

Projekt **KLAR**

Kompetent Læring Af Regionen

Konsulentrollen & Uddannelsesplanlægning

4

5



FORORD

Kompetent Læring Af Regionen, omsat i Projekt KLAR, er et af flere regionale bidrag til indfrielse af både beskæftigelses- og uddannelsespolitiske målsætninger om vækst og udvikling i arbejdsstyrken.

Med et tæt samarbejde om udbud og ydelser blandt regionens uddannelsesinstitutioner sætter Projekt KLAR ikke alene fokus på strategisk udvikling af medarbejdere i udvalgte målgrupper og virksomheder – men afprøver og implementerer nye processer og modeller.

Projekt KLAR, som er støttet af udviklingsmidler via Vækstforum Sjælland og EU's Socialfond, er med til at omsætte tanker og idéer til nye metoder i uddannelsesydelens Før- Under- og Efterfaser. Dette helhedssyn har fået større betydning, når krav til udvikling af fremtidens kompetencer i jobbet skal bygge på læring og uddannelse gennem hele arbejdslevet.

Den danskprægede flexicurity-model på menneskers udvikling gennem jobbene vil møde skærpede krav de kommende år. Med udsigt til mangel på kvalificeret arbejdskraft blandt de kortuddannede inden for en række offentlige og private brancher er der brug for nytænkning og forandringer.

Der er stigende behov for uddannelsesinitiativer, som aktivt kobler erfaringer, fleksible helheds løsninger og læringsmiljøer sammen, og som kan bidrage til at håndtere globaliserings udfordringer på et stadigt mere konkurrencepræget arbejdsmarked.

Der er udarbejdet mange koncepter til fremme af kompetenceudvikling de seneste årtier med mere eller mindre succes. Måske fordi modeller og metoder ikke får den fulde effekt alene – eller er leveret i forkert optik. Det vil vi gerne imødekomme med Projekt KLAR – ved at gøre en forskel – hele vejen.

Uddannelsesinstitutionerne i Region Sjælland har, når projektet slutter med udgangen af 2011, kvalificeret mere end 66 virksomhedskonsulenter og uddannelsesambassadører til at inspirere, motivere og støtte regionens arbejdspladser med at sætte målrettet efteruddannelse i gang – og vel at mærke i et gennemskueligt og sammenhængende regionalt uddannelsesstilbud.

Denne serie af temahæfter skal bidrage til at skabe et fælles afsæt mellem uddannelsesaktørerne i Projekt KLAR. Med temahæfterne opsamler vi projektresultater og erfaringer, som bearbejdes procesmæssigt og analytisk, sådan at der kan bygges nye broer i samarbejdet mellem uddannelsesinstitutionerne til gavn for både medarbejdere og arbejdspladser.

John Vinsbøl
Projektchef for Projekt KLAR

PROJEKT KLAR

**”Hvis det eneste værktøj, du ejer,
er en hammer, begynder ethvert
problem at ligne et søm”**

Abraham Maslow

INDHOLD HÆFTE 4

Forord	2
KLAR til forandringer	4
KLAR-konsulenten i et VEU perspektiv	7
”Jeg inviterer altid kunderne ind i et af mine netværk”	8
Uddannelse skal give mening – for den enkelte og for de fleste	10
Det skaber tillid og troværdighed at møde virksomheden, der hvor den er	12
Konsulentuddannelsen – professionalisering af skolernes samarbejde med virksomhederne	14
To-tre dages fordybelse – det giver noget!	16
Det tætte samarbejde på tværs af skoler og skoleformer – det er et godt resultat!	18
Vi skal kunne behovsafdække for hele virksomhedens organisation	20
Om konsulentfagligheden	22

INDHOLD HÆFTE 5

Uddannelsesplanlægning	28
Når det handler om at analysere virksomhedens forretningssituation	29
Når det handler om den indledende dialog med virksomheden	30
Når uddannelsesplanlægning håndteres i netværk.	31
Når det handler om at sikre den røde tråd i kompetenceudviklingen	32
Anerkendte, brugbare og praksisorienterede værktøjer som et ideelt afsæt for behovsafdækning og planlægning af kompetenceudvikling	33
Perspektiver på uddannelsesplanlægning	34

Udgivelsesår
2011

Udgiver
Selandia Forlag

Tekst og tilrettelæggelse
Bodil Lomholt Husted, Argo

KLAR Redaktionen
John Vinsbøl
Anette Farnov
Caspar Christensen
Bodil Lomholt Husted
Ivar G. Frederiksen

Tryk
Jannerup Offset

Produktion, design og layout
FFP Kommunikation
Burchardt Reklame bureau

Oplag
2.000 stk.

ISBN nr.
978-87-92330-04-8

KLAR til forandringer



KLAR-projektet blev igangsat i 2008 med en organisering i form af 5 projekt delregioner. Et mål med projektet var dermed også at forbedre samarbejdet mellem skolerne, der hidtil ikke havde fungeret optimalt, når intentionen var at udbyde efter- og videreuddannelse med afsæt i et tværinstitutionelt samarbejde.

Med projektet blev der koblet til Regionens Vejlednings- og Rådgivningscentre med det mål at lette adgangen til efteruddannelse for regionens virksomheder og medarbejdere i form af én indgang.

Projekt KLAR befinder sig nu i sit sidste projektår.

Der er udviklet og afprøvet mangfoldige redskaber og metoder til at realisere KLAR-projektets mål om lettere adgang til uddannelsesløsninger, som er målrettet virksomheders og medarbejders behov. Der er gennemført en professionalisering af skolernes samarbejde med virksomhederne, og der er gjort en stor indsats for at motivere særligt kortuddannede medarbejdere til uddannelse.

Men meget er også forandret undervejs i KLAR-projektets rammevilkår, som nødvendigvis må påvirke KLAR-projektets fokus her i den sidste etape af det 4-årige regionale forsøgs- og udviklingsprojekt.

Således udgør etableringen af VEU-centrene fra januar 2010 en ændring, som på sin vis ligger i direkte forlængelse af den midlertidige organisering mellem uddannelsesinstitutioner og kompetencecentre, der netop var en del af KLAR rammen. Men derudover er etableringen af VEU-centrene kommet til som permanentgørelsen af de skridt til forenkling af kundernes adgang til uddannelse, som indsatserne

”indgang” og ”Vejlednings & Rådgivningscentre” har været forgængere for.

Med etableringen af VEU-strukturen for efteruddannelsen er der sat et overordnet strategisk fokus på VEU-centrenes realisering af fleksible, gennemskuelige, og let tilgængelige uddannelser, som løsning på virksomheders og medarbejders kompetencebehov, både på kort og lang sigt. Hermed pointeres betydningen af partnerskolernes evne til at samarbejde om uddannelsesopgaven, sådan at udvikling og vækst i regionens beskæftigelse og erhverv sikres den optimale uddannelsesmæssige backup.

I rækken af temahæfter i KLAR-projektet er vi nået til temaerne *Konsulentrollen* og *Uddannelsesplanlægning*.

Vi vælger at udsende de to temaer i et kombineret temahæfte 4 & 5, fordi de emnemæssigt griber stærkt ind i hinanden; fordi de så at sige er de to sider af samme mønt.

TENDENSER I KONSULENTGRUPPENS OPGAVELØSNING

I forbindelse med udarbejdelsen af disse to temahæfter har vi valgt at stille et par spørgsmål til udvalgte ressourcepersoner med stor indsigt i udviklingstendenser og mønstre for VEU-centrenes opgaver i relation til de tre politikområder og til de strategiske fokusområder for VEU.

Vi har talt med arbejdsmarkedsforsker og centerleder for CARMA, AAU, lektor Morten Lassen; med formand for VEU-rådet, professor, Kjeld Møller Pedersen, SDU; med forbundssekretær og medlem af VEU-rådet, Ejner Holst, LO og med direktør for Beskæftigelsesregion Sjælland, Jan Hendeliowitz.

Om uddannelseskonsulentens opgave som nøglemedarbejder for VEU-centrets virksomhedsrettede uddannelsesindsats siger de følgende:

- Opgavens sværhedsgrad er øget. Uddannelseskonsulenterne skal være dygtige til at afkode virksomhedens forretningsmæssige situation. De skal kunne analysere den virkelighed, virksomheden står i, og de skal kunne foretage en rigtig analyse, hvor de også tager B-siden i ed - og særligt i forhold til de kortuddannede. Her skal der være fokus på en god behovsafdækning og beskrivelse i uddannelsesforløbets Før-fase.
- Når uddannelseskonsulenterne rådgiver og vejleder virksomhederne skal de kende hele paletten af uddannelses tilbud. Det gælder både det gode overblik og det dybe indblik. Og så skal uddannelseskonsulenterne forstå, at de er der for helhedens skyld. De rådgiver ikke ud fra et sælgerperspektiv men i en vejledningsform, hvor de hæver sig op over købmanskabet. Derfor skal de kende hele paletten i overensstemmelse med den forpligtelse de har overfor alle uddannelses tilbud!

Uddannelseskonsulenterne skal kunne forstå kundens behov, og de skal kunne finde en løsning i uddannelsespaletten, som tilfredsstiller kundens behov.

Det betyder, at de skal:

- Hjælpe kunden med at nå til klarhed over, hvad behovet er, ikke bare nu men også (om muligt) om fem år. Det kan være svært, ikke mindst for de mindre virksomheder. Derfor skal konsulenten kunne bruge "de små skridts taktik", forstået på den måde, at dækningen af et her-og-nu-behov i virksomhedens aktuelle kompetencebehov også danner et fremadrettet afsæt for at støtte virksomheden i at udvide perspektivet på strategisk uddannelsesplanlægning. Det kan konsulenterne bl.a. gøre ved, at de er gode til at vise virksomhederne, hvad de kan få ud af efteruddannelse – og netop ved at gå de små skridt, ét for ét.

Et af de strategiske fokusområder for VEU-centrene gælder motivation af de kortuddannede til efteruddannelse. For at lykkes med det, skal uddannelseskonsulenterne:

- Sørg for at der i uddannelsesplanlægningen tages højde for, at en stor del af målgruppen af de kortuddannede har dårlige skoleoplevelser. Derfor skal uddannelsesplanlægningen sikre, at der inddrages et fokus på tilrettelæggelse og synliggørelse af, at der arbejdes med pædagogik og *anvendt* uddannelse for voksne. Det vil sige, at uddannelseskonsulenten skal have en særlig opmærksomhed på, at anvendelsesaspektet i samtlige uddannelseselementer, der indgår i planlægningen, optræder i konkret form både for virksomheden og for medarbejderne. Derfor er det vigtigt, at uddannelsesløsningen tilrettelægges med sammenhæng mellem de enkelte uddannelser og især mellem almen og erhvervsrettet kompetenceudvikling, når begge dele indgår i uddannelsesløsningen. Konsulenten skal med andre ord kunne fortælle virksomheder og medarbejdere historien om, hvad de skal gøre – i forhold til de afdækkede behov – og hvor det vil bringe dem hen, når de har gennemført den foreslåede uddannelse.

KLAR RESULTATER I ET BAGUDRETTET OG ET FREMADRETTET PERSPEKTIV

Et 4-årigt forsøgs- og udviklingsprojekt om efteruddannelse i et regionalt strategisk perspektiv, undgår næppe forandringer undervejs – hverken i den interne organisering eller i de eksterne rammevilkår.

Denne introduktion til temahæfterne for *Konsulentrollen* og for *Uddannelsesplanlægning* viser med al tydelighed, at dette netop heller ikke har været tilfældet for KLAR-projektet.

Men når det er sagt, så er det også vigtigt at understrege, at målene for VEU-centrenes opgave ikke afviger fra KLAR-målene. Der er tværtimod en meget høj grad af overensstemmelse.

I KLAR-projektets levetid og i KLAR-projektets lokale og regionale projektførelbere har det tætte institutionssamarbejde om serviceringen af virksomhedernes uddannelsesbehov tilsvarende været et højt prioriteret udviklingsmål.

