

**Afsluttende rapport  
Projekt 6.1**

**Strategi for vejledning af voksne beskæftigede  
i forhold til kompetenceudvikling  
og efter- og videreuddannelse**

**Rapporten er udarbejdet af:**

**Ellen Enggaard  
Karen Paaske  
Lene Poulsen  
Lone Nordskov Nielsen**

**August 2008**

## Projekt 6.1. Afsluttende rapport

# Strategi for vejledning af voksne beskæftigede i forhold til kompetenceudvikling og efter- og videreuddannelse

## 1. Indledning

Denne rapport har fokus på iagttagelser og analyser af fire voksenvejledningsnetværks etableringsfaser, januar-juni 2008.

I *kapitel 2* gives en beskrivelse af den internationale policy-kontekst, som udgør baggrunden for etableringen af voksenvejledningsnetværk i Danmark, herunder OECD's kortlægning og evaluering af vejledningen i en række lande og EU's ministerråds-resolution om livslang vejledning.

I *kapitel 3* redegøres for projektets historie og indhold, herunder Aftalen om bedre rådgivning og vejledning til beskæftigede og virksomheder, aftalens betydning for projektets fokusfelt og præcisering af fire strategiske felter som omdrejningspunkt for undersøgelsen.

I *kapitel 4* beskrives en række overvejelser i forbindelse med projektets metodiske tilgang, herunder en kort redegørelse for den aktionsforskningsidé, der var udgangspunkt for projektets arbejdsform.

*Kapitel 5* rummer analyser af de fire strategiske felter på baggrund af interviews og en common sense-analyse: Strategi for opsøgende vejledning, strategi for samarbejde med uddannelsesambassadører, strategi for it i vejledningen og strategi for etablering af én indgang til vejledning.

Endelig påpeges der i *kapitel 6* en række opmærksomhedspunkter, udfordringer og perspektiver – herunder utilsigtede konsekvenser. Det sker blandt andet med adresse til den evaluering af voksenvejledningsnetværkene, som det Nationale Center for Kompetenceudvikling skal forestå.

## 2. Den internationale policy-kontekst

Historien bag de nyetablerede voksenvejledningsnetværk kan henføres til en række politiske initiativer på europæisk plan, som starter i 2000 med EU's Memorandum om Livslang læring. Her blev uddannelses- og erhvervsvejledning for voksne for første gang sat på den politiske dagsorden, og det blev fulgt op af en række initiativer på vejledningsfronten, som skulle vise

sig at få stor betydning – også for dansk vejledning. På europæisk plan igangsættes Lissabonprocessen, og Københavner-deklarationen fra november 2002 understreger vigtigheden af at udvikle strategier i forhold til livslang vejledning og karriereudvikling. I begyndelsen af det nye årtusinde gennemfører OECD en omfattende kortlægning og evaluering af vejledningen i en række OECD-lande, herunder DK. I den danske landerapport fra 2003 konstateres blandt andet det kritisable forhold, at der ikke eksisterer reelle, synlige og tilgængelige vejledningstilbud til voksne i beskæftigelse (OECD, 2002). OECD-rapporten forholder sig kritisk til dansk vejledning på en række punkter, og vejledningsreformen fra 2003 synes rent faktisk at imødekomme en række af disse kritikpunkter. Imidlertid stopper reformiveren på vejledningsområdet ved de voksne. Efter at have indvarslet en fase to i vejledningsreformen, som netop skulle målrettes de voksne i beskæftigelse, resulterer uenigheder mellem de involverede ministerier i, at voksenvejledningsområdet reelt syltes – helt frem til i dag. Dette til trods for, at der på europæisk plan stadig sker en række væsentlige og skelsættende initiativer på vejledningsområdet, som fordrer national politisk opfølgning og implementering. Fx får vejledningen i maj 2004 sin første Ministerråds-resolution, som netop vedrører livslang vejledning. Resolutionen udpeger følgende fem prioriterede indsatsområder med opfordring til, at medlemslandene udvikler strategier for vejledningen, således at opfyldelse af de fælles politiske mål – livslang læring, social inklusion, et effektivt arbejdsmarked og økonomisk udvikling – kan kvalificeres (Sultana, R. 2007:3):

- 1) The need to implement lifelong guidance systems, i.e. a system of linked service provision that caters for citizens' needs for educational and occupational guidance throughout life
- 2) The need to broaden access to guidance in ways that facilitate service delivery and service use by citizens whenever and wherever needed
- 3) The need to strengthen quality assurance mechanisms in relation to all aspects of guidance service provision, including information and products
- 4) The need to refocus guidance provision so as to strengthen the citizens' competences to manage learning and career developments
- 5) The need to strengthen structures for policy and systems development at national and regional levels

I denne og andre af de EU-politiske resolutioner går det igen, at borgeren – det enkelte individ – skal stå i centrum for indsatsen, og at vejledningen derfor skal være synlig og tilgængelig for den enkelte. Vejledningen skal ligeledes opfylde det mål, at borgeren erhverver kompetencer til at håndtere udfordringen om livslang læring og egen karriereudvikling. Og vejledningen skal bredes ud, så tilbuddet foreligger i alle de situationer, hvor behovet opstår – fx på virksomheden.

I marts 2007 foreligger den første evalueringsrapport, som søger at indkredse, hvad der rent faktisk sker i medlemslandene med hensyn til implementeringen af Ministerrådsresolutionen (Sultana, R. 2007). Heri fremhæves mange fremskridt, men der påpeges også en del mangler og udfordringer, hvoraf nogle naturligvis giver eftertanke i forhold til den danske voksenvejledning. Men det fremhæves fx også, at Danmark rent faktisk er et af de steder, hvor der er eksperimenteret med uddannelsesambassadørordninger og forskellige vejledningsindsatser ude på virksomhederne.

Ligeledes er der udgivet en ”Håndbog for beslutningstagere” omkring uddannelses- og erhvervsvejledning (Cirius, 2007), som rummer en række strategiske overvejelser og forslag til løsninger. Heri påpeges det blandt andet, at ”for at understøtte livslang læring og en aktiv erhvervs politik skal der udvikles flere (vejlednings)tilbud til voksne i beskæftigelse”. Der efterlyses desuden flere vejledningstiltag på virksomhederne – vel at mærke med borgerens behov som omdrejningspunkt, frem for udelukkende virksomhedens.

I 2007 satte CEDEFOP ved en stor konference i Thessaloniki fokus på ”Guidance for workforce development”. Konferencen, hvor også dette projekts medarbejdere deltog, havde som formål at være katalysator for udvikling af en mangfoldighed af konkrete handlinger for vejledning af voksne i beskæftigelse – i eller udenfor virksomhederne. Konferencen satte fokus på mange af de dilemmaer og udfordringer, der opstår, når indsatsen fordrer samarbejde mellem blandt andet arbejdsmarkedets parter og mange andre interessenter, og inddrog erfaringer fra såvel forskning som konkrete projekter og praksisser i Europa.

Den internationale kontekst indgår som en slags bagtæppe i dette projekt. De forskellige vurderinger og diskussioner, vi lægger op til i kap. 6, vil relatere sig til denne kontekst såvel som de nationale målsætninger, der er formuleret i forhold til etableringen af Voksenvejledningsnetværkene.

#### **Kilder:**

- OECD (2002): *OECD-Review of Career Guidance Policies*. Denmark Country Note
- Sultana, Ronald (2007): *Europe and the shift towards lifelong guidance – a report on progress in implementing the Council Resolution*, CEDEFOP
- Sultana, Ronald & Watts Tony (2007): *Uddannelses- og erhvervsvejledning. En håndbog for beslutningstagere*, OECD/Europakommisionen (2004) og Cirius (2007)
- [www.vejlederforum.dk/http://www.brhovedstadensjaelland.dk](http://www.vejlederforum.dk/http://www.brhovedstadensjaelland.dk) (21-02-2008): *Resumé fra temamøde om ”erhvervs- og uddannelsesvejledning i et regionalt beskæftigelsesperspektiv”* 17.12.2008
- LVU-fagbladet (05/08): *Vejledningens vilkår*, [www.lvu.dk](http://www.lvu.dk)

### 3. Projektets historie og baggrund

I sommeren 2007 indgik regeringen sammen med Socialdemokraterne, Dansk Folkeparti og Det Radikale Venstre en aftale om ”Bedre rådgivning og vejledning til beskæftigede og virksomheder”. Aftalen betød, at der de næste tre år blev afsat 75 millioner kroner til udbygning af vejlednings- og rådgivningsindsatsen overfor medarbejdere og virksomheder. Lægges hertil de 50 millioner kroner, der tidligere blev afsat til opsøgende arbejde i forbindelse med Forberedende Voksenundervisning, bliver der således i alt 125 millioner kroner afsat til voksenvejledning. Denne aftale har da også i nogle sammenhænge fået kælenavnet ”Den lille Voksenvejledningsreform” med reference til den voksenvejledningsreform, der var ventet – men udeblev – i forbindelse med Vejledningsreformen 2004.

