

Masteroppgave i yrkespedagogikk
2014

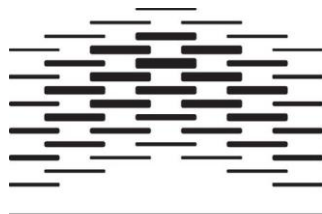
Master thesis in vocational pedagogy

Kompetanseutvikling i små og mellomstore bedrifter
– et aksjonsforskningsprosjekt

John Kristiansen

Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier

Institutt for yrkesfaglærerutdanning



HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS

Forord

Dette prosjektet er avslutningen på et interessant og givende masterstudium over fire år på deltid. I arbeid med voksnes læring, har jeg siden slutten av 90 tallet erfart at yrkespedagogisk utviklingsarbeid er en relevant tilnærming i samarbeid med bedrifter og i forbindelse med prosjektledelse. Noe av det som har opptatt meg og som har påvirket valget om å samarbeide med og forske på små og mellomstore bedrifter (SMB), er interessen for hvordan bedriftene arbeider med kompetanseutvikling. Samtidig ønsket jeg å finne svar på hvordan Karrieresenteret Opus Hadeland kan samarbeide med SMB om kompetanseutvikling. I dette prosjektet har jeg samarbeidet med bedrifter innen bygg- og anleggsbransjen.

På veien gjennom masterprosjektet har jeg hatt en del støttespillere som må takkes.

Først vil jeg rette en takk til informantene for samarbeid i prosjektet, og at jeg fikk anledning til å være ute i feltet og hente inn data til prosjektet ved å kjenne de på «pulsene» og erfare hvordan hverdagen deres er. En takk til min arbeidsgiver Oppland Fylkeskommune, som har gitt meg mulighet til å studere. Videre vil jeg takke høgskolelektor Ulf Melvold for god og konstruktiv veiledning i prosjektet, samt medstudenter og læringsgruppa for tilbakemeldinger og innspill i prosessen.

En takk også til familien som har bidratt med praktiske råd og tips, med en spesiell takk til Anne Inger som har støttet meg gjennom masterstudiet.

Brandbu mai 2014.

*«Hvis dere vil erverve kunnskap
må dere delta i praksis for å forandre virkeligheten.
Hvis dere vil vite hvordan en pære smaker,
må dere forandre pæren gjennom det å spise den.
... Alle ekte kunnskap har sitt utspring i erfaringen».*
(MAO Tse-Tung)

Sammendrag

Denne rapporten dokumenterer et forsknings og utviklingsprosjekt om kompetanseutvikling i små og mellomstore bedrifter (SMB), gjennomført i samarbeid med bedrifter innen bygg- og anleggsbransjen hvor problemstillingen er: *Hvordan kan Karrieresenteret Opus Hadeland bidra til at små og mellomstore bedrifter på Hadeland utvikler sin kompetanse?*

Utgangspunktet for masterprosjektet var interesse for hvordan SMB arbeider med kompetanseutvikling, samtidig som samarbeid med bedrifter om kompetanseutvikling er definert som et utviklingspotensial for Karrieresenteret Opus Hadeland. Gjennom samarbeidet med bedriftsledere og ansatte i dette prosjektet, har jeg høstet erfaringer som har bidratt til å prøve ut og videreutvikle et samarbeid med SMB om kompetanseutvikling.

I prosjektet har jeg brukt kvalitativ metode med intervju og aksjonsforskning som strategi. Aksjonsforskning handler om endring med forbedring av praksis og utvikling av ny kunnskap. Forskningstilnærmingen i arbeidet med kompetanseutvikling i SMB er definert som handlingsorientert og interaktiv. Tilnærmingen baseres på en strategi som forutsetter at forskeren har kompetanse i å organisere læreprosesser, og prosessene må ha sin egen utviklingskraft.

Analysen er en studie med kvalitativ tilnærming. Det empiriske materialet er basert på primære kilder ved individuelle intervju, observasjon og samarbeid med ledere og ansatte i SMB innen bygg- og anleggsbransjen. Jeg har også benyttet sekundære kilder i form av tidligere forskning og relevant litteratur.