Tilbage står så selve VEU-konstruktionen som det forpligtende samarbejde for partnerskolerne i VEU-centret omkring det

mål at sikre virksomhederne den bedste løsning, med brug af hele paletten af uddannelses tilbud, og uden skelen til, hvem der får uddannelsesopgaven i hus.

Og det er et strategisk mål med samarbejdet, som udgør nye og skærpede krav og vilkår for uddannelseskonsulenten i det virksomhedsrettede arbejde.

Dette temahæfte handler om perspektiver og erfaringer med den skærpede profil for konsulentarbejdet. Det er fokus i temahæftets første del om Konsulentrollen. Her udfoldes de krav og forventninger til konsulentprofilen, som de opleves og formuleres af konsulenterne selv. Og her anlægges et analytisk perspektiv på de forskellige kontekster, som konsulenten skal agere i, når der medtænkes såvel et eksternt som et internt perspektiv på konsulentrollen.

I temahæftets anden del om Uddannelsesplanlægning præsenteres værktøjer, som er udviklet og afprøvet i KLAR-projektets delprojekter, og som hver for sig illustrerer, hvordan konsulenterne inden for KLAR-projektets VEU-centre samarbejder om uddannelsesløsninger, som realiserer KLAR-målene.



KLAR konsulenten i et VEU-perspektiv

”Konsulenterne skal forstå, at de er der for helhedens skyld!”

Det er den korte version af det svar, som professor Kjeld Møller Pedersen, SDU og formand for VEU-rådet, giver på spørgsmålet om, hvilke kernekompetencer konsulenten skal have for at udfolde sin praksis i et VEU-perspektiv.

Og i komprimeret form, rummer netop *helheden* det kompleks af forandringer i fokus og indhold, som VEU-strukturen medfører for konsulentens praksis.

Konsulenternes praksis rummer en høj grad af kompleksitet:

- De skal kunne rådgive og vejlede virksomhederne om uddannelse og om vilkårene for afholdelse af uddannelse.
- De skal etablere relationer til virksomhederne, som muliggør disses strategiske kompetenceudvikling.
- De skal bistå virksomhederne i at erkende og definere behov for udvikling og uddannelse.
- De skal være med til at fremme brugen af efter- og videreuddannelse for de kortuddannede.
- De skal samarbejde med skoler og andre aktører om realisering af de planlagte uddannelsesaktiviteter.

Men det er jo ikke sådan, at der er tale om en totalt ny situation for konsulenterne. De oplyste opgaver har altid udgjort kerneområdet i en konsulentpraksis - skolesamarbejdet har mange år bag sig og motivation af kortuddannede har været et særligt opmærksomhedsområde i mange år.

Men alligevel er der så markante ændringer og indskærpelser i VEU-strukturens fokus og indhold, som gør, at man ikke blot kan kategorisere disse som ny vin på gamle flasker.

”Hvis VEU-centrene skal lykkes med at indfri de strategiske fokusområder i VEU, så skal konsulenterne agere modsat de sælgere, vi møder i supermarkedet, som prøver at sælge os den vare, de ligger inde med, hvis ikke de har den vare, vi efterspørger”.

Forbundssekretær Ejner Holst, LO

Ordene om, at konsulenterne er der for helhedens skyld rummer aspekter som:

- Et tværskolesamarbejde, som er mere organisk i sin karakter end hidtil og som skal bringes til at fungere med det formål at bistå virksomhederne med helhedsorienterede og sammenhængende uddannelsesløsninger.
- En rådgivning og vejledning, som altid ydes i et passende match med virksomhedens ressourcer og perspektiv.
- Dybdybende analyser af virksomhedens forretningsituation på både kort og lang sigt.
- En viden om hele uddannelsespaletten i form af uddannelses tilbud fra de andre skoler og en kompetence til at bringe denne viden i spil.
- Et kendskab til de forskellige skoleformer, læringstraditioner og kultur og en anvendelse af denne viden i rådgivning og vejledning om uddannelsesløsninger.
- Bistand til virksomheden i at prioritere blandt de oplyste indsatser, som er resultatet af den indledende analyse af virksomhedens forretningsituation – og vel at mærke loyalt overfor de øvrige skoler i VEU-centret; også når det betyder, at man ikke hjembringer opgaven til egen skole.
- Opbygning af netværk af aktører, som kan være med til at lette virksomhedens vej til realisering af den ønskede udvikling.

I dette temahæfte fortæller en række KLAR-konsulenter om deres erfaringer og oplevelser med de udfordringer, de møder i det virksomhedsopsøgende arbejde. De fortæller om, hvordan de konkret møder virksomhederne, enten fordi de selv henvender sig om konkrete uddannelsesbehov, eller i det virksomhedsopsøgende arbejde, hvor der kan være lang vej fra den første kontakt og til virksomheden er parat til at sætte medarbejderuddannelse i gang.

De fortæller om de metoder, de anvender til at bistå virksomhederne med overhovedet at nå dertil, hvor uddannelsesbehov erkendes og bliver til konkrete planer og aktiviteter. Og de fortæller om det tværgående skolesamarbejde, som det, der er så vigtigt for at etablere helhed og sammenhæng i virksomhedernes medarbejderudvikling.

Tre KLAR-konsulenter fortæller om og reflekterer fra hver sin vinkel over erfaringer og udfordringer i deres konsulentpraksis. Professionalisering af skolernes samarbejde med virksomhederne er et af KLAR-målene. Målet er udmøntet i en KLAR Konsulent- og en KLAR Ambassadøruddannelse, som ca. 66 konsulenter, undervisere og administrativt personale har gennemført. Tre KLAR-konsulenter fortæller om deres KLAR-konsulentuddannelsesforløb og de kompetencer, de har udviklet igennem uddannelsen, i de tilhørende – selvvalgte – Action Learning forløb i virksomheder og i et samarbejde med kolleger fra andre skoler og skoleformer.

”Jeg inviterer altid kunderne ind i et af mine netværk”

”Når jeg har besøgt en ny kunde for første gang, slutter jeg altid af med at invitere dem ind i et af mine netværk. Netværket bliver brugt til at afklare, hvilke generelle behov, virksomhederne har, men også til at sondere mulighederne for en bredere interesse for et ønsket uddannelsesforløb, som kan komme fra en enkelt virksomhed”.

Hanne Nielsen er konsulent på SOSU Sjælland. Hanne er KLAR-konsulent og har været med i projektet lige fra starten. Hanne er også uddannet KLAR-konsulent.

NETVÆRK

Netværket som ramme for det virksomhedsrettede konsulentarbejde, udgør en meget vigtig organiseringsform i Hannes målrettede servicering af de små og mellemstore virksomheder. Hanne har gjort det til en helt fast del af sin konsulentpraksis at etablere og fastholde netværk, som passer direkte til de forskellige virksomhedstyper, der ligger naturligt inden for hendes felt. Hannes felt er det pædagogiske område, som udmøntes i virksomhedsrelationer inden for et bredt pædagogisk arbejdsfelt, der ligger i henholdsvis kommunalt, regionalt og privat regi.

Hanne fortæller, at proceduren for hendes kontaktskabelse til nye kunder sker i form af indledende besøg, som Hanne ’inviterer sig til’. Hanne kontakter virksomheden med tilbud om at komme på besøg for at fortælle om muligheder for virksomhedens medarbejderudvikling og uddannelse. Tilbuddet bliver altid modtaget positivt og et besøg inkluderer typisk en rundvisning på arbejdspladsen, som giver Hanne et værdifuldt indtryk af virksomhedens kerneydelse, organisering og kultur. Efter besøget inviteres virksomheden ind i det netværk, som er relevant for den.

Igennem årene har Hanne etableret en række forskellige netværk for kunderne, sådan at de kan deltage i netværksaktiviteter med direkte relevans for deres virksomheds- og medarbejderudvikling. Nogle af disse netværk er for: beskyttet beskæftigelse (beskyttede værksteder), små private daginstitutioner, bo- & opholdssteder, specialinstitutioner for handicappede børn og unge, opholds- og døgninstitutioner for børn, anbragt uden for hjemmet.

Når det handler om den konsulentopgave, som kan defineres i relation til det at sætte uddannelse på dagsorden i de små og mellemstore virksomheder, og det at støtte virksomhederne i at opnå en øget selvindsigt – så ser Hanne netværket

som en særdeles effektiv og dynamisk enhed til netop at engagere virksomhederne i dette arbejde.

Det er i netværket, at virksomheden får mulighed for at anlægge et bredere perspektiv på egne strategier for udvikling og uddannelse. Og det er i netværket, at problemer ofte finder sin praktiske løsning – simpelthen fordi det er i dialogen med virksomheder, som ligner én selv, at man kan samles om fælles behov for uddannelse.

UDDANNELSE ER EN STOR PRAKTISK UDFORDRING FOR DEN LILLE VIRKSOMHED

For de små virksomheder, som der er flest af i Hannes virksomhedssamarbejde, er det næsten altid problematisk at skulle undvære medarbejdere i længere tid ad gangen. Og ”længere tid ad gangen” kan vel at mærke dreje sig om ganske få sammenhængende dage. Det udgør et voldsomt pres på den daglige arbejdsdag, hvis en dagplejer eller en pædagogisk medarbejder skal på uddannelse to dage i træk inden for den almindelige arbejdstid. Derfor er fleksible løsninger på uddannelse et hyppigt tema i netværkene.

Hanne gør derfor meget ud af at oplyse om AMU-flex mulighederne. Et typisk forløb, som udnytter lovens muligheder for split og afholdelse på eftermiddage, aftener og weekender, gør det praktisk muligt for disse virksomheder at gennemføre den efteruddannelse for medarbejderne, som de prioriterer i deres uddannelsesplanlægning.

ÅBENHED OG RESPEKT

Hvilke konsulentkompetencer, trækker du særligt på, når du arbejder på denne her måde?

Hanne nævner to overordnede kompetencer:

1. Det at møde andre mennesker på en åben og lyttende måde – at hjælpe dem med selv at formulere problemstillinger samt behov og ønsker til uddannelse. Og sammen med denne mere personlige kompetencetype, gælder det selvfølgelig også om at kunne bringe sin konsulentfaglige viden og erfaring med uddannelsesplanlægning i spil med de ressourcer, som virksomheden har.
2. Og så gælder det dernæst den både brede og detaljerede faktuelle viden, som Hanne har udviklet gennem årene i relation til tilskudsordninger, lovgivning, alle aktører, som kan være nyttige medspillere i uddannelsesfeltet, netværk m.m.

Så konklusionen er, at der skal en solid konsulentfaglig viden til, men den fungerer først optimalt, når den udføres med en åbenhed og respekt for virksomhedens ståsted og perspektiver.

Og så tilføjer Hanne, at man også må være parat til at yde den ekstra service, fordi det er den, der kan være den afgørende faktor for, om det lykkes at opbygge gode relationer mellem konsulent og virksomhed, der også rækker ud over den aktuelle opgave.

Hanne fortæller om et eksempel. Hun var på besøg i en institution og havde en god og lang snak med lederen om konkrete uddannelsesaktiviteter for medarbejderne. Ved afslutningen af mødet, afleverede Hanne et A4 ark med oplysninger om tilskudsmuligheder med alle de nødvendige kontaktoplysninger – en service fra skolen til virksomheden. Men, som Hanne siger, ”så så jeg lyset blive slukket i hans øjne”, og jeg var klar over, at hvis han, oveni alle sine mange arbejdsopgaver, også lige skulle huske at få søgt tilskud, så blev den uddannelsesaktivitet næppe til noget. Og så tilbød Hanne at gøre det for ham – ”det ville tage mig højst 10 minutter, og de 10 minutter kan vise sig at udgøre forskellen på, om der bliver tale om uddannelse eller ej!”

DEN GODE LEVERANCE

Hanne knytter tråden fra servicering til den gode leverance og siger, at selvom hendes konsulentfaglighed et eller andet sted slutter med overdragelse af opgaven til underviseren,

så sørger Hanne også for at holde sig orienteret for at kunne inddrage den viden i sin opfølgende samtale med virksomheden.

