

ØF-Rapport nr. 01/2004

**Studietrappa.
Nettverkssamarbeid
om kompetanseutvikling.**

**Av
Birgit Leirvik**



Østlandsforskning

er et forskningsinstitutt som ble etablert i 1984 med Oppland, Hedmark og Buskerud fylkeskommuner samt Kommunaldepartementet som stiftere, og har i dag 25 ansatte.

Østlandsforskning er lokalisert i høgskole-miljøet på Lillehammer. Instituttet driver anvendt, tverrfaglig og problemorientert forskning og utvikling.

Østlandsforskning er orientert mot en bred og sammensatt gruppe brukere. Den faglige virksomheten er konsentrert om to områder:

Regional- og næringsforskning
Offentlig forvaltning og tjenesteyting

Østlandsforsknings viktigste oppdragsgivere er departement, fylkeskommuner, kommuner, statlige etater, råd og utvalg, Norges forskningsråd, næringslivet og bransjeorganisasjoner.

Østlandsforskning har samarbeidsavtaler med Høgskolen i Lillehammer, Høgskolen i Hedmark og Norsk institutt for naturforskning. Denne kunnskaps-ressursen utnyttes til beste for alle parter

ØF-Rapport nr. 01/2004

**Studietrappa.
Nettverkssamarbeid
om kompetanseutvikling.**

Av
Birgit Leirvik



Tittel: Studietrappa. Nettverkssamarbeid om kompetanseutvikling.

Forfatter: Birgit Leirvik

ØF-rapport nr.: 01/2004

ISBN nr.: 82-7356-534-3

ISSN nr.: 0809 – 1617

Prosjektnummer: K108.03

Prosjektnavn: VS2010 Innlandet. Delprosjekt Lettmetallklyngen

Oppdragsgiver: Norges Forskningsråd

Prosjektleder: Tom Johnstad

Referat: Rapporten beskriver og vurderer prosjektet ”Studietrappa”. Studietrapp-prosjektet har hatt som overordnet formål å utvikle og prøve ut en modell (en Studietrapp) for kompetanseutvikling i små og mellomstore bedrifter (SMB). Det har vært en grunnleggende tanke i Studietrapp-prosjektet at en kan møte kompetanseutfordringene i SMB på en bedre måte gjennom nettverksamarbeid. Prosjektet har vært et samarbeide mellom Raufoss Videregående Skole, Gjøvik Tekniske Fagskole, Høgskolen i Gjøvik, Toten Næringsråd og bedrifter i Totalgruppen. Rapporten redegjør for hvordan nettverkssamarbeidet har fungert, samt hvilken betydning samarbeidet har hatt for det opplæringstilbudet som har blitt utarbeidet, for gjennomføringen av opplæringa, og for effektene av den for individer og bedrifter.

Sammendrag: Norsk

Emneord: VS2010, kompetanseutvikling, SMB, nettverk

Dato: Januar 2004

Antall sider: 40

Pris: Kr 70,-

Utgiver: Østlandsforskning
Serviceboks
2626 Lillehammer

Telefon 61 26 57 00
Telefax 61 25 41 65
e-mail: post@ostforsk.no
<http://www.ostforsk.no>

Dette eksemplar er fremstilt etter KOPINOR, Stenergate 1 0050 Oslo 1. Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	7
1.1	BAKGRUNN OG FORMÅL MED RAPPORTEN	7
1.2	RAPPORTENS OPPBYGNING.....	8
2	OM STUDIETRAPP-PROSJEKTET	11
2.1	BAKGRUNN OG FORMÅL.....	11
2.2	ORGANISERINGEN AV ARBEIDET	12
2.3	SENTRALE AKTIVITETER I PROSJEKTET	12
3	KOMPETANSEUTVIKLING I SMB I PERSPEKTIV	15
3.1	BARRIERER FOR KOMPETANSEUTVIKLING I SMB	15
3.2	HVORFOR ER DET LIKEVEL VIKTIG Å DRIVE MED KOMPETANSEUTVIKLING I SMB? ...	15
3.3	HVA MENER VI MED KOMPETANSEUTVIKLING?.....	16
4	RESULTATER OG ERFARINGER FRA STUDIETRAPP-PROSJEKTET	19
4.1	NÆRMERE OM EVALUERING	19
4.2	RESULTATER OG ERFARINGER: STUDIETRAPPMODELLEN	22
4.2.1	<i>Studietrappmodellen: Samarbeid mellom skole og arbeidsliv</i>	23
4.3	RESULTATER OG ERFARINGER: BASISKURSENE	25
4.3.1	<i>Deltakelse og interesse hos bedriftene</i>	25
4.3.2	<i>Motivasjon for deltagelse</i>	26
4.3.3	<i>Vurderinger av kursenes innhold og form</i>	27
4.3.4	<i>Basiskursene som læringsarena: Individuell og organisatorisk læring</i>	29
4.3.5	<i>Basiskursene som læringsarena: Involvering av de ansatte</i>	29
4.3.6	<i>Basiskursene som læringsarena: Kompetanse om kompetanse</i>	31
4.3.7	<i>Basiskursene: Arbeidsplassen som læringsarena</i>	32
	SAMMENDRAG	35
	ANBEFALINGER FOR DET VIDERE ARBEIDET	39

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og formål med rapporten

Foreliggende rapport beskriver og vurderer prosjektet ”Studietrappa”. Prosjektet har hatt som overordnet formål å utvikle og prøve ut en modell (en Studietrapp) for kompetanseutvikling i små og mellomstore bedrifter (SMB). Prosjektet har vært et samarbeide mellom Raufoss Videregående Skole, Gjøvik Tekniske Fagskole, Høgskolen i Gjøvik, Toten Næringsråd og bedrifter i TotAl-gruppen. Prosjektet har løpt som et KUP-prosjekt (KUP: Kompetanseutviklingsprogrammet) i perioden 2001 – 2003, og har vært fulgt av forskningsprosjektet Verdiskaping 2010 Innlandet i siste halvdel av denne perioden.

Rapporten skal a) gi TotAl-nettverket et grunnlag for å jobbe videre med kompetanseutvikling i SMB, b) fungere som en rapportering til KUP og c) fungere som en rapportering innenfor prosjektet Verdiskaping 2010 Innlandet. I tillegg er det et håp at rapporten skal kunne gi noen innspill til nytte for andre som jobber med kompetanseutvikling, spesielt i SMB.

Det har vært en grunnleggende tanke i Studietrapp-prosjektet at en kan møte kompetanseutfordringene i SMB på en bedre måte gjennom nettverksamarbeid – både bedriftene i mellom, og mellom bedrifter og skoleverk. Mange av de aktuelle bedriftene hadde før prosjektet startet allerede organisert seg i et nettverk; TotAl¹. Denne nettverksorganiseringen av bedriftene var et ekstra incentiv for å starte et samarbeid om kompetanseutvikling, samt har vært en viktig forutsetning i arbeidet underveis.

I rapporten står dette samarbeidet i fokus. Nettverkssamarbeidet har hatt betydning for effektene av opplæringa, og rapporten forsøker å få fram hvorfor og hvordan dette har vært tilfelle. Det overordna spørsmålet som søkes besvart er: *Hvordan har Studietrappa, som et nettverkssamarbeide, fungert som kompetanseutviklingstiltak for de deltakende bedriftene?* Rapporten redegjør for hvordan samarbeidet har fungert, samt hvilken betydning samarbeidet har hatt for det opplæringstilbudet som har blitt utarbeidet, for gjennomføringen av opplæringa, og for effektene av den for individer og bedrifter.

Rapportens datagrunnlag

Rapporten er utarbeidet av Birgit Leirvik ved Østlandsforskning, i dialog med prosjektets styringsgruppe og arbeidsgruppe. Jeg har fulgt, og etter hvert også deltatt i arbeidet med Studietrapp-prosjektet i 2002 og 2003. Dette har vært gjort som en del forskningsprosjektet Verdiskaping 2010 Innlandet.

Rapporten beskriver Studietrapp-prosjektet og summerer opp viktige erfaringer fra et arbeid jeg selv etter hvert har tatt mer og mer del i. Jeg har deltatt på møter og kurs i regi av prosjektet som observatør og samtalepartner. I tillegg har jeg intervjuet deltakere (og ikke-deltakere) for å få et inntrykk av hvordan tilbudet har blitt oppfattet, hvordan det har passet bedriftene og hvordan opplæringa har fungert. Disse inntrykkene har jeg i neste

¹ TotAl-nettverket ble dannet i 1999. Toten Næringsråd var en sentral initiativtaker, sammen med representanter fra både små og store metallbearbeidende bedrifter i området. Navnet TotAl viser til bedriftenes lokalisering på Toten, samt til et viktig fellestrekk i deres produksjon; aluminium. Per mai 2003 hadde TotAl-nettverket 44 bedriftsmedlemmer, samt 23 samarbeidspartnere (skoler, FoU-institusjoner, Kunnskapspark, A-etat og andre).

omgang meldt tilbake til prosjektets styrings- og arbeidsgruppe og vi har diskutert og i noen tilfeller gjort endringer i opplæringsopplegget på bakgrunn av dette. Rapporten er skrevet av meg, men har vært til gjennomlesning i prosjektets styrings- og arbeidsgruppe.

De beskrivelser og vurderinger som er gjort i rapporten baserer seg på data fra følgende kilder:

- Møtoreferater, kursplaner og materiell, kursevalueringer og annen skriftlig dokumentasjon fra prosjektet
- Min deltakelse i møter i prosjektets arbeidsgruppe i løpet av siste kvartal 2002 og i 2003
- Samtaler med medlemmer av prosjektets styrings- og arbeidsgruppe
- Min deltakelse på fem av Studietrappas kurs. Jeg har vært deltaker/observatør på kurset "Kundefokus og nettverk" i første runde med basiskurs høsten 2002, samt på kursene "Små og mellomstore bedrifter", "Kundefokus og nettverk", "Kvalitetsarbeid og praktisk HMS i SMB" og "Aluminium - materiallære" i andre runde med basiskurs våren 2003.
- Min deltakelse i andre relaterte møter, bla årsmøter i Total-nettverket i 2002 og 2003, åpent møte om Studietrappa etter andre runde med basiskurs våren 2003 og møter med styringsgruppa for prosjektet
- Intervjuer med deltakere på første runde basiskurs, i alt fem daglige ledere og tre ansatte høsten 2002
- Telefonintervjuer med i alt 17 representanter (stort sett daglig leder) i Total-bedrifter i prosjektets målgruppe høsten 2002
- Intervjuer med 6 representanter (stort sett daglig leder) i Total-bedrifter i prosjektets målgruppe høsten 2003.

Jeg har hatt en del intervjuer også med bedrifter som *ikke* har deltatt i Studietrappa. Dette er fordi: 1) jeg har fått en god del informasjon fra de som har deltatt via min egen deltakelse på kursene og 2) det underveis i prosessen har vært viktig for prosjektets arbeidsgruppe å få informasjon om de som ikke har meldt sin interesse/deltatt (med tanke på justeringer og videreføring).

1.2 Rapportens oppbygning

Etter innledningen foran, starter rapporten med en beskrivelse av Studietrapp-prosjektet (prosjektets formål, organisering og sentrale aktiviteter i det).

Etter dette følger kapitel 3 hvor kompetanseutvikling i SMB sees i et videre perspektiv. Hva mener vi med kompetanseutvikling? Hvorfor er det viktig å drive med kompetanseutvikling, også i SMB? Hva er de typiske barrierene for slikt arbeid i SMB?

