

# Praksisnær kompetenceudvikling i et partnerskab

- en case om praksis for samspil



Værktøjskasse med eksempler  
på metoder og redskaber



Kubix ApS  
Nørre Voldgade 2  
1358 København K

Tlf. 3332 3352  
kubix@kubix.dk  
[www.kubix.dk](http://www.kubix.dk)

## Indhold

<b>Praksis for samspil – case plus .....</b>	<b>4</b>
Initiativet .....	5
At finde passende læringsformer .....	8
Planlægning med virksomheden .....	10
Det konkrete forløb.....	11
Planlægning af seminaret .....	12
Gennemførelse af seminaret .....	12
Evaluering og analyse af seminaret.....	14
Åben behovsafklaring.....	16
Fælles opfølgning .....	17
<b>Værktøjskasse .....</b>	<b>18</b>
<b>Værktøj I:</b> Forberedelse – indsamling af oplysninger om virksomhedens behov for kompetenceudvikling .....	19
I-A: Spørgeguide til arbejdspladsbesøg .....	20
I-B: Spørgeguide til afdækning af læringsrum på virksomheden	26
<b>Værktøj II:</b> Andre læringsformer end uddannelse/undervisning - Iscenesat læring .....	28
II-A: Historieværksted.....	29
II-B: Reflekterende team .....	31
II-C: Gensidige interview .....	33
II-D: Caféseminar.....	35
II-E: Temaer i indledende dialoger med partnervirksomheder ..	36
<b>Værktøj III:</b> Afklaring af kompetenceudviklingsbehov – Vejledning.....	39
III-A: Kompetencekort .....	40
III-B: Oplæring .....	41
III-C: Flytning af medarbejdere .....	48
III-D: Vejledning - redskaber til kompetenceafklaring af flygtninge og indvandrere .....	51
<i>Andre værktøjer.....</i>	<i>52</i>
Uddannelsesværksteder.....	52
Vejledningshjørne på virksomheden .....	52
NNF i forandring .....	52

## Praksis for samspil – case plus

I det følgende beskrives en case om samspillet mellem en skole og en virksomhed omkring udvikling af praksisnær kompetenceudvikling.

### Indledning

Casen indeholder et eksempel på hvordan skolerne kan arbejde med udvikling af praksisnær kompetenceudvikling i en virksomhed. Casen er et eksempel på hvordan et forløb der omfatter afdækning af behov for kompetenceudvikling, planlægning af aktiviteter, gennemførelse af og opfølgning på aktiviteter, kan være. Casen er tillige et eksempel på hvordan skole og virksomhed ved anvendelse af iscenesatte læringsformer kan indfange medarbejdere der er særligt udsatte.

Casen bygger videre på formidlingshæftet Samspil om kompetenceudvikling udarbejdet i forbindelse med Learning Lab Danmarks forskningsprogram Læring i arbejdslivet. Formidlingshæftet kan hentes her: [Samspil om kompetenceudvikling](#)

*Case plus- med ideer og erfaringer*

Casen har været fremlagt og drøftet på en aktørkonference for faglærere og konsulenter fra TEC, AMU-Syd, AMU-Nord og Aarhus Tekniske Skole. På aktørkonferencen fremlagde deltagerne deres erfaringer med at arbejde med praksisnær kompetenceudvikling, herunder de fremgangsmåder de har erfaring med at anvende i arbejdet med at afdække virksomhedernes kompetenceudviklingsbehov.

Skolerne havde forud for aktørkonferencen fået en hjemmeopgave om at gå på opdagelse i egen organisation omkring erfaringer med at etablere partnerskaber. Hertil kom at deltagerne på selve konferencen bl.a. arbejdede med spørgsmål om hvordan skolerne får adgang til virksomhedens udviklingsplaner og til alle medarbejdere, hvilke læringsformer de kan anvende i praksisnær kompetenceudvikling i partnerskab og hvilke former for individuel og kollektiv kompetenceafklaring og vejledning kernemedarbejdere og særligt udsatte grupper har behov for.

Deltagerne arbejdede aktivt med disse spørgsmål og der blev arbejdet med en række erfaringer og ideer til hvordan praksisnær kompetenceudvikling i partnerskab kan gribes an.

Disse ideer og erfaringer er nu inddraget i denne case som en række metoder, redskaber som deltagerne kan anvende og spørgsmål de kan stille når en leder, konsulent eller lærer står i en situation som beskrevet i casen.

Ideer og erfaringer fra metoder og redskaber som er anvendt i tidligere og nuværende udviklingsprojekter,

bliver præsenteret. Casen indeholder en række links til filer og hjemmesider. Hvor links til værktøj ikke længe-re virker, henvises til de forskellige aktørers hjemmesider.

I det følgende præsenteres selve casen som tager udgangspunkt i en tænkt situation for en uddannelseskonsulent på en uddannelsesinstitution.

### *Globalisering*

#### **Initiativet**

Uddannelseskonsulenten har netop brugt en aften på at læse et par rapporter om globalisering fra det regionale vækstforum og det regionale beskæftigelsesråd. Rapporterne fortæller bl.a. at mange job vil blive flyttet ud, andre og nye job vil opstå og der vil være både vindere og tabere. Rapporterne fortæller også at især de kortuddannede vil være udsatte og at der er behov for omfattende kompetenceudvikling. Endelig vurderer den at Danmarks fremtid ligger i serviceerhvervene og i design og produktudvikling.

### *Metoder og redskaber*

Hvor og hvordan kan jeg som uddannelseskonsulent indhente viden om udvikling i arbejde og krav til kompetencer? Forslag til kilder:

- Arbejdsmarkedsredegørelser med oplysninger om ledighed, beskæftigelse, flaskehalse mv fra de regionale arbejdsmarkedsråd/beskæftigelsesråd.  
Oplysninger kan bl.a. hentes via Arbejdsmarkedsstyrelsens hjemmeside - [Arbejdsmarkedsstyrelsen](#) - eller fra det regionale AF-regionskontor der kan findes via dette link til Arbejdsformidlingen - [AF](#)
- Aviser – lokale og landsdækkende
- Radio og TV – regionale stationer
- Skolernes Lokale Uddannelsesudvalg
- Efteruddannelsesudvalg  
Diverse analyser af udvikling på brancheniveau offentliggøres på udvalgenes hjemmesider  
[Efteruddannelsesudvalg](#)
- Faglige organisationer og A-kasser. De faglige organisationer kan findes via dette link fra portalen om det danske arbejdsmarked: [Faglige organisationer](#) og A-kasserne kan findes på Arbejdsdirektoratets hjemmeside: [Arbejdsdirektoratet](#) via dette link: [Arbejdsløshedskasser](#)
- Brancheorganisationer  
Kan findes via dette link: [Erhvervs- og brancheorganisationer](#) på hjemmesiden [danmark.dk](#)

- Eksisterende netværk mellem virksomheder og mellem skoler og virksomheder
- Erhvervsråd. Kan findes via dette link: [Erhvervsråd og -centre](#)
- Amter/Regioner  
Regionerne har oprettet hjemmesider men der eksisterer pt kun begrænsede oplysninger. De fem danske regioner kan findes via denne hjemmeside: [Danske Regioner](#)
- De Regionale Vækstfora  
Der eksisterer midlertidige vækstfora der bl.a. har udviklet analyser af regionale klynger/værdikæder af virksomheder med relevans for dimensionering og prioritering af uddannelsesindsatsen. De midlertidige vækstfora kan findes her: [Regionale vækstfora](#) via Erhvervs- og byggestyrelsens hjemmeside: [Erhvervs- og Byggestyrelsen](#)
- Internettet – fx en virksomheds hjemmeside
- Danmarks Statistik  
[Statistikbanken](#) leverer via [Danmarks Statistiks hjemmeside](#) en række gratis statistiske ydelser.

#### *Lokal virksomhed*

I sit arbejde med at indhente information kommer uddannelseskonsulenten i tanker om at direktøren for skofabrikken netop er blevet interviewet i den lokale avis. Direktøren gav udtryk for at fabrikken forventer at måtte foretage nogle 'organisatoriske tilpasninger' til den fremtidige pressede markedssituation. Den første tanke er at rationalisere ved at flytte dele af produktionen til Polen. De vil fastholde produkt- og designudvikling, salg, planlægning mv her. Der vil være behov for uddannelse af medarbejderne så de kan udføre de nye arbejdsfunktioner og indgå i den nye organisation.

Uddannelseskonsulenten har allerede aftalt et møde på virksomheden, men udgangspunktet var et konkret ønske om AMU-kurser. Nu er der tale om et langt større og mere omfattende projekt der også rummer en afklaring af bredere kompetenceudviklingsbehov. Er alle medarbejdere parate til 'organisatoriske tilpasninger'? Det kunne se ud til at blive en større og mere kompleks opgave.

#### *Mødeforberedelse – hvordan?*

Hvordan kan jeg som uddannelseskonsulent forberede mødet?

De nedenstående forslag til temaer/spørgsmål det er relevant at stille, er fra de tidligere nævnte skoler. Spørgsmålene er samlet i en tjekliste.

- Hvad ved jeg om virksomheden? Taler jeg dens sprog?

- Er der behov for at indhente oplysninger inden mødet? Fx udviklingsplaner, strategiplaner, uddannelses- og personalepolitikker, stillingsopslag? Fra virksomheden eller via internettet? (jf den tidligere liste).
- Hvem skal jeg tale med? Direktør, driftsleder, tillidsrepræsentant, medarbejdere?
- Hvad skal vi tale om? Etablering af partnerskab? Praksisnær kompetenceudvikling? Ordinære kursusaktiviteter?
- Hvad vil jeg gerne have ud af det?
- Hvad skal virksomheden have ud af det?
- Behov for afstemning af forventninger?
- Aftale om det videre forløb?
- Hvem skal deltage i mødet med virksomheden?
- Hvad er min rolle? Sælger? Netværksskaber? Konsulent på uddannelsesplanlægning?
- Har jeg behov for sparring før mødet? Med en lærer/konsulent/vejleder/leder?

Marianne Elbrønd fra SoSu-skolen i Ringkøbing har udviklet et værktøj til strategisk uddannelsesplanlægning: Uden et mål kan man ikke ramme plet. Værktøjet kan hentes fra denne adresse: [SOSU Ringkøbing](#) eller som OH her: [Marianne Elbrønd OH](#)

Hvis der er mulighed for en virksomhedsrundgang eller et systematisk virksomhedsbesøg, kan følgende spørgeramme give inspiration:

- IKA for erfarne rengøringsassistenter – spørgeguide til arbejdspladsbesøg (se Værktøj I-A)

Spørgsmål om etablering af partnerskaber står centralt på det første møde. Her kan hentes inspiration fra:

- Overordnede temaer i indledende dialoger med partnervirksomheder (se Værktøj II-E).
- Generelle værktøjer kan hentes fra SUM, [Strategisk udvikling af medarbejdere](#) hvor en række forskellige planlægningsværktøjer kan downloades.