I aftalen indgår flere initiativer:

- Etablering af ca. 20 landsdækkende *voksenvejledningsnetværk* med erhvervsrettede udbydere af voksen og efteruddannelse og voksenuddannelsescentre. Netværkenes opgave er at styrke den opsøgende vejledning og rådgivning på virksomhederne med særlig henblik på kortuddannede
- Etablering af virksomhedsnetværk og samarbejde med *uddannelsesambassadører* på arbejdspladsen
- Etablering af ca. 20 lokale og fire regionale *voksenvejledningsfora* med henblik på bedre samspil og overvågning af voksenvejledningen
- Etablering af et *Nationalt Center for Kompetenceudvikling*. Centret skal indsamle og formidle viden om voksen- og efteruddannelse, bidrage til forskning på området samt evaluere den iværksatte voksenvejledningsindsats
- Udvikling af en internet-baseret *voksenvejledningsportal*, der indeholder oversigt over alle offentlige voksen- og efteruddannelser, en række test- og karriereplanlægningsværktøjer samt dokumentationsredskaber for realkompetencevurdering
- Etablering af et *Nationalt Voksenvejledningsråd*, der skal følge og rådgive undervisningsministeren om voksenvejledning

Fokus for aftalen er således primært de kortuddannede beskæftigede og de små og mellemstore virksomheder. Aftalen har dermed ikke et bredt voksenvejledningssigte – i form af et karrierevejledningstilbud til borgere – som vel var det, der kunne forventes af en egentlig voksenvejledningsreform. Men aftalen og i særdeleshed etableringen af de landsdækkende voksenvejledningsnetværk rummer spændende perspektiver for voksenvejledning – perspektiver der også er meget relevante i sammenhæng med de projekter i VUE’s regi, der har fokus på vejledning af voksne.

Det gælder i særdeleshed for det projekt, der påbegyndtes i november 2006 i regi af Videncenter for Uddannelses- og Erhvervsvejledning, der blev etableret i efteråret 2006: ”Strategi for information om VEU-systemet”. Projektets formål var at øge kendskabet til VEU-systemet på

organisations- og medarbejderniveau – med henblik på udvikling af vejledningspraksis på offentlige og private arbejdspladser. På flere måder blev dette projekts hensigt og indhold overhalet af den politiske virkelighed, og med indgåelse af Aftalen om bedre rådgivning og vejledning til beskæftigede og virksomheder blev det besluttet at omformulere projektet og knytte an til den tværinstitutionelle vejledning og rådgivning, der er indeholdt i aftalen – og som i januar 2008 blev udmøntet i etablering af 22 lokale voksenvejledningsnetværk. Projektet fik således en ny drejning, et nyt indhold og forløb – og en ny titel: ”Strategi for vejledning af voksne beskæftigede i forhold til kompetenceudvikling og voksen- og efteruddannelse”. Den nye titel tydeliggør blandt andet et fokusskifte fra information til vejledning.

Der er efter ansøgning etableret 22 lokale voksenvejledningsnetværk, der kan tilbyde voksenvejledning og uddannelsesrådgivning til virksomheder. Netværkene omfatter som udgangspunkt alle relevante uddannelsesinstitutioner, der udbyder offentlig efter- og videreuddannelse, dog som minimum de erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner og VUC. Ansvar for at sikre sammenhæng i vejledningstilbuddene og koordinere den opsøgende uddannelsesrådgivning forankres på én uddannelsesinstitution i netværket.

Det er netværkenes opgave at iværksætte opsøgende vejledning på arbejdspladser og i foreninger, blandt andet via fælles voksenvejledere og informationsaktiviteter, at tilbyde uddannelsesrådgivning særligt målrettet små og mellemstore virksomheder, gennem opsøgende virksomhedskontakt, etablering af virksomhedsnetværk og samarbejde med uddannelsesambassadører, og endelig at etablere én fælles indgang til vejledning via vejledningscentre eller kontaktpunkter.

I det nyformulerede projekt ”Strategi for vejledning af voksne beskæftigede i forhold til kompetenceudvikling og voksen- og efteruddannelse” tager vi afsæt i disse nye voksenvejledningsnetværk. Vi ønskede at følge etableringen af netværkene, idet vi både ønskede at beskrive strategier og praksisudfordringer og samtidig være en sparringsressource, som netværkene kunne trække på i vejledningsfaglige spørgsmål. Det har været formålet at identificere praksisudfordringer i voksenvejledning i forhold til medarbejdere på små og mellemstore virksomheder og analysere voksenvejledningsnetværkenes funktion. Desuden har det været målet at formidle viden og erfaringer om god praksis vedrørende opsøgende vejledning på arbejdspladserne til områdets aktører, interessenter og vejledere.

Vi valgte at sætte fokus på fire strategiske felter og stille en række undersøgelsesspørgsmål til disse:

### *Strategier for opsøgende vejledning*

Hvilken karakter har samarbejdet med virksomhedsledere, uddannelsesambassadører og tillidsfolk? Hvordan lægges de tværinstitutionelle kræfter sammen? Hvordan deles virksomhedsnetværk? I hvor høj grad er der tale om strategisk kompetenceudvikling ud fra et virksomhedsper-

spektiv og i hvor høj grad individuel karrierevejledning ud fra et medarbejderperspektiv? Og hvordan påvirker den opsøgende aktivitet vejlederrollen?

### *Strategier for it i vejledningen*

Hvilke ressourcer kan it tilføre vejledningen? Hvilke barrierer er der i brugen af it i vejledningen? Kan it gøre vejledningen til selvbetjening? Eller skaber it et større behov for vejledning? Hvad er styrker og svagheder ved it-vejledning i forhold til ”ansigt til ansigt”-vejledning?

### *Strategier for samarbejde med uddannelsesambassadører*

Hvilke problemstillinger og muligheder ligger der i at etablere samarbejde mellem professionelle vejledere og nøglepersoner i virksomheder med kontakt til målgruppen – de ofte uddannelsesuvante medarbejdere? Hvilke forsøg og erfaringer gøres med utraditionelle metoder og scener for vejledning?

### *Strategier for etablering af én indgang til vejledning*

Hvad forstås ved én indgang? Hvordan samarbejdes der om den? Hvilke overvejelser gøres der i forhold til uvildighed og etik? Hvordan og i hvilken grad kan man vejlede til hinandens institutioner og uddannelser? Hvordan sikrer vi en professionel og uafhængig vejledning?

Første aktivitet i det nydefinerede projekt var at deltage i undervisningsministeriets opstartskonference den 15. januar 2008 for de nyudnævnte voksenvejledningsnetværk. Deltagelsen bestod i en præsentation af Videncenter for Uddannelses- og Erhvervsvejledning og vores aktuelle projekt samt ledelse af fire temadrøftelser om netværkenes strategier i forhold til fokuspunkterne: Det opsøgende arbejde, brugen af it i vejledningen, samarbejdet med uddannelsesambassadører og etableringen af én indgang til vejledning i netværket.

På baggrund af konferencen og netværkenes ansøgninger blev fire voksenvejledningsnetværk udpeget med henblik på at følge disse i deres etablering og fastlæggelse af strategier på de nævnte punkter samt med henblik på at identificere vejledningsfaglige problemstillinger og praksisudfordringer og tilbyde sparring i forhold til disse. De fire netværk blev udvalgt efter kriterier om repræsentation af både små og store netværk, netværk med forskellige deltagerkredse, netværk med erhvervsskoler, AMU eller VUC som ledende institution og endelig med en geografisk spredning. De udvalgte netværk er Storkøbenhavn, Uddannelse Fyn, Compass (Randers) og Vejledningsnetværk Thy og Mors.

I løbet af april måned gennemførte vi det første interview med hvert af de fire netværk. Disse interviews havde primært til hensigt at få indtryk af hvilke overvejelser, prioriteringer og valg netværkene gjorde, hvor langt de var nået i processen samt skabe den første kontakt.

Interviewene blev i maj måned fulgt op af endnu et interview, denne gang med hovedvægt på konsulenternes møde med virksomhederne. Interviewene var tilrettelagt ud fra en semistruktureret spørgeguide.

Det var vores forventning, at projektgruppens deltagere kunne have en aktiv interagerende rolle med henblik på både at undersøge og understøtte feltet, specielt i forhold til vejledningsfaglige problemstillinger. Denne forventning blev imidlertid ikke indfriet. Vi tilskriver det i første række, at vores undersøgelse alene har haft mulighed for at følge den spæde opstartsfasen af netværkene, som igen har sammenhæng med, at udpegningen af netværkene blev forsinket på grund af folketingsvalget i november 2007.

Projektet har imidlertid identificeret en række temaer, som kan karakteriseres som praksisudfordringer i netværkenes etableringsfase. Disse præsenteres i det følgende efter en række metodiske overvejelser, og der opstilles en sammenfatning og en perspektivering af erfaringer og refleksioner i forhold til de fire strategier.