Kapitel 4 utgjør hoveddelen av rapporten. Her redegjøres og drøftes resultater og erfaringer fra prosjektet. Etter en kort redegjørelse for resultat- og prosessevalueringer, beskrives selve Studietrapp-modellen, (intensjoner, oppbygging) og det samarbeidet modellen impliserer. Neste avsnitt er det lengste i rapporten, og redegjør for basiskursene. Hovedtyngden av aktiviteten i prosjektet har vært knyttet til basiskursene. Deltakelse, motivasjon og deltakertilfredshet beskrives. I tillegg drøfter jeg hvordan basiskursene har fungert som læringsarenaer på ulike måter.

Rapporten avsluttes med et sammendrag, samt noen anbefalinger for det videre arbeidet med kompetanseutvikling i nettverket.

2 Om Studietrapp-prosjektet

2.1 Bakgrunn og formål

Raufoss Videregående Skole, Gjøvik Tekniske Fagskole, Toten Næringsråd og bedrifter i Total-gruppen gikk våren 2001 sammen og søkte - og fikk - midler fra Kompetanseutviklingsprogrammet (KUP). Høgskolen i Gjøvik kom på et senere tidspunkt inn i prosjektet.

KUP er et ledd i iverksettingen av kompetansereformen og skal bidra til å videreutvikle markedet for etter- og videreutdanning. Utgangspunktet er at dette markedet ikke fungerer så godt som det bør og programmet har som formål å: 1) Bidra til å gjøre virksomhetene bedre i stand til å identifisere, uttrykke og dekke sine kompetansebehov, 2) Videreutvikle arenaer for samarbeide mellom aktører på arbeidslivs- og utdanningssiden, og 3) Utvikle etter- og videreutdanningstilbud som i større grad er tilpasset behovene i arbeidslivet. I utgangspunktet er målgruppen hele arbeidslivet, men en er spesielt opptatt av å nå virksomheter som har spesielle utfordringer når det gjelder å integrere etter- og videreutdanning i daglig drift².

Studietrapp-prosjektet er et typisk KUP-prosjekt idet det sikter mot samtlige av KUPs overordna formål. Ideen til prosjektet oppsto på bakgrunn av opplevde behov hos spesielt de mindre metallbearbeidende bedriftene på Raufoss/Toten. Det har skjedd en dreining fra relativt stabile kunderelasjoner og større serier med standardprodukter, til mer ustabile markeder, kortere serier og mer spesialproduksjon. I tillegg øker kravene til kvalitetssikring og sertifisering. Dette fører med seg behov for nye former for kompetanse, både hos ansatte og i ledelsen. For ledelsen betyr det økte krav når det gjelder markedsforståelse, markedsføring (også utenlands) og økonomistyring. I tillegg stiller det nye krav på det å utøve ledelse, både strategisk (i forhold til kunder, samarbeidspartnere, strategiske satsinger med mer) og når det gjelder å utnytte de ressurser og den fagkompetanse som bedriften har til å skape utvikling. Den enkelte arbeidstaker opplever høyere krav til fagkunnskap, større ansvarsområder og krav om mer selvstendighet i jobbutførelsen. Bedriftene og de ansatte må raskt kunne omstille seg for nye produkter og ny type produksjon, noe som igjen krever bedre innsikt i produksjonen som helhet og bedre forståelse for de ulike produksjonsprosessene.

De mindre bedriftene har knappe ressurser til å drive den nødvendige opplæring og etterutdanning selv. I tillegg opplevde en at skolesystemets tilbud var dårlig tilpasset bedriftenes behov. Undervisningen gikk stor sett på dagtid, utdanningene var i liten grad modulbaserte og en opplevde tilbudet som tidvis lite relevant, vanskelig tilgjengelig og vanskelig å få oversikt over.

Gjennom Studietrapp-prosjektet ville en gjøre det enklere for SMB å øke kompetansen hos ansatte i produksjon og administrasjon, samt hos ledelsen. Utviklingen av en modell for kompetanseutvikling i SMB (en Studietrapp) har stått sentralt i prosjektet. Bedrifter og skoleverk har samarbeidet om å lage eller tilrettelegge opplæringsløp på alle nivåer fra grunnopplæring til høyere utdanning. En har fokusert på temaområder der det har vært

² Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet, 2000: Programdokumentet for KUP

opplevde behov; som produksjon, administrasjon, økonomi og ledelse. En har også ønsket å bidra til å styrke arbeidsplassen som læringsarena.

Tanken har vært at samarbeid mellom bedrifter muliggjør større kompetanseløft i de mindre bedriftene enn det bedriftene greier enkeltvis. I tillegg har det vært en tro på at samarbeidet mellom bedriftene og skoleverket skal føre til at skoleverkets utdanningsressurser i større grad kan taes i bruk av bedriftene.

2.2 Organiseringen av arbeidet

Arbeidet med å få Studietrapp-modellen på beina startet sensommeren 2001.

Prosjektet har vært organisert i en styringsgruppe og en arbeidsgruppe. Studietrappa er en integrert del av TotAl-nettverkets arbeid med kompetanseutvikling og sentrale personer i TotAl har sittet i prosjektets styringsgruppe. Styringsgruppa har hatt 4 medlemmer; rektor fra den videregående skolen (leder), rektor fra den tekniske fagskolen, en representant for TotAl-bedriftene og leder for næringsrådet. Arbeidsgruppa har hatt 6 medlemmer; en representant fra TotAl-bedriftene (leder), to fra den videregående skolen, en fra næringsrådet, en fra den tekniske fagskolen og en fra høgskolen. Arbeidsgruppa har i stor grad hatt ansvaret for å planlegge og gjennomføre arbeidet med Studietrappa og har rapportert til styringsgruppa. Styringsgruppa har fulgt arbeidet og sørget for kontakt mot TotAl-gruppens øvrige arbeid.

2.3 Sentrale aktiviteter i prosjektet

I søknaden til KUP sies det at en vil starte arbeidet med en **kartlegging** av TotAl-bedriftenes behov når det gjelder opplæring og kompetanseutvikling. Etter noen forsøk på å få bedriftene i tale mht dette skrinla en imidlertid denne ideen. Prosjektgruppa erfarte det samme som i en tilsvarende kartleggingsrunde i regi av TotAl-nettverket litt tidligere: Bedriftene var i liten grad i stand til å komme med gode redegjørelser for egen situasjon når det gjaldt kompetanse og kompetansebehov. Videre mente prosjektgruppa at en visste en del om behovene, via kjennskap til og samtaler med bedriftene i andre sammenhenger. En vurderte det dermed dit hen at kartleggingsjobben ble for tid- og ressurskrevende i forhold til utbyttet (jeg kommer tilbake til dette på side 31, i avsnittet om Kompetanse om kompetanse)

Prosjektgruppa besluttet i stedet å starte opp med de så kalte **basiskursene**. Basiskursene er en kursrekke på sju kurs hvor en tar opp ulike tema. Hovedformålet har vært å gi grunnopplæring innenfor tema som ledelse, økonomi og administrasjon, HMS-arbeid, markedsføring, kvalitetsarbeid, materiallære og prosessforståelse. På det tidspunktet arbeidet med Studietrappa startet opp var det problemer med å få tak i produksjonsarbeidere, spesielt i de mindre bedriftene. De arbeidstakerne en fikk manglet ofte helt erfaring fra denne type arbeid, samtidig som ressursene til å drive opplæring av disse var minimale. Basiskursene var i første rekke ment å avhjelpe denne situasjonen, samt å motivere andre ansatte for videreutdanning. Det har blitt kjørt en rekke basiskurs i 2002 og en i 2003.

Parallelt med arbeidet med basiskursene ble det jobbet med å tilrettelegge for **utdanning på høyere nivå**. En har utarbeidet et modulbasert kurstilbud for den teoretiske delen av fagbrevet for tekniske og mekaniske fag. Slik kursene er lagt opp kan en følge dem

utenfor arbeidstid og med den progresjon som passer den enkelte. Gjennom å henvende seg til den videregående skolen får en hjelp med å velge kurs, med å legge til rette et tilpasset løp, med eventuell finansiering av utdanningen og lignende.

Både den tekniske fagskolen og høyskolen har de seinere åra lagt om sine studier til mer modulbaserte tilbud. Dette har vært en del av den generelle utviklingen i utdanningssystemet og kan dermed ikke direkte krediteres Studietrapp-prosjektet. Fagskolen og høyskolen har imidlertid bidratt i prosjektet gjennom mer målrettet markedsføring av relevante studietilbud og de muligheter som finnes. En har utarbeidet tilpasset informasjonsmateriell, samt informert på medlemsmøter, kurskvelder og lignende.

Studietrapp-prosjektet avsluttes som KUP-prosjekt i løpet av 2003. Arbeidet videreføres imidlertid via KIHØ , TotAI og en Arena-satsing i miljøet (mer om dette på side 23, i avsnittet Studietrapp-prosjektet: samarbeid mellom skole og arbeidsliv).

3 Kompetanseutvikling i SMB i perspektiv

I avsnittet som følger redegjøres det kort for noen generelle aspekter knyttet til kompetanseutvikling i SMB. Dette er ment å fungere som et bakteppe for drøftingene av Studietrapp-prosjektet.

Det finnes ikke mye forskning spesifikt rettet mot å forstå kompetanseutvikling i SMB³. Det er vanskelig å finne studier som tar et mer helhetlig perspektiv når det gjelder kompetanseutvikling i SMB, og forskning som sammenligner kompetansesituasjonen i SMB i ulike land er så godt som ikke-eksisterende. I EU-regi er det imidlertid nylig gjort et forsøk på å samle studier fra EU-landene, Norge, Island, Lichtenstein og Sveits⁴. Denne forskningen viser til en mengde barrierer for å drive kompetansearbeid i SMB. Den viser imidlertid også til at det er en hel rekke fordeler - også for SMB - når det gjelder å arbeide med kompetanseutvikling. Jeg skal kort referere noen hovedpunkter fra denne forskningen her.

3.1 Barrierer for kompetanseutvikling i SMB

Det over nevnte rapporten sier at SMB har mindre tid og penger, er mer utsatt for endringer i omgivelsene, lever med kortere tidshorisonter og i mindre grad har egne personer og/eller funksjoner til å drive kompetansearbeid. Den typiske SMB har kort planleggingshorisont og er alltid på utkikk etter raske og enkle løsninger som passer for situasjonen her og nå. Kompetanseutvikling er sjelden svaret i slike situasjoner, fordi det er en type virksomhet som først gir effekter på lengre sikt. I tillegg til at det er vanskelig å finne ressurser til å drive kompetansearbeid (både personer, penger og tid) i SMB, er det også mindre sikkerhet enn i større bedrifter for at investeringene i kompetanseutvikling vil gi avkastning i framtida. Fordi endringer i omgivelsene oftere har større effekter for små bedrifter enn for store er det vanskeligere for dem å forutsi framtidens kompetansebehov. En står dermed i fare for å gjøre en investering i kompetanse en ikke trenger når utdannelsen eller opplæringa er avsluttet. Videre vil en daglig leder i en SMB som bruker ressurser på å gi sine ansatte økt (formell) kompetanse samtidig sette seg i en situasjon hvor han/hun lettere kan miste de ansatte, fordi de har blitt mer attraktive på arbeidsmarkedet. En undersøkelse fra England viser at flertallet av ledere i SMB mener at det er individet mer enn bedriften som profitterer på opplæring⁵

3.2 Hvorfor er det likevel viktig å drive med kompetanseutvikling i SMB?

EU-rapporten tar utgangspunkt i dagens økonomiske situasjon som er preget av global konkurranse, hurtig teknologisk utvikling, kortere livssykluser på produktene, mer krevende kunder og stadige strukturelle endringer i bedriftene. I et slikt konkurranseutsatt og komplekst landskap er den menneskelige kapitalen i økende grad vektlagt som sentral, og det finnes etter hvert mange som hevder at kunnskap og læring har blitt de viktigste

³ B.H. Jevnaker 1998: Kompetanse i praksis, i Nordhaug, O.: *Kompetansestyring i arbeidslivet*. Tano Aschehoug, Oslo

⁴ European Commission, 2003: "Competence Development in SMEs." Observatory of European SMEs, no. 1/2003.