### *Møde med virksomheden*

Uddannelseskonsulenten tager mødet med virksomhedens uddannelsesleder og en tillidsrepræsentant, der begge er medlemmer af virksomhedens uddannelsesudvalg. I uddannelsesudvalget har man nemlig diskuteret ledelsens overvejelser om at virksomheden forventer en omstrukturering der gør at visse arbejdsfunktioner vil blive overflødige eller reduceret, og andre vil vokse i omfang. Udvalgsmedlemmerne kunne godt tænke sig at berørte medarbejdere tilbydes en række relevante AMU-kurser. Mange medarbejdere fra virksomheden har tidli-

gere deltaget på en lang række af skolens kurser, og været ganske tilfredse.

Uddannelsesudvalget har en tradition for at udarbejde en årlig uddannelsesplan der med baggrund i MUS-samtaler resulterer i en uddannelsesplan for hver enkelt medarbejder. I disse uddannelsesplaner indgår ofte et eller flere AMU-kurser. Det har som regel været kurser der styrkede medarbejdernes faglighed, men virksomheden er begyndt at tænke i andre aktiviteter der kan motivere medarbejderne til at overveje de fremtidige karrieremuligheder i virksomheden. Der vil muligvis være nogle medarbejdere der ikke kan se sig selv i nye funktioner i virksomheden, men lige nu drejer det sig om at fastholde medarbejderne og styrke den fremtidige udvikling i virksomheden. Så vil tiden vise om der er medarbejdere der ikke kan se sig selv i de fremtidige funktioner.

#### *Analyse af læringsrum*

#### **At finde passende læringsformer**

Uddannelseskonsulenten vil gerne overveje de planlagte forandringer og hvordan virksomheden kan arbejde i den ønskede retning. For at få et godt grundlag for at komme med et udspil, nævner hun at det vil være en god idé at undersøge hvordan virksomhedens medarbejdere lærer i hverdagen og hvilke vilkår der er for at lære og at bruge det lærte i arbejdet. Er medarbejderne fx vant til at deltage i udviklingsprojekter, skifter de af og til jobområde i virksomheden, oplærer de hinanden i nye funktioner, har virksomheden en uddannelsespolitik, et budget osv.

Uddannelseslederen spørger hvad en sådan afklaring vil indebære. Uddannelseskonsulenten svarer at det kræver interview med nogle ledere og medarbejdere. Uddannelseslederen og tillidsrepræsentanten svarer at de gerne stiller sig til rådighed.

#### *Læringsrum - redskaber*

Hvordan laver jeg som uddannelseskonsulent en analyse af en virksomheds læringsrum eller læringsmiljø?

- Forslag til en 'spørgeguide til afdækning af læringsrum' findes i rapporten 'Fra viden om arbejdsplads til didaktik'. (se Værktøj I-B).

Uddannelseskonsulenten aftaler interviewtidspunkter med uddannelseslederen og tillidsrepræsentanten og lover at komme tilbage med nogle ideer til en kompetenceudviklingsplan der matcher virksomhedens og medarbejdernes læringsbehov i den kommende omstrukturingsproces. Alle tre mødedeltagere er enige om at det denne gang måske ikke er givet at eksisterende AMU-kurser er den eneste og bedste løsning.

Uddannelseskonsulenten går i tænkeboks. Det er en kompleks problemstilling så hun aftaler et møde med to af sine kolleger fra skolen og udviklingslederen en sen

eftermiddag.

*Intern sparring – metoder og redskaber*

Hvordan griber jeg som uddannelseskonsulent intern videndeling og sparring an?

- Intern videndeling – faste møder eller ad hoc
- Sparring med ledelse og/eller kolleger – mødet på lærerværelse eller i kantinen under frokosten mv

*Inddragelse af ledelse og medarbejdere er vigtig*

Den ene kollega fortæller at erfaringer fra andre udviklingsprojekter peger på at det styrker medarbejdernes engagement og arbejdsglæde når medarbejderne er med til at præge hvordan deres eget arbejde og arbejdsplads skal se ud. Medarbejderinddragelse giver mere holdbare resultater end rent topstyrede forandringsprocesser.

Erfaringen er at medarbejderne skal inddrages tidligt i processen så de er med til fra start af at komme med forslag til den fremtidige udvikling og dermed også opnå ejerskab til det der skal foregå i virksomheden. Ellers risikerer man at der opstår meget snak i krogene og decideret uvilje og modstand som ikke er konstruktiv. Så mange medarbejdere som muligt skal inddrages så tidligt som muligt. Og det skal topledelsen også.

*Erfaringer fra tidligere udviklingsprojekter (TUP og FOU)*

Brug af erfaringer fra tidligere udviklingsprojekter på skolen – også fra andre uddannelsesområder/afdelinger.

- Søg fx i TUP-databasen: [TUP-projekter](#). Eller få inspiration fra FOU-projekter: [FOU-projekter](#)). Begge dele fra Undervisningsministeriets hjemmeside: [Undervisningsministeriet](#)

*Forslag til aktiviteter: Informationsmøde/temadag*

Derfor vil det være konstruktivt at foreslå at medarbejderne får indblik i de overvejelser om omstruktureringer der for tiden er koncentreret hos virksomhedens ledelse og i SU. En form kunne være en temadag hvor ledelsen informerer om planerne og om de personalemæssige konsekvenser disse kan få, og medarbejderne får mulighed for at komme med deres forslag til en fremtidig udvikling ud fra deres egne interesser, ønsker og behov.

Derefter vil det formentlig være en god idé at gøre den kommende forandring til noget som både er en fælles/kollektiv læreproces og et individuelt anliggende for den enkelte medarbejder. Derfor vil et forløb der kombinerer fælles dialog og individuelle refleksioner, være et velegnet forløb.

*Isenesat læring og andre læringsformer – metoder og redskaber*

Hvilke forslag til læringsaktiviteter aktiviteter kan jeg som uddannelseskonsulent trække på?

Det kan fx være:

- Historieværksted (se Værktøj II-A)
- Reflekterende team (se Værktøj II-B)

## *Dialog seminar*

- Gensidige interview (se Værktøj II-C)
- Caféseminar (se Værktøj II-D)

Men hvordan kan den individuelle refleksion gennemføres? En anden af uddannelseskonsulentens kolleger henviser til et tidligere projekt hvor de havde stor succes med at lave dialog-seminarer om kompetenceudvikling. Metoden var en blanding af korte oplæg og gensidige interview som sigtede mod afklaring af medarbejdernes ønsker og behov for kompetenceudvikling. Medarbejderne kan fortælle hinanden om hvad de sætter pris på i arbejdet, om de kan se sig selv i nogle af de arbejdsfunktioner som fremover vil beskæftige flere. Og medarbejderne kan i givet fald begynde at overveje hvad der skal til af efteruddannelse for at kunne klare de nye opgaver.

Det anbefales at lade de individuelle refleksioner foregå i et ledelsesfrit rum da det giver mere trygge rammer for medarbejderne, især de som føler sig usikre på fremtiden. Der er risiko for at de vil holde sig tilbage i snakken. Seminarets hovedkonklusioner må selvfølgelig formidles til ledelsen så konklusionerne kan indgå i de fortsatte overvejelser om omstruktureringerne.

Uddannelseskonsulenten synes at metoden med gensidige interview lyder relevant, men er utryk ved at køre den alene. Efter mødet spørger hun sin erfarne kollega om hun vil hjælpe hende med at gennemføre seminaret og det indvilger hun i. Uddannelseslederen giver tilsagn om løbende sparring.

Hvis dette forslag vinder gehør og kan gennemføres efter hensigten, kan der være brug for en tredje etape med forskellige aktiviteter rettet mod medarbejdernes konkrete behov. Hvilke aktiviteter der skal etableres, må de tage stilling til senere.

## *Møde med virksomheden*

### **Planlægning med virksomheden**

På det næste møde med uddannelseslederen og tillidsrepræsentanten fremlægger uddannelseskonsulenten sine forslag:

- *En temadag* hvor ledelsen informerer om de fremtidige planer om omstruktureringen: Hvor mange forventes at skulle til at arbejde med noget nyt? Er der plads til alle?
- *Et seminar* med gensidige interview om det nuværende og fremtidige arbejde som omdrejningspunkt.

## *Skolens bidrag til arbejdspladslæring*

Uddannelseslederen og tillidsrepræsentanten synes at det lyder rigtigt spændende. De undrer sig ganske vist lidt over at uddannelseskonsulenten ikke bare har udarbejdet en liste med passende AMU-kurser som de ellers har været vant til. Uddannelseskonsulenten giver udtryk for at en skræddersyet kompetenceudviklingsplan forudsætter at medarbejderne vil slutte op om den, og derfor

er det vigtigt at komme i tæt dialog med medarbejderne.

Forslagene virker overbevisende. De spørger hvad skolen kan bidrage med i forbindelse med temadag, seminar mm. Uddannelseskonsulenten siger at hun sammen med en underviser kan tilbyde at være med som sparringspartner i tilrettelæggelsen af temadagen, og at de gerne vil stå for tilrettelæggelsen af seminaret, og igen være sparringspartner i forhold til tilrettelæggelsen af de gensidige interview. Men at det – i modsætning til deltagelsen i AMU-kurserne - ikke udløser kursusgodtgørelse. Og at det selvfølgelig vil koste noget at medvirke på denne måde.

*Interne barrierer?*

Som sagt synes uddannelseslederen og tillidsrepræsentanten at skolens forslag lyder spændende. Men der kommer også visse betænkeligheder. En temadag, et efterfølgende halvdagsseminar og efterfølgende aktiviteter eller kurser vil sluge mange arbejdstimer. Selv om de synes at det er en rigtig god idé, kan de ikke bare tage stilling til det alene. Topledelsen skal i hvert fald kunne nikke ja til disse ideer. Aldrig har nemlig så mange medarbejdere været taget ud af de daglige arbejdsopgaver samtidig. Og SU må også høres om forløbet.

De er enige om behovet for en forpligtende opbakning fra både SU og topledelsen. Det er ikke skolens projekt det her, pointerer uddannelseskonsulenten. Det er virksomhedens og vi er nødt til at give hinanden håndslag på forløbet. Vi skal tro på det og arbejde aktivt for det. Både topledelse og tillidsrepræsentanter må på banen.

Det lykkes: Topledelsen er lydhør over for argumenterne og for at bruge penge til honorar for skolens medvirken. Og i SU er der fuld opbakning til forløbet.

### **Det konkrete forløb**

*Temadag: medarbejderne får indblik i de organisatoriske ændringer*

Temadagen er først og fremmest lagt i hænderne på virksomhedens ledelse, men uddannelseskonsulenten og hendes kollega deltager, dels for at være velinformerede om virksomhedens planer med henblik på de efterfølgende seancer, dels for at fornemme stemningen og se reaktionerne hos medarbejderne.

Ledelsen fortæller om de forventninger der er til de forskellige arbejdsfunktioners udvikling, dvs om nedgang og vækst, begrundelser for disse forventninger, og ligeledes om deres bedste skøn for udviklingen i antal årsværk i de forskellige afdelinger over de kommende fem år. Uddannelseslederen fremlægger desuden en oversigt over medarbejdernes anciennitet for at illustrere hvor meget af den samlede reduktion der formentlig kan klares med naturlig afgang. Ledelsen understreger at planerne og strategien endnu ikke er 100 pct fastlagt, og at de derfor er åbne for de input og ønsker som medarbejderne har at byde ind med.

