

# Projekt KLAR

Kompetent Læring Af Regionen

## Netværk

2



## 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 arbejdslivet.

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 globaliseringens 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 KLAR – ved at gøre en forskel – hele vejen.

Uddannelsesinstitutionerne i Region Sjælland har, når projektet slutter med udgangen af 2011, kvalificeret mere end 80 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 opsamlers vi projektræsultater 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

”  
Mange af os er mere kompetente end andre  
- men ingen af os er så kompetente som os alle.  
”

*Tom Wilson*

## INDHOLD

Forord . . . . .	2
Indhold . . . . .	3
Netværk baner vejen for uddannelse og udvikling . . . . .	4
Netværk - det motiverer til uddannelse . . . . .	6
Netværk - når behovet er fleksible uddannelsesløsninger . . . . .	7
Netværk - en vej til målrettet kompetenceudvikling . . . . .	8
Netværksarbejde - det kræver kompetencer . . . . .	9
Potentiale for netværk . . . . .	10
Perspektiver på netværk . . . . .	14
Tjekliste til netværk . . . . .	19

**Udgivelsesår**  
2010

**Udgiver**  
Selandia Forlag

**Tekst og tilrettelæggelse**  
Bodil Lomholt Husted, Argo

**KLAR Redaktionen**  
John Vinsbøl  
Bente Lyngbo  
Bodil Lomholt Husted  
Ivar G. Frederiksen

**Tryk**  
Jannerup Offset

**Produktion, design og layout**  
FFP Kommunikation  
Burchardt Reklame bureau

**Oplag**  
2.000 stk.

**ISBN nr.**  
978-87-92330-02-4

# Netværk baner vejen for uddannelse og udvikling



Projekt KLAR har et særligt fokus på den problemstilling, at små og mellemstore virksomheder har svært ved at praktisere en strategisk kompetenceudvikling og dermed også en målrettet og systematisk brug af efteruddannelse.

I dette segment af virksomheder mangler man ofte ressourcer til at skabe sig det fornødne overblik over medarbejderkompetencer og fremadrettede kompetenceudviklingsbehov.

Uddannelse efterspørges med en forholdsvis kortsigtet horisont og hovedsageligt til at dække et uforudsigeligt og pludseligt opstået kompetencebehov – fx ved udførelse af arbejdsopgaver, som er behæftet med lovkrav, såsom truck- og krankørsel, arbejde med farlige stoffer eller anvendelse af forflytningsredskaber i ældreplejen.

Men vanskelighederne for virksomhedernes strategiske brug af efteruddannelse knytter sig også til problemet med holdopfyldelse. Ofte kan de kun afse få medarbejdere ad gangen til uddannelse. Eller også er virksomheden slet og ret så lille, at man må vente på, at der er tilmeldt tilstrækkeligt mange deltagere fra andre virksomheder til, at der kan dannes et hold. Uddannelsesbehovet kan altså ikke nødvendigvis dækkes, når det opstår.

Den sporadiske og usystematiske udnyttelse af efteruddannelsesmulighederne er problematisk på flere måder.

## **MANGLENDE UDFORDRINGER PÅ UDDANNELSESOMRÅDET**

De mindre virksomheder udfordres ikke på deres brug af efteruddannelse, når der ikke foretages en overordnet uddannelsesplanlægning, som matcher virksomhedens udviklingsbehov på både kort og langt sigt.

Uddannelsesplanlægning vedbliver at være et underprioriteret anliggende, hvor det akutte og uforudsigelige behov for kompetencer bliver styrende for uddannelsesvalg, frem for den strategiske og langsigtede kompetenceudvikling, orienteret mod virksomhedens forretningsområde, markedsvilkår og konkurrenceevne.

## **UDVIKLINGSØNSKER BREMSER, NÅR VENTETIDEN PÅ UDDANNELSE ER LANG**

Når virksomheden har et uddannelsesbehov for kun få medarbejdere ad gangen betyder det, at den må vente til uddannelsesinstitutionen udbyder et kursus inden for det ønskede område. Og det er naturligvis problematisk, når der er medarbejdere, som akut mangler de nødvendige kompetencer.

Men uddannelsesbehovet kan også være knyttet til et planlagt udviklingsområde i virksomheden som fx ønsket om at uddanne medarbejdere, som på sigt skal have spidskompetencer til et særligt ansvarsområde. Lang ventetid på uddannelse betyder derfor, at virksomheden får problemer med at realisere et nødvendigt kompetenceløft, som tillige kan have strategiske, arbejdsorganisatoriske implikationer. Den strategiske udvikling, som virksomheden ønsker at sætte i værk, står i stampe. Virksomheden blokeres i at udmønte prioriterede forandringer, når uddannelsesløsningen ikke er umiddelbart tilgængelig.

## **KOMPLEKSE UDDANNELSESBEHOV SKAL LØSES I FÆLLESSKAB**

Endelig vil det undertiden forekomme, at virksomheden har et komplekst uddannelsesbehov, som ikke kan dækkes af én uddannelsesinstitution alene. Det kan vise sig ved, at virksomheden ikke er i stand til selv at analysere et givet kompetencebehov i forhold til den rette uddannelsesløsning. Men det kan også vise sig ved, at virksomheden mangler overblik over uddannelsesudbud og -udbydere.



### De 4 projekt KLAR-mål

1. At understøtte regionens små og mellemstore virksomheder i forbindelse med systematisk uddannelsesplanlægning som afsæt for en kvalificering af virksomhedernes arbejde med målrettet kompetenceudvikling.
2. At styrke primært en kortuddannet målgruppes motivation i forhold til videre efteruddannelse med vægt på såvel den aktuelle jobfunktion som på en styrkelse af generelle og brede kompetencer.
3. At udvikle og implementere fleksible uddannelseskoncepter, som i højere grad end de aktuelt udbudte matcher små og mellemstore virksomheders forudsætninger og behov.
4. At professionalisere skolernes tilbud til små og mellemstore virksomheder i form af en målrettet kompetenceudvikling på konsulent- og underviserområdet.