På grunnlag av tidligere forskning og funn i denne undersøkelsen ser det ut til at en avgjørende faktor for kompetanseutvikling i SMB, er at ledere involverer og motiverer ansatte til å utvikle seg og delta i kompetanseutviklingstiltak. For å få oversikt over og kunne imøtekomme kompetansebehov i SMB, må det etableres møteplasser hvor kompetanse settes på dagsorden. For å oppnå et samarbeid med SMB, vil det være nødvendig med oppsøkende virksomhet, det betyr at ansatte på Karrieresenteret Opus Hadeland og Karriere Oppland må besøke bedrifter for å initiere samarbeid om kompetanseutvikling. Funn i undersøkelsen viser videre at bedriftslederne er interessert i et samarbeid med Karrieresenteret Opus Hadeland om kompetanseutvikling. I samarbeid med bedrifter har jeg sett behov for en modell som illustrerer gjennomføring av kompetanseutvikling.

I masterprosjektet har jeg utviklet og prøvd ut modell for kompetanseutvikling i SMB. Yrkespedagogisk utviklingsarbeid og verdikjeden med sine verdiskapere danner teorigrunnlaget for modellen som er utviklet og prøvd ut i samhandling mellom meg som prosessveileder, bedriftsledere og ansatte om kompetanseutvikling i bedrift. Modellen er ment å være et verktøy for prosessveiledere i samarbeid med SMB om kompetanseutvikling. Avslutningsvis i rapporten gir jeg noen anbefalinger til Oppland Fylkeskommune om veien videre, og hvordan samarbeidet mellom Karrieresenteret Opus Hadeland og SMB om kompetanseutvikling kan videreutvikles.

Competence development in small and medium-sized enterprises

- An action research project

This report documents a research and development project for competence development in small and medium-sized enterprises (SMEs), in cooperation with companies in the construction industry where the problem is: How can the Career Center Opus Hadeland contribute to the development of competence in small and medium enterprises in Hadeland?

The starting point for the master project was an interest in how SMEs work with competence development, as well as the fact that cooperation with companies on human resource development is defined as a development potential for the Career Center Opus Hadeland. Through collaboration with business leaders and employees, I have gained experience that has helped test and further develop collaboration with SMEs on competence.

In this project I have used qualitative methods with interviews and an action research strategy. Action research is about change and improvement in practice and the development of new knowledge. The research approach in dealing with competence development in SMEs is defined as action-oriented and interactive. The approach is based on a strategy that assumes that the researcher has expertise in organizing learning processes, and that processes must have their own development force.

The analysis is based on a study with a qualitative approach. The empirical material is based on primary sources by individual interviews, observation and collaboration with managers and employees in SMEs in the construction industry. I have also used secondary sources using previous research and relevant literature.

On the basis of previous research and findings, it appears that a crucial factor for competence development in SMEs is that managers involve and motivate employees to develop and participate in competence development initiatives. To get an overview and to be able to meet competence needs of SMEs, arenas where competence is put on the agenda must be established. To achieve collaboration with SMEs, it will be necessary to reach out to companies, meaning that the staff of the Career Center Opus Hadeland and Careers Oppland

must visit companies to initiate cooperation on competence development. A finding of the survey shows that business leaders are interested in a partnership with Career Center Opus Hadeland concerning competence development. In partnership with businesses, I have become aware of the need for a model that illustrates the implementation of competence development.

In the master project I have developed and tested a model for competence development in SMEs. Vocational Educational development and value chain with its value creators forms the theoretical basis for the model developed and tested in collaboration between myself as process supervisor, business leaders and employees concerning competence development in businesses. The model is intended to be a tool for process supervisors in collaboration with SMEs on competence. Finally, this report provides some recommendations for Oppland County Council going forward, and how the collaboration between the Career Center Opus Hadeland and SMEs on competence can be developed.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Kompetanseutvikling i Oppland fylke.....	1
1.2 Næringsstruktur og sysselsetting på Hadeland.....	5
1.3 Hva kjennetegner SMB når det gjelder kompetanseutvikling?	7
1.4 Problemstilling.....	10
1.5 Drøfting og avgrensing av problemstilling.....	10
1.6 Rapportens oppbygging	12
2.0 Kompetanse i SMB	14
2.1 Yrkespedagogikk	15
2.2 Kompetansebegrepet	16
2.3 Kompetansebehov i byggenæringen.....	23
2.4 Utvikling av kompetanse	26
2.4.1 Kompetanseveiviseren	28
2.5 Læring i bedrift.....	30
2.6 Medvirkning	35
2.6.1 Organisasjonslæring	37
2.6.2 Praksisfellesskapet	40
2.6.3 Verdikjeden	42
2.6.4 Læringsbarrierer	45
3.0 Modell for kompetanseutvikling.....	47
4.0 Metode	55
4.1 Min rolle og strategi	55
4.2 Forberedelse og utvalg av bedrifter	57
4.3 Forankring i bedrift og egen organisasjon.....	58
4.4 Datainnsamling.....	59
4.4.1 Valg av metode.....	59