*Medarbejdere på banen*

Der lyttes opmærksomt, men spørgelysten er ikke sær-

lig stor blandt medarbejderne. Det er første gang de hører om forventningerne og de har behov for tid til at tænke over ledelsens forventninger. Derfor er der 'time-out' hvor medarbejderne mødes i deres team og drøfter ledelsens udspil.

Som afslutning på dagen fortæller ledelsen at virksomheden har indgået et samarbejde med skolen om kompetenceudvikling på virksomheden og at medarbejderne vil høre mere om hvad der konkret skal foregå i nærmeste fremtid. Temadagen slutter med at uddannelseskonsulenten informerer i store træk om hvordan det kommende halvdagsseminar kommer til at foregå.

### **Planlægning af seminaret**

Uddannelseskonsulenten holder møde med sin kollega som er underviser. De starter med at drøfte informationsmødet med ledelsen og medarbejdernes reaktioner på temadagen. Uddannelseskonsulenten fornemmede både optimisme og skepsis. Der var enkelte forslag til justeringer i planerne, men generelt accepterede medarbejderne situationen. Derfor begyndte nogle af medarbejderne at tale om hvad de havde lyst til, andre var mere tavse og usikre på hvad forandringerne ville komme til at betyde for deres job i fremtiden.

Underviseren understreger at metoden med gensidige interview vil give medarbejderne tid og plads til at finde mening og afklaring i denne omstillings- og udviklingsproces på virksomheden.

Det er endvidere en forudsætning at der er en tilpas gensidig åbenhed og tillid mellem medarbejderne for at det kan lykkes at gennemføre metoden med gensidige interview. Uddannelseskonsulenten har indtryk af at der i almindelighed er en god stemning både mellem de forskellige faggrupper og mellem ledelse og medarbejdere. Så det bør kunne lade sig gøre.

### **Gennemførelse af seminaret**

En måned senere finder halvdagsseminaret sted i virksomhedens konferencerum. Uddannelseskonsulenten og underviseren er ansvarlige for gennemførelsen af eftermiddagen. De forklarer hvorfor de har valgt gensidige interview som hovedingrediens, og beder medarbejderne sætte sig parvis. Interviewene skal tage udgangspunkt i hvad der motiverer dem eller tænder dem i det daglige arbejde og det skal være afsæt for at overveje hvilke fremtidige funktioner i virksomheden de kan tænke sig at udføre.

Uddannelseskonsulenten forklarer spillereglerne for gensidige interview, herunder først og fremmest at den der interviewer, ikke skal kommentere, men kun spørge og lytte, og at der efter en halv time byttes roller. De to uddeler en enkel spørgeguide som de har udarbejdet op

*Gensidige interview: hvad lægger kollegerne vægt på?*

til dagen.

Spørgeguiden indeholder spørgsmål som:

- Hvad laver du i dit arbejde?
- Hvad sætter du især pris på?
- Har du tidligere tænkt på at prøve noget andet her på virksomheden?
- Hvad er din umiddelbare reaktion på de kommende ændringer som ledelsen præsenterede på temadagen?

*Mere kvalificeret grundlag for egne fremtidsplaner*

Deltagerne kommer hurtigt i gang. Ved et par borde udvikler der sig en diskussion i stedet for et interview. Underviseren minder dem om spillereglerne.

Efter den aftalte tid skal der samles hovedsynspunkter op. Uddannelseskonsulenten spørger, og underviseren skriver stikord på flipover. De spørger om billedet på flipoverne er dækkende. Det er tydeligt at der er nogle som ikke deltager og som ikke siger så meget.

I den næste kaffepause snakker underviserne om det og beslutter at de lige vil lave en hurtig, anonym temperaturmåling af hvordan medarbejderne har det med deres fremtid i virksomheden. De får alle en post-it hvor de får 3 valgmuligheder: er sikker på job, er usikker men optimistisk, er meget usikker og ved ikke hvordan man kan sikre sig i jobbet. Underviserne samler sedlerne sammen, og det viser sig at 10 medarbejdere ud af holdet på 60 er meget usikre, 20 føler sig sikre og 30 er i midten.

De formidler resultatet af målingen og tager en hurtig snak om det. Uddannelseskonsulenten understreger at hendes næste skridt i processen er at komme med forslag til kompetenceudvikling der i udgangspunktet imødekommer de forskellige behov som er kommet på banen i løbet af dagen.

*Udgangspunkt for MUS*

De slutter dagen af med en snak om hvordan medarbejderne har oplevet seminaret. Medarbejderne synes at de først og fremmest har fået et helt andet grundlag for at deltage i den kommende runde af medarbejdersamtaler efter de har fået indsigt i hvad de kommende omstruktureringer kan komme til at betyde for dem. De der godt kan se sig selv i de arbejdsfunktioner der er i vækst, er allerede mentalt begyndt at forestille sig hvad de formentlig skal lære af faglige ting for at kunne bestride de nye job. Andre igen er mere usikre på fremtiden. Får de mulighed for at blive? Og hvad skal der til for at de kan blive? Der er heldigvis temmelig god tid til at orientere sig efter nye muligheder. De fleste er enige om at det ville være bedre at kunne fortsætte i de nuværende funktioner.

*Flytning og oplæring af medarbejdere – redskaber*

Hvilke redskaber kan anvendes i forbindelse med flytning af medarbejdere?

Redskaberne her er udviklet i forbindelse med et seniorprojekt:

- Oplæring (se Værktøj III-B)
- Flytning af medarbejdere (Se Værktøj III-C)

Der henvises generelt til publikationen: [Synlige kompetencer - seniorkompetencer](#) hvor de nævnte værktøjer findes samlet.

### *Målgrupper*

#### **Evaluering og analyse af seminaret**

Efter seminaret diskuterer uddannelseskonsulenten seminaret med sin kollega. De er enige om at der tegner sig et billede af tre forskellige behov blandt medarbejderne: Medarbejdere som ved hvad de vil i forhold til de planlagte forandringer. Medarbejdere som er skeptiske og har konstruktive ideer til hvordan de kan udvikle deres eksisterende job. Og medarbejdere som ikke ved hvordan de skal komme videre. Spørgsmålet er så hvordan disse forskellige behov kan imødekommes.

### *De afklarede – erhvervspraktik*

Den første gruppe der kunne tænke sig at skifte til en afdeling i vækst, har brug for at få et mere detaljeret indblik i hvad arbejdet består af, og hvad der kræves af dem. En form for erhvervspraktik hos kolleger der allerede arbejder med funktioner i en afdeling i vækst, vil nok være den bedste læringsform til dette formål. Dermed kan de medarbejdere der kan tænke sig at skifte til en afdeling i vækst, få et mere detaljeret indblik i hvad arbejdet består af, og hvad der kræves.

### *De skeptiske, afventende*

Den anden gruppe er skeptiske og uafklarede men afventer måske tilbagemeldinger fra kolleger der har deltaget i praktik før de selv forsøger sig. Uddannelseskonsulenten vil afvente MUS-samtalerne hvor den enkelte får mulighed for drøfte fremtiden med sin leder.

### *De uafklarede*

Den tredje gruppe er de medarbejdere som er mest skeptiske og som er uafklarede om fremtiden. Uddannelseskonsulenten står på temmelig bar bund hvad angår denne gruppe og aftaler et møde med en af skolens vejledere for at drøfte hvordan man kan komme ind på gruppen. Det må jo ske frivilligt.

Skolevejlederen fortæller at det er en ret normal situation. Livslang læring og kompetenceudvikling er ikke noget som alle har forfulgt som en naturlig del af deres arbejdsliv. Han mener at grunden til at de har svært ved at formulere behov og ønsker, er at det er meget uvant for dem. Og at de ikke føler sig helt rustede til det. Det kan også være at det skyldes den store forsamling hvor der er nogle som er meget afklarede, og at andre ikke har lyst til at udstille deres usikkerhed.

### *Afklaringsforløb*

Han foreslår at de udvikler et afklaringsforløb som både kan indeholde individuelle samtaler og dialoger i grup-

per. Han nævner at fagbevægelsen, fx det tidligere KAD, har en del erfaringer med at udvikle sådanne forløb. Det kan for eksempel være uddannelsesværksteder og vejledningshjørner. Denne tilgang kan forankre vejledningen og afklaringsprocessen på arbejdspladsen, ligesom det var tilfældet med seminaret med de gensidige interview. Tilgangen kan både indeholde afklarende samtaler om hvad de har lyst til fremover, og information om efteruddannelse der rækker ud over job i virksomheden.

Uddannelseskonsulenten spørger om denne form for tilbud ikke har svært ved at blive støttet af ledelsen fordi virksomheden ikke nødvendigvis drager nytte af tilbudet hvis en medarbejder beslutter sig for at søge jobs i andre virksomheder eller starte på efteruddannelse.

Skolevejlederen kan godt forstå bekymringen, men mener at det er et spørgsmål om at få ledelsen til at se at tilbuddet både vil skabe tryghed indadtil og give arbejdspladsen et positivt image i forhold til fremtidig rekruttering.

Som et konkret eksempel kan der oprettes en 'åben behovsafklaring' i en bod på arbejdspladsen. Her vil der på aftalte tidspunkter være mulighed for at få en samtale med en vejleder fra skolen og der vil være masser af informationsmateriale. Hvis der er behov for det, kan der også afholdes et afklaringsværksted for de medarbejdere der ikke føler sig afklarede om deres fremtid i virksomheden. Her vil der være bedre tid og plads til at tale om afklaring og ruste medarbejderne til at blive mere afklaret om deres behov og ønsker til fremtiden.

Uddannelseslederen, tillidsrepræsentanten og uddannelseskonsulenten mødes igen efter et par uger for at fremlægge ideerne om 'åben behovsafklaring' og 'erhvervspraktik'.

#### *Vejledning – metoder og redskaber*

Hvilke metoder og redskaber til individuel og gruppevis afklaring kan jeg som uddannelseskonsulent anvende?

- Individuel kompetenceafklaring (IKA og IKV). Der henvises til Undervisningsministeriets og skolernes egne oplysninger om gennemførelsen af IKA og IKV.
- Realkompetencevurdering (RKV). Der henvises her til RKV Bogen fra Aarhus Tekniske Skole [Realkompetencevurdering - RKV-bogen](#) og til: [Realkompetence net](#)
- Vejledning og Værktøj til kompetenceafklaring af flygtninge og indvandrere (se værktøj III-D)
- Uddannelsesværksteder (se Andre værktøjer)
- Vejledningshjørne på virksomheden (se Andre værktøjer)

*Intern erhvervspraktik som bidrag til individuel uddannelsesplan*

Uddannelseskonsulenten understreger hvor vigtigt det er at både 'vært' og 'gæst' er helt klare over formålet med 'erhvervspraktikken':

'Gæsten' skal få indblik i hvad arbejdet går ud på og hvad man skal kunne for at udføre arbejdet. Det drejer sig altså ikke om oplæring, men om orientering. For at sikre dette har uddannelseskonsulenten formuleret nøglespørgsmål til både 'gæst' og 'vært'. Det skal hjælpe 'gæsten' til at spørge ind til hvordan 'værten' har lært det der skulle til, for bagefter at kunne fastholde hvad 'gæsten' selv synes at have brug for at lære med henblik på at kunne arbejde i de nye funktioner. Og det vil sikre at 'værterne' fortæller om en typisk arbejdsdag, hvem de arbejder sammen med i huset, hvad de har lært på henholdsvis ekstern uddannelse og gennem det daglige arbejde.