Der kan derfor være mange sten på vejen mod den optimale uddannelsesløsning.

I projekt KLAR arbejdes der med virksomhedsnetværk med det overordnede formål at lette de mindre virksomheders adgang til ekstern efteruddannelse.

At lette adgangen til uddannelse har forskellige vinkler:

- Det kan handle om at motivere en kortuddannet målgruppe til uddannelse, ligesom behovet for motivation også kan gælde en ikke-uddannelsesvant ledelse i de mindre virksomheder.
- Det kan handle om behovet for uddannelsesløsninger, som er tilpasset de mindre virksomheders særlige forudsætninger og betingelser.
- Det kan handle om støtte til målrettet kompetenceudvikling.

I segmentet af mange små og mellemstore virksomheder i KLAR-projektets geografiske dækningsområde er der foretaget en række afprøvninger af netværk som en del af løsningen på den problemstilling, at små og mellemstore virksomheder ikke altid har samme reelle adgang til efteruddannelse som de store virksomheder.

I dette temanummer sættes der fokus på netværk mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder, som er afprøvet i KLAR's projekter.

Det er karakteristisk for disse udviklingsaktiviteter, at netværk ikke har været *målet* for aktiviteten, men *midlet* til at løse et uddannelsesproblem for en række virksomheder. Netværk kan have en mangfoldighed af aktører, men funktionen og holdbarheden af dem – for ikke at tale om realiserbarheden af de ønskede mål for netværket – kræver, at aktørerne har et

interessefællesskab. I dette temahæfte er interessefællesskaberne rettet mod kompetenceudvikling og forretningsvækst, og det er aktørerne, der sætter kursen for fremdrift og energi i netværket.

I det følgende præsenteres nogle af disse netværk, idet relationen mellem netværksformål og KLAR-målene illustrerer, hvordan der kan arbejdes med netværk som middel til at løse uddannelsesproblemer.

### FØR-, UNDER- OG EFTERFASERNE

I vurderingen af netværkenes virkninger inddrages en systematik i form af uddannelsesopgavens tre faser før-, under- og efterfaserne, idet det hermed tydeliggøres, hvordan netværket i kraft af dets formål og aktiviteter kan have sin styrke i forhold til en enkelt, to eller alle tre faser.

Med uddannelsesopgaven sigtes der her til den samlede opgave omkring uddannelsen.

Før-fasen: Alle de forhold, der går forud for selve uddannelsen, herunder fx forberedelse samt afklaring af behov og rammer.

Under-fasen: Alle de forhold, der vedrører uddannelsens afholdelse.

Efter-fasen: Efterbearbejdning af uddannelsen, der bl.a. kan handle om en vurdering af uddannelsesforløbet, implementering af de nye kvalifikationer i deltagernes praksis eller videre ønsker om uddannelse i forlængelse af den netop afsluttede.

# Netværk – det motiverer til uddannelse

Motivation til efteruddannelse af kortuddannede medarbejdere er et af målene i KLAR-projektet. At være kortuddannet medarbejder i en mindre virksomhed kan betyde, at en svag motivation for uddannelse – måske begrundet i kortvarig skolegang med dårlige oplevelser – kan være yderligere negativt understøttet, hvis der er en overvejende uddannelsesfremmed kultur i virksomheden.

Hvis arbejdet så tilmed udføres i en virksomhedssammenhæng, som er defineret som ene-arbejde eller med kun få daglige kolleger, kan motivationen for efteruddannelse være skrøbelig.



## MEDARBEJDERNETVÆRK FOR KIRKEGÅRDSGRAVERE

I *Uddannelsesnetværk for kirkegårdsgravere* er der taget hånd om denne situation, ved at medarbejderne – 15 medarbejdere fra 4 kirkegårde – blev opfordret til at danne deres eget netværk med det formål at skabe klarhed over efteruddannelsesmuligheder til dækning af deres kompetenceudviklingsbehov. I medarbejdernetværket arbejdes der med at støtte medarbejderens egen formulering af uddannelsesbehov, som ikke nødvendigvis er dækket i det eksisterende uddannelsesudbud.

Oprindeligt deltog ledere og medarbejdere i samme netværk, men det blev hurtigt erkendt, at de forskellige interesser blev varetaget bedst i hver deres netværk.

Netværket har foreløbig resulteret i udarbejdelse af individuelle uddannelsesplaner for medarbejderne, afstemt efter kirkegårdsledernes fastlæggelse af ønskede udviklingsområder. I regi af netværket er der endvidere tilrettelagt og gennemført en uddannelse i sorg og krise, rettet mod den kontakt mellem kirkegårdsgraver og pårørende til døde, som erfaringsmæssigt kan være følelsesmæssigt svær og konfliktfyldt.

I medarbejdernetværket er der konkret taget hånd om at styrke motivationen til efteruddannelse ved at tilbyde rammer og sparring for den faglige diskussion om job og udvikling blandt kolleger, der selv sætter dagsorden for deres aktiviteter i netværket. Ved at fokusere på uddannelsesbehov, som udspringer af det daglige arbejde, skærpes dermed også

en bevidsthed om egne kompetencer såvel som behovet for kompetenceudvikling. Metoden bygger således på den erkendelse, at motivation til uddannelse næres af erkendelser om egne kompetencer.

Netværket eksisterer fortsat, men nu med den *drejning* af formålet, at fokus, udover efteruddannelse, også inkluderer aktiviteter, der skal styrke en transfer af de nye kompetencer til medarbejdernes praksis.

Medarbejdernetværket for kirkegårdsgravere gennemføres i et samarbejde mellem Roskilde Handelsskole, Roskilde Tekniske skole og SOSU Greve.