Og Hanne slutter af med at understrege betydningen af det store og engagerede arbejde, underviserne gør for at motivere kursisterne til fortsat uddannelse og læring. Hanne ser, at opgaven er lykkedes, når erfarne medarbejdere inden for det kommunale område også efterspørger mere uddannelse, fordi de oplever deres nye kolleger komme begejstrede tilbage fra deres intro-uddannelse.

”Konsulenterne skal kende hele paletten af uddannelsesstilbud – det er ekstremt vigtigt, både for at sikre det gode overblik og det dybe indblik. Så skal de forstå, at de er der for helhedens skyld. Og endelig skal de være omgængelige mennesker – det er en forudsætning for at kunne etablere gode samarbejdsrelationer til virksomhed og medarbejdere”.

**Professor Kjeld Møller Pedersen,
SDU & formand for VEU-rådet**



Hanne Nielsen er konsulent på SOSU Sjælland: *Der skal en solid konsulentfaglig viden til, men den fungerer først optimalt, når den udføres med en åbenhed og respekt for virksomhedens ståsted og perspektiver*

Uddannelse skal give mening – for den enkelte og for de fleste

”Det handler om at tage små skridt ad gangen. At være omhyggelig med at gøre det, der umiddelbart giver mening, både for den enkelte og for de fleste – og ikke at forsøge at presse på med uddannelse”.

Annie Wallach er uddannelseskonsulent ved Kursuscentret ved Roskilde Handelsskole. Annie har arbejdet som konsulent i ca. fem år og har været med i KLAR-projektet hele vejen igennem, inklusiv KLAR Konsulentuddannelsen.

UDDANNELSE RUMMER EN SÆRLIG PROBLEMATIK I DE SMÅ VIRKSOMHEDER

Annie har stor erfaring med konsulentarbejde i relation til de små selvstændige håndværksvirksomheder, butikker og offentlige institutioner og med de særlige problematikker og udfordringer, der knytter sig til deres uddannelsesindsatser. Annie oplever, at det ikke altid ligger lige for at komme i dialog om udvikling og medarbejderuddannelse, og her gælder det ikke mindst den udfordring at undvære medarbejdere til uddannelse, næsten uanset hvor kort den er. Derfor fokuserer Annie meget på de rammemæssige aspekter i dialogen om uddannelse, og særligt at oplyse om alle mulighederne for fleksible uddannelsesformer.

Men også det at få etableret dialogen om uddannelse kræver sit. For det er tydeligt, at den lille selvstændige forretningsdrivende ofte kan have et forholdsvis instrumentelt billede af uddannelsesbehov og opfyldelsen af dem. Fx. oplever Annie ikke sjældent, at man føler sig godt dækket ind med de gratis leverandørkurser, som følger med købet af bestemte materialer og udstyr. Så det at komme i dialog om kompetenceudvikling med et bredere perspektiv på læring, udvikling og forandring – hvad enten det gælder forretningen eller det gælder medarbejdernes egne fremtidsplaner – det er en konsulentfaglig udfordring.

MOTIVATION FOR UDDANNELSE

Annie knytter tråden videre til den konsulentindsats, der handler om at styrke både de mindre virksomheders og medarbejdernes motivation for uddannelse. Og her handler det især om at skræddersy rådgivningen meget præcist til den situation, virksomheden står i, og i forhold til det perspektiv man har på uddannelse. For selv om det kan være et perspektiv, som ikke umiddelbart rækker langt, når det skal vægtes i forhold til idealerne for en strategisk uddannelsesplanlægning, så må man som konsulent respektere, at det handler om de små skridts metodik.

Annie fortæller om et eksempel med en virksomhed, som ønskede at sætte medarbejderuddannelse i gang, men hvor

det var et erkendt problem, at mange medarbejdere havde negative skoleerfaringer og dermed ikke umiddelbart lyst til at prøve kræfter med uddannelse.

Annie foreslog derfor virksomheden, at de startede et helt andet sted; nemlig med en fælles og sjov oplevelse for medarbejderne. Valget faldt på glatføre kursus på køreteknisk anlæg, selvom det ikke var her, virksomheden ellers ville prioritere uddannelse.

Pointen var at motivere medarbejderne ved hjælp af en uddannelsesform og et indhold, der lå så langt som muligt fra det, som i sin tid kunne have givet negative erfaringer.

Og det blev en god dag og et godt afsæt for en dialog med medarbejderne om, hvad uddannelse også kan være.

Annie konkluderer, at man som uddannelsesinstitution og konsulent må erkende, at det er alment menneskeligt, at vi skal lokkes til det, som vi ikke bryder os om. Men udfordringen for skolen er selvfølgelig, at medarbejderne efterfølgende gerne skal opleve, at uddannelse på skolen så faktisk ER anderledes, end det de huskede. Og her er problemet, at de i en vis udstrækning risikerer at komme til at opleve en undervisning, som er for stillesiddende og for traditionel for dem. De er ikke vant til at sidde stille og det kan være utroligt svært for dem at få gode resultater ud af den undervisningsform. Det er en stor udfordring for skolerne at gøre noget ved det, understreger Annie.

FAGFORENINGER OG TR'ER

Kunne et samarbejde med fagforeningerne være med til at løfte motivationen for uddannelse ude på arbejdspladserne?

Annie er meget positiv overfor at øge samarbejdet, udover det gode samarbejde, som allerede er der. Annie har også konkrete erfaringer med en type arrangement, hvor TR'er på små og mellemstore virksomheder inviteres ind til en inspirationsdag med VEU-institutioner. Ved et sådan arrangement kom der en god dialog i gang, som bl.a. gav TR'erne den forståelse, at de også har en stor opgave på arbejdspladsen med at motivere til medarbejderudvikling og uddannelse. Flere af skolerne blev efterfølgende kontaktet af virksomheder, fordi deres TR og arbejdsmiljørepræsentant (AMR) efter arrangementet havde opfordret til, at der skulle ske noget på efteruddannelsesområdet.

Så ja, siger Annie – TR'erne skal på banen, og vi konsulenter skal have et ansigt på, hvem de er ude på virksomhederne.

ET VIGTIGT KLAR RESULTAT

Hvad ville du sige, er det vigtigste resultat af KLAR-projektet?

Annie tænker lidt og siger så: At det lykkedes at få uddannelse sat på dagsordenen i de små og mellemstore virksomheder i regionen. Men – tilføjer Annie – det kan selvfølgelig være svært at afgøre nøjagtigt, hvem og hvilket projekt, der skal have æren for det resultat, for der har jo kørt mange projekter i forlængelse af hinanden og til dels flettet ind i hinanden. Men – konkluderer Annie – det er vel heller ikke det, der er det vigtigste, men at det faktisk er lykkedes!

"Jeg tror mest på de små skridt ude i virksomhederne, hvor det er konsulenternes vigtigste opgave at støtte dem i at foretage disse. De skal være gode til at vise virksomhederne, hvad de kan få ud af uddannelse og ved at gå de små skridt – ét for ét. På den måde skabes der grobund for det mere strategiske, langsigtede arbejde med uddannelse og kompetenceudvikling i virksomhederne".

**Direktør Jan Hendeliowitz,
Beskæftigelsesregion Sjælland**



*Annie Wallach, uddannelseskonsulent ved Kursuscentret på Roskilde Handelsskole:
Det handler om at tage små skridt ad gangen*

Det skaber tillid og troværdighed at møde virksomheden, der hvor den er



Sebastian Simonsen, konsulent ved ZBC: *Jeg sætter aldrig uddannelse på dagsordenen!*

”Jeg tror på, at der er plads til organisk vækst i skolernes aktivitet, selvom der er kommet lovændringer, som kunne være begrænsende for en efteruddannelsesaktivitet. Det at møde virksomheden der, hvor den er og at bistå den med at formulere dens udfordringer og behov, det skaber tillid og troværdighed – og senere også mulighederne for øget uddannelsesaktivitet”.

Sebastian Simonsen har været ansat som konsulent ved ZBC i ca. 9 måneder. Han kom direkte fra en stilling som konsulent i Erhvervsråd Lolland Falster. Sebastian er medprojektleder for KLAR delregion Sydsjælland.

DEN INDLEDENDE VIRKSOMHEDSKONTAKT

Netop på grund af den forholdsvis nye ansættelse i uddannelsesverdenen, er Sebastian optaget af den forskel i tilgangen til det virksomhedsrettede arbejde, som han oplever i skole regi til forskel fra konsulentjobbet i et mere direkte erhvervs-mæssigt regi. Hvor han i Erhvervsrådet oplevede at arbejdet

tog sit afsæt i en udpræget reaktiv tilgang – ”hvilket behov står vi i her og nu og hvordan handler vi hurtigst muligt på det?” Så er arbejdet i skole regi præget af en proaktiv tilgang.

Det betyder, at kontakten med virksomheden tager sin begyndelse med et tilbud om besøg og en uforpligtende samtale om virksomhedens udviklingsmuligheder.

Det har Sebastian været med til at gøre i stor målestok, hvor 100 virksomheder blev kontaktet i et samarbejde mellem KLAR delregion Sydsjælland og Vordingborg Erhvervsråd. Ud af de 100 virksomheder meldte 45 positivt tilbage på henvendelsen.

De 45 virksomheder var kendetegnet ved, at de var generelt omstillingsparate og at – i hvert fald nogle af dem – havde en erkendt problemstilling, som de var parate til at gøre noget ved. Men mange af dem var nok mest nysgerrige og sagde: ”Kom bare herud – og lad os se, hvad der sker!”

Og hvordan gik det så?

NÅR FOKUS PLUDELIG SKIFTER TIL ET HELT ANDET

Ja, for nogle af dem blev det kun til den ene samtale – og så var der ikke umiddelbart basis for at fortsætte. Men for andre

skete der det, at samtalen udviklede sig i en helt anden retning end der i udgangspunktet var lagt op til.

Sebastian giver et eksempel med et Toyota værksted, som stod over for et generationsskifte. Her var der fokus på at få uddannet værkstedsmedarbejderne og at finde de rigtige uddannelser til dem. Og det skete selvfølgelig også – det lå lige for!

Men så skete der også det, at da vi nu snakkede uddannelse, så kom der også fokus på kontorpersonalet, og så kom der pludselig en helt anden problematik på banen. Nemlig den med holdopfyldelse, planlægningshorisont m.m. Og den vej rundt blev der iværksat uddannelse for de medarbejdere, som slet ikke havde været i tankerne, da vi indledte snakken.

Resultatet blev i øvrigt, at de blev tilbudt uddannelse i form af fleksible IT- og Økonomiuddannelser i regi af Åben Workshop, med løbende indtag og muligheder for split. Så uddannelse kom på dagsordenen i denne her lille virksomhed.

JEG SÆTTER ALDRIG UDDANNELSE PÅ DAGSORDENEN!

Hvordan bærer du dig ellers ad med at sætte uddannelse på dagsordenen?

Sebastian svarer uden tøven: Jeg sætter faktisk aldrig uddannelse på dagsordenen! For i mange tilfælde er der så store og presserende udfordringer i virksomhederne, og særligt i de mindre virksomheder, at de totalt blokerer for et perspektiv på uddannelse.

– Men afvisningen af at sætte uddannelse på dagsordenen er selvfølgelig mere retorisk end reel – for selvfølgelig er det formålet med vores virke at nå derhen, hvor vi kan sætte uddannelse på dagsordenen. Det er sådan set også det, som eksemplet med Toyota værkstedet handler om. For nok havde de en udfordring om at få sendt værkstedsmedarbejderne

på uddannelse, men først da vi kom til at snakke uddannelse i et bredere perspektiv end det aktuelle behov, blev der rettet et fokus mod andre uddannelsesproblematikker i virksomheden.