Tillidsrepræsentanten havde været rundt for at gøde jorden for denne besøgsrunde. Det var jo trods alt noget de aldrig før havde prøvet i virksomheden. Uddannelseslederne præsenterede en plan der viste at besøgene, som hvert er beregnet til at vare to dage, kunne gennemføres i løbet af tre måneder.

### **Åben behovsafklaring**

Virksomheden og skolen aftaler at lederne tager en MUS-samtale med de medarbejdere der ikke har meldt sig til erhvervspraktik, for at høre om deres ønsker til fremtiden. Et af ledelsens tilbud vil være at deltage i en afklaring af behov for kompetenceudvikling, også selv om behovene rækker ud over virksomhedens fremtidige udviklingsbehov.

Medarbejderne får mulighed for at vælge om afklaringen skal ske på skolen eller på virksomheden. Der er tale om et åbent og frivilligt tilbud. Skulle nogle medarbejdere bestemme sig for at deltage i erhvervspraktikken på et senere tidspunkt, er det stadig en åben mulighed. Skulle medarbejdere efter moden overvejelse vælge at tage mod kompetenceudvikling der retter sig mod job uden for virksomheden, er det også en mulighed. Disse medarbejdere må forvente at skulle bruge offentlige støtteordninger og anvende en del af deres fritid på denne form for kompetenceudvikling.

## Fælles opfølgning

En del af aftalen mellem virksomheden og skolen er at de mødes igen efter at besøgsrunden er gennemført. Uddannelseslederen og tillidsrepræsentanten fortæller at stemningen i virksomheden stadigvæk er præget af at de fleste gerne aktivt vil være med i omstruktureringen, og at de aftalte gæstebesøg har været en stor succes. I begyndelsen var der ganske vist nogen skepsis, men det var helt tydeligt at de gensidige besøg var med til at sætte fokus på hvad den enkelte skulle lære fagligt for at kunne varetage de nye opgaver.

*Praksisnære AMU-kurser i forlængelse af det interne forløb*

De bliver enige om at der for de fleste af disse ting er passende efteruddannelseskurser i AMU-systemet. Men de bliver samtidig enige om at kurserne ikke bare skal køres som hyldevarer. Nu har skolen jo fået en hel del indblik i virksomheden, tonen og samarbejdsklimaet mellem de forskellige faggrupper og mellem medarbejdere og ledelse. De forventer at denne viden også bliver brugt på de kommende kurser.

Skolen har også været i kontakt med langt de fleste medarbejdere og det har forhåbentlig skabt en stor tryghed. Trygheden har været så stor at stort set alle medarbejdere har fået udarbejdet en individuel handlingsplan.

*Skolen som sparringspartnere i her-og-nu problemstillinger*

På mødet fortæller uddannelseslederen at virksomheden også kunne tænke sig at bruge skolen som sparringspartner i forhold til læringsmæssige her-og-nu problemstillinger. De kunne for eksempel godt tænke sig nogle tips om hvordan små grupper af ansatte kan bruge konkrete arbejdssituationer hvor de løser akutte tekniske problemer, til at drøfte hvordan man kan justere fremgangsmåder for at undgå tilsvarende problemer fremover. De har endvidere behov for at få nogle eksterne øjne på deres gængse praksis ved oplæring af nye medarbejdere og nogle gode ideer til hvordan virksomheden bedre kan følge op på AMU-kurserne.

Virksomheden vil på denne måde signalere et ønske om at indgå et partnerskab om kompetenceudvikling der både tager fat på de mere løbende tilpasninger og de forandringer af mere grundlæggende art som kan forventes i de kommende år.

## Værktøjskasse

I denne værktøjskasse finder du følgende værktøjer:

Værktøj I	Forberedelse – indsamling af oplysninger om virksomhedens behov for kompetenceudvikling
Værktøj II	Andre læringsformer end uddannelse/undervisning – Iscenesat læring
Værktøj III	Afklaring af kompetenceudviklingsbehov – Vejledning
Andre værktøjer	Henvisninger til: <ul style="list-style-type: none"><li>• Uddannelsesværksteder på VUC</li><li>• Vejledningshjørne på virksomheden</li><li>• NNF i forandring</li></ul>

## Værktøj I:

**Forberedelse – indsamling af oplysninger om virksomhedens behov for kompetenceudvikling**

<b>I-A</b>	<b>Spørgeguide til arbejdspladsbesøg</b> - eksempel med IKA for erfarne rengøringsassistenter
<b>I-B</b>	<b>Spørgeguide til afdækning af læringsrum</b>

## I-A: Spørgeguide til arbejdspladsbesøg

- IKA for erfarne rengøringsassistenter

Denne spørgeguide er anvendt i forbindelse med projektet 'Rustet til fremtidens arbejde – IKA et redskab til jobudvikling for erfarne rengøringsassistenter'. Der henvises til rapporten: [Rustet til fremtidens arbejde](#)

Spørgeguiden kan hentes fra: [IKA for erfarne rengøringsassistenter](#)

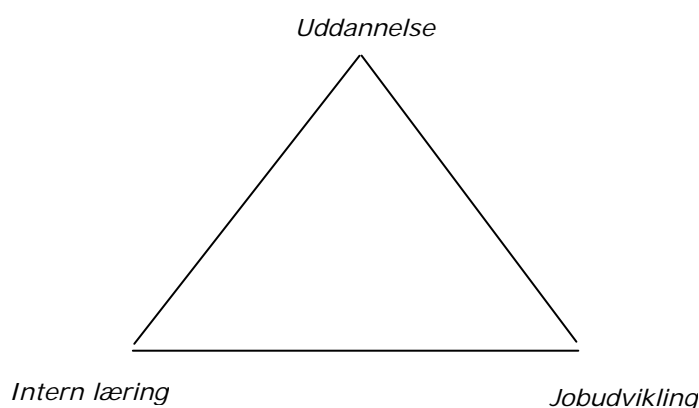
Interview med ledere og medarbejderrepræsentanter på rengøringsarbejdspladser kan kvalificere forberedelse af IKA. Det kan nemlig give underviseren et kendskab til to forhold:

1. Hvilke rammer deltagernes arbejde og arbejdsplads giver for at udvikle kvalifikationer, og dermed hvilke kvalifikationer de erfarne rengøringsassistenter kan forventes at have.
2. Hvilke forandringer der forventes i arbejdet og i den måde det organiseres på og dermed hvilke kvalifikationer der efterspørges i de kommende år.

Kendskab til rengøringsassistenternes arbejde og arbejdsplads er en vigtig forudsætning for at kunne vejlede IKA-deltagerne om uddannelse. Hvilke kvalifikationer kan de bedst opnå gennem formel uddannelse – hvilke kan de opnå gennem arbejdet?

Man lærer ikke kun gennem uddannelse. Erfarne rengøringsassistenter har også opnået en række kvalifikationer gennem jobudvikling og intern oplæring. Derfor er det vigtigt at få et indtryk af læringsmuligheder på arbejdspladsen ved virksomhedsbesøget.

Udviklingstrekanten viser forskellige måder læreprocesser kan foregå på.



*Uddannelse* er trekantens ene spids. Ved uddannelse forstås vi fx kurser og efteruddannelsesforløb. De to andre spidser viser læreprocesser der foregår på arbejdspladsen.

Ved *intern læring* (praksislæring) forstås vi læreprocesser der foregår som et led i det daglige arbejde på arbejdspladsen, og som medfører at en eller flere lærer noget. Det kan fx være fælloordninger, sparring, erfaringsudveksling, instruktion og møder.

Ved *jobudvikling* forstås vi afgørende ændringer i jobbet. Det kan være planlægnings- og opfølgingsopgaver, projektledelse og at arbejde i team. Når job udvikles og ændres kvalitativt, stiller de andre krav til medarbejderne som derfor må udvikle nye kompetencer.

Uddannelsen er i IKA sammenhænge den mest velkendte del af trekanten. De to andre dele er sværere at afdække. Det er netop dette projekts mål at udvikle metoder til dette. Vi har udarbejdet en spørgeguide der består af forskellige temaer som kan belyse trekantens forskellige spidser ud fra et arbejdspladsperspektiv.

	<b>Jobudvikling</b>	<b>Uddannelse</b>	<b>Intern læring</b>
<b>Tema 1- 4</b>	<p>1. <i>Arbejdet og dem der udfører det:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Medarbejderne</li> <li>● Arbejdet</li> <li>● Kvalifikationer</li> <li>● Ledelsen</li> </ul> <p>2. <i>Arbejdspladsens fremtidsplaner</i></p>	<p>3. <i>Arbejdspladsens brug af uddannelse i dag</i></p>	<p>4. <i>Læringsmuligheder i arbejdet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Team-samarbejde</li> </ul>

Spørgeguiden indeholder ovennævnte fire temaer, som man kan spørge til – og ideer til hvilke spørgsmål man konkret kan stille for at få belyst hvert tema. Der er spørgsmål om fakta (hvor mange rengøringsassistenter beskæftiger I?), og der er spørgsmål om holdninger og opfattelser (hvad er efter din mening styrken i dag?) fordi det præger mulighederne for at udvikle og anvende kvalifikationer, mulighederne for jobudvikling i fremtiden m.v.

Tanken er ikke at spørgsmålene i guiden skal følges slavisk. På forskellige arbejdspladser er der forskel på hvilke temaer, der er aktuelle. Nogle temaer er hurtigt 'opbrugt'. For eksempel kan det være at arbejdspladsen ikke arbejder med team, og heller ikke har planer om at gøre det. Andre temaer kan være meget relevante og har behov for, at du uddyber temaet med flere spørgsmål.

## Tema 1: Arbejdet og dem der udfører det

### Medarbejderne

- Hvor mange rengøringsassistenter beskæftiger I?
- Hvordan vil du beskrive medarbejdergruppens sammensætning?
  - anciennitet
  - forskellige grupper (kvinder, mænd, indvandrere, studerende)
- Hvilke baggrunde har rengøringsassistenterne typisk?
  - har de jobberfaring fra rengøringsarbejde eller andre brancher
  - tidligere uddannelse
- Hvordan vil du karakterisere de erfarne medarbejdere med tre ord?

### Arbejdet

- Hvilke rengøringsfunktioner varetager rengøringsassistenterne især?
  - ved daglig rengøring
  - ved specialrengøring
  - ved hovedrengøring
- Varetager de andre servicefunktioner (opvask, tøjvask, vinduespolering...)?
- Hvilke muligheder er der for selv at forme sit job? – Har alle de samme opgaver eller kan forskellige personer have forskellige opgaver?
- Hvilke rengøringsprogrammer, maskiner, midler redskaber bruger I?
- Hvordan er arbejdet organiseret?
  - Har alle deres egne områder eller rokerer de?
  - Er arbejdet organiseret i team? Hvilke opgaver varetager temaet?
  - Synlig rengøring?
- Hvem samarbejder rengøringsassistenterne med i det daglige arbejde (kolleger, brugere, andre servicegrupper...)?
- Hvordan fungerer samarbejdet i dag – energifyldt, konfliktfyldt, kliker...
- Har rengøringsassistenterne fælles arbejdstider og pauser?

