

#1.10

kubix.nyt

Kubix – en aktiv medspiller i AMU's udvikling »»
Kontrol eller tillid i ældreplejen? »»
Kan lean og værdiarbejde forenes? »»
Vekselluddannelser – også i krisetider »»

Til lykke fra sidelinjen

Af Bruno Clematide



I dag hvor AMU fejrer AMU sit 50 års-jubilæum, udgiver Undervisningsministeriet en avis der ser tilbage, gør status og peger fremad. Kubix har redigeret avisen, og redaktøren giver her sit bud på hvad der er værd at fejre.

I over halvdelen af AMU's historie og stort set hele mit eget arbejdsliv har jeg fulgt AMU's udvikling. I perioder fra sidelinjen, men ofte i direkte samspil med virksomheder, skoler, parterne og ministeriet om analyser, udviklingsprojekter og meget andet.

Allerstærkest i *min* erindring står en perlerække af oplevelser med deltagerne. Da en procesoperatør begejstret udrød at nu vidste han ikke bare *hvad* han skulle lave i kontrolrummet på en bestemt måde, men også *hvorfor* han skulle gøre det. Da en ufaglært kvinde i verdens smalleste job efter et AMU-kursus fortalte mig hvor godt det var at hun nu selv kunne gå i gang med at lokalisere fejl ved maskinstop – i stedet for altid at skulle vente på hjælp. Da en anden efter et kursus i personlig udvikling erklærede at nu kunne hendes mand da selv smøre madpakken når han ikke var tilfreds med hendes. Eller da en fjerde konstaterede at "det der edb" jo

ikke var halvt så svært som hun havde frygtet og at hun derfor straks ville tilmelde sig et videregående kursus i sin fritid.

Hertil kommer at det altid er ualmindeligt fagligt inspirerende at lave projekter sammen med undervisere, konsulenter og ledere der selv brænder for at udvikle AMU – eksempelvis ved at styrke samspillet mellem skoler og virksomheder eller ved at finde effektive former for praksisnær kompetenceudvikling.

Ikke lutter lagkage

Selv i en hyldest bør man ikke fortie at langt fra alt er fryd og gammen i AMU-land. Der findes deltagere som keder sig bravt fordi de ikke ved hvad i alverden den teori skal bruges til. Og der er dem som står af undervejs fordi de udmærket ved at de alligevel ikke får lov til at bruge det de lærer når de kommer tilbage til det daglige arbejde.

Jeg kan også undres over at der stadig er så mange virksomheder som ikke kender AMU og foruroliges af at nogen kan sætte spørgsmålstegn ved AMU's eksistensberettigelse. For mig er det uomtvisteligt at AMU har været og er helt afgørende for at både virksomheder og medarbejdere så hurtigt omstiller sig til nye teknologier og nye måder at arbejde på.

Når man som jeg er mest optaget af at deltagerne og virksomhederne får maksimal nytte af AMU, kan det nogle gange godt virke som om der i systemet

bruges mere krudt på nidkært juristeri og fikse finansieringsmodeller end på at udvikle de indholdsmæssige og pædagogiske sider af AMU. Det er vel de faglærtes og ikke-faglærtes kompetenceudvikling det hele kommer an på?

Misundelsesværdigt

Hver gang jeg deltager i internationale projekter eller netværk og fortæller om AMU, spærrer mine udenlandske kolleger øjnene op og spørger mistroisk: Kan arbejdsmarkedets parter i konsensus finde ud af hvad der skal være af efteruddannelsetilbud? Har alle faglærte og ikke-faglærte medarbejdere mulighed for at efteruddanne sig i kurser som er kendte i branchen og landsdækkende anerkendte? Kan de gøre det i deres arbejdstid og i de fleste tilfælde med fuld løn?

Den slags tager vi nærmest for givet i Danmark. Det gør de ikke i andre lande hvor det danske AMU-system ses som en sjældnen perle der betragtes med dyb beundring og misundelse.

Til lykke!

Der er al mulig grund til at ønske AMU et stort til lykke med de første 50 år. Og da systemer ikke kan tage imod lykønskninger, må hyldesten gå til alle der med flid og gejst har bygget AMU op og til dem som stadig holder det hele levende:

Deltagere, virksomheder der bruger AMU, undervisere, ledere, konsulenter, kursussekretærer på skolerne, parternes politikere og udvalgenes sekretariater samt embedsmænd i ministeriet.



[Læs avisen her](#)

Kubix – en aktiv medspiller i AMU's udvikling »»
Kontrol eller tillid i ældreplejen? »»
Kan lean og værdiarbejde forenes? »»
Vekselluddannelser – også i krisetider »»

Kubix – en aktiv medspiller i AMU's udvikling

Af Per Bruhn



I alle sine 12½ år har Kubix været dybt involveret i AMU's udvikling – fra strategiske analyser til projekter med virksomheder og skoler. Vi bringer tre eksempler i anledning af AMU's jubilæum og "kobberbrylluppet".

Siden starten har AMU formået at udvikle sine tilbud i takt med ændringerne i arbejdslivet: fra 'samlebåndsundervisning' over ny teknologi til ændrede samarbejdsformer. Også pædagogikken og relationen til virksomhederne har skiftet form undervejs.

Udviklingen er foregået på mange niveauer og i et samspil mellem mange aktører: Centralt i ministerier og efteruddannelsesudvalg, lokalt på de mange centre og skoler hvor lokale uddannelsesudvalg, virksomheder, ledere og medarbejdere har ydet hver deres bidrag.

Siden 1998 har Kubix ikke bare fulgt AMU's udvikling på nærmeste hold, men også taget aktivt del i den på alle niveauer. Dels ved at deltage i en lang række udviklingsprojekter, dels gennem konkrete analyser. Som en rød tråd i Kubix' AMU-engagement løber en særlig interesse for samspillet mellem skoler og virksomheder, praksisnær kompetenceudvikling samt de kortuddannedes læringsmuligheder.

Kubix' rolle kan illustreres af tre eksempler.

1. Den gode leverance

I slutningen af 90'erne foregik en del af AMU's strategiske udvikling under overskriften *Den gode Leverance*. Målet var at skabe samspil mellem virksomhed og skole om sammenhængende uddannelsesforløb fra forberedelse over gennemførelse til opfølgning.

Strategien affødte især en øget opmærksomhed om den opsøgende indsats over for virksomhederne så man kunne opsamle deres kvalifikationsbehov og skabe en mere praksisnær kompetenceudvikling.

Arbejdsmarkedsstyrelsen der dengang havde ansvaret for AMU, tog initiativ til projektet. Kubix bidrog blandt andet med konceptudvikling og kompetenceudvikling på AMU-centrene – som altid i et tæt samspil med de daværende AMU-centre. At tænke uddannelserne som 'før-under-efter' var en slags varemærke for Den gode leverance, og det tankegods præger stadig AMU i dag.

2. Tættere partnerskaber

Den gode leverance stillede krav om et meget tæt samspil mellem skole og virksomheder. Tiden der fulgte viste at også arbejdet med at transformere det lærte til det konkrete arbejde krævede tættere relationer mellem skole og virksomhed. Så tætte at både skoler og virksomheder var nødt til at lukke hinanden ind på hvad de tidligere havde opfattet som hinandens enemærker.

Heraf fødtes ideen om at udvikle egentlige partnerskaber mellem skoler og virksomheder. I et større projekt med fire skoler og mange virksomheder blev koncepter for partnerskaber udviklet og afprøvet. Kubix fungerede som faglige konsulenter gennem hele det to-årige projekt.

Partnerskabsideen involverer ikke kun de få konsulenter der har den direkte kontakt med virksomhederne, men forudsætter at den enkelte skole internt har de nødvendige kompetencer og den rette organisation til at udfylde partnerrollen. Derfor satte projektet også fokus på tværgående samarbejder, intern arbejdsdeling og en øget grad af videndeling på skolerne.

Læs mere om partnerskabsprojektet i hæfterne

- [Lovende parløb](#)
- [Fra ydre relationer til indre linjer](#)

3. Kvalifikationsanalyser

Det er efteruddannelsesudvalgenes opgave at sikre at arbejdsmarkedsuddannelserne lever op til arbejdsmarkedets behov. Udvalgene iværksætter derfor jævnligt analyser af nye teknologiske og arbejdsorganisatoriske udviklinger med relevans for uddannelserne, og Kubix har gennemført en lang række af sådanne analyser.

Analyserne kortlægger typisk hvordan forandringerne kan påvirke job- og kompetenceprofiler og kan hermed pege på fremtidige kompetencebehov. Vi deltager gerne i 'oversættelsen' fra kompetencebehov til konkrete uddannelsesiltag sammen med efteruddannelsesudvalg, deres sekretariater og skoler.

For yderligere oplysninger kontakt:

Bruno Clematide, bc@kubix.dk / 33 41 17 07
Per Bruhn, pb@kubix.dk / 33 41 17 05

Kubix – en aktiv medspiller i AMU's udvikling »»
Kontrol eller tillid i ældreplejen? »»
Kan lean og værddiarbejde forenes? »»
Vekselluddannelser – også i krisetider »»

Kommentar:

Kontrol eller tillid i ældreplejen?

Af Pernille Bottrup



Historierne om københavnske hjemmehjælpere der holder fri i arbejdstiden er dobbelt ulykkelige. Pjækkeriet er helt uacceptabelt, men en kur der bygger på kontrol og mistillid risikerer blot at gøre ondt værre.

Ældreplejen har de seneste måneder været omtalt i medierne som sjældent før. Ikke for det gode, og historierne om hjemmehjælpere som snyder på vægten, vækker da også berettiget harme og frustration – også hos os. Samtidig ser vi med en vis uro på de reaktioner det skaber hos politikere og andre meningsdannere.

Fra flere sider peges der på at vejen frem er mere kontrol og detaljstyring, fx ved at ansætte tilsynsførende der via uanmeldte besøg kan holde øje med om hjemmehjælperne leverer præcis hvad der er visiteret til. Alt sammen for at sikre at borgerne får hvad de har krav på.

Men risikerer øget kontrol ikke snarere at få medarbejderne til at miste engagementet og flytte fokus fra de ældres behov til opfyldelse af formelle krav? Signalerer det ikke mistillid til og manglende anerkendelse af de mange ansatte som gør et godt stykke arbejde?

Autonomi giver bedre pleje

Øget kontrol fratager medarbejderne endnu en del af den i forvejen sparsomme autonomi og selvbestemmelse de har i arbejdet. En autonomi som heldigvis i langt de fleste tilfælde bruges til i situationen fagligt at vurdere hvordan plejen af den ældre skal gribes an og hvordan der skal prioriteres inden for de snævre rammer som er udstukket. Til gavn for den ældre og til glæde for medarbejderne for hvem det at hjælpe de ældre og give dem en god pleje faktisk er helt afgørende for at de har valgt jobbet.

Det viser både det arbejde som vi, sammen med kolleger fra Roskilde Universitet, har gennemført inden for ældreplejen de sidste par år, og anden forskning på området. Vi har i vores arbejde set på hvad der skaber mening i arbejdet for medarbejdere i ældreplejen, og det at kunne yde en god og kompetent pleje til de ældre er et af de væsentligste elementer.

Medarbejderne sætter blandt andet en ære i at kunne observere ændringer i de ældres velbefindende og bruge det som et af grundlagene for at vurdere hvilken konkret hjælp de ældre har brug for i den aktuelle situation; naturligvis med udgangspunkt i den pakke af ydelser som den ældre er visiteret til. Kan badet fx vente en dag til fordel for en snak? Eller en gåtur prioriteres før oprydning? Har Fru Jensen brug for 10 minutter ekstra i dag der må hentes hos nogle af de andre – som så kan få ekstra tid en anden dag?

At kunne træffe disse faglige vurderinger og valg giver faglig stolthed og engagement i arbejdet. Det

bidrager samtidig til at den pleje borgeren får, er tilpasset det aktuelle behov og ikke kun er styret af formelle rettigheder til 10 min. personlig pleje, 4 min. morgenmad, 3 min. påklædning, 2 min. støttestrømper osv. Når de ældre udtrykker glæde og tilfredshed med denne indsats, rummer det ligeledes en anerkendelse som medarbejderne værdsætter.

Mistillid kan dræbe engagementet

Det er imidlertid disse meningsskabende elementer, denne mulighed for at bringe sin faglighed i spil som risikerer at forsvinde med stigende detaljstyring og kontrol af personalet i ældreplejen. Med kontrollanter der skal sikre at alt går efter bogen, at den enkelte ældre får lige præcis de 27 min. hun har 'ret' til, signalerer man manglende tillid til medarbejderne og manglende anerkendelse af deres faglighed.

Psykologisk forskning peger på at vi som mennesker har en tendens til at leve op til de forventninger der stilles til os. Møder vi tillid til at vi kan løfte en opgave og disponere fornuftigt, vokser vi som personer og medarbejdere og får løst opgaverne. Omvendt får mistillid medarbejdere til at miste engagement, undlade at tænke selv og fokusere på at undgå fejl. Deres opmærksomhed og energi flyttes fra kvalificeret observation og pleje af de ældre til at 'score højt' i kontrolmålinger.

Uanset hvor meget man kontrollerer, vil det næppe være nogen garanti for at nye sager ikke kan opstå. Her vil det være langt vigtigere at opbygge en kultur på arbejdspladserne hvor det netop er den ældres aktuelle behov samt tillid til medarbejdernes faglige skøn der er bærende elementer. Brodne kar i ældreplejen kan næppe helt undgås, men heldigvis udgør de en meget lille del af den samlede medarbejderskare, og deres gennemslagskraft vil være mindre i en kultur hvor gensidig tillid er det bærende princip.

Læs artikel om projektet om mening i ældreplejen [Faglig stolthed og kollegial støtte i ældreplejen](#)

For yderligere oplysninger kontakt:

Pernille Bottrup, peb@kubix.dk / 33 41 17 04
Per Bruhn, pb@kubix.dk / 33 41 17 05

Kubix – en aktiv medspiller i AMU's udvikling »»
Kontrol eller tillid i ældreplejen? »»
Kan lean og værdiarbejde forenes? »»
Vekselluddannelser – også i krisetider »»

Case:

Kan lean og værdiarbejde forenes?

Af Christine Theisen, journalist



På Kommunekemi er det lykkedes fordi ledelsen har været meget bevidst om at respektere organisationens værdier både da den introducerede lean og da filosofien skulle indarbejdes i de daglige arbejds gange.

De sidste 10-15 år har mange arbejdspladser været igennem større processer for at afklare deres værdier og lade dem være fælles pejlemærker i det daglige arbejde. Værdibaseret ledelse handler netop om at medarbejderne har en rettesnor i de stadig flere situationer hvor de selv skal træffe beslutninger uden at spørge deres nærmeste leder til råds.

Desværre går det gode værdiarbejde ind imellem fløjten hvis organisationen sidenhen indfører lean for at trimme arbejdsgange og minimere spild. Selv i organisationer der har opbygget en god tradition for dialog og værdibaseret ledelse, kan man opleve at lean bliver indført som en slags parallelorganisation uden blik for den eksisterende samarbejds kultur.

Kubix var konsulenter på Kommunekemis omfattende værdiproces fra 2006 til 2010 og blev derfor også bedt om at udpege de alvorligste faldgruber da

virksomhedens ledelse sidste år besluttede at indføre lean.

"Advarslerne fra Kubix var helt klart en øjenåbner for os," siger Kommunekemis administrerende direktør Carsten Fich og fortsætter: "Selv om vi ikke var i tvivl om at lean var det rigtige næste skridt at tage for os, så blev vi klar over at vi skulle gøre det i et helt andet tempo end vi ellers ville have gjort."

Det handler om medarbejderne

På et lederseminar hos Kommunekemi understregede Bruno Clematide fra Kubix at det kan gå grueligt galt hvis lean ikke bliver introduceret i den samme ånd som ellers præger virksomheden. Og hvor vigtigt det er at medarbejderne bliver hørt i processen.