### Kontakt:

Uddannelseskonsulent og faglærer Anne Samuelsen  
Tlf.: 4630 0400  
Mobil: 2268 6759  
Mail: aos@rts.dk

# Netværk – når behovet er fleksible uddannelsesløsninger

I en undersøgelse af virksomhedernes uddannelsesbehov – som led i projekt KLAR – peges der fra virksomhedssiden på, at uddannelsesudbuddet meget gerne ses udviklet, sådan at relevansen for de små og mellemstore virksomheder styrkes yderligere. Det drejer sig bl.a. om, at undervisningens faglige indhold meget gerne må spille mere sammen med den interne læring, der sker i virksomheden.



## NETVÆRK FOR FORHANDLERE AF LANDBRUGSMASKINER

På Selandia CEU har et af de lokale udviklingsprojekter taget denne efterspørgsel til sig med etableringen af *Efteruddannelse gennem forhandlernetværk*.

Den udbudte efteruddannelse henvender sig til teknikere, som skal efteruddannes til service og reparation af traktorer med implementering af ny teknik. Der er tale om et 2-dages montørkursus, som udbydes tilrettet på det faglige indhold inden for det pågældende AMU-måls rammer.

I udbuddet af montørkurset er der taget hånd om den situation, som så ofte gælder for de små virksomheder – at mange ganske vist efterspørger kurset, men at det ikke bliver oprettet, fordi de enkelte virksomheder er for små til at kunne stille med tilstrækkeligt mange kursister.

Ved at udbyde kurset til landbrugsmaskinforhandlere, som kontaktes gennem importøren, opnås der det, at importøren blåstempler netværket overfor forhandlerne, idet denne naturligt har en interesse i, at forhandlerne er veluddannede. Og fordi der dermed også skubbes gang i en efterspørgsel, i og med at behovet for uddannelsen bliver synligt, kan montørkurset gennemføres.

Netværket bygger på det vigtige princip for etablering og vedligeholdelse af uddannelsesnetværk, at der skal være et incitament for deltagerne til at engagere sig i netværket.

I dette tilfælde er incitamentet forhandling af nye traktormodeler, som stiller øgede kompetencekrav til det tekniske personale. I kraft af netværkets størrelse og pålideligheden i uddannelsesefterspørgslen, kan skolen levere et fast kursusudbud på bestemte tidspunkter og med den sikkerhed – for både skole og kunder – at kurserne gennemføres. Incitamentet er altså, at der er fælles opgaver, som hver enkelt deltager i netværket skal have udført, og som de alene får udført i kraft af netværket. Netværket fortsætter med nye aktiviteter i 2010, idet der er skabt øget interesse om efteruddannelse udover den gennemførte uddannelse.

Der planlægges endvidere med etablering af et nyt netværk med brugerne af de forhandlede landsbrugsmaskiner. Dette netværk er en klar spin-off af forhandlernetværket, fordi der herigennem er skabt kontakter til brugerne, som 'lider under' de samme problemer med adgang til uddannelse som forhandlerne. Brugere er typisk ansat som traktorførere på maskinstationer og godser, og netværket kan hjælpe dem med at få kendskab til efteruddannelsesmulighederne i AMU-målene. Hermed nås via netværket en potentiel brugergruppe, som sandsynligvis ellers ikke ville komme på uddannelse.

### Kontakt:

Markedskonsulent Troels Stensballe  
Tlf.: 5856 7065  
Mobil: 2888 5189  
Mail: [tsst@selandia-ceu.dk](mailto:tsst@selandia-ceu.dk)

# Netværk – en vej til målrettet kompetenceudvikling

Ændret lovgivning og praksis kan skabe udvikling af nye forretningsområder. Således har lovgrundlaget for Frit Valg ordninger inden for ældreområdet betydet en udvikling i antallet af private leverandører af praktisk hjælp og personlig pleje til ældre borgere, som kan vælge ligeligt blandt disse og de kommunale tilbud. Om end i konkurrence gælder naturligvis de samme kvalitetsstandarder – kommunernes og statens kvalitetsreform.

Derfor står disse – som regel små virksomheder – overfor uddannelseskrav for en medarbejdergruppe, der oftest er ufaglærte, og hvoraf flere af de to-sprogede medarbejdere har sproglige vanskeligheder. Uddannelsesopgaven kan virke overvældende for den lille virksomhed, hvis ejer måske ikke selv er vant til at tage sig af kompetenceudvikling. Tilmed kan de kun undvære få medarbejdere ad gangen til den lovbefalede uddannelse.



SOSU Greve og UCR - Uddannelsescenteret i Roskilde har grebet denne udfordring an med etablering af *Netværket for private leverandører*. Der er tale om et ledernetværk bestående af små virksomheder inden for ældreservice.

Formålet med netværket er, at det skal danne rammen om videndeling mellem virksomheder, blandt andet vedrørende langsigtet kompetenceudvikling af virksomhedernes medarbejdere.

På netværksmøderne, som har et fast program, defineres og tages emner op af fælles interesse for deltagerne og med et bredt fokus på udvikling af virksomheden i et samspil mellem ydre krav og medarbejderkompetencer.

Arbejdet med ledernetværket af private leverandører viser, at der er opnået resultater med en målrettet kompetenceudvikling, som ellers havde været vanskelige kår i betragtning af medarbejdergruppen, virksomhedernes størrelse, og de omfattende lovkrav om kvalitetsstandarder.

I kraft af netværket er der sket en kompetenceudvikling, som også - uformelt - omfatter lederne, idet netværksmøder med videndeling og diskussioner har kvalificeret virksomhedernes profiler, forretningsområder og ledelse. Lederenes uformelle kompetenceudvikling er en vigtig forudsætning for virksomhedernes målrettede kompetenceudvikling af en uddannelsesfremmed medarbejdergruppe.

Netværket demonstrerer også, at konkurrencemomentet mellem deltagerne ikke blokerer for et fælles engagement og videndeling om de opgaver og vilkår, som de alle er underlagt for at kunne vedligeholde og udvikle forretningsområdet for virksomhederne. Engagementet og fælles vilkår er et stærkt incitament for lederne i netværket.

