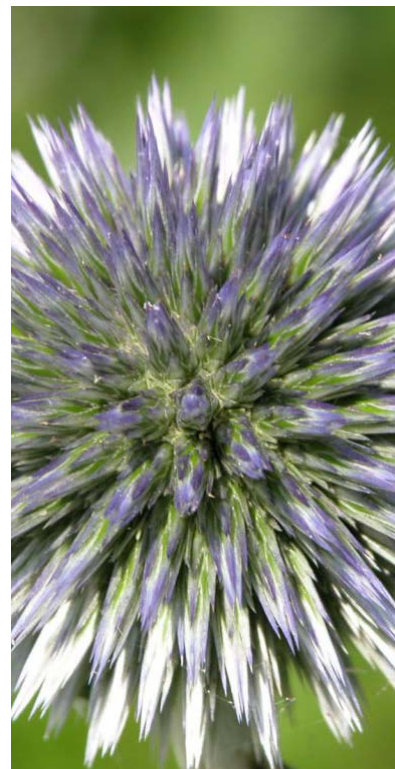




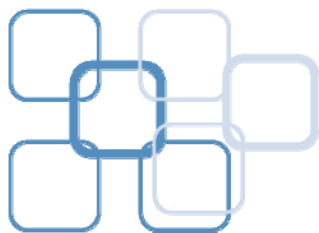
TUP-projekt:

Udvikling af AMU-målgruppens leders kompetencer
til at motivere og vejlede
kortuddannede medarbejdere til kompetenceudvikling

December 2008



Et videncenter i læring og ledelse



Videncenteret L² er et videncenter i Læring og Ledelse. Videncenteret udvikler nye metoder og nye områder for læring af ledelse, primært gennem etablering af et integreret samspil mellem distribuerede videnmiljøer. Videncenteret har en særlig fokus på arbejdspladsbaseret læring, kollektiv viden og organisatorisk læring, samt på leders personlige kompetencer inden for ledelse.

Dato: December 2008

Projektleder/ansvar: Dorte Schmidt/Annette Hjort

Kvalitetsansvarlig: Poul Brath

Version: 1.3

Videncenteret L²

Trongårdsvej 44

DK-2800 Kgs Lyngby

Tlf: 88 526 711

l-ianden@l-ianden.dk

www.l-ianden.dk

CVR: 63504416

EAN: 5798000553514

Videncenteret L² ejes af:

Erhvervsakademiet – Handelsskolen København Nord

Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter

Ledelsesakademiet, Århus Købmandsskole

Danmarks Pædagogiske Universitetsskole

CVU Storkøbenhavn

Ledernes Hovedorganisation

INDHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	4
1. RESUMÉ	5
2. BAGGRUND FOR PROJEKTET	9
3. FORMÅL OG METODE	13
3.1. FORMÅL	13
3.2. METODE	13
3.3. RAPPORTENS STRUKTUR	16
4. AFPRØVNING AF LÆRINGSFORLØB	17
4.1. LÆRINGSFORLØB – UDMØNTNING AF ANBEFALINGER FRA ”KOMPETENCELØFT DK”	17
4.2. PROJEKTETS LEDERE	19
4.3. STARTSEMINAR	21
4.4. INDIVIDUEL KONSULENT/COACHING	23
4.5. KOMPETENCEPLANLÆGNING	26
4.6. MIDTVEJSSEMINAR OG FOKUSGRUPPEINTERVIEW	28
4.7. MOTIVATION AF MEDARBEJDERNE	30
4.8. LEDERENS GENNEMFØRELSE AF LÆRINGSFORLØB FOR MEDARBEJDERE	32
4.9. LEDERNETVÆRK	38
4.10. LEDELSESDILEMMAER	40
5. VURDERING AF LÆRINGSFORLØBENE	43
5.1. LEDERNE MANGLER BEVIDSTHED OM EGEN ROLLE	43
5.2. LEDERES REALKOMPETENCEAFKLARING AF MEDARBEJDERE	43
5.3. LEDERNE SKAL KVALIFICERES TIL MEDARBEJDERINVOLVERING	44
5.4. ARBEJDSPLADSBASERET LÆRINGSFORLØB – LÆRINGEN SKAL RELATERES TIL PRAKSIS	44
5.5. GENEREL MOTIVERING - LEDEREN SKAL KUNNE TYDELIGGØRE MENINGEN	44
5.6. LÆRING AF ANDRE LEDERE OG ANDRE LÆRINGSPLADSER VIA DANNELSE AF LEDERNETVÆRK	44
5.7. INDIVIDUEL COACHING	45
5.8. YDERLIGERE ERKENDELSE FRA LÆRINGSFORLØB	45
5.8.1. LEDERNE MANGLER VIDEN OM UDDANNELSESSYSTEMET	45
5.8.2. LEDERNE HAR EN SVÆR LEDELSESOPGAVE	45
5.8.3. LEDERNE HAR BRUG FOR OPBAKNING FRA NIVEAUET OVENOVER	46
5.8.4. DE KORTUDDANNEDE - DE VIL DA GERNE?	46
6. KONKLUSION	48
7. UDDANNELSESBEHOV OG ANBEFALINGER TIL NYE UDDANNELSESMÅL	52
7.1. UDDANNELSESBEHOV	52
7.2. EKSISTERENDE UDDANNELSE	52
7.3. FORSLAG TIL NYE AMU-UDDANNELSESMÅL OG ELEMENTER	52
8. UDDANNELSESINSTITUTIONERNES ROLLE OG VEJLEDNING	55
8.1. ANBEFALINGER TIL UDDANNELSESINSTITUTIONERNES VEJLEDNING	56
9. ANBEFALINGER TIL VIRKSOMHEDERNE	58
LITTERATURLISTE	59
BILAG	

Forord

I de seneste år har kompetenceudvikling konstant været på den politiske dagsorden og centralt i overenskomsterne. 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 over for store udfordringer i de kommende år.

Men hvordan knækker vi koden og får omsat gode hensigter til et faktisk kompetenceløft?

Dette projekt er ét blandt flere initiativer, der skal ruste virksomhederne og den enkelte leder til at sætte mere fokus på medarbejdernes og lederens egen kompetenceudvikling.

Projektet bygger videre på konklusionerne fra udviklingsprojektet "Kompetenceløft DK", der blev igangsat af Undervisningsministeriet og Ledernes Hovedorganisation i starten af 2006, som en opfølgning på Trepardvalgets arbejde i 2004-06 om voksen- og efteruddannelser.

Det nye og spændende i dette projekt er en hel konkret afprøvning af metoder, værktøjer, uddannelseselementer, ledelsesdilemmaer, ledernetværk og dialogformer, der kan være med til at understøtte lederens rolle i at motivere og vejlede kortuddannede medarbejdere til kompetenceudvikling.

En række ledere og virksomheder har stillet sig til rådighed for projektet, og vi vil godt benytte lejligheden til at takke for jeres indsats.

Også en stor tak til Dorte Schmidt og Annette Hjort fra Videncentret L², der som projektledere har holdt styr på et stort og spændende projekt.

Thomas Christensen
Ledernes Hovedorganisation

1. Resumé

En stor gruppe voksne danskere mangler basale færdigheder og har kun grundskolen som højeste uddannelsesniveau. Kombineret med at mange ufaglærte jobs allerede er forsvundet, og tendensen ser ud til at fortsætte, er der behov for et nationalt løft i uddannelsesniveauet for denne gruppe, dels for at forbedre den enkeltes beskæftigelsesmuligheder, dels for på sigt at sikre den samlede arbejdsstyrke og virksomhedernes konkurrenceevne.

Fra politisk side er der derfor særlig fokus på at få kompetenceløftet de kortuddannede, men til trods for flere tiltag og mange uddannelses tilbud til denne målgruppe, er der stadig for få ufaglærte, der benytter sig heraf.

Tidligere undersøgelser og forskningsresultater peger på, at de kortuddannede har manglende lyst, motivation eller andre barrierer for at indgå i kompetenceudvikling blandt andet som følge af dårlige oplevelser med folkeskolen som læringsmiljø. En stor del af de kortuddannede er dermed ikke selv opsøgende, når det gælder efteruddannelse og læring.

Projektet "Kompetenceløft DK", der blev gennemført i 2006-2007, peger på, at de kortuddannedes nærmeste leder har en afgørende rolle i forbindelse med de kortuddannedes deltagelse i kompetenceudvikling, og at ledere, der selv har taget eller er i gang med en lederuddannelse, både fungerer som rolle model i forhold til deres medarbejdere og også har bedre forudsætninger for at forstå de kortuddannedes kompetencebehov.

Dette projekt tager afsæt i projektet "Kompetenceløft DK's" konklusioner og anbefalinger om, hvad lederen skal gøre for at motivere de kortuddannede til deltagelse i kompetenceudvikling, og hvad lederen skal kunne i denne proces.

Projektet er finansieret af undervisningsministeriets TUP 2007 pulje og er gennemført for HAKL i samarbejde med Ledernes Hovedorganisation.

Projektets formål

Projektet skal bidrage til at flere ledere i AMU-målgruppen får kendskab til og deltager i AMU-lederuddannelser, der rustar lederne i AMU-målgruppen til at få sat fokus på de kortuddannedes kompetenceudvikling.

Projektets mål er, med udgangspunkt i "Kompetenceløft DK's" konklusioner og anbefalinger at afprøve og afdække, hvilke uddannelsesbehov ledere i AMU-målgruppen har, når det drejer sig om at motivere og vejlede de kortuddannede til kompetenceudvikling, samt at give anbefalinger til nye uddannelsesmål og elementer inden for AMU-lederuddannelser, der imødekommer disse behov.

Projektet sigter endvidere på at komme med anbefalinger til, hvordan uddannelsesinstitutionerne kan udbygge deres rådgivning og vejledning, så der sikres et samspil mellem virksomhedens ledere og uddannelsesinstitutionerne i arbejdet med at motivere og vejlede kortuddannede medarbejdere til deltagelse i kompetenceudvikling og læring.

Projektet er et empirisk projekt og omfatter en udmøntning af anbefalingerne i "Kompetenceløft DK" i form af afprøvning af en række metoder, værktøjer, uddannelseselementer, ledelsesdilemmaer, ledernetværk og dialogformer, fokusgruppeinterviews med projektets ledere, interviews med de kortuddannede medarbejdere samt debat om projektets anbefalinger med 20 ledere fra et grundlæggende lederhold.

Læringsforløbene, der skulle ruste lederne i deres rolle med at motivere og vejlede kortuddannede til kompetenceudvikling, er afprøvet og udviklet i samarbejde med 5 ledere fra 4 forskellige virksomheder.

Sideløbende med gennemførelse af selve projektet, har projekts ansvarlige deltaget i et fælles erfaringsarbejde på tværs af de i alt 7 TUP 2007 projekter, der gennemføres under det fælles tema "styrket motivation for uddannelse". Det fælles erfaringsarbejde er initieret af Undervisningsministeriet og har omfattet deltagelse i seminarer indeholdende tematisering af problemstillinger på tværs af projekterne, oplæg om de kortuddannede samt oplæg om og diskussion af projekterne, der har medvirket til at retningsgive og perspektivere dette projekt.

Rapportens overordnede konklusioner er:

Lederne er omdrejningspunktet for de kortuddannedes kompetenceudvikling

Dette projekt bekræfter, hvad der både blev fremhævet i rapporten fra Trepartsudvalget i februar 2006 og i "Kompetenceløft DK": nemlig at 1.linielederen har en afgørende rolle, når de kortuddannede skal motiveres til kompetenceudvikling. Lederen har nøglen og skal lære at anvende denne. Ledere, der selv indgår i efteruddannelse, er som rollemodeller med til at skabe en læringskultur, og ledere der deltager i et lederuddannelsesforløb, syntes at have en mere grundlæggende forståelse for deres lederrolle, herunder betydningen af ledelsesprocesser i relationen med de kortuddannede medarbejdere.

Lederne skal lære at tænke i kompetenceudvikling og forstå deres rolle i forbindelse med de kortuddannedes kompetenceudvikling

1.linielederne syntes ikke at være bevidste om deres rolle og tænker derfor ikke i kompetenceudvikling og uddannelse af deres medarbejdere ud over den mere kortsigtede kompetenceudvikling, der handler om "her-og-nu" færdigheder i forbindelse med at kunne varetage driften. 1.linielederne er først og fremmest optaget af at få driften til at fungere, hvilket i perioden med arbejdskraftmangel har været den altoverskyggende hurdle for mange virksomheder. Det er 1.linieledernes primære mission, og det de bliver målt på.

Motivering af de kortuddannede til deltagelse i kompetenceudvikling kræver tryghed og et læringsmiljø på arbejdspladsen

Som udgangspunkt efterspørger mange kortuddannede ikke selv kompetenceudvikling, og samtidig udgør de et vanskeligere lag at motivere til efteruddannelse end andre medarbejdergrupper. Lederne står derfor overfor en relativt større opgave i forbindelse med kompetenceudvikling af kortuddannede end ledere af andre medarbejdergrupper. Projektet viste, at udvikling af et positivt læringsmiljø integreret i arbejdspladsen og tryghed i de interne arbejdsrelationer, er betingelser for forøgelse af de kortuddannedes kompetenceudvikling.

Alle casene i projektet viste, at flere af de kortuddannedes motivation blev styrket, når lederen deltog i planlægningen og tydeliggjorde formålet med uddannelsesforløbet i forhold til den enkelte medarbejder og afdelingen. I de tilfælde hvor medarbejderne kunne se meningen med kompetenceudviklingen, oplevede projektets ledere, at medarbejderne overvandt nogle af de barrierer, de havde for deltagelse i kompetenceudvikling.

Når lederen samtidig kunne følge uddannelsesaktiviteten op, og sikre forankring af det lærte i medarbejderens jobindhold, påvirkede det medarbejdernes holdning til uddannelse i en positiv retning.

Der er behov for kompetenceudvikling af 1. linielederne

Projektet har vist, at der er et stort behov for at få udviklet kompetencerne og få skærpet 1.linieledernes bevidsthed om den centrale rolle, de har i forhold til at motivere og vejlede de kortuddannede til kompetenceudvikling. Eksisterende lederuddannelser, fx den Grundlæggende Lederuddannelse, indeholder ikke i dag tilstrækkelige læringselementer, der ruste 1. linielederen til at kunne løfte denne opgave.

Derfor foreslås det, at den Grundlæggende Lederuddannelse får tilføjet et ekstra modul, der indeholder elementer om lederens rolle og kompetencer omkring motivering af de kortuddannede til kompetenceudvikling. Der er en stigning i tilgangen til den Grundlæggende Lederuddannelse, og uddannelsesinstitutionerne kan derfor af denne vej nå en stor gruppe ledere, der ellers ikke ville efterspørge kompetencer i forbindelse med at motivere de kortuddannede til kompetenceudvikling.

Det foreslås endvidere, at der i AMU systemet gives mulighed for at hjælpe 1. linielederen med at finde ressourcer til at få tilknyttet en konsulent og deltage i formaliserede netværk, eventuelt i forbindelse med deltagelse i den Grundlæggende Lederuddannelse.

Den strategiske ledelse i virksomhederne skal tage opgaven alvorligt og sikre de nødvendige rammer for 1.linielederne.

Erfaringerne fra projektet har tydeliggjort, at 1.linielederen har en langt sværere ledelsesopgave end en leder, hvis medarbejdere er funktionærer. Den overordnede ledelse bør fokusere på, at 1. linielederen skal have størst mulig støtte og de nødvendige rammer for at kunne bedrive læringsledelse og hermed sikre kompetenceløft af de kortuddannede medarbejdere. I flere tilfælde oplevedes det, at fokus på drift og produktion fuldstændigt tilsidesætter lederens muligheder for at tænke strategisk på efteruddannelse.

1.linielederne bør derfor også belønnes for det arbejde, der ligger i at motivere de kortuddannede til kompetenceløft.

Uddannelsesinstitutionerne skal møde virksomhederne i deres virkelighed

Der syntes at være behov for et tættere samarbejde mellem uddannelsesinstitutionerne og virksomhederne, for dels at synliggøre, at uddannelse nytter, dels for at sikre at efteruddannelse ikke blot bliver et standardkursus, men at der tages udgangspunkt i virksomhedernes daglige drift og problemstillinger. Ved at uddannelsesinstitutionerne møder virksomhederne der, hvor de er, kan der skabes motivation for udvikling hos lederne og mening for de medarbejdere, der gennemfører kurserne.

Selvom der ses en stigning i tilgangen til fx den Grundlæggende lederuddannelse, er der fortsat et stort og udækket behov for lederuddannelse, hvilket også kan være et udtryk for, at mange 1.linieledere fortsat ikke opfatter ledelse som fag. Uddannelsesinstitutionerne skal derfor i deres markedsføring og vejledning også huske tilbud til lederen selv.

2. Baggrund for projektet

Der tales meget om kompetenceudvikling

Fra politisk side tales der meget om kompetenceudvikling og nødvendigheden af et nationalt kompetenceløft fx via Globaliseringsrådet og Trepartsforhandlingerne, og der er særlig fokus på de kortuddannede. Omkring 150.000 voksne danskere mangler basale, almene færdigheder og 700.000 har kun grundskolen som højeste uddannelsesniveau. Over de seneste 10 år er 170.000¹ jobs forsvundet i Danmark, og tendensen ser ud til at fortsætte. Denne udvikling kræver et løft i uddannelsesniveaut, for dels at forbedre den enkeltes beskæftigelsesmuligheder og fortsatte tilknytning til arbejdsmarkedet på længere sigt, dels for at sikre den samlede arbejdsstyrke og den stigende efterspørgsel efter kvalificeret arbejdskraft. Det er af afgørende betydning for virksomhedernes konkurrenceevne og overlevelse.

... og virksomhederne kan se problemstillingen

Langt de fleste virksomheder erklærer sig da også enige i, at kompetenceudvikling er vigtig, men undersøgelser² viser, at det langt fra er det område, som virksomhederne prioriterer højest eller ser som deres største HR-udfordring. Og når man ser på de faktiske tal, så er andelen af kortuddannede, der rent faktisk deltager i efteruddannelse lavt og lavere end for øvrige faggrupper. Det skønnes, at 36 % af alle medarbejdere har deltaget i efteruddannelse i 2007, mens tallet for de kortuddannede er 25 %.³

Men der sker for lidt

Trods flere tiltag⁴ og mange uddannelses tilbud til de kortuddannede, er det få ufaglærte, der rent faktisk benytter sig heraf. De er generelt ikke selv opsøgende med hensyn til kurser og uddannelse.

Virksomhederne og den nærmeste leder har en afgørende rolle

Virksomhederne har derfor en afgørende betydning for medarbejdernes kompetenceudvikling. Det gælder ikke mindst den nærmeste leder i forhold til de kortuddannede medarbejdere, hvor ledere inden for AMU-målgruppen typisk både har det direkte personaleansvar og samtidig også ansvaret for den enkelte medarbejders kompetenceudvikling, hvilket er unikt for det danske arbejdsmarked.

En stor gruppe blandt de kortuddannede kræver tilsyneladende en højere grad af differentieret og individuel opmærksomhed fra lederne på arbejdspladsen for at blive motiveret til videreuddannelse og - udvikling.

Det viser både Trepartsudvalgets rapport⁵ fra februar 2006 samt udviklingsprojektet "Kompetenceløft DK"⁶, som Ledernes Hovedorganisation og Undervisningsministeriet igangsatte i forlængelse af Trepartsudvalgets arbejde.

¹ AE-rådets rapport: "Økonomiske Tendenser 2007"

² Fx Cranet 2008, CFL m.v.

³ Midtjysk kompetencecenter.

⁴ Rapport fra Danmarks Evalueringsinstitut om "GVU-grunduddannelse for voksne" og Rapport om "Nyt AMU – med fokus på kompetencer og fleksibilitet", Evalueringsrapport 2008

I projektet "Kompetenceløft DK" peges der på følgende konklusioner:

- De kortuddannede medarbejdere har manglende lyst, motivation eller andre barrierer for at indgå i kompetenceudvikling
- Lederen har nøglen og ansvaret for de kortuddannedes kompetenceudvikling og er et afgørende led i udviklingen af et læringsmiljø
- Ledere, der selv har taget eller er i gang med en lederuddannelse er både rollemodel og har bedre forudsætninger for at forstå de kortuddannede medarbejders kompetencebehov

En af konklusioner i projektets "Kompetenceløft DK" er, at der synes at være en direkte sammenhæng mellem lederens egen kompetenceudvikling og de kortuddannedes kompetenceudvikling. Det understøttes af, at der ses et højere niveau af kompetenceudvikling blandt medarbejdere, hvis ledere selv har gennemgået en lederuddannelse.

En anden grundantagelse fra "Kompetenceløft DK" og andre undersøgelser peger på, at de kortuddannede ikke vil kompetenceudvikles. I "Kompetenceløft DK" konkluderes dette på baggrund af udtalelser fra de kortuddannedes ledere. Det generelle træk synes at være, at mange af de kortuddannede føler sig utrygge, mangler tro på sig selv, har dårlige skoleerfaringer fra Folkeskolen m.v. At de kortuddannede har dårlige erfaringer med folkeskolen som læringsmiljø har bidraget til, at de opfatter sig selv som dårlige til at lære. Dette betyder, at der er modstand mod at lære nyt, og det sociale sammenhold på arbejdspladsen styrkes i "tryghedsmiljøer", der samtidig virker som en forskansning mod forandring.

Det stiller store krav til den nærmeste leder, når det gælder de kortuddannedes løbende kompetenceudvikling, og når det gælder om at sikre, at livslang uddannelse/kompetenceudvikling bliver en indarbejdet del af virksomhedskulturen. I projektet "Kompetenceløft DK" er givet forslag til, hvad lederen skal *gøre* for at motivere de kortuddannede til at komme med på den livslange læringsbølge, og hvad lederen selv skal *kunne* i denne proces.

Hvad skal lederen 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.

⁵ Livslang opkvalificering og uddannelse for alle på arbejdsmarkedet – rapporten fra Trepartsudvalget, februar 2006

⁶ Udviklingsprojektet er gennemført i regi af Videncentret L-ianden, Ledelsesakademiet i Århus og CVU Stor-København

- 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.

Hvad skal lederen 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 organisationen/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 med henblik på 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

Nøglen til at få låst op for en styrket efteruddannelsesindsats for virksomhedens kortuddannede ligger i høj grad hos 1.linielederen.

Mange 1.linieledere, der fx typisk omfatter produktionsledere, rengøringsledere, gruppeledere, butikshefer m.v. er blevet ledere, fordi de er fagligt dygtige, men synes at være mere forudsætningsløse, når det kommer til ledelse⁷. Flere og flere ledere i AMU-målgruppen ønsker at blive klædt på til de udfordringer, der følger med det at være leder, hvilket ses på en stigende tilgang til Den Grundlæggende Lederuddannelse⁸, der er fordelt over et halvt år med i alt 13 undervisningsdage.