DET HANDLER OM AT SKABE ET BILLEDE, DER GIVER MENING

Det, som konsulentarbejdet måske allermost centralt handler om, er at bistå virksomheden med at få skabt et helhedsbillede af det stadie, som virksomheden befinder sig på i det, man kunne kalde virksomhedens livscyklus. Det arbejde, har virksomheden i høj grad brug for at blive støttet i – og vel at mærke på de præmisser, som virksomheden kan være med på. Det vil sige, at processen skal forløbe med respekt for de ressourcer, virksomheden har til rådighed. Og så skal resultatet af arbejdet fremstå i en form, som er forståelig og meningsfuld for virksomheden.

Det er umådelig vigtigt at finde frem til virksomhedens vidensniveau – eller man kunne også kalde det for virksomhedens selvindsigt, forklarer Sebastian Simonsen.

En virksomhed udvikler sig over tid og meget af virksomhedens historie er bundet op på ejerens viden. Derfor er man nødt til at starte arbejdet og processen på det niveau, hvor virksomheden definerer sig selv. Og det er her, konsulenten skal stille sig til rådighed for de input, som virksomheden kommer med. På den måde får virksomheden ejerskab til resultatet.

Sebastian ser konsulentrollen i et lys, hvor den slags processer, knytter konsulenten – og skolen – meget tæt til virksomheden. Faktisk mener Sebastian, at man som konsulent og uddannelsesinstitution for efteruddannelse skal se sig selv som en slags stabsfunktion til virksomheden.

DET HANDLER IKKE PRIMÆRT OM SALG

Og så handler det ikke om, at man i første omgang kan komme hjem med en opgave til sin egen institution. For har man først fået etableret et tillidsfuldt og troværdigt forhold til virksomheden og hjulpet dem med den mest presserende problemstilling, de har, så vil der også komme øget aktivitet i det efterfølgende forløb – uanset hvem af skolerne, der så fik den første opgave.

”Når VEU-konstruktionen udfoldes sådan som det er intentionen, så vil der blive en større aktivitet for alle, for der er et meget stort behov ude i virksomhederne med en kommende mangel på faglært og opkvalificeret arbejdskraft”.

Direktør Jan Hendeliowitz,
Beskæftigelsesregion Sjælland

Konsulentuddannelsen – professionalisering af skolernes samarbejde med virksomhederne



Uddannelsen består samlet set af følgende elementer:

- 360 graders analyse som afsæt for den enkelte deltagers udviklingsforløb.
- Fem moduler á 2-3 dages varighed samt "Action-Learning" i virksomheden.
- Afsluttende fremlæggelse med ekstern eksaminator.

I takt med et stadig større fokus på skolernes sparring med virksomhederne i deres strategiske medarbejderudvikling, skærpes også kravene til konsulenternes faglighed. Nye krav til konsulenterne gælder ikke mindst kompetencen til at facilitere analyser og processer i en afklaring af virksomhedens forretningsituation på både den korte og den lange bane.

Et af KLAR-målene handler da også netop om at professionalisere skolernes samarbejde med virksomhederne. Den helt centrale udmøntning af dette mål er sket i form af KLAR Konsulentuddannelsen, som er udbudt blandt samtlige deltagende uddannelsesinstitutioner i KLAR-projektet.

Uddannelsen er bygget op omkring en kompetenceudviklingsmodel med forskellige læringsformer, der tilsammen sigter på at konkretisere og udvikle konsulentens faglige identitet som virksomhedsopsøgende konsulent i et efterspørgselsstyret marked.

KLAR Konsulentuddannelsen er udviklet af konsulentfirmaet 4Improve i et samarbejde med KLAR-projektledelsen. Uddannelsen blev udbudt i efteråret 2008 og startede i november samme år med deltagelse af 21 konsulenter.

KLAR Konsulentuddannelsen er udviklet omkring principperne for en Action Learning model. Konsulenterne udfører



efter eget valg en praktisk opgave i en virksomhed, parallelt med at de udbygger deres teoretiske viden og metoder. Uddannelsen er således tilrettelagt og gennemført med størst mulig fokus på at støtte konsulenterne i at omsætte den organisationsteoretiske viden, de får på internatmodulerne, til den jobrelaterede virkelighed, som de møder i form af det virksomhedsrettede konsulentarbejde.

Når KLAR-projektet afsluttes ultimo 2011, har uddannelsesinstitutionerne i Region Sjælland, kvalificeret et netværkskorps på mere end 66 KLAR-konsulenter og KLAR-ambassadører til at inspirere, motivere og engagere regionens arbejdspladser til et *vidensløft*.

På de følgende sider præsenteres tre KLAR-konsulenters refleksioner over, hvad deres deltagelse i uddannelsen har betydet for dem, og hvordan de har bragt egen praksis i spil med de nye kompetencer, som uddannelsen har bidraget med i udviklingen af deres konsulentprofiler.



To-tre dages fordybelse – det giver noget!

”Konsulentnetværket har været den største styrke ved uddannelsen. Jeg bruger meget det kendskab, jeg har fået til de andre uddannelsesinstitutioner og den måde, de arbejder på – om deres tilgange i rådgivnings- og vejledningsarbejdet overfor virksomhederne”.

KLAR-Konsulent Bente Egede, EUC Sjælland, valgte at udføre sin Action Learning (AL) opgave i en håndværksvirksomhed i samarbejde med KLAR-konsulenter fra tre andre skoler. I opgaven var der fokus på udviklingsbehovene for den lille virksomhed, som var vokset til en størrelse, hvor den nu måtte erkende behovet for en professionalisering i forretningsprocedurerne.

ORGANISERINGEN AF UDDANNELSEN BÆRER EN STOR DEL AF DE GODE RESULTATER

Det er Bentes vurdering, at mange af de gode resultater af KLAR Konsulentuddannelsen ligger i den måde, den har været organiseret på. De spændende internater, som har givet optimale rammer for fordybelse og diskussioner med de andre deltagere – det har været meget inspirerende og direkte

anvendeligt i den AL-opgave, som Bente arbejdede med sammen med tre andre KLAR-konsulenter.

Man må erkende, at der ikke er den samme mulighed for fordybelse og refleksion over ny teori i det daglige, siger Bente. Men to-tre dage, hvor vi har kunnet arbejde fokuseret med konsulentarbejde i forhold til uddannelse – det giver noget!

Og så har samarbejdet med de andre konsulenter styrket et tværskolesamarbejde på det operationelle plan. Det kendskab, jeg har opbygget til de andre konsulenter og de skoleformer, de kommer fra, det har konkret hjulpet mig ind i organisationen, når jeg har brug for kontakt og samarbejde omkring en uddannelsesopgave. Jeg oplever, at vi bruger hinanden meget i kraft af det kendskab, vi har opbygget på uddannelsen; vi er kolleger på konsulentniveau og her oplever vi ikke konkurrence. Vi, konsulenter, har nok heller ikke så meget økonomien inde under huden, så derfor kan vi nok også bedre arbejde med kunden i centrum, siger Bente.

Hvad synes du især har været vigtigt for dig, når du ser på uddannelsen som helhed?

Bente fremhæver teoretisk viden sammen med de konkrete redskaber, som noget af det, der især har styrket hendes konsulentfaglighed i forhold til det opsøgende og rådgivende arbejde i de små og mellemstore virksomheder.

Konsulent Bente Egede, EUC Sjælland: *Teoretisk viden og konkrete redskaber har styrket konsulentfagligheden.*



”NU TØR JEG STILLE ANDRE SPØRGSMÅL”

Jeg oplever at være på meget mere sikker grund og dermed også mere frimodig med hensyn til at turde stille 'de frække spørgsmål' i den pågældende virksomhed. Og det gælder også de spørgsmål, som virksomheden måske i første omgang ikke kobler direkte til uddannelse. Jeg kan fx. spørge ledelsen om, hvor de tror, virksomheden bevæger sig hen inden for de kommende 3-5 år? Om der er et generati-onsskifte i sigte og om de i så fald har overvejet, hvordan det skal foregå?

Bente forklarer, at de mindre virksomheder typisk er optagede af dagen og vejen – af ordretilgangen i et her- og-nu perspektiv. Men hun oplever, at virksomhederne tager godt imod den udfordring, som hendes spørgsmål er for dem, og at de opfatter de mere dybdeborende spørgsmål positivt og nødvendigt. Det giver Bente en sikkerhed for, at virksomhederne reelt opfatter hende som en strategisk sparringspartner – og at det er kommet hertil, tilskriver Bente konsulentuddannelsen. Den har helt klart styrket de strategiske kompetencer i konsulentprofilen!

EN UDBYGGET KONSULENTFAGLIGHED

Kan du give et konkret eksempel på, hvor og hvordan du bruger nye sider af din konsulentfaglighed?

Bente tager udgangspunkt i AL-opgaven med den lille virksomhed.

Det var en lille virksomhed, som i årenes løb var vokset fra den lille landsbysmed til en virksomhed med 50 ansatte. Da vi kom ind i virksomheden blev det hurtigt tydeligt for os, at man bare havde videreført forretningsprocedurerne, sådan som de altid havde været.

Det vil sige: En aftale er en aftale!
Der fandtes ikke en skriftlig procedurebeskrivelse!
Der var ingen systematiske forretningsprocedurer!

Og nu stod virksomheden overfor et generationsskifte inden for en overskuelig fremtid. Det var en virksomhed, som havde fuldstændig styr på de faglige holdninger. Det betød, at man vægtede kreativitet i opgaveløsningen meget højt, samtidig med at man aldrig gik på kompromis med kvaliteten. Der var altså en stor faglig stolthed i virksomheden, men da intet var skrevet ned, så var der heller ikke umiddelbart et grundlag for strategisk kompetenceudvikling.

Bente forklarer om de overvejelser de fire konsulenter, der samarbejde om opgaven havde:
”Hvordan skulle vi lukke op for ham?”

”Uddannelseskonsulenterne skal være dygtige! De skal især erkende virksomhedernes forskelligheder. De skal kunne afkode virksomhedens forretningsmæssige situation. Og de skal kunne analysere den virkelighed, som virksomheden står i. De skal kunne lave en rigtig analyse, hvor de også tager B-siden i ed – særligt i forhold til de kortuddannede. Og denne analyse skal ske med en tilgang til at forstå virksomheden som en organisation. For at kunne det, skal konsulenterne have metoder og redskaber til at kunne lave ordentlige analyser”.

Lektor Morten Lassen,
CARMA, AAU

Vi valgte den positive og anerkendende indgang, nemlig den, at han var god til at tjene penge.

Så derfor var det nytteværdien af uddannelse, som vi skulle introducere ham for, for at komme ind i hans argumentationsrække. Og så brugte vi også den viden, vi havde fået på uddannelsen om at matche den lille virksomheds ressourcer og perspektiv i vores rådgivning og vejledning. Det gjorde vi bl.a. ved, at vi helt bevidst valgte en meget lavpraktisk form, når vi præsenterede vores tanker og forslag til uddannelsesløsning for ham. Vi tegnede simpelthen på et stykke papir, mens vi forklarede og uddybede. Vi var helt bevidste om, at her skulle vi ikke bruge fancy og smarte præsentationsværktøjer.

En tjekket PP havde ikke været det rigtige match i denne her virksomhed. Men vi fik ham i tale og vi fik en god dialog med ham.

Så – konkluderer Bente – der er ingen tvivl om, at situationsfornemmelse og evnen til at 'læse' virksomhedskulturen, det er også en vigtig del af konsulentfagligheden, når det gælder det opsøgende arbejde i små og mellemstore virksomheder.

STRATEGIKOMPENDIET

Bente slutter af med at rose det strategikompendium, som er udviklet sammen med uddannelsen. Der er ingen tvivl om, at det, sammen med uddannelsen, har gjort os kompetente til at gå ud i meget forskellige virksomheder og få stillet de her meget nødvendige spørgsmål til virksomhedens forretningsudvikling.

Og det er jo sådan, at hvis uddannelse skal give mening for virksomheden, så skal vi også have en forståelse af virksomhedens forretningssituation. Det er det helt nødvendige grundlag for at kunne lave en meningsfuld uddannelsesplanlægning.

Og det er her, jeg ser, at min konsulentfaglighed er blevet styrket! konstaterer Bente.