⁵ Open University 1999: "Lifelong Learning for Enhanced Competitiveness". Briefing Paper Number 4. Centre for Higher Education Practice, Milton Keynes.

faktorene for en vellykket økonomisk utvikling i den vestlige verden⁶. I tillegg til fagkunnskap og teknisk ferdigheter etterspørres også læringsevne, ferdigheter innenfor informasjonsbehandling, kommunikasjonsevner, kreativitet, fleksibilitet, samarbeidsevner og evner knyttet til det å lede andre. På bakgrunn av dette råder en bedrifter til å utvikle seg til "lærende organisasjoner"⁷. Det er bare gjennom å legge til rette for læringsprosesser i alle deler av organisasjonen at en makter kontinuerlig omstilling og fornyelse i takt med endringer i omverden. Disse påstandene og anbefalingene underbygges gjennom data fra en rekke forskningsprosjekter og undersøkelser i rapporten.

For eksempel viser en spørreundersøkelse⁸ gjennomført i 2002 at mangelen på kompetent arbeidskraft har vært hovedproblemet for europeiske SMB de siste 2 åra, og at 20% av bedriftene oppgir dette som et vesentlig problem. Rundt halvparten av SMB sier videre at kompetanseutvikling er en sentral del av deres strategi. Følgende forhold oppgis som mulige årsaker til SMBs opptatthet av kompetanseutvikling i denne undersøkelsen:

- Ny teknologi (spesielt IKT) betyr behov for ny kompetanse og opplæring. Bl.a. hevder Senge 1990 at hvorvidt innføring/innkjøp av ny teknologi gir avkastning, i stor grad avhenger av at de ansatte (på alle nivåer) har evner, ferdigheter og kunnskaper til å takle de endringene teknologien medfører.
- Økt internasjonalisering fører til behov for en rekke nye kunnskaper og ferdigheter som for eksempel språkkunnskaper, kjennskap til andre lands kultur og lovverk og gode kommunikasjonsevner.
- Arbeidskraften eldes. Svenske beregninger viser at rundt halvparten av de ansatte i SMB i løpet av de neste 10 – 15 åra vil gå av med pensjon. Dette kan innebære at en vesentlig del av bedriftenes kjernekompetanse går tapt. Det er derfor helt nødvendig at en sørger for at denne kompetansen videreføres, samt at en klarer å etterfylle med ny kompetanse og yngre krefter.
- Det sies videre at spesielt ser SMB ut til å rammes av skolesystemets manglende evne til å gi tilbud som tilfredstiller bedriftenes behov. Dette betyr at det er spesielt viktig for SMB å drive arbeidet med kompetanseutvikling selv.
- Til slutt sier en at det etter hvert er mye forskning som viser at det er konkurransefortrinn bygget på evner, kunnskaper og ferdigheter som er de vanskeligste å kopiere og dermed blant de mest robuste fortrinn en bedrift kan ha.

3.3 Hva mener vi med kompetanseutvikling?

Den over siterte EU-rapporten har i stor grad et økonomisk perspektiv og et bedriftsperspektiv. EU vektlegger også livslang læring i et bredere samfunnsperspektiv ved at en setter fokus på betydningen av en velutdannet befolkning for sosial integrasjon, velfungerende demokratier og fred⁹. Økt samhandling og kontakt på tvers av landegrenser er potensielt også konfliktfylt. Gjennom gjensidig forståelse basert på kunnskap ønsker en å legge et grunnlag for fruktbare samarbeidsrelasjoner mellom landene.

⁶ Se feks Lundvall B.Å. (red) 1992: *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter Publishers, London.

⁷ Senge, P 1990 *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organisation*. Doubleday. New York.

⁸ ENSR Enterprise Survey 2002

⁹ Se feks. European Union 1996: *White Paper on Education and Training*.

Kompetanseutvikling er også viktig for å sikre full sysselsetting, og for å hindre sosial ekskludering. Det sies at i løpet av de 10 neste årene vil 80% av dagens teknologi være utdatert og erstattet av ny, mer avansert teknologi. På samme tidspunkt vil 80% av de sysselsatte utføre sine arbeidsoppgaver med basis i utdanning og opplæring som er *eldre* enn 10 år.¹⁰ Det er dermed en voldsom utfordring for samfunnet å make å øke oppgraderingstakten på arbeidsstyrkens kompetanse. Dette er selvsagt samfunnsøkonomisk motivert. I et samfunn hvor kunnskaper og ferdigheter i stadig større grad blir et demarkasjonskriterium mellom de som "lykkes" og de som ikke gjør det, er det imidlertid også en viktig målsetting at *alle* får muligheter til å delta i framtidensrettet opplæring og utdanning

Når en snakker om mulighetene for å nå målene om "lifelong learning for all", peker en i de over siterte EU-dokumentene på at opplæring og utdanning må forstås bredt og inkluderer alle former for læring vi deltar i gjennom livet vårt. Kompetanseutvikling er dermed mer enn det som skjer via formell utdanning. Kunnskap individet tilegner seg "i fritida", for eksempel gjennom deltakelse i frivillige organisasjoner, i familieliv eller gjennom hobbyer og kurs, er også viktig. I forbindelse med yrkesaktivitet understrekes det at kompetanseutvikling også omfatter den læringen som skjer i løpet av det daglige arbeidet, både innad i bedriften i forbindelse med ulike produksjonsaktiviteter og i interaksjon med eksterne aktører (kunder, leverandører, samarbeidspartnere). Den kompetansen ansatte opparbeider seg gjennom utførelse av det daglige arbeide utgjør en større del av kompetanseutviklingen i SMB enn i større bedrifter.¹¹

Kunnskaper og ferdigheter som en opparbeider seg gjennom utførelsen av arbeidsoppgavene, gjennom jobbrotasjon og via kontakt og samarbeid med leverandører, kunder og kollegaer, er ofte helt vesentlige for bedriften. Tidligere har disse formene for kompetanseutvikling ofte blitt oversett. Dagens definisjoner av kompetanse og kompetanseutvikling forsøker imidlertid å ta opp i seg det utvidede forståelsen beskrevet over. For eksempel sier en mye brukt definisjon at kompetanse er:

"... de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål" (Lai, 1997)¹².

Kompetanseutvikling forstås dermed bredt som all aktivitet rettet mot å tilegne seg ny eller endret kompetanse. Bedrifter kan utvikle kompetanse gjennom å rekruttere kompetanse *utenfra*, for eksempel gjennom å rekruttere nye ansatte, ved å bruke eksterne eksperter/konsulenter eller gjennom å samarbeide med andre (gjørne leverandører eller kunder). Eller en kan satse på å utvikle de menneskelige ressursene bedriften *allerede har*, gjennom ulike former for uformelle og formelle opplæringstiltak. Studietrapp-prosjektet er et eksempel på det siste.

¹⁰ European Union 1997: *Green Paper – Partnership for a new Organisation of Work*

¹¹ Hendry, C., M.B. Arthur and A.M. Jones 1995: *Strategy Through People – Adaption and Learning in the Small-Medium Enterprise*. Routledge, London.

¹² Lai, L. 1997 *Strategisk kompetansestyring*. Fagbokforlaget, Bergen.

4 Resultater og erfaringer fra Studietrapp-prosjektet.

Det sentrale spørsmålet denne rapporten kretser rundt er *hvordan Studietrappa som et nettverkssamarbeid har fungert som kompetanseutviklingstiltak for SMB*. Dette spørsmålet har jeg forsøkt å besvare både gjennom å vurdere resultater fra prosjektet og ved å få fram og drøfte relevante erfaringer vi har gjort oss i prosjektet. I følgende avsnitt skal jeg si litt mer om bakgrunnen for de vurderingene som er gjort.

4.1 Nærmere om evaluering

I en vurdering av Studietrappas funksjon er det naturlig å gjøre vurderinger av resultater av de tiltakene prosjektet har satt i verk. En slik type vurdering kalles gjerne en *resultatevaluering*, i det den sikter mot å si noe om graden av samsvar mellom målsettinger og resultater.

Med utgangspunkt i søknaden til KUP i 2001, samt på grunnlag av samtaler med representanter fra styrings- og arbeidsgruppa for Studietrapp-prosjektet, kan hovedmålene for prosjektet summeres opp i to hovedpunkter:

1. En ønsket å bidra til kompetanseutvikling i SMB på en slik måte at bedriftene sattes i stand til å møte framtidens krav.
2. En ønsket å utvikle en modell for dette (en Studietrapp) hvor opplæring på alle nivåer var tilpasset bedriftenes behov og muligheter.

Delmål 2 ("utvikle en modell"), er for så vidt lett å vurdere. Modellen foreligger og sånn sett er delmål 2 innfridd. Jeg har beskrevet modellen (Studietrappa) en har utviklet og hvordan denne har blitt arbeidet fram i samarbeid mellom bedriftene og skolene. Når det gjelder delmål 1 ("bidra til kompetanseutvikling i SMB") så ville en vurdering av hvorvidt en har oppnådd dette vært svært interessant. Det er imidlertid ikke uproblematisk å vurdere resultatoppnåelse i kompetanseutviklingstiltak.

Kirkpatric 1987¹³ definerer evaluering av kompetanseutviklingstiltak som det å avgjøre tiltakets effektivitet ("effectiveness"). Han gjør en inndeling i fire effekt- og målenivå, for å klargjøre hva som skal måles og hvordan:

Nivå	Spørsmål
1. Reaksjoner	Hvor fornøyde var deltakerne med tiltaket?
2. Læring	Hvilken kompetanse har deltakerne tilegnet seg som følge av tiltaket?
3. Anvendelse	I hvilken grad blir tilegnet kompetanse anvendt i praksis?
4. Organisatorisk nytte	I hvilken grad har tiltaket gitt samlet organisatorisk nytte i forhold til overordna mål?

Tabellen over kan forstås som en stige, hvor nivå 4 (organisatorisk nytte) i de fleste tilfeller er det mest ønskede resultatet av opplæring. Samtidig er de metodiske

¹³ Kirkpatric, D.L. 1987 *Evaluation*. I Craig, R.I. (red.) *Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development*. McGraw-Hill, New York. Hentet fra Lai, L. 1997 *Strategisk kompetansestyring*. Fagbokforlaget, Bergen.

problemene større jo høyere vi kommer. Deltakernes tilfredshet er ikke vanskelig å vurdere, det er bare å spørre. Problemet er at det ikke er noen nødvendig sammenheng mellom hvor fornøyd deltakere er og hvor mye de har lært. Når det gjelder nivå 2 så er det mulig å vurdere om læring har funnet sted gjennom ulike former for "tester" (i praksis eller gjennom muntlig/skriftlig eksamen). Problemet er at det ikke nødvendigvis er noen sammenheng mellom score på en prøve og evnen til å anvende det en har lært når en kommer tilbake til hverdagen og arbeidsplassen. Nivå 3 er interessant, men det krever at det etableres et eller flere kriterier som gjør det mulig å registrere om det har skjedd noen endring i arbeidspraksis før og etter tiltaket. Det kan være vanskelig å finne gode kriterier her, samt at det kan være vanskelig å være sikker på at en eventuell endring er et resultat av tiltaket (og ikke noe annet). Nivå 4 er det alle bedriftsledere som bruker ressurser på kompetanseutvikling gjerne vil oppnå. Det er imidlertid svært vanskelig å isolere effekten av kompetansehevingstiltak i vurderingen av organisatorisk funksjon.