Tilgangen til Den grundlæggende lederuddannelse er steget år for år siden uddannelsen startede i 2001. I 2007 blev uddannelsen gennemført af 2.790⁹ deltagere mod 2.070 deltagere året før. En stigning fra 2006 til 2007 på knap 35 % er naturligvis både glædelig og markant, men selv om der findes andre lederuddannelsesmuligheder, er

⁷ Artikel fra Erhvervsbladet 12. november "Basis-lederuddannelse hitter"

⁸ AMU lederuddannelse sammensat af 5 AMU-uddannelsesmål

⁹ Tal fra Undervisningsministeriet

der fortsat et stort og udækket behov for lederuddannelse, hvilket også kan være et udtryk for, at mange 1.linieledere fortsat ikke opfatter ledelse som fag.

Udvikling i aktiviteten på den Grundlæggende lederuddannelse

	2004	2005	2006	2007
Antal kursister	1000	1690	2070	2790
Indekstal (2004=100)	100%	169%	207%	279%

Kilde: Undervisningsministeriet

Og hvad med uddannelsesinstitutionernes rolle?

Uddannelsesinstitutionerne og de 22 nye vejledningsnetværk har naturligvis også en vigtig rolle i samarbejdet med virksomhederne. Vejledningsnetværkene er netop nedsat med det formål at styrke efteruddannelse af kortuddannede i de små og mellemstore virksomheder.

En effektiv vejlednings- og rådgivningsindsats fra uddannelsesinstitutionerne og vejledningsnetværkene til virksomhederne er nemlig en vigtig faktor til at opbygge et læringsmiljø på virksomheden. Det gælder både den direkte vejledning og rådgivning af medarbejdere og medarbejdernes nærmeste leder på den enkelte arbejdsplads, men også den vejledning og rådgivning, der direkte kan understøtte ledernes daglige udfordringer med at motivere og vejlede medarbejderne til kompetenceudvikling.

3. Formål og metode

Dette projekt tager afsæt i den viden, der er kommet ud af tidligere undersøgelser og projektet "Kompetenceløft-DK".

3.1. Formål

Projektet skal medvirke til, at flere i i AMU-målgruppen får kendskab til og deltager i AMU-uddannelser.

Projektets formål er at komme med anbefaling til videre- og nyudvikling af konkrete uddannelseselementer og nye uddannelsesmål gennem afprøvning af metoder, værktøjer, uddannelseselementer, ledelsesdilemmaer og dialogformer, der understøtter lederes rolle til at motivere og vejlede kortuddannede til kompetenceudvikling.

Projektet sigter endvidere på at styrke det uddannelsesmæssige samspil mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner.

Projektets fokusområder er således:

- Afprøvning af hvilke uddannelsesbehov lederen i AMU-målgruppen har
- Anbefalinger til nye uddannelsesmål eller elementer inden for AMU-lederuddannelser
- Anbefalinger til, hvordan uddannelsesinstitutionerne kan styrke deres rådgivning og vejledning i forbindelse med at understøtte virksomhedens ledere i deres arbejde med at motivere og vejlede medarbejdere til kompetenceudvikling
- Medvirke til at flere ledere i AMU-målgruppen får kendskab til og deltager på AMU-lederuddannelser.

Projektet skal således bidrage til en styrkelse af AMU systemet ved inddragelse af flere ikke-brugere. Dette sker ved, at flere ledere indenfor AMU-målgruppen – gennem AMU-uddannelse og anden støtte – bliver klædt på til varetage deres rolle omkring kompetenceudvikling af kortuddannede medarbejdere. Projektet bidrager på denne måde til en yderligere udnyttelse af AMU systemet ved at inddrage tidligere ikke-brugere af systemet.

3.2. Metode

Projektet, der er gennemført i perioden september 2007 til december 2008, omfatter dels gennemførelse af selve projektet, dels deltagelse i et fælles erfa-arbejde på tværs af de i alt 7 projekter, der gennemføres under det fælles tema "styrket motivation for uddannelse".

Tværgående erfa-arbejde

Det tværgående erfa-arbejde omfatter i alt 4 erfa-møder i henholdsvis september 2007, januar og juni 2008 samt det afsluttende erfa-arbejde, der finder sted senere i december 2008. Erfa-samarbejdet er initieret af undervisningsministeriet og faciliteret af Steen Elsborg¹⁰, og har blandt andet omfattet tematisering af problemstillinger på tværs af projekterne, oplæg om de kortuddannede, rapportskrivning samt

¹⁰ Steen Elsborg er aktionsforsker på DPU

oplæg om og diskussion af projekterne, der har medvirket til at retningsgive og perspektivere projektet.

Derudover har projektets arbejdsgruppe i projektforløbet haft 2 coachingseancer med Steen Elsborg. Seancer, der ligeledes har medvirket til både at retningsgive og stille skarpt på projektets konklusioner.

Projektet: Lederens kompetencer til at motivere de kortuddannede medarbejdere til kompetenceudvikling

Dette projekt er et empirisk udviklingsprojekt, der er baseret på en række aktiviteter og afprøvninger af læringsforløb omkring lederens rolle og arbejde med at motivere de kortuddannede medarbejdere til deltagelse i kompetenceudvikling.

Det er vigtigt at holde fast i, at projektet ikke udgør en undersøgelse af, hvilke værktøjer, læringselementer osv. lederne har behov for. Denne undersøgelse er allerede gennemført i projektet "Kompetenceløft DK". Det er derimod hensigten med dette projekt at forsøge at udmønte konklusionerne fra denne foregående undersøgelse.

Afprøvningen sker i samarbejde med 5 ledere fra 4 virksomheder, og danner baggrund for en efterfølgende anbefaling til, hvilke uddannelsesbehov, der kan medvirke til, at AMU-målgruppens ledere bliver bevidste om og kan håndtere deres rolle i forbindelse med kompetenceudvikling.

Styrkelse af det uddannelsesmæssige samspil mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner sker i projektet ved at give anbefalinger til udbygning og målretning af uddannelsesinstitutionernes vejledning og rådgivning af virksomhedernes ledere i deres arbejde med at motivere medarbejderne til kompetenceudvikling.

Projektforløbet kan skitseres i følgende aktiviteter:

Nedsættelse af projektets arbejdsgruppe samt konsulenter

Projektets arbejdsgruppe har bestået af repræsentanter fra Lederens Hovedorganisation, 3 undervisere med kendskab til og erfaring fra AMU-lederuddannelserne fra henholdsvis Erhvervsakademiet København Nord samt IBC Kolding, en ekstern konsulent, der har deltaget i projektet "Kompetenceløft DK" samt Videncentret L².

Læringsforløbene blev faciliteret af projektets konsulenter, der undervejs fulgte projektets ledere tæt. Konsulenterne udgjorde Johan Bendixen og Annette Hjort fra Erhvervsakademiet København Nord samt Susanne Ploug Sørensen, ekstern konsulent.

Udmøntning af anbefalingerne fra projektet "Kompetenceløft DK" i form af læringsforløbene/elementerne blev udviklet af arbejdsgruppen på 2 workshops i henholdsvis januar og april 2008, og blev videreudviklet i en mindre arbejdsgruppe, bestående af projektets konsulenter og Videncentret L². Læringsforløbene inkl. lederseminarer og de individuelle forløb med projektets 5 ledere er beskrevet i kapitel 4.

Ledernetværk. Parallelt med læringsforløbene, blev der etableret et formelt og faciliteret **netværk** mellem de 5 ledere, for at skabe relationer mellem deltagerne og afprøve denne form for at skabe bevidsthed om den enkeltes leders lederskab med fokus på kompetenceudvikling af deres medarbejdere. Ledernetværket blev facilite-

ret af Susanne Ploug Sørensen, der har erfaring med og har udviklet strukturen for dette projekts netværk. Ledernetværket er beskrevet i afsnit 4.9.

Udvikling og afprøvning af ledelsesdilemmaer omfatter beskrivelse af et par korte cases omkring lederen og de dilemmaer, lederen kan møde i forbindelse med de kortuddannedes barrierer omkring deltagelse i kompetenceudvikling. Dilemmaerne er udviklet efter samme skabelon som den stribe af forskellige ledelsesdilemmaer, der hver uge bringes i www.business.dk i samarbejde med Ledernes Hovedorganisation, og som følges op af artikler om ugens dilemma onsdage i Berlingske Tidendes karrieresektion. Til hver case var der skitseret 5 svarmuligheder. Casene blev afprøvet på projektets ledere som forsøg på at skabe bevidsthed og refleksion om deres rolle. Ét af dilemmaerne blev endvidere bragt som dilemma i Business.dk og på www.lederne.dk og fulgt op af et interview med Ledernes Hovedorganisation om lederens rolle i forbindelse med kompetenceudvikling.

Virksomhederne til projektet blev primært kontaktet telefonisk og/eller pr. mail med en kort beskrivelse af projektet og virksomhedens rolle heri. Virksomhederne er typisk kontaktet via virksomhedens HR-funktion og for de mindre virksomheder via ejeren. Der har i alt været kontakt til 50 virksomheder. Der kom accept om deltagelse fra 8 virksomheder, hvoraf 4 virksomheder sprang fra igen. Blandt de kontaktede virksomheder blev angivet manglende tid, og at virksomhederne anser kompetenceudvikling af deres kortuddannede medarbejdere som et internt anliggende som de typiske barrierer for at deltage i projektet.

Lederne i projektet er alle ledere i AMU-målgruppen, 2 har gennemført den grundlæggende lederuddannelse inden for AMU-systemet, 1 er påbegyndt en intern lederuddannelse, og 2 har ingen lederuddannelse. Lederne kommer fra virksomhederne: DSB (2 ledere), Hvidovre Hospital, Dansk Supermarked Gruppe (Føtex) og København Nord.

Fokusgruppeinterview med projektets ledere Der blev gennemført 2 fokusgruppeinterviews med projektets ledere, dels et 2 timers fokusgruppeinterview i forlængelse af seminaret i juni, dels et 2 timers fokusgruppeinterview i forbindelse med læringsforløbenes afslutning i september 2008.: I hvor høj grad er lederne blevet klædt bedre på til at forstå kompetenceudviklingen (øget bevidsthed og forståelse af egen rolle, øget kompetence i at vejlede og motivere, m.v.).

Interview af medarbejdere, der har medvirket i læringsforløbene, er sket ved individuelle interviews. Der er i alt interviewet 8 medarbejdere.

Afprøvning af projektets resultater og anbefalinger på 20 ledere fra et Grundlæggende Lederhold på København Nord i september 2008. Da afprøvning af værktøjer, uddannelseselementer og dialogformer jf. projektopdraget er gennemført med 5 ledere, og konklusionerne peger på et differentieret behov for støtte, er projektets resultater og konklusioner gennemdrøftet med 20 ledere, der deltog i den grundlæggende lederuddannelse på København Nord, med henblik på at få en indikation af, hvor valide projektets generaliserede anbefalinger er.

Formidling af projektets resultater sker dels gennem en pjece målrettet mod virksomhedernes ledere med anbefalinger, ideer og gode råd i forbindelse med kompe-

tenceudvikling af deres medarbejdere. Pjecen er tænkt som et oplæg, der kan bruges af vejledningsnetværkene.

Desuden sker formidling af projektets resultater og anbefalinger ved møder med de nye vejledningsnetværk, der bl.a. sigter på at nå de små og mellemstore virksomheder.

Ledernes Hovedorganisation har endvidere i efteråret 2008 medvirket til en artikel i Erhvervsbladet om den Grundlæggende Lederuddannelse og stigningen i søgningen til denne.

3.3. Rapportens struktur

I rapportens afsnit om læringsforløb er lederne og virksomhederne ikke anført ved navn. Dette for at sikre ledernes anonymitet.

Citater fra projektets ledere og medarbejdere er i rapporten anført i kursiv.

Rapporten er struktureret på følgende måde:

I kapitel 4 – beskrives formål med samt afprøvning af læringsforløbene

I Kapitel 5 – opsamles vurderinger på baggrund af læringsforløbene, fokusgruppeinterviewene, interviewene med de kortuddannede samt afprøvning af projektets konklusioner på 20 deltagere på et Grundlæggende Lederuddannelseshold på Erhvervsakademiet København Nord

I Kapitel 6 – fremstilles konklusionerne

I kapitel 7 – gives anbefalinger til uddannelsesmål

I kapitel 8 – gives anbefalinger til uddannelsesinstitutionernes vejledning og

I kapitel 9 – gives anbefalinger til virksomhederne

4. Afprøvning af læringsforløb

Afprøvning af læringsforløbene omfatter en beskrivelse af formålet med resultaterne af de aktiviteter, som projektets 5 ledere har gennemgået.

4.1. Læringsforløb – udmøntning af anbefalinger fra "Kompetenceløft DK"

Nøglen til at få låst op for en styrket efteruddannelsesindsats for virksomhedens kortuddannede ligger hos 1. linielederen.

Med udgangspunkt i anbefalingerne fra "Kompetenceløft DK" om, hvad lederen skal kunne, blev anbefalingerne samlet under 7 temaer for indholdet i læringsforløbene. De 7 temaer er nedenfor sammenholdt med anbefalingerne for "Kompetenceløft DK" – anbefalingerne er angivet i punktform og kursiv under hvert enkelt tema.

1. Lederens bevidsthed om egen rolle i forbindelse med kompetenceudvikling
 - *Lederen kan forstå betydningen af kompetenceløft af de kortuddannede i et større samfundsmæssigt perspektiv*
 - *Lederen føler sig forpligtet til at sørge for at de kortuddannede medarbejdere kan få kompetenceløft – alternativt komme videre i uddannelsessystemet*
2. Lederens realkompetenceafklaring af medarbejdere
 - *Lederen kan vurdere medarbejderne individuelt*
 - *Lederne skal tage udgangspunkt i hver enkelt medarbejder og skal kunne bruge medarbejderens livshistoriske læringsforløb som afsæt for at udvikle kompetenceløft*
3. Kvalificere lederen til medarbejderinvolvering
 - *Lederne skal kunne skabe en læringskultur på arbejdspladsen*
 - *Lederen skal kunne udvise empati og skabe tryghed i forhold til arbejdspladsens læringsmiljø*
4. Arbejdspladsbaseret læring
 - *Lederen skal kunne lave overkommelige og synlige mål og små konkrete læringsprocesser*
5. Generel motivering
 - *Lederen skal kunne give anerkendelse og ros til medarbejderne*
 - *Lederne skal kunne skabe konkrete billeder af en fælles fremtid*
6. Læring af andre ledere og andre arbejdspladser via dannelse af ledernetværk
 - *Læringsrum og støtte til lederen omkring alle skal kunne punkter fra "Kompetenceløft DK"*
7. Individuel coaching
 - *Lederen skal kunne kommunikere mundtligt i et konkret sprog (ikke abstrakt)*

- *Lederen skal kunne forstå betydningen af kompetenceløft af de kortuddannede i et større samfundsmæssigt perspektiv*
- *Lederen har ledelse som "fag" (uddannelse) og er bevidst om betydningen af ledelsesprocesser i relationen med de kortuddannede medarbejdere*

Listen af elementer er omfattende og var fra starten ikke tænkt som elementer, alle ledere skulle gennemgå, men som input til elementer, den enkelte leder kunne mødes med. I praksis viste det sig, at det var absolut nødvendigt at møde lederne præcis der, hvor de var – og tage udgangspunkt i den konkrete kontekst: i lederens dagligdag og problemstillinger. De enkelte læringsforløb blev derfor designet af og sammen med den enkelte leder.

Læringsforløbene er den samlede betegnelse for de forløb, som de 5 ledere gennemførte i perioden april til september 2008. Forløbene bestod dels af 3 fællesmøder, hvor de 5 ledere var samlet: Et startseminar, et midtvejsseminar samt to 2-timers fokusgruppeinterviews henholdsvis i forbindelse med midtvejsseminaret og ved læringsforløbenes afslutning. Mellem fællesmøderne gennemførtes individuelle forløb i lederens virksomhed, hvor hver leder havde egen konsulent tilknyttet som personlig coach og som facilitator ved konkrete efteruddannelsesaktiviteter for lederens medarbejdere. For at skabe et læringsrum for den enkelte leder mellem møder med konsulenter og fællesmøderne omfattede læringsforløbet også et sideløbende og faciliteret netværk mellem de 5 ledere.

Indledningsvis – og inden mødet med projektets ledere blev der udarbejdet en struktur for projektets gennemførelse - et såkaldt lederspor, der skulle hjælpe til at holde fokus på lederen og dennes kompetencer i at motivere og vejlede til kompetenceudvikling af de kortuddannede medarbejdere.

Den overordnede struktur for projektets gennemførelse:

Leder	Aktiviteter	Medarbejdere
April 2008 Første møde mellem 5 ledere fra 4 virksomheder	Startseminar introduktion: Effektlæring Læringspilen Workshop AI – løsningsfokuseret tilgang Kompetenceplan Ledernetværk	
28/4 – 2/5 Leders refleksion: hvordan kan jeg anvende ny viden fra seminar til at motivere mine medarbejdere til kompetenceløft? Identificering af 1 eller flere medarbejdere, lederen gerne vil motivere til kompetenceudvikling Afsluttes med coaching/dialog med konsulent fra L ²		
2/5 – 30/5 Vurdering af behov for kompetencer – set i sammenhæng med organisationens mål – funktionskædetænkning. Motivation af den enkelte medarbejder		
Motivation af medarbejdere	Gruppe eller individuel workshop eller AI samtale	Vurdering af behov for kompetencer
Forberedelse til udarbejdelse af kompetenceplan – inspiration fra skemaer/kompetenceindeks	Gruppe eller individuel – workshop eller AI samtale	Udarbejdelse af kompetenceplan (gruppe eller individuel)
Leder tilrettelægger et læringsforløb sammen med konsulenten	Læringsforløb	Arbejdspladsbaseret læringsforløb eller elementer af AMU kursus på arbejdspladsen
	Vurdering og forankring af opnået læring	Mentorer, oplæring af kolleger – rotation – ændret adfærd
23/6 Midtvejs seminar	Fokusgruppeinterview – hvad har I lært/gjort – ledernetværk og udveksling af erfaringer	
Frem til september	Nye tiltag og læringsforløb afprøves	
September	Afsluttende seminar. Fokusgruppeinterview med ledere	Individuelle interview med medarbejdere

4.2. Projektets ledere

De 5 ledere er som følger:

Leder 1: er leder af et callcenter i et hospitalskøkken. Blev leder i forbindelse med overgang fra industrikøkken til restaurationskøkken for 2-3 år siden. Det er en ung leder på 28 år, som har en økonomauddannelse samt har gennemgået den Grundlæggende Lederuddannelse fra Copenhagen West.

Lederen har 9 medarbejdere, der alle er kvinder i alderen fra 21 – 50. Deres job består i at modtage bestillinger fra patienter eller plejepersonale pr. telefon, herefter få samarbejdet med selve køkkenet til at fungere samt sikre at levering af maden sker til de respektive afdelinger. Medarbejderne har ingen eller meget lidt uddannelse, og beskrives af lederen som mentalt skrøbelige og med lavt selvværd.

Leder 2: er leder i et klargøringscenter. Det er en leder i midten af 30'erne. Lederen er uddannet håndværker, og blev opfordret til at søge stillingen som leder for sine tidligere kolleger. Lederen har været leder i 1,5 år og er påbegyndt virksomhedens interne lederuddannelse. Er desuden påbegyndt fagmodul organisation fra AU i ledelse.

Lederen har 30 medarbejdere, der arbejder i 3 holds skift. Medarbejderne er typisk ufaglærte mænd eller unge studerende, der har job ved siden af studiet.

Leder 3: er mellemlider i et større supermarked. Han har været leder igennem de sidste par år, og er i midten af 30'erne. Lederen har en detailuddannelse, men ingen lederuddannelse. Han har dog selv læst en masse om ledelse og kommunikation.

Lederen har 210 ansatte, heraf 8 supervisorer som fungerer som afdelingsledere. Medarbejderne er butikspersonale fra flaskedrenge, kassedamer til butiksassistenten, deltids- og fuldtidsansatte.

Leder 4: er leder af et klargøringscenter, der blev opfordret til at søge stillingen for 1 år siden. Lederen er 53 år gammel, er uddannet som håndværker og har ikke tidligere været leder. Lederen har ikke gennemgået nogen form for lederuddannelse, men afventer at blive sat i gang med virksomhedens interne lederuddannelse.

Lederen har 22 medarbejdere, der arbejder i skiftehold. Medarbejderne er håndværkere eller togbetjente, en del er ordblinde. Lederen selv er meget fokuseret på, hvad der er rigtigt og forkert i forhold til medarbejderne – og føler sig generelt meget usikker i sin nye rolle som leder.

Leder 5: er leder af en pedelafdeling og har været leder de sidste 10 år. Lederen er 48 år og uddannet smed, herudover har lederen gennemført en Grundlæggende Lederuddannelse fra København Nord. Lederen har på hånd en del kendskab til AMU-kurser og ved, at AMU-kurser kan bruges, specielt til f.eks. træbeskæringskurser, IT kurser m.m.

Lederen har 8 medarbejdere, der er en blanding af ufaglærte, håndværkere og fleks-tids-arbejdere ansat i skånejobs.

4.3. Startseminar

Formålet med startseminar var at

1. få sat projektet i gang og få afklaret, hvor den enkelte leder var m.h.t. kompetenceudvikling og sin lederrolle heri
2. undersøge hvad lederen kan og gør i forbindelse med kompetenceudvikling
3. introducere lederne til kendte eller nye værktøjer til at kompetenceudvikle medarbejderne
4. danne et formelt ledernetværk mellem de deltagende ledere
5. introducere de konsulenter, der skulle coache den enkelte leder

Som afslutning på startseminaret blev lederne bedt om at forberede sig til det første møde med konsulenten. Forberedelsen bestod i at identificere en eller flere medarbejdere, som den enkelte leder oplevede som svære at motivere til kompetenceudvikling.

Erkendelser fra startseminaret

Lederne var på forskellige steder med hensyn til ledererfaring og lederuddannelsesbaggrund. Et par af lederne havde gennemgået en grundlæggende lederuddannelse, andre havde ingen lederuddannelse, ligesom der var én næsten ny leder og én med begrænset ledelseserfaring. Deres medarbejdere var enten udelukkende kvinder eller udelukkende mænd. Flere af ledernes medarbejdere havde personlige problemer, andre var ordblinde, ligesom der var et par i fleksjob på grund af fysiske skavanker.

Fælles for alle ledere - uanset om de havde en lederuddannelse eller ej - var, at ingen af dem for alvor så det som deres opgave at sørge for de kortuddannedes kompetenceudvikling.