### Kvalifikationer

- Hvad kendetegner en kvalificeret/kompetent medarbejder hos Jer i dag? (beskriv både de faglige, almene og personlige kvalifikationer)
- Hvilke kvalifikationer er sværest at lære / udvikle / vedligeholde?
- Er arbejdet forandret de seneste år – opgaver der er forsvundet eller kommet til?
- Har rengøringsassistenterne kvalifikationer som de ikke har mulighed for at anvende som arbejdet er i dag, fx fra fritidsinteresser, tidligere uddannelser eller lign.? Har I overblik over det?

### Ledelsen

- Hvordan er rengøringsledelsen organiseret (tilsynsassistenter?, inspektører?, planlæggere?...).
- Hvilke opgaver varetager tilsynsassistenter og inspektører?
- Hvordan foregår den daglige arbejdsplanlægning (faste rengøringsplaner? tilpasninger efter aftale med brugerne...)?
- Hvordan vil du karakterisere jeres ledelsesstil/-principper med tre ord?

## Tema 2: Arbejdspladsens fremtidsplaner

- Hvordan forestiller du dig rengøringsarbejdet om 5 år (nye opgaver, ny organisering, nye metoder/redskaber/midler, ny kvalitetskontrol, nye rengøringssystemer)?
- Forventer du at rengøringsassistenterne får bredere job (fx vedligeholdelse, opdækning til møder, kopiering, køkken/kantine...)?
- Er der planer om ændret organisering i rengøringsarbejdet (team, synlig rengøring, samarbejdsformer...)?
- Har rengøringsassistenterne behov for nye kvalifikationer for at kunne det?
- Forventer du, at der kommer nye krav fra kunderne (fx om miljø, kvalitet, synlig rengøring, fleksibilitet)?
- Hvad skal rengøringsassistenterne kunne for at muliggøre det?
- Er der behov for at forbedre arbejdsmiljøet?
- Hvad skal rengøringsassistenterne kunne for at muliggøre det?
- Hvilke ønsker har medarbejderne til udvikling af deres arbejde / arbejdsplads?
  - Hvad er medarbejderne mest tilfredse med ved arbejdet i dag?
  - Er der områder som giver utilfredshed hos medarbejderne i dag?

## Tema 3: Arbejdspladsens brug af uddannelse i dag

- Deltager rengøringsassistenterne i dag i uddannelse?
- Hvilke kurser bruger I – hvilke har I for eksempel brugt inden for de sidste par år? (AMU, VUC; AOF; BST; egne...)
- Hvordan udvælges kurserne? (medarbejderne ønsker selv, medarbejderudviklingssamtaler, inspektørerne vurderer behov, fælles pakke for alle...)
- Hvem tager almindeligvis initiativ til uddannelse? (medarbejderne selv, inspektører, personaleafdelingen, tillidsrepræsentanter, andre...)
- Deltager alle / mange / få?
- Bruger I uddannelse som et middel til at nå bestemte udviklingsmål eller som et mål i sig selv?
- Skal uddannelse umiddelbart kunne anvendes i arbejdet eller er andre motiver i orden (fx at lære noget for at kunne hjælpe sine børn)?
- Hvordan er medarbejdernes holdning til uddannelse (engagerede, passive, nervøse...)?
- Hvad er jeres erfaringer med kurserne?
- Hvordan samler I op på kurserne, når rengøringsassistenterne vender hjem? (er det op til den enkelte? Bliver der fortalt om det på et personalemøde? Kommer der nye opgaver?...)
- Deltager man typisk alene eller sammen med kolleger?

#### Tema 4: Læringsmuligheder i arbejdet

- Holder I personalemøder/informationsmøder – hvem deltager og hvad diskuteres der?
- Bruger I intern oplæring også til erfarne medarbejdere?
- Deltager rengøringsassistenterne i udviklingsgrupper (fx ved nybyggeri, valg af nye midler eller redskaber)?
- Arrangerer I intern uddannelse (fx temadage, virksomhedsseminar, kurser...)?
- Har I gennemført forandringsprocesser / udviklingsprojekter de senere år?
  - Hvad har rengøringsassistenterne lært af det?
  - Hvordan er projekterne forløbet?
  - Medarbejderinddragelse?
- Hvilke beslutninger må medarbejderne selv træffe?
- Hvad gør medarbejderne hvis de har ideer til forbedringer / forandringer?

#### Team-samarbejde

- Hvilke opgaver varetager teamet?
- Hvilken kompetence har de? Hvad må de selv bestemme (ferieplanlægning, arbejdsplanlægning, indkøb, kvalitetskontrol, økonomi, redskaber/metoder...)?
- Hvordan organiseres det?
  - fast/skiftende koordinator
  - ledelsens nye rolle
- Har I planer om at udvide opgaverne?
- Hvad er teamene gode til i dag?
- Er der områder, du kunne ønske dig at de blev bedre til?
  - Hvordan går det med selv at tilrettelægge arbejdet?
  - Hvordan går det med at samarbejde – give ros og kritik til hinanden?
  - Hvordan er relationen til brugerne?
  - Hvordan er kvaliteten i arbejdet?
  - Hvordan går det med at holde møder?
  - Er der særlige områder, som er svære for teamene at håndtere (fx planlægning, indkøb,...)?

### **Spørgsmål til efterbehandling**

Analyse af interviewene:

- Hvad karakteriserer de erfarne rengøringsassistenter?
- Hvad karakteriserer ledelsen?
- Hvad karakteriserer arbejdet opgaver og organisering?
- Hvad karakteriserer arbejdspladsens kultur?
- Hvilke kvalifikationer kræver det nuværende arbejde?
- Hvilke uddannelsesbehov tror du, rengøringsassistenterne har for at klare de nuværende krav i arbejdet?
- Hvordan tror du arbejdet vil forandres i de kommende år?
- Hvilke nye kvalifikationsbehov forventer du, at det giver?
- Hvilke kvalifikationer udvikles bedst gennem uddannelse – hvilke gennem intern oplæring eller jobudvikling?

### **På vej mod et forslag til IKA-plan**

- Hvilke behov kan du se på baggrund af oplysninger fra besøget?
- Hvilke områder skal afklaringen foregå på?
- Hvordan kan man gøre IKA-forløbet praksisnært?
- Er der behov for nye eksempler, nye øvelser eller lignende?

## I-B: Spørgeguide til afdækning af læringsrum på virksomheden

Denne spørgeguide er bl.a. anvendt i forbindelse med et projekt om nye lærerroller i praksisnær kompetenceudvikling.

Spørgeguiden er indeholdt i rapporten: [Fra viden om arbejdsplads til didaktik](#)

### **Arbejdet og dets organisering**

#### **Temaer**

*Du/I kan bl.a. spørge til følgende temaer inden for området/feltet:*

- *Muligheder for at arbejde sammen i praksis.*
- *Muligheder for erfaringsudveksling i det daglige.*
- *Involvering i definition og udvikling af arbejdsopgaver – rammer og indhold.*
- *Mulighed for feedback og sparring.*
- *Arbejdsdeling mellem personalegrupper i forhold til planlægning, arbejdets udførelse, administrative opgaver osv.*

#### **Eksempler på spørgsmål**

- *Hvilke opgaver varetager du/de kortuddannede på en typisk arbejdsdag?*
- *Hvem samarbejder du/de kortuddannede med?*
- *Arbejder du/de kortuddannede under tidspres?*
- *Hvem fastlægger hvordan du/dekortuddannede skal udføre dit/deres arbejde?*
- *Hvem spørger du/de kortuddannede til råds hvis du/de er i tvivl om noget?*

## **Den politiske kultur**

### **Temaer**

*Du/I kan bl.a. se på følgende temaer inden for området/feltet:*

- *Formaliseret ret til efteruddannelse for forskellige personalegrupper.*
- *Adgang til information – samt tid og mulighed for at bearbejde den.*
- *Konflikthåndtering. Er det tilladt at være uenig?*
- *Hvad kan gøres til genstand for åben 'forhandling' og hvad ikke?*
- *Ret til deltagelse i beslutningsprocesser vs mulighed for det: på hvilke områder har man ret til at blive hørt, på hvilke har man mulighed for det og på hvilke hverken eller?*
- *Arbejdstidsspørgsmål.*

### **Eksempler på spørgsmål**

- *Har I en formuleret uddannelsespolitik? Hvad går den i givet fald ud på? Hvad giver den adgang til og i hvilket omfang?*
- *Holder I personalemøder? Hvem deltager?*
- *Hvordan er samarbejdsklimaet generelt på arbejdspladsen? Mellem ledelse og medarbejdere? Og medarbejdere imellem? Er det tilladt at være uenig med flertallet?*
- *Hvis der opstår uenighed, fx om hvem der skal varetage bestemte opgaver eller hvordan de skal prioriteres, hvordan løser I så det?*
- *Har du/de kortuddannede mulighed for indflydelse på placering af din/deres egen arbejdstid og ferie?*

## **Det uformelle sociale liv**

### **Temaer**

*Du/I kan bl.a. se på følgende temaer inden for området/feltet:*

- *Hvad giver status og anerkendelse på arbejdspladsen? – skaber det vanskeligheder for muligheden for og lysten til at lære?*
- *Plads til forskellighed: i måden at lære på; i arbejdsmetoder, i holdninger, bl.a. til at lære og til at udvikle sig; i prioriteringer i og af arbejdet, osv?*
- *Dominerende normer og værdier i gruppen og på arbejdspladsen som sådan.*
- *Holdning til uddannelse og læring.*
- *Bestemte krav og forventninger til samværsformer? - og til hvor længe man bliver på sin arbejdsplads om eftermiddagen/aftenen?*

### **Eksempler på spørgsmål**

- *Hvad kendetegner en god medarbejder?*
- *Hvornår har man virkelig kvæjet sig?*
- *Hvordan reagerer ledelse og kolleger hvis man har lyst til at dygtiggøre sig?*
- *Er det 'tilladt' at begå fejl? Hvordan reagerer ledelse, kolleger og den der har begået fejlen?*
- *Er det accepteret at vise usikkerhed? Hvordan reagerer ledelse og kolleger i sådanne situationer?*

## Værktøj II:

### Andre læringsformer end uddannelse/undervisning - Iscenesat læring

II-A	Historieværksted
II-B	Reflekterende team
II-C	Gensidige interview
II-D	Caféseminar
II-E	Temaer i indledende dialoger med partnervirksomheder

## II-A: Historieværksted

Et historieværksted afdækker individuelle og kollektive erfaringer om vigtige historiske situationer: Hvad var det der skete? Hvem var med? Hvilke faktorer var på spil? Mv. De historiske erfaringer bruges som afsæt for at skue fremad: Hvordan kan vi bruge de historiske erfaringer til fremtidig udvikling?

Nedenstående eksempel er hentet fra publikationen: [Inspiration til måder at lære på](#)

### *Styrken ved et historieværksted*

Når man taler om, og når man praktiserer kompetenceudvikling, ser man som regel af gode grunde fremad: Hvad skal der til for at klare de kommende udfordringer i en konkret virksomhed eller på arbejdsmarkedet?

Et historieværksted kan kvalificere denne fremadskuen ved først at grave lidt i hvad den enkelte medarbejder, en gruppe, eller en hel virksomhed egentlig har i bagagen. Der kan være gemt nogle ting i historien der kan forklare hvorfor den enkelte har lyst til, eller netop ikke lyst til, at lære noget bestemt. Der er ikke tvivl om at historien kan være med til at tydeliggøre vigtigheden af bestemte faktorer, fx typiske måder man hidtil har lært på.

