

#1.11

kubix.nyt

Tag din konsulent med i felten»»
Industriens faglærte skal klædes på til Lean»»
Når hele arbejdspladsen går til filmen »»
Kompetenceudvikling på herrers mark »»
Mange myter om unges omvalg »»

Tag din konsulent med i felten

Af Christine Theisen, journalist



Som regel rekvirerer kunder en konsulentydelse og afventer den færdige rapport. Den regel brød Niels-Erik Stahl fra Industriens Uddannelser (IU), da han ledsagede Kubix i researchen på en række virksomheder.

Involvér dig aktivt og personligt, når du arbejder sammen med konsulenter om fx en undersøgelse. Så lærer du nemlig langt mere end ved blot at læse den endelige rapport – og ofte noget du slet ikke havde regnet med. Det er essensen af Niels-Erik Stahls oplevelser ved at engagere sig stærkt i det projekt, han som uddannelseskonsulent selv var med til at bestille.

Undervisningsministeriet og IU ville gerne vide, hvordan ledelseskoncepter som Lean og Performance Management i praksis bliver implementeret på industriens arbejdspladser. Det spørgsmål skulle besvares ved blandt andet at interviewe ledelse og tillidsrepræsentanter på seks relevante virksomheder.

I stedet for at afvente Kubix' rapport valgte Niels-Erik Stahl at tage med ud til samtlige interview, ligesom han selv bidrog til en del af afrapporteringen. "Mit største faglige efteruddannelsesløb i 30 år" kalder han bagefter forløbet, hvor han både fungerede som (lyttende) flue på væggen og selv fik lejlighed til at stille spørgsmål.

En guldgrube af viden

I sin funktion som uddannelseskonsulent skal Niels-Erik Stahl gerne kunne se et par år ud i fremtiden for at vurdere behovet for efteruddannelse på industriens arbejdspladser. Og her var det lærerigt at være med i felten.

"Gennem interviewene fik jeg adgang til en guldgrube af viden, som bliver værdifuld i mit daglige arbejde fremover. For udover svarene på projektets primære spørgsmål fik jeg også indsigt i, hvordan arbejdspladserne bruger vores uddannelser – ja, deres syn på udbuddet af AMU-kurser og træning i det hele taget," siger han.

Mere målrettet kommunikation

Niels-Erik Stahl fik i tilgift en bedre fornemmelse af, hvordan forskellige former for ledelse virker og af de generelle vilkår på arbejdspladserne. Indsigt han ikke havde kunnet læse af rapporten, men som er væsentlig for hans arbejde og fx allerede har ændret hans måde at kommunikere på.

"Tidligere sendte jeg ofte meget lange breve ud til virksomhederne, men det blev jo tydeligere for mig, at der er grænser for, hvad ledere og tillidsrepræsentanter har tid til at læse i hverdagen. Tillidsrepræsentanterne viste sig desuden at være en noget mere uhomogen gruppe, end jeg gik og forestillede mig. Det tænker vi naturligvis med, når vi fremover henvender os til dem. Blandt andet trækker jeg mere på vores kommunikationsmedarbejdere, når jeg skal have budskaber ud til virksomhederne," siger Niels-Erik Stahl.

Fik afprøvet flere hypoteser

Også Kubix oplevede det som en fordel at have en så erfaren person med rundt, fortæller Kubix-konsulent Peter Hagedorn-Rasmussen.

"Det var meget gavnligt at have en kapacitet med, som har indsigt i hele uddannelsesområdet og som kender både skoler og virksomheder. Niels-Eriks viden og analyser undervejs gav os mulighed for at bore længere ned i de enkelte interview og afprøve flere hypoteser i forløbet," siger han.

Uventede gevinster

Peter Hagedorn-Rasmussen understreger, at nogle opgaver er mere velegnede end andre til at drage i felten sammen. Men erfaringen fra projektet viser, at når projektet lægger op til det, kan der være store gensidige fordele i modellen, hvor rekvireret og konsulent sammen finder en platform, hvorfra de kan være nysgerrige, åbne og udforskende.

"Der er meget visdom i det engelske begreb *serendipity*, der bedst kan oversættes med *slumpetræf*. Det handler om at finde noget andet og mere end det, man søger efter – og derefter erkende værdien af det, man har fundet," forklarer han.

Tag din konsulent med i felten»»
 Industriens faglærte skal klædes på til Lean»»
 Når hele arbejdspladsen går til filmen »»
 Kompetenceudvikling på herrens mark »»
 Mange myter om unges omvalg »»

Industriens faglærte skal klædes på til Lean

Af Bruno Clematide og Peter Hagedorn-Rasmussen



Hvordan produktions- og ledelseskoncepter som Lean og Performance Management praktiseres i danske industri-virksomheder, afhænger i høj grad af, hvordan de faglærte medarbejdere forstår og involveres i processen.

Lean er ikke bare Lean, og Performance Management (PM) bliver ofte gennemført forskelligt – selv to afdelinger på den samme virksomhed. For skønt begge koncepter har en fast kerne, bliver de altid omformet og oversat til noget særligt på den enkelte arbejdsplads.

Virksomhedskulturen, traditionen for teamarbejde og tilgangen hos de konsulenter, der hjælper virksomheden, er nogle af de faktorer, der afgør, hvordan den slags projekter udfolder sig i praksis. Dermed er der også stor forskel på, hvilke kompetencer virksomhedens faglærte medarbejdere skal have eller *får mulighed for* at bringe i spil.

I nogle virksomheder bliver de faglærte passive 'of-re' for koncepterne. I andre får de chancen for at bruge deres kompetencer til at udforske, udfordre og forme, hvordan koncepterne bliver oversat og tilpasset det daglige arbejde. Og jo mere de faglærte medarbejdere ved om de nye koncepter, jo bedre kan de hjælpe med at oversætte dem til hverdagsbrug.

Få de faglærtes kompetencer i spil

Om medarbejderne får mulighed for at bidrage til oversættelsen, kan have afgørende indflydelse på hele projektets forløb og succes. Rigtigt udnyttet kan de faglærtes kompetencer og viden om de faktiske arbejdsgange og –processer hjælpe arbejdspladsen til at forbedre processer, sikre bedre kvalitet og skabe organisatorisk læring. Graden af involvering kan også afgøre, om forandringerne bidrager til et meningsfuldt arbejde og et godt arbejdsmiljø.

Kubix har sammen med Industriens Uddannelser analyseret brugen af Lean og PM på en række fremstillingsvirksomheder – med særligt fokus på de kompetencer, faglærte har brug for. Fra listen med i alt 24 kompetencer kan nævnes:

- Teknisk-faglige kompetencer på det pågældende område, herunder forståelse af effektivitetsmål mv
- Metodiske kompetencer som fx at kunne indsamle og analysere data
- Organisatoriske kompetencer som fx at forstå værdistrømme og forretningsprincipper
- Evnen til at kommunikere fagligt – også på engelsk
- It-relaterede kompetencer
- Talforståelse og matematiske kompetencer, herunder evnen til at lave, læse og forstå statistikker
- Personlige kompetencer som bl.a. at kunne og turde tale om faglige temaer foran kolleger og ledere.

Kompetencer skal udvikles samlet

For at vurdere hvorvidt de nuværende industrielle erhvervsuddannelser udstyrer fremtidens faglærte med disse kompetencer, har Kubix sammen med Industriens Uddannelser analyseret uddannelsernes bekendtgørelser og uddannelsesordninger. Konklusionen er, at der er ganske store indbyrdes forskelle mellem uddannelserne på dette punkt, men at der i en række af dem allerede er skabt gode rammer for at udvikle de relevante kompetencer.

Deltagerne på en afsluttende workshop om analysen lagde desuden vægt på, at de nødvendige metodiske og organisatoriske kompetencer er tæt vævet sammen med de teknisk-faglige industrielle kernekompetencer – og at tilegnelsen af disse typer af kompetencer derfor også bør foregå integreret.

Analysen er gennemført i samarbejde med Industriens Uddannelser og finansieret af Undervisningsministeriet.

[Læs hele rapporten her.](#)

Koncepterne kort fortalt

Lean handler grundlæggende om at optimere værdistrømme i produktions- og forretningsprocesser. Hertil anvendes en række redskaber, der blandt andet sætter fokus på at reducere spild og nedbringe gennemløbstider.

Performance Management er et ledelsessystem til at forbinde virksomhedens overordnede strategi med medarbejdernes præstationer. Grundtanken er at strukturere og planlægge arbejdet ud fra resultatmål for enkeltpersoner, team og afdelinger.

Tag din konsulent med i felten»»
 Industriens faglærte skal klædes på til Lean»»
 Når hele arbejdspladsen går til filmen »»
 Kompetenceudvikling på herrens mark »»
 Mange myter om unges omvalg »»

Når hele arbejdspladsen går til filmen

Af Anne Mette Rasmussen og Peter Hagedorn-Rasmussen



At producere en film om sin egen arbejdsplads fremmer dialogen om, hvad der er kernen i arbejdet og hvilke fortællinger om arbejdspladsen, der er vigtige.

Tænk, hvis du var filminstruktør og skulle skabe filmen om din egen arbejdsplads. Hvad ville hovedfortællingen være? Hvilke situationer skulle med? Hvordan viser man hverdagen set fra forskellige synsvinkler? Osv.

Når Kubix bruger film som metode, inviterer vi medarbejdere og ledere til at lave drejebogen. Temaet kan være arbejdspladsen som helhed eller et afgrænset emne som fx faglighed, arbejdsmiljø, trivsel, innovation eller kompetenceudvikling.

I alle tilfælde kræver det, at deltagerne sammen stiller skarpt på hverdagens processer, situationer og faglige metoder. Hvilke billeder kan vise vores samarbejdsevne? Hvad mener vi med, at vi er innovative? Hvordan ser vores trivsel ud? Kan vi visuelt give fx pårørende indsigt i, hvordan vi løser svære faglige dilemmaer i mødet med brugerne?

Alene arbejdet med drejebogen afføder masser af værdifuld dialog og indbyrdes videndeling. Og den læring fortsætter, når ledere og medarbejdere derefter tager ansvar for at tilrettelægge og producere filmen.

Overblik og indsigt

Filmmediet er især stærkt, fordi man kan veksle mellem distance og dybde – mellem overblik og indsigt. Medarbejderne kan ved hjælp af kameraet skabe distance, se deres hverdag udefra og i en større sammenhæng. Men de kan også skifte til det nære perspektiv, hvor hverdagens situationer opleves med stor dybde fra fx en kollegas, en kundes eller en pårørendes synsvinkel. Det kræver, at man lever sig ind og drøfter hvordan andre ser på arbejdspladsen.

Film kan styrke arbejdspladsens identitet på mange måder. I Kubix er vi særligt optagede af at gøre skabelsesprocessen til et læringsrum for arbejdspladsen. Vores erfaring er, at det er i samtalerne om drejebog, plot og pointer, i udvælgelsen af situationer og i tilrettelæggelsen af optagelserne, at medarbejdere og ledere for alvor opbygger en fælles identitet. Men selvfølgelig er resultatet – selve filmen – også et vigtigt afsæt for dialog om og udvikling på arbejdspladsen. Kubix bruger derfor film som kreativ genvej til læring og opbygning af fælles identitet.

[Læs mere om Kubix' metoder til at styrke arbejdspladsens identitet](#)

Film om fælles faglighed

Nordlys er et botilbud under Socialforvaltningen i Københavns Kommune. Her har medarbejderne i Bolig 3 sammen med Kubix skabt en film om deres arbejdsplads: Fælles faglighed – det betyder vi trives! De har brugt produktionen som en anledning til i fællesskab at reflektere over og tydeliggøre deres faglighed. Forløbet har været en del af Projekt Trivsel, der fokuserer på arbejdsmiljø og socialpædagogisk faglighed på handicapområdet i Københavns Kommune.

Først har medarbejdere og ledelse drøftet, hvad deres faglighed består af, hvor den viser sig i deres daglige arbejde og hvad den betyder for beboernes livskvalitet og medarbejdernes arbejdsmiljø og trivsel. En mindre filmgruppe har arbejdet videre med de fælles input og omsat dem til en drejebog. Med hjælp fra et produktionsselskab er de ønskede scener skudt og efterfølgende redigeret. Kubix har udviklet ideen og fungeret som proceskonsulenter gennem forløbet.

Arbejdspladsens tovholder, Laura Vesth-Hansen, har været den drivende kraft gennem hele processen. Hun har lige fra første brainstorm på personalet møde til finpudsningen i redigeringsrummet sikret, at kollegerne løbende blev involveret, så det blev et fælles udviklingsprojekt for arbejdspladsen. "Det har været både svært og spændende og har sat en masse vigtige refleksioner i gang på arbejdspladsen," siger hun.

Den færdige film viser, hvordan medarbejdernes faglighed kommer til udtryk i hverdagen og hvordan den fælles faglighed smitter positivt af på trivslen hos både beboere og medarbejdere. Den fortælling tror Laura, at også de pårørende, beboernes dagtilbud, fysioterapeuter, forvaltningen og mange andre kan have glæde af at se.

[Se Filmen 'Fælles faglighed' fra Projekt Trivsel.](#)

Tag din konsulent med i felten»»
 Industriens faglærte skal klædes på til Lean»»
 Når hele arbejdspladsen går til filmen »»
 Kompetenceudvikling på herrens mark »»
 Mange myter om unges omvalg »»

Kompetenceudvikling på herrens mark

Af Christine Theisen, journalist



Alle organisationer har brug for at udvikle medarbejdernes kompetencer, så hvad i himlens navn gør man, hvis de personaleansvarlige ikke føler sig fagligt rustet til at tage opgaven på sig? En ny uddannelsesportal giver nu inspiration og støtte.

Hvad stiller man op med kompetenceudvikling i organisationer, hvor de personaleansvarlige måske hverken har tid, evner eller lyst til at påtage sig ansvaret for at udvikle medarbejdernes kompetencer?

Den udfordring står man overfor mange steder i den danske folkekirke, hvor de valgte menighedsråd fungerer som arbejdsgivere og dermed har det formelle ansvar for kirkefunktionærernes kompetenceudvikling.

"Jeg hører ind imellem menighedsråd sige, at de ikke behøver at holde personalemøder og MUS-samtaler, fordi man jo mødes på kirkegården, i sognegården eller søndag formiddag og taler sammen. Men her får man altså sjældent fat i de virkelige problemer, så de strukturerede samtaler er også vigtige," siger Erik Normann, der selv er formand for menighedsrådet i det lille Hune Sogn.

Nemt at bruge

Han er en af dem, der har brugt og fundet hjælp til personalearbejdet i Kirkeministeriets nye uddannelsesportal, som Kubix har udviklet værktøjer til. Udover gode råd til hvordan man kan forberede og gennemføre udviklingssamtaler, indeholder portalen redskaber til at afdække kompetencer, som medarbejderne har med fra fritidsinteresser eller tidligere job. Portalen indeholder også inspiration til personalegrupper, der sammen vil sætte fokus på ønsker til nye opgaver, uddannelse og samarbejde. Endelig rummer portalen gode eksempler på sogne, der er gået sammen om uddannelsesopgaven.

Materialet, som ikke kræver særlige HR-forudsætninger at benytte, er udviklet i samarbejde med seks sogne, heriblandt Hune, som også har testet redskaberne undervejs.

Graveren pynter kirken

"Det gør personaleopgaven kompliceret, at folkekirken som arbejdsplads både rummer almindeligt ansatte og frivillige eller udpegede medarbejdere, som kan have meget forskellige erfaringer og kompetencer. Succesen afhænger af, at man får motiveret begge grupper," fortæller Erik Normann.

Han ser blandt andet uddannelsesportalen som en god hjælp til at styrke samarbejdet mellem medarbejderne. Også på tværs af faggrænser. I Hune Sogn har man fx fundet nye opgaver til en gitplaget gravermedhjælper, der især om vinteren har vanskeligt ved for mange timers hårdt fysisk arbejde. I stedet bruger hun nu nogle af sine arbejdssti-

mer på at pynte kirken op søndag morgen og tage imod kirkegængerne. Hendes gode sangstemme har også gjort hende til en populær hjælper ved baby-salmesangen for sognets dagplejere.

Den slags opgaveglidning er godt for både medarbejderen og kirken, men den skal gribes rigtigt an, understreger Erik Normann.

"Man risikerer jo at skræmme en graver langt væk, hvis man siger, at han eller hun også skal stå for musikalsk legestue for 14 støjende børn. Det er først, når man får talt sammen om de fælles behov, lyst og kompetencer, at mulighederne kan åbne sig."

Tag ét skridt ad gangen

Personalearbejdet er meget forskelligt fra sogn til sogn. Derfor er redskaberne på uddannelsesportalen designet, så man kan plukke i dem og tilpasse dem til egne behov. At menighedsrådene på den måde kan tage ét skridt ad gangen, betragter Erik Normann som en stor fordel.

"Personaleansvar og kompetenceudvikling kan godt lyde som meget store opgaver. Men så må man begynde i et hjørne. Portalens værktøjer er en god anledning til at tage en snak om, hvordan det egentlig fungerer her hos os og om vi kan gøre det bedre. Det skylder vi medarbejderne. Arbejdet skal være meningsfyldt – både for de ansatte og de frivillige," slutter Erik Normann.

Redskaberne til *målrettet kompetenceudvikling* findes på www.kirkeuddannelse.dk. Gå ind via enten 'Medarbejdere' eller 'Arbejdsgivere' og find *målrettet kompetenceudvikling* i menuen til venstre.

Inspiration til at sætte medarbejdernes *tidligere erhvervede kompetencer* i spil:
<http://www.folkekirkenspersonale.dk/uddannelse/2-karriereforloeb/>

For yderligere oplysninger kontakt:
 Peter Hagedorn-Rasmussen, phr@kubix.dk
 33 41 17 08

Tag din konsulent med i felten»»
 Industriens faglærte skal klædes på til Lean»»
 Når hele arbejdspladsen går til filmen »»
 Kompetenceudvikling på herrens mark »»
 Mange myter om unges omvalg »»

Mange myter om unges omvalg

Af Mette Semey og Per Bruhn



Når unge springer fra én erhvervsuddannelse til en anden, skal det ikke ses som 'manglende målrettethed'. At forstå de unges motiver er forudsætningen for at hjælpe dem med at finde deres rette vej.

Der går ingen lige vej fra en ung afbryder sin erhvervsuddannelse, til han eller hun vælger at begynde på en anden. Og dét mange uddannelsesplanlæggere og skolefolk oplever som en slingrekurs, er for de unge selv blot en lille og helt nødvendig omvej i en ofte svær afklaringsproces.

Det er nogle af hovedresultaterne af en analyse, som Kubix har gennemført for Undervisningsministeriet. Kubix har interviewet 24 elever fra tre Sosu-skoler og tre Handelsskoler for at høre deres personlige uddannelseshistorier og dermed få de unges eget perspektiv på deres valg og omvalg.

Uafklarede og usikre

Selv om de unges veje og omveje er mangfoldige, finder man visse fælles mønstre, der måske kan give 'de voksne' inspiration til at hjælpe de unge med at træffe gode valg:

- De 15-årige er **ofte uafklarede** om, hvad de vil. De har meget få praktiske erfaringer og hvis de er skoletrætte, bærer deres første skolevalg

mest præg af at være et fravalg fra folkeskolen. Det er ikke et egentligt tilvalg af en bestemt erhvervsuddannelse og dermed heller ikke et sikkert valg.

- De unge **vælger for at tilfredsstille 'systemet'**. For nogle er det en strategi at vælge en uddannelse, de ikke tror, der er en jordisk chance for at komme ind på. På den måde håber de at kunne slippe. Andre vælger en uddannelse for at undgå yderligere pres for at foretage et valg. De føler sig pressede til at vælge hurtigt og forsøger i stedet at vinde tid til at tænke sig om og prøve sig selv af.
- Når de unge har brug for afklaring og omtanke, skyldes det ofte, at **usikkerhed om evner og muligheder** er en del af deres ballast fra folkeskolen.
- De unge har brug for en skole, hvor de kan se, at de gør en forskel. De giver udtryk for et **behov for anerkendelse** og oplever ikke, at skolernes vejledere griber fat i dem tids nok til at komme et fravalg i forkøbet. Fravalget vokser nemlig ofte langsomt frem. Ofte starter det med svære lektier, dårlig trivsel og manglende social tilknytning. Det fører videre ind i en ond spiral, hvor de ikke længere kan følge med, og så bliver fravalget til et næsten uundgåeligt sidste skridt.
- Det er vigtigt, at der er **betydningsfulde voksne** omkring de unge, som kan vejlede og støtte. Mange af de unge har mødt voksne, der fik spærret vejen for dem, men også voksne,

der troede på dem, som gjorde en særlig indsats for dem og som de gerne vil takke ved at fuldføre deres uddannelse.

Samlet viser de personlige uddannelseshistorier, at de unge *gør sig umage med deres liv*. Mange har erfaringer med mobning, konflikter med forældre og dårlige karakterer fra folkeskolen. På den måde er uddannelsesvalg bare en af de mange ting, der skal falde på plads for de unge.

Den lige vej er ofte snoet

Det er derfor også unuanceret at tale om 'manglende målrettethed'. Tværtimod er det tydeligt, at de unge faktisk kæmper for at finde en god vej – ofte med mange tunge erfaringer på slæb. Mange af de unge føler i deres skoleforløb, at de igen og igen er 'oppe mod systemet'.

Omvalget er i de unges øjne kun en lille omvej. Det kan være hårdt undervejs, men omvalget oplever de som uundgåeligt. Som noget, der har bragt dem videre i deres afklaring.

De unge fremhæver selv, hvor vigtigt det er at få mulighed for at prøve sig selv af i praktiske situationer. Det kan fx være at opleve en god kundekontakt. Derigennem mærker de, hvor deres egne grænser går, hvad de er gode til og hvad anerkendelse fra kunder og kolleger betyder for dem. Det er denne udvidelse af de unges *praksishorison*t, en afklaring må funderes på.

Analysen af de unges perspektiv peger på tre vigtige principper i en styrket indsats for at fastholde de unge i erhvervsuddannelserne: at sætte den unges ønsker og behov i centrum, at være åben over for den usikkerhed de unge medbringer samt at give den unge gode muligheder for at prøve sig selv af i forskellige praksissammenhænge.

Vil du vide mere om analysen, er du velkommen til at kontakte *Per Bruhn* (3341 1704) eller *Mette Semey* (3341 1701).