"Jeg har ikke tænkt over, at det var mig, der havde bolden, når jeg nu ikke har det direkte uddannelsesbudget", citat leder fra projektet

Det typiske billede var, at driften var det vigtigste for lederne, og at medarbejdernes personlige udvikling var i stærk modsætning til at nå driftsmålene. Det betød, at lederne ikke tænkte i kompetenceudvikling af deres kortuddannede medarbejdere, udover den kompetenceudvikling, der omfatter de mere traditionelle eller obligatoriske kurser som f.eks. sikkerhedskurser, hygiejnekurser, træbeskæring, it-kurser m.v. Altså kurser, der i mere eller mindre omfang falder sammen med driftsmålene eller efteruddannelsesaktiviteter, der kom "oppefra" fra "ledelsen" eller HR-afdelingen, og som omfattede samtlige virksomhedens medarbejdere. Som eksempler kan nævnes kurser i Lean.

Lederne var ikke bevidste om, at de er nøglen til kompetenceudvikling som rollemodel eller som den, der motiverer til udvikling af kompetencer. Lederne tænkte som udgangspunkt ikke over kompetenceudvikling som en samfundsmæssige opgave men var da enige i, da de blev spurgt, at virksomhederne naturligvis har et ansvar for at kompetenceløfte samfundets arbejdsstyrke.

Ledernes kendskab til mulighederne inden for AMU systemet var begrænset og blev kun brugt via uddannelsesafdelingerne eller i nogle tilfælde tillidsrepræsentanter. Hvis lederen overvejede et kursus som blev aftalt i forbindelse med en MUS samtale, slog lederen fx op på Google og fik flere tusinde resultater – typisk fra private kursusudbydere.

Alle lederne tog udgangspunkt i MUS samtalerne, når de talte om kompetenceudvikling af medarbejderne. MUS samtalerne forløb var typisk bygget op omkring de standardskemaer, den pågældende virksomhed anvendte. Skemaerne gav lederen en struktur for samtalen og sikrede, at medarbejder og leder kom igennem temaer som trivsel, samarbejde m.v. Medarbejderen og lederen havde hver især forberedt sig på samtalen med udgangspunkt i skemaet.

Lederen kunne typisk spørge medarbejderen: Har du ønsker til kursus? Hvis medarbejderen nævnte et kursus, han/hun kunne tænke sig at gå på, ville lederen, såfremt han synes det er en god idé, ansøge uddannelsesafdelingen om kurset til medarbejderen. Det vil sige, at opfølgning på MUS først kom langt senere.

I en af virksomhederne havde medarbejderne ret til 14 uddannelsesdage. Det viste sig, at de færreste udnyttede denne uddannelsesret, enten på grund af manglende tid eller manglende initiativer fra medarbejderne selv. Eller fordi medarbejderen ikke selv syntes, at han/hun havde behov for kurser. I enkelte tilfælde vidste medarbejderen ikke engang, at han/hun havde denne ret. Ledernes holdning var, at det måtte være frivilligt og op til den enkelte medarbejder, hvorvidt de 14 dage blev udmøntet i kurser.

På nogle virksomheder er resultater af MUS samtaler så fortrolige, at skemaerne skulle opbevares i et aflåst skab, og såfremt lederen henviste til disse skemaer uden for MUS samtalen var det nærmest fyringsgrund.

Derudover var billedet, at det langt fra var alle medarbejdere, der kom til MUS-samtale.

Under faciliteringen af det formaliserede netværk blev det klart, at alle lederne havde behov for at diskutere deres personlige lederskab, og at de frustrationer, de alle oplevede i forbindelse med deres rolle *"som en lus mellem to negle"*: presset fra niveauet ovenover omkring drift og det at skulle rumme medarbejdernes krav, frustrationer og til tider personlige problemer. Tema for ledernetværket var kompetenceudvikling, men det var svært for lederne at holde fokus på temaet. De daglige driftsmæssige problemer og udfordringer lå længst fremme i deres bevidsthed.

Baseret på erfaringerne fra startseminaret og efterfølgende samtaler med lederne, blev det besluttet, at de læringsforløb, der skulle afprøves, skulle tilpasses den enkelte leder. Det betød, at der var behov for flere varianter over læringsforløbene. Lederne gav udtryk for, at tiden var et problem, og at læringsforløbene dels skulle foregå på virksomheden, dels skulle tage udgangspunkt i et konkret praktisk problem. Det er nødvendigt at møde lederne præcis der, hvor lederen er, da det var lederens motivation for at deltage i projektet. Læringsforløbene blev derfor designet individuelt i samarbejde mellem konsulent og den enkelte leder.

4.4. Individuel konsulent/Coaching

Formålet med individuelle samtaler og coaching var at

1. skabe bevidsthed om lederens rolle
2. sammen med lederen at identificere og træne, hvad lederen skal og bør gøre for at motivere sine medarbejdere
3. introducere og træne relevante ledelsesværktøjer i lederens arbejde med at foretage uddannelsesplanlægning, motivere og skabe den nødvendige tryk-
hed

Alle læringselementer omkring den enkelte leder tager udgangspunkt i samtaler/coaching af og med projektets 3 konsulenter.

Resultater

Eksempel 1 (lederen som rollemodel):

En leder (GLU) besluttede sig for at prøve at gå foran i kompetenceudviklingen, så efter første samtale, viste hun sine medarbejdere www.vidar.dk og pegede på et AMU kursus i engelsk, som hun selv kunne tænke sig at gennemføre, og opfordrede sine medarbejdere til at gå med på kurset. Det, at hun selv deltog på engelskkurset gjorde, at 2 af hendes medarbejdere meldte sig til samme kursus.

Kunderne på virksomheden fik flere og flere internationale kunder, så behovet for at tale engelsk var åbenlyst. Før kurset undgik medarbejderne helst kommunikation med udenlandske kunder. Det var ikke svært at få medarbejderne til at se, at det var nødvendigt at blive bedre til at tale engelsk. Det, at lederen selv gennemførte kurset sammen med medarbejderne, var med til at motivere to medarbejdere, der normalt ikke brød sig om at gå på kurser.

Både leder og medarbejdere har registreret ændret adfærd over for de udenlandske kunder – medarbejderne undgår ikke længere mødet med de udenlandske kunder.

Lederen mener selv, at hendes opmærksomhed og deltagelse i kurset motiverede medarbejderne til at gå på kursus.

Eksempel 2 – Motivation af medarbejdere

En leder ønskede at "skubbe" til en medarbejder, der er stærkt ordblind. Han ved, at tillidsmanden tidligere har informeret medarbejderen om de tilbud, der var til ordblinde. I denne virksomhed er det normalt, at tillidsmændene afsøgte kursustilbud og informerede medarbejderne om mulighederne. Men medarbejderen havde afvist kursustilbuddene "*jeg har ikke brug for at skrive eller læse mere end få ting, så det er ikke vigtigt. Jeg klarer mig fint*".

Efter en samtale med konsulenten besluttede lederen sig for at afholde en MUS samtale med medarbejderen. Lederen mente, at da han og medarbejderen tit talte om

personlige forhold over en kop kaffe, herunder også havde talt om det at være ordblind, var der en grad af tryghed, der ville gøre det muligt at tale om en kompetenceudvikling af medarbejderens læse- og skrivefærdigheder.

Lederen og konsulenten havde diskuteret forskellige dialogformer, herunder den anerkendende tilgang til medarbejderen. Lederen tog udgangspunkt i de MUS skemaer, virksomheden anvendte og fik også talt om medarbejderens ordblindhed.

Resultatet af samtalen var ikke tilfredsstillende – lederen blev ligesom tillidsmanden afvist omkring medarbejderens udvikling af sine læse- og skrivefærdigheder. Lederen oplevede, at medarbejderen blev stædig og gik i baglås og fokuserede meget mere på samarbejdet med kollegerne – han følte, at de klagede over hans skriftlige formåen.

Lederens erfaringer fra samtalen blev, at der var usikkerhed hos medarbejderen omkring egen rolle i forholdet til kollegerne, og at samarbejdet med kollegerne fyldte meget mere hos medarbejderne end hans ordblindhed.

Eksempel 3 (motivation af medarbejdere):

En leder (GLU) var efter startseminaret så afklaret på, at hendes medarbejdere havde behov for at få udviklet kompetencer omkring kommunikation, konflikthåndtering og samarbejde. Lederen fik efter startseminaret mod på at afprøve en form for workshop for at involvere medarbejderne i, hvilke kompetenceudviklingsbehov, de havde.

Første reaktion fra medarbejderne var modstand mod at gå på kursus:

"Hvis vi skal på kursus, skal de andre også på kurset - det er dem, der taler grimt til os."

Lederen bad sine medarbejdere (8 stk.) om at registrere ubehagelige kommunikationssituationer over en uge. Da alle de 8 medarbejders sedler var samlet sammen, var det bemærkelsesværdigt, hvor mange situationer, der faktisk opstod over en uge.

Lederen samlede medarbejderne i forbindelse med et vagtskifte og introducerede et læringsforløb, der indeholdt kommunikation, aktiv lytning og konflikthåndtering. Hun fik interessen vakt ved at pege på, at man ikke kan starte med at ændre adfærd hos andre, man skal starte hos sig selv, samt at værktøjerne fra kurset ville kunne bruges andre steder.

Lederen brugte registreringen af ubehagelige kommunikationssituationer til at skabe en mening med læringsforløbet hos sine medarbejdere

Eksempel 4 (lederens bevidsthed om egen opgave i forbindelse med kompetenceudvikling):

En leder (ej uddannet leder) havde valgt to medarbejdere, som han ville motivere til at gennemgå et AMU-kursus. I samtalen med konsulenten fandt lederen ud af, at

grunden til, at han havde valgt netop disse to medarbejdere, var for at belønne den ene og trøste den anden.

Lederen er (som de andre) meget fokuseret på driften og virker meget fortravlet. Hans grundlæggende holdning til kompetenceudvikling er, at medarbejderne kan "ønske" et kursus til MUS samtalen, og hvis lederen synes det er relevant for medarbejderen, så videresender han det til uddannelsesafdelingen, som efterfølgende godkender, hvis budgettet er dertil. På samme arbejdsplads var det normalt, at tillidsrepræsentanten afsøgte kursusudbuddet og anbefalede kurser til medarbejderne. Lederen havde ikke skænket kompetenceudvikling en tanke uden for MUS samtalerne.

"Vi har et stort kursuskatalog med både faglige kurser og fx stresshåndtering og kommunikation". Det er sjældent, at man bremser folk, nogle vil og andre vil ikke. Det skal man som leder så acceptere, at der er medarbejdere, der bare møder på arbejde, passer deres job, får deres løn, og så har et liv uden for arbejdet, hvor de udvikler sig",
Citat leder fra projektet.

En gennemgang af funktionskædetænkning, hvor lederen og konsulenten diskuterede sammenhæng mellem Kunder, Opgaver, Kompetencer og Relationer, gav lederen en bevidsthed om, at han ikke blot skal vente på, at medarbejderne kommer med ønsker om kurser i forbindelse med MUS samtaler, men at han aktivt bør vurdere den enkelte medarbejder i forhold til virksomhedens mål og vision. Han fik derudover en erkendelse af, at uddannelse ikke udelukkende handler om de hårde kvalifikationer, men også de personlige kompetencer inden for f.eks. kommunikation og samarbejde.

Et resultat af samtalerne var, at lederen valgte i stedet at arbejde med en situation, der omhandlede et nyt team, der skulle varetage en eksisterende funktion som et skiftehold. Der var konflikter i forbindelse med samarbejdet, og der var en udpræget dårlig stemning i gruppen. Det var en problemstilling, der fyldte meget hos lederen, der var begyndt at overveje afvikling af en af medarbejderne i teamet.

Eksempel 5

En leder havde så mange frustrationer omkring sin egen lederrolle, at konsulent/coaching samtalerne mest handlede om lederens egen situation, og knapt så meget om kompetenceudvikling af medarbejderne.

Lederen var halvt igennem en intern lederuddannelse, men følte ikke, at han fik værktøjer til at håndtere de forandringer, han og hans medarbejdere stod over for.

Lederens frustrationer handlede om:

1. Afdelingen skulle overtages af en anden virksomhed
2. Skulle han fortsætte som leder
3. Skulle der fyres medarbejdere, når den nye virksomhed overtog
4. Dårligt forhold til nærmeste chef

Det mest belastende for lederen var, at medarbejdernes frustrationer gik ud over ham, og at han simpelthen ikke kunne give dem noget svar – han havde intet svar, selvom han efterspurgte på niveauet over ham. Han følte, at medarbejderne mistroede ham, og at de troede, at han vidste noget, som han ikke ville sige.

Lederens overvejelser og refleksioner gik på, hvorvidt han i det hele taget var egnet som leder.

Under forløbet fik lederen en ny chef, som han fik et godt forhold til, men driften og omlægning af procedure gav ham så meget ekstraarbejde, at han aldrig kom rigtig i gang med afprøvning af læringsforløb over for medarbejderne.

Et personligt resultat for denne leder blev, at han besluttede sig for at gå i gang med en lederuddannelse under Akademiuddannelsen. Denne er han i fuld gang med nu.

4.5. Kompetenceplanlægning

Formålet med introduktion af kompetenceplanlægning var at give lederen mulighed for

1. at kunne danne sig et overblik over den enkelte medarbejders kompetencer
2. identificere kompetencer, der kunne styrkes i forhold til medarbejderen og virksomhedens mål m.m
3. Hvilke læringsformer, lederen kunne inddrage

Indhold:

Konsulenten viste og gennemgik med lederen undervisningsministeriets online værktøj www.minkompetencemappe.dk som et muligt værktøj til sammen med medarbejderne at afdække den enkelte medarbejders kompetencer.

Endvidere blev 4 udvalgte skemaer fra værktøjsbogen "Strategisk kompetenceudvikling" gennemgået og diskuteret med den enkelte leder og sammenlignet med de skemaer, den enkelte leder eventuelt brugte i dag. De udvalgte skemaer og oversigter omfattede:

- **Kompetenceindeks**¹¹ – en oversigt over, hvilke kompetencer, man kan tage udgangspunkt i – både bløde og hårde kompetencer
- **Læringsformer**¹² – en oversigt over, hvor og hvordan læringsforløb kan finde sted
- **Sidemandsoplæring**¹³ – et skema, der hjælper lederen med at holde styr på hvornår og hvem, der er blevet oplært af en kollega.
- **Kompetenceudviklingsprofil 2**¹⁴

Skemaerne blev gennemgået med lederne og sammenlignet med de kompetenceudviklingskemaer, den enkelte leder eventuelt brugte i dag.

¹¹ Se bilag 1

¹² Se bilag 2

¹³ Se bilag 3

¹⁴ Se bilag 4

Resultater

Flere af lederne udtrykte forbehold omkring anvendelsen af www.minkompetencemappe.dk, idet de ikke mente, at deres medarbejdere havde fornøden interesse og kompetence til at bruge internettet til registrering af kompetencer. Specielt en leder udtalte: at hendes medarbejdere arbejdede med det fysiske arbejde for at slippe for at arbejde med IT. Nogle var endvidere ordblinde eller var af anden etnisk baggrund, hvilket betød, at de ikke var særlige gode til skriftlig dansk.

En anden leder var positiv, men mente, at der skulle en holdningsændring til hos medarbejderne, før hun kunne få medarbejderne til aktivt selv at vurdere deres egne kompetencer.

"Men når jeg har arbejdet med dem og er begyndt at involvere dem i kompetenceplanlægningen, så kunne det være en god måde for mig og medarbejderne at holde styr på, hvilke kompetencer, der er til rådighed i afdelingen." citat leder fra projektet

I større virksomheder bliver lederne nødt til at følge den gængse standard for registrering af kompetencer. Udviklings- og uddannelsesplaner er typisk samlet i HR eller personaleafdelingen på en bestemt måde, www.minkompetencemappe.dk ville betyde dobbeltregistrering af planerne.

Kompetenceindekset var god inspiration for lederne, der i denne oversigt kunne finde flere og andre kompetencer, end de kompetencer, de normalt diskuterede med medarbejderne under MUS samtalerne. Lederne syntes specielt, at det var en god hjælp, at indekset indeholdt uddybende pinde under de enkelte kompetencer, hvad det var medarbejderen var god til, hvis han eller hun besad den pågældende kompetence.

Læringsformer blev anvendt i forbindelse med lederens tilrettelæggelse af læringsforløb til medarbejderne. Her var specielt kombination af arbejdspladsbaseret læring og seminar hos ekstern interessant for lederne. Oversigten gav også lederen indsigt i, at hjemmeopgaver mellem læringsforløb var med til at holde fokus på og forankre den opnåede læring.

Skemaerne sidemandsoplæring og kompetenceudviklingsprofil 2 var ikke relevante. Her tog konsulent og leder udgangspunkt i de skemaer, der forelå fra HR funktionen.

I forbindelse med udfyldningen af skemaerne, viste det sig at være problematisk for lederne at arbejde med taksonomien. En af lederne afprøvede med konsulenten konkret at kompetencevurdere en medarbejder ud fra skalaen:

- 0: Intet kendskab
- 1: Kendskab til (har forståelse for)
- 2: Behersker næsten (skal have lidt støtte)
- 3: Behersker (kan selv udføre)
- 4: Behersker godt (kan hjælpe andre)
- 5: Ekspert (bidrager til udviklingen af kompetencen)

Denne gennemgang gjorde lederen mere sikker i sin vurdering af medarbejdernes kompetencer.

En leder afprøvede kompetenceplanlægningen med medarbejderne og oplevede at det, at hun havde defineret nogle kompetencer og bedt medarbejderne forberede sig ved at "score" sig selv, gav en positiv effekt – medarbejderne scorede sig selv lavere, end lederen havde scoret dem, hvilket gjorde medarbejderne lidt stolte, når de så lederens score af deres kompetencer. Lederen oplevede således, at medarbejderne blev motiverede af, at hun interesserede sig for deres kompetencer.

Generelt udtrykte lederne interesse og ønske om at vide mere om kompetenceplanlægning. De oplevede, at de fra virksomhedernes side savnede indføring i værktøjerne til kompetenceafklaring og – udvikling. Så dette læringsselement var noget, de kunne bruge konkret fremover.

Det fremgik af læringsforløbet, at lederen mangler uddannelse i anvendelsen af de værktøjer, virksomhederne anvender som standard til registrering af mange faggruppers kompetencer.

4.6. Midtvejsseminar og fokusgruppeinterview

Formålet med midtvejsseminar og fokusgruppeinterviewet var

1. at samle sammen på de erkendelser, lederne havde fået indtil nu samt
2. eventuelt at justere de læringsforløb, den enkelte leder gennemgik med konsulenten.

Indhold:

Seminaret bestod af en afrapportering runden rundt, hvor lederne hver i sær fortalte, hvad de havde afprøvet og debatterede med hinanden og projektets konsulenter. Herefter afvikledes seminaret som en gruppecoaching af lederne med henblik på at få afdækket de erkendelser, lederne havde fået frem til nu. .

Resultater

Kendskab til AMU/Opfattelse af AMU-kurser

Før projektet kendte lederne ikke mulighederne i AMU systemet.

"Gennem det her projekt og arbejdet med konsulenten har jeg fået kontakt til min uddannelsesafdeling - det er ligesom en ladeport, der åbner sig, og nu vælter det ind om alt muligt. Før har jeg ikke brugt dem til noget og tænkt, det var for sygeplejersker og læger og sådan - tænkte ikke over, at det var noget jeg kunne bruge i køkkenet. Gratis tilbud i forhold til at gå ud og købe kurser. Det er klart, at kendskab hjælper enormt meget, og så det at have nogle til at hjælpe med at finde rundt i denne jungle.", citat leder fra projektet

"Jeg har ikke tænkt over det - Jeg har vidst at tilbuddene var der, men jeg har ikke vidst, at det var mig, der skulle trykke på, for at mine medarbejdere skulle på dem."

Citat leder fra projektet

En af lederne havde en stærk fordom mod AMU-kurser. Hans personale brugte ikke kurserne, de havde samme fordom, der stammede fra lederen:

På AMU-kurser sad der deltagere, der ikke gad være der, og niveauet var lavt. Det var revalideringskurser, der slet ikke blev brugt til noget. Citat leder fra projektet

Lederne kan godt se, at AMU kurserne indeholder gode muligheder, men fremhævede, at såfremt man sendte 2-3 medarbejdere på et åbent AMU-kursus, var indholdet meget generelt og ikke tilpasset virksomheden, så det var svært at omsætte opnået læring til ændret adfærd på arbejdspladsen, ligesom det var svært for medarbejderne, når de kom tilbage fra kursus, at videregive ny viden til andre kolleger.

"Mange af kurserne er alt for generaliserende, én er gået ud af 8. klasse og har fået noget der, nogle er studenter og nogle har en uddannelse, og nogle har ikke - jeg synes man skal lave kurserne til de medarbejdere man har, vurdere hvor niveauet skal lægges."

Især hvis det er kurser på de personlige kompetencer, mente lederne, at det ville være nemmere at bruge AMU systemet, hvis man tog kontakt til uddannelsesstedet og forberedte underviseren på, hvilke medarbejdere, der kom på kursus.

"Forbered underviseren på, at den flok medarbejdere, du får på kursus, er en flok, der er vant til at gå udendørs hele tiden. De dør, hvis de skal sidde 7 timer og få proppet noget ind i hovedet, der skal være noget bevægelse med". Citat leder

Lederne savner viden om mulighederne og har ikke den bedste opfattelse af AMU-kurser, der blev oplevet som standardkurser, der ikke altid tilgodeså behovet på den enkelte arbejdsplads. Lederne kunne se en idé i at starte et uddannelsesforløb med at inddrage underviseren i planlægningen og få tilrettelagt læringsforløbet, så det passer til medarbejderne, men erkendte også, at dette typisk ikke skete, inden medarbejderne kom på kursus.

Lederne synes, det er svært at komme i gang og mangler viden

Hvordan kommer man i gang med kompetenceudvikling, hvordan slår man hul på det?

"Nu har jeg så forstået, at det er min opgave at sørge for efteruddannelse, men hvilke muligheder er der, og hvordan sætter jeg det i gang på en ordentlig måde, så virksomheden også får noget ud af det. Medarbejderne ønsker måske spansk eller andet, de kan bruge i deres private liv ... det er jo ikke så relevant", leder fra projektet.

"Jeg har jo faktisk taget en Grundlæggende lederuddannelse, men det synes jeg altså ikke lige jeg lærte noget om", citat leder fra projektet

"Hvordan får man folk med på det, hvordan får man det struktureret, så man kommer i gang. Når først man har fået foden inde for, har fået struktureret det, får man selv nogle idéer - men det er det med lige at få det struktureret og så lige lave den der plan, citat leder fra projektet

Der synes at være et behov for, at lederen udvikler kompetencer indenfor uddannelsesplanlægning.