Projektets resultater vil blive formidlet på VUE's konference d. 25. august 2008. Herudover vil resultaterne indgå i den både kvantitative og kvalitative evaluering, som det Nationale Center for Kompetenceudvikling, NCK, skal forestå. NCK udgøres af et konsortium bestående af Danmarks Pædagogiske Universitetskole (DPU), Anvendt Kommunal Forskning (AKF), Nationalt Videncenter for Realkompetencevurderinger (NVR) og Videncenter for Uddannelses- og Erhvervsvejledning (VUE). Desuden indgår CARMA, Ålborg Universitet, i arbejdet i NCK.

#### **4. Metodeovervejelser**

I udgangspunktet valgte vi en metode, som bygger på en aktionsforskningsidé, med en kritisk teoretisk tilnærmelse.

Aktionsforskning er kendt og anerkendt som en demokratisk social videnskab eller som videnskabelse baseret på demokratiske værdier: "*Action research in its democratic, normative meaning is a child of a hermeneutic philosophy of knowledge*" (Nielsen et al.:2006:67). En kritisk tilgang vil i sit udgangspunkt betragte virkeligheden som uretfærdig og inhuman, det vil vi i projektgruppen modificere på den måde, at vi vil være opmærksomme på magt og struktur i feltet, som vil sætte sig igennem som agenda for etablering og funktion af voksenvejledningsnetværkene.

Aktionsforskning bygger på idéen om, at viden ikke skabes alene af forsker og eksperter. Aktionsforskeren må altid have en kritisk bevidsthed om nødvendigheden af og mulighederne for at skabe demokratisk viden (Nielsen et al. 2006).

Det handler om at aktionere i praksisfeltet og dernæst studere virkningerne af aktionen. Som forsker er man i denne tradition ikke optaget af eksperimentel kontrol, men mere optaget af at påvirke situationen og bidrage til praktiske forbedringer af virkeligheden.

I aktionsforskning er nærhed, intensitet, menneskelig interaktion og aktørperspektiv væsentlige elementer (Salo, Petri i Tiller, 2004, p. 94). Selvom udviklingsdialog er et af postmodernitetens godord (Tiller 2004, s. 25), så fremfører Tiller følgende: ”*Dialogen mellem forsker og praktiker er en nøkkelfaktor i aksjonsforskningen*” (ibid.). Målet med aktionsforskning er at forbedre praksis, producere kundskab og dokumentere ændringsprocesser (Madsen, Janne i Tiller, 2004, p. 150). I aktionsforskning er målet en professionel udvikling, som sker gennem grupperefleksion, handling, evaluering og derpå en forbedring af praksis. Gennemførelsen af aktionsforskning sker på baggrund af, at deltagerne i samarbejde foretager en kritisk analyse. Deltagerne og forskeren afdækker således eventuelle problemer, og sammen finder de strategier og handlinger til løsning af disse (Madsen, Janne i Tiller, 2004, p. 150). Ved starten af et feltarbejde må der ligge en grovskitse, som indeholder generelle tilnærmelser til progressionen i forskningsarbejdet. En mere detaljeret plan kan man ikke foretage, før processen er i gang. Som forsker indenfor aktionsforskning må man være sig bevidst, at en søgen efter alternativer til det bestående indebærer en kritik af det, som er. Feltets fanebærere kan blive sårede og kan reagere ved at søge at uskadeliggøre det, som forskeren kommer med ved at negligere eller lukke forskeren ude (Tiller, 2004, p. 19). Aktionsforskning kræver samarbejde, som fordrer mere end faglige kundskaber. Det er således vigtigt at have kendskab til feltet og de mennesker, som arbejder der. Tom Tiller skriver følgende om at have mere og andet end faglig kundskab: ”... *må du behendig og fleksibelt kunne vandra i den viktige livstrappa med de tre trinnene: kunnskap, kjennskap og klokskap*” (Tiller 2004, p. 23). Aktionsforskeren præger den viden, som forskningen fører til, og på den baggrund er misforståelser og mistolkninger en åbenbar risiko i relation til forskningens resultater, som forskeren må have meget fokus på. Innovations- og kaosangst vil i aktionsforskning i højere grad være en følgesvend sammenlignet med andre forskningsdesign, hvor hypoteser, problemstillinger og datamateriale i større grad er definerede og er kontrollerbare (Eilertsen i Tiller, 2004, p.37).

Samlet betyder det, at vi som projektgruppe må have en større grad af kulturel sensitivitet og kommunikative kompetencer, end det er nødvendigt indenfor andre forskningsgenrer. Vi skal etablere et samarbejde med feltets aktører og være bevidste om, at metoden kan forårsage dilemmaer, når vi både vil demokrati og innovation i relation til voksenaldervejledningsnetværkene. En central forestilling i aktionsforskning er cooperative inquiry, som vil være vores normative tilgang.

### **Dataindsamling og designovervejelser**

Den første overvejelse er udvælgelse af det felt, hvor undersøgelsen skal finde sted, og hvorfra empirien skal komme. Undervejs i projektet sker der ændringer af politisk karakter, som bety-

der, at vi i projektgruppen ændrer valg af felt. Vores første idé var at samarbejde med et noget bredere felt, bestående af interessenter indenfor voksenvejledning og kompetenceudvikling af voksne. Et felt bestående af virksomheder, relevante uddannelsesinstitutioner herunder AOF og LOF, fagbevægelse herunder LO og 3F, VUS kontakt (Kbh.) og repræsentanter fra projekter, som arbejder med kompetenceudvikling og vejledning af voksne eksempelvis indenfor fængselsvæsenet og forsvaret. Etableringen af voksenvejledningsnetværkene betyder, at vi i stedet for ovennævnte felt laver et nyt valg i samarbejde med Undervisningsministeriets vejledningskontor. Det valgte felt bliver de 22 nyetablerede voksenvejledningsnetværk.

Den første kontakt til feltet bliver et opstartseminar for voksenvejledernetværk den 15. januar 2008 i regi af Undervisningsministeriet.

Projektgruppen deltager aktivt på opstartseminaret med et oplæg ved projektlederen, som fortæller om vores projekt, og hvorledes det relaterer sig til arbejdet i voksenvejledningsnetværkene.

Udvælgelse af aktører, som projektgruppen vil interviewe dybere to gange i opstartsfasen og den første etableringsfase af voksenvejledningsnetværkene, sker ud fra observationer, som projektgruppen har gjort i workshops på ovennævnte opstartseminar. Der udvælges fire netværksgrupper, som er forskellige i relation til størrelse, geografi, institutioner i netværket, om de er funderet på et tidligere kompetencecenter og endelig forskellighed i ansøgning.

Aktører fra de udvalgte netværk udvælges, således at projektgruppen kontakter den netværksansvarlige, og denne afgør, hvem der skal deltage i første interview. Det bliver således tilfældigt i forhold til projektgruppen, som på denne måde ikke direkte påvirker, hvem der deltager i første interview.

Interviewene finder sted i foråret 2008 på følgende steder: Thisted, Randers, Odense og København.

Dataindsamlingen foregår ved to interview i hvert af de fire netværk.

Første interview er semistruktureret og handler om organisering af vejledningsstrategier indenfor flg. områder:

- Opsøgende vejledning
- It i vejledningen
- Samarbejde med uddannelsesambassadører
- Etablering af én indgang til vejledning

Andet interview er semistruktureret ud fra en udarbejdet spørgeguide:

## Kontakt med brugere

*Hvordan etableres kontakten til virksomheder?*

- *Hvem forhandles der med?*
- *Hvordan etableres kontakten til medarbejdere?*
- *Overvejelser om døråbnere ved første kontakt/besøg?*
- *Overvejelser om, hvorledes der skabes resultater/opfølgning af indsatsen?*
- *Overvejelser om, hvem der kan/skal være uddannelsesambassadører?*
- *Hvordan defineres rollen som uddannelsesambassadører?*
- *Hvordan samarbejdes med uddannelsesambassadører?*

## Samarbejde i netværk

- *Hvordan vedligeholdes samarbejdet i netværket?*
- *Hvordan samarbejdes om én indgang?*
- *Hvordan samarbejdes om den økonomiske del?*
- *Anvendes it i samarbejdet?*

## Vejledning

- *Hvordan vejledes virksomheder?*
- *Hvordan vejledes medarbejdere?*
- *Hvordan benyttes konsulentfunktionen?*

## Andet

- *Hvad har været det mest overraskende?*
- *Hvilke udfordringer har været de største?*

Projektgruppens deltagere tager en aktiv interagerende rolle i interviewet, hvor det er hensigten både at undersøge, støtte og eventuelt at udfordre feltet med henblik på innovation.

Begge interview foretages af to projektmedarbejdere, én til at interviewe og én til at referere skriftligt.

Det er lykkedes at gennemføre 7 af 8 planlagte interview, hvor det sidste ikke kunne planlægges indenfor den afsatte tidsramme, som var før ferien sommeren 2008. I stedet for det sidste interview blev det muligt at overvære et netværks konsulentmøde, hvilket bidrog til indsamling af en lidt anden type data – observationer. **nalyse**

Datamaterialet bliver analyseret ud fra en interesse i at udvikle en strategi for opsøgende vejledning om efter- og videreuddannelse og kompetenceudvikling på organisations- og medarbejderniveau. Det viser sig, at netværkene i en opstart er i en situation, som fordrer en prioritering indenfor de fire indsatsområder, og derfor i disse første etableringsmåneder ikke har nået at komme lige langt med de fire områder.

Der analyseres først ud fra en common sense-tilgang, hvor det empiriske materiale kondenseres, og der findes gennemgående temaer i materialet, jf. bilag 1.

Dernæst analyseres det empiriske materiale ud fra de fire strategiområder for at kortlægge indsatsen og de hensigter, der er i voksenvejledningsnetværkene for disse fire områder, som tidligere nævnt er: Opsøgende vejledning, it i vejledningen, samarbejde med uddannelsesambassadører og etablering af én indgang til vejledning. Endelig rejser analysen spørgsmål, som projektgruppen vil give særlig opmærksomhed, jf. rapportens kapitel 6.

### **Validitet**

Transparens: At beskrive undersøgelsen, så de metodiske overvejelser er tydelige og gennemskuelige.

Selvkritisk tilgang til projektgruppens egne normative udgangspunkter.

Et område, som kan være projektgruppens svaghed i forhold til en normativ tilgang til det empiriske materiale, er, at alle deltagerne i projektgruppen har en vejledningsfaglig tilgang og ikke en konsulentfaglig tilgang. Det bør medtænkes i analysen og konklusionen som en mulig bias.

### **Metodiske problemstillinger**

Den første kontakt med voksenvejledningsnetværkene var et opstartseminar, hvor netværkene ikke havde bedt om samarbejde med projektgruppen, men fik det pålagt. Dette rejser et dilemma i forhold til at få etableret en praksis, der er funderet på ligeværdig deltagelse. Samtidig var der en forventning om, at projektgruppen gennem sin undersøgelse kunne udsige noget om netværkene, som kunne være et bidrag til evaluering af netværkene, hvilket foranledigede et tydeligt forbehold i første interviewrunde fra feltets side. Med et så kort projektforsløb er det vanskeligt at sige meget om netværkene evalueringsmæssigt, da det jo kun er opstarts- og etableringsfasen, der er blevet undersøgt. Projektgruppen ville med et længere projektforsløb kunne vurdere, hvordan netværkene kommer til at fungere, når de først er helt etablerede. Den relativt korte periode har ligeledes vanskeliggjort samarbejdet med voksenvejledningsnetværkene, som ikke tydeligt har kunnet se udbyttet af et dybere samarbejde med projektgruppen, når dette samarbejde blot skulle være i den første etableringsfase.

## Litteratur

Tiller, Tom (red.) (2004): *Aksjonsforskning I skole og utdanning*. HøyskoleForlaget

(Ed) Nielsen, Kurt Aagaard & Svensson, Lennart (2006): *Action and Interactive Research, Beyond practice and theory*. Shaker Publishing, Maastricht

## 5. Strategier i forhold til de fire strategiske felter. Problemstillinger og analyser

I forbindelse med de udførte interviews blev der udarbejdet en kortlægning af temaer ud fra en common sense-tilgang. Denne analyse vedlægges som bilag. På baggrund af denne er der i det følgende analyseret og opridset problemstillinger i forhold til de fire strategiske felter:

### Strategier for opsøgende vejledning

*Hvilken strategi har samarbejdet med virksomhedsledere, uddannelsesambassadører og tillidsfolk? Hvordan lægges de tværinstitutionelle kræfter sammen? Hvordan deles virksomhedsnetværk? I hvor høj grad er der tale om strategisk kompetenceudvikling ud fra et virksomhedsperspektiv og i hvor høj grad individuel karrierevejledning ud fra et medarbejderperspektiv? Og hvordan påvirker den opsøgende aktivitet vejlederrollen?*

Det er karakteristisk, at de undersøgte netværk alle har prioriteret at få etableret kontakt til virksomheder – og således ikke i første række har arbejdet sammen med tillidsfolk og uddannelsesambassadører. Kontakten til virksomheder har typisk været stilet til ”den uddannelsesansvarlige” – det har i praksis været virksomhedens leder eller i tilfælde af større virksomheder HR-chefen. Det er en udbredt – og for netværkene også overraskende erfaring, at det er forholdsvist let at få etableret kontakt og møder med virksomhederne. De små virksomheder giver udtryk for, at det er givtigt at have nogen at snakke med om virksomhedens kompetencebehov og medarbejderes faglige og personlige udvikling, og de udtrykker også interesse for at indgå i virksomhedsnetværk.

Netværkene pointerer, at det er afgørende at møde virksomheder og medarbejdere med en respektfuld og anerkendende tilgang – og ikke en mangel- eller ’gab’-tilgang”. Det indbefatter, at det er vigtigt at have blik for og anerkende de kompetencer, medarbejdere har opnået i virksomheden i forskellige jobfunktioner. I denne sammenhæng kan det være meget relevant at gøre brug af realkompetenceafklaring og -vurdering. Flere af netværkene er opmærksomme på denne problematik og har prioriteret en øget indsats og kendskab til muligheden for anerkendelse af realkompetencer. En realkompetencevurdering kan netop virke ansporende til yderligere uddannelse og kompetenceudvikling.

### *Identificering af uddannelsesbehov*

I forbindelse med det opsøgende arbejde er det konsulentens opgave at identificere uddannelsesbehov i virksomheden. Det kan principielt ske både ud fra et individperspektiv og fra et virksomhedsperspektiv. I den nuværende fase af arbejdet i netværkene synes virksomhedsperspektivet at være dominerende – og de har endnu ikke iagttaget problemstillinger, der kunne omhandle en manglende konsensus mellem individets og virksomhedens behov og prioriteringen af dem. Det er nærliggende at tænke, at det kan have sammenhæng med, at samarbejde med tillidsfolk, uddannelsesambassadører og fagbevægelse endnu ikke for alvor er etableret.

Der ligger nogle mulige faldgruber i forbindelse med identificering af uddannelsesbehov. De kan dels ligge i konsulentens begrænsede kendskab til de øvrige deltagende uddannelsesinstitutioner og dermed manglende indsigt i netværkets samlede uddannelses- og kompetenceudviklingsudbud. En anden faldgrube kan være, at konsulenten ikke har øje for behovets særlige kontekst og karakter. Behovet fordrer måske udvikling af en ny type kursus el. lign., som aktuelt ikke umiddelbart udbydes af netværkets institutioner. Der kan være en barriere i, at konsulenten i for høj grad har fokus på at finde et match mellem det registrerede behov og institutionernes ”hyldevarer”.

Identificering af uddannelsesbehov kan være et blufærdigt og sårbart felt. Et netværk beretter om, hvordan det kan være ømtåleligt at spørge direkte efter medarbejderes kompetencebehov og manglende kvalifikationer, specielt i forhold til FVU og medarbejdere med læse- og stavemangligheder. Her er en anerkendende og en mere indirekte tilgang mere ”fremkommelig” – fx ”Er de skriftlige vejledninger til de nye avancerede maskiner ikke vanskelige for medarbejderne?”

### *Vejleder eller konsulent?*

Det er påfaldende at begreberne vejleder og konsulent anvendes delvist synonymt og ikke konsistent.

Blandt de interviewede virksomheder er det en udbredt opfattelse, at vejledning er orienteret mod individet – og at konsulentydelse er rettet mod et virksomhedsniveau. I forbindelse med det opsøgende arbejde i forhold til virksomheder benyttes typisk konsulentbegrebet, evt. i form af uddannelseskonsulent. Et netværk nævner, at kontakten på virksomhedsniveau netop handler om uddannelsesplanlægning.

Et netværk finder, at konsulentbegrebet er bredere end vejlederbegrebet, og at ’konsulent’ netop signalerer professionalisme og effektivitet. Det egner sig bedre end vejledningsbegrebet til at skabe kontakt med virksomheden. Hvis man henvender sig som vejleder, synes det at give pædagogiske associationer.

Når et netværk henvender til virksomheder som konsulenter, betyder det imidlertid ikke nødvendigvis, at konsulenten ikke bedriver vejledning – en vejleder i et netværk udtrykker, at de i det opsøgende arbejde ”sælger vejledning”!

Der er forskellig praksis i forhold til det opsøgende arbejde. I nogle netværk er det vejledere og vejledningsansatte, der udfører det opsøgende arbejde. I andre er det konsulentansatte, der er opsøgende, og vejlederne bliver ”hjemme” på uddannelsesinstitutionen for at være til rådighed for opsøgende enkeltpersoner. Det er imidlertid ikke ligegyldigt, hvordan de konsulenter, der udfører det opsøgende arbejde, er ansat. Nogle steder er de kontraktansat med akkordordninger i egen institution. Det kan betyde begrænset interesse og engagement i konsulentfunktionen i netværket, fordi opgaver for netværket ikke nødvendigvis udløser opgaver til egen institution.

I et netværk opereres med tre konsulentprofiler eller roller. En ”super-konsulent” forventes at dække alle tre roller:

Virksomhedskonsulenten (”jæger”), som forventes at være strategisk, målrettet og opsøgende med henblik på salg på tværs af netværksinstitutionernes udbud.

Generalisten (”blød”), som har overblik over netværksskolernes uddannelser, og som kan gennemføre en individuel kompetenceafklaring og en gruppekompetence-afklaring.

Specialkonsulenten, der kender egen skoles uddannelser/kurser/fag og har detaljeret viden om specielle uddannelser. Kan også gennemføre individuel kompetenceafklaring og en gruppekompetenceafklaring.

I de officielle ministerielle udmeldinger om Voksenvejledningsnetværkene er voksenvejledningens funktion beskrevet som *vejledning*. Der synes ikke at være konsistens i sprogbrugen, når ministeriet taler om *konsulenter* og *konsulentuddannelse* i forhold diplommoduler, der er etableret til voksenvejledningsnetværkene mhp. deres opsøgende funktion. Enkelte større netværk har i øvrigt etableret egen konsulentuddannelse.

Begrebskonfusiteten viser sig også i de officielle benævnelser/navngivelser af voksenvejledningsnetværkene. Af de 22 netværk, som principielt er voksenvejledningsnetværk er der kun fire, hvor begrebet ”voksenvejledning” indgår! ”Uddannelse” indgår i seks. ”Rådgivning” indgår i fire, ”Kompetence” indgår i fire, ”Center” i to, ”Netværk” i otte, ”Voksen” i otte, og ”Vejledning” i ni.

## **Strategi i forhold til samarbejde med uddannelsesambassadører**

*Hvordan kan eksisterende erfaringer med uddannelsesambassadørlignende ordninger på virksomheder inddrages? Hvordan kan samarbejdet mellem virksomheder, fagbevægelse og tillidsfolk etableres? Hvilke muligheder og problemstillinger kan opstå i forbindelse med samarbej-*

*det mellem professionelle vejledere og nøglepersoner i virksomheden med kontakt til målgruppen? Hvordan kan der etableres utraditionelle metoder og scener for vejledning?*

Det kan generelt konstateres, at netværkene har prioriteret intern organisation og strategiudvikling mellem de primære aktører, herunder etablering af én fælles indgang og etablering og uddannelse af et fælles konsulentkorps. Dette ser ud til at indebære, at systematisk arbejde med etablering af virksomhedsnetværk og uddannelsesambassadørordninger – eventuelt på tværs af virksomheder – ikke umiddelbart iværksættes.

Det betyder dog ikke, at netværkene ikke har gjort sig overvejelser om ambassadørordningen, og der er eksempler på strategipapirer, også på dette område. Heraf fremgår blandt andet, at uddannelsesambassadøren på sigt tildeles en vigtig rolle i styrkelsen af uddannelsesdialogen mellem virksomhederne og voksenvejledningsnetværket. Men dette ses samtidig som et resultat af, at der etableres og vedligeholdes virksomhedsnetværk, som kan samarbejde omkring ambassadørordninger. Ligeledes vurderes det, at en vellykket rekruttering og uddannelse af ambassadørerne afhænger af et velfungerende samarbejde med de sekundære netværksparter, ikke mindst fagforeninger, som over en årrække allerede har gjort sig erfaringer på dette felt. Uddannelsesambassadørerne skal løbende opdateres om uddannelsessystemet og dets muligheder, og her tænkes netværkets konsulent- og vejlederkorps at skulle løfte opgaven.

Hvad angår uddannelsen af uddannelsesambassadører, fremstår samarbejdet med arbejdsmarkedets parter som uomgængeligt, og det understreges, at samarbejdet med arbejdsmarkedets parter skal etableres ”på direktionniveau”. Uddannelsen skal foregå i netværkets regi, og det foreslås, at afviklingsformen er som AMU-uddannelse med taxametertilskud og VEU-støtte, hvilket også betragtes som en fordel, da det kan udløse et kompetencegivende uddannelsesbevis. Dog gives der plads til overvejelser om, at uddannelsen alternativt kan udbydes som led i fagforbundenes løbende kvalificering af tillidsrepræsentanter. I så tilfælde kan ambassadørerne/tillidsfolkene tilbydes uddannelsesbevis i forlængelse af en individuel kompetenceafklaring (IKV). Uddannelsen skal gennemføres før start i funktionen.

Man har ligeledes gjort sig indledende overvejelser om uddannelsens indhold. Således skal uddannelsesforløbet give deltageren:

- Kendskab til kompetenceudvikling og uddannelse
- Kendskab til uddannelsesmuligheder, tilskudsmuligheder og støtteordninger
- Kendskab til uddannelsesuvante, ufaglærte og kortuddannedes barrierer og strategier i forhold til uddannelse
- Redskaber til at implementere funktionen på arbejdspladsen
- Redskaber til at vedligeholde funktionen, fx ved hjælp af it og webbaserede løsninger

Med henblik på at understøtte uddannelsesambassadørernes virke foreslås det endvidere, at der udvikles en mastermappe/uddannelsesmappe, der eventuelt kan anvendes af alle udbydere af uddannelsen af uddannelsesambassadører. En sådan mappe skal blandt andet indeholde generel information om de forskellige uddannelsesformer (AMU, FVU, IKV/RKV, VEU m.m.) og kan lokalt endvidere rumme konkrete materialer og brochurer om uddannelsesstilbud, aktuelle oplysninger om begivenheder i netværket m.v.

Ved rekruttering af uddannelsesambassadører skal der lægges vægt på, at medarbejderen har både kollegers og ledelsens tillid, at vedkommende kan fungere som en slags rollemodel ved selv med positiv erfaring at have løftet sit uddannelsesniveau, at personen finder opgaven betydningsfuld og er indstillet på at gennemføre ambassadøruddannelsen samt deltage i medfølgende netværksaktiviteter.

Der lægges vægt på, at de faglige organisationer involveres direkte i rekrutteringen af ambassadører, da man forventer, at de primært vil kunne rekrutteres blandt tillidsrepræsentanter, sekundært sikkerhedsrepræsentanter og øvrige ansatte. Ved små virksomheder forventes ambassadøren at kunne rekrutteres gennem de virksomhedsnetværk, som voksenvejledningsnetværket faciliterer.

Et enkelt netværk har gjort sig tanker om et bredere ambassadørbegreb i retning af, at uddannelsesambassadører også kan være udefrakommende, fx erhvervsvejledere eller andre fra det sekundære netværk udenfor virksomheden.

Det ser ud til, at netværkene orienterer sig i de erfaringer, som flere fagforbund har gjort, og som er offentliggjort på disses hjemmesider (fx HK og 3F). Derudover henvises der i strategioplæg til den forskning, som blandt andet er et resultat af et EU-projekt, Workplace Guidance, som Ph.d. Peter Plant fra Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Århus Universitet, har været involveret i.

På baggrund af hidtidige erfaringer er man blandt andet meget opmærksomme på, at ambassadørordningen er sårbar, og at vedligeholdelse af funktionen efter endt uddannelse kræver særlige tiltag. Grundlaget for en succesfuld vedligeholdelse af et netværk af uddannelsesambassadører er derfor:

- At ambassadørerne, allerede når de rekrutteres, præsenteres for idéen i og forpligtelsen til at deltage i ambassadørnetværk
- At de virksomheder, der medvirker, informeres grundigt om nødvendigheden af at prioritere ambassadørernes arbejde, også på lang sigt. Der skal stilles tid til rådighed for ambassadørernes virke, hvilket virksomheden skal forpligte sig til

- At de, der uddanner ambassadørerne, ligeledes forpligter sig til at medvirke til en opfølgende indsats, fx i form af halvårslige seminarer og/eller et netbaseret forum med henblik på nyheder og erfaringsudveksling.

## Strategier for it i vejledningen

Det er karakteristisk, at ingen af netværkene anvender it som redskab i vejledningen i forhold til virksomheder og medarbejdere. De undersøgte netværk anvender alene it som administrativt redskab og i forhold til databanker. I det følgende redegøres for en række primært generelle overvejelser og perspektiver i forbindelse med inddragelse af it i vejledningen.

De fire Vejledningsnetværk, som vi i projektet har fulgt i etableringsfasen, har prioriteret at inddrage it primært som en ressource. Dels ved at købe et CRM program, som kan anvendes administrativt og statistisk og dels ved at præsentere netværkene på nyetablerede hjemmesider. Desuden benyttes nationale protaler som Vidar. Det tager tid og ressourcer at få it implementeret i vejledning, og mange spørger nok, om det giver gevinst i form af effektivitet eller kvalitet?

### *Hvilke ressourcer kan it tilføre vejledningen?*

It kan anvendes som en ressource i vejledning. Der kan tales om mindst to forskellige forståelser af ressourcer. For det første kan it bidrage med et administrativt system, hvor vejledere og konsulenter kan registrere kontakt til virksomheder og enkeltpersoner, og hvor referater og notater kan gemmes og gøres tilgængelige for andre kolleger i netværket. Det giver mulighed for på en enkel måde at trække data ud, som kan bruges til tilbagemelding til Undervisningsministeriet om aktiviteter. Endvidere kan kolleger i netværket søge data eller oplysninger om, hvilken kontakt andre i netværket har haft med virksomheder og enkeltpersoner. Disse oplysninger vil være af både kvantitativ og kvalitativ karakter. For det andet kan it bruges til at søge informationer. Det kan handle om informationer vedrørende uddannelser og deres lovgrundlag m.m. Det kan handle om virksomheder, deres produktion, organisering og meget andet, som kan være af relevans for en vejleder eller konsulent.

It kan endvidere bruges som et kommunikationsmedium i vejledning, computermedieret kommunikation. Vejledningsnetværket kan bruge it til at kommunikere information om vejledningsnetværket ud. Det vil typisk dreje sig om etablering af en hjemmeside, hvor brugere af vejledningen kan se, hvordan man får kontakt til vejledningsnetværket, og hvad netværket kan bruges til.

It kan desuden anvendes til en mere person til person-relateret kommunikation. Her vil telefon med sms og e-mail være de typiske medier.

### *Hvilke barrierer er der i brugen af it i vejledningen?*

I takt med udvikling af fænomenet computermedieret kommunikation optræder en ny form for kommunikation, hvor eksempelvis autoritet synes drastisk reduceret. Det bliver vigtigt på en ny måde at nå igennem med sit budskab, da modtageren jo meget enkelt kan "delete" en besked, også uden at have læst den. Mange beskeder vil være skabt ud fra modtagerens interesse mere end skriverens dagsorden. Det kan medføre nye roller for såvel vejleder som vejledte. Roller, som måske ingen af parterne er interesserede i. I vores kultur er idealparadigmet for et møde et ansigt til ansigt-møde, hvor personerne er fysisk tilstede i relationen til kommunikation og besked. Den fysiske tilstedeværelse tages som en garanti for autenticitet. Det talte ord bliver understøttet af kontekst, det nonverbale sprog og det vokale. Præferencen for det fysiske møde i vejledning kan være en barriere for at eksperimentere og udvikle det virtuelle møde.

*Kan it gøre vejledningen til selvbetjening? Eller skaber it et større behov for vejledning?*

Muligheden for selv at finde store mængder af valid information betyder, at den enkelte ikke nødvendigvis mangler information, men nok i højere grad mangler evne til navigere, reducere og prioritere i informationsstrømmen. Og mest af alt at få sat sig selv og sit eget liv i relation til informationerne. Til dette arbejde vil vejlederen være en professionel partner eller medspiller. I tidligere tider var en vejleder én, der havde information, som skulle videreformidles. I dag er der ændrede krav til rollen som vejleder, som i dag skal facilitere den enkeltes udviklings- eller læreproces. It kan ikke gøre vejledning til selvbetjening, men ændrer funktionen fra at være formidler til at være facilitator af udvikling og læring.

*Hvad er styrker og svagheder ved it-vejledning i forhold til ansigt til ansigt-vejledning?*

Styrken, ved at it er kommet ind i vejledningen, er, at viden gennem information i dag foregår på en mindre magtfuld måde. Man kan sige, at viden i dag er alle mands eje. Samtidig er viden blevet kompleks forstået på den måde, at der er alt for meget af alting. Viden på internettet er ikke altid valid, og man kan ikke altid se, hvem man kommunikerer med. Store dele af kommunikationen går tabt, da det verbale eksponeres til næsten at udgøre 100 %. Alt dette er svagheder ved it-vejledning overfor ansigt til ansigt-vejledning, som af gode grunde opfattes som mere autentisk.

*Fremtidens udfordringer*

Voksenvejledningsnetværkene vil stå med en udfordring i forhold til på hvilken måde, it kan benyttes i vejledningen af virksomheder og medarbejdere. Der tænkes i denne sammenhæng på at bruge it som kommunikationsmedium i relationer. Der kan blandt voksenvejledere være tilbageholdenhed i forhold til at bruge skriftlig netmedieret kommunikation, da den gruppe, som vejledningen retter sig mod, er voksne med korte uddannelser ansat i mindre og mellemstore virksomheder. Voksne, som statistisk ikke har nogen stor tradition for at kompetenceudvikle sig, hvad formelle kompetencer angår. Det er en gruppe voksne mennesker, som i deres hverdag og job ofte ikke gør brug af skriftlighed. Spørgsmålet er, hvorledes voksenvejlederne kan

inddrage skriftlighed i vejledningen, så det bliver en styrke og ikke en barriere? Samtidig er it et hjælpemiddel, som kan støtte den læse- og skrivesvage person på lignende måde, som et par briller hjælper den svagtseende, og et høreapparat hjælper den tunghøre. Dette fordrer, at voksenvejledere har kendskab til, hvorledes it kan bruges til at støtte manglende evner og initiere udvikling af kompetencer.

## **Strategier for etablering af én indgang til vejledning**

*Hvad forstås ved én indgang? Hvordan samarbejdes der om den? Hvilke overvejelser gøres der i forhold til uvildighed og etik? Hvordan og i hvilken grad kan man vejlede til hinandens institutioner og uddannelser? Hvordan sikrer vi en professionel og uafhængig vejledning?*

Ved åbningskonferencen 15. januar 2008 tilkendegav adskillige netværk – herunder også nogle af de netværk dette projekt har udvalgt - at forestillingen/begrebet om én indgang til vejledning i højere grad havde abstrakt symbolsk karakter som udtryk for netværkssamarbejdet – end en egentlig faktisk realitet. Det er derfor bemærkelsesværdigt, at alle de interviewede netværk nu har etableret én indgang til vejledning i en faktisk form. Det betyder, at de alle har ét kontaksted, som virksomheder kan henvende sig til – i praksis et telefonnummer og en email-adresse. Desuden er der typisk etableret hjemmesider – hvoraf nogle bliver opdaterede, andre er rent informative mhp. kontakt. Flere benytter sig af net-nyhedsbreve, som der kan tegnes abonnement på.

Efter den første kontakt mellem virksomhed og en konsulent er det forskelligt, hvordan den videre kontakt forløber – nogle steder er vejlederne/konsulenterne fra forskellige uddannelsesinstitutioner fuldstændig 'ligestillede' og agerer uafhængigt af institutionsforhold og uafhængigt af, hvilket uddannelsesbehov, der ønskes dækket. Andre steder overbringes kontakten umiddelbart til, hvad der opfattes som den relevante institutions vejleder/konsulent. Vi har ikke indtryk af, at der er udviklet særlige procedurer, standarder eller manualer for denne fordeling. Det er dog vanskeligt at forestille sig, at der ikke kan opstå konkurrenceprægede situationer, hvor institutionernes udbud overlapper hinanden, og hvor det ikke er absolut entydigt, hvor et uddannelsesbehov mest hensigtsmæssigt skal dækkes.

### *Uvildighed og etik*

Det er karakteristisk at én indgang til vejledning både har en intern og en ekstern betydning.

Den interne betydning af én indgang til vejledning handler først og fremmest om det både symbolske og det reelle udtryk for etableringen af et forpligtende samarbejde. Her kan spores forskelle i forhold til, om der er tale om et nyt samarbejde, eller om netværket hviler på et eksisterende eller tidligere samarbejde.

Nogle netværk har organiseret sig i en række niveauer – fra et ledelsesniveau, over koordinatører til konsulenter og vejledere. Det sker i høj grad for at etablere og synliggøre institutionernes ’commitment’ – forpligtelsen på et solidarisk samarbejde i netværkene.

Den eksterne betydning kommer til udtryk ved, at det ikke er en uddannelsesinstitution, der udøver opsøgende salgs- og markedsføringsarbejde, men et netværk af samarbejdende uddannelsesinstitutioner med Undervisningsministeriet i ryggen, der henvender sig med en serviceydelse – et tilbud om uvildig vejledning til en virksomhed og dens medarbejdere. Erfaringerne fra de interviewede netværk tyder på, at virksomhederne er meget opmærksomme på dette og netop værdsætter denne uvildighed og fraværet af et salgsaspekt. I forhold til etiske aspekter af voksenvejledningsnetværkenes virke er det væsentligt at være opmærksom på, at den vejledning, der tilbydes principielt ikke er institutionsuafhængig og dermed heller ikke uvildig. Voksenvejledningsnetværkene er institutionsbaserede, og der er institutionsinteresser i spil. Hertil kommer, at slet ikke alle uddannelses- og kompetencemuligheder er repræsenteret. Det bliver en tydelig dimension, når man blot sammenligner institutionsrepræsentationen i voksenvejledningsnetværkene. Den har været et decentralt anliggende for hvert af netværkene og er netop ikke homogen. Eksempelvis er social- og sundhedsskolerne partnere i nogle netværk og ikke i andre. Set i lyset af de etiske principper for vejledning (respekt – ligeværdighed – uafhængighed – åbenhed – tillid) bliver spørgsmålet om uafhængighed og åbenhed om institutionsforholdene centrale.

Principperne for etik i vejledningen (FUE, 2007) er i første række/primært forfattet mhp. Individuel og face to face-vejledning. I voksenvejledningsnetværkenes sammenhæng har vi derimod at gøre med en slags ”indirekte vejledning” – eller måske snarere en vejledning til ledelse og HR-området om identificering af behov og muligheder for kompetenceudvikling og efteruddannelse. Dette kan rejse en række etiske problemstillinger og dilemmaer. Bliver vejledningen her et strategisk kompetenceudviklingsværktøj for virksomheden? I hvilken grad kan der også blive tale om individuel karrierevejledning ud fra et medarbejderperspektiv? For vejlederen kan det aktualisere det klassiske spørgsmål: Hvis lille vejleder er du? Er du virksomhedens? Eller medarbejderens? Eller samfundets?

Mere overordnet er det problematisk, at den tilstræbte uvildighed og professionaliseringen af vejledningen, som kom til udtryk i vejledningsreformen af 2003, ikke afspejler sig i den organisation, som voksenvejledningsnetværkene repræsenterer. Det gælder det professionelle både i forhold til faglig etik og til vejlederkompetencer og -kvalifikationer.

Vejledningsreformen af 2003 betød et afgørende skridt i retning mod en institutionsuafhængig vejledning og mod en professionalisering af vejledningen, herunder krav til uddannelse og etablering af diplomuddannelsen i uddannelses- og erhvervsvejledning. Reformen omfattede jo netop ikke voksenvejledningsområdet, og det bliver nærliggende at spørge, om etableringen af

voksenvejledningsnetværkene matcher den professionalisering af vejledningen, som er indeholdt i vejledningsreformen af 2003?

## **6. Opmærksomhedspunkter, udfordringer og perspektiver – herunder utilsigtede konsekvenser**

Vores interviews og analyser bringer os til at sætte fokus på en række opmærksomhedspunkter, der repræsenterer udfordringer og perspektiver for voksenvejledningsnetværkenes videre virke. De præsenteres i det følgende blandt andet med henblik på Nationalt Center for Kompetenceudviklings evalueringsarbejde i forhold til netværkene. Desuden pointeres nogle mulige utilsigtede konsekvenser.

- Den centrale idé i voksenvejledningsnetværkene om at etablere en tværinstitutionel og tilsyneladende uvildig vejledningskontakt synes at blive positivt modtaget af virksomhederne. Det er selvsagt en udfordring at videreføre og udvikle denne gode kontakt i det videre arbejde og den egentlige implementering af netværkenes vejledning overfor virksomhed og medarbejdere
- Den hidtidige kontakt har i al overvejende grad været på ledelsesniveau. Det betyder, at den vejledning, der har været tale om, har været vejledning til virksomheden – en vejledning, der med stor sandsynlighed primært har taget afsæt i strategiske overvejelser om virksomhedens kompetencebehov og i mindre grad i medarbejderen individuelle behov og interesse for kompetenceudvikling og efter- og videreuddannelse. Hvis det individuelle medarbejderperspektiv skal tilgodeses, fordrer det et tættere samarbejde med tillidsfolk, fagbevægelsen og uddannelsesambassadører
- Etablering af samarbejde mellem netværkenes professionelle vejledere og lokale uddannelsesambassadør er krumtappen i at få vejledningen ud til virksomhedens medarbejderniveau – og ud af ledelsens strategiske rum
- Fagbevægelsen er højst repræsenteret i de såkaldt sekundære netværk – og det er derfor op til uddannelsesinstitutionernes omtanke og velvilje at inddrage disse i det samarbejde, som må formodes at være en nødvendig forudsætning for etablering og opretholdelse af ambassadørordninger
- Kan uddannelsesambassadører rekrutteres uden for virksomheden? Hvilke udfordringer rummer dette i forhold til den oprindelige idé? Det indebærer umiddelbart et brud med idéen om den interne ”rollemodel” at indsætte den professionelle vejleder i ambassadørrollen.

På den anden side er der gode tanker i at inddrage professionelle vejledere i samarbejdet med ambassadøren – og eventuelt også i opgaveløsning på virksomheden

- Anvendelse af it i det egentlige vejledningsarbejde og ikke blot som et administrativt redskab synes at have vanskelige vilkår. Da dette er et strategisk mål for voksenvejledningsnetværkene, kunne en kompetenceudvikling for netværkenes vejledere og konsulenter måske være hensigtsmæssig
- I Principper for Etik i Vejledningen (FUE, 2007) markeres, at den faglige etik i forhold til vejledning er karakteriseret ved respekt for individet, ligeværdighed, uafhængighed af interesser, åbenhed om tilhørsforhold og tillid i relationen. I voksenvejledningsnetværkenes organisation er det vanskeligt at tilgodese disse principper. Dels er det ikke en uvildig og uafhængig vejledning, da der er tale om både institutions- og virksomhedsinteresser. Dels er disse interesser ikke nødvendigvis eksponeret, og i så fald lever vejledningen ikke op til princippet om åbenhed. Og endelig er vejledningen tæt forbundet med ledelsesniveauet i virksomheden, hvilket kan få indflydelse på graden af tillid i vejledningsrelationen
- Overordnet forekommer det problematisk, at den tilstræbte institutionsuafhængighed og professionalisering af vejledningen, som kom til udtryk i vejledningsreformen af 2003, ikke afspejler sig i den aktuelle organisation af voksenvejledningsnetværk. Den vejledning, der kan praktiseres i netværkene, er institutionsafhængig, og der er ingen krav til vejledere og konsulenter om professionel vejlederuddannelse

### **Utilsigtede konsekvenser?**

Etableringen af en ny instans som fx voksenvejledningsnetværkene sker selvfølgelig i en given kontekst. En kontekst, der uvægerligt både tilsigtet og utilsigtet bliver påvirket af nyetableringen. I forbindelse med voksenvejledningsnetværkene er det interessant at se på de tilsyneladende ikke-tilsigtede konsekvenser. Det er et oplagt problem, at centrale aktører i voksenvejledningsfeltet ikke er inddraget i netværkenes etablering og virke. Hvor er fx jobcentrenes erhvervsvejledere, VUS-kontakt og fagbevægelsen? Hvad kan baggrunden være for dette spild af vigtige erfaringer om netop vejledning og rådgivning om uddannelse for beskæftigede og fyrringstruede på virksomhederne?

Og hvilken betydning får det fx for jobcentrenes vejledningsfunktion? Og her især den offentlige erhvervsvejledning i den statslige del af jobcentrene? Her er repræsenteret kompetent vejledererfaring i forhold til såvel individ som virksomhedsniveau – jf. fx også det tidligere AF's erfaringer med Karrierecenter Kultorvet og uddannelsesrådgivning og -planlægning overfor virksomheder. Et af netværkene har på baggrund af erkendelse af dette gjort sig overvejelser over, hvordan sekundærpartneren, jobcentrene, kan inddrages i arbejdet. Udgangspunktet for

disse overvejelser har været: Hvordan kan vi inddrage og gøre brug af de erfaringer, der er repræsenteret på jobcentrene – og skal erhvervsvejlederne i virkeligheden ikke inddrages direkte i det opsøgende arbejde? Dette netværk har ikke fulgt op på disse tanker, og man kunne frygte, at tankegangen drukner i arbejdet med at få de primære partnere til at fungere som en enhed. Det kommer meget til at handle om at få uddannet netværkets egne konsulenter til opgaven. Der synes at være en tendens til, at netværkskonstruktionen ikke ønsker at bygge på eksisterende erfaringer. Samtidig afspejler dette problem den herskende kløft mellem uddannelses- og arbejdsmarkedssektorerne og de respektive ministerier.

## BILAG 1

### Iagttagelser – common sense-analyse

#### 1. Organisering og samarbejde

Netværkene har typisk brugt meget energi og mange ressourcer på at etablere og organisere netværket. Dette gælder især netværk med mange partnere. Der synes at være forskel på, om det nuværende netværk bygger på et allerede eksisterende samarbejde (fx en videreførelse af et kompetencecenter), om det er en delvis videreførelse og udbygning af et eksisterende samarbejde, eller om det er et helt nyetableret samarbejde. De netværk, der bygger videre på tidligere erfaringer og sædvaner i forhold til institutionssamarbejde, har nogle erfaringer at bygge videre på og kan også have nogle bindinger at tage hensyn til.

Alle fire netværk har organiseret sig med en styregruppe og én eller flere tovholdere/projektledere samt en konsulentgruppe med repræsentanter fra alle institutionerne. Der er udarbejdet strategiplaner i alle netværkene.

Der er stor forskel på, hvordan netværkene har valgt at organisere sig med primære og sekundære partnere. Det er vanskeligt på nuværende tidspunkt at sige noget om, i hvor vid udstrækning netværkene faktisk trækker på/inddrager de sekundære partnere – det kunne være et interessant tema at forfølge: Er de sekundære partnere legitimation, eller bliver de reelt inddraget og brugt i arbejdet (se også omtale af jobcentrene og uddannelsesambassadørerne).

Der bliver brugt en del energi på at etablere en ”vi-følelse” i netværkene, både på styregruppeniveau, hvor der nedfældes hensigtserklæringer og gives håndslag, og konkret på konsulentniveau, hvor der tegner sig et generelt billede af, at man her i foråret 2008 har prioriteret etableringen af et fælles konsulentkorps, fælles uddannelse af konsulenterne, udarbejdelse af fælles manualer, portaler og hjemmesider og etableringen af én indgang.

Der udtrykkes generelt stor entusiasme omkring samarbejdet – måske mest eksplicit i de nyetablerede netværk (de netværk, der ikke har haft et tilsvarende samarbejde før).

Samarbejdet står og falder med, at konsulenterne har kendskab til netværkets kerneydelser og faktisk er i stand til at vejlede i forhold til andre uddannelsesområder, end det de selv kommer fra. Her kan der opstå problemer i forhold til de uddannelsesområder, som flere af partnerinstitutionerne traditionelt har dækket, typisk kurser/forløb i ”bløde” kompetencer, kommunikation, konfliktløsning, coaching og personlig udvikling. Det kan være vanskeligt at anerkende, at de andre institutioner faktisk også kan levere den slags kurser.

Endvidere er der set eksempler på, at den enkelte skole har ”ejerfornemmelser” i forhold til en type virksomheder, fx offentlige institutioner på SOSU-området eller handelsskoler på det merkantile område.

Hele tankegangen og sprogbrugen omkring voksenvejledningsnetværkene er domineret af en ”privat virksomhedsdiskurs” – det kan sikkert give nogle problemer, og denne problematik bør foldes ud: Kommer mindre små offentlige institutioner i klemme i hele denne strategi? Kommer SOSU og VUC i klemme? Hvordan påvirker denne diskurs det opsøgende arbejde i forhold til offentlige institutioner?

## 2. Etableringen af én indgang

Alle fire netværk har prioriteret etableringen af én indgang til netværket. Én indgang skal signalere neutralitet, uafhængighed og åbenhed.

Der er nogen forskel på, hvor høj en prioritet én indgang har fået – fra høj prioritet med navn, hjemmeside, foldere osv. til lavere prioritet med blot en telefon. Nogle netværk bruger etableringen af én indgang og markedsføringen som et væsentligt element i etableringen af en ”vifølelse”.

Et af netværkene argumenterede ved vores første møde imod etableringen af én indgang, da de mente, det var for sårbart, og at en virksomhed hurtigt vil droppe kontakten, hvis den ikke lige bliver mødt på den rigtige måde. Imidlertid er også dette netværk gået i gang med at etablere fælles telefon og portal.

Et andet netværk prioriterer, at indgangen skal være personbåret, forstået således at den konsulent, der tager imod en henvendelse, skal følge den til dørs. Henvendelserne må ikke bare gives videre, man skal forsøge at undgå, at folk bliver kastet rundt i systemet.

Et netværk betoner, at de har oplevet virksomhederne tage positivt imod dem, netop fordi de blev set som nogle, der kunne tilbyde objektiv og neutral vejledning uden konkurrerende institutionsinteresser. Møderne får netop ikke karakter af salgsmøder, men fungerer reelt oplysende og orienterende – og som en service til virksomheden med UVM i ryggen.

## 3. Mødet med virksomheden

### Anerkendende tilgang

Det er en udbredt erfaring, at det er forholdsvis let at få etableret kontakt og møder med virksomheders uddannelsesansvarlige, i praksis ledere og HR-chefer. De små virksomheder giver udtryk for, at det er givtigt at have nogen at snakke med om virksomhedens kompetencebehov og medarbejderes faglige og personlige udvikling.

Det synes at være afgørende at møde virksomheder og medarbejdere med en *anerkendende tilgang* – og ikke en mangelfuld tilgang. Det er vigtigt at have blik for og anerkende de kompetencer, medarbejdere har opnået i virksomheden i forskellige jobfunktioner. I denne sammenhæng kan det være meget relevant at gøre brug af realkompetenceafklaring og -vurdering. Fle-

re af netværkene er opmærksomme på denne problematik og har prioriteret en øget indsats og kendskab til muligheden for anerkendelse af realkompetencer. En realkompetencevurdering kan virke ansporende til øget uddannelse og kompetenceudvikling.

### **Identificering af uddannelsesbehov**

I forbindelse med det opsøgende arbejde er det konsulentens opgave at identificere uddannelsesbehov i virksomheden. Det kan principielt ske både ud fra et individperspektiv og fra et virksomhedsperspektiv. I den nuværende fase af arbejdet i netværkene synes institutions-/virksomheds-perspektivet at være dominerende – og de har endnu ikke iagttaget problemstillinger, der kunne omhandle en manglende konsensus mellem individets og virksomhedens behov og prioriteringen af dem.

Faldgruber i forbindelse med identificering af uddannelsesbehov kan dels ligge i konsulentens begrænsede kendskab til de øvrige uddannelsesinstitutioner og dermed manglende indsigt i netværkets samlede uddannelses- og kompetenceudviklingsudbud. En anden faldgrube kan være, at konsulenten ikke har øje for behovets særlige kontekst og karakter, der måske fordrer udvikling af en ny type kursus el. lign. De har måske i for høj grad fokus på at finde et match mellem det registrerede behov og institutionernes ”hyldevarer”.

Et netværk beretter om, hvordan det kan være ømtåleligt at spørge direkte efter medarbejderes kompetencebehov og manglende kvalifikationer, specielt i forhold FVU og medarbejdere med læse- og stavevanskeligheder. Her er en anerkendende og en mere direkte tilgang mere ”fremkommelig”, fx ”Er de skriftlige vejledninger til de nye avancerede maskiner ikke vanskelige for medarbejderne?”

### **4. Vejleder – konsulent**

Det er påfaldende, at begreberne vejleder og konsulent anvendes delvist synonymt og ikke konsistent.

Der er en udbredt opfattelse af, at vejledning er orienteret mod individet – og at konsulentydelse er rettet mod et virksomhedsniveau. I forbindelse med det opsøgende arbejde i forhold til virksomheder benyttes typisk konsulentbegrebet, evt. uddannelseskonsulent. Et netværk nævner, at kontakten på virksomhedsniveau handler om uddannelsesplanlægning.

Et netværk finder at konsulentbegrebet er bredere end vejlederbegrebet, at det signalerer professionalisme og effektivitet. Det egner sig bedre end vejledningsbegrebet til at skabe kontakt med virksomheden. Hvis man henvender sig som vejleder, giver det pædagogiske associationer. Det betyder ikke nødvendigvis, at konsulenten ikke bedriver vejledning – en vejleder i et netværk udtrykker, at de i det opsøgende arbejde ”sælger vejledning”!

I nogle netværk er det vejledningsansatte, der udfører det opsøgende arbejde, i andre er det konsulentansatte, der er opsøgende, og vejledere bliver "hjemme" for at være til rådighed for opsøgende enkeltpersoner. Det er imidlertid ikke ligegyldigt, hvordan de konsulenter, der udfører det opsøgende arbejde, er ansat. Nogle steder er de kontraktansat med akkordordninger i egen institution, hvilket kan betyde begrænset interesse og engagement i konsulentfunktionen i netværket. Opgaver for netværket udløser ikke nødvendigvis opgaver til egen institution.

I de officielle ministerielle udmeldinger om Voksenvejledningsnetværkene er voksenvejledningens funktion beskrevet som *vejledning*. Der synes at være nogen uoverensstemmelse med denne sprogbrug, eksempelvis når samme myndighed i forbindelse med voksenvejledningsnetværkene etablerer diplommoduler mhp. at den opsøgende funktion taler om *konsulenter* og *konsulentuddannelse*. Der synes ikke at være konsistens i sprogbrugen, når ministeriet taler om *konsulenter* og *konsulentuddannelse* i forhold diplommoduler, der er etableret til voksenvejledningsnetværkene mhp. deres opsøgende funktion. Enkelte større netværk har i øvrigt etableret egen konsulentuddannelse.

Begrebskonfusiteten viser sig også i de officielle benævnelser/navngivelser af voksenvejledningsnetværkene. Af de 22 principielle voksenvejledningsnetværk er der kun fire, hvor begrebet "voksenvejledning" indgår! "Uddannelse" indgår i seks. "Rådgivning" indgår i fire, "Kompetence" indgår i fire, "Center" i to, "Netværk" i otte, "Voksen" i otte, og "Vejledning" i ni.

## 5. Uddannelsesambassadører

Ingen af netværkene er for alvor kommet i gang med at finde eller uddanne uddannelsesambassadører. Et netværk påtænker her at trække på en sekundær partner, fagbevægelsen, og inddrage deres erfaringer med at finde og uddanne ambassadører.

Et problem i denne forbindelse kunne være, at de færreste små og mellemstore virksomheder har bemanning til at kunne afse ressourcer til uddannelsesambassadører. Tankegangen er hentet fra større virksomheder. En mulighed kunne være at arbejde med "netværksambassadører"; at koble arbejdet med ambassadører sammen med arbejdet med virksomhedsnetværkene.

## 6. Virksomhedsnetværk

Der synes at være stor interesse blandt virksomhederne for etablering af netværk. Der er dog ikke synlige resultater på dette område endnu.

Flere af netværkene har lavet prioriteringer af brancher.

## 7. IT i vejledningen

Netværkene anvender it som administrativt redskab og i forhold til databanker. Ingen af netværkene anvender it som redskab i vejledningen i forhold til virksomheder og medarbejdere.