”Det tætte samarbejde på tværs af skoler og skoleformer – det er et godt resultat!”



”Det, at vi har lært konsulenter at kende på en række skoler, gør det nemt at kontakte en anden skole, hvis vi er ude på en virksomhed, som har et eller andet behov, som vi ikke selv kan løse. Så ligger det lige for at tage kontakt til en anden skole”.

Conny Hovmand, KLAR-konsulent CELF, valgte, i samarbejde med en KLAR-konsulent fra VUC, at udføre Action Learning (AL) opgaven i en lille virksomhed / privat udbyder af praktisk hjælp. Opgaven gik ud på at udarbejde en situationsanalyse i samarbejde med virksomheden og herudfra at kortlægge og beskrive de konkrete og aktuelle udfordringer for virksomheden.

Conny fremhæver det tætte samarbejde og kendskab på tværs af skoler og skoleformer, som et af de meget vigtige resultater af KLAR Konsulentuddannelsen. Det er jo internaterne med de gode diskussioner i konsulentgruppen, der har bidraget til dette. Men det er i høj grad også det konkrete samarbejde omkring AL-opgaven. Og her fungerede det rigtig godt, siger Conny, at der var et perfekt parallelt forløb mellem

det vi gennemgik og lærte på internaterne og så den indholdsmæssige logik, som vi havde i opgaven. Efterhånden som vi fik nye teori input fra uddannelsen, så indarbejdede vi det i forhold til dialogen med virksomheden. Så på den måde udbyggede vi gradvis den praksis, vi havde i forvejen.

Da vi lavede situationsanalysen brugte vi bl.a. SWOT-redskabet og herudfra lavede vi så forslag til uddannelses- og udviklingstiltag på kort og lang sigt. Analysetilgangen og redskabet gav os en klarhed over, hvor virksomheden befandt sig i forhold til dens organisationsudvikling.

”Når kvalificeringen af de kortuddannede nu netop bliver varetaget af VEU-centrene, så kan centrene med fordel spille en aktiv rolle i koordineringen af uddannelse i samarbejde med jobcentrene. Det vil være oplagt, at de påtager sig den rolle at koordinere mellem virksomheder og jobcenter”.

**Direktør Jan Hendeliowitz,
Beskæftigelsesregion Sjælland**

I den efterfølgende dialog med ejeren af virksomheden, støttede vi hende i hendes refleksioner over, hvor hun så behov for udvikling. Det betød bl.a. at hun fik øje for, hvor mange arbejdsopgaver hun påtog sig – at hun stort set ud i alle kroge lavede alt selv! Faktisk ansatte hun kort tid efter en bogholder, fortæller Conny.

Conny konkluderer, at hun har oplevet det som meget lærerigt og berigende at være to om opgaven.

Conny har været ansat som konsulent siden 2001 og har derfor oplevet store forandringer i sit arbejdsfelt.

Conny reflekterer derfor over, at der er sket en væsentlig forandring i fokus på salg på den ene side og så rådgivning og vejledning på den anden side.

DEN GANG SALG VAR ET FY-ORD

Da jeg startede i 2001, siger Conny, der var "salg" et fy-ord. Nu taler vi åbent om salg og salgsmetoder. Men vi gør det på den måde, at vi har os selv med i salget. For vi mener jo dybest set, at uddannelse betaler sig. Det er godt og nyttigt at få udviklet sig selv og medarbejderne – det er det budskab, vi rådgiver og vejleder ud fra, og det er det budskab, vi har med os i salget.

Men vi har også udvidet vores fokus på, hvad udvikling er – og det er ikke nødvendigvis altid et kursus. Vi inddrager også en viden om andre læringsaktiviteter, så på den måde er vores salg ikke snævert.

NYE KONSULENTKOMPETENCER

Kan du sige noget om hvilke nye sider, du har føjet til din konsulentfaglighed?

Conny tænker sig lidt om, og nævner så den faciliterende funktion, hun nu påtager sig i forskellige sammenhænge. Fx. har vi rigtig gode erfaringer med virksomhedsnetværk, og her er det os konsulenter, som har en særlig opgave i at få netværkets deltagere til at opleve et udbytte af den tid, de lægger i netværket. Så her handler det om at være der som facilitator og det er en anden funktion end den man har, når man sidder sammen med en virksomhedsejer på to-mands hånd.

Conny fremhæver også det udvidede samarbejdsfelt, som hun og de andre konsulenter bruger i deres servicering af virksomhederne.

Vi har helt klart udbredt vores samarbejde til andre organisationer, fx. Jobcentret. I ét blandt mange samarbejdsprojekter med jobcentrene foregår det konkret i forbindelse med en indsats, hvor vi skal blive bedre til at hjælpe de mindre virksomheder med at fylde hold op. Med samarbejdet med Jobcentret får vi mulighed for at hjælpe ledige ind på virksomhedshold, og det har jo en klar fordel for de ledige kursister, at de kan knytte mere direkte kontakter til virksomheder i området.

Det er indlysende, konkluderer Conny, at vi skal blive bedre til at samarbejde på kryds og tværs.



Conny Hovmand, KLAR-konsulent CELF: Vi inddrager en viden om andre læringsaktiviteter, så vores salg er ikke snævert.

”Vi skal kunne behovsafdække for hele virksomhedens organisation”



KLAR-konsulent Anne Samuelsen (t.h.), Teknisk Skole Roskilde: *Man skal ikke fare ud med for ambitiøse uddannelsesplaner, men mere have øje for de små skridt.*

”Når vi laver faglige behovsafdækninger for medarbejderne - skal der også være et særligt fokus på mellemlederne. Det er vigtigt at have det blik på opgaven, at ALLE i organisationen skal vokse. Derfor skal de også tilgodeses – fx. i første omgang i en MUS. Vi skal tænke bredere, end vi hidtil har gjort”.

KLAR-konsulent Anne Samuelsen, Teknisk Skole Roskilde, valgte, i sin Action Learning (AL) opgave, at arbejde med strategisk, systematisk kompetenceudvikling for Østre Kirkegård i Roskilde med følgende problemformulering:

”Hvordan kan en offentlig virksomhed i kirkegårdsbranchen skabe vækst og hvordan kan vi motivere medarbejderne til at tænke i helheder og i virksomhedens vækst i forbindelse med efteruddannelse?”

HELE UDDANNELSESPALETTEN

I KLAR-projektet – og i den nye VEU-kontekst – arbejder vi med et skærpet fokus på den helhedsorienterede servicering af virksomhederne. Det gør vi ved at optræde som den strate-

giske sparringspartner for virksomheden, hvor vi ikke primært kommer for at sælge egne uddannelsesydelser, men hvor vi præsenterer hele paletten af uddannelser fra alle skolerne. Så det nye i kravene til os er både, at vi skal kunne behovsafdække for hele virksomhedens organisation og at vi kommer ud til virksomheden på vegne af samtlige skoler i området.

Sådan definerer Anne indledningsvis de vilkår, som hun og hendes konsulentkolleger arbejder under, når de yder rådgivning og vejledning til virksomhederne – og særligt til de små og mellemstore.

NY VIDEN

Og hvorfra kommer så den viden, som I skal bruge, når I nu skal servicere virksomhederne ud fra dette brede perspektiv?

Anne fortæller, at hun har haft stor nytte af det teoretiske grundlag, KLAR Konsulentuddannelsen har givet hende til at analysere og behovsafdække hele vejen rundt i organisationen. Konkret betyder det, at hun har udviklet sine kompetencer til at anlægge det brede og sammenhængende perspektiv på virksomhedens kompetencebehov, hvor det tidligere kunne foregå i en mere opsplittet proces og måske hovedsageligt med et blik på bestemte medarbejdergrupper. Anne føler sig nu langt bedre klædt på til at facilitere processen

omkring analyser og behovsafdækningen sammen med virksomheden og sådan at alle i organisationen får muligheder for at vokse.

Anne fremhæver de metoder, de har øvet på uddannelsen og i den selvvalgte AL-opgave, som bl.a. har handlet om at være aktivt lyttende og at træne sin evne til at vurdere, hvad der brænder mest på for virksomheden. Man skal ikke fare ud med for ambitiøse uddannelsesplaner, men mere have øje for de små skridt. Her og nu drejer det sig om at plukke de lavt-hængende frugter. Det gør man ved at identificere virksomhedens øjeblikkelige behov og herudfra aftaler man så, hvad der skal ske her og nu. Og når virksomheden så forhåbentlig ad den vej motiveres til at ønske mere uddannelse, så er det, at vi yder den gode service på den lange bane.

Men det er altså vigtigt – pointerer Anne – at vi også skal agere på den korte bane!

UDDANNELSENS ORGANISERING

Kan du pege på, hvad det er i uddannelsen, der især har haft betydning for dig?

Anne roser selve organiseringen af KLAR Konsulentuddannelsen for at have givet optimale rammer, metoder og indhold for at udvikle sin konsulentfaglige profil.

Og her er det ikke mindst det gode samarbejde med konsulenterne på tværs af skolerne, der har været med til at løfte mulighederne for at yde den servicering, som nu ligger beskrevet i form af formålet med VEU-centrene.

Og når det kommer til KLAR Konsulentuddannelsens indhold, så peger Anne uden tøven på arbejdet med den per-

sonlige profil, som bl.a. har inkluderet brugen af 360 graders evalueringen.

”VI VED IKKE HELT, HVAD HUN LAVER...”

Anne griner lidt – og citerer fra kollegernes feed-back: ”Anne, hun løber 5 km foran os andre, og vi ved ikke helt, hvad hun laver!”

Det udsagn – som dog var sagt med et glimt i øjet - gjorde Anne bevidst om, at hun skal sørge for, at de andre i huset er med. Det er nødvendigt at afstemme sine opgaver med sine interne samarbejdspartnere. Og det gælder også for en videndeling i egen organisation. Anne fortæller, at hun er blevet mere opmærksom på at få sparring med faglærerne, når de bliver inddraget i en uddannelsesplanlægning. Og derved kommer der andre vinkler med i løsningen, som Anne måske ikke selv har været opmærksom på – og tit er det oplevelsen, at der faktisk også åbner sig nye muligheder.

Så den gode uddannelsesplanlægning, siger Anne, det er der, hvor faglæreren kommer ud og laver detailplanlægningen, når den overordnede uddannelsesplanlægning er lavet. Og det er også faglæreren, der med sin specialistkompetence, kan fortælle medarbejderne, hvad de kan bruge kompetencerne til, når de har gennemført uddannelsen.

”Man skal sørge for, at anvendelsesaspektet for alle uddannelseselementerne i uddannelsesplanlægningen ikke optræder i abstrakt form for virksomheden – og i særdeleshed ikke for medarbejderne!

Derfor skal konsulenten kunne fortælle historien om, hvor det vil bringe dem hen, når de gennemfører den foreslåede uddannelse”.

**Forbundssekretær Ejner Holst,
LO**



Om konsulentfagligheden

Den organisatorisk-strategiske delfaglighed	Den læringsmæssige delfaglighed	Den interne organisatoriske delfaglighed	Den eksterne organisatoriske delfaglighed
Konsulentens rolle som strategisk sparringspartner for virksomheden, især i form af bistand til analyse af forretningssituation, sparring til realisering af prioriterede udviklings- og uddannelsesindsatser.	Konsulentens anvendelse af et læringsperspektiv i rådgivning og vejledning om medarbejdernes læringsforløb. Særligt i forbindelse med brugen af fleksible afholdelsesformer samt i relation til et fokus på kortuddannedes læringsforudsætninger.	Det interne samarbejde i egen organisation, hvor det handler om at sikre koordinering, sammenhæng og videndeling i de interne arbejdsprocesser i det, som kan sammenfattes til "Den Gode Leverance" til virksomheden.	Konsulentens tværskolesamarbejde, samarbejdet med eksterne aktører med relation til de tilgrænsende politikområder: Beskæftigelses-, samt Erhvervs- & Vækstpolitikken. Til denne delfaglighed hører også konsulentens opbygning og vedligeholdelse af netværk.