4.7. Motivation af medarbejderne

Formålet med dette læringsforløb var at identificere

1. Lederens muligheder for motivation, - de kortuddannedes barriere taget i betragtning, herunder
2. læringsforløb, som det var vanskeligt at motivere medarbejderne til
3. brugbare metoder og teknikker til at motivere medarbejderne til kompetenceudvikling

Lederne var enige om, at de læringsforløb, det var sværest at motivere medarbejderne til var:

- "bløde" kurser, f.eks. kommunikation og personlig udvikling
- læringsforløb dikteret oppe fra
- kurser hvor medarbejderen skulle på skole enkeltvis eller ud over normal arbejdstid

Modstanden mod de "bløde kurser" bundede ofte i, at medarbejderne tror, at lederen kommer med kritik af den enkelte som person. Der er en grænse mellem faglig kompetenceudvikling og personlig kompetenceudvikling, som lederen synes er svær at overskride, og hvor lederen har en opfattelse af, at medarbejderen synes, det er personligt og ikke vedrører arbejdspladsen. Fokus på personlige kompetencer blev typisk opfattet som kritik af medarbejderen og skabte utryghed og mistro.

"Man kan ikke tvinge medarbejderne til personlig udvikling", leder fra projektet

"Jeg synes ikke, at man skal presse kompetenceudvikling ned over hovedet på medarbejderne. De skal selvfølgelig have nogle færdigheder for at kunne varetage jobbet, men derudover skal det være på frivillighedsbasis. Som leder kan man selvfølgelig prikke til dem. Det kunne jeg nok blive bedre til", leder fra projektet

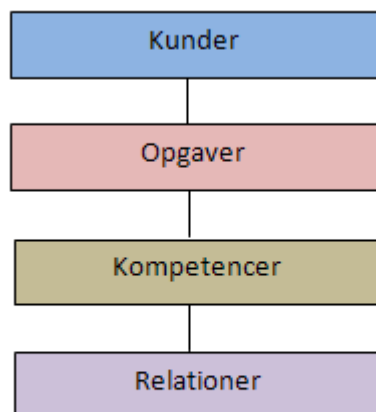
Det vil kræve et helt holdningskifte hos lederen og medarbejderne: det er i orden at tale om de personlige kompetencer i forbindelse med kompetenceudvikling. Det skal starte hos lederen, som skal turde tale om personlige kompetencer med medarbejderne.

Medarbejderne ser ikke helheden på arbejdspladsen som et samspil mellem kunder (interne som eksterne), opgaver, kompetencer og relationer.

I forbindelse med læringsforløb oppefra havde lederen måske selv svært ved at se meningen med de iværksatte læringsforløb - det kan være svært at være loyal overfor beslutninger om f.eks. indførelse af lean, hvor lederen har svært ved ikke at signalere til medarbejderne, at han eller hun ikke selv kan se, hvad de tvungne læringsforløb skal gøre godt for.

"Nogle gange tænker den øverste ledelse ikke helt konsekvenserne igennem. De tænker ikke på, at hvis nu den sidste medarbejder i rækken nægter - kan man så fyre dem, eller kan man ikke. Det er sidste leder, der står i rækken, der skal beslutte: Skal jeg afskedige de her medarbejdere, fordi de ikke vil følge med, eller hvad. Man overlader det til den sidste leder i rækken at træffe det valg - eller fortolke, hvor vigtigt det er at få de sidste medarbejdere med", leder fra projektet

Lederne blev introduceret til funktionskædetænkningen:



Figur: Funktionskædetænkning

Samtalerne tog således udgangspunkt i:

- Hvem er jeres kunder (internt såvel som eksternt)?
- Hvilke opgaver skal afdelingen løse for sine kunder?
- Hvilke kompetencer skal afdelingens medarbejdere styrke for at kunne løse de opgaver, der dækker kundernes behov?
- Hvordan er relationerne i afdelingen, og hvordan kan disse bidrage til kompetencer for at løse opgaverne?

Lederne prøvede at overføre elementerne fra funktionskæden til både at påtænke "bløde" læringsforløb til medarbejderne samt til gennemførte og fremtidige påtvungne læringsforløb iværksat "oppefra".

Lederne oplevede, at flere medarbejdere undgik at "ønske" et kursus, fordi de skulle på en skole og endda måske helt alene. Det var nemmere, hvis man var et par stykker, der kunne følges ad. Nogle medarbejdere havde ikke lyst til at gå på kursus, hvis der var mulighed for, at man skulle lave skriftlige opgaver, eller hvis der skulle fremlægges i plenum. Det var de begrundelser, der blev givet, når lederne prøvede at presse de medarbejdere, der var "usynlige", omkring uddannelsesønsker.

Alle ledere mente, at de var gode til at rose deres medarbejdere. I coaching samtalen fik lederne en erkendelse af, at ros som sådan ikke er ligeværdigt, men kan fastholde leder og medarbejder i en forælderrolle.

For at skabe tryghed hos medarbejderne besluttede en leder at afvikle læringsforløb på arbejdspladsen. En anden leder besluttede at kombinere, så et læringsforløb blev afholdt på arbejdspladsen og et på skole. Se også 4.8 - Lederens gennemførelse af læringsforløb for medarbejdere

Anerkendelse og udgangspunkt i best practice blev introduceret af konsulenten, der fik lederne til at tage udgangspunkt i, hvornår det var lykkedes at overtale medarbejderne til at gennemføre læringsforløb eller kursus. Lederne kunne også overføre anerkendende ledelse til dagligdagen og MUS samtalerne.

Resultater

Lederne oplevede, at funktionskæden fik dem til at se medarbejderne som en del af helheden, specielt når lederen havde gentaget og ridset op, hvilke mål og visioner, afdelingen arbejdede med. Flere af lederne afprøvede funktionskæden over for medarbejderne i forbindelse med igangsætning af "bløde" læringsforløb, og oplevede at medarbejderne blev interesseret og begyndte at se lidt længere end til blot sin egen isolerede arbejdsituation. Meningen blev tydeligere for både lederen og medarbejderne.

I forhold til påtvungne læringsforløb "oppefra" kunne lederne med funktionskæden se meningen med, at alle skulle igennem samme læringsforløb, når virksomheden ønskede at effektivisere arbejds gange og procedurer.

Alle læringsforløb omfattede grupper af medarbejdere, hvilket oplevedes som trygt for alle. Dog var det første læringsforløb for en medarbejdergruppe præget af, at der var spændinger imellem deltagerne. Det første læringsforløb blev afviklet på arbejdspladsen, det næste på skole, hvor spændingerne var væk, og alle deltog positivt.

Lederne fik et værktøj til at skabe helhedsforståelse hos sig selv og hos medarbejderne, ligesom lederne oplevede, at den anerkendende tilgang fjernede mistro og skabte selvtillid hos den enkelte medarbejder.

4.8. Lederens gennemførelse af læringsforløb for medarbejdere

Formålet med lederens gennemførelse af læringsforløb for medarbejdere var at

1. træne lederen i at gennemføre læringsforløb for grupper eller individuelle medarbejdere,
2. motivere og overkomme medarbejdernes barrierer
3. synliggøre formål og mening med også at lære "bløde" kompetencer.

Eksempel 1

En leder oplevede mange konflikter i sin arbejdsgruppe på 9, både internt og i forhold til andre faggrupper.

Fase 1 Planlægning og forberedelse:

Lederen startede planlægningen ved at samle medarbejderne i en lille workshop, hvor kommunikation og konflikter i forbindelse hermed var temaet.

Den første modstand lederne stødte på var: *"Hvis vi skal på kursus, skal de andre også på kurset - det er dem, der taler grimt til os."*

Herefter bad hun medarbejderne registrere dårlige kommunikationsoplevelser over en uge. Da ugen var gået, samlede hun medarbejderne igen og diskuterede resultaterne. Alle blev overraskede over, hvor mange dårlige oplevelser de havde til sammen.

Hun fik vakt yderligere interesse ved at tale med medarbejderne om, at man ikke kan starte med at ændre adfærd hos andre, man skal starte hos sig selv, samt at værktøjerne fra kurset dels ville kunne bruges i private sammenhænge, dels ville kunne komme til at betyde, at medarbejderne oplevede færre konflikter og dermed blev gladere for deres arbejde. Oplevelsen var, at hovedparten af medarbejderne blev tændt på at lære om kommunikation og konflikthåndtering og synes det var en god idé.

Herefter bad lederen sine medarbejdere forberede sig på læringsforløbet ved at notere og aflevere til lederen deres forventninger til forløbet, forventninger til egen indsats og forventede resultater. Dette viste sig at være svært for medarbejderne, men deres forventninger var, at de ville blive bedre til at håndtere dårlige kommunikationssituationer.

Lederens overvejelser omkring afholdelse af læringsforløb:

Lederen valgte at flytte kursusituationen ud på arbejdspladsen, samt dele forløbet op i 4 små kursusforløb hver á 4 timers varighed. Hendes overvejelser bag dette valg tog udgangspunkt i hendes kendskab til medarbejderne samt driften af køkkenet:

1. det var trygt for medarbejderne at være på egen arbejdsplads
2. korte kursusforløb med 3-4 ugers mellemrum gav medarbejderne mulighed for at afprøve og diskutere det gennemgåede
3. planlægningsmæssigt kunne hun trække medarbejderne ud 1/2 dag i forbindelse med et vagtskifte
4. medarbejderne kunne bedre overskue korte forløb

Lederen valgte at deltage i læringsforløbene både for at signalere, hvor vigtigt hun synes det var og for bedre at kunne tale med medarbejderne om det lærte mellem læringsforløbene.

Fase 2: Læringsselementer

Læringsforløbene blev bygget op omkring elementer fra AMU-kurserne "Personlig Kommunikation" og "Konflikthåndtering". Herudover valgte lederen, at de skulle suppleres læringsforløbet med at gennemføre en kommunikationsprofil.

En enkelt medarbejder udeblev fra de to første læringsforløb, men fulgte med fra det tredje. Lederen oplevede, at denne medarbejder fra starten havde været negativ over for projektet, men jo mere hun hørte de andre medarbejdere tale om, hvad de havde lavet, jo mere nysgerrig blev hun og deltog dermed i de sidste læringsforløb. Lederen havde forsøgt at presse medarbejderen til at deltage, men valgte til sidst at lade medarbejderen være.

Fase 3: Opfølgning og forankring af læring

Som opfølgning på læringsforløbene udsendte lederen et spørgeskema¹⁵, der gav følgende resultater:

- Medarbejderne havde fået indfriet deres forventninger til læringsforløbet i høj grad til i meget høj grad
- Medarbejderne følte sig rustede til at anvende de tillærte værktøjer i høj grad til i meget høj grad
- Hovedparten af medarbejderne havde færre konflikter efter læringen
- Medarbejderne oplevede af og til konflikter, de ikke kunne løse
- Medarbejderne brugte deres nye viden om kommunikation direkte i deres arbejde

Resultaterne af spørgeskemaet¹⁶ viste, at medarbejderne havde fået lyst til at arbejde videre med kommunikation og konfliktløsning, ligesom de gerne ville lære det videre til nye kolleger.

Som opfølgning på kurset og for at overføre det lærte til medarbejderens hverdag, synliggjorde lederen effekten af kurset ved at trække gode situationer frem på, hvordan medarbejdernes (nye) måde at kommunikere på forhindrede, hvad der tidligere typisk ville have udviklet sig til en konflikt.

Det er værd at fremhæve, at på spørgsmålet om, hvorvidt medarbejderne bevidst havde ændret adfærd i måden at være på, svarede alle: "i meget høj grad".

Lederen er nu gået videre med planlægning af yderligere kommunikationskurser med fokus på bl.a. telefonbetjening, ligesom hun afsøger kursusmarkedet og AMU for muligheder for at fortsætte kommunikation og konflikthåndtering.

Resultater

Lederen konkluderede, at jo bedre hun er til at forklare mening og formål med et læringsforløb, jo mere motiveret er medarbejderne. Der er en gruppedynamik, som hun skal udnytte i forbindelse med motivationen, det positive smitter og giver lyst til at lære. Endvidere oplevede lederen, at hendes deltagelse i læringsforløbene fastholdt medarbejdernes interesse og understregede vigtigheden af forløbene. Samtidig fik leder og medarbejdere talt om det lærte, hver gang der var eksempler på mulige konfliktsituationer i det daglige arbejde.

¹⁵ Se bilag 5

¹⁶ Se bilag 6

Korte læringsforløb passede rigtig godt til hendes medarbejdere. Det var nemmere at overskue for den enkelte, ligesom det var nemmere at sidde stille og holde koncentrationen i 4 timer i forhold til 8 timer. Specielt da medarbejderne var vant til at gå meget mellem afdelinger og køkken.

Det var en god idé at flytte kursuselementerne ud på arbejdspladsen, det skabte en tryghed og samhørighed. Det, at lederen sørgede for forplejning til medarbejderne i løbet af læringsforløbet, var en god investering; de fik en oplevelse af, også at få goder i forbindelse med kursus, og de følte sig både set og anerkendt.

Eksempel 2

En leder havde valgt en gruppe på 3 medarbejdere, der skulle indgå i et team omkring en funktion. Den ene af medarbejderne havde siddet med funktionen alene, og havde svært ved at afgive funktionen, der skulle dækkes med skiftehold. Han var negativ og demotiveret over for den nye organisering.

De 2 nye medarbejdere var gået i baglås på grund af medarbejderens uvilje mod at dele kontor, oplære og kommunikere om de opgaver, der overdrages ved vagtskifte. Der var meget snak og murren i krogene og til lederen.

Fase 1: Planlægning af læringsforløb

Lederen skrev en mail til de tre medarbejdere, der kort introducerede læringselementerne og formålet med samme.

Som forberedelse til læringsforløbet, havde lederen planlagt først at få den enkelte medarbejder til at reflektere over:

- hvad skal jeg kunne
- hvad skal jeg træne
- hvad får jeg ud af det
- hvordan bidrager det til organisationens målsætning

for at samarbejdet fungerer bedst muligt i vort nye team.

På grund af tidspress blev dette ikke gennemført.

Lederens overvejelser:

Lederen valgte at deltage i læringsforløbene for at motivere medarbejderne og "gå foran".

Lederen valgte endvidere at læringselementet skulle foregå på arbejdspladsen, primært af driftsmæssige hensyn, både fordi han kunne kombinere tidspunkter med, hvornår medarbejderne mødte ind og på denne måde tage hensyn til om medarbejderne skulle bruge egen tid på læringsforløbet – hans overvejelser gik også på, at den medarbejder, der brugte egen tid, skulle have løn for tiden brugt på læringsforløbet.

Fase 2: Læringselementet:

Lederen valgte følgende læringselement:

1. JTI personlighedstest og tilbagemelding individuelt
2. Opsamling i plenum – forståelse af forskelligheder i grupper

Dette læringsforløb med personlighedsprofil af den enkelte og diskussion af alle resultater, og hvordan det passede sammen i teamsamarbejde, blev modtaget positivt og viste gruppen, at de havde en del til fælles, men at de på mange punkter var forskellige. En fælles erkendelse blev, at man skulle respektere og værdsætte forskelligheder.

Lederen blev dog nødt til at forlade arbejdspladsen, før læringsforløbet var gennemført.

Fase 3: Opfølgning og forankring

Ferieperiode og travlhed betød, at lederen ikke fik fulgt op på læringselementet. Det betød, at der ikke var ændret adfærd i gruppen, og da man mødtes efter sommerferieperioden, var der stadig spændinger i gruppen.

Lederen og gruppen indkaldte konsulenten til et møde for at forsøge at afklare, hvordan man kom videre med samarbejdet. Dette møde resulterede i, at alle ville forsøge at bidrage til en bedre planlægning, afvikling og opfølgning på næste læringsforløb.

Resultater

Lederen oplevede, at den manglende planlægning og forberedelse af medarbejderne til læringsforløbet gjorde, at medarbejderne ikke var helt med på, hvad der skulle foregå. Endvidere at en mail ikke blev taget helt så seriøst som en dialog med hele gruppen på en gang.

Tværtimod oplevede han, at det skabte usikkerhed og mistro. En bemærkning fra en medarbejder var blandt andet: *"Er der en skjult dagsorden"? Og "Det her er for chefens skyld, ikke? – det er ham, der skal lære noget?"*

Det faktum, at lederen blev nødt til at forlade læringsforløbet, før det var afsluttet, indebar, at medarbejderne var en smule uforstående over for, hvorfor lederen ikke fuldførte læringselementet med dem og skabte en del forvirring. Efterfølgende erkendelse hos lederen var, at hvis han skulle deltage i læringselementer, skulle han opprioritere læringsforløbet, så medarbejderne opfattede, at lederen syntes, det var vigtigt at gennemføre.

Lederen vil gerne, men har virkelig svært ved at finde tid og plads til at planlægge, gennemføre og følge op på kompetenceudvikling.

Dette læringsforløb gik ikke i mål. Lederen fik ikke planlagt, gennemført og opfulgt på forløbet – der var ingen ændret adfærd i gruppen.

Eksempel 3

Dette eksempel bygger videre på eksempel 2.

Som opfølgning på det mislykkede læringsforløb i eksempel 2, indkaldte lederen konsulenten til et møde med ham selv og de 3 medarbejdere. Herunder aftaltes, at man gerne ville arbejde videre med forståelse for forskelligheder og teamsamarbejde.

Fase 1: Planlægning af læringsforløbet

Denne gang involverede lederen de tre medarbejdere i planlægningen. Det startede under mødet, hvor lederen bad medarbejderne overveje de 5R – rammer, roller, regler, retning og relationer i et team. Efter mødet samlede lederen igen medarbejderne og opridsede de rammer, der ikke kunne ændres på samt retning – mål – for teamet.

Inden læringsforløbet bad lederen medarbejderne aflevere deres input til, hvilke rammer, roller, relationer, retning og regler, den enkelte medarbejder ville arbejde med med henblik på at opnå enighed på læringsforløbet, om hvordan samarbejdet skulle foregå.

Lederens overvejelser

Lederen valgte, at læringsforløbet skulle afholdes på Erhvervsakademiet København Nord for at få teamet på mere "neutral" grund. Samtidig valgte han igen at deltage, denne gang med så høj prioritet, at han ville gennemføre hele forløbet.

Fase 2: Afholdelse af læringsforløbet

Læringselementet kom til at indeholde elementer fra AMU kurset "samarbejde i teams". Herunder en præsentation af de 5 R – Retning, rammer, roller, regler og relationer. Herudover kommunikationsværktøjet Aktiv Lytning.

Medarbejderne var særdeles aktive og lyttede til hinanden og gik fra læringsforløbet med håbet om, at lederen ville gentage et sådant forløb for gruppen og eventuelt andre grupper på arbejdspladsen.

Resultater

I dette tilfælde oplevede lederen, at det, at medarbejderne kom ud (med lederen) på et uddannelsessted og fik fuld forplejning blev opfattet som anerkendelse og opmærksomhed fra lederens side.

Medarbejdernes forberedelse til læringsforløbet gav en hel anden stemning i gruppen. De vidste hjemmefra, hvad de skulle arbejde med og de havde på forhånd haft mulighed for at reflektere over det.

Planlægningen af lederens læringsforløb for medarbejderne har været besværligt. Der har været udefra kommende ting, som har gjort at mange af de ting, lederen ville

afprøve, ikke har kunnet lade sig gøre. Fastsatte datoer er blevet flyttet på grund af driftsmæssige forstyrrelser, ordrer oppefra om fuld bemanning med videre. Dagen før læringsselementet ringede lederen til konsulenten med henblik på at flytte læringsforløbet ud på arbejdspladsen, da det var svært at afse medarbejderne fra driften på grund af nogle uregelmæssigheder i driften. Leder og konsulent valgte at skyde læringsforløbet en uge for at sikre ro og fred til gennemførelsen.

En læringspointe for lederen var, at motivationen hos hans medarbejdere var størst der hvor lederen involverede medarbejderne og bad dem komme med input til team-samarbejdet.

4.9. Ledernetværk

Formålet med ledernetværket var at

1. Sætte fokus på ledelse og aktuelle ledelsesproblematikker
2. Skabe et fælles læringsrum med temaet kompetenceudvikling
3. Give støtte til lederne gennem projektperioden

I forbindelse med projektet blev det besluttet at invitere de implicerede ledere til deltagelse i et netværk. De 5 ledere accepterede invitationen, og de blev herefter introduceret til formål og mål med netværket samt struktur til netværksmøder og til en skabelon til brug for de konkrete netværksmødernes afholdelse¹⁷. Netværket blev faciliteret af en af projektets konsulenter.

Målet var, at hver enkelt deltager kunne rejse problemer fra eget lederskab og få støtte til at løse problemet. Succeskriteriet var, at netværket ville fortsætte efter projektets afslutning.

Lederne blev præsenteret for kontrakten med aftaler om spilleregler for mødet, og de blev ligeledes introduceret til en anerkendende og coachende tilgang til samtale. Der blev lagt vægt på, at de arbejdede med både at strukturere og disciplinere møderne, og at de for at klare møderne på egen hånd måtte følge spillereglerne nøje.

Selve netværket bestod af projektets ledere, der fik lejlighed til at udfærdige en overordnet kontrakt – en samarbejdsaftale med muligheder for at drøfte deres forventninger til netværksarbejdet, dets mødestruktur og form. Netværksaftalen blev skrevet ned, og den fulgte netværket herefter.

Selve planen for mødeaktiviteten har været fulgt, så den overordnede struktur har været passende at mødes indenunder. Netværket har på skift besøgt hinandens arbejdspladser og har på skift været værter for netværksmøderne.

Mødedisciplinen har været god, spillereglerne er delvis overholdt, og i hvert fald har alle møder haft 1 leders problemer i fokus, mens de øvrige ledere har været spørgende og hjælpende efter principperne fra skabelonen ovenfor, men skabelonen blev sluppet den tredje gang netværket mødtes, idet netværket fandt det lidt kunstigt i en

¹⁷ Se bilag 8: Struktur for et netværksmøde samt bilag 9: Tanker omkring ledernetværk af Susanne Ploug Sørensen

lille gruppe. De brugte dog stadig selve disciplineringen af tale og lyttepositionen, men slækkede på disciplinen i forhold til tydelige opgaver i spørgerunderne.

Ved sidste netværksmøde overværede konsulenten mødet, som deltagerne selv ønskede det formet, og det var klart, at der både var tryghed og tillid, men selve læringsrummet blev mindre tydeligt, da fokus flyttede sig i processen alt efter hvem af deltagerne, der bragte egne synspunkter på banen. Ved at slække på struktur og disciplin er der en risiko for, at gruppen bliver mindre lærende og mere sludrende. Decideret kaffeklub bliver den dog ikke, idet aftalen var at fastholde en fokusperson og resten som mere eller mindre disciplinerede spørgere, og aftalen var også at alle kunne være fokuspersoner på skift på netværksmøderne. Lederne overvejede dog at få konsulenten til at udfordre dem, hvilket vil være en god ide nogle gange om året.

Resultater

Succeskriteriet om fortsættelse af netværket efter projektets ophør er nået. De 4 ledere vil fortsætte deres møder. De siger selv at:

- De har skabt et trygt og tillidsfuldt forhold til hinanden
- De vil fortsat mødes
- De er blevet bekræftet af hinanden
- Det har haft betydning at høre, at andre har samme problemer
- Det har haft betydning, at andre har kunnet forstå ens problemer
- De er blevet opmærksomme på lederens betydning

Formålet med at sætte fokus på ledelse og særlig på ledelse af kompetenceløft er delvis tilgodeset. Alle møderne har haft fokus på deltagernes aktuelle ledelsesproblematikker, mens kompetenceløftet har været nedtonet til fordel for lederne mere driftsmæssige og akutte problemer i forbindelse med fx fusioner og nedskæringer. Så her er faktisk et godt eksempel på, at kompetenceløft ikke har en høj prioritet, når driften presser udviklingen ud af lederne bevidsthed. Der var så at sige mange "brande" at slukke undervejs i forløbet.

Vi oplevede også, at den enkelte leder havde brug for at få luft for egne frustrationer omkring ledelsesmæssige problemstillinger. Her var netværket et sikkert sted at få luft. Lederne fik luft og kunne herefter fokusere på det faglige omkring ledelse.

Målet er også nået for både gruppen og for den enkelte leder, og alle giver udtryk for, at gruppen har givet plads til den enkelte, og at hver enkelt har følt relationerne som støttende og medvirkende til at skabe et fortroligt og trygt rum, hvor en høj grad af gensidig tillid har gjort sig gældende.

Opsamlende kan det siges, at netværkets formål og mål er nået, og det samme gælder succeskriteriet, men netværket kunne med fordel blive superviseret og udfordret af en konsulent, der kunne tydeliggøre læringsrummet for lederne.

Alle deltagere har været glade for muligheden for at arbejde i ledernetværk. Det har dog ikke været det optimale læringsrum for kompetenceløft, idet de daglige problemer og driftsmæssige udfordringer har taget fokus væk fra temaet. Det vil sige den enkelte leders personlige lederskab har presset sig mere på end det at kunne varetage kompetenceudvikling af medarbejderne.

Lederne i projektet fortsætter udover forløbet, de føler, at de kan bruge hinanden i det trygge forum, der er blevet skabt i løbet af projektet, at det giver en styrket oplevelse af den enkeltes lederskab.

Såfremt man vil udnytte styrkerne i ledernetværk, bør konsulenten være mere indover og sikre, at de temaer, man ønsker at arbejde med - kompetenceløft i dette projekt, har hovedfokus for de deltagende ledere.

Ledernetværk er en udbytterig form for læringsforløb, der kan bruges af ledere på andre områder end kompetenceløft.

4.10. *Ledelsesdilemmaer*

Ledelsesdilemmaer omfatter beskrivelse af en kort case udviklet med udgangspunkt i situationer, som projektets ledere har mødt. Dilemmaerne er udviklet efter samme skabelon som den stribe af forskellige ledelsesdilemmaer, der hver uge bringes i www.business.dk i samarbejde med Ledernes Hovedorganisation, og som følges op af artikler om ugens dilemma onsdage i Berlingske Tidendes karrieresektion.

Formålet med ledelsesdilemmaet er at

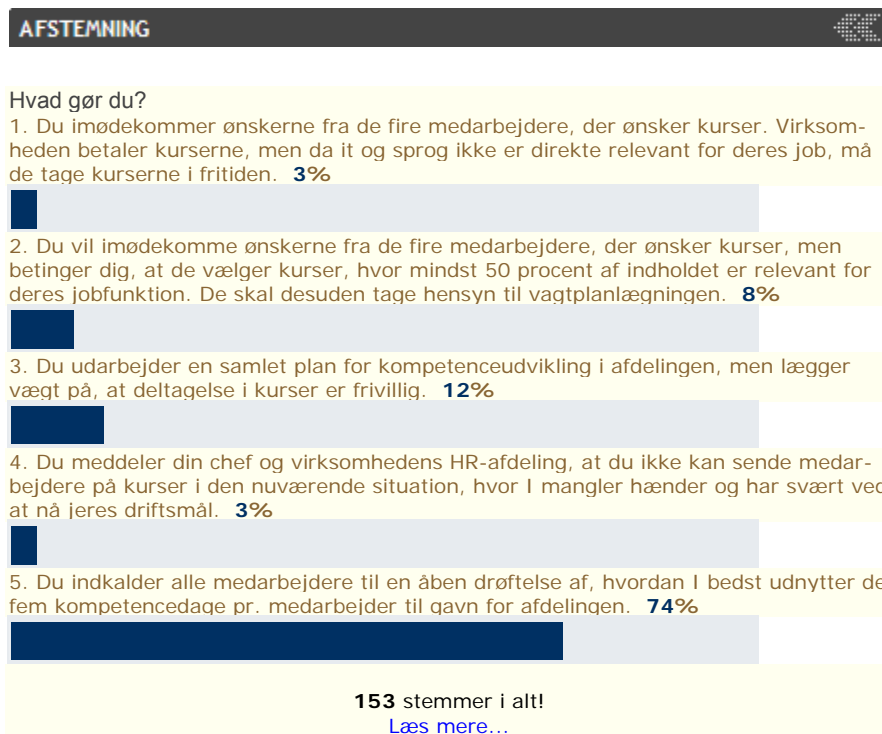
1. afprøve casen blandt projektets ledere som redskab til at skabe diskussion og refleksion om emnet
2. få skabt diskussion om emnet blandt en større gruppe af virksomheder og ledere
3. få opsamlet viden om en stor gruppe af leders syn på deres rolle i forbindelse med kortuddannedes kompetenceudvikling

Casen, der i sin fulde længde kan ses i bilag 7, handler om en flok ufaglærte medarbejdere, som virksomheden gerne vil opkvalificere. Nogle af medarbejderne mener ikke de har behov for at lære nyt, andre har ønsker om efteruddannelse, der ikke er direkte relevant for deres nuværende arbejde m.v. Lederne kan ud fra 5 svarmuligheder vælge, hvad de ville gøre, hvis de stod i denne situation. I en tilhørende blog har deltagerne mulighed for at uddybe deres svar og kommentere på emnet.

Casene blev afprøvet på projektets ledere pr. mail meget sent i forløbet, og blev af lederne genkendt som situationer og spørgsmål, der havde været oppe på midtvejsseminaret. Alle lederne afgav samme svar, og var optaget af, om de havde svaret "rigtigt", forstået på den måde, at når de nu havde gennemført dette forløb, måtte de have den "rigtige" holdning.

Dilemmaet blev endvidere bragt som dilemma i Business.dk og på www.lederne.dk i november 2008 og fulgt op af artikel¹⁸ om, hvad lederen kan gøre i Berlingske Tidendes karrieresektion onsdag den 26. november.

Der var i alt 153, der havde afgivet deres "stemme". Svarende fordeler sig som følger:



Kilde: Ledernes Hovedorganisation

Flertallet af de læsere, der har svaret på dilemmaet, valgte svar 5, der handler om at tage en åben snak i afdelingen om, hvordan tilbuddet om kompetenceudvikling skal udnyttes.

I de åbne svar suppleres der blandt andet med yderligere citater:

"Da ledelsen har valgt at prioritere efteruddannelse for at fastholde og tiltrække medarbejderne, er det også nødvendigt i et vist omfang at involverer medarbejdernes i processen"

"Jeg mener derfor at løsningen er, at der udarbejdes et katalog over de kurser medarbejderne kan vælge imellem (både relevante og nogle få irrelevante), og derefter lade det være op til medarbejderne at vælge, hvilke kurser de vil på. Som leder skal du blot betinge dig, at de deltager i x antal kurser"

"Jeg vil som leder ikke umiddelbart sige ja til at betale for efteruddannelse, der ikke gavner virksomheden, men når det er sagt, må det også blive tale om en afvejning."

¹⁸ "Tal åbent om tilbuddene", Berlingske karriere onsdag den 26. november – se bilag 7

For hvis man får tilfredse medarbejdere, der mærker øget selvtillid, så vil det nok have en afsmittende effekt på det daglige arbejde. Jeg vil dog nok holde fast i, at en del af efteruddannelsen skal have relevans for arbejdet”

5. Vurdering af læringsforløbene

Vurdering af læringsforløbene er foretaget på basis af dels coaching af den enkelte leder, dels fra selve læringsforløbene, fokusgruppeinterview, interview af de kortuddannede medarbejdere samt afprøvning af resultater på et Grundlæggende Lederhold. Det betyder at vurderingerne går på tværs af de læringsforløb, der er sat i gang. Nedenstående er vurderinger af de 7 identificerede læringspunkter (se kapitel 4.1) som er en udmøntning af "Kompetenceløfts DK"'s anbefalinger. Under afprøvningen af læringsforløbene er endvidere opstået ekstra erkendelser, der vurderes på i afsnit 5.8.

5.1. Lederne mangler bevidsthed om egen rolle

Alle læringsforløb afspejler, at der er et klart behov for at få skærpet 1.linieledernes bevidsthed om deres centrale rolle i forhold til det at sætte fokus på kompetenceudvikling – også den mere langsigtede.

Startseminaret gav lederne en større bevidsthed om det samfundsmæssige ansvar i forbindelse med kompetenceudvikling af kortuddannede samt lederens rolle heri. Det gav konsulenterne en viden om, hvor den enkelte leder var m.h.t. kompetenceudvikling og lederens opfattelse af egen rolle i forbindelse hermed. Herudover blev det klart under startseminaret, at lederne ikke tænker i kompetenceudvikling og ikke ser det ikke som deres opgave. Lederne tænker drift, og det er det, de bliver belønnet for at få til at fungere. De giver udtryk for, at der er svært at tænke på og finde tid til kompetenceudvikling, når dagligdagen handler om at få arbejdet til at hænge sammen.

Startseminaret hjalp lederne et stykke på vej i erkendelsen af egen rolle, men hvis lederne for alvor skal tage opgaven på sig, har de først og fremmest brug for at kunne se, hvad det bibringer virksomheden og lederens egen afdeling – også på kort sigt.

Citat leder:

"jeg kan da godt se det fornuftige sådan rent samfundsmæssigt i at kompetenceløfte de ufaglærte, men når man som leder står i den daglige suppedas, og skal have tingene til at fungere, så er det altså ikke lige det, jeg står og tænker på".

Gennemgang af værktøjer til kompetenceudvikling bidrog til ledernes forståelse for, hvordan de kunne gribe kompetenceudviklingen an.

Det formelle netværk med temaet kompetenceudvikling blev sat i gang.

Startseminarets formål blev indfriet.

5.2. Lederes realkompetenceafklaring af medarbejdere

De forskellige værktøjer til kompetenceplanlægning, der blev introduceret på startseminar samt efterfølgende gennemgået i samtalen med konsulenten, var inspirerende for lederne og gav anledning til nye idéer til at registrere medarbejdernes kompetencer.

Samtalerne med lederne viste, at lederne ikke følte sig klædt på til at vurdere den enkelte medarbejders uddannelsesbehov fx i forbindelse med MUS, hvor evt. kurser skulle aftales leder og medarbejder imellem. Der synes at være et behov for at lederen får grundig indføring og træning i brugen af relevante kompetenceudviklingsværktøjer for at kunne vurdere den enkelte medarbejder, og træne blikket for, hvor den enkelte medarbejder har behov for at udvikle sig. Standardskemaer er hos mange virksomheder tilpasset mange forskellige faggrupper, i nogle tilfælde akademiske og funktionær faggrupper og kan derfor være svære at overføre til kortuddannede.

Alle lederne havde som udgangspunkt fokus kortsigtet fokus på udvikling af faglige kompetencer – læringsforløbene gav lederen idéer til også at fokusere på de personlige kompetencer.

5.3. Lederne skal kvalificeres til medarbejderinvolvering

Når lederen involverer medarbejderne i kompetenceudviklingen føler medarbejderne sig både set og anerkendt som ressourcefulde deltagere i planlægningen, og lederen overvinder på denne måde noget af den modstand, der kan være hos flere af de kortuddannede mod kompetenceudvikling. Denne oplevelse fik flere af lederne i projektet ved at præsentere og inddrage medarbejderne i planlægning af læringsforløb.

Ledernes gennemførelse af læringsforløb for medarbejdere gav lederne en bevidsthed om, at jo bedre han eller hun forberedte læringsforløbene, jo mere motiverede var medarbejderne.

5.4. Arbejdspladsbaseret læringsforløb – læringen skal relateres til praksis

Lederne fik øjnene op for, at der sker læring på arbejdspladsen, og at kompetenceudvikling med fordel kan ske helt eller delvist gennem og med udgangspunkt i praksis. Motivationen bliver her en forventning om en forbedring af arbejdssituationen efterfølgende.

5.5. Generel motivering - lederen skal kunne tydeliggøre meningen

Specielt omkring "bløde" læringsforløb og læringsforløb dikteret "oppefra" er det vigtigt, at lederen kan "tegne" et billede for medarbejderne af meningen med læringsforløbet". Her gælder det især, at lederen selv har "købt" meningen med læringsforløbet, så lederen bør ikke bare tage imod diktat og sætte i værk, men skal også bruge tid på at spørge ind til meningen med det iværksatte.

5.6. Læring af andre ledere og andre læringspladser via dannelse af ledernetværk

Det er vores vurdering, at ledernetværket styrkede projektets fremdrift og gav lederne mulighed for at lære af hinanden. Ledernes daglige ledelsesproblematikker var mange, og det viste sig vanskeligt, hvis ikke umuligt udelukkende at fastholde fokus på kompetenceudvikling.

Frustrationer omkring pres fra ledelsen over lederen samt pres fra medarbejderne fyldte meget mere hos den enkelte leder, som fik "luft" i det fortrolige rum, som ledernetværket udviklede sig til. Temaerne blev sat på skift af en af lederne – og omhandlede bl.a. den vanskelige medarbejder eller de demotiverede medarbejdere (ikke nødvendigvis i forhold til kompetenceudvikling). I flere tilfælde har netværket været en støtte for den enkelte i forbindelse med hans eller hendes lederrolle.

Selvom fokus på netværksmøderne varierede, er det vores vurdering, at hvor netværket blev faciliteret af en konsulent, blev kompetenceudvikling fokus for gruppen, og bidrog til at flytte den enkelte leders bevidsthed om egen rolle i kompetenceudviklingen m.m.

5.7. Individuel coaching

Individuel coaching har givet projektet indsigt og viden om den enkelte leders lederkompetencer og praksis omkring kompetenceudvikling.

Herudover flere af de læringselementer, lederne været igennem, foregået som en blanding af coaching og instruktion for efterfølgende afprøvning af lederne.

Alle ledere har givet udtryk for at det var vigtigt at have tilknyttet en konsulent/coach at sparre med med henblik på at lære mere om kompetenceudvikling og mulighederne for rådgivning omkring AMU-systemet.

5.8. Yderligere erkendelser fra læringsforløb

5.8.1. Lederne mangler viden om uddannelsessystemet

Fokusgruppeinterview og coaching bekræftede, at 1. linielederen mangler viden om uddannelsessystemet, herunder også AMU – og har svært ved at overskue alle mulighederne.

"Der findes så mange kurser og uddannelsesmuligheder. Det ville kræve meget tid, hvis man skulle sætte sig ind i det – og så bliver det lavet om"

"Jeg ved alt for lidt om det – og slår man op på AMUs hjemmeside, så bliver man helt træt af bare at se på den. Det får jeg aldrig sat mig ind i".

"Det er klart, at et generelt kendskab hjælper meget, men jeg har brug for nogle til at hjælpe med at finde rundt i den jungle af uddannelsesmuligheder"

Lederen skal ikke kende uddannelsessystemet i detaljer, men vide, hvor han/hun skal henvende sig for at få hjælp og rådgivning til at finde de relevante kurser til deres kortuddannede medarbejdere. Lederne skal vide, at AMU kurserne eksisterer, samt at AMU kurser er mere end "hårde" kurser.

5.8.2. Lederne har en svær ledelsesopgave

1.linielederne har typisk mange medarbejdere at forholde sig til. Medarbejdere, der kræver individuel opmærksomhed, og som for en stor dels vedkommende har personlige problemer, er skrøbelig m.v. Blandt denne gruppe af medarbejdere er der typisk også flere sygedage og en større personaleomsætning.

5.8.3. *Lederne har brug for opbakning fra niveauet ovenover*

Virksomhederne mangler reel fokus på kompetenceudvikling, der ofte sættes i gang uden at uddannelsesplanlægningen tages alvorligt. 1.linielederne får ikke den nødvendige opbakning og rammer til at udøve kompetenceudvikling.

5.8.4. *De kortuddannede - de vil da gerne?*

Tidligere undersøgelser¹⁹ peger på, at de kortuddannede står over for en række barrierer – og hovedudfordringer af både personlig, økonomisk og praktisk karakter i form af dårlige oplevelser fra Folkeskole, økonomi (hvis de er på akkord), familieliv (hvordan skal det praktiske hænge sammen, og synes ægtefællen nu, at jeg tror jeg er noget, når jeg har været på kursus), de fysiske rammer (foretrækker, at der er andre voksne mennesker) etc.

En af hovedkonklusionerne i rapporten "Kompetenceløft DK", var at de kortuddannede ikke ville.

Lederne i dette projekt oplever også, at den største gruppe af de kortuddannede ikke af sig selv efterspørger kurser, og at særligt de medarbejdere, der er oppe i årene ikke kan se, hvad efteruddannelse skal til for. Det samme gælder de medarbejdere, der har haft samme job i længere tid, der giver udtryk for en usikkerhed i form af "er jeg da ikke god nok", "jeg kan da mit job m.v."

"Jeg kunne ikke selv finde på at spørge om et kursus. Kun hvis lederen foreslår, at jeg kommer på kursus, så gør man det jo", citat: medarbejder fra interview

"Det kan være svært at finde ud af, hvilke barrierer medarbejderne har og er årsag til ikke at ville på kursus. Nogle gange tror jeg heller ikke selv, at de ved det. De kan bare mærke, at det har jeg ikke lyst til, citat leder fra fokusgruppeinterview

Lederens rolle er her, at få medarbejderen til at se meningen med kompetenceudviklingen enten i forhold til det konkrete job, eller i forhold til deres private liv, hvor det at deltage i almen kompetenceudvikling fx kan betyde, at medarbejderen pludselig kan hjælpe børnene med lektier og dermed bidrage til at bryde den sociale arv, der stadig synes at være til stede og hvor tendensen pt er, at færre unge gennemfører en ungdomsuddannelse. En afledt effekt af at få de kortuddannede kompetenceløftet kan måske smitte af på deres børn og deres motivation og lyst til at uddanne sig.

At lederen inden kurset er med til at definere, hvad den enkelte kan forvente at få ud af kurset, skaber dels mening for medarbejderen, dels tryghed.

På samme måde er det afgørende efterfølgende, at lederen sikrer, at medarbejderne efterfølgende kan overføre den viden eller de færdigheder, de har lært sig til jobbet eller deres private liv, så anvendeligheden og relevansen bliver tydelig: at de kortuddannede dels får en succesoplevelse, dels føler, at uddannelse nytter set fra deres syn. Lederen i projektet gav udtryk for, at de mest følger op med et: hvordan gik kurset – var det godt.

¹⁹ Fra Teknologisk instituts undersøgelse til Trepartsrapporten

"Som leder er jeg nok rigtig dårlig til at følge op på kurser. Det tager jeg mig selv i, men ved ikke rigtigt, hvad jeg skal gøre. Når folk kommer tilbage, spørger jeg:" var det et godt kursus?" "Ja det var det" – "nå men det var godt – og så ender den der", citat leder fra projektet

Dette projekt peger på, at en del af de kortuddannede kan motiveres til at deltage i efteruddannelse, når blot de kan se meningen med det.

6. Konklusion

Projektets mål er, med udgangspunkt i Kompetenceløft DK's konklusioner og anbefalinger, at afprøve og afdække, hvilke uddannelsesbehov ledere i AMU-målgruppen har, når det drejer sig om at motivere og vejlede de kortuddannede til kompetenceudvikling, samt at give anbefalinger til nye uddannelsesmål eller elementer inden for AMU-lederuddannelser, der imødekommer disse behov.

Projektets mål er endvidere på baggrund af projektets erfaringer at give anbefalinger til, hvordan uddannelsesinstitutionerne kan styrke deres rådgivning og vejledning overfor virksomhederne, så virksomhedens ledere understøttes i deres arbejde med at motivere og vejlede deres kortuddannede medarbejdere til kompetenceudvikling.

Projektet skal bidrage til, at flere ledere i AMU-målgruppen får kendskab til og deltager i AMU-lederuddannelser, der også ruste ledere i AMU-målgruppen til at få sat fokus på de kortuddannedes kompetenceudvikling.

Projektet bygger videre på konklusionerne fra udviklingsprojektet "Kompetenceløft DK", og bekræfter projektets antagelser om, at 1.linielederne har en afgørende rolle, når de kortuddannede skal motiveres til kompetenceudvikling. Når lederen endvidere selv indgår i et lederuddannelsesforløb betyder det dels, at lederen fungerer som rollemodel for sine medarbejdere, dels at lederen har en mere grundlæggende forståelse af sin lederrolle, og er bevidst om betydningen af ledelsesprocesser i relationen med de kortuddannede medarbejdere.

I dette projekt er anbefalingerne fra "Kompetenceløft DK" om hvad lederen skal kunne og gøre, omsat til konkret afprøvning. I projektet blev en række metoder, værktøjer, uddannelseselementer, ledernetværk, ledelsesdilemmaer og dialogformer afprøvet og udviklet i samarbejde med 5 ledere fra 4 forskellige virksomheder.

Overordnet viser afprøvningen, at 1.linielederne har et stort behov for at få udvikle deres kompetencer, når det drejer sig om at motivere og vejlede de kortuddannede til kompetenceudvikling, og det kalder på behovet for en styrkelse af AMU lederuddannelserne, hvis opgaven skal lykkes med at sætte mere turbo på et nationalt kompetenceløft.

Resultaterne af afprøvningen peger på en række konklusioner:

Der var behov for at tilrettelægge individuelle læringsforløb med udgangspunkt i den enkelte leder og i sammenhæng med den daglige drift.

De ledere, der deltog i projektet, gav fra starten udtryk for at de var nervøse for om de havde tid til at deltage. Ledernes motivation for deltagelse afhang af, at læringsforløbene kunne finde sted med udgangspunkt i konkrete praktiske problemer, så der blev skabt en sammenhæng mellem den daglige drift og udvikling af lederen og medarbejderne. For at tilfredsstille ledernes individuelle praksis blev læringsforløbene derfor meget forskellige i indhold og omfang, og lederens tid til at indgå i læringsforløbene blev også en udfordring til projektet.

Lederne skal lære at tænke i kompetenceudvikling.