Gjennom min deltakelse i Studietrapp-prosjektet har jeg samlet data som gir et visst grunnlag for å gjøre vurderinger av effekter av deltakelse i kompetanseutviklingstiltaket. Jeg har observert flere av basiskursene og snakket med og/eller hatt lengre intervjuer med noen av deltakerne. Disse dataene er imidlertid sparsomme, da det har vært begrenset med ressurser til å foreta mange intervjuer og de gir stort sett informasjon på nivå 1 (deltakernes fornøydhet). Nivå 2 data har jeg ikke, da kursene ikke har hatt noen form for prøve eller eksamen. Når det gjelder data på nivå 3 og 4 så har jeg heller ikke her systematiske data som gjør at det mulig å si noe eksakt om sammenhengen mellom deltakelse i Studietrappa og nytte for bedriftene. For det første er det relativt ressurskrevende å gjøre denne typen vurderinger. Eksakt vurdering av effekter krever videre presise målangivelser. Målsettingene i Studietrapp-prosjektet er ganske generelle og dermed vanskelige å vurdere måloppnåelse i forhold til. En sier at en ønsker å bidra til fremtidsrettet kompetanseutvikling i SMB, men er lite presis mht hva slags kompetanse eller hvilke typer bidrag en vil oppnå. Til slutt så må en også ta i betraktning at Studietrapp-prosjektet bare er starten på et kompetansesamarbeide, som først på lengre sikt vil kunne gi målbare resultater av betydning i bedriftene. På grunn av dette er det vanskelig å si mye eksakt om effektene av deltakelse i Studietrappa. Jeg har imidlertid grunnlag for å gjøre vurderinger av *sannsynlige* effekter.¹⁴

Arbeidet med Studietrappa har vært en viktig læringsprosess for alle som har deltatt i prosjektet, og vi synes vi har vunnet ny innsikt når det gjelder kompetansearbeid i SMB. Spesielt mener vi at vi ser klarere hva som er utfordringene i denne typen arbeid, vi synes vi har forstått mer av hva kompetanse er/kan være og vi har blitt mer konkrete i forhold til hvorfor det er viktig å samarbeide om dette. I tillegg til enkelte resultatvurderinger av Studietrapp-prosjektet, har jeg dermed lagt stor vekt på å få fram sentrale erfaringer vi har gjort oss underveis, når det gjelder det å samarbeide om kompetanseutvikling i SMB og hvorfor det kan være fruktbart.

Denne formen for vurdering kalles gjerne en *prosessevaluering*. I denne typen evaluering er en i hovedsak opptatt av å bidra til læring ved å belyse faktorer og forhold som kan være av betydning for måloppnåelsen. Det vil si at en i denne typen evaluering vil forsøke å synliggjøre *hvordan* samarbeide om kompetanseutviklingstiltak kan bidra til

¹⁴ Lai 1997 påpeker da også at målinger på spesielt nivå 4 som regel bare vil kunne gi antydninger om årsakssammenhenger (op cit., s. 209).

kompetanseheving hos deltakeren. Dette i motsetning til en resultatevaluering hvor en vil være opptatt av om samarbeidet *har* gitt de forventede resultater.

4.2 Resultater og erfaringer: Studietrappmodellen

Studietrapp-prosjektet har hatt som målsetting å utvikle et studiesystem som kunne tilby opplæring og utdanning hele veien fra det som er nødvendige og grunnleggende for å kunne fungere som produksjonsarbeider, via spesialarbeider, fagarbeider, tekniker og til sivilingeniør/master nivå. Dette studiesystemet er Studietrappmodellen. Visuelt har prosjektgruppa fremstilt den slik:

Ingeniør				
↑	Maskin – industriell design og teknologiledelse			
	Design-skolen – etter og videre utdanning.			
	- Aluminium i design, del 1 - Aluminium i design, del 2		- Aluminiumskonstruksjoner	
Fagtekniker				
↑	Modulkurs			
	Full teknisk fagskoleeksamen, Maskinteknikk			
	Vedlikehold	DAK 3D	Konstr.teknikk	Kval.styring
	Elektro/autom	DAK	Mekanikk	HMS
	Tilvirkn.tekn	Teqn. dokum	Matte	Ledelse/øk/mf
Materiallære				
Fagarbeider				
↑	Fag/temakurs			
	Maskinfag	Plate/sveisefag	Mekaniske prosessfag	Elektromekaniske fag
	Maskinarbeider	Aluminium-konstusjonsfaget.	Metallformer	Metallvareproduksjon
	Verktøymaker	Sveisefaget	Materialadministrasjon	Industrimekaniker
	Dimensjonskontroll	Platearbeider	Fagopratø kjemisk/teknisk	Automatikkmekaniker.
	NDT-kontrollfaget			
Basiskurs				
↑	Basiskurs			
	Ledelsesfunksjoner og administrative rutiner.		Aluminium, hva og hvorfor? - materiallære	
	Kundefokus og nettverk		Prosessforståelse	
	HMS-arbeid i SMB - bedrifter		Hva skjer på Raufoss Ind. område	
Kvalitetsarbeid og praktisk HMS i SMB-bedrifter				

Representanter fra alle nivåer i skolesystemet har vært med i utviklingen av Studietrapp-modellen. Tanken har vært at en i dialog mellom skolene og bedriftene kunne skaffe seg en oversikt over det som fantes av relevante opplæringsstilbud, kurs og utdanninger, for så å tilpasse disse slik at de lettere kunne brukes og være nyttige for SMB. I tillegg til dette tok en mål av seg å kartlegge kompetansebehovene i bedriftene, samarbeide om ytterligere tilrettelegging av tilbudet i tråd med disse behovene, for til slutt å markedsføre og iverksette kurs og opplæringsmoduler på grunnnivå.

Dette er ambisiøse målsettinger innenfor en tidsperiode av knapt 3 år, men en har oppnådd en god del. Prosjektet har utviklet tilbudet på grunnleggende nivå (basiskursene), samt et tilbud på fagbrevsnivå. I tillegg har en jobbet for å gjøre høyere utdanning lettere tilgjengelig. Selv om en kartlegging av bedriftenes kompetansebehov ikke er gjennomført, har prosjektet bidratt til å gjøre bedriftenes kompetansebehov klarere. Jeg kommer nærmere tilbake til dette, men kort oppsummert så har den noe lineære måten å tenke seg dette på ikke slått til. Det ser ikke ut til å fungere slik at en 1) kan slå fast kompetansebehovene, for så 2) å fylle dem. Det er heller tilfelle at kompetansebehovene blir klarere for begge parter i løpet av prosessen med å utvikle tilbud for å oppfylle dem.

Det har vært et godt samarbeid mellom skolene og bedriftene hele veien. Samarbeidet med den videregående skolen og den tekniske fagskolen har gått lettere enn med høgskolen. Det er vanskelig å si noe sikkert om hvorfor dette har vært tilfelle. En av grunnen kan være at de to førstnevnte utdanningsinstitusjonene tradisjonelt har samarbeidet tettere med industrien lokalt, enn det høgskolen har. Det å tilby produksjonsbedrifter relevant opplæring og utdanning er allerede en del av den videregående og den tekniske fagskolens daglige oppgaver, mens høgskolen tradisjonelt har vært lite orientert mot bedriftene. Kulturforskjellene mellom bedriftene og høgskolen ser også ut til å være større enn det som er tilfelle for de andre utdanningsinstitusjonene. Høgskolen var heller ikke med i prosjektet i starten, men kom inn i samarbeidet på et senere tidspunkt når en begynte å planlegge utdanningstilbud på høyere nivå.

4.2.1 Studietrappmodellen: Samarbeid mellom skole og arbeidsliv

Nettverket som er bygget mellom utdanningsinstitusjonene og bedriftene er et svært viktig resultat av prosjektet. Samarbeidet har ført til at aktørene har lært hverandre bedre å kjenne, og det er etablert gode kommunikasjonslinjer mellom bedriftene (i hovedsak representert ved Total-nettverket) og utdanningsinstitusjonene. Kommunikasjonslinjene som er etablert har ført til at utdanningsinstitusjonene potensielt vil ha kortere responstid i forhold til uttrykte nye kompetanse/opplæringsbehov fra bedriftene.

Et slikt samarbeid blir sårbart hvis det skal basere seg på enkeltpersoners engasjement. Både i den videregående skolen og ved den tekniske fagskolen er det rektor som har deltatt i samarbeidet. Dette har vært en fordel når det gjelder institusjonell forankring. I tillegg har det vært gunstig i forhold til mulighetene for å få gjennomført oppgaver i prosjektet relatert til forhold i de gjeldende institusjonene.

Det har vært svært positivt at bedriftene har vært representert i samarbeidet via Total-nettverket. Via koblingen til bedriftsnettverket har en hatt en forankring i del lokale bedriftsmiljøet og gode mulighet til å nå de aller fleste relevante bedriftene lokalt. I tillegg har samarbeidet med Total gitt Studietrappa legitimitet hos bedriftene, ved at en vet at dette er noe bedriftene selv driver.

Samarbeidet har ført til endringer i relasjonen mellom bedriftene og utdanningsinstitusjonene. De har endret syn på hverandre og på forholdet seg i mellom. Bedriftsrepresentantene har gitt uttrykk for at de har blitt positivt overrasket over de ressursene som finnes i skoleverket, og over den viljen skolene har vist til å få til et samarbeide med bedriftene. For eksempel har flere av lærerne (spesielt fra den videregående skolen) vist åpenhet og vilje når det gjelder å forsøke å forstå og relatere sine kunnskaper til bedriftenes situasjon og problemer. Representantene fra skoleverket sier at kontakten med bedriftene har ført til at de har vært nødt til å tenke nytt og skifte perspektiv når de lager utdanningstilbud. Tidligere har de for det aller meste samarbeidet med de større bedriftene i regionen tidligere og det har vært spesielt viktig å bli bedre kjent med de mindre bedriftene og deres utfordringer og behov.

En har også i en viss grad omdefinert etablerte roller og forventninger til hverandre. For eksempel har en opplevd at det å avgjøre hvem som er lærer og hvem som er elev, avhenger av konteksten og hvilken kunnskap og kompetanse det er snakk om. Det er ikke nødvendigvis slik at noe kunnskap er mer gyldig eller av høyere rang enn annen kunnskap, men ulike typer kunnskaper og ferdigheter kan være mer eller mindre legitime i ulike situasjoner (dette utdypes i omtalen av basiskursene).

En ser videre ut til å ha utviklet mer av en felles agenda for arbeidet. Mitt inntrykk er at både bedriftenes og utdanningsinstitusjonenes perspektiver var snevrere og mer ”innadvendte”, tidligere i samarbeidet. En hadde lettere for å se ting fra eget ståsted og perspektiv og var i større grad motivert av interesser på egen virksomhets vegne. Etter hvert ser en ut til å ha blitt mer bevisst på betydningen av samarbeidet i et regionalt utviklingsperspektiv, og en har mot slutten av perioden jobbet aktivt for å sikre at samarbeidet både utvides og føres videre i mer permanent form, for å tjene slike mer allmenne formål.