Det er et tilbagevendende udsagn i dette hæfte, at konsulentrollen er kompleks og mangfoldig.

Et forsøg på nærmere at konkretisere den tilhørende komplekse kompetenceprofil kan med fordel tage sit afsæt i en nærmere beskrivelse af de delfagligheder, som ligger i relation til konsulentens mange samarbejdsrelationer.

Overordnet kan en konsulentpraksis således opdeles i ovenstående oversigt over delfagligheder.

I interviewene med konsulenterne er der konkretiseret en mangfoldighed af eksempler, som tilsammen dækker disse fire delfagligheder i en konsulent kompetenceprofil.

I dette afsluttende afsnit af temaet om Konsulentrollen, vil vi gå "baglæns" og placere eksempler og perspektiver på konsulentfagligheden i relation til denne matrix.

DEN ORGANISATORISK-STRATEGISKE DELFAGLIGHED

Sebastian Simonsen, ZBC, fortæller om, hvordan han i samarbejde med virksomheden, bistår den i at afdække helheds-

situationen; at man sammen identificerer 2-3 indsatsområder og initiativer og at han støtter dem i at prioritere imellem dem.

For hvad er det vigtigste initiativ, som skal sættes i gang her og nu?

Ofte er det sådan, forklarer Sebastian, at virksomheden på forhånd kan have en forståelse af, at én indsats er særlig vigtig at få sat i gang. Men når man så får afdækket helheds-situationen for virksomheden, så viser det sig måske, at der er noget helt andet på spil, som fuldstændig blokerer for at sætte den oprindelige plan i gang. Og før sådan en sten er ryddet af vejen, kan en investering i en uddannelsesaktivitet være nyttesløs – eller i hvert fald uden det optimale udbytte, som den burde have.

Derfor kan man som uddannelseskonsulent ikke nøjes med at forholde sig til de udviklingsbehov, som har direkte relevans for at sætte uddannelse i gang. Man må som konsulent benytte hele den faglighed og de redskaber, som gør det muligt at læse virksomhedens forretningssituation i den bredest mulige forstand. Det er den sammenhængende virkelighed, virksomheden lever i, og den kan ikke opsplittes i del-virkeligheder, hvor uddannelse er én af dem. Først når



der er skabt den fornødne ro og overblik over de samlede udfordringer, når de mest generende sten i skoen er væk, så kan man fokusere på den "del-virkelighed", som handler om medarbejderudvikling.

DEN LÆRINGSMÆSSIGE DELFAGLIGHED

Annie Wallach, Kursuscentret, Roskilde Handelsskole og Hanne Nielsen, SOSU Sjælland er begge optaget af at inddrage en læringsmæssig viden og forståelse, når den konkrete uddannelsesløsning skal planlægges.

Annie fortæller i et af sine eksempler om den måde, hun valgte at håndtere en formodning om, at nogle medarbejdere havde negative skoleerfaringer og derfor ikke var umiddelbart positive overfor en påtænkt uddannelsesindsats. Annie valgte at begynde et helt andet sted, velvidende at medarbejdernes negative uddannelsesforventninger skulle udfordres og have et positivt modspil. Derfor blev uddannelsesaktiviteterne skudt i gang med en god og sjov fælles oplevelse, men med det klare budskab, at uddannelse og læring har mange former!

I forlængelse af den tilgang, som Annie valgte, ligger også opmærksomheden på den afsmittende betydning, som medarbejdernes gode oplevelse kan have i forhold til kollegerne. Det er ikke en uvæsentlig sidegevinst, som Annie har med i betragtning, når hun bringer de læringsmæssige sider ind i uddannelsesdialogen med virksomhed og medarbejdere. Og her er det hendes forventning, at medarbejderne, der havde

den gode oplevelse, vil fungere som "uddannelsesambassadører" overfor deres kolleger.

Hanne bringer den læringsmæssige faglighed ind i sin konsulentpraksis, når hun tilrettelægger uddannelsesforløb for det pædagogiske personale, der så dårligt kan undværes i det daglige. Når Hanne synliggør muligheder for flex-afholdelsesformerne med både split og rullende skemaer, så sørger hun samtidig for at inddrage underviserne i planlægningen. Dermed sikrer hun, at flex-formen ikke kun bliver et spørgsmål om praktiske løsninger på et praktisk problem, men at forskellige læringsformer faktisk er med til at kvalificere medarbejdernes udbytte af uddannelsen. For Hanne bliver uddannelsens Før- og Efter-faser dermed knyttet tæt sammen med Under-fasen, sådan at virksomhed og medarbejdere oplever den samlede uddannelsesløsning som Den Gode Leverage.

DEN INTERNE ORGANISATORISKE DELFAGLIGHED

Den Gode Leverage afhænger tilsvarende af, at det interne samarbejde omkring en planlagt uddannelsesaktivitet gennemføres med den optimale koordinering mellem samtlige interne aktører. Og her er konsulentens naturlige bindeled, fordi konsulentens har både den indledende og den opfølgende kontakt med kunden. Men, som det er beskrevet for den læringsmæssige delfaglighed, så bygger den interne organisatoriske delfaglighed også på, at konsulentens har sin snitflade i relation til Under-fasen. Konsulentens skal kunne

videndele med administrative medarbejdere og med undervisere om kundens forventninger til uddannelsesforløbet. Og konsulenten skal kunne indhente og anvende en viden om resultater og processer fra det gennemførte uddannelsesforløb, som har betydning for det fortsatte samarbejde med virksomheden.

Konsulentens udadrettede arbejde i relation til kundens organisation bygger dermed på det brede samarbejde i den interne organisation.

DEN EKSTERNE ORGANISATORISKE DELFAGLIGHED

Lektor Morten Lassen, AAU, understreger vigtigheden af, at:

"man som VEU-center ikke bare ser sig selv som leverandør men også som aktør, og dermed også har høje ambitioner om at få indsats til at hænge sammen – ser sig selv som det koordinerende led.."

Det er lige netop den selvforståelse og ambition, som bl.a. Sebastian udfolder, når han har opbygget et netværk af eksterne samarbejdspartnere fra så forskellige faglige kontek-

ster som Væksthus Sjælland, Patent- og Varestyrelsen og kommunerne. Sebastian trækker på ressourcer fra disse aktører – og flere andre fra skole- og erhvervssystemerne – når en helhedsanalyse af virksomheden synliggør problematikker, som står i vejen for ønskede udviklingsindsatser. Sebastian bruger sin eksterne organisatoriske faglighed, når han opbygger, vedligeholder og bruger sine eksterne samarbejdsrelationer som en udbygning af sin stamorganisation – skolen og VEU-centret.

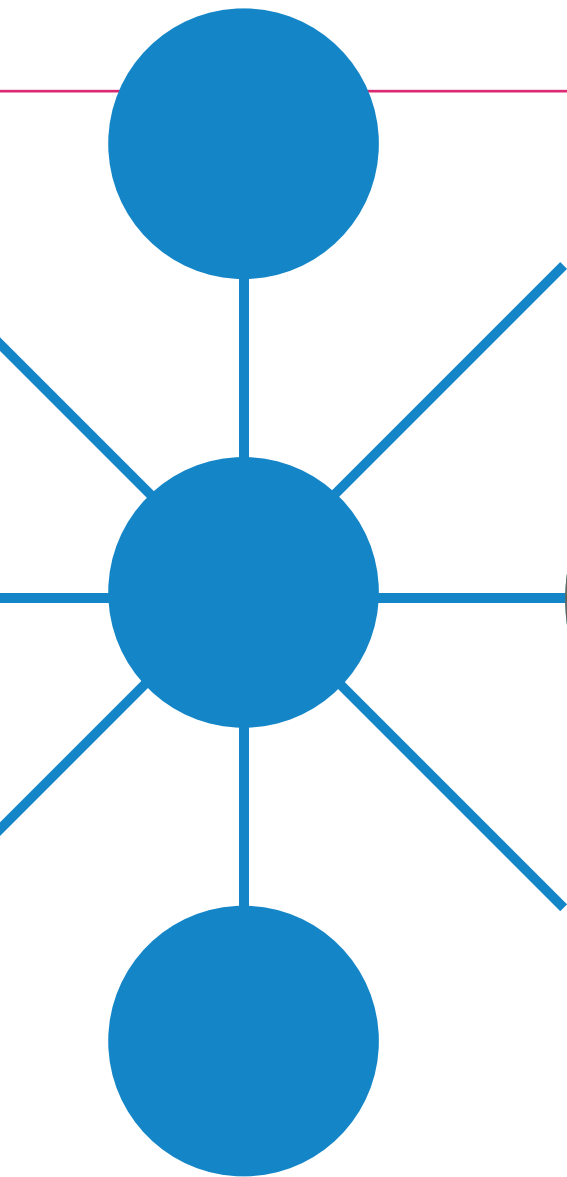
Hanne Nielsen fra SOSU Sjælland gør det samme, når hun, konsekvent, bruger netværksorganiseringen som faglig kontekst for sine kunder.

Eksemplerne viser, hvordan konsulenterne bringer deres brede og mangefacetterede kompetenceprofil i spil i det virksomhedsopsøgende arbejde og i de længerevarende samarbejdsrelationer. Og de viser, at en konsulentpraksis involverer skiftende deltagelse i – og sammen med – forskellige organisationsformer, hvad enten det drejer sig om virksomhedens organisation, det interne samarbejde i egen organisation eller det eksterne samarbejde med aktører fra andre organisationer – som organiseres i form af konsulentens netværksorganisation!









Projekt **KLAR**

Kompetent Læring Af Regionen

Konsulentrollen & Uddannelsesplanlægning

4

5

Uddannelsesplanlægning ...

... handler også om – overhovedet – at få mulighed for at sætte uddannelse på dagsordenen.

Spørgsmålet om uddannelsesplanlægning starter der, hvor det drejer sig om overhovedet at nå derhen, hvor uddannelse kan sættes på dagsordenen. Det har interviewene med konsulenterne tydeligt vist. Der kan være så mange ting, der blokerer for virksomhedens blik for medarbejderudvikling, at de først må håndteres, før nogen som helst aktivitet omkring uddannelsesplanlægning giver mening.

Men dermed siges det også, at uddannelsesplanlægning aldrig kan være et anliggende, som man beskæftiger sig med, løsrevet fra virksomhedens samlede forretningssituation – sådan som den forventes at se ud på lang sigt, og sådan som den helt aktuelt fremtræder med sine vilkår på godt og ondt.

I temahæftets første del om Konsulentrollen og konsulentfagligheden er det tydeliggjort, hvordan konsulenten arbejder i det komplicerede felt, som indrammes af 'hjørnerne':

- Virksomhedernes forskelligheder.
- Det forpligtende skolesamarbejde.
- Eksterne samarbejdspartnere fra mangfoldige sammenhænge.
- Et virksomhedsrettet arbejde, som altid kræver sin særlige planlægning ved kontakten til hver ny kunde.

Men selv om konsulenten altid må betragte enhver ny virksomhed som en ny opgave, der i princippet starter ved "År 0", så er der heldigvis hjælp at hente i form af veldokumenterede metoder og redskaber.

Konsulenterne har fortalt om udfordringer og erfaringer med det virksomhedsrettede arbejde, som meget ofte kræver en omfattende analyse af virksomhedens forretningssituation.

Konsulenterne har fortalt om deres tilgange til at *så de små frø*, at tage *de små skridt* på den vej, som forhåbentlig gør det muligt for virksomheden at sætte gang i en systematisk medarbejderudvikling.

Små skridt kan være, at virksomheden efterspørger et konkret kursus til bestemte medarbejdere, uden at der dermed udtrykkes ønske om en langsigtet, systematisk uddannelsesindsats.

I en konsulentterminologi kan der i det daglige skelnes mellem *uddannelsesplanlægning* og *kursusplanlægning*. I VEU-politikens optik, er der ingen tvivl om, at det strategiske fokusområde er den langsigtede systematiske udvikling af medarbejderne og særligt kompetenceløftet for de kortudannede – altså *uddannelsesplanlægningen*.