1.linielederne så ikke kompetenceudvikling som deres opgave udover den mere kort-sigtede kompetenceudvikling, der handlede om "her-og nu" færdigheder hos medarbejderne, og som for flere af virksomhederne var lagt i faste rammer oppefra. Betydningen af et kompetenceløft af de kortuddannede i et større samfundsmæssigt perspektiv kunne lederne som sådan godt forstå, men lederne tænker først og fremmest i drift. Det er deres mission, og det er det de bliver målt på.

Lederne i projektet havde et klart behov for at få skærpet bevidstheden om deres rolle, og om hvordan de selv kunne få fordel i at anvende kompetenceudvikling til både at fastholde deres medarbejdere og samtidig sikre, at virksomheden udvikler sig, så de også i fremtiden kan opretholde driften og forblive konkurrencedygtige.

Lederne står overfor en stor ledelsesopgave i forbindelse med at motivere de kortuddannede til deltagelse i kompetenceudvikling.

Som udgangspunkt efterspørger en stor gruppe af de kortuddannede ikke selv kompetenceudvikling. Samtidige, og som det også er beskrevet i adskillige forsknings- og udredningsrapporter, udgør præcist de kortuddannede et vanskeligere lag at motivere til efteruddannelse end andre medarbejdergrupper. Lederne står derfor overfor en relativt større opgave i forbindelse med kompetenceudvikling end ledere af andre medarbejdergrupper. Her handler det først og fremmest om, at lederen forstår de kortuddannedes barrierer, formår at skabe forståelse for efteruddannelsens relevans overfor de kortuddannede samt sikrer den nødvendige tryghed i forbindelse med den praktiske gennemførelse af læringsforløb.

Medarbejderne i projektet pegede på, at initiativet skulle komme fra lederen. Lederne i projektet tænkte omvendt, at hvis deres medarbejdere ikke direkte efterspurgte kompetenceudvikling, ville de ikke presse på, og særligt i forhold til de medarbejdere, der direkte ikke havde lyst eller ville, mente lederne, at dette skulle respekteres.

Motivering af de kortuddannede kan ske gennem et positivt læringsmiljø integreret på arbejdspladsen

Både konklusionerne i "Kompetenceløft DK" såvel som de samtaler, interviews, læringsforløb og seminarer, der har været ført i dette projekt, har vist, at udvikling af et positivt læringsmiljø integreret i arbejdspladsen og tryghed i de interne arbejdsrelationer, er betingelser for forøgelse af de kortuddannedes lyst til at deltage i kompetenceudvikling.

Ved at inddrage medarbejderen i planlægningen og afdækningen af afdelingens uddannelsesbehov, føler medarbejderne sig set og anerkendt.

Alle casene i projektet viste, at de kortuddannedes motivation og lyst til at indgå i kompetenceudvikling blev styrket, når lederen deltog i planlægningen og tydeliggjorde formålet med uddannelsesforløbet i forhold til den enkelte medarbejder og afdelingen. I de tilfælde oplevede projektets ledere, at medarbejdernes barrierer kunne overvindes, når blot de kunne forstå meningen med, hvorfor de skulle kompetenceudvikles.

Når lederen samtidig kunne følge uddannelsesaktivitet op, og sikre forankring af det lærte, fik medarbejderne en succesoplevelse.

Lederne manglede viden om uddannelsessystemet og hvordan de skulle gribe opgaven an.

Lederne havde generelt svært ved at overskue, hvordan de praktisk skulle gribe deres opgave an. De manglede generelt viden om uddannelsessystemet og de muligheder for fleksibilitet, der fx ligger i AMU. Lederne havde svært ved at overskue og anvende alle de værktøjer, der både findes internt i virksomhederne og offentligt tilgængelige i forbindelse med fx (realkompetence)vurdering af deres medarbejdere, uddannelsesplanlægning m.v.

Lederne havde stort udbytte af at deltage i et ledernetværk

Under faciliteringen af det formaliserede netværk blev det klart, at alle projektets ledere havde behov for at diskutere deres personlige lederskab og de frustrationer, de alle oplevede i forbindelse med deres rolle *"som en lus mellem to negle"* i form af presset fra niveauet ovenfra omkring drift og det at skulle rumme medarbejdernes krav og frustrationer. Tema for ledernetværket var kompetenceudvikling, men det var svært for lederne at holde fokus på temaet. De daglige driftsmæssige problemer og udfordringer lå længst fremme i deres bevidsthed.

Projektet har således vist, at der er et massivt behov for at udvikle kompetencerne og få skærpet 1. linieledernes bevidsthed om deres centrale rolle i forhold til at sætte fokus på kompetenceudvikling. Først og fremmest tænker 1. linielederne ikke i kompetenceudvikling, forstået på den måde, at de ikke er særligt bevidste om deres rolle, og hvordan de selv kan få fordel i at anvende kompetenceudvikling til at fastholde og tiltrække medarbejdere. De manglende kompetencer angår derudover lederens kompetencer for at planlægge og implementere efteruddannelse, men især vedrører det lederens tidsmæssige ressourcer, manglende anerkendelse fra ledelseslaget ovenover (2. linielederen eller topledelsen) af de udfordringer, som lederen står overfor og de ressourcer, der bør være til rådighed. I flere tilfælde opleves det, at fokus på drift og produktion fuldstændigt tilsidesætter lederens muligheder for at tænke strategisk på efteruddannelse.

Da lederne som udgangspunkt ikke tænker i kompetenceudvikling, og derfor ikke af sig selv vil efterspørge efteruddannelse, er der behov for at integrere emnet i den Grundlæggende Lederuddannelse, der jo netop er en uddannelse, der efterspørges og gennemføres af en stor del af lederne. I tilknytning til (eller som selvstændigt uddannelsesmål) til den grundlæggende lederuddannelse, foreslås netværksetablering, der kan støtte lederne i deres egen uddannelse og personlige ledelse samt i de udfordringer lederne står overfor. Derudover foreslås der, at der under AMU-lederuddannelserne udvikles nye læringsmål, der omhandler områderne: uddannelsesplanlægning, anerkendende ledelse, workshopfacilitering og organisationsforståelse.

De store krav til lederne skal derfor imødekommes af flere og mere målrettede lederuddannelser og kurser om kompetenceudvikling til ledere indenfor AMU-målgruppen. Selvom en del har fået en lederuddannelse, er der stadig alt for mange ledere, der står helt uden en lederuddannelse. Uddannelsesinstitutionerne skal derfor i deres markedsføring og vejledning også huske tilbud til lederen selv.

Samtidig synes der at være behov for et tættere samarbejde mellem uddannelsesinstitutionerne og virksomhederne for dels at synliggøre, at uddannelse nytter, dels for

at sikre at efteruddannelse ikke blot bliver et standardkursus, men at den kan tage udgangspunkt i virksomhedernes daglige drift og problemstillinger for også på denne måde at tydeliggøre meningen med uddannelse i forhold til de kortuddannede.

I de følgende kapitler gives der på baggrund af projektets erkendelser anbefalinger til nye uddannelsesmål- og elementer samt anbefalinger til uddannelsesinstitutionernes vejledning og rådgivning i deres møde med virksomhedens ledere.

7. Uddannelsesbehov og anbefalinger til nye uddannelsesmål

7.1. Uddannelsesbehov

Projektet har vist, at der er et massivt behov for at udvikle kompetencerne hos 1.linieledere i arbejdet med at kompetenceløfte de kortuddannede.

Der skal først og fremmest skabes en bevidsthed hos lederne om deres rolle, før lederne for alvor kan lære at tænke i kompetenceudvikling, der rækker ud over den kortsigtede og værktøjsorienterede, "her og nu" udvikling af de kortuddannedes kompetencer.

Herudover handler det om lederens kompetencer til at kunne skabe den nødvendige tryghed hos og motivering af de kortuddannede. Herunder at forstå de mulige barrierer, der ligger hos de kortuddannede samt lederens kompetencer til at planlægge og implementere efteruddannelse og læring.

7.2. Eksisterende uddannelse

Der findes i dag allerede en række efteruddannelses tilbud til 1.linielederne i AMU-regi inden for ledelsesområdet, hvoraf den Grundlæggende lederuddannelse udgør langt den største del. Den Grundlæggende Lederuddannelse er en basislederuddannelse, der er sammenstykket af 5 AMU uddannelsesmål og omfatter en overordnet introduktion til de mest basale færdigheder som leder. Indholdet i uddannelsen handler om at lære at motivere, fastholde og kommunikere klart, samt at få bevidsthed om, hvilken form for leder, man ønsker at være.

I uddannelsen ligger derfor allerede nogle af de kompetencer, der skal til for at løfte de ledelsesmæssige udfordringer i arbejdet med at kompetenceløfte de kortuddannede medarbejdere, men der synes at være et behov for en styrkelse omkring lederens rolle og lederens kompetencer. Dette kunne selvfølgelig ske i selvstændige uddannelsesmål inden for AMU-lederuddannelser, men når vi peger på, at der netop er behov for en styrkelse af den Grundlæggende Lederuddannelse skyldes det dels, at denne uddannelse er blevet en succes, og at man derfor af denne vej kan nå en stor gruppe af ledere, dels at lederens kompetencer omkring de kortuddannedes kompetenceløft er så afgørende, at temaet hører hjemme i indholdet i den Grundlæggende Lederuddannelse. Da lederne ikke tænker i kompetenceudvikling, vil de naturligvis ikke af sig selv efterspørge uddannelse om dette – hvorimod de vil efterspørge grundlæggende uddannelse. Mere specifik lederuddannelse om kompetenceudvikling kan ske i selvstændige uddannelsesmål.

7.3. Forslag til nye AMU-uddannelsesmål og elementer

Projektet peger på et behov for kompetenceudvikling af 1.linielederen inden for følgende områder:

1. Ekstra modul på Grundlæggende Lederuddannelse
2. Etablering af ledernetværk
3. En række selvstændige AMU uddannelsesmål
4. Tilknytning af lederens egen coach/konsulent

7.3.1 Den Grundlæggende Lederuddannelse

Da lederens kompetencer og rolle er så afgørende for at fremme de kortuddannedes kompetenceløft, er der behov for styrkelse af den Grundlæggende Lederuddannelse med et ekstra modul, der sætter fokus på lederens rolle, og hvad der skal til for at motivere de kortuddannede til kompetenceudvikling.

Lederen har et behov for at få bevidstgjort sin rolle. Bevidstgørelsesbehovet skal både styrke lederen i kommunikationen med ledelseslaget ovenover, igennem en indsigt i den rolle som AMU lederen indtager i en strategisk sammenhæng (fx. via funktionskædetænkningen), samt bevidstgøre lederen om hans centrale rolle i kompetenceudvikling af medarbejderen, både som initiativtager såvel som de etnografiske forhold, der gør sig gældende i arbejdspladskulturen.

7.3.2 Etablering af ledernetværk

Projektet har vist, at lederne kan få stort udbytte af deltagelse i et ledernetværk. Der bør derfor i tilknytning til gennemførelsen af den Grundlæggende Lederuddannelse eller eventuelt som selvstændigt uddannelsesmål etableres formaliserede netværk mellem lederne, som både kan støtte dem i deres egen uddannelse, såvel som støtte dem på et socialt niveau ved at imødekomme de udfordringer de står overfor. Ledere i specielt AMU segmentet kan i højere grad få udbytte af et sådant netværk i forhold til den generelle uddannelse end ledere på højere uddannelsesniveauer, og der har vist sig et stort behov om støtte til refleksion over episoder på arbejdspladsen såvel som læringsmuligheder.

7.3.3. En række selvstændige AMU uddannelsesmål

Projektet viser, at lederne på en række områder har brug for at styrke deres kompetencer så vidt angår uddannelsesplanlægning m.m. Der bør derfor tilbydes nye læringsmål under AMU systemet for at støtte lederne, som peger mere specifikt på uddannelsesplanlægning og motivering af medarbejderen til deltagelse i efteruddannelse.

De nye læringsmål (oplistet nedenfor) retter sig specifikt mod den forberedelsesproces som lederen skal facilitere på arbejdspladsen, og som har vist sig at være en betingelse for, at AMU medarbejderen finder den fornødne tryghed til efteruddannelse og kan se mening med efteruddannelse.

Læringsmålene finder også anvendelse for lederens facilitering og forankring af medarbejderens nye kompetencer efter endt AMU forløb. Tilsvarende har denne forankring på arbejdspladsen vist sig som en betingelse for, at AMU medarbejderen finder mening med efteruddannelsen, og altså en betingelse for at nye kompetencer faktisk udfolder sig i arbejdsprocessen.

De nye AMU uddannelsesmål udgør:

- **Uddannelsesplanlægning.** Et relativt længere kursus. Formålet er at gøre lederen bekendt med sammenhængen mellem virksomhedens strategiske mål og medarbejdernes kompetencer, samt hvorledes dette kan indtænkes fremadrettet. Kurset skal endvidere omfatte metoder til realkompetenceafklaring, og hvorledes kompetencebehovet kan tilfredsstilles gennem forskellige læringsmål.
- **Anerkendende Ledelse.** Uanset om vi taler om kompetenceudvikling eller arbejdets tilrettelæggelse er medarbejderens personlige forhold til lederen afgørende. Anerkendende Ledelse er et kommunikationsredskab, som er beregnet til at fokusere på en positiv udvikling af den cirkulære kommunikation i en opadgående spiral, og understøtter samtidig effektiv udviklingen af stærke organisatoriske relationer mellem leder og medarbejder.
- **Workshop facilitering.** Skabelse af medarbejderens motivation for efteruddannelse er stærkt forbundet med et udgangspunkt på arbejdspladsen, og at medarbejderen finder mening med efteruddannelsen. Derfor er det afgørende at medarbejderen inddrages i processen med identificering af relevant efteruddannelse og lederens facilitering af workshops muliggør, at dette kan foregå i strukturerede grupper og med udgangspunkt i medarbejderens perception.
- **Organisatorisk kontekst.** Lederens evne til selv at indse samt videreformidle en forståelse af hele organisationens mål og funktion er bidragende til at skabe en forståelse af både egen ledelsesfunktion samt til at kunne fremme meningstilskrivning hos medarbejderen med hensyn til fremtidige kompetent handlen og heraf efteruddannelse.

7.3.4. Tilknytning af lederens egen Coach/konsulent

Projektet har vist, at lederen har haft stort udbytte af at have tilknyttet en coach/konsulent til med udgangspunkt i lederens problemstillinger, at få bevidstgjort hvilke læringsbehov, der eksisterer blandt hans/hendes medarbejdere samt hvorledes lederens læringsforløb for medarbejdere kan tilrettelægges, herunder hvordan han/hun motiverer og involverer medarbejderne til kompetenceudvikling. Dette ville sikre, at lederen får mulighed for at etablere et positivt læringsmiljø på arbejdspladsen.

AMU systemet er traditionelt opdelt i uddannelsesmål, men der synes at være behov for andre uddannelsesformer, herunder f.eks. at sikre ressourcer til, at lederen kan få tilknyttet egen coach eller konsulent.

8. Uddannelsesinstitutionernes rolle og vejledning

Anbefaling til uddannelsesinstitutionerne sker dels på basis af projektets resultater og dels på baggrund af møder med vejledningsnetværkene og uddannelsesinstitutionerne.

Uddannelsesinstitutionerne og virksomhederne synes i for stor udstrækning at fungere i to adskilte verdener.

De klassiske fejl synes fra virksomhedernes side at være, at de sender deres medarbejdere på kursus uden, at de har overvejet, hvad medarbejderne skal have ud af kurset. Hvorfor det lige er relevant, og hvordan medarbejderen skal bruge det lærte, når de kommer tilbage til arbejdspladsen. Lederen får ikke fulgt ordentligt op efterfølgende, hvilket gør, at medarbejderne oplever, at arbejdet fortsætter, som det plejer.

Fra uddannelsesinstitutionernes side virker tilgangen produktorienteret, forstået på dem måde, at skolernes hjemmesider og markedsføring tager udgangspunkt i standardprodukter og standardforløb, der ikke nødvendigvis rammer virksomhedens egentlige behov. Lederne i projektet gav udtryk for, at det er svært at overskue, hvor man skal henvende sig, og hvordan man skal finde det helt rigtige kursus. Både vidar.dk og skolernes hjemmesider kræver, at man som virksomhed er temmelig afklaret omkring, hvilket kursus man går efter.

Der synes derfor at være behov for et tættere samspil mellem virksomhederne og uddannelsesinstitutionerne. Et samspil, der må forventes styrket gennem de nye vejledningsnetværk, der blandt andet tilgodeser virksomhedernes behov for at have et sted – en indgang til uddannelsessystemet.

Lederne er optaget af drift, og uddannelsesinstitutionerne/vejledningsnetværkene kan møde virksomhederne ved netop at tage udgangspunkt i de problemstillinger, som lederen har i dagligdagen. Det virkede i læringsforløbet (beskrevet i afsnit ..), hvor lederen oplevede, at afdelingens største udfordring var de mange konflikter både internt i afdelingen og i forhold til andre afdelinger. Konflikter, der gav utilfredse medarbejdere, flere sygedage og tog tiden fra det egentlige arbejde. Læringsforløbet blev en kombination af et AMU-kursus suppleret med en forståelse for hinandens persontyper m.v., hvilket gav et helt tæt samspil mellem undervisning og læreprocessen på arbejdspladsen. Kurset blev endvidere tilrettelagt på arbejdet og delt op i mindre forløb. Den praksisnære kompetenceudvikling virkede, da forventningen om en forbedring i det daglige arbejde med færre konflikter blev motivationen.

At der tages udgangspunkt i den daglige praksis betyder, at læringen hverken er styret af skolernes uddannelsesmål eller virksomhedernes mål om produktion eller effektivitet. Der skabes et nyt læringsmål, der både fokuserer på og synliggør den læring, der sker på arbejdspladsen og anvendelighed i medarbejdernes hverdag efterfølgende.

En stor del af læringen foregår på arbejdspladsen, men denne læring bliver ikke altid synlig og italesat, da arbejdspladsen jo har drift og produktion som det primære mål og ikke læring. Her kan uddannelsesinstitutionerne gøre en stor forskel i at synliggøre denne læring.

8.1. *Anbefalinger til uddannelsesinstitutionernes vejledning*

Projektet peger på følgende anbefalinger til uddannelsesinstitutionernes og vejledningsnetværkenes vejledning og måde at møde virksomhederne på:

Indsatsen skal målrettes lederne:

Da det kan forventes, at de kortuddannedes eget ønske om efteruddannelse er begrænset, og at de ikke selv tager initiativ til efteruddannelse, er lederne helt centrale i arbejdet med at fremme kortuddannedes efteruddannelse. Potentialet for at motivere ikke-brugere ligger i at målrette indsatsen og markedsføringen mod de kortuddannedes ledere: 1.linielederne, der for de små og mellemstore virksomheders vedkommende er identisk med mellemlideren og/eller ejeren af virksomheden.

Også uddannelsesstilbud til lederen

Fra "Kompetenceløft DK" og dette projekt peger lederne selv på, at deres egen kompetenceudvikling har skærpet bevidstheden omkring medarbejderens kompetenceudvikling, og at der synes at være en sammenhæng mellem ledere, der selv er i udvikling og et højere niveau af kompetenceudvikling blandt deres medarbejdere. Uddannelsesinstitutionerne har derfor en opgave med at få ledere i et uddannelsesforløb. Her er den grundlæggende lederuddannelse oplagt til 1.linielederne.

Synliggørelse af, at det nytter at bruge tid og ressourcer på kompetenceudvikling

På kort sigt er lederen naturligvis fokuseret på at få dagligdagen i virksomheden til at hænge sammen og har derfor oftere fokus på rekruttering, daglig drift, vagtplaner m.v. på bekostning af særligt den mere langsigtede kompetenceudvikling. Lederne giver udtryk for, at de selvfølgelig kan se den samfundsmæssige opgave, der ligger i at sikre et kompetenceløft af de kortuddannede, men i en hektisk hverdag, er det ikke det, der prioriteres.

Der synes at være et behov for at tydeliggøre, at uddannelse af også de kortuddannede nytter og kan ses på bundlinjen. Fx som fastholdelsesparameter, der i dette projekt kom til udtryk ved, at man som leder tænkte modsat og ikke ville bruge tid og uddannelsesbudget på kortuddannede, der jo ofte har en lav ansættelsesanciennitet; så hvorfor bruge ressourcer på medarbejdere, der alligevel hurtigt forlader arbejdspladsen: (havde man bragt dem i et uddannelsesforløb, var de måske blevet), i form af lavere sygefravær (Cranet 2008 undersøgelsen peger på denne sammenhæng), øget motivation og effektivitet, færre fejl/konflikter m.v.

Praksisnær og anvendelig kompetenceudvikling

Uddannelsesinstitutionerne skal lytte og spørge ind til lederens drift og daglige problemer og væk fra at tænke i standardprodukter og standardforløb som udgangspunkt. Ved i højere grad at tage udgangspunkt i virksomheden, arbejdes der med praksis i forhold til kompetenceudviklingen, og uddannelsesinstitutionerne vil på den måde kunne levere det særlige frem for det generelle.

Den praktiske tilrettelæggelse

Uddannelsesinstitutionerne bør motivere virksomhederne til at sikre, at 1.linielederen får de nødvendige rammer i form af tid m.v. til at kompetenceudviklingen rent faktisk også kommer til at foregå, herunder tid til at reflektere over, hvad medarbejderen skal have ud af kurset. Uddannelsesinstitutionerne selv skal være fleksible i tilrettelæggelsen af kurserne fx ved at dele kurset op i flere små bidder, afholde det på arbejdspladsen eller tilrettelægge det efter deltagernes faktiske arbejdstid.

Synliggørelse af de kortuddannedes uddannelsesbehov og barrierer

Udvikling af kortuddannedes kompetencer handler primært om helt jobrelevante her og nu kompetencer, hvilket selvfølgelig er vigtigt og naturligt. Den samfundsmæssige udvikling peger dog på et behov for at udvikle medarbejdernes kompetencer ikke bare her og nu, men løbende over hele livsforløbet: livslang læring.

Udgangspunktet er, at de kortuddannedes job forsvinder, og hvis ingen af de 10 mest efterspurgte job på arbejdsmarkedet findes i dag²⁰, betyder det, at de kortuddannede må forberedes på andre elementer end blot beherskelse af de rent værktøjsbaserede her og nu kompetencer, der må formodes at blive forældet. Hvis det virksomhedens medarbejdere skal være gode til, flytter sig, så har både den enkelte medarbejder og virksomheden et problem. Med andre ord har de kortuddannede brug for at udvikle andre kompetencer end de her og nu jobspecifikke, fx evnen til at omstille sig, til at arbejde selvstændigt, samarbejde og evnen til at lære at lære. Flere af disse kompetencer tilegnes måske ikke altid bedst på et eksternt kursusforløb.

Når det handler om kompetenceudvikling af de kortuddannede er det i deres forståelse, den enkelte, der er kernen mere end organisationen.

²⁰ Børsen den 17. november 2006: "Fremtidens uddannelse – en udfordring på visioner"

9. **Anbefalinger til virksomhederne**

Projektet peger på, at 1. linielederen har brug for større opbakning fra den strategiske ledelse.