Et historieværksted kan være velegnet til at træde et skridt tilbage og komme på distance af dagligdagen, og til at sætte spørgsmålstegn ved den måde man arbejder på for at finde frem til mere hensigtsmæssige måder. Det kan være med til at skabe en fælles bevidsthed om væsentlige ting i arbejdet som ellers kan ligge spredt på enkeltpersoner, eller være gemt væk bevidst eller ubevidst. I historieværkstedet bidrager alle deltagere til en fælles historie og en fælles viden. I løbet af processen bliver det tydeligt for deltagerne at den fælles historie kan fortælles med mange forskellige perspektiver, afhængig af hvilket job man bestrider i virksomheden. Det er denne rummelighed i historiefortællingen der giver plads til indsigt og erkendelser på tværs af afdelinger, team og deltagere.

For nyere medarbejdere er deltagelse i et historieværksted en givende og grundig måde at blive introduceret til væsentlige sider af virksomhedens historie, generelt eller i forhold til specifikke elementer.

### *Spilleregler*

I historieværkstedet skal der overholdes nogle spilleregler.

Alle deltager på lige fod. Hver især har deres egen version af hvad der er sket på virksomheden siden opstarten. Det er vigtigt at vide at ingen har den rigtige udlægning - ingen har patent på historien. Der er ikke noget rigtigt og forkert.

Forskellige opfattelser af hvad der er sket og hvad der er vigtigt, afhænger af hvem man er og hvor man var i virksomheden på det pågældende tidspunkt. Alle bidrager til at skrive virksomhedens historie eller dele af den, og alle bidrag er både velkomne og nødvendige.

Det er vigtigt at deltagerne forholder sig nysgerrigt til hinanden. Man bør ikke vurdere, kritisere eller diskutere for meget. Det giver mere at prøve at forstå hvad de andre mener med det de siger.

En ekstern tovholder sørger for at spillereglerne bliver overholdt.

#### *Begivenhedskort*

Efter en mundtlig forklaring på hvad et begivenhedskort er, får deltagerne nogle minutter tænkepause, hvorefter alle deltagere udfylder et antal begivenhedskort. Begivenhedskortene kan eksempelvis have følgende, enkle udformning:

<b>Årstal:</b>
<b>Hvad skete der?</b>

Det er tilstrækkeligt blot at skrive nogle stikord.

#### *Synliggøre tidsforløbet på en tørresnor*

Deltagerne hænger derefter begivenhedskortene på en tøjsnor der er hængt op i lokalet. Hvis det er en lang periode man ser tilbage på, kan tovholderen sætte nogle tidsmarkeringer op. Disse markeringer kan også hjælpe deltagernes hukommelse på gled.

#### *Deltagerne forklarer sig*

Når deltagerne hænger de udfyldte begivenhedskort op, har de mulighed for at fortælle lidt mere om begivenheden og for at forklare hvorfor de synes at det var en vigtig begivenhed.

#### *Opsamling i temaer eller i perioder*

I næste fase skiftes optik. Nu er det ikke længere enkeltbegivenheder der er i fokus. Nu skal disse grupperes, enten i historiske perioder med et fremherskende tema, eller de skal grupperes i gennemgående temaer der er dukket op i flere perioder.

Disse temamæssige grupperinger danner udgangspunkt for det videre forløb på virksomheden. Opfølgningen er central for at historieværkstedet ikke bare bliver betragtet som en sjov afveksling i dagligdagen, men som en anden måde at lære på som kan nyttiggøres senere.

#### *Der er ikke nogen fast skabelon*

Der er selvfølgelig forskellige måder at gennemføre historieværksteder på, afhængig af antal deltagere og af den problemstilling man ønsker at gå i dybden med. De to efterfølgende eksempler viser fælles træk og forskelle.

## II-B: Reflekterende team

Reflekterende team er en metode til at give tilbagemelding på et projekt, et problem eller lign. Metoden kan også pege på udviklingsbehov og give nye ideer handlemuligheder.

Metoden er meget anvendt fx i projektet 'Organisatorisk kompetenceudvikling på handelsskoler' hvor reflekterende team anvendes som et led i afholdelsen af dialogmøder om kompetenceudvikling, jf rapporten: [Organisatorisk kompetenceudvikling på handelsskoler](#).

### Formål

Formålet med denne metode er at skabe nye ideer og nye vinkler der kan give inspiration til nye forståelser og handlinger på en problemstilling.

Det andet formål er at så mange som muligt skal deltage i refleksionerne.

Det tredje mål er at give en gruppe eller et makkerpar mulighed for selv at vælge hvilke ideer det reflekterende team kommer med de vil arbejde videre med. De behøver ikke at svare på alt det som det reflekterende team siger og de behøver derfor ikke føle at de skal svare på eller forsvare sig.

### Roller

Der er flere roller involveret.

Gruppe/Makkerpar: Det er først og fremmest gruppen der er i fokus med deres fortælling. Det er gruppen der sætter ramme for hvad der skal reflekteres over og hvor gruppen har brug for ideer og nye forståelser.

Teamet: Det reflekterende teams opgave er at bidrage til en anden måde at se eller forstå en sag på. Teamet skal skabe nye tanker om sammenhænge, forståelser, forklaringer og handlemuligheder.

Det reflekterende team skal overvære gruppens/makkerparrets samtale i tavshed og må ikke snakke sammen. Men vi skal tale med os selv, føre en indre dialog hvor vi mens vi lytter stiller os spørgsmål som:

- Hvordan kan det der fortælles forklares på en anden måde?
- Hvilke andre vinkler kan der være på det der fortælles?

I et reflekterende team er gruppen/makkerparret i centrum. Det er dem der beslutter hvad de gerne vil blive klogere på. Et reflekterende team præsenterer andre forståelser af et problem, ideer til andre forklaringer og handlemuligheder, uden at pådutte andre deres mening. Et reflekterende team giver makkerparret anledning til at lytte og tænke, uden at man skal kommentere og forklare alt.

### Model for reflekterende team

1. Gruppen/Makkerparret præsenterer 'sagen' de gerne vil blive klogere på.  
Hvad har undret jer? Hvad har været svært? Hvad har overrasket? Hvad vil I gerne have de andres hjælp til at blive klogere på? I har 10 minutter.
2. Det øvrige hold deles i to reflekterende teams. Deltagerne skal tale med hinanden – ikke med makkerparret. Teamene skal ikke blive enige indbyrdes, men præsentere forskellige opfattelser for makkerparret.
3. Det ene team skal fokusere på hvad der er det *spændende og interessante* i det, makkerparret fortæller.

Hvilke gode ting har de gjort? Hvad har været godt i den måde, parret har grebet undersøgelsen an på? Er der noget som inspirerer jer?

Efter denne refleksion får makkerparret mulighed for at kommentere på det sagte, fx svare på konkrete spørgsmål. 5 minutter.

4. Det andet team skal fokusere på hvad gruppen/makkerparret kan *arbejde videre med*.

Hvad har været svært for gruppen/makkerparret? Hvad kan makkerparret gøre for at blive klogere på 'sagen'? Hvilke ideer har I til andre spørgsmål de kan undersøge – eller til temaer, de kan undersøge på andre måder? Hvis undersøgelsen skal gentages på en anden virksomhed, hvordan kan det så gøres?

Hvert team snakker indbyrdes i 10 minutter.

5. Gruppen/Makkerparret får 5 minutter til at samle op på, hvilke nye ideer de har fået. De skal ikke kommentere alle forslagene.

## II-C: Gensidige interview

Gensidige interview er en velegnet form til at sikre at alle kommer til orde, at deltagerne både lærer selv at fortælle om egne erfaringer, ønsker, overvejelser mv og lærer at lytte til kollegers. Gensidige interview kan anvendes som en del af et internt seminar, tema-dag, o.l. hvor det er vigtigt at få alle medarbejderen/kollegers erfaringer og meninger på bordet. Det er en velegnet form til refleksion hvor der i første omgang ikke diskuteres og vurderes, men udelukkende spørges og lyttes.

Nedenstående eksempel er anvendt på et aktørseminar i projektet 'Partnerskaber om praksisnær kompetenceudvikling'. Der henvises i øvrigt til: [Inspiration til måder at lære på](#)

### **Erfaringer med at skabe kompetenceudvikling i samspil med arbejdspladser**

Opgaven består i at interviewe hinanden om jeres erfaringer med at skabe kompetenceudvikling i samarbejde med arbejdspladser. I skal sidde sammen to og to og skiftevis fungere som interviewer og som ressourceperson.

#### **Fase 1: Første interview (ca 20 minutter)**

Interviewet skal tage udgangspunkt i en *konkret opgave, et projekt eller en konkret situation* fra din hverdag - altså et arbejde du har været aktivt involveret i. Det skal være en opgave/en situation hvor det efter din mening er lykkedes at få skabt en vellykket kompetenceudvikling for en gruppe kortuddannede medarbejdere. Vellykket kompetenceudvikling kan fx komme til udtryk ved en ændret praksis på det aktuelle område på arbejdspladsen, oplevelse af større kompetence i udførelsen af arbejdet eller bedre samarbejde på arbejdspladsen. Start derfor med at vælge en sådan opgave.

De følgende spørgsmål er forslag til hvor du som interviewer kan tage fat. Find gerne selv på supplerende spørgsmål undervejs. Det er vigtigt at spørgsmålene er nysgerrigt opklarende, at du er lyttende og ikke diskuterende.

- Hvad var det for en opgave/situation? Hvad var ideen bag og formålet med den?
- Hvordan blev den grebet an?
- Hvad var din rolle i det?
- Hvilke overvejelser om opgaven og dens muligheder for at skabe kompetenceudvikling havde du gjort dig inden?
- Hvad skete der?
- Hvad gjorde de andre?
- Hvornår blev du klar over at der nok ville komme kompetenceudvikling ud af det?
- Hvad opfattede du som tegn på at det ville ske?
- Hvordan udviklede det sig?
- Hvad var det du gjorde som var med til at skabe en vellykket proces?
- Hvad var det andre gjorde som fik det til at ske?
- Hvad var det i opgaven og i de organisatoriske rammer hos jer som gjorde det muligt?
- Hvilke vanskeligheder blev du opmærksom på undervejs?

#### **Fase 2: Andet interview (ca 20 minutter)**

Når I har fået belyst opgaven – eller der er gået 20 min. - bytter I roller.

### **Fase 3: Opsamling og refleksion (ca 20 minutter)**

Som opsamling skal I i fællesskab indkredse de vigtigste kendetegn ved en vellykket proces.

Overvej kendetegn på 4 områder:

- Hvad kendetegner uddannelsesinstitutionen?
- Hvad kendetegner arbejdspladsen?
- Hvad kendetegner processen (før, under, efter)?
- Personrelaterede kendetegn

## II-D: Caféseminar

Et caféseminar er uformelt og fokuserer på at skabe atmosfærefyldte rammer der åbner op for et stort deltagerengagement. Caféformen gør det muligt for deltagerne at diskutere et eller flere emner i en form for fælles dialog, på trods af at dialogen rent fysisk foregår ved forskellige borde. Ved at udveksle gæster mellem bordene, gå på besøg hos hinanden, sende resultater af arbejdet fra et bord videre til andre borde, samles dialogens mange dele.