4.4.2	Intervju	60
4.4.3	Aksjonsforskning	61
4.5	Dataanalyse.....	65
4.6	Forskningsetikk	66
4.7	Validitet og reliabilitet.....	66
4.8	Styrker og svakhet ved metodene	68
5.0	Gjennomføring, presentasjon av resultat og analyse av funn	69
5.1	Utvalg av bedrifter.....	69
5.2	Forberedelse og innsalg	70
5.2.1	Forankring og avtale.....	71
5.2.2	Resultat og analyse av funn.....	72
5.3	Kartlegging av nåsituasjon	74
5.3.1	Intervju	74
5.3.2	Beskrivelse av utvalgte bedrifter	75
5.3.3	Hvordan arbeider SMB med kompetanseutvikling i egen virksomhet?	75
5.3.4	Veien videre med kompetanseutvikling i SMB	77
5.3.5	Resultat og analyse av funn.....	79
5.4	Analyse av nåsituasjonen, mål og strategi.....	82
5.4.1	Gjennomføring	83
5.4.2	Resultat og analyse av funn.....	86
5.5	Kompetanseanalyse	89
5.5.1	Gjennomføring	89
5.5.2	Resultat og analyse av funn.....	92
5.6	Kompetanseplan og iverksetting av tiltak	95
5.6.1	Gjennomføring	95
5.6.2	Resultat og analyse av funn.....	96
5.7	Arbeidsprosesser, arbeidsoppgaver og rutiner.....	98

5.7.1	Gjennomføring	98
5.7.2	Resultat og analyse av funn.....	102
6.0	Utvikling av modell for kompetanseutvikling i SMB.....	106
6.1	Veien videre.....	115
	Litteraturliste	119
	Vedleggsversikt	125

Tabell liste

Tabell 1: Mangel på kvalifisert arbeidskraft etter næring i Oppland og Norge 2013 (NAV Oppland, 2013, s. 10).	25
Tabell 2: Hovedkategorier kompetanseformer (Lai, 2004, s. 57).	27
Tabell 3: Matrise med faser og tiltak for kompetanseutvikling i SMB.....	51
Tabell 4: Planlagte og gjennomførte kompetanseutviklingstiltak i bedrift nr. 2.....	103

Figurliste

Figur 1: Sysselsetting i viktigste bransjer i Hadelandsregionen i 1990, 2000 og 2009 (SSB, 2012).....	5
Figur 2: Antall voksne deltakere i videregående opplæring i Hadelandsregionen 2009-2012 ..	6
Figur 3: Handlingskompetanse (NOU 1991: 4, 1991, s. 4).....	16
Figur 4: Sentrale elementer i en kompetanseanalyse (Lai, 2004, s. 69).....	18
Figur 5: Sammenheng mellom ulike kompetansekomponeenter (Lai, 2004, s. 52)	20
Figur 6: Opplæring i bedrift fordelt i andel mellom tilbydere (Hagen & Skule, 2004, s. 86) .	31
Figur 7: Erfaringslæringens 4 stadier (Moxnes, 1995, s. 54).....	33
Figur 8: Organisasjonslæring (Eikeland & Berg, 1997, s. 34).....	38
Figur 9: Komponenter i en sosial teori om læring (Lave & Wenger, 2003, s. 131).	41
Figur 10: Verdikjeden (Melvold, 2009, s. 15).....	43
Figur 11: Strategisk kompetanseutvikling (Statkonsult, 2001, s. 55)	47
Figur 12: Modell for YPU, gjengitt i (Haaland & Nilsen, 2013, s. 214)	49
Figur 13: Verdikjedeledd og verdiskapere (Innbjør & Kleiveland, 2007, s. 228)	54
Figur 14: Illustrasjon av gjennomførte tiltak og aksjoner i prosjektet	64

Figur 15: Illustrasjon av prosess i samarbeid mellom bedriftslederen og ansatte.....	83
Figur 16: Sammenheng mellom arbeidsprosesser, kompetanse og kunder (Tveit, 2004).	100
Figur 17: Prosess i SMB med kompetanseutvikling	111
Figur 18: Modell for kompetanseutvikling i SMB.....	114

1.0 Innledning

Min yrkeserfaring er fra privat næringsliv innen bygg- og anleggsbransjen, egen virksomhet som tømrermester, yrkesfaglærer i byggfag og fellesfag for yrkesfag i videregående opplæring samt ledererfaring fra privat næringsliv og videregående opplæring.