Netværket fortsætter udover den oprindelige anledning og planlægges udvidet med nye medlemmer og aktivitetstyper.

## Kontakt:

Uddannelseskonsulent Birgit Kunov.

Mobil: 5151 2303.

Mail: [birgit.kunov@sosugreve.dk](mailto:birgit.kunov@sosugreve.dk)

# Netværksarbejde – det kræver kompetencer

Når netværk skal fungere som middel til løsning af en uddannelsesopgave, stiller det en lang række krav til den netværksansvarlige. Oftest vil denne være en skolerepræsentant - enten en uddannelseskonsulent eller en underviser.

De eksempler på netværk, der er præsenteret i dette temahæfte – og som har vist deres duelighed som middel til løsning af udfordringer omkring uddannelse og kompetenceudvikling – er alle båret af et stort arbejde og engagement fra konsulenter og underviseres side.

At arbejde med netværk kræver grundigt forarbejde og vedligeholdelse, men også en evne til at afslutte netværket, når dette vurderes at have opfyldt sin mission. Netværk skal ikke bestå for netværkets egen skyld, men alene fordi – og så længe – det rummer potentialet til at gå den rette vej mod den systematiske løsning af en given uddannelsesopgave.



## OPGAVER I UDDANNELSESLØSNINGEN

Der stilles en bred vifte af kompetencekrav til den skolerepræsentant, der har ansvaret for et netværk.

I projekt KLAR bidrager samtlige 4 projektmål til at styrke den systematiske brug af efteruddannelse, særligt blandt regionens små og mellemstore virksomheder.

Uddannelsesinstitutionen kan styrke virksomhedens systematiske brug af efteruddannelse gennem opdelingen af uddannelsesløsningen i en før-, en under- og en efterfase, hvor hver opgavedel vægtes særligt i forhold til dens art og karakter.

Tilsvarende må disse delopgaver matches af kompetencer hos konsulenter og undervisere. Indgår netværk i løsning af uddannelsesopgaven, er der yderligere tale om en særlig type kompetencekrav – nemlig netværkskompetencer.

## NETVÆRKS kompetencer

Netværkskompetencer udgøres af en klynge af kompetencer af vidt forskellig karakter, som må være til stede på skolesiden, når det er netværk, der vælges som middel til uddannelsesløsningen.

I en uddannelsesopgaves før-, under- og efterfaser vil der typisk være tale om netværkskompetencer i form af:

- **Analysekompetencer** i forbindelse med netværksforberedelse, som kan bestå i en for-analyse af netværkets grundlag, realiserbarhed, ressourcer og potentialer.
- **Relationskompetencer** til at etablere kontakter til potentielle netværksdeltagere og til at udbygge netværket med nye interessenter.

- **Organisatoriske kompetencer** til etablering og facilitering af netværket samt koordinering af praktiske aktiviteter i netværket.
- **Kommunikative kompetencer** til en afklaring og formulering af netværkets mission, mål og præmisser for deltagelse.
- **Selvedelseskompeter** til, som skolerepræsentant, at varetage netværksarbejdet i et komplekst felt mellem interessefællesskaber og interesse modsætninger.
- **Kreativitet** til at støtte netværkets fremdrift og deltagernes engagement.

I regi af projekt KLAR sikres kompetenceudvikling af konsulenter og undervisere med konsulentopgaver i kraft af Konsulentuddannelsen, mens undervisere, vejledere og administrativt personale tilbydes uddannelsen som Uddannelsesambassadør. Begge uddannelsesindsatser har som formål yderligere at professionalisere skolesidens kontakthoveder med virksomhederne.

Kvalificering af netværkskompetencer sker dels i kraft af uddannelserne, dels i kraft af den praksislæring, der – hovedsageligt for konsulenterne – knytter sig til at udvikle og afprøve netværksmodeller samt, ikke mindst, i kraft af videndeling i KLAR konsulentgruppen.

### Kontakt:

Udviklingschef John Vinsbøl  
Mobil: 2888 5173  
Mail: [jpvi@selandia-ceu.dk](mailto:jpvi@selandia-ceu.dk)

# Potentiale for netværk



Ikke enhver dannelse af en gruppe, bestemt af en fælles interesse, kan kaldes netværk. Et netværk er først og fremmest defineret ved, at det har et forhandlet, formuleret formål, rettet mod løsningen af en bestemt opgave på kort eller langt sigt. Men der er også andre vigtige karakteristika, som definerer gruppen som netværk frem for andre former for gruppedannelse.

I de præsenterede eksempler bestemmes netværkene af følgende:

- En ydre nødvendighed og dermed en fælles interesse i at løse opgaven.
- Et klart defineret formål, som præciserer det fælles interessefelt og forventninger om resultater.
- Formålet bliver til i en forhandling mellem netværkets medlemmer.
- Netværkets formål og indhold har særlig relevans for virksomhedens / organisationens strategi.
- Praktiske aftaler om mødefrekvens og indhold i netværksmøderne.
- Én person er ansvarlig for netværkets ledelse og vedligehold.
- Evt. bestemmelser om netværkets afslutning eller videreførelse med redefinering af formål.

Tilsammen udgør disse karakteristika rammer og betingelser for netværkets etablering og fremdrift med deltageres commitment som den nødvendige energi i netværket.

Men flere af disse karakteristika kan også være til stede i en etableret gruppe, uden at der dermed er tale om et netværk.

## NETVÆRKSGRUPPER

Fx kan fælles interesser, bestemt af en opgave af mindre afgrænset karakter, end det gælder for netværkene, føre til dannelse af netværkslignende grupper. Man kan kalde dem interessegrupper eller netværksgrupper, men de adskiller sig fra netværkene ved ikke at have den samme formaliserede struktur og forpligtelse i kraft af et forhandlet formål.