Det betyder, at virksomhederne skal prioritere kompetenceudvikling af kortuddannede i en højere grad og sikre, at 1. linielederen har tid og ressourcer til at udvikle egne kompetencer og hermed gennemføre kompetenceudvikling af medarbejderne.

Vi anbefaler, at virksomhedernes strategiske ledelser støtter op om et endnu større samspil med uddannelsesinstitutioner omkring kompetenceudvikling. Det vil sige, at man aktivt går i dialog med uddannelsesinstitutioner omkring forberedelse, gennemførelse og forankring af læring på arbejdspladsen.

Citater:

"Medarbejderne skal gøres så attraktive, at de kan bestride andre jobs uden for virksomheden, men personaleledelsen skal være så attraktiv, at de har lyst til at blive"

"Tænk hvis man som virksomhed brugte tid og ressourcer på at kompetenceudvikle sine medarbejdere og de så forlod virksomheden. Tænk hvis man lod være med at kompetenceudvikle sine medarbejdere, og de valgte at blive i virksomheden"

10. Litteratur

Bøger:

- Finn van Hauen & Mette Denager: Læring med bundlinjeeffekt, Ledelse af læreprocesser, Børsens Forlag 2006
- Thorkil Molly Søholm, Jacob Storch, Andreas Juhl, Kristian Dahl og Asbjørn Molly: Ledelsesbaseret Coaching, Børsens Forlag
- Pia Stevn, Michael Christensen, Jakob Lollesgaard, Dan Skovgaard, Lisbeth Christensen: Strategisk kompetenceudvikling - en praktisk værktøjsbog
ISBN 87-990526-0-1

Hæfter:

- "Fra kursusleverandør til kompetencepartner" - Erhvervsskoler og AMU-centre som partnere i praksisnær kompetenceudvikling, Learning Lab Denmark. Fra forskningsprojektet "Læring i arbejdslivet fra 2001-2004.
- "Samspil om kompetenceudvikling" af Pernille Bottrup og Bruno Clematide – Formidlingshæfte fra Learning Lab Denmark

Rapporter:

- "Livslang opkvalificering og uddannelse for alle på arbejdsmarkedet", Rapport fra Trepartsudvalget, februar 2006
- "Hvad skal man kunne", MIL-arbejdstekst fra MIL-projektet
- "Nyt AMU – med fokus på kompetencer og fleksibilitet", Evalueringsrapport 2008, Danmarks Evalueringsinstitut
- Learning in working life, forskningsprojekt fra Learning Lab Denmark, Knud Illeris m.fl.
- "Analyser af voksen-, efter- og videreuddannelse (VEU) i 2005 under Trepartsudvalgets arbejde om livslang opkvalificering og uddannelse for alle på arbejdsmarkedet, Teknologisk institut

Artikler:

- "Vil gerne – har ikke lyst" www.dfs.dk af Michael Voss
- "Dygtigere medarbejdere og mere tid til at være leder", Lederne marts 2008.
- "Efteruddannelse er en investering i medarbejderne", Mester Tidende 6. okt. 2008.
- "Der er brug for milliarder til voksenuddannelse", Berlingske Business 13. februar 2008 s. 4-5
- "Dygtigere medarbejdere og mere tid til at være leder", Lederne, marts 2008 s. 30-31
- "For få ufaglærte uddanner sig", Berlingske Tidende 5. okt. 2007
- "Fremtidens uddannelse – en udfordring på visioner", Børsen den 17. november 2006
- "Basis-lederuddannelse hitter", Erhvervsbladet 12. november 2008

Pjecer:

- Når læring lykkes: Gode råd om at tilrettelægge kompetenceudvikling i kommunerne, KL og KTO, juni 2008

Seminarer:

- Læringsmiljøer på tværs af arbejdspladser, SCCK temamøde den 21. februar 2008

Hjemmesider

- www.uvm.dk
- www.vidar.dk
- Voksenvejledningsnetværkenes hjemmesider
- Uddannelsesinstitutionernes hjemmesider
- www.minkompetencemappe.dk
- www.lederne.dk

Sådan kan det gøres

Kompetenceindekset er et udvalg af kompetencer, der kan give inspiration til at beskrive kompetencerne. Det kan således anvendes i arbejdet med kompetenceanalysen på virksomhedsniveau og med kompetenceudviklingsprofilen på medarbejderniveau.

Ansvarlig

- Stille krav til egne præstationer
- Udvide loyalitet over for indgåede aftaler
- Tage ansvar for opgaver og problemer
- Tage ansvar for kvalitet i eget arbejde
- Tage ansvar for egen læring

Arbejdsprocesser/procedurer

- Kende og håndtere arbejdsprocesser og procedurer
- Udnytte faglig viden og kreativitet i udvikling og optimering af arbejdsprocesser og procedurer

Faglighed

Have viden og færdigheder inden for og i relation til primære og sekundære arbejdsområder, som f.eks.

- Produkter og serviceydelser

- Materialer og behandlingsmetoder
- Design og konstruktion
- Salg og markedsføring
- Økonomi og finansiering
- Analyse og statistik
- Indkøb, planlægning og logistik
- Projektstyring
- Dokumentation

Fleksibilitet

- Være fleksibel i tid
- Kunne håndtere flere typer opgaver
- Kunne arbejde under skiftende arbejdsforhold og belastning
- Omstille sig fra en opgave til en anden
- Tilpasse sig forandringer
- Sætter sig gerne ind i nye opgaver
- Håndtere uforudsete situationer
- Yde en ekstra indsats, når det er nødvendigt
- Få ideer til alternative muligheder

IT og teknologi

- Beherske de for jobbet relevante metoder og værktøjer
- Beherske de for jobbet relevante IT programmer og teknologier
- Kende systemets/teknologiens muligheder
- Være opsøgende og nysgerrig på nyudvikling og nye muligheder

Kommunikation og samarbejde

- Udtrykke sig klart og forståeligt i skrift og tale
- Lytte og spørge ind til et tema
- Hjælpsom og serviceorienteret
- Bidrage til et godt arbejdsmiljø
- Lytte, udtrykke anerkendelse og give konstruktiv kritik
- Håndtere konflikter på en hensigtsmæssig måde

Bilag 1 - Kompetenceindex

- Sige sin mening og bakke beslutninger op, når de er taget
- Bidrage til socialt fællesskab
- Bidrage til god tone og humor
- Respektere og anerkende forskelligheder

Kreativitet

- Komme med nye ideer til smartere måder at gøre tingene på
- Komme med kreative løsninger på problemstillinger
- Eksperimentere på utraditionelle måder

Kundehåndtering

- Udvikle og fastholde kundefokus
- Rådgive og give kunden professionelle løsningsforslag
- Håndtere samarbejde med nye og gamle kunder professionelt
- Kunne ramme kundens kvalitetsbehov
- Give kunder en god telefonservice
- Have viden om kunder, marked og konkurrenter
- Håndtere kundeinformationer systematisk
- Synliggøre sammenhæng mellem pris, tid og kvalitet overfor kunden

Kvalitet

- Kende og anvende kvalitetsstyringssystemet
- Oplyse om fejl og mangler
- Omhyggelig og præcis

- Kunne håndtere differentieret kvalitet
- Kunne udarbejde dokumentation, så tingene kan spores
- Kende og anvende nationale og internationale normer og standarder
- Løse sine opgaver med den aftalte kvalitet

Ledelse

- Kunne udarbejde mål og strategi og formidle dette
- Kunne styre mellem værdier, mål og struktur
- Holde fokus på det væsentlige
- Kunne forenkle og formidle komplekse sammenhænge
- Forretningssans – kort og langt perspektiv
- Organisere og skabe gejst
- Delegere og allokere rette ressourcer til rette opgaver
- Udtrykke sig klart om sine forventninger og give feedback
- Opbygge effektive teams
- Vedholdende
- Understøtte og inspirere til udvikling og uddannelse
- Have indfølgelse og behandle medarbejderne individuelt
- Balance mellem dialog og skære igennem
- Overskue konsekvenser af indsatser og beslutninger
- Sikre brede kompetencer og højt fagligt niveau

Logistik

- Etablere, optimere og rationalisere intern/ekstern logistik, gennemløbstider, processer og arbejdsgange
- Systematisk håndtering af leverandørinformationer
- Sikre de rigtige priser og samarbejdsaftaler
- Optimere varelager i forhold til ordremængde
- Operere med nøgletal, analyse og statistik

Planlægning og overblik, herunder systematik og effektivitet

- Prioritere og planlægge eget arbejde
- Løse opgaver inden for den afsatte tid
- Bevare overblik i stressede situationer
- Holde fokus på kerneområder
- Løse opgaver "smart"
- Indgå præcise aftaler
- Hurtig reaktion
- Datadisciplin
- Vedholdende

Proaktivitet

- Arbejde løsningsorienteret
- Være opsøgende og nysgerrig
- Arbejde aktivt på forbedringer
- Tage initiativ til nye måder at anskue/gøre tingene på
- Være et skridt foran

Produkter/serviceydelser

- Kende og beherske egne produkter/serviceydelser

Bilag 1 - Kompetenceindex

- Kende lignende produkter/serviceydelser på markedet
- Indsigt i og viden om anvendelsesmuligheder
- Bidrage til at udvikle produkter, serviceydelser, design og funktionalitet
- Have bred viden om produkter/serviceydelser
- Have specifik viden om produkter/serviceydelser

Projektledelse/-styring

- Kunne definere og formidle mål og strategi for projektet
- Håndtere projektopstart, faser, delmål og slutmål
- Kunne overskue tekniske, økonomiske og ressourcemæssige konsekvenser
- Styre projektøkonomi
- Se og synliggøre konsekvenser i tide
- Håndtere sammenhæng mellem tid, pris og kvalitet
- Kunne arbejde tværorientatorisk og teamorienteret
- Organisere og motivere
- Kunne afslutte opgaven

Salg og markedsføring

- Kunne arbejde opsøgende og vedligeholdende på salg og markedsføring
- Håndtere salgsteknik og forhandling

- Udarbejde salgs- og markedsføringsplan
- Håndtere strategiske samarbejdspartnere
- Markedsføre produkter og serviceydelser i forhold til forskellige kundesegmenter
- Kende design, mode og trend

Selvledelse

- Kunne gå i gang med at løse problemer og opgaver på eget initiativ
- Tage ansvar for at levere egne opgaver til aftalt tid og kvalitet
- Opsøge den nødvendige information i forhold til opgaver og samarbejde
- Kontrollere og følge op
- Handle selvstændigt
- Kunne tage beslutninger
- Handle omkostningsbevidst
- Kunne arbejde målrettet og resultatorienteret

Sikkerhed og arbejdsmiljø

- Kende og håndtere miljø- og sikkerhedssystemet
- Kende og anvende lovgivning
- Opsøge viden om nye normer og krav
- Kende og håndtere nationale og internationale certificerings- og miljøkrav

Sprog

- Kunne forstå dansk
- Kunne tale dansk
- Kunne læse og skrive dansk

- Kunne diverse fremmedsprog

Troværdighed

- Holde, hvad man lover
- Meddele, når det lovede ikke kan overholdes
- Loyal over for hinanden, opgaven og virksomheden

Udviklingsorienteret

- Åben for nye ideer og opgaver
- Opsøge faglige og personlige udfordringer
- Opsøge viden og udvikle egne kompetenceområder
- Tage initiativ til udvikling og efteruddannelse
- Bidrage aktivt til andres viden og læring

Vision, mål og strategi

- Kende og anvende virksomhedens vision, mål og strategi
- Kende og anvende afdelingens mål og strategi
- Kende og arbejde med egne mål, opgaver, forventninger etc.
- Bidrage til udvikling af vision, mål og strategi

Bilag 2 – Læringsformer

Læringsformer

Læringsformer	Eksempler
Eksterne uddannelsesforløb, kurser, seminarer, instruktion, erfaringsudveksling, networking etc.	Standard- eller skræddersyede læringsforløb udenfor virksomheden - f.eks. ved <ul style="list-style-type: none">• Erhvervsskoler, VUC og højere læreanstalter• Private kursusudbydere• Leverandører, samarbejdspartnere, kunder og konkurrenter• Brancheorganisationer og lignende••
Interne uddannelsesforløb, kurser, seminarer, instruktion etc. med eksterne leverandører	Standard- eller skræddersyede læringsforløb i virksomheden – f.eks. ved <ul style="list-style-type: none">• Erhvervsskoler, VUC og højere læreanstalter• Private kursusudbydere• Leverandører, samarbejdspartnere, kunder og konkurrenter• Brancheorganisationer og lignende••
Interne uddannelsesforløb, kurser, seminarer etc. med intern leverandør	Skræddersyede læringsforløb i virksomheden gennemført af egne ledere og medarbejdere - f.eks. <ul style="list-style-type: none">• Vision, mål, strategi og værdier• Forståelse for sammenhænge i virksomheden - fra ordre til aflevering• IT, CAD, PLC, e-handel, brugervejledninger etc.• Kvalitet, fejlfinding, normer og standarder• Produktkendskab/serviceydelse, markeds- og kundekrav• Økonomi, budget, regnskab og rapportering••
Læring på jobbet	Læring og videndeling mellem ledere og medarbejdere - f.eks. <ul style="list-style-type: none">• Coaching• Sidemandsoplæring, mentorordning• Nye opgaver, funktioner og ansvar• Rotation inden for flere jobfunktioner• Deltagelse i nye projekter og udvikling• Møder, informationer, dialog• Introduktion af nye medarbejdere••
Læring ved hjælp af teknologi	Læring gennem e-læring, internet, video, foto etc. - f.eks. <ul style="list-style-type: none">• Videoinstruktion i arbejdsproces, maskinvedligeholdelse, omstilling af produktionsapparat etc.• IT-læring af sprog, IT-programmer, teori, opgaveløsning• Viden på internet om nye processer, materialer, behandling etc.••

Bilag 2 – Læringsformer

Læringsformer

Kombinationer	Kombination af flere læringsmuligheder - f.eks. <ul style="list-style-type: none">• Teori indhentes på eksternt kursus, kursusudbyder afholder seminar i virksomheden og instruerer i praksis. Der gives "hjemmeopgaver" vedrørende temaet, som løses og kommenteres ved e-læring••
----------------------	--

Bilag 3 - Sidemandsoplæring

Sidemandsoplæring

- 0: Intet kendskab
- 1: Kendskab til (har forståelse for)
- 2: Behersker næsten (skal have lidt støtte)
- 3: Behersker (kan selv udføre)
- 4: Behersker godt (kan hjælpe andre)
- 5: Ekspert (bidrager til udviklingen af kompetencen)

Bilag 5 – Leders spørgeskema

Spørgeskema om læringsforløb

"Kommunikation & JTI"

2008

Bilag 5 – Leders spørgeskema

Sæt et kryds ud for hvert spørgsmål ved det svar, der passer bedst.

Generelt

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
1A. Har du fået indfriet dine forventninger til læringsforløbet?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
1B. Føler du dig rustet til at anvende de tillærte værktøjet?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

Kommunikation & Konflikt håndtering

	Ja, flere	Ja, færre	Ingen forskel
2A. Har du flere eller færre konflikter efter læringsforløbet?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2

	Kolleger	En leder	Patienter	Plejers
3A. Hvem har du flest konflikter med?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Ja, dagligt	Ja, ugentligt	Ja, månedligt	Ja, af og til	Nej
4A. Oplever du konflikter du ikke kan løse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hvis ja, med hvem? (sæt gerne flere krydser)

	Kolleger	En leder	Patienter	Plejers
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
5A. Bruger du din nye viden om kommunikation i konfliktsituationer?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
5B. Takler du konflikter anderledes efter læringsforløbet?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

Bilag 5 – Leders spørgeskema

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
6A. Har du lyst til at lære mere om kommunikation ?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
6B. Har du lyst til at lære mere om konfliktløsning?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
7A. Har du lyst til at lære nye kollegaer om kommunikation og konflikthåndtering?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
8A. Har kendskabet til JTI givet dig større forståelse af din og andres typer?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
9A. Har du foretaget bevidste ændringer i din måde at være på alene pga. dit kendskab til JTI?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

	Ja, dagligt	Ja, ugentligt	Ja, månedligt	Ja, af og til	Nej
10. Har du brugt aktiv lytning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Kolleger	En leder	Patienter	Plejers
Hvis ja, fra hvem? (sæt gerne flere krydser)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Så er der ikke flere spørgsmål.

**På denne side kan du skrive mere om din oplevelse i forbindelse med læringsforløbet
Du er også velkommen til at vedlægge egne noter .**

Bilag 5 – Leders spørgeskema

Tak fordi du ville deltage i spørgeskemaundersøgelsen.

Bilag 6 Resultater af spørgeskema

NR	Spørgsmålet	Svar 1	Svar 2	Svar 3	Svar 4	svr 5	Svar 6	gns	Svar
1A	Har du fået indfriet dine forventninger til læringsforløbet	3	4	3	3	4	3	3,33	I høj grad til I meget høj grad
1B	Føler du dig rustet til at anvende de tillærte værktøjer	4	3	3	3	3	3	3,17	I høj grad til I meget høj grad
2A	Har du flere eller færre konflikter efter læringsforløbet	3	3	2	2	2	2	2,33	Ja, færre / Ingen forskel
3A	Hvem har du flest konflikter med?	plejen	alle	patienter	patienter	plejen	plejen		Spredt men særligt plejen
4A	Oplever du konflikter du ikke kan løse?	ja, af og til	ja, af og til	ja, af og til	ja, af og til	ja, af og til	ja, af og til		Ja af og til
	hvis ja hvem?	alle	plejen	kollegaer	patienter/plejen	plejen	plejen		Overvejende plejen men spredt
5A	Bruger du din nye viden om kommunikation i konfliktssituationer	3	4	2	2	3	4	3	I høj grad
5B	Takler du konflikter anderledes efter læringsforløbet	4	3	2	1	3	3	2,67	Delvist til I høj grad
6A	Har du lyst til at lære mere om kommunikation?	4	4	3	3	3	4	3,5	I høj grad til I meget høj grad
6B	Har du lyst til at lære mere om konfliktløsning?	4	4	3	3	3	4	3,5	I høj grad til I meget høj grad
7A	Har du lyst til at lære nye kollegaer om kommunikation og konfliktløsning?	2	4	3	4	3	4	3,33	I høj grad til I meget høj grad
8A	Har kendskabet til JT givet dig større forståelse af din og andres type?	4	4	4	4	4	4	4	I meget høj grad
9A	Har du foretaget bevidste ændringer i din måde at være på alene pga. dit kendskab til JT?	3	3	2	3	3	4	3	I høj grad
10	Har du brugt aktiv lytning?	ja dagligt	ja dagligt	ja, ugentligt	ja, af og til	ja, dagligt	ja, dagligt		Halvdelen dagligt resten ugentligt eller færre
	hvis ja hvem?	alle	alle	patient, pleje	patienter, pleje	alle	alle		Alle generelt men primært plejen og patienter

RENTESKRÆK. Boligejere kommer til at betale mere i rente, fordi de har sikret sig mod rentesmæk. www.dinepenge.dk

KARRIERE

FAKTA

UGENS DILEMMA

■ Du er leder for 18 uflagelærte lagermedarbejdere på centrallageret i en middelstor virksomhed. Personaleomsætningen er relativt stor og sygefraværet stigende. Du er ikke helt tilfreds med performance i afdelingen og har løbende problemer med at nå din afdelings driftsmål.

■ Virksomhedens øverste ledelse har sat kompetenceudvikling på dagsordenen og har bevillet op til fem uddannelsesdage pr. medarbejder hvert år for at tiltrække nye og fastholde nuværende medarbejdere til virksomheden. Uddannelsesdagene skal planlægges sammen med den nærmeste leder.

■ Enkelte af medarbejderne i din afdeling taler om virksomhedens nye udspil. Fire medarbejdere udtrykker ønske om henholdsvis sprogkurser og IT-kurser, mens fem af medarbejderne fra den faste keme, som har været i afdelingen i mange år, ikke viser spor interesse for at komme på efteruddannelse. De kender deres arbejde ud og ind og oplærer til og med alle nye medarbejdere. De resterende ni medarbejdere forholder sig passivt til tilbuddet om efteruddannelse.

HVAD GØRDU?

■ Resultatet af afstemningen på Business.dk med 133 afgivne stemmer mandag eftermiddag står i parentes.

■ 1. Du imødekommer ønskerne fra de fire medarbejdere, der ønsker kurser. Virksomheden betaler kurserne, men du og sprog ikke er direkte relevant for deres job, må de tage kurserne i fritiden. (3%)

■ 2. Du vil imødekomme ønskerne fra de fire medarbejdere, der ønsker kurser, men betinger dig, at de vælger kurser, hvor mindst 50 procent af indholdet er relevant for deres jobfunktion. De skal desuden tage hensyn til vagtplanlægningen. (8%)

■ 3. Du udarbejder en samlet plan for kompetenceudvikling i afdelingen, men lægger vægt på, at deltagelse i kurser er frivillig. (11%)

■ 4. Du meddeler din chef og virksomhedens HR-afdeling, at du ikke kan sende medarbejdere på kurser i den nuværende situation, hvor i mangler hænder og har svært ved at nå jeres driftsmål. (3%)

■ 5. Du indkalder alle medarbejdere til en åben drøftelse af, hvordan i bedst udnytter de fem kompetencedage pr. medarbejder til gavn for afdelingen. (74%)

Tal åbent om tilbuddene

Der kan være gode grunde til, at medarbejdere er skeptiske over for kompetenceudvikling. Tag en åben diskussion, råder et flertal af læserne.



Folk kan have dårlige oplevelser fra tidligere kursusforløb. Derfor er det en god ide at tage en åben snak om kompetenceudvikling. Foto: Colourbox

Af Lars Wang

Dårlige oplevelser i skoletiden, usikkerhed om hvad et kursus egentlig skal bruges til eller bare en fornemmelse af, at man simpelthen ikke har tid.

Der kan være flere gode grunde til, at nogle medarbejdere ikke ligefrem hopper af begejstring, når de får forelagt muligheden for at komme på kursus eller på anden vis udvikle sig. Men det bedste, en leder kan gøre, er at få en åben snak i virksomheden om, hvordan tilbuddene om kompetenceudvikling skal udnyttes.

Sådan råder et flertal blandt de læsere på Business.dk, der har deltaget i afstemningen om Ugens Dilemma fra Ledernes Hovedorganisation.

Spørgsmålet var her, hvad man gør ved en gruppe af medarbejdere, som ifølge ledelsen nok kunne trænge til et frisk pust, men som ikke lige står parat til at springe på kursusvognen. Oplægget var en afdelingsleder, der skulle søge at motivere medarbejderne til kompetenceudvikling.