Nedenstående er hentet fra: [Caféseminar](#) på Teknologirådets hjemmeside: [Teknologirådet](#)

### Forløbsbeskrivelse

Et caféseminar kan vare fra et par timer op til en hel dag. Lokalet caféseminaret afholdes i skal så vidt muligt indrettes som en café. Små caféborde, dug, blomster og stearinlys skaber fx en god, afslappet caféstemning. Der skal desuden være papir og farvede penne på bordene. Ellers skal der ikke være andet nogle forfriskninger som fx frugt, kaffe og vand. Stemningen kan yderligere underbygges ved at spille lav musik, når gæsterne ankommer til cafeen.

Caféseminaret kan startes med et oplæg, som skal inspirere gæsterne til det videre arbejde og skabe et fælles udgangspunkt at starte ud fra. Efter et eventuelt oplæg starter arbejdet i grupperne.

Arbejdet foregår i flere runder, hvor gæsterne i hver runde debatterer ved de små borde ud fra caféværtens spørgsmål. Gæsterne skal dokumentere de debatter, ideer og visioner, som opstår i grupperne. De kan dokumenteres på forskellige måder, fx postkort eller plancher.

Efter hver runde skifter deltagerne pladser, så en fra hver gruppe bliver siddende, mens resten af gruppen spredes ved andre borde. Så præsenterer den gæst, der er blevet siddende ved hvert bord, gruppens ideer og visioner for de gæster fra andre grupper, der er kommet hen til bordet.

Efter denne erfaringsudveksling samles de oprindelige grupper igen, og arbejdet går videre til næste runde med et nyt spørgsmål eller debateme fra caféværtens. Spørgsmål og debateme hænger sammen, så debatten løbende udvikler sig i forhold til det overordnede emne for caféseminaret.

Som afslutning på caféseminaret hænges alle resultater op på væggen, og alle gæster kan cirkulere og se de andre gruppers resultater.

### Direkte resultater

Resultatet af et caféseminar ligger først og fremmest i dialogen på selve seminaret. Den fælles, dybere forståelse af problemstillingen og den nye viden, ideer og visioner, der opstår, er caféseminarets vigtigste resultat. Det kan være svært at dokumentere resultaterne, men det er vigtigt at gøre det alligevel.

Gæsterne står selv for en løbende dokumentering i form af fx postkort eller plancher. Disse resultater skal efterfølgende renskrives og udgives i en rapport eller som en del af en rapport. Ønsker man at caféseminaret skal munde ud i konkrete vurderinger eller anbefalinger, kan man afsluttende spørge ind til dette.

Derudover kan man have en eller flere personer, der løbende beskriver caféseminaret med ord og billeder. Det kan blive til et cafémagasin, som enten kan sendes til gæsterne kort efter caféseminarets afholdelse, eller som kan udleveres ved caféens afslutning. Et cafémagasin kan hjælpe gæsterne til at huske tanker, ideer og indsigter, som opstod i løbet af caféseminaret.

### **Indirekte resultater**

Gennem erfaringsudvekslingen og det intensive arbejde med et teknologisk emne, opnår gæsterne dybere forståelse og ny indsigt i emnet og dets problemstillinger. Caféseminaret er desuden et godt sted at udvide sit netværk.

## II-E: Temaer i indledende dialoger med partnervirksomheder

Disse spørgsmål kan skolen anvende i forbindelse med de indledende drøftelser om indgåelse af et evt partnerskab. Temaet er behandlet i temahæfte 1 'Partnerskab om praksisnær kompetenceudvikling' fra nærværende projekt 'Partnerskab om Kompetenceudvikling'. Temahæfte 1 kan i en arbejdsversion hentes her: [Partnerskab om praksisnær kompetenceudvikling](#).

Der henvises endvidere til pjecen 'Fra kursusleverandør til kompetencepartner ' fra Learning Lab Danmark. Pjecen kan hentes her: [Fra kursusleverandør til kompetencepartner](#)

### Virksomhedens produkter/serviceydelser

- Hvad er virksomhedens væsentlige ydelser og produkter?
- Hvem er virksomhedens typiske kunder/brugere?
- Er der på det seneste sket væsentlige ændringer i produkter/serviceydelser?
- Forventes der væsentlige ændringer i produkter/serviceydelser?

### Virksomhedens organisation

- Hvordan er virksomhedens overordnet organisation, afdelingsstruktur, produktionsflow, sammenhæng mellem centrale og decentrale niveauer, o.l?
- Medarbejdersammensætning ift faggrupper, anciennitet, køn, alder.
- Sæsonsvingninger?
- Arbejdsorganisering:
- Hvem laver hvad.
- Faggrænser og disses betydning
- Teamorganisering?
- Tværororganisatoriske projekter
- Kommunikations- og samarbejdsflader (interne og eksterne) for de forskellige medarbejdergrupper
- Uformelle grupperinger

### Rekruttering

- Hvad lægger I vægt på ved ansættelsen af nye medarbejdere?
- Er der på det seneste sket ændringer i ansættelseskriterierne
- Er der ting I vil lægge mere vægt på fremover?
- Er der forskel på hvad I lægger vægt ved ansættelsen ift forskellige medarbejdergrupper
- Hvor mange har I ansat indenfor det sidste år?

### Medarbejderudvikling, efteruddannelsespolitik mm

MUS?

Principper og procedurer for uddannelsesplanlægning? Hvem deltager i uddannelsesplanlægningen? Forskelle i forhold til de forskellige faggrupper?

### Udfordringer i den nærmere fremtid

- Hvad kommer til at påvirke jer i de kommende år – globalisering, strukturreform, krav fra kunder/brugere, teknologiske fornyelser, knaphed på arbejdskraft, ændringer i typer af kunde/brugere, ændringer i produkter/serviceydelser osv
- Hvad er tidshorisonen for disse udfordringer?

- Hvad kommer det til at betyde for de forskellige medarbejdergrupper – antalsmæssigt
- Hvad kommer det til at betyde for de forskellige medarbejdergrupper i forhold til de krav der stilles til dem? Hvilke kvalifikationskrav mister af betydning, hvilke bliver mere afgørende?
- Hvordan karakteriseres en nøglemedarbejder fremover?
- Er der medarbejdergrupper der får det svært her på virksomheden?

### **Erfaringer med intern efteruddannelse og AMU**

- Hvilke interne efteruddannelsesaktiviteter bruger I – temadage, sidemandsoplæring, seminarer, o.l.? Gode og mindre gode sider ved dem
- Hvilke eksterne efteruddannelser bruger I? Hvad bruger I AMU-kurser til og hvor meget fylder de for de forskellige faggrupper? Interessen for uddannelse blandt medarbejderne
- Bruger I erhvervsskoler og AMU-centre til andet end AMU-kurser?
- Hvad synes I erhvervsskoler og AMU-centre specielt er gode til?
- Har I også dårlige erfaringer med erhvervsskoler og AMU-centre?
- Forventninger til et udbygget samarbejde?

### Værktøj III:

#### Afklaring af kompetenceudviklingsbehov – Vejledning

III-A	Kompetenceskema
III-B	Oplæring
III-C	Flytning af medarbejdere
III-D	Vejledning - redskaber til kompetenceafklaring af flygtninge og indvandrere

## III-A: Kompetenceskema

Et kompetenceskema kan synliggøre de kompetencer som den enkelte person eller medarbejder er i besiddelse af. Formålet er at synliggøre både de synlige kompetencer og de kompetencer der bygger på erfaring eller tavs viden.

Nedenstående kompetenceskema er hentet fra hæftet 'Synlige kompetencer - senior-kompetencer': [Metodehæfte seniorer](#)

Der henvises i øvrigt til KL's side: [Kompetenceweb.dk](#) og de forskellige videncentre for kompetenceafklaring af flygtninge og indvandrere: [Kompetenceafklaring: kompetence-kort](#) der indeholder andre forslag til kompetenceskemaer.

### Kompetenceskema

Hvad er det jeg kan?  
Og hvad vil jeg gerne lære?

Kompetenceskema for: \_\_\_\_\_

Senest udfyldt, dato: \_\_\_\_\_

Leders attestasjon: \_\_\_\_\_

Dette skema er tænkt som en hjælp til at dokumentere, hvad du kan og har lært.

#### Skemaet kan bruges til:

- Samtale med din leder om nye udfordringer
- Dokumentation i forbindelse med uddannelse
- Ansættelsessamtale
- Medarbejdersamtale

Som senior vil du have prøvet mange ting i dit arbejdsliv. Nogle af disse ting vil du fortsat gøre brug af, mens andre ting måske ikke er relevante for det du arbejder med i øjeblikket. Men de er med til at tegne et billede af din bagage. Derfor har du mulighed for at få dem med i skemaet.

Din leder kan skrive under på at du kan disse ting. Derved kan du bruge skemaet når du søger nyt job eller får en ny leder på din nuværende arbejdsplads.

#### Skemaet består af følgende dele:

- Det jeg nu gør i mit arbejde i firmaet
- Det jeg tidligere har arbejdet med i firmaet
- Jeg vil gerne lære at
- Kurser

God fornøjelse!

#### Værktøjer

### Kompetenceskema

\_\_\_\_\_

Dit nuværende job

\_\_\_\_\_

Hvilke opgaver har du oplært andre i?

\_\_\_\_\_

Hvilke særlige ansvarsområder har du?

\_\_\_\_\_

Hvem arbejder du sammen med?

\_\_\_\_\_

Hvilke grupper indgår du i?

\_\_\_\_\_

Dine tidligere job på virksomheden

\_\_\_\_\_

Har du i din tid på virksomheden været med til ...

\_\_\_\_\_

Andre erfaringer

## III-B: Oplæring

Checklisten er tænkt som en støtte til sidemandsoplæring. Ved løbende at afklare hvordan oplæringen skrider frem, kan den person der er under oplæring, lettere følge med i hvordan det går. Ligesom lederen kan se om aftalerne har brug for at blive justeret.

Farverne fra lys til mørk angiver en inddeling i tre niveauer i oplæringen. Fra hvid som er det basale, til mørk som er nogle af de punkter som det kræver længere tid at lære.

### Checkliste til oplæring

Oplæringsmåde Arbejdssituationer	<i>Vist, set og hørt</i>	<i>Prøvet under vejledning</i>	<i>Prøvet selvstændigt</i>	<i>Fået viden om</i>
1. En serie er i gang				
2. Omstilling				
3. Opstart				
4. Nedlukning				
5. Vedligehold				
6. Fejlsøgning - de 5 vigtigste				
7. Kritiske situationer - 3 eksempler				
8. Områdespecifik sikkerhed				
9. Varebestilling og -modtagelse				
10. Koordination og arbejdsplanlægning				
11. Status				
12. Programmering				

På de følgende sider findes der en checkliste for hver af de 12 arbejdssituationer. Disse sider skal udfyldes inden oplæringen starter. Her skal arbejdssituationen beskrives i relevante dele.

Udfordringen er at finde et passende niveau for de elementer man skriver ind i checklisten. Checklisten skal på den ene side være så omfattende at oplæringen af den nye kan vurderes, på den anden side ikke være så detaljeret at den kan anvendes som en arbejdsinstruktion.