Netværksgrupperne kan udvikle sig til netværk, hvis der er interesse for det blandt deltagerne og hvis behovet for at arbejde mere målrettet og aftalebestemt henimod løsningen af en fælles udfordring er til stede.

I 2 KLAR projekter er der gennemført uddannelse, som udover den faglige kvalificering også rummer et potentiale for deltagerne til at fortsætte samarbejdet i enten netværk eller netværksgrupper.

Det drejer sig om de projekter, som er beskrevet på de følgende sider:



## UDDANNELSESAMBASSADØRER I VIRKSOMHEDSNETVÆRK, KALUNDBORG

I det lokale udviklingsprojekt har EUC Nordvestsjælland i samarbejde med Kalundborgegnens Erhvervsråd udbudt og gennemført uddannelsen Uddannelsesambassadør for medarbejdere med særlig interesse for uddannelsesarbejde i egen virksomhed.

Uddannelsesambassadørerne – som udpeges til uddannelsen af deres virksomheder – har til opgave at vejlede virksomhed og kolleger i efteruddannelsesspørgsmål. Uddannelsesambassadøren bliver således det vigtige bindeled mellem ledelse, medarbejdere, tillidsrepræsentanter og efteruddannelsesinstitutioner i lokalområdet.

Med uddannelsen af ambassadørerne klædes disse på til at kunne varetage den nævnte opgave med en grundlæggende viden om centrale aspekter inden for uddannelse og kompetenceudvikling. Og det kan ambassadørerne, blandt andet fordi de har tilegnet sig viden og praktisk kendskab til en række forskellige kompetencevurderingsredskaber af stor betydning for det at sætte kompetenceudvikling på dagsordenen i virksomheden.

I forlængelse af uddannelsen har uddannelsesambassadørerne etableret sig i en netværksgruppe omkring fælles interesse og udfordring i deres opgaver som uddannelsesambassadører.

Aktiviteterne i netværksgruppen bestemmes af deltagernes ønsker og behov. Gruppen er bredt sammensat, og det giver en stor mangfoldighed af viden og erfaringer at dele i gruppen. Deltagerne bruger dermed i høj grad netværksgruppen til inspiration og sparring, når de løber ind i udfordringer som uddannelsesambassadører på deres arbejdspladser. Deltagerne mødes i netværksgruppen ca. hver anden måned, hvor de tager emner op, som er aktuelle for dem.

Netværksgruppen adskiller sig fra et netværk ved at udgøre en løsere struktur og en mindre grad af formalisering med hensyn til flere af de oplyste karakteristika for netværk. Opgaven er eksempelvis ikke defineret præcist og afgrænset, og der er ikke formuleret et formål for netværksgruppen, som aktiviteterne i gruppen bestemmes af.



## KLAR AMBASSADØRER

I regi af KLAR-projektet er der udviklet en uddannelse for KLAR-ambassadører med det formål at kvalificere konsulenter, undervisere samt administrationspersonale med kundekontakt til at samarbejde om initiering af udvikling og uddannelsesplanlægning i virksomhederne. Der er med uddannelsen lagt op til et samarbejde mellem partnerskolerne med henblik på at dele viden og erfaringer og at trække på specialistkompetencer for derigennem at øge kvaliteten af uddannelsesleverancen til kunden.

Uddannelsesforløbet gennemføres med 3 hold á 3 moduler, som – udover den faglige viden – også indebærer en vigtig videndeling på tværs af de deltagende skoler og skoleformer. Med videndelingen og mødet med kolleger er det blevet tydeligt for deltagerne, at der er en stor viden og mange ressourcer at dele.

Efter uddannelsen er afsluttet eksisterer den organiserede ramme omkring videndelingen ikke længere.

I betragtning af den udbredte tilfredshed med videndelingen og det stærkt øgede kendskab til både institutionsbundne og personlige kompetenceområder har uddannelsen skabt et klart ønske om at fastholde en videndeling og en inspiration til udvikling i regi af et netværk eller en netværksgruppe.

Netværket er dog ikke etableret i forbindelse med selve uddannelsen og erkendelsen er i dag, at nok er interessen der, men ansvaret for at vedligeholde sådanne rammer er dels meget personbåret, dels opgaverelateret. Erfaringer viser, at det er vanskeligt at etablere netværk på gode hensigter, men mere succesfuldt at etablere netværk på reelle opgaver og aktiviteter.

” Det bedste hold vinder ikke nær så ofte som det team, der har det bedste sammenhold. ”

*Dr. Rob Gilbert*



Holdt op imod de oplistede karakteristika for netværk er det tydeligt, at KLAR-ambassadørerne er forholdsvis langt fra at udgøre et netværk. Og måske er det heller ikke det, der på kort sigt skal være målet. Men KLAR-ambassadørerne mangler tydeligvis en organisering omkring den videndeling, som de nød godt af, mens den var funderet i uddannelsesforløbet.

Set i lyset af de samarbejdsrelationer der gælder, og som med oprettelsen af de nye VEU-centre, i endnu videre udstrækning vil udgøre fundamentet i et udbygget tværskolesamarbejde, så ville en netværksgruppe med KLAR-ambassadører som medlemmer sandsynligvis kunne dannes og vedligeholdes, hvis det lykkes at placere ansvaret for facilitatorrollen. For selvom netværksgruppen beror på en mindre grad af formaliseret forpligtelse, så er den fuldt ud afhængig af ansvar, kontinuitet og energi fra deltagerens side for at kunne fungere som et forum for videndeling og inspiration til udvikling.

De to eksempler på netværksgrupper er sammenlignelige derved, at der i begge tilfælde er tale om, at uddannelse har været et afsæt for kvalificering af en opgaveløsning. Og i begge tilfælde beror en god opgaveløsning på, at der tilføres viden og inspiration til den enkelte uddannelsesambassadør.

At være uddannelsesambassadør er en relationel opgave.

Derfor er behovet for tilhørsforhold til enten et netværk eller en netværksgruppe stort.

Begge eksempler viser også, at netværksgrupper kan udvikles til netværkets mere formaliserede samarbejdsformer – hvis det er det, der er ønsket. For netværket er måske ikke altid svaret på det behov, som et antal deltagere med fælles interesser kan have for at mødes regelmæssigt og støtte hinanden med videndeling og inspiration.

Hvis ikke, så er netværksgruppen i sig selv et yderst velegnet forum for videndeling og sparring.

**Kontakt:**

Kursuskoordinator Bente Lyngbo

Mobil: 2637 6573

Mail: bente.lyngbo@sosugreve.dk

# Perspektiver på netværk



“Netværk kan være midlet til løsning af en uddannelsesopgave”

Sådan kan den korte version af netværkets anvendelighed lyde.

Den længere – og uddybende – version lyder, at lige såvel som uddannelsesopgaver udgør en mangfoldighed af problematikker, behov og formål, så må netværkene tilsvarende afspejle uddannelsesopgavens kontekst for reelt at kunne udgøre et middel til løsning af uddannelsesopgaven.

Hvad der opnås eller ikke opnås i kraft af netværket, bør ikke komme som den store overraskelse, når netværket har vist - eller ikke vist - sin anvendelighed i forhold til forventningerne. Netværkets anvendelighed kan langt hen ad vejen forudsiges, når det gribes an med systematiske metoder.

Sidst i dette hæfte præsenteres en tjekliste for etablering og drift af et netværk.

## **NETVÆRKETS KONTEKST – UDDANNELSESOPGAVENS KARAKTER**

De præsenterede eksempler på netværk er udvalgt blandt mange tilsvarende i KLAR-projektet, fordi de hver især illustrerer vigtige aspekter af et systematisk arbejde med netværk med det formål at skabe match mellem netværkets kontekst og uddannelsesopgavens karakter.

**Forhandlernetværk, landbrugsmaskiner:** Konteksten for netværket er bestemt af en uddannelsesopgave med overvejende driftskaraktter og med kort tidsperspektiv. Der er tale om



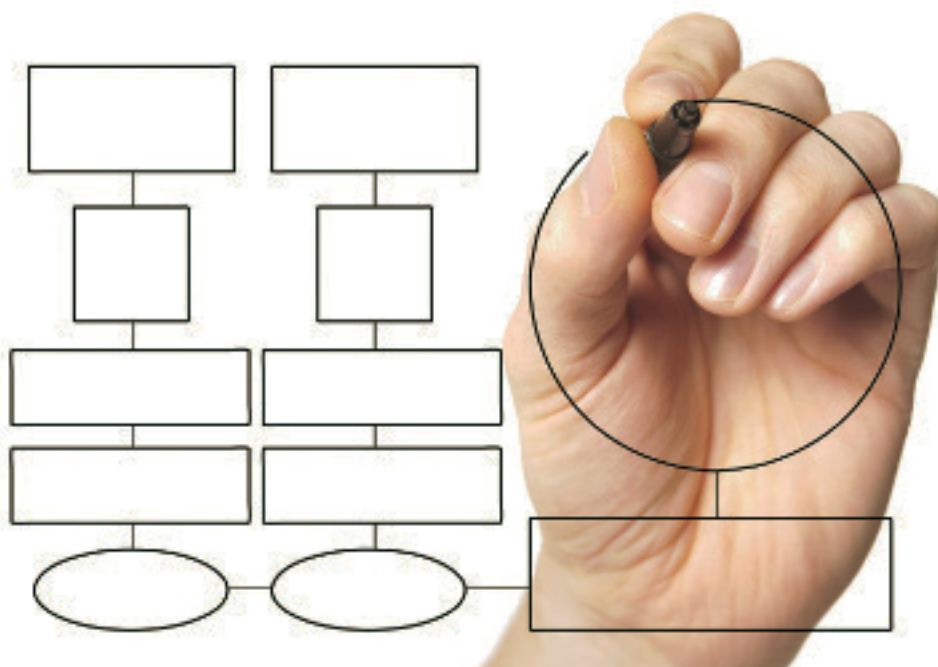
ydre krav i form af ny teknologi i de forhandlede landbrugsmaskiner, som definerer efteruddannelseskra­v til teknisk personale hos forhandlerne. Der er identificeret en særlig problemstilling for deltagelse i uddannelsen, idet der er for få deltagere pr. arbejdsgiver til at uddannelsen kan gennemføres.

I netværket løses uddannelsesopgaven ved at samle forhandlere med fælles interesse i, at uddannelsen udbydes og gennemføres. Uddannelsesopgaven har ikke egentlig udviklings­karakter, idet løsningen af uddannelsesbehovet kan håndteres inden for det pågældende AMU-mål – og vel at mærke med den ønskede fleksibilitet i afholdelsesformerne.

Aktiviteterne i netværket vedrører alene uddannelsens førfase og understøtter KLAR-målet “motivation til efteruddannelse”.

**Ledernetværk af private udbydere:** Konteksten for netværket er bestemt af en uddannelsesopgave med både drifts- og udviklingskarakter. Problemstillingen for netværksdeltagerne udspringer af lovkrav i form af kvalitetsstandarder, som virksomhederne skal leve op til, bl.a. ved at efteruddanne medarbejderne. Virksomhederne er små, kan dårligt undvære medarbejdere i det daglige, og en del af medarbejderne er tosprogede, hvoraf nogle har sprogvanskeligheder.

I netværket mødes lederne. Medarbejderne uddannes inden for rammerne af fleksible afholdelsesformer. Tillige udvikles der uddannelseselementer til støtte for medarbejdernes praksislæring og videndeling. Det hele kan rummes inden for reglerne om split i uddannelsesafholdelsen.



Netværksdeltagerne mødes om temaer af stor vigtighed for udviklingen af forretningsområdet og udtrykker tilfredshed med den videndeling, som er til gensidig inspiration. I netværket løses således primært en uddannelsesopgave med overvejende driftskaracter, men den ændrer sig til også at have udviklingskaracter i takt med, at lederne erkender behov for andre læringsformer for medarbejdernes kompetenceudvikling. Endvidere er lederne optagede af, hvordan medarbejdernes kompetencer implementeres i deres arbejde, og hvordan et fortsat fokus på praksislæring fastholdes.

Aktiviteterne i netværket vedrører således uddannelsens før-, under- og efterfaser.

**Parallele netværk for kirkegårdsledere og -gravere:** Konteksten for netværket er bestemt af en uddannelsesopgave med både drifts- og udviklingskaracter og med både kort og langt tidsperspektiv. Behovet er kompetenceudvikling i form af en systematisk brug af efteruddannelse.

Lederne har i deres netværk arbejdet med formulering af strategiske mål for medarbejdernes kompetenceudvikling og har herunder defineret områder for ønsket udvikling. Med afsæt i disse ønsker arbejder deltagerne i medarbejdernetværket med individuelle uddannelsesplaner i et match mellem lederne definerede udviklingsområder og egne uddannelsesønsker. Der udvikles et uddannelsesforløb inden for sorg og krise med anvendelse af AMU-mål. Uddannelsen skal give kirkegårdsgraverne kompetencer til mødet og samtalen med sørgende pårørende i forbindelse med pasning af gravstedet.

Aktiviteterne i netværket vedrører uddannelsesopgavens før-fase – i den del, der handler om sparringen mellem leder- og

medarbejdernetværket i relation til den ønskede strategiske kompetenceudvikling. I medarbejdernetværket indgår endvidere en efterbearbejdning i forhold til uddannelsesopgavens efterfase med et fokus på implementering af de nye kompetencer.

### MATCH MELLEM UDDANNELSESOPGAVEN OG AKTIVITETER I NETVÆRKET

Aktiviteterne i netværket bør altså være nøje afstemt efter uddannelsesopgavens karakter.

Til en uddannelsesopgave af driftskaracter skal netværksaktiviteterne fokusere på rammer for gennemførelse af uddannelsen, sådan som det ses i forhandlernetværket, fordi problemstillingen her alene vedrører de små virksomheders adgang til uddannelsen.

Til en uddannelsesopgave af udviklingskaracter, som fx ledernetværket for private leverandører, lægger netværksaktiviteterne, udover drift af uddannelse, også op til udvikling af kompetencer og arbejdsmiljø i et bredere perspektiv. Netværksaktiviteterne kunne være: Temamøder med dialog om langsigtet kompetenceudvikling af medarbejdere, organisering og samarbejde med kommunerne og medarbejdertrivsel.

Det giver mening i disse virksomheder, som er forholdsvis nye på et nyt marked. Det ville ikke på samme måde give mening i forhandlernetværket, som står overfor løsning af et klart afgrænset uddannelsesproblem.

# Hvad er det, der er på spil, når det ikke går som forventet med netværksaktiviteterne?

Det er helt centralt for netværkets succes, at konteksten matcher netværkets formål og opgaver. Det er tydeligt, at medlemmerne af netværkene deltager, fordi de har en anledning til det, som er defineret i kraft af eller anden grad af nødvendighed; det kan dreje sig om en udefra kommende ændring i form af et lovkrav, eller det kan handle om implementering af ny teknologi, som stiller krav om efteruddannelse for at sikre leverancen af den ønskede ydelse til kunden.

Dermed siges det også, at netværket fungerer, så længe præmisserne for det er til stede. Ændres disse, fx ved at den ydre nødvendighed ikke længere udgør et krav – eller en trussel mod virksomhedens ydelsesevne – så mister netværket indhold. Der er ikke længere noget i det, for den enkelte deltager, med mindre netværksformålet redefineres og aktiviteterne i netværket tilpasses det nye formål.

## NÅR KONTEKSTEN BLIVER UKLAR

Et mismatch mellem netværksaktiviteter og udbytte kan handle om, at konteksten bliver uklar, fx ved at der lægges aktiviteter ind i netværket, som karambolerer med formålet.

I et medarbejdernetværk blev der gennemført et undervisningsforløb om individuel uddannelsesplanlægning for deltagerne. Underviseren på forløbet kommenterede overfor den ansvarlige uddannelseskonsulent, at engagementet i selve netværket fyldte meget for deltagerne, idet de – når de mødtes til arbejdet med uddannelsesplanen – brugte meget tid på at snakke om 'siden sidst' - med den konsekvens, at det planlagte arbejde med uddannelsesplaner blev tidsmæssigt presset.

I dette tilfælde kan lærepunktet meget vel være, at der skete et brud med netværkets præmisser, da der blev lagt en undervisningsaktivitet ind i selve netværket. Selvom undervisningen foregik på skolen, kan der have manglet en tydelighed omkring skiftet fra det ene forum – *netværket* - til det andet forum – *skolen*.

Eksemplet viser, at der er en risiko for at bryde med kulturen i netværket og med de forventninger, som netværkets medlemmer måtte have, hvis aktiviteterne afviger fra det oprindeligt aftalte formål.

## HVAD ER DET, DER ADSKILLER DE TO FORA?

Her er det først og fremmest vigtigt at se på det formål, der er formuleret for netværket. For det kan være, at netværket definerer sig selv ved en ligeværdighed med hensyn til at sætte dagsorden til møderne. Det var netop tilfældet i det pågældende netværk, hvor *ejerskabet* til netværksaktiviteterne var højt værdsat af deltagerne og kom til udtryk i den tillidsfulde



atmosfære for udveksling af tanker og erfaringer, som prægede møderne. Det er derfor vigtigt, at en udefra kommende – her en underviser – sætter sig ind i, hvad formål og kulturen i netværket giver af oplysninger af betydning for rammesætning af en ny aktivitet – her undervisningsforløbet.