Som leder av Karrieresenteret Opus Hadeland har jeg arbeidet med voksnes læring siden 1995, og har erfaring med prosjektledelse i samarbeid med lokalt næringsliv og gjennom regionale kompetanseutviklingsprosjekt innen offentlig sektor.

Utgangspunktet for forsknings og utviklingsprosjektet var utfordringer jeg har identifisert gjennom min praksis fra arbeidet med voksnes læring som jeg ønsket å gjøre noe med.

Arbeidet med voksnes læring i regi av Karrieresenteret Opus Hadeland har i stor grad vært innenfor offentlig forvaltning, og opplæringsaktiviteten har vært størst innenfor helse og oppvekstfag, fag til generell studiekompetanse og høyere utdanning. Det er i mindre grad gjennomført kompetanseutviklingstiltak i samarbeid med lokalt næringsliv, på tross av at små og mellomstore bedrifter dominerer norsk arbeidsliv.

I dette prosjektet ønsket jeg derfor å se nærmere på hvordan Karriere Oppland og Karrieresenteret Opus Hadeland kan videreutvikle samarbeidet med små og mellomstore bedrifter, heretter forkortet SMB, for i større grad kunne bidra til at SMB på Hadeland utvikler sin kompetanse.

Gjennom min erfaring fra bygg- og anleggsbransjen og arbeid med voksnes læring, har jeg utviklet en kompetanse som gjør at jeg kan gå detaljert inn i samarbeid med bedrifter om kompetanseutvikling. Denne erfaringen har vært nyttig i samarbeid med bedriftsledere og ansatte i dette prosjektet. Det å kunne kommunisere på fagspråket og kjenne til deres virkelighet, ser ut til å være en fordel i slike prosesser.

1.1 Kompetanseutvikling i Oppland fylke

I melding 13 til Stortinget *Utdanning for velferd. Samspill i praksis* (Meld. St. 13. (2011-2012), 2012, s. 15) beskrives i kapittel 2; Utviklingstrekk, den generelle samfunnsutviklingen i Norge hvor et godt arbeidsklima mellom arbeidsgivere og arbeidstakere omtales som et «solid fundament for videre utvikling av velferdssamfunnet». Omlag 80 % av Norges nasjonalformue består av menneskelige ressurser, og over 75 % av befolkningen mellom 15

og 64 år er i arbeid. Det er ikke mulig eksakt å definere hva slags kompetanse arbeidslivet trenger i fremtiden. Formell kompetanse ser ut til å bli mer og mer viktig ved at langt flere stillinger vil kreve mer formell utdanning enn i dag. Færre arbeidsgivere vil etterspørre personer med opplæring kun fra grunnskolen, samtidig som arbeidsstyrken og befolkningen stadig blir eldre, noe som skaper nye utfordringer for samfunnet (Meld. St. 13. (2011-2012), 2012).

I følge melding 13 til Stortinget *Ta heile Norge i bruk* (Meld. St. 13. (2012-2013), 2013) er det viktig å legge til rette for videre kvalifisering for de som bor og arbeider i regionene. Et av tiltakene som foreslås for å oppnå dette er at det etableres kontakt og samarbeid med lokalt næringsliv om kompetansebehov for at det skal bli «gode koblinger mellom kompetansebehov i arbeidslivet på den ene siden, og tilbud om utdanning på den andre». Videre står det i meldingen at «Fylkeskommunane har ansvar for vidaregåande opplæring og regional utvikling, og har difor ei sentral rolle. Døme på organisering er karrieresenter, kompetansesenter, studiesenter, ressurscenter, opplærings og utviklingscenter (OPUS) og yrkesrådgjeving innanfor NAV og vidaregåande opplæring» (Meld. St. 13. (2012-2013), 2013, s. 101).

I april 2012 undertegnet kunnskapsminister Kristin Halvorsen og partene i arbeidslivet ny samfunnskontrakt for flere læreplaner (Kunnskapsