Ledelse og Diplomuddannelsen i Ledelse

Der foregår mange gode initiativer rundt omkring i virksomhederne, på uddannelsesinstitutionerne, ministerier og interesseorganisationer, der fremmer kompetenceudvikling af de kortuddannede. Vi tror dog på, at den største udvikling kan ske, når:

- Lederne uddanner sig i ledelse og
- Uddannelsesinstitutionerne redefinerer deres traditionelle rolle, og ser integreret læring i virksomheden, som fremtidens vigtigste kernekompetence og opgave i samfundet, som illustreret i nedenstående figur.