For selv om der givet sker læring i begge fora, kan der være modsætningsforhold mellem den utilsigtede og den planlagte læring. De to forskellige læringsformer – som begge er værdifulde – beror på forskellige præmisser. Skal man lægge planlagt læring ind i netværket, må man anerkende netværkets kultur som en grundlæggende præmis for læringen.

Man kan også ophæve modsætningsforholdet ved at gøre det tydeligt, hvornår der er tale om aktiviteter i netværket, og hvornår der er tale om en aktivitet (her undervisning) for medlemmer af netværket, men ikke i regi af netværket.



## SKAL NETVÆRKET FORTSAT BESTÅ?

Hvis et netværk skal bestå udover løsningen af den konkrete anledning til, at det blev etableret, er det vigtigt, at formålet redefineres. Det ses fx i ledernetværket af private leverandører, som ønsker at fortsætte netværket med et fokus på udvikling af forretningsområdet på basis af systematisk kompetenceudvikling af medarbejdere. Det er ikke længere de ydre presserende krav, der definerer interessefællesskabet. Men det oprindelige interessefællesskab har skabt et engagement blandt netværkets medlemmer, og herudfra er der opstået et ønske om at fortsætte et netværk for videndeling og kompetenceudvikling.

Det er en ny situation, som udover en ændret formålsformulering også kræver beslutninger om skolens opgave som facilitator. Er der stadigvæk en interesse i netværket fra skolens side? Hvilken? Og hvilke ressourcer skal der i givet fald lægges i opgaven?

## HVILKE FREMADRETTEDE PERSPEKTIVER LIGGER DER I NETVÆRKENE?

At arbejde med netværk har vist sig at være et meget værdifuldt middel til at løse flere af de udfordringer, som fra starten af KLAR-projektet blev defineret som særlige konsulentudfordringer (jfr. Temahæfte 1). Det kan fx være en særlig konsulentudfordring at komme i dialog med virksomhederne i en travl hverdag præget af opgaveløsning; der kan være en særlig udfordring i forhold til kortuddannede medarbejders ofte negative motivation for uddannelse, ligesom en særlig konsulentudfordring kan ligge i at gøre de mindre virksomheder driftsmæssigt interessante for skolen. Det er blot nogle af de komplekse problemstillinger, som virksomhedskonsulenten skal navigere i, når målet er at styrke regionens virksomheder i en strategisk anvendelse af efteruddannelse.

Med målene for KLAR-projektet har netværkene vist sig at kunne rumme den motivation og energi, der skal til for at rette virksomhedernes fokus mod nødvendigheden af at matche på den ene side forretningsområde og konkurrence og på den anden side medarbejdernes ajourførte kompetencer.

Men de foreløbige resultater af netværkene peger også på den interessante sidegevinst, at interessefællesskaber, opstået omkring løsningen af et aktuelt problem, undertiden lever videre med nye eller udvidede formål og nye netværksaktiviteter.

Tendensen er, at de etablerede netværk udvides – ikke alene med nye formål og indhold – men også med nye medlemmer. Netværkene så at sige netværker. Og det gælder såvel på virksomhedssiden som på skolesiden. Netværket som middel til at sætte uddannelse på dagsorden i en kontekst, som ellers kan være præget af mange forhindringer, peger på perspektiver, som rækker ud over projekt KLARs levetid.

Et nærliggende udviklingspotentiale for netværket vil oplagt ligge i en videreførelse af erfaringerne i forhold til de kommende VEU-centre, som er defineret ved mål, der ligger tæt op ad KLAR-målene.

Med VEU-centrene skal der sikres optimale rammer for, at erhvervs- og efteruddannelsesinstitutionerne prioriterer at udbyde voksen- og efteruddannelse, ligesom der med centrene også skal ske en styrkelse af virksomheders og medarbejders lyst og mulighed for at deltage i efter- og videreuddannelse, herunder ikke mindst med et særligt fokus på en styrkelse af motivationen blandt kortuddannede. Arbejdet med netværk i regi af KLAR er en trædesten på vejen fremad mod realiseringen af målene for VEU-centrene.

# Tjekliste til netværk

## FORBEREDELSE AF NETVÆRKET

---

- Afklaring af fælles interesser / ydre anledning eller nødvendighed
- Kontakt og invitation til netværket
- Barrierer for netværksdannelse, fx konkurrencemoment mellem deltagere
- Forhandling af formål
- Aftaler om mødefrekvens, aktivitetstyper og gensidige forpligtelser

## FACILITERING AF NETVÆRKET

---

- Praktiske opgaver i forbindelse med møder
- Inspiration til netværkets fremdrift og vedligehold

## INDHOLD I NETVÆRKET

---

- Aftaler om netværksaktiviteter
- Eksterne ressourcepersoner

## AFSLUTNING ELLER NYORIENTERING AF NETVÆRKET

---

- Afslutning af netværket, når opgaven er løst
- Fortsættelse af netværket med ny forhandling af formål
- Evt. invitation af nye medlemmer til netværket

## ADRESSE

KLAR Sekretariatet:  
Bredahlsvej 3B • 4200 Slagelse  
Telefon: 5856 7000  
Fax: 5856 7390  
[www.blivklar.dk](http://www.blivklar.dk)

## PROJEKT KLAR'S PARTNERINSTITUTIONER

SOSU Greve  
EUC Nordvestsjælland  
SOSU Vestsjælland  
VUC Vestsjælland Nord  
EUC Sjælland  
Køge Handelsskole  
Handelsskolen Sjælland Syd  
VUC Roskilde  
CELLF - Center for Erhvervsrettet uddannelse Lolland Falster  
SOSU Nykøbing F  
VUC Storstrøm  
SOSU Næstved  
EUC Ringsted  
Roskilde Handelsskole  
Roskilde Tekniske Skole  
UCR - Uddannelsescentret i Roskilde - Slagteriskolen  
Selandia – Center for Erhvervsrettet Uddannelse  
VUC Vestsjælland Syd  
University College Sjælland