De fleste læsere mener, at det sker bedst, hvis alle får en chance for at snakke med om behov og muligheder. Og man skal prøve at komme

ind til kernen i den modvilje, nogle medarbejdere kan have ved at skulle på kursus, forklarer uddannelseskonsulent Marianne Rasmussen fra Ledernes Hovedorganisation.

Ikke skolevante

»Der kan være mange grunde til, hvorfor en del af medarbejderne i afdelingen ikke vil deltage i kurser. Nogle af medarbejderne har måske tidligere haft dårlige skoleoplevelser og er derfor ikke interesserede i at træde ind i den situation igen. Andre er måske meget usikre på, hvorfor de skal på kursus. Lederen skal forklare medarbejderne, hvorfor kompetenceudvikling er sat på dagsordenen i

virksomheden, og hvad den enkelte medarbejder og afdeling kan få ud af det. Initiativer i svar 5 og 3 om at udarbejde en samlet plan og snakke med alle om kompetenceudviklingen kan derfor være fornuftige,« siger Marianne Rasmussen.

»Lederen skal også huske, at kurser ikke er den eneste metode til kompetenceudvikling. Sidemandoplæring eller mentorordninger kan også integreres som systematiske kompetenceudviklingsmetoder, der eventuelt kan suppleres med kurser, der bringer medarbejderen ny viden. Det hyppigste argument for manglende kompetenceudvikling er mangel på tid. Det

FAKTA

UDDRAG AF LÆSERDEBAT PÅ BUSINESS.DK

■ »Da ledelsen har valgt at prioritere efteruddannelse for at fastholde og tiltrække medarbejdere, er det også nødvendigt i et vist omfang at involvere medarbejderne i processen.« Casper

■ »Jeg mener derfor, at løsningen er, at du udarbejder et katalog over de kurser, medarbejderne kan vælge imellem (både relevante og nogle få irrelevante), og derefter lader det være op til medarbejderne at vælge, hvilke kurser de vil på. Du betinger dig blot, at de skal deltage i X antal kurser.« Jakob

Ugens Dilemma

Business.dk præsenterer hver fredag i samarbejde med Ledernes Hovedorganisation Ugens Dilemma, hvor du kan give dit bud på, hvordan du vil tackle de problemer, som cheferne sidder med i danske virksomheder. I Business Karriere onsdag kan du efterfølgende læse, hvordan andre mener, situationen løses bedst.

www.Business.dk/ugensdilemma

Branchen
Genopbygning
Energie

Værkstedschef til BASF

Se stillingsopslaget på www.capacent.dk

capacent
BENTRYK FOR KARRIEREUDVIKLING

Telefon: 3962 2526
www.capacent.dk

Genplacering og Karriererådgivning siden 1989

for
Specialister · Ledere · Direktører

Ring for uforbindende møde

Torben Lausten
Karriereudvikling
Frederiksberg · 7022 4445 · www.tl-karriere.dk

Bilag 7. Ledelsesdilemma og artikel

Gensidig netværkscoaching

1 fokusperson og de øvrige deltagere som aktive lyttere

– start altid med kontrakten

- Fokusperson fortæller og sætter selv sit fokus
 - Fokuspersonen reflekterer højt
 - Fokuspersonen reflekterer højt
 - Fokuspersonen beslutter sig for handling og aftaler evaluering ved næste møde
- 1. Deltagerrunde, hvor deltagerne på skift fortæller hvad de har hørt
 - 2. Deltagerrunde, hvor deltagerne fortolker hvad de har hørt
 - 3. Deltagerrunde, hvor deltagerne foreslår nye måder at tænke og handle på

- slut altid med evaluering af processen

Bilag 9: af Susanne Ploug Sørensen

Ledernetværk kræver struktur og disciplin

Baggrund for ledernetværkstanken

Der er de sidste 10 år sket en markant ændring i tænkning om ledelse, som bl.a. har betydet, at ledere uddanner sig som aldrig før, og at de indgår i netværk med hinanden. Denne artikel handler om erfaringer med ledernetværk fra mit konsulentarbejde, og om hvad der skiller gode netværk, der fremmer lederudvikling fra dårlige netværk, der hurtigt opløser sig selv.

Netværk er de sidste par år blevet en ny måde at professionalisere ledelse på, for i netværk kan muligheder for udvikling af det personlige lederskab opstå. Behovet for denne udvikling skyldes de nye måder at organisere arbejdet på. Ofte er organisationsstrukturerne blevet fladere, og dermed er der opstået behov for nye måder at tænke - og praktisere ledelse på. Arbejdet organiseres fx i selvstyrende team, men den megen selvledelse fordrer paradoksalt nok mere ledelse. Selvledelse og selvstyre kalder nemlig på ledelse af en fælles vej at gå for at forhindre at hver går sine egne veje.

Det rejser nogle nye spørgsmål for ledere, der oplever sig i et spændingsfelt mellem selvledelse og mer'ledelse, og det åbner for nye svar og nødvendige handlinger. Spørgsmålene handler fx om, hvordan lederen kan medvirke til konfliktløsning, hvordan lederen coacher team, eller hvordan lederen formidler oppefra kommende nye krav til medarbejderne, så der ikke opstår modstand mod forandringerne.

For at drøfte mulige svar på de nye spørgsmål, er det blevet populært, at ledere mødes med andre ledere, der også ønsker at finde svar på de spørgsmål, der presser sig på i deres personlige lederskab. I det hele taget er der de sidste år kommet fokus på det personlige lederskab, og det kan blive et ensomt projekt at udvikle dette lederskab som et personligt/individuel projekt uden andre ledere som sparringspartnere. Al udvikling behøver feedback og feedforward, og når ledernetværk mødes, er der gode muligheder for at give hinanden begge dele.

Hvad er ledernetværk?

Ledernetværk er altså en gruppe ledere, der har sat fokus på ledelse og mødes i samtaler om dette fokus. Principielt kan det både foregå virtuelt og fysisk, men her skal kun de fysiske netværk behandles.

Et ledernetværk er x antal ledere, der mødes efter aftale om en dagsorden, de selv sætter.

Netværket er karakteriseret ved ikke at have en konkret opgave at løse, som tilfældet er i en arbejdsgruppe og i et team. Deltagerne sætter selv dagsordenen, de definerer

selv indhold, form, mødefrekvens, og de aftaler selv netværkets levetid. Et ledernetværk har en høj grad af symmetri, idet alle er ledere og dermed lige af profession. Man kan sige, at relationerne binder netværket sammen, men at relationerne bringer ledelse i fokus

Ledelse er så at sige det fælles tredje og den sag, der er fælles for deltagerne, men de behøver ikke have samme formål og mål med at deltage i netværket. Deltagerne er aktive og i dialog med hinanden, og det er i sig selv målet med netværket, mens deltagerne kan have vidt forskellige personlige mål for deltagelse. Dermed adskiller ledernetværk sig fra andre måder at organisere grupper i arbejdslivet på. Her tænkes på arbejdsgrupper, team og selvstyrende team. Skema nedenfor oplister karakteristika for de nævnte grupper.

ARBEJDSGRUPPE	TEAM	SELVSTYRENDE TEAM	NETVÆRKSGRUPPE
Mål sat af andre	Fælles mål	Fælles mål	Individuelle mål
Arbejder med hver sin ekspertise	Fælles opgave	Præstationsmål	Individuelle resultater
Individuelle resultater	Fælles forpligtelse	Kontinuerligt samarbejde	Fokus på relationer
	Konsensusbeslutninger	Løser mange forskellige funktioner	Processer
	Procesorienteret	Ikke hæmmet af organisatoriske grænser	Gensidig sparring
	Kontinuerligt samarbejde	Gensidig feedback	Tillid
		Autonom økonomi	

Skemaet kan læses fra venstre mod højre som udsagn om grader af autonomi og fælles mål, men for netværksgruppens vedkommende er der tale om både autonomi og ringe grad af fælles mål, og det gør gruppen til noget, der adskiller den fra de andre arbejdsgrupper. Der er her tale om en løst koblet gruppe, der alene holdes sammen af relationerne uden fælles opgaveløsninger, og det fordrer en gensidig tillid. Tillid skal til, fordi relationen er det bærende i gruppen. Uden tillid vil netværket let kunne gå i opløsning.

Netværket dannes enten som et diktat oppefra fx på et kommunalt niveau eller top-lederniveau, eller det dannes på ledernes eget initiativ. Det sidste sker typisk i forbindelse med kurser, konferencer eller uddannelse. Men med begge udgangspunkter for netværksdannelse kan der komme fokus på ledelse på deltagerens egne præmisser.

Netværk kan være mere eller mindre formelle eller uformelle, de kan være åbne eller lukkede, tværfaglige eller faglige og mere eller mindre formålsbestemt og målstyrede, men det, der er fælles for deltagerne i ledernetværk, er, at der er fokus på udvikling af det personlige lederskab. Dette fokus gælder uanset, hvordan netværket er opstået. I netværk afsøges lederskabets muligheder og barrierer, og der kan opstå nye ideer til strategier og styringsværktøjer, når der udveksles erfaringer om ledelse.

Der fremkommer vidt forskellige typer af netværksgrupper i forhold til deltagerens forventninger til møderne. På en skala fra "kaffeklub" til "lærende gruppe" er der forskellige variationsmuligheder, der er afhængig af den kontrakt, som deltagerne tegner med hinanden. Kaffeklubben har ofte lav forpligtelse, er løst struktureret og møderne mindst disciplinerede. Mens det lærende netværk er karakteriseret ved høj grad af struktur, disciplin og kontraktstyring af samtalerne, der giver rum for refleksion og sætter læring som fælles mål. Men et sådant netværk fordrer også den højeste grad af tillid deltagerne imellem, for ingen lærer noget uden, der er tryk omkring de processer, der skal til, for at samtalerne giver mening og dermed læring for den enkelte. Det er jo ofte ledernes konkrete problemer, der tales om, og hvis ikke der etableres et trygt og fortroligt rum for samtalerne, ja, så dør netværkets muligheder for at blive et lærende netværk. Dermed være ikke sagt, at deltagerne ikke kan have udbytte af netværksmøderne. Det kan man have at så mange samtaler og møder, men det er ikke sikkert, at man kan gå hjem og gøre anderledes, end man plejer at gøre – hvilket er præcis det, der definerer læring – ændrede handlemuligheder.

Kontrakten er en samtale, hvor deltagerne afklarer deres gensidige forventninger til formål og mål med netværket, forventninger til hinanden og til en struktur for møder samt mødernes form og indhold. Det er så at sige deltagerens spilleregler, der aftales i denne samtale, som kaldes en psykologisk kontrakt, fordi den handler om psykologiske temaer. Hvis ikke netværket lever op til deltagerens forventninger, så er netværkets dage talte. Kontrakten er med til at sikre mod tilfældigheder og med til at skabe et meningsfyldt møde mellem deltagerne. En vigtig del af kontrakten er aftalen om at kunne stoppe samtalen, hvis der er behov for det. Alle må forbeholdes ret til at kunne komme ud af samtalen, hvis det viser sig, at den kommer for tæt på det personlige domæne.

I valg af tema ligger et valg af det professionelle - og et fravalg af det personlige og private i lederskabet, men der er selvsagt en risiko for at kunne komme til at overskride domænerne for alle 3 domæner er jo på arbejde som leder. Hvis det sker, må deltagerne beslutte sig for en måde at stoppe samtalen på. Det kan desuden være hjælpsomt at stoppe for blot at tale om, hvordan samtalen i grunden går. Er den på rette vej, eller kan man afsøge andre spor? Sådanne samtaler om samtaler kaldes i coachingsproget for metakommunikation, hvilket betyder kommunikation, der ligger ovenover det aftalte tema, med henblik på at fremme kommunikationen om temaet.

Gode ideer til ledernetværk

Deltagerantallet kan være meget forskelligt, men da deltagerne indgår i dialog om ledelse, udvikling af ledelse og mere specifikt i dialog om deres personlige lederskab, er det ikke hensigtsmæssigt med for store netværk. Erfaringen viser, at 6 er et godt antal.

Erfaringen viser desuden, at netværk, der får etableret sig med en kontrakt, som ovenfor beskrevet, hvor der aftales formål, mål, indhold, form og hvor forventningerne afstemmes oplever det største udbytte og den længste levetid for netværket. Det viser sig også, at disciplinering af netværksmøderne forøger udbyttet og fastholder deltagerens tilfredshed med at bruge tid på at deltage i netværksmøderne. Deltagerne skal opleve, at de går hjem med nye handlemuligheder for deres ledelse. De skal have lært noget generelt eller specifikt om lederskabet, og markøren for læring er, at der opstår nye handlemuligheder, der kan følges. Gode netværk er gode til at skabe struktur og holde disciplin.

Mødefrekvensen kan være meget forskellig, men det typiske er 1 gang om måneden på en fast aftalt dag og tidspunkt. Møderækken aftales halvårligt med tid og sted og typisk med følgende dagsorden:

1. Siden sidst, opsamling fra sidste møde, hvad lærte vi af det?
2. Nye problematikker? En runde med deltagerens overvejelser.
3. Valg af fordybelse i et tema eller et konkret problem
4. Valg af metode til problembehandlingen
5. Problembehandlingen
6. Handlemuligheder og aftale om konkrete handlinger til næste møde
7. Evaluering af processen

Selve problembehandlingen kan være mere eller mindre disciplineret, men jo mere disciplin, der skabes i forhold til talere og lyttere, des bedre muligheder for læring opstår der. Disciplinen betyder nemlig, at samtalen adskiller sig fra alle andre samtaler, hvor man er tilbøjelig til at give sit besyv med efter for godt befindende, og for godt befindende fremmer ikke nødvendigvis læring.

Sådan disciplin kan opnås ved at have særlige spilleregler for samtale. Det kan fx være regler om at have 1 deltager i fokus og 1 problem eller tema ad gangen for at undgå, at deltagerne overbyder hinanden med egne problemer. Det kan være regler om at holde talerækken bordet rundt eller regler om anerkendende principper for al samtale. Reglerne kan aftales som en del af kontrakten, og de kan være til løbende forhandling alt efter indholdet af samtalerne.

En coachende tilgang til samtalerne kan være en god ide, og her er der gode erfaringer med nedenstående metode. Deltagerne beslutter kontrakten, hvor tema, tid, roller, opgaver og mål med samtalen aftales. Med roller og opgaver menes, hvem der er fokuspersion, og hvilke opgaver de øvrige deltagere skal løse undervejs. Her kan det fx være, at en anden deltager er coach, og resten er reflekterende team, der hjælper coachen med at producere nogle gode åbne spørgsmål til fokuspersionen. Så ser processens disciplin fx sådan ud:

1. Kontrakten aftales
2. Fokuspersion starter med at fortælle sin historie
3. Coach stiller afklarende og uddybende spørgsmål

4. Reflekterende team tænker højt og taler sammen om hvad de har hørt på en anerkendende måde
 5. Coach beder fokuspersonen samle op i forhold til at sætte sit fokus og sit mål
 6. Coach spørger til muligheder og barrierer for at nå mål
 7. Fokusperson svarer og overvejer muligheder
 8. Reflekterende team tænker højt og taler sammen om flere muligheder
 9. Coach beder fokusperson samle op og skitsere konkrete handlinger
 10. Aftale om handlinger og om at det samles op næste gang der er møde
11. Evaluering af processen (ikke af temaet), hvad lærte vi

Her er der nøje aftalte spilleregler hentet fra forskellige coachingmetodikker, og der er mange andre mulige metoder til gensidig coaching, men fælles er, at disciplinen fremmer refleksions- og læringsrummet. Man behøver ikke være uddannet coach for at kunne holde disciplin, men det er klart, at øvelse gør mester, for at stille gode spørgsmål kræver øvelse. Faldgruben er nemlig, at vi er meget tilbøjelige til at indbygge gode råd i vores spørgsmål, hvilket hæmmer fokuspersonens egne tanker om sine egne muligheder for at kunne gå hjem og lede på sin egen måde. Gode råd er kun gode, hvis fokuspersonen kan bruge dem, men vi deler gerne rundhåndet ud af råd til andre på baggrund af forestillinger om, hvad vi selv ville gøre, og pointen er, at det ikke er sikkert, at andre ville kunne gøre som os.

En meget overkommelig samtaleform, men stadigvæk med streng disciplin, kan praktiseres umiddelbart uden forudsætninger af mere coachende art i den nedenstående model for samtaledisciplin:

1. Kontrakten aftales
2. Fokusperson fortæller sin historie
3. De øvrige deltagere fortæller på skift, hvad de har hørt
4. Fokuspersonen præciserer sin historie, sætter sit fokus, definerer sit problem
5. De øvrige deltagere fortæller på skift om lignende problemer i deres eget lederskab
6. Fokuspersonen fortæller hvad disse historier kan bruges til – eller ikke bruges til
7. De øvrige deltagere foreslår på skift nogle handlemuligheder for fokuspersonen
8. Fokuspersonen beslutter sig for at gå hjem og gøre noget og fortæller, hvorfor noget kan bruges, og hvorfor andet må sorteres fra
9. Aftale om handlinger og opfølgning på disse næste gang
10. Evaluering af processen

Der er gode erfaringer med denne konkrete model, fordi den ligner almindelige samtaler mest, men stadig er modellen en disciplinering, der skiller samtalen fra alle andre samtaler, og erfaringen viser også, at når disciplinen bliver for slap, så bliver læringsrummet det samme.

For at mestre denne type af netværksmøder kræves nogle specifikke kompetencer, som er:

Disciplinering af tale og lyttepositioner

Holde fokus

Følge andres ideer

Følge andres temaer

Stille gode spørgsmål

Være anerkendende

Vise tillid

Skabe tryghed

For at skærpe opmærksomheden på disciplinen i netværksmøderne kan det være en god ide at hyre en konsulent, som igangsætter og fastholder af netværkets mødedisciplin med henblik på at skabe læringsrummet for deltagerne.

Erfaringer fra sådanne konsulentopgaver viser, at netværk med forholdsvis få midler hurtigt bliver selvhjulpne. Efter 7 møder hvoraf 4 er med konsulent er der rigtig gode chancer for, at et stabilt netværk er dannet som en lærende gruppe. En struktur som nedenfor er en god mødekadence og en overkommelig konsulentopgave men med rigtig stor effekt.

1. netværksmøde

Netværket dannes i samarbejde med konsulenten

"Kontrakten" aftales, formål, mål og forventninger afstemmes hos deltagerne

Spilleregler for selve mødet og mødets struktur aftales

Træning i en anerkendende og coachende samtaleform

En session med en deltager som fokuspersion, handleplan aftales

2. netværksmøde

Netværksmøde på egen hånd

Siden sidst og opsamling af handleplan fra sidst

Ny session og nye aftaler

Spørgsmål til konsulenten

3. netværksmøde

Netværksmøde med konsulent

Spørgsmål fra sidst

"kontrakten" genforhandles evt.

Konsulenten træner netværket i at stille gode spørgsmål

Nye session og nye aftaler om handleplaner og evaluering næste gang

4. netværksmøde

Netværket mødes på egen hånd

Samme indhold som 2. møde

5. netværksmøde

Netværket mødes med konsulenten

Samme indhold som 3. møde, men konsulenten træner netværket i aktuelle coachingteknikker

6. netværksmøde

Netværket mødes på egen hånd

Samme indhold som 2. og 4. møde

7. netværksmøde

Netværket mødes sidste gang med konsulenten

Samme indhold som 3. og 5. møde

Evaluering, status om udbyttet og egen ledelse og evt. ny "kontrakt"

For at disciplinere mødet er der gode erfaringer med brug af nedenstående skabelon til dagsordenen for møderne.

1. Siden sidst – opsamling af aftaler fra sidste møde
2. Hvad har vi lært af det?
3. Hvad tumler hver især med lige nu? En runde hvor hver deltager har ordet.
4. Fælles beslutning om hvad og hvem der herefter er i fokus.
5. Fokuspersion besluttet og kontrakten indgås.
6. Selve den coachende samtale og fokuspersionens beslutning om handling og aftale om opfølgning næste gang.
7. Evaluering af processen. Hvad lærte vi? Og hvad kan vi bruge det til?
8. Evt. andet og andre aftaler

Udsagnene nedenfor er pluk fra evaluering af ledernetværksmøder, hvor der har været konsulent med i opstart og hver anden mødegang som vist ovenfor.

Vi vil fortsat mødes.

Vi har skabt et trygt og tillidsfuldt forhold til hinanden, og det er afgørende at kemien passer sammen

Vi er blevet bekræftet af hinanden

Det har haft betydning at høre, at andre har samme problemer

Det har haft betydning, at andre har kunnet forstå ens problemer

Vi er blevet meget mere opmærksomme på lederens betydning

Konsulenten kan udfordre os, når vi falder i almindelig snak

Der er meget at lære om ledelse, og vi kan lære det af hinanden

Der er altså gode erfaringer med ledernetværk, og der opstår en lang række af muligheder for at deltagerne kan udvikle deres personlige lederskab, men disse muligheder opstår kun, når der etableres et trygt tillidsforhold mellem deltagerne. Hvis det ikke opstår, bliver netværket ikke en lærende gruppe. Struktur og disciplin kan medvirke til trygheden, mens tilliden er en følelse som deltagerne må arbejde på at vise hinanden.

Her er der nogle interessante erfaringer, der viser, at "topledere" er tilbøjelige til at indgå i netværket i en form for konkurrence. De holder ofte kortene tæt til kroppen, og det kan betyde tilbageholdenhed med egne ledelsesproblemer til fælles drøftelse. Disse ledere kan til gengæld have megen glæde af individuel supervision eller supervision i små grupper. Ledere med ansvar for daglig drift kan også have vanskeligheder med udvikling af det personlige lederskab. Der går så at sige drift i alle problematikker. I deres netværksmøder slukkes brande, og udvikling bliver gemt til bedre tider. Ledere, der ligger et sted derimellem, har de bedste chancer for at kunne skabe lærende netværksgrupper.

Det er ikke alle netværksgrupper, der kan skabe tryghed og tillid, og hvis ikke det opstår, så bærer deltagerne ikke læringspotentialerne ind i mødet. De holder sig i psykologisk forstand tilbage. Netværk handler om relationer og ikke om opgaveløsninger, og det gør gruppen til en sårbar gruppe, der så at sige holdes sammen af følelser.

Opsamlende kan det siges, at ledernetværk er en ny måde at udvikle det personlige lederskab på, som sammen med lederuddannelser kan sætte fokus på ledelse som en profession. For at etablere og fastholde netværk i en god struktur og disciplin behøves en psykologisk kontrakt, hvor deltagerne aftaler spillereglerne, og det er en god ide at entrere med en konsulent til etableringen af kontrakten og til med jævne mellemrum at udfordre netværket på vej mod at blive et lærende netværk. Erfaringen viser nemlig, at netværk er tilbøjelige til at slække på disciplinen og dermed også på læringspotentialer, og dermed er der risiko for at deltagerne ikke finder det meningsfuldt at mødes. Møder tager jo tid, og tiden skal være godt givet ud eller bruger lederne ikke netværket, og så dør det.