Nettverkssamarbeidet har dermed lagt et viktig grunnlag for en videreføring av arbeidet med å utvikle lokale og regionale opplærings- og utdanningstilbud som kan komme bedriftene til nytte og styrke verdiskapningen i regionen. Videreføringen av arbeidet fikk viktig drahjelp i 2003 da Kompetanseprosjektet Innlandet Hedmark og Oppland (KIHO) etablerte en regional oppfølgingsmodell for KUP-prosjekter i de to fylkene. Dette arbeidet ble initiert på oppdrag fra VOX, og målet med oppfølgingsarbeidet var å bidra til at innsats og erfaringer fra igangsatte prosjekter ble spredt til nye bedrifter og virksomheter. Studietrapp-prosjektet ble valgt ut (som ett av fem andre KUP-prosjekter i Hedmark og Oppland) for å etablere et ”nettverk for erfaringslæring”. Gjennom å koble de aktive i Studietrapp-prosjektet med nye aktører ville en sikre at erfaringene fra prosjektet kunne leve videre også utenfor selve Studietrapp-prosjektet og etter prosjektets formelle slutt (i 2003). Via KIHOs kontaktperson ved den videregående skolen ble det innkalt til første møte i nettverket i mai 2003. I tillegg til de opprinnelige medlemmene i Studietrapp-prosjektet, har en nå også med OPUS¹⁵, Opplæringskontoret for industrifag på Raufoss, representanter fra noen av de større bedriftene i regionen¹⁶, et regionalt konsulentselskap

¹⁵ OPUS representerer den fylkeskommunale delen av voksenopplæringsarbeidet

¹⁶ Det har vært vanskelig å skaffe en fullstendig oversikt over hva som finnes av relevante opplæringstilbud lokalt/regionalt. De store bedriftene i området har i tillegg til et eget opplæringskontor også intern opplæring som er/kan være relevant for Studietrapp-prosjektet. Noe av dette har kommet prosjektet til gode gjennom kontakter mot disse bedriftene via TotAl-nettverket. Basiskursene er for eksempel delvis bygget opp på grunnlag av en av de større bedriftenes interne grunnopplæringssystem. Prosjektet har imidlertid ikke hatt med representanter fra de større bedriftene eller fra opplæringskontoret. Dette kan ha ført til at

som har spesialisert seg på voksenopplæring og kompetanseutvikling i arbeidslivet, samt en regional forskningsinstitusjon (representert ved undertegnede). I løpet av høsten har nettverket planlagt en utvidelse og videreføring av Studietrapp-prosjektet via tre delprosjekter. Fra 2004 er samarbeidet organisert som en node i Total-nettverket, med spesielt ansvar for å arbeide med kompetanseutvikling i forhold til nettverkets medlemmer. Videre vil arbeidet med kompetanseutvikling fra 2004 kobles på en større Arena-satsing i lettmetallmiljøet i regionen. Det overordnede formålet med denne satsingen er å styrke innovasjonskraften og verdiskapingen i lettmetallklynga i Innlandet¹⁷. Kompetanseutvikling er en viktig del av satsingen og en jobber mot å etablere et "Nordic Aluminium Academy" (NAA), som er et kompetanseprogram på bachelor/masternivå, spesielt tilpasset den aluminiumsbearbeidende industrien i Norden. Ideen har sitt utspring i FoU-selskapet RTIM (Sintef/Raufoss asa/SIVA), i samarbeid med Handelshøyskolen BI. Videre vil en forsterke koblingen mellom utdanningsinstitusjonene og bedriftene ytterligere, spesielt gjennom å trekke høgskolen sterkere inn i utviklingsarbeidet.

4.3 Resultater og erfaringer: Basiskursene

Som beskrevet foran er basiskursene en rekke grunnkurs innen tema som ledelse, økonomi og administrasjon, HMS-arbeid, markedsføring, kvalitetsarbeid, materiallære og prosessforståelse. Bakgrunnen for basiskursene var at bedriftene trengte hjelp til å gi grunnleggende opplæring i det å jobbe i en produksjonsbedrift. I tillegg ønsket en at flere av de ansatte ville bli mer aktive i forhold til å ta videre utdanning (spesielt fagbrev). Tanken var dermed at basiskursene også skulle fungere som et lavterskeltilbud i forhold til å "få folk tilbake til skolebenken igjen". Selv om kursene i første rekke var tenkt for ansatte i bedriftene åpnet en også for at ledere kunne delta. Blant annet handlet ett av kursene om ledelsesfunksjoner og økonomi.

4.3.1 Deltakelse og interesse hos bedriftene

Første basiskurs startet opp høsten 2002, med i alt sju kurs. Summerer vi opp antall deltakere på hvert kurs var det totale deltakerantallet 72 (ca 10 personer per kurs). I mange tilfeller fulgte imidlertid samme person flere kurs, slik at 29 enkeltpersoner fra 7 bedrifter fulgte første rekke med kurs. Av de 29 deltakerne var 5 daglige ledere og 24 ansatte med større eller mindre grad av utdanning fra før. Typisk møtte det relativt få bedrifter (4 – 7) til hvert kurs, men disse var til gjengjeld ofte representert både med daglig leder og/eller flere ansatte. Det ble kjørt ytterligere en rekke med sju basiskurs, våren 2003. Denne gangen var det totale deltakerantallet 74, antall enkeltpersoner 43 og antall bedrifter 15.

I tillegg har representanter fra prosjektets arbeidsgruppe, fra utdanningsinstitusjonene og fra en forskningsinstitusjon (undertegnede) fulgt noen av kursene. Det har vært ulike grunner for vår deltakelse. For min del var det hovedsakelig for datainnsamling, mens personer fra prosjektets arbeidsgruppe fulgte kursene både som deltakere og som observatører. Noen lærere fra den videregående skolen har (spesielt i 2003) fulgt enkelte av kursene for bedre å kunne relatere sin undervisning til bedriftenes behov.

disse ressursene ikke har blitt utnyttet så godt som de kunne ha vært. I videreføringen av arbeidet har vi derfor trukket med disse aktørene.

¹⁷ Hovedprosjektbeskrivelse Arena Lettmetall, 02.09.2003

Et tredje basiskurs ble planlagt og annonsert høsten 2003, men ble ikke satt i gang på grunn av for få påmeldte. Bakgrunnen for dette kjenner vi ikke med sikkerhet. Jeg har imidlertid foretatt noen intervjuer med Total-bedrifter som ikke har meldt seg på eller deltatt¹⁸. Disse intervjuene gir noen svar på hvorfor en del av bedriftene ikke har vært interessert/motivert. For det første viser intervjuene at en del av bedriftene generelt har lite fokus på kompetanseheving. De er lite opptatt av temaet og har knapt fått med seg tilbudet om å delta. En omtrent like stor andel svarer at de er interessert, men at det er vanskelig å finne tid "akkurat nå" (fordi de akkurat nå har fått en større ordre, har en person sykmeldt eller lignende). Den tredje kategorien svarer at kursene ikke var tilpasset deres type produksjon og/eller behov. Det er ulike forhold som oppgis her. Noen sier at de jevnt over har ansatte med en god del formell kompetanse, og dermed ikke har behov for denne typen grunnleggende opplæring. Andre sier at de har en annen type produksjon enn det en oppfatter at "kjernebedriftene" i Total-nettverket har og at tilbudet dermed ikke passer for dem. Det er relativt mange bedrifter som svarer noe i denne retningen (rundt en tredjedel). Mitt inntrykk er at disse bedriftenes opplevelse av at "dette ikke passer for oss" er knyttet til at de ikke føler seg som sentrale eller typisk medlemmer av Total-nettverket. Som jeg skal komme til om litt har de nettverksbyggende sidene ved Studietrappa vært viktigere for bedriftene enn det prosjektgruppa så for seg på forhånd. Det vil si; det er en ting å gå på et kurs og lære seg noen ting. Det er en annen – og i mange sammenhenger viktigere ting – å gå på et kurs og samtidig knyttet tettere bånd til andre bedrifter som en etter hvert begynner å føle seg som "en av".

I tillegg til dette har en del rammebetingelser endret seg siden 2000/2001. Mens det den gangen var vanskelig å få tak i fagfolk og stort behov for grunnleggende opplæring, opplever bedriftene i 2003 god tilgang på erfarne fagfolk. Kombinert med nedgangstidene en nå opplever i industrien regner vi med at dette har lagt en demper på motivasjonen for kompetanseutvikling "akkurat nå".

Dette illustrerer for øvrig et typisk problem knyttet til det å tilrettelegge kompetansetilbud for SMB. Disse bedriftene har ofte kort planleggingshorisont og endringer skjer raskere og med større effekt her enn i større bedrifter. Hvis en følger en prosedyre hvor en først spør bedriftene om hva de har behov for når det gjelder kompetanse og så går hjem og lager et tilbud for dette, står en i fare for å oppleve at behovet er borte eller endret når tilbudet er klart. Selv om tettere kommunikasjon mellom arbeidslivet og kompetansetilbyderne kan avhjelpe dette noe, avhenger fremdeles mye av SMBs evne til å jobbe mer strategisk og langsiktig med kompetanse.

4.3.2 Motivasjon for deltakelse

Etter første runde med basiskurs høsten 2002 hadde jeg en intervjurunde hvor jeg snakket med åtte personer (av totalt 29 deltakere), hos i alt fire (av i alt 7) av de bedriftene som deltok. Fem av de intervjuede var eier/daglig leder og tre ansatte. I tillegg har jeg deltatt på flere av kursene i 2003 og i den forbindelse gjort relevante observasjoner, samt snakket med en del av deltakerne. I tillegg har alle deltakere fylt ut et kort evalueringsskjema etter hver kurskveld, både på kursene i 2002 og i 2003. Bakgrunnen for intervjurunden høsten 2002 var et ønske fra prosjektet om en underveis-vurdering i forhold til deltakernes motivasjon og forventninger, hvorvidt kursopplegget traff i forhold til opplevde behov, samt for å få fram synspunkter på kursopplegget ellers.

¹⁸ I alt har jeg snakket med drøyt 20 bedrifter, stort sett representert ved daglig leder.

Lederne oppga ulike grunner for å delta på basiskursene. Delvis møtte en fordi en ønsket å lære noe mer om ett eller noen spesielle tema selv. Andre grunner som ble oppgitt var at en kom for å ”se hva dette gikk ut på”. En var både nysgjerrig på hvem andre som møtte og på hva slags opplæringstilbud dette egentlig var. En ønsket å gjøre en nærmere vurdering av om kursene kunne egne seg for (flere av) de ansatte, og/eller fordi en ønsket å holde seg informert om hva de ansatte lærte, slik at en kunne bygge videre på og nyttiggjøre seg dette i bedriften etterpå. Noen oppga at de i hovedsak kom for å holde seg orientert om hva som skjedde i miljøet og for å møte andre bedrifter.

I sin vurdering av kursene sa lederne/eierne jevnt over at kursene fungerte godt i forhold til det å treffe andre og drive nettverksbygging. Det faglige nivået var imidlertid for lavt for en del. Med tanke på at kursene var tilpasset ansatte i produksjonen med liten formell utdanning, var ikke dette overraskende.

To av de ansatte hadde uttalte målsettinger om å utdanne seg videre (mot fagbrev og som fagtekniker). Disse så Studietrappa som en god måte å få til dette på, ved at de gjennom Trappa kan få hjelp til å ta utdannelsen ved siden av vanlig jobb. Den tredje ansatte sa at han var skolelei og egentlig lite motivert for videre utdanning. Men hvis det var mulig å ta videre utdanning slik Trappa legger opp til, dvs ved å ta litt og litt og uten altfor mye teori og lange forelesninger, så vurderte han det. Motivet hans for å melde seg på er at ”det er jo alltid lurt med litt mer utdanning”.

De tre ansattes motiv var altså mer utdanning eller økt formell kompetanse. De syntes ikke kurset var noe stort skritt i den retningen, men en begynnelse. De ansatte som har meldt seg på kursene (både i 2002 og 2003) ser ut til å være personer i bedriftene som allerede har noe av den kompetansen grunnmodulene gir, både i kraft av tidligere kurs eller i kraft av sin arbeidserfaring (mange av deltakerne fra ansattensida har vært produksjonsledere, hatt spesielt ansvar for kvalitetsarbeid eller lengre arbeidserfaring). Disse har kanskje ikke i første rekke meldt seg fordi de savner denne kompetansen i jobben sin, men fordi de vil utdanne seg videre. Det var ett av formålene med basiskursene å motivere ansatte for å ta fatt på videre utdanning. Dette målet ser ut til å være nådd. Det andre målet om å nå ansatte med lav kompetanse, ser imidlertid ut til å være vanskeligere å nå. (Mer om dette på side 21, i avsnittet Basiskursene som læringsarena: Involvering av de ansatte).

4.3.3 Vurderinger av kursenes innhold og form

Den skriftlige evalueringen viser at deltakerne jevnt over har positive vurderinger av kursene når det gjelder i hvilken grad det faglige innholdet passet deres forutsetninger, selv om en del altså mener det faglige nivået var noe lavt på enkelte kurs. Generelt er en også fornøyd med undervisningen (forståelighet, om en klarte å henge med). En svært stor andel sa dessuten at de kunne tenke seg å delta på flere basiskurs.

Basiskursene har vært lagt opp slik at det skulle bli enkelt for småbedriftene og deres ansatte å delta. Kursene har vært lagt til ettermiddagen, slik at de gikk ca 2 timer i arbeidstida og 2 timer i fritida. Slik unngikk en å ta folk ut av produksjon en hel dag, samtidig som en ville vise at utdanning/opplæring er noe arbeidsgiver og arbeidstaker samarbeider om, ved at begge parter yter noe. Både ledere og ansatte sa at de så det som en god løsning at både bedriften og den enkelte bidro. Det var imidlertid en del som ga uttrykk for at det var tøft å dra rett fra jobb på kurs. Når en begynner på jobb klokka 6 eller 7, blir det lange dager når en avslutter med et kurs fra klokka 14 – 18.

I intervjuene sa flere mer generelt at de syntes tiltaket var prisverdig og at det er flott at noen har tatt et slikt initiativ og lagt ned arbeid i dette. Flere sa videre at de var fornøyd med *formen* – dvs kombinasjonen av forelesninger, grupper og diskusjoner – og at dette ofte er den mest effektive måten å lære på. En var også generelt fornøyd med *kursholderne* og det ble trukket fram som positivt at en bruker folk fra ”egne rekker”, samt at en bruker bedriftene som læresteder. Vel halvparten av kursene har blitt holdt ute hos bedriftene selv, med ledere eller ansatte fra bedriftene som kursholdere. De øvrige kursene har blitt holdt på skolene eller hos andre profesjonelle kursleverandører. Det har hatt flere positive sider å legge kursene til bedriftene. Blant annet har dette ført til at bedriftene har blitt bedre kjent både med og hos hverandre. Selv om Total-bedriftene ligger nært hverandre geografisk og har likeartet produksjon, har det vært relativt lite kontakt bedriftene mellom. Kurskveldene ute på bedriftene har startet med informasjon om vertsbedriften og en omvisning. Når en så i tillegg har møtt flere representanter fra den aktuelle bedriften, samt i løpet av kurskvelden diskutert aktuelle problemstillinger vedrørende denne bedriften (og de andre) så har dette vært viktig både som nettverksbyggende tiltak og i forhold til å kontekstualisere de temaene som har vært behandlet.

Å bruke bedriftenes egne folk som kursholdere har vært positivt fordi disse snakker et språk ”elevene” forstår. Det en eventuelt har manglet i pedagogisk profesjonalitet har vært tatt igjen slik. Bruken av bedriftens egne folk som lærere har også bidratt til å løfte fram og ”gjøre gyldig” den kunnskapen som finnes i bedriftens praksis. Kurset ”Kundefokus og nettverk” er et eksempel. Her holdt daglig leder i en av bedriftene selv kurset. Han startet første bolk om ”kundefokus” med å spørre deltakerne hvem kunden er og hvordan de tar imot gamle og nye kunder som henvender seg til deres bedrift. Dette førte til en runde hvor representanter fra deltakerbedriftene begynte å fortelle om og diskutere egne rutiner, problemer og erfaringer knyttet til dette. I løpet av denne runden ble det klart for meg (og også for deltakerne selv) at de hadde mye kompetanse knyttet til kundebehandling, behandling av kundekrav, salg, markedsføring og lignende. Den mer teoretiske omtalen av disse fenomenene kunne dermed knyttes bedre til egne konkrete erfaringer.

Spesielt eiere/ledere var opptatt av hvordan de kunne få tatt kunnskapene fra kursene videre i bedriften, altså at den tilegnede kunnskapen kom til uttrykk i hverdagen i bedriftene. Deltakerne sier at Studietrappa/kurset var tema på jobben dagen etter en hadde vært på kurs, men så skled det litt bak i bevisstheten igjen. Det kom et forslag om at det kunne være et tema i neste runde hva en kunne gjøre i bedriftene for å sikre at tema/emner fra kursene faktisk førte til endret/bedret praksis.

Noen av deltakerne etterlyste muligheten til å lære mer om avgrensede emner/prosedyrer/teknikker som er direkte relevante for arbeidssituasjonen her og nå, uten nødvendigvis å ta hele fagbrev eller ”begynne på skolen igjen”. Gjennom å styrke nettverket, (spesielt mellom bedriftene) kan en kanskje få til slike mindre, direkte anvendbare kurs på ad hoc basis. Den kompetansen bedrift A trenger akkurat nå, har kanskje bedrift B skaffet seg for en stund siden.

Nettverksfunksjonen ble generelt vurdert som viktig av deltakerne og mange kobler Studietrappa tett til Total-gruppen og målsettingen om å få til bedre kontakt/samarbeid mellom bedriftene. Flere av de ansatte sa at det har vært viktig også for dem (og ikke bare for ledelsen) å bli mer kjent med andre bedrifter i området/nettverket.

4.3.4 Basiskursene som læringsarena: Individuell og organisatorisk læring

Når påmeldingene til første runde basiskurs begynte å komme inn så en at det var *bedrifter* som meldte seg, mer enn enkeltpersoner. Videre møtte i svært mange tilfeller daglig leder og/eller produksjonsledere selv, enten alene eller sammen med noen av sine ansatte. Dette hadde antakelig delvis sin bakgrunn i at invitasjonen hadde gått som et tilbud til bedriftenes ledelse. I invitasjonen sies det at: *"Leder bør informere sine ansatte og prioritere hvem som får mulighet til å delta på de forskjellige kursene"* (Invitasjon til basiskurs, august 2002). Daglig leder har dermed (grovt sett) gjort ett av to; 1) lagt brevet til side og glemt hele greia eller 2) informert alle ansatte og latt de som har meldt seg delta. I de bedriftene hvor daglig leder var interessert og informerte sine ansatte førte dette til at flere ansatte meldte seg på sammen, og altså også i mange tilfeller til at daglig leder selv møtte på kurs.

Ved at flere fra hver bedrift har deltatt sammen har basiskursene også fungert godt i forhold til organisatorisk kompetanseutvikling (og ikke bare for kursing av individer). Kompetanseinvesteringer har liten verdi hvis en ikke makter å nyttiggjøre seg den nyanskaffede kompetansen. Det er en velkjent erfaring både for arbeidstakere og for bedrifter at enkeltpersoners deltakelse på opplæring og kurs ikke nødvendigvis gir uttelling i bedriftens praksis etterpå. For den enkelte arbeidstaker kan dette oppleves som at ens nyervervede kompetanse ikke settes pris på, for eksempel ved at ingen er interessert i det som en har lært, eller ved at det ikke skjer noen endringer i forhold til de oppgaver en er satt til (Skule 1994)¹⁹. For bedriften kan det oppfattes slik at folk ikke greier å omsette i praksis det de har lært teoretisk, eller at kurset var bortkastet fordi kunnskapen som ble servert ikke var relevant.

Sagt på en annen måte; et høyt eller høyere individuelt kompetansenivå gir ikke nødvendigvis et høyere organisatorisk kompetansenivå. For å heve kompetansenivået organisatorisk er det nødvendig med en overføringsmekanisme mellom individene og organisasjonen. En slik sentral overføringsmekanisme er felles overordna oppfatninger (mentale modeller) av hva som er tilfelle, hva som skjer, hva som er viktig, hva en bør forsøke å oppnå, hvorfor og hvordan. På basiskursene har deltakerne (videre)utviklet slike felles referanserammer, både innad i de enkelte deltakende bedriftene, bedriftene i mellom og delvis også mellom bedriftene og skoleverket (i nettverket). Dette har gitt bedre forutsetninger for å få til organisatorisk kompetanseheving i bedriftene, samt har styrket nettverkssamarbeidet.

4.3.5 Basiskursene som læringsarena: Involvering av de ansatte

Basiskursene var i første rekke tenkt som et tilbud til ansatte i bedriftene med lav formell kompetanse, mens det i stor grad har vært andre kategorier ansatte og/eller ledelsen som møtte. Dette ser delvis ut til å være knyttet til hvordan informasjon om kursene ble gitt. For det første sier brevet som inviterte bedriftene til deltakelse at kursmodulene skal være tilpasset alle nivåer i bedriften, men uten å si noe nærmere om dette gjelder for alle moduler (at alle kan ta alle), eller om det betyr at noen moduler er for ledere og noen for de ansatte. Noen av temaene ble i tillegg oppfattet som typiske "ledelsestema", både av ledelse og ansatte. Videre ble invitasjonene om å delta sendt til daglig leder og distribuert videre til de ansatte derfra.

¹⁹ Skule, Sveinung 1994: *From skills to organizational practice: a study of the relation between vocational education and organizational learning in the food-processing industry*. Institutt for organisasjons- og arbeidslivsfag, Universitetet i Trondheim/Norges tekniske høgskole.

En del av de ansatte sier at bare de med fagbrev har blitt tilbudt (av daglig leder/eier) å gå på kurs, eller de ansatte har forstått det slik at dette i hovedsak var noe for ansatte som har et spesielt ansvar i bedriften, eller som "vil videre" (ta fagbrev, videre skole).

Det er typisk i kompetanseutviklingsøyemed, at de som har en del kompetanse fra før ønsker seg, skaffer seg og får mer, mens de som har lite fra før er av de som i minst grad oppsøker og/eller får tilbud om å delta i videre opplæring og utdanning.²⁰ Dette henger i noen tilfeller sammen med at dette er personer som har mindre utfordrende, mer ensidige og mindre kompetansekrevede jobber. Samtidig er det slik at det er en klar sammenheng mellom *opplevde* kompetansebehov hos den enkelte og deltakelse på etter- og videreutdanning, og at dette opplevde behovet også henger sammen med holdninger til opplæring. Det skal dermed både bevissthet og en del "overtalelse" til fra leder/eier for å få denne gruppa ansatte til å delta i kompetanseutvikling. Samtidig er det ting fra intervjuene som tyder på at ikke alle eiere/ledere ser behovet for at denne ansatte gruppa trenger kurs (for eksempel, fordi de har så lite krevende jobber at mer kompetanse er helt bortkastet, eller de vil ikke – og egner seg dermed ikke - for mer ansvar/utdannelse).