Det kan derfor være en fordel at få hjælp af en udenforstående person der kender til arbejdsgangen. Det kan fx være en medarbejder fra produktionsteknisk afdeling eller fra planlægningsafdelingen, en koordinator eller en leder.

Arbejdssituation <b>1. En serie er i gang</b>	<i>Vist, set og hørt</i>	<i>Prøvet under vejledning</i>	<i>Prøvet selvstændigt</i>	<i>Fået viden om</i>
Opgaver				
Viden om:				
Hvilke hjælperedskaber kender I der kan bruges i oplæringen? Fx instrukser, sikkerhedsregler, logbøger, lommebøger mm? Skriv her:				

Arbejdssituation <b>2. Omstilling</b>	<i>Vist, set og hørt</i>	<i>Prøvet under vejledning</i>	<i>Prøvet selvstændigt</i>	<i>Fået viden om</i>
Opgaver:				
Viden om:				
Hvilke hjælperedskaber kender I der kan bruges i oplæringen? Fx instrukser, sikkerhedsregler, logbøger, lommebøger mm? Skriv her:				

Arbejdssituation	<i>Vist, set og hørt</i>	<i>Prøvet under vejledning</i>	<i>Prøvet selvstændigt</i>	<i>Fået viden om</i>
<b>3. Opstart</b>				
Opgaver:				
Viden om:				
Hvilke hjælperekskaber kender I der kan bruges i oplæringen? Fx instrukser, sikkerhedsregler, logbøger, lommebøger mm? Skriv her:				

Arbejdssituation	<i>Vist, set og hørt</i>	<i>Prøvet under vejledning</i>	<i>Prøvet selvstændigt</i>	<i>Fået viden om</i>
<b>4. Nedlukning</b>				
Opgaver:				
Viden om:				
Hvilke hjælperekskaber kender I der kan bruges i oplæringen? Fx instrukser, sikkerhedsregler, logbøger, lommebøger mm? Skriv her:				

Arbejdssituation	<i>Vist, set og hørt</i>	<i>Prøvet under vejledning</i>	<i>Prøvet selvstændigt</i>	<i>Fået viden om</i>
<b>5. Vedligehold</b>				
Opgaver:				
Viden om:				
Hvilke hjælperedskaber kender I der kan bruges i oplæringen? Fx instrukser, sikkerhedsregler, logbøger, lommebøger mm? Skriv her:				

Arbejdssituation	<i>Vist, set og hørt</i>	<i>Prøvet under vejledning</i>	<i>Prøvet selvstændigt</i>	<i>Fået viden om</i>
<b>6. Fejlsøgning - de 5 vigtigste</b>				
Opgaver:				
Viden om:				
Hvilke hjælperedskaber kender I der kan bruges i oplæringen? Fx instrukser, sikkerhedsregler, logbøger, lommebøger mm? Skriv her:				

Arbejdssituation	<i>Vist, set og hørt</i>	<i>Prøvet under vejledning</i>	<i>Prøvet selvstændigt</i>	<i>Fået viden om</i>
<b>7. Kritiske situationer - 3 eksempler</b>				
Opgaver:				
Viden om:				
Hvilke hjælperedskaber kender I der kan bruges i oplæringen? Fx instrukser, sikkerhedsregler, logbøger, lommebøger mm? Skriv her:				

Arbejdssituation	<i>Vist, set og hørt</i>	<i>Prøvet under vejledning</i>	<i>Prøvet selvstændigt</i>	<i>Fået viden om</i>
<b>8. Områdespecifik sikkerhed</b>				
Opgaver:				
Viden om:				
Hvilke hjælperedskaber kender I der kan bruges i oplæringen? Fx instrukser, sikkerhedsregler, logbøger, lommebøger mm? Skriv her:				

Arbejdssituation	<i>Vist, set og hørt</i>	<i>Prøvet under vejledning</i>	<i>Prøvet selvstændigt</i>	<i>Fået viden om</i>
<b>9. Varebestilling og –modtagelse</b>				
Opgaver:				
Viden om:				
Hvilke hjælperedskaber kender I der kan bruges i oplæringen? Fx instrukser, sikkerhedsregler, logbøger, lommebøger mm? Skriv her:				

Arbejdssituation	<i>Vist, set og hørt</i>	<i>Prøvet under vejledning</i>	<i>Prøvet selvstændigt</i>	<i>Fået viden om</i>
<b>10. Koordination og arbejdsplanlægning</b>				
Opgaver:				
Viden om:				
Hvilke hjælperedskaber kender I der kan bruges i oplæringen? Fx instrukser, sikkerhedsregler, logbøger, lommebøger mm? Skriv her:				

Arbejdssituation	<i>Vist, set og hørt</i>	<i>Prøvet under vejledning</i>	<i>Prøvet selvstændigt</i>	<i>Fået viden om</i>
<b>11. Status</b>				
Opgaver:				
Viden om:				
Hvilke hjælperedskaber kender I der kan bruges i oplæringen? Fx instrukser, sikkerhedsregler, logbøger, lommebøger mm? Skriv her:				

Arbejdssituation	<i>Vist, set og hørt</i>	<i>Prøvet under vejledning</i>	<i>Prøvet selvstændigt</i>	<i>Fået viden om</i>
<b>12. Programmering</b>				
Opgaver:				
Viden om:				
Hvilke hjælperedskaber kender I der kan bruges i oplæringen? Fx instrukser, sikkerhedsregler, logbøger, lommebøger mm? Skriv her:				

### III-C: Flytning af medarbejdere

De følgende spørgsmål kan være brugbare når erfarne medarbejdere skal flytte fra en afdeling til en anden. Du kan undersøge hvilke erfaringer den erfarne medarbejder har med at blive flyttet og hvilke tanker den erfarne medarbejder gør sig om den kommende flytning.

Du kan også undersøge hvad lederen af den gamle og lederen af den nye afdeling tænker om situationen.

Ved at stille spørgsmålene til erfarne medarbejdere og ledere er det muligt at belyse forskellige synspunkter på det at flytte til en ny afdeling. Det er også muligt at belyse forskellige ønsker til hvordan det at flytte til en anden afdeling skal foregå.

Tillidsrepræsentanten kan samle synspunkter og ønsker fra medarbejdere og ledere og bringe dem i spil. For eksempel i en diskussion om hvordan det kan blive en mere positiv oplevelse for erfarne medarbejdere at flytte afdeling.

#### Spørgsmål om skift til anden afdeling

Spørgsmål til den erfarne medarbejder
<i>Hvornår blev du flyttet til den afdeling du nu er i?</i>
<i>Hvordan foregik det?</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvornår fik du at vide du skulle flyttes?</li><li>• Vidste du noget inden da? Hvis ja, hvem havde fortalt dig det?</li><li>• Fik du at vide hvorfor du skulle flyttes?</li><li>• Blev du spurgt hvad du ville - ønskede?</li><li>• Fik du valgmuligheder?</li><li>• Havde du kontakt til leder om flytningen?</li><li>• Havde du kontakt til tillidsrepræsentant?</li></ul>
<i>Hvordan blev du modtaget i den nye afdeling?</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Af leder?</li><li>• Af medarbejdere?</li><li>• Af tillidsrepræsentant?</li></ul>
<i>Hvordan blev du lært op i det nye job?</i>

*Havde du samtale med nogen i den nye afdeling om hvad du havde erfaring med?*

*Hvad synes du var positive/negative oplevelser ved flytningen?*

*Hvordan synes du en flytning skulle foregå?*

- Hvad skal lederen gøre?
- Hvad skal tillidsrepræsentanten gøre?
- Hvad skal den/de medarbejdere der bliver flyttet, gøre?

### Spørgsmål til lederen for 'den gamle afdeling'

*Hvordan foregår flytning af erfarne medarbejdere normalt?*

- Hvordan bliver medarbejderen valgt?
- Hvordan bliver medarbejderen orienteret? Samtale, brev, besked? Var der dialog?
- Har medarbejderen mulighed for at udtrykke sine ønsker og bekymringer?
- Er der normalt kontakt til tillidsrepræsentanten?
- Er der normalt kontakt til lederen i den ny afdeling?

*Hvordan ønsker du at en flytning foregår fremover?*

- Hvad skal lederen gøre?
- Hvad skal tillidsrepræsentanten gøre?
- Hvad skal den/de medarbejdere der bliver flyttet, gøre

### Spørgsmål til ledere for 'den nye afdeling'

*Hvordan modtager I erfarne medarbejdere der bliver flyttet til jeres afdeling?*

*Hvem har den erfarne medarbejder normalt kontakt med i starten?*

*Hvordan bliver den erfarne medarbejder lært op i det nye job?*

*Adskiller oplæringen sig fra oplæringen af nye medarbejdere? Hvordan?*

*Gennemføres der normalt en samtale med den erfarne medarbejder om vedkommendes erfaringer og kompetencer?*

*Hvordan synes du erfarne medarbejdere skal modtages og oplæres fremover?*

- Hvad skal lederen og tillidsrepræsentanten gøre?
- Hvad skal de nye kolleger gøre?

### **III-D: Vejledning - redskaber til kompetenceafklaring af flygtninge og indvandrere**

Arbejdsmarkedsstyrelsen har på hjemmesiden: [www.kompetenceafklaringstilbud.dk](http://www.kompetenceafklaringstilbud.dk) vejledning til uddannelsessteder vedrørende kompetenceafklaring i forhold til flygtninge og indvandrere:

*'Kompetenceafklaring - en service fra AMS'*

[Kompetenceafklaring af flygtninge og indvandrere](#)

## Andre værktøjer relateret til vejledning

### Uddannelsesværksteder

Inspiration kan hentes fra rapporten Uddannelsesværksteder på VUC – en erfaringsopsamling skrevet af Christian Helms Jørgensen, Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, RUC, 2000.

Kan hentes på Undervisningsministeriets hjemmeside: [UVM](#) og filen er her: [Uddannelsesværksteder](#)

### Vejledningshjørne på virksomheden

Evaluering af KAD's og VUC's vejledningshjørner, se en nærmere beskrivelse af indhold, fordele og ulemper.

*Vejledningshjørner og uddannelsesambassadører: En evaluering af udvalgte vejledningsinitiativer* af Peter Plant, ph.d., Danmarks Pædagogiske Universitet, København.

[Vejledningshjørner på virksomheden](#)

### NNF i forandring

Et projekt for medlemmer af NNF i Hjørring-området ifm lukningen af Danish Crown slagteriet i Hjørring. Projektet omfatter et samarbejde mellem virksomhed, AF og skole om et uddannelsesforløb for fyrede slagteriarbejdere.

Se Arbejdsmarkedsrådet Nordjyllands hjemmeside: [NNF i forandring](#)

Projektet indeholdt følgende faser:

- Afdækning af kompetenceprofiler (anvendelse af CV'er i Jobnet)
- Afdækning af kompetencebehov i relevante virksomheder for kortuddannede
- Beskrivelse af kompetencekløft og forslag til uddannelsesprogrammer
- Perspektivering og evaluering



Aarhus tekniske Skole  
Tekniske Skoler Østjylland



**AMU SYD**  
Kolding • Fredericia • Ribe • Vejle

**TÉC**

AMU  Nordjylland

DEN EUROPÆISKE UNION

Den Europæiske Socialfond