Men ting tager tid, og respekten for virksomhedernes udviklingsressourcer og perspektiv bliver om noget italesat af konsulenterne, når det handler om den under tiden lange og tålmodige vej til det nære samarbejde med virksomheden om uddannelse og kompetenceudvikling.

Derfor er det et vigtigt fokus i temahæftets del om *Uddannelsesplanlægning* at præsentere eksempler på metoder og redskaber, der med positivt udbytte er anvendt af konsulenterne – og især med det perspektiv, at en her og nu kursusplanlægning kan være vejen til en større og mere systematisk, strategisk indsats for virksomheden.

I det følgende sker præsentationen af eksemplariske værktøjer til uddannelsesplanlægning med den systematik, at de hver især retter sig mod en bestemt fase i den samlede, omfattende proces, der handler om uddannelsesplanlægning.

Præsentationen følger endvidere en struktur, som knytter præsentationen af værktøjet til en kort beskrivelse af konteksten for den pågældende fase i uddannelsesplanlægningen.

De konkrete værktøjer, som præsenteres, kan findes på linket: www.blivklar.dk/redskaber

Når det handler om at analysere virksomhedens forretningssituation

Kontekst for anvendelse af strategimodeller

Virksomheder er vidt forskellige. Selvom konsulenten i mødet med mange virksomheder – over tid – vil genkende tendenser og træk som mere eller mindre virksomhedsgenerelle, så er det en vigtig pointe, at de hver for sig er kendetegnet ved deres unikke forretningssituation.

En afdækning af forretningssituationen vil ofte udgøre den nødvendige nøgle, der åbner døren for en efterfølgende strategisk udvikling, herunder medarbejdernes kompetenceudvikling.

Derfor skal konsulenten kunne afkode den virkelighed, som virksomheden står i; og til det formål skal konsulenten være i stand til at tilrettelægge og gennemføre en analyse af virksomhedens forretningssituation med midler og metoder, som matcher virksomhedens ressourcer og perspektiver.

Der findes et stort udbud af modeller hertil, og det er den indledende udfordring for konsulenten at vælge den eller de analysemodeller, som er bedst egnede til den aktuelle analyse.

”SE LYSET I FORANDRINGER”

– er et kompendium af modeller, baseret på organisations-teorier, som konsulenten kan bruge i sit samarbejde med virksomheden om den strategiske udvikling.

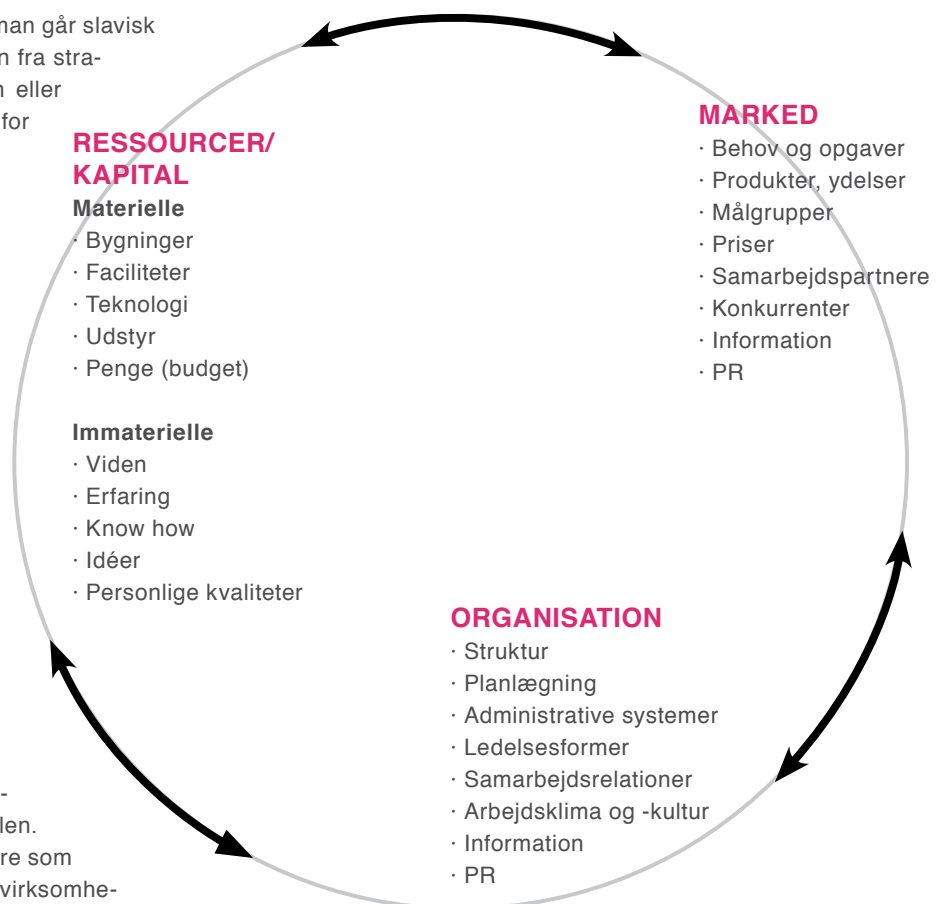
Strategikompendiet er ikke et værktøj, hvor man går slavisk frem og anvender modellerne fra A til Z. Men fra strategikompendiet kan konsulenten vælge den eller de teoribaserede modeller, som er relevante for den pågældende fase i strategiarbejdet.

EKSEMPEL: MOR-MODELLEN TIL ANALYSE AF VIRKSOMHEDENS FORRETNINGSSITUATION

Første skridt i det strategiske arbejde kræver virksomhedens erkendelse af, hvem den er. Det handler konkret om, at virksomheden beskriver sin forretningsmodel = udgangspunktet for virksomhedens virke. Forretningsmodellen er udtryk for, hvem og hvad virksomheden er, og det kræver virksomhedens erkendelse af både stærke og svage sider.

Sammenhængen mellem forretningsmodellens tre hovedområder, **Marked**, **Organisation** og **Ressourcer** illustreres i M-O-R modellen. M-O-R modellen kan i strategiarbejdet fungere som grundlag for helt overordnet at klarlægge virksomhedens forretningssituation.

Modellen kan findes på linket: www.blivklar.dk/redskaber



Når det handler om den indledende dialog med virksomheden

Kontekst for anvendelse af dialogværktøjet

Når konsulenten har det første indledende møde med en ny kunde, vil afsættet for at kunne have en dialog om uddannelse variere fra den ene virksomhed til den anden. Hvor én virksomhed kan have gjort sig konkrete tanker om uddannelsesbehov forud for mødet, kan det for en anden virksomhed være et nyt og hidtil ubetrådt område.

I det tilfælde skal konsulenten finde et udgangspunkt for uddannelsesdialogen, som kan knytte sig til virksomhedens konkrete ståsted.

I KLAR-projektet er der udviklet og afprøvet et dialogværktøj – SPIN-strategi, som erfaringsmæssigt udgør en konstruktiv ramme for den indledende dialog om uddannelse. Med dialogværktøjet går konsulenten ind i en foreløbig indkredsning af, hvor virksomheden kunne have behov for medarbejderudvikling og med hvilken horisont virksomheden eventuelt planlægger at iværksætte uddannelse.

SPIN-STRATEGI VÆRKTØJET

– er et dialogværktøj, som gør det muligt at tage fat på virksomhedens og konsulentens fælles afdækning af interesse, fokus og ressourcer for at igangsætte en uddannelsesplanlægning og konkrete uddannelsesaktiviteter.

Aftale om uddannelsesaktiviteter – og salg af uddannelse – kommer på baggrund af en god dialog. Konsulentens salg og rådgivning af uddannelsesløsninger er tæt forbundet med den gode samtaleteknik. Samtaleteknikken hjælper med at stille de gode spørgsmål til virksomheden. Spørgsmålene skal bidrage til, at konsulenten afklares om virksomhedens situation og at virksomheden dermed også får den rigtige hjælp til at erkende behov og potentialer for udvikling ved at fokusere på de bedste løsninger, når det handler om kompetenceudvikling.

SPIN-MODELLEN

SPIN-modellen er et enkelt redskab, som er nemt at anvende. SPIN-modellen leverer type og rækkefølge af de spørgsmål, som konsulenten kan anvende gennem dialogen med virksomheden om kompetenceudvikling. Ved at følge modellen sammen med virksomheden,

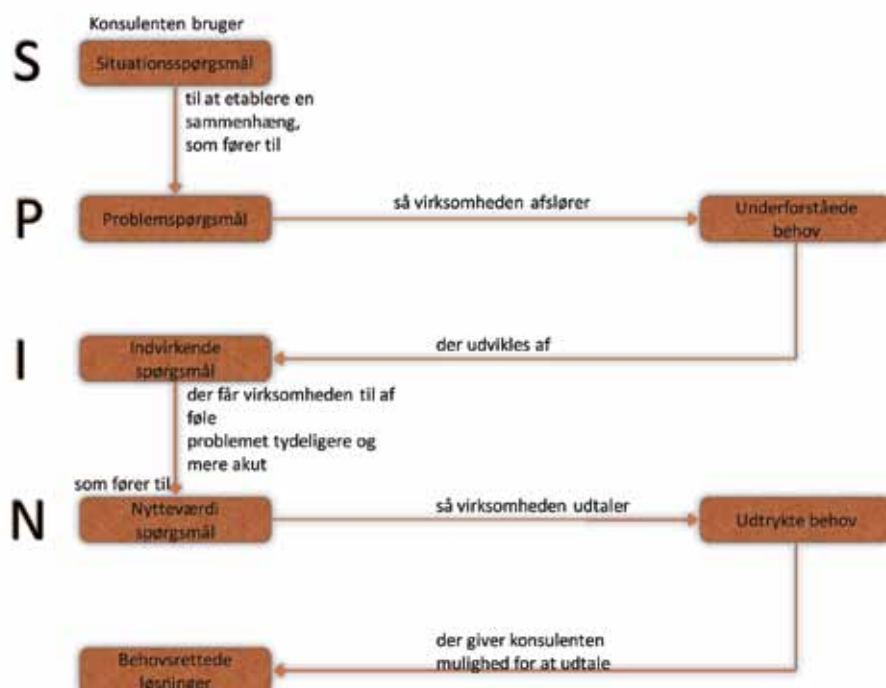
gennemgår virksomheden en udvikling og erkendelse fra ubevidste til bevidste behov og potentialer for udvikling. Når denne platform er etableret for virksomheden, er der basis for det næste skridt, som handler om at matche behov med mulige uddannelsesløsninger.

Det er vigtigt at understrege, at SPIN-modellen ikke er en ABC for salg. Den er et støtteværktøj, som kan fungere som kort og kompas til at føre virksomheden frem til en erkendelse af reelle behov.

Læs mere om "SPIN" på linket: www.blivklar.dk/redskaber

SPIN står for:

Situationsspørgsmål
Problemspørgsmål
Indvirkende spørgsmål
Nytteværdi spørgsmål



Når uddannelsesplanlægning håndteres i netværk

Kontekst for anvendelse af netværk til uddannelsesplanlægning

Mange konsulenter bruger netværk som organiseringsform for uddannelsessamarbejdet, når det drejer sig om en gruppe virksomheder med væsentlige interessesammenfald. Det er vigtigt for netværkets funktion, at det er snævert sammensat af hensyn til interessefællesskabet blandt deltagerne.

Små virksomheder er fælles om den problematik, der knytter sig til at skulle undvære medarbejdere, når de skal på uddannelse. Det kan være en barriere, som er med til at udskyde uddannelse og som måske også er med til at begrænse den til det mindst mulige – det, som loven kræver. Men sådan en begrænsning står ofte i grel modsætning til både ledelsens og medarbejdernes ideale uddannelsesønsker.

Netværket, som vedligeholdes og faciliteres af konsulenten, tilbyder virksomhederne uddannelsesfaglig sparring, inspiration i form af temamøder med oplæg og dialog med andre virksomheder omkring fælles interesseområder.