Etter andre runde med basiskurs vurderte vi å sende neste invitasjon direkte til de ansatte i bedriftene, for i større grad å treffe målgruppa vår. Dette ble ikke gjort, av flere grunner.

For det første er mange av de ansatte i disse bedriftene ikke organisert, slik at det var vanskelig å finne organisasjoner eller representanter henvendelsen kunne gå gjennom. For det andre er opplæring/utdanning ikke ukontroversielt i mange SMB. Døving og Skule 2002²¹ peker på at: "... *selv om arbeidsgiver og arbeidstaker har en felles interesse av relevant kompetanseutvikling av høy kvalitet, kan de også ha motstridende interesser knyttet til arbeidstakernes (legitime) ønsker om opplæring knyttet til utviklingen av profesjonskunnskap, opplæring som er høyt verdsatt også utenfor bedriften eller grunnopplæring som gir avkastning over mange år*" (s. 15). Ved å sende invitasjon direkte til bedriftenes ansatte var vi redde for at daglige ledere (som i mange tilfeller også er eiere) ville føle at vi gikk bak ryggen deres. Vi sendte dermed invitasjon om deltakelse også til andre runde med kurs til daglig leder, som så fikk avgjøre om han/hun ville oppfordre sine ansatte til å delta.

Dette har hatt både gode og mindre heldige konsekvenser. På den positive siden har dette ført til at det i stor grad har vært bedrifter/personer med en daglig leder som er positiv til kompetanseutvikling som har møtt på kursene. Dette har vært et pluss både for kvaliteten på kursene (engasjerte, positive deltakere) og for bedriftenes utbytte av dem i ettertid (ansattes muligheter til å få bruke det de har lært når de kommer "hjem"). Ulempen kan ha vært at kursene i litt for stor grad har blitt bedriftledernes arena. På de kursene hvor jeg har deltatt har lederne hatt mest av taletiden, og lagt de sterkeste føringene for hva som har vært diskutert og hvordan. Dette kan ha bidratt til at tema og problemstillinger som er sentrale og viktige fra de ansattes perspektiv ikke har kommet godt nok fram. Dette mangler jeg datagrunnlag for å kunne påstå med stor tyngde. Jeg tar det likevel opp her fordi jeg mener det er viktig å ta med seg videre. For at et utdanningstilbud skal være virkningsfullt må det treffe deltakernes behov og evne å mobilisere dem. Basiskursene var først og fremst tiltenkt de ansatte i bedriftene. Disse har imidlertid i liten grad vært

²⁰ Larsen, K. A., F. Longva, A. Pape og A.N. Reichborn 1997: Bedriften som lærested. En gjennomgang av etter- og videreutdanning i norske bedrifter. Fafo-rapport 212. Fafo. Oslo.

²¹ Døving, E. og Sveinung Skule 2002: "Evalueringsprogrammet". Underveiserapport. Fafo-notat 10:2002/SNF arbeidsnotat nr. 24/2002.

involvert i planleggingen og gjennomføringen av kursene. Bedriftsrepresentantene i arbeids- og styringsgruppa for prosjektet er ledere/sitter i ledelsesfunksjoner. Det samme gjelder (med ett unntak) for de bedriftsrepresentantene som har blitt brukt som kursholdere. Og det er altså også indikasjoner på at det er lederne som dominerer kurskveldene. Gjennom bredere og sterkere involvering av de ansatte i kompetansesamarbeidet kan en kanskje lettere nå også grupper av ansatte som i utgangspunktet er lite bevisste om, og/eller motiverte for ytterligere kompetanseheving.

Døving og Skule 2002 peker på at manglende forankring på ansattensida er et typisk problem i KUP-prosjektene. De sier videre at noe av årsaken til dette er at mange tillitsvalgte, særlig i bedrifter med gjennomgående lavt utdanningsnivå, er lite engasjerte i og har lite kompetanse om opplærings spørsmål (s. 27). Det er dermed vanskelig å finne ansatte i bedriftene som er villige til å bruke (fri)tid og krefter på å jobbe med dette. Dette er antakelig også tilfelle i Studietrapp-prosjektet, men det forhindrer oss ikke fra å forsøke å få til en bedre forankring på arbeidstakersida i det videre arbeidet.

4.3.6 Basiskursene som læringsarena: Kompetanse om kompetanse

Basiskursene har vært gode læringsarenaer ved at de har bidratt til metalæring, eller til å utvikle deltakernes ”kompetanse om kompetanse”. Manglende kompetanse om kompetanse er en barriere for kompetanseutvikling. Dette gjelder spesielt for SMB som driver mindre strategisk kompetansearbeid enn større bedrifter, som ikke evner å utnytte eksisterende kompetanse effektivt nok, og/eller ikke å legge til rette for læring på arbeidsplassen.²² Videre mangler SMB ofte nødvendig kunnskap for å kjøpe riktig kompetanse eksternt²³. I tillegg (og delvis også på grunn av) foregående årsaker skorter det også på kompetansen om kompetanse, eller sagt på en annen måte, på bevisstheten og kunnskapen om hva det vil si å jobbe med kompetanseutvikling, hvorfor dette er viktig og hvordan en kan gjøre det.²⁴

Det er en grunnleggende forutsetning for et godt samspill mellom etterspørre og tilbydere av kompetanse, at etterspørre: a) Blir bevisst hvilke kompetansebehov en har og b) Blir i stand til å artikulere disse behovene slik at tilbydere kan bidra til å fylle dem. Døving og Skule 2002 peker på at det er grunn til å tro at det er særlig vanskelig å kommunisere behov som ikke dekkes av velkjente utdanninger eller kurstilbud (op cit.s.9). Jeg mener at basiskursene har vært viktige i denne forbindelse. Kursene har fungert som fora for erfaringsutveksling, både mellom ansatte og ledelse i bedriftene, bedriftene i mellom og mellom bedrifter og skoleverk. Deltakerne har dermed diskutert ulike erfaringer som både direkte og mer indirekte har vært relatert til kompetanse og kompetanseutvikling. Det er dermed grunn til å tro at bevisstheten rundt betydningen av kompetanseutvikling; hva det handler om, hva en har behov for, hvorfor en bør jobbe med dette og hvordan har økt. Blant annet har en diskutert hvordan endringer i produksjonsbetingelsene (med kortere serier, mer spesialprodukter, flere/nye kunder og mer kundekontakt) har ført til behov for ny og annen kompetanse hos både ledelse og ansatte. Videre har en sett tydeligere hvordan arbeidet med kompetanseutvikling er

²² NUTEK 2000: Føretak i förändring. Lärandestrategier för ökad konkurrenskraft”. Närings- og teknikutvecklingsverket, infor nr. 052-2000.

²³ Døving, E. og Sveinung Skule 2002: ”Evaluering av Kompetanseutviklingsprogrammet. Underveisrapport. Fafo-notat 10:2002/SNF arbeidsnotat nr. 24/2002.

²⁴ European Commission, 2003: “Competence Development in SMEs.” Observatory of European SMEs, no. 1/2003.

knyttet til organiseringen av arbeidet i bedriftene, og en har fått økt innsikt i betydningen av å drive internt utviklingsarbeid.

I den siste kursrekka la en fra Studietrapp-prosjektets side enda større vekt på å øke refleksjonsnivået rundt hva kunnskap, læring og kompetanse er, hvorfor det er viktig og hvordan det fremmes. En satset mer bevisst på å bruke kursene til dette gjennom eksplisitt å inviterte både ledelse og ansatte, og gjerne flere fra samme bedrift. En var også spesielt oppmerksom på å bruke bedriftenes og deltakernes ulike erfaringer for å lære av hverandre, samt la inn en ekstra siste samling, spesifikt rettet mot å informere om og motivere for videre kompetanseutvikling.

4.3.7 Basiskursene: Arbeidsplassen som læringsarena

KUP peker på betydningen at etter- og videreutdanning i større grad kan skje på arbeidsplassene. Dette både av praktiske hensyn og for å bidra til at opplæringen blir mer relevant. En sier imidlertid mindre om hva dette konkret kan innebære. Døving og Skule 2002 stiller i sin evaluering spørsmål ved om ikke på "Arbeidsplassen som læringsarena" er et tilslørende begrep²⁵. De har gått gjennom prosjektbeskrivelsene til KUP og funnet at svært mange av prosjektene ønsker å bidra til å utvikle arbeidsplassen som læringsarena, men at de er uklare mht hva dette innebærer. Døving og Skule har funnet to hovedbetydninger av arbeidsplassen som læringsarena i prosjektene:

- de prosjektene som legger undervisninga til arbeidsplassen i første rekke for å redusere fraværs- og reisekostnader, for å utnytte dødtid i drift og lignende
- de prosjektene som utnytter den fysiske og sosiale konteksten på arbeidsplassen i læringsprosessen, for å øke læringseffekten

Ny læringsteori legger stor vekt på at mye viktig læring skjer i form av sosialisering inn i praksisfelleskap. Det er gjennom deltakelse på arbeidsplassen og gjennom utførelsen av arbeidet at mange av reglene, grepene og de grunnleggende innsiktene i prosesser og materialer skjer. Hvis en i opplærings- og utdanningsøyemed forsøker å bygge på eller forsterke disse læreprosessene kan en både få mer effektiv læring og mer relevant kompetanse. Dette kan gjøres på ulike måter: For eksempel kan en ta eksplisitt utgangspunkt i den kunnskapen folk allerede besitter (starte der folk er) og bygge videre på denne. Eller en kan demonstrere de praktiske konsekvensene av teoretisk innsikt helt konkret gjennom eksempler eller øvelser. Til slutt kan en aktivt bruke det kollektivet arbeidsplassen er, gjennom å legge til rette for læreprosesser hos grupper av ansatte.

I sin søknad til KUP sier Studietrapp-prosjektet lite om læring på arbeidsplassen. En sier at en vil gi undervisning delvis i arbeidstid/fritid i bedriften, samt at en vil ivareta bedriftenes krav til fleksibilitet og nærhet til arbeidsplassen. Dette har i hovedsak hatt praktiske beveggrunner (utnytte tida effektivt og lignende). I gjennomføringen av basiskursene har en imidlertid brukt arbeidsplassene som læringsarena både ved at en har brukt praktiske problemstillinger fra arbeidet som case, ved at en har brukt materiell fra bedriftene i praktiske øvelser (for eksempel i forbindelse med arbeidet med tegningsforståelse og kvalitetssikringssystemer), ved at en har tatt i bruk bedriftenes egne folk som lærere og gjennom at en har bidratt til refleksjonsprosesser mellom kollegaer og mellom kollegaer og ledere. Dette er noe en delvis la bevisst vekt på fra starten av, men også noe en har blitt mer oppmerksom på underveis. I det videre arbeidet med å utvikle

²⁵ Op cit., s. 33

tilpassede opplæringstilbud vil de læremulighetene arbeidsplassene byr på bli benyttet enda mer bevisst.

Som nevnt tidligere er det en del av kursdeltakerne som har tatt opp hva en kan gjøre i bedriftene for at det som læres på kurs kan tas videre i bedriftene etterpå og bidra til reell kompetanseheving her. Sagt på en annen måte så etterlyser en mer kunnskap om hvordan en kan få til mer arbeidsplassbasert læring, og/eller bedre utnytte læringspotensialet i arbeidssituasjonen. Dette er et viktig tema, og også dette vil tas videre i arbeidet med kompetanseheving framover. Dette fordrer at en større grad jobber direkte med bedriftene og med å øke kompetansen knyttet til læring på arbeidsplassen.