"Medarbejderne har en helt legitim interesse i det her. Det er deres arbejdsdag det handler om, så selvfølgelig skal de have en stemme. Derudover kommer der som regel masser af gode ideer og forslag ud af at lytte til medarbejdernes hverdagserfaringer i udviklingsprojekter," siger Bruno Clematide.

På Kommunekemi oplever Carsten Fich ikke at det var vanskeligt at involvere medarbejderne. De seneste års værdiafklaring hvor rundbordssamtaler mellem ledere og medarbejdere har været en naturlig del af processen, har gjort det naturligt at tale sammen på tværs af afdelingerne.

"Vi har en udbredt konsensus om værdierne og har i forvejen vænnet os til at tale om hvordan vi kan lø-

se opgaverne bedre. Det har været en god platform at indføre lean ud fra," siger han.

Tre værdier i indførelsen af lean...

På Kommunekemi blev tre af virksomhedens værdier: *samarbejde, dialog og partnerskab* valgt som særlig vigtige når lean indføres. De tre værdier skal sikre at Kommunekemi får inviteret medarbejdere fra forskellige fora med i processen og minde virksomhedens ledere om at holde øjne og ører åbne for medarbejdernes reaktioner.

"Når medarbejderne oplever at vi tager dem alvorligt, engagerer de sig i opgaven på en anden måde. Selv om det selvfølgelig også giver en masse diskussioner om stort og småt når man involverer folk," erkender Carsten Fick.

"Nogle medarbejdere er jo ret skeptiske. De er bekymrede for hvad lean kommer til at betyde for deres job og synes måske at det er besværligt at skulle arbejde på en ny måde. Vi kan ikke få alle til at elske lean, men vi kan i hvert fald sikre os at alle har et overblik over hvad der skal ske og at vi systematisk samler op på alle medarbejdernes forslag," uddyber han.

... fire andre i det videre arbejde

Når der i næste fase af processen kommer nye lean-tiltag til, fokuserer Kommunekemi på fire andre af sine værdier: *selvstændighed, medarbejderinvolvering, variation og mening*.

"Spiller lean-tiltagene og disse værdier sammen, eller er der modsætninger vi skal være opmærksomme på? Igen handler det om at få noget konkret at diskutere ud fra hvis nye tiltag viser sig at skurre mod vores værdigrundlag," forklarer Carsten Fich.

I hverdagen betyder det bl.a. at organisationen skal stoppe op og drøfte det hvis en arbejdsproces er på vej til at blive fuldstændig standardiseret.

Fortsættes ...



#1.10 kubix.nyt



Kubix – en aktiv medspiller i AMU's udvikling »»

Kontrol eller tillid i ældreplejen? »»

Kan lean og værdiarbejde forenes? »»

Vekseluddannelser – også i krisetider »»

”Det kan give grobund for stor modstand over for lean hvis standarderne føres så detaljeret ud i organisationen at der ikke bliver noget spillerum tilbage til medarbejdernes selvstændige metoder. På den måde kan ekstrem standardisering risikere at drukne det lokale engagement og det aftalte lokale selvstyre i en virksomhed,” siger Bruno Clematide.

Indfører lean trin for trin

Efter et halvt års modningsproces har Kommunkemi indført lean i det område af organisationen der modtager og ekspederer affald. Turen er nu kommet til kundeservice og salg, og siden venter forbrændingsområdet. Carsten Fich er indtil videre tilfreds med forløbet:

”Vi er kommet rigtig godt fra start. Dels fordi vi i forvejen havde arbejdet så meget med værdier og intern dialog og samarbejde. Dels fordi vi i tide blev klar over hvilke minefelter vi skulle navigere uden om,” siger han.

Kubix – en aktiv medspiller i AMU's udvikling »»
 Kontrol eller tillid i ældreplejen? »»
 Kan lean og værdiarbejde forenes? »»
 Vekselluddannelser – også i krisetider »»

Inspiration:

Vekselluddannelser – også i krisetider

Af Bruno Clematide



Hvordan tackler andre lande med vekselluddannelser krisetider både på kort sigt og med langsigtede løsninger? Kubix har for Undervisningsministeriet søgt og fundet inspirerende svar i Schweiz, Tyskland og Holland.