Der gives gode eksempler på, at fælles ønsker til både forretnings- og medarbejderudvikling har ført til udvikling af nye uddannelser, ligesom også brugen af fleksible afholdelsesformer er et omdrejningspunkt for den del af uddannelsesplanlægningen, der kan ske i regi af netværket.

NETVÆRKET SOM 'VÆRKTØJ'

I netværket kan der gennemføres aktiviteter til uddannelsesplanlægning, som har både driftskaraktter og udviklingskarakterer.

Problematikken omkring det at undvære medarbejdere, når man er en lille virksomhed, eller det at man ikke kan stille med et helt hold kursister, har overvejende driftskaraktter. Her bidrager netværket til at samle et hold kursister på tværs af virksomhederne, ligesom brugen af split og læring på arbejdspladsen sammen med formel uddannelse på skolen gør uddannelsesforløbet praktisk muligt for de små virksomheder.

Netværksaktiviteter kan også have en udviklingskarakter, for så vidt som virksomhederne i netværket efterspørger en uddannelse, som ikke findes.

EKSEMPEL

I et netværk for specialinstitutioner for handicappede er der udviklet en modul-uddannelse for institutionernes medarbejdere. Denne uddannelse – og flere tilsvarende – kommer i stand ved, at:

1. Konsulenten, på et indledende møde fremlægger, hvad hun har opfanget af behov og ønsker på sine besøg hos de enkelte institutioner, samt hvad der aktuelt sker inden for det pædagogiske område mht. krav og lovændringer.
2. Netværksdeltagerne drøfter forslaget og giver videre input til uddannelsen.

3. Konsulenten udfærdiger et forslag til mål, indhold og rammer for uddannelsen, som herefter udsendes til samtlige institutioner i netværket.

Efter denne procedure sker den konkrete uddannelsesplanlægning i netværket, hvor det kommende års uddannelsesforløb fastlægges med afholdelsesterminer, som er nøje afstemt efter arbejdsåret for institutionerne.

I netværket sker der derudover ofte det, at deltagerne bringer nye lovkrav og afledte uddannelsesbehov ind i netværket, fx. akutte uddannelsesbehov, som opstår i relation til skærpede krav til medicinbehandling. Netværksorganiseringen muliggør, at konsulenten hurtigt kan samle et hold kursister med samme behov, sådan at institutionerne inden for ganske kort tid kan leve op til det nye lovkrav.

Læs mere om "Netværk" på linket:
www.blivklar.dk/redskaber

Når det handler om at sikre den røde tråd i kompetenceudviklingen

Kontekst for at sikre den røde tråd

Ét blandt mange fokuspunkter i såvel KLAR-projektet som i de VEU-strategiske indsatsområder er at øge kortuddannede medarbejders motivation for uddannelse. Men at øge motivation for uddannelse er ligeså vigtigt et fokusområde overfor de mindre virksomheder.

En hyppigt mødt barriere for uddannelse er, at det kan være svært for medarbejderen at komme til at anvende sine nye kvalifikationer og viden, når han eller hun vender tilbage til sit arbejde efter uddannelsen.

Der er mange faktorer, som har stor betydning for, om der bliver en god anvendelse af uddannelsen. En vigtig faktor af betydning for medarbejderens uddannelsesforløb er at sørge for en tydelig kommunikation om den kommende uddannelse; om formål, indhold, læringsformer og – ikke mindst – om medarbejderens forventninger til uddannelsesforløbet.

Og en anden vigtig faktor er at støtte virksomheden i at tage godt imod medarbejderen med de nye kvalifikationer, at vise interesse og at sørge for, at medarbejderen kan anvende og videreudvikle sine nye kvalifikationer til nye kompetencer.

Konsulenten kan bidrage til dette arbejde, som både handler om at sikre det gode uddannelsesforløb, transfer og udvikling af virksomhedens læringskultur.

GUIDELINES TIL AT SIKRE SAMMENHÆNG OG KONTINUITET I MEDARBEJDERENS KOMPETENCEUDVIKLING

Konsulenter i KLAR's delregion Østsjælland har udviklet et samlet sæt guidelines med hvert sit fokus på de sammenhængsskabende elementer i uddannelsesforløbet. Det betyder, at der med brugen af disse guidelines kan anlægges et konsekvent fokus på at sikre sammenhæng og kontinuitet imellem alle delaktiviteter i uddannelsesforløbet's Før-, Under- og Efter-faser.

De udviklede guidelines henvender sig hver især til de aktører, som har ansvar eller medansvar for den pågældende fase.

Aktørerne er:

- Konsulenten, der har kontakten til virksomheden.
- Underviseren, der har kontakten med kursisten.
- Kursisten, som er den lærende.
- Virksomheden, der afgiver og modtager medarbejderen.

Brugen af de udviklede guidelines sker med konsulenten som den koordinerende aktør i det samlede forløb.

Læs mere om "Guidelines" på linket: www.blivklar.dk/redskaber



Praksisorienterede værktøjer som et ideelt afsæt for behovsafdækning og planlægning af kompetenceudvikling

Kontekst for anvendelse af værktøjskassen

Gennem næsten 4 års udviklingsarbejde i KLAR-projektet, er der udviklet og afprøvet en mangfoldighed af værktøjer og metoder og mange nyttige erkendelser har bidraget til kvalificering af en konsulentpraksis, som skal kunne matche store forandringer for virksomhederne.

Men alt materiale har sine "rødder", og som oftest står nyudvikling på skuldrene af tidligere gode resultater, som ikke må glemmes.

Vi vil her synliggøre – og gerne relancere – et koncept for kompetence- og uddannelsesplanlægning med tilhørende værktøjer – SUM Express, som oprindeligt er udviklet i paritetisk sammenhæng af DI og CO-Industri, og efterfølgende implementeret i uddannelsessystemet op gennem 90'erne som et stærkt og understøttet procesværktøj.

SUM Express er tiltænkt de virksomheder, der søger en hurtigere vej til at igangsætte konkrete aktiviteter for medarbejderudvikling. Konceptet fokuserer på både udviklings-, målfokus- og kvalitetsprocesser.

SUM Express kræver, at virksomhedens erkendelsesproces omkring medarbejderudvikling og uddannelsesplanlægning er accepteret og nu skal omsættes til reelle og synlige resultater, som et godt og kvalificeret afsæt for organisationens udvikling.

UDVALGTE VÆRKTØJER I SAMSPIL MED ANDRE PROCESELEMENTER

SUM Express værktøjer – relanceret bl.a. i KLAR-projektet som KLAR-TOOLBOX

Læs mere om "KLAR-TOOLBOX" på linket:

www.blivklar.dk/redskaber

KONCEPTETS TRE FASER

FASE 1

Analyse og behovspræcisering
– anvendelse af situationsanalyser og målsætning

FASE 2

Udpegning og valg af fokusområder
– anvendelse af udvalgte handlings- og planlægningsværktøjer

FASE 3

Implementering, forankring og opfølgning
– anvendelse af udviklings- og uddannelsesprocesser

Perspektiver på uddannelsesplanlægning

I indledningen til temahæftet om Konsulentrollen og Uddannelsesplanlægningen blev det understreget, at de to temaer hænger meningsfuldt sammen – at de så at sige er de to sider af samme mønt!

Konsulentens kerneopgave er uddannelsesplanlægning. Men der kan være mange udfordringer undervejs for overhovedet at nå derhen, hvor virksomheden har ressourcer og overblik til at sætte uddannelse på dagsordenen.

Igennem temahæftets interviews med konsulenterne om deres praksis, deres faglighed og deres konkrete udførelse af uddannelsesplanlægning i virksomhederne, går der den røde tråd, at enhver virksomhed skal mødes med en forståelse af dens særegenhed. Alle virksomheder er forskellige og for at yde dem den samme gode service, skal forskelligheden og det særlige i virksomhedens forretningssituation frem i lyset.

I temahæftets 2. del er der præsenteret nogle af de værktøjer, som konsulenterne anvender til uddannelsesplanlægning.

Værktøjerne er udvalgt blandt mange, med det formål at illustrere deres anvendelse i relation til udvalgte aspekter af uddannelsesplanlægningen. Men det er vigtigt at fremhæve den tætte – for ikke at sige ubrydelige – sammenhæng, der eksisterer mellem:

Opgave – Konsulentfaglighed – Værktøj

Fokus i dette temahæfte har hele vejen igennem været at synliggøre sammenhængen mellem konsulentfagligheden og den kompleksitet, som en konsulentpraksis udgør.

Når det kommer til praksis – til konsulentens anvendelse af værktøjer i serviceringen af virksomhederne – kan konsulentfaglighed og værktøjer ikke adskilles.

Man kan stille spørgsmålet: Hvor slutter fagligheden? Hvor begynder værktøjet?

Pointen er, at konsulenten med sin brede og dybe faglighed er sit eget primære værktøj.

Og det primære værktøj består af delfaglighederne:

- Den organisatorisk-strategiske delfaglighed.
- Den læringsmæssige delfaglighed.
- Den interne organisatoriske delfaglighed.
- Den eksterne organisatoriske delfaglighed.

De værktøjer, som er præsenteret i dette hæfte er hjælpeværktøjer, som støtter konsulenten i at systematisere, at skabe overblik, at skabe sammenhæng, at give mening for virksomheder og medarbejdere og at etablere beslutningsgrundlag for udviklings- og uddannelsesindsatsen.

En tydeliggørelse af denne sammenhæng mellem opgave, faglighed og værktøj kan illustreres i skemaet på næste side, hvor de præsenterede hjælpeværktøjer er rubriceret der, hvor de anvendes i et match mellem konsulentfaglighed og fasen i det overordnede arbejde omkring uddannelsesplanlægning – sådan som anvendelsen er beskrevet i præsentationen af værktøjerne.

**”Slug al din lærdom om morgenen,
men fordøj den i selskab om aftenen”
Lord Philip Chesterfield**

OPGAVE – KONSULENTFAGLIGHED – VÆRKTØJ

Delfaglighed / værktøj	Strategikompendiet	Dialogværktøjet SPIN-strategi	Netværk	Guidelines for sammenhæng i læringsforløbet
Organisatorisk – strategisk delfaglighed <i>(strategisk samarbejde med virksomheden).</i>	Analyse af virksomhedens forretnings-situation.	Indledende møde med virksomheden om uddannelse.		
Læringsmæssig delfaglighed <i>(viden om læring og læringsformer).</i>			Uddannelsesplanlægning for små virksomheder inden for samme branche.	Sammenhæng og kontinuitet i uddannelsesforløbet for at støtte kursistens læring og motivation og for at støtte transfer til praksis.
Intern organisatorisk delfaglighed <i>(internt samarbejde i egen organisation).</i>				Sammenhæng og kontinuitet i uddannelsesforløbet for at støtte kursistens læring og motivation og for at støtte transfer til praksis.
Ekstern organisatorisk delfaglighed <i>(eksterne samarbejdspartnere).</i>			Uddannelsesplanlægning for små virksomheder inden for samme branche.	

ADRESSE

KLAR Sekretariatet:
Bredahlsvej 3A • 4200 Slagelse
Telefon: 5856 7000
Fax: 5856 7390
www.blivklar.dk

PROJEKT KLAR'S PARTNERINSTITUTIONER

SOSU Greve (Pr. 1/1 2011: SOSU Sjælland)
EUC Nordvestsjælland
SOSU Vestsjælland (Pr. 1/1 2011: SOSU Sjælland)
VUC Vestsjælland Nord
EUC Sjælland
Køge Handelsskole
VUC Roskilde
CELFF - Center for Erhvervsrettet uddannelse Lolland Falster
SOSU Nykøbing F
VUC Storstrøm
SOSU Næstved (Pr. 1/1 2011: SOSU Sjælland)
Zealand Business College
Roskilde Handelsskole
Roskilde Tekniske Skole
UCR - Uddannelsescentret i Roskilde - Slagteriskolen
Selandia – Center for Erhvervsrettet Uddannelse
VUC Vestsjælland Syd
University College Sjælland