Sammendrag

Studietrapp-prosjektet må forstås innenfor de rammene som utviklingen i arbeidslivet har lagt for arbeidet med kompetanseutvikling. I et arbeidsliv i stadig endring er behovet for annen/ny kompetanse kontinuerlig, og spørsmålet er hvordan vi som samfunn, bedrifter og enkeltmennesker kan møte denne utfordringen.

Som et svar på denne utfordringen sikter Kompetanseutviklingsprogrammet (KUP) mot å få til et bedre samspill mellom arbeidslivet og utdanningssystemet. Studietrapp-prosjektet har hatt som overordna formål å bidra til dette gjennom å etablere en arena for dialog og samarbeide mellom bedriftene og utdanningsinstitusjonene.

I evalueringen av prosjektet er fokus satt på å synliggjøre og drøfte hvordan dette samarbeidet har bidratt til at ansatte og bedrifter utvikler relevant og anvendbar kompetanse.

Studietrapp-modellen: Resultater og erfaringer fra samarbeidet mellom bedriftene og utdanningsinstitusjonene

- Prosjektet har utviklet et studiesystem (Studietrappa) som kan tilby utdanning fra grunnleggende opplæring til sivilingeniør/masternivå. Skolene og bedriftene har samarbeidet om dette hele veien og det etablerte nettverket mellom skolene og bedriftene er et vel så viktig resultat som Studietrapp-modellen i seg selv.
- Samarbeidet har bidratt til at aktørene har lært hverandre bedre å kjenne, samt til økt forståelse og tillitt. En vet mer om hverandres situasjon, behov, utfordringer og muligheter og har dermed et bedre grunnlag for å utvikle kompetansehevingstilbud som er nyttige og tilgjengelige.
- Kommunikasjonslinjene som er etablert innebærer at utdanningsinstitusjonene potensielt vil ha kortere responstid i forhold til uttrykte nye kompetansebehov fra bedriftene.
- Nettverket har ført til at aktørene har omdefinert fastlagte roller og forventninger til hverandre. Dette kan bidra til bedre utnyttelse av aktørenes ressurser i (opp)læringsammenheng. For eksempel kan den kompetansen som finnes i bedriftene trekkes inn som ressurs, lærerrollen kan utøves mer fleksibelt og samspillet mellom teori og praksis lettes.
- Samarbeidspartnerne ser ut til å ha utviklet mer av en felles agenda for arbeidet gjennom prosjektet og har fått økt fokus på betydningen av denne typen arbeid i et regionalt utviklingsperspektiv. Samarbeidet har dermed lagt et viktig grunnlag for videre arbeide med å utvikle lokale og regionale opplærings- og utdanningstilbud som kan komme bedriftene til nytte og styrke verdiskapningen i regionen.
- Samarbeidet er (i hvert fall delvis) institusjonelt forankret (hos utdanningsinstitusjonene og i TotAl-nettverket). Dette gjør samarbeidet mindre sårbart enn med en forankring kun hos enkeltpersoner.

Forankringen bør imidlertid bli bedre, både hos utdanningsinstitusjonene og i bedriftene (i flere bedrifter, samt på ansattesida).

Basiskursene: resultater og erfaringer

- Basiskursene er en rekke grunnkurs innen tema som ledelse, økonomi og administrasjon, HMS-arbeid, markedsføring, kvalitetsarbeid, materiallære og prosessforståelse. Formålet med basiskursene har vært å gi grunnleggende opplæring, samt å motivere for videre utdanning. Selv om kursene i første rekke var tenkt for ansatte i bedriftene åpnet en også for at ledere kunne delta.
- Det har vært kjørt to runder med basiskurs (7 moduler i 2002 og 7 moduler i 2003) med hhv 72 deltakere fra 7 bedrifter og 74 deltakere fra 15 bedrifter. I mange tilfeller har flere fra hver bedrift (og da ofte både ledelse og ansatte) kommet sammen på kurs.
- De ansatte som har meldt seg på kursene er for en stor del personer i bedriftene som allerede har noe av den kompetansen grunnmodulene gir, både i kraft av tidligere kurs eller i kraft av sin arbeidserfaring. Det har også møtt flere ledere enn forventet.
- Motivene for å delta på basiskursene varierer:
Ledere har deltatt fordi de ønsket å lære mer om ett/flere emner selv, eller fordi de ville undersøke hva slag opplæringstilbud dette var og om det egnet seg for bedriften. Noen oppga at de i hovedsak kom for å holde seg orientert om hva som skjedde i miljøet og for å møte andre bedrifter.

De ansattes motiv var i hovedsak mer utdanning eller økt formell kompetanse.

- Deltakerne har jevnt over positive vurderinger når det gjelder i hvilken grad det faglige innholdet i kursene passet deres forutsetninger, selv om en del mener det faglige nivået var noe lavt på enkelte kurs. Dette har sammenheng med at det har møtt litt andre personer (faglærte, ledere) enn det en primært hadde sett som målgruppe (ufaglærte, ansatte med liten formell kompetanse).
- Tidspunkt og varighet av kursene (ca 4 timer på ettermiddagen, noe i arbeidstida og noe i fritida), ble positivt mottatt. Mange sa videre at de var fornøyd med foreleserne og med at en kombinerte forelesning, diskusjon og oppgaver i undervisningsoppleggene. En svært stor andel sa at de kunne tenke seg å delta på flere basiskurs.
- Det var ett av formålene med basiskursene å motivere ansatte for å ta fatt på videre utdanning. Dette målet ser ut til å være nådd.
- Ett annet viktig mål med basiskursene var å nå fram til ansatte med lav formell kompetanse. Det ser ut til å være vanskelig å trekke med denne gruppen ansatte. Dette er typisk i forbindelse med opplærings tiltak.

Gjennom å trekke de ansatte/deres representanter mer med i samarbeidet om kompetanseutvikling kan en kanskje lettere mobilisere alle grupper ansatte.

- Det har fungert godt å bruke bedriftenes egne folk som kursholdere, samt å holde kursene ute på bedriftene. Dette har gjort stoffet mer tilgjengelig, har gjort det lettere å knytte teori til praksis og har gitt bedriftene (både på ledelses- og ansattesida) muligheter til å bli bedre kjent med hverandre.
- Kursene har styrket nettverket mellom bedriftene. Både ledere og ansatte har blitt bedre kjent med (ansatte/leder fra) andre bedrifter. Gjennom å diskutere egne praksiser og utfordringer har kursdeltakerne opplevd at de har mye felles og at de kan lære av hverandre.
- Det er en utfordring å omsette det en har lært på kurs i praksis når en kommer tilbake på jobb igjen. Når flere (ofte både ansatte og ledelse) fra hver bedrift går sammen på kurs øker mulighetene for organisatorisk læring.
- SMB har ofte lite kompetanse om kompetanse. Det vil si at det er lite bevissthet og kunnskap om hva det vil si å jobbe med kompetanseutvikling, hvorfor dette er viktig og hvordan en kan gjøre det. På basiskursene har deltakerne diskutert ulike erfaringer som direkte og indirekte har vært relatert til kompetanse og kompetanseutvikling. Dette har bidratt til å øke bevisstheten og kunnskapen om disse temaene.
- Ved bevisst å ta utgangspunkt i bedriftenes hverdag, ved å bruke bedriftenes egne folk som kursholdere og ved å legge en del av kursene til bedriftene selv, har basiskursene utnyttet arbeidsplassen som læringsarena. En har imidlertid fremdeles mye ugjort når det gjelder å utvikle arbeidsplassen som læringsarena.

Anbefalinger for det videre arbeidet

- **Vedlikeholde og forankre nettverkssamarbeidet**

Det er viktig å forankre samarbeidet institusjonelt. Slik unngår en at samarbeidet blir for avhengig av enkeltpersoner, samt at det tilfører samarbeidet flere ressurser. Bedriftssidas forankring i TotAl-nettverket er slik en stor fordel. Samarbeidet bør imidlertid forankres bedre i bedriftene (i flere bedrifter og på ansattensida). For utdanningsinstitusjonenes vedkommende bør dette arbeidet forankres i ledelsen og sees som en del av institusjonens strategiske utviklingsarbeid.

- **Sette samarbeidet i perspektiv**

Studietrapp-prosjektet er et ledd i en regional verdiskapingsinnsats, hvor ulike aktører jobber sammen mot et felles mål. Det er viktig at arbeidet settes inn i en større sammenheng på denne måten. Slik får en perspektiv på det en jobber med, samt at det er lettere for de ulike involverte aktører å se at de har en felles agenda.

- **Involvere aktuelle bedrifter, ledelse og ansatte**

For det videre arbeidet kan det være verdt å være spesielt oppmerksom på betydningen av å involvere de en lager kompetanseutviklingstilbud for i utformingen av tilbudene. Dette gjelder både de bedriftene en retter tilbudet mot, samt ulike grupper ansatte i disse bedriftene.

- **Legge til rette for at bedriftene kan lære av hverandre**

Samarbeidet mellom bedriftene og utdanningsinstitusjonene er sentralt og viktig. Samarbeidet bedriftene imellom har imidlertid også stor betydning og det er viktig at en i utformingen av videre tiltak er bevisst på å tilrettelegge for at bedriftene kan lære av hverandre.

- **Bidra til å øke kompetansen om kompetanse**

Gjennom å jobbe aktivt med å identifisere og bevisstgjøre individers og bedrifters kompetansebehov og utfordringer underveis bidrar en til å øke kompetansen om kompetanse i bedriftene.

- **Støtte organisasjonslæring**

En bør bygge videre på den positive effekten av at flere fra hver bedrift har deltatt på kurs ved at en jobber aktivt for at kompetanseutvikling forstås og utøves på organisasjonsnivå.

- **Utvikle arbeidsplassen som læringsarena og lærende arbeidsplasser**

Det er mange positive erfaringene fra å ta utgangspunkt i bedriftenes utfordringer og hverdag i opplæringa. Dette bør ivaretas og utvikles i fremtidige tilbud, både ved at en er bevisst på å bruke arbeidsplassen som læringsarena og ved at en bidrar til å utvikle mer lærende arbeidsplasser.

**Studietrappa.
Nettverkssamarbeid
om kompetanseutvikling.**

Rapporten beskriver og vurderer KUP-prosjektet "Studietrappa".

Studietrapp-prosjektet har hatt som overordnet formål
å utvikle og prøve ut en modell (en Studietrapp) for
kompetanseutvikling i små og mellomstore bedrifter (SMB).

Det har vært en grunnleggende tanke
i Studietrapp-prosjektet at en kan møte kompetanseutfordringene
i SMB på en bedre måte gjennom nettverkssamarbeid.

Prosjektet har vært et samarbeide mellom
Raufoss Videregående Skole, Gjøvik Tekniske Fagskole,
Høgskolen i Gjøvik, Toten Næringsråd og bedrifter i TotAl-gruppen.

Rapporten redegjør for hvordan nettverkssamarbeidet har fungert,
samt hvilken betydning samarbeidet har hatt for det
opplæringstilbudet som har blitt utarbeidet,
for gjennomføringen av opplæringa, og for effektene
av den for individer og bedrifter.

ØF-Rapport nr. 01/2004
ISBN nr. 82-7356-534-3
ISSN r. 0809 – 1617