Når krisen kradser, kommer vekselluddannelser som de danske erhvervsuddannelser let under pres. For så bliver det nødvendigt at finde ordentlige alternativer til de traditionelle praktikpladser som notorisk er sværere at skaffe når virksomhederne spænder bæltet ind.

Det er baggrunden for at Undervisningsministeriet bad Kubix drage ud i Europa og samle inspiration i andre lande der har lignende vekselluddannelsessystemer. Resultaterne er sammenfattet i en nyligt offentliggjort rapport. Og selv om man ikke uden videre kan overføre modeller direkte mellem landene, rummer rapporten stof til eftertanke og inspiration på især tre områder.

Eud for forskellige unge

Den bedste garanti for at erhvervsuddannelserne på langt sigt bidrager til at uddanne tilstrækkelig man-

ge faglærte er erhvervsuddannelser der kan rumme mange forskellige grupper af unge. Fra bogligt stærke til bogligt svage. Fra socialt velfungerende til socialt belastede. Fra unge der ønsker en hurtig vej ud på arbejdsmarkedet til unge med ambitioner om videreuddannelse.

I Schweiz har man formået at integrere erhvervsfaglige og erhvervsgymnasiale uddannelser og samtidig gjort systemet rummeligt i forhold til forskellige elevgrupper. Her kan unge vælge tre forskellige afstigninger:

- stå af efter to år og få en *berufsattest* der matcher job på arbejdsmarkedet
- stoppe efter tre eller fire år med det klassiske eud-bevis
- tage en gymnasial uddannelse – *berufsmaturität* – samtidig med at de tager en erhvervsfaglig vekselluddannelse.

Men der er nok også en grænse for hvor hårdt eud-buen kan spændes. Måske er det nødvendigt at finde løsninger uden om vekselluddannelsesprincippet for de grupper af unge der i forvejen har svært ved at finde en praktikplads.

I Tyskland er der således etableret flere rent skolebaserede uddannelser med undervisere der er særligt dedikeret til denne opgave. Det har ført til at unge uden chance for en praktikplads alligevel har gennemført en erhvervsuddannelse med succes og efterfølgende fået arbejde.

Permanent skolepraktik af høj kvalitet

Under både høj- og lavkonjunktur har nogle uddannelsesområder overskud og andre underskud af praktikpladser. Derfor kunne det være en del af en mere langsigtet løsning at tilbyde skolepraktik af høj kvalitet hvor eleverne under vilkår der ligner almindeligt arbejde, producerer meningsfulde produkter eller yder meningsfuld service.

Et spændende eksempel fra Holland kan måske vise vejen: Her er en fløj i et ganske almindeligt hotel indrettet som praktiksted. Elever arbejder under instruktion fra skolens undervisere med alle gængse arbejdsfunktioner på hotellet, betjener gæsterne døgnet rundt alle ugens dage. Eneste forskel er at priserne i denne fløj er lidt lavere for gæsterne. Og så det lokale erhvervsliv bakker løsningen op – ud fra den logik at der på langt sigt er brug for faglærte til branchen.

Uddannelser med høj status

I Schweiz og Tyskland har erhvervsuddannelserne stadig høj status. To tredjedele af en årgang begynder på en erhvervsuddannelse, og eud er dermed et ganske naturligt førstevalg for de unge.

Til erhvervsuddannelsernes høje anseelse bidrager et stærkt fælles commitment mellem nationale og regionale myndigheder, arbejdslivets organisationer og virksomhederne. Men også kampagner rettet mod unge, vejledere og virksomheder er med til at understøtte billedet af attraktive erhvervsuddannelser.

Rapporten 'Robuste erhvervsuddannelser – inspirationer udefra' gennemgår landenes erfaringer mere systematisk og rejser en række spørgsmål til refleksion blandt aktørerne i det danske eud-system.

[Download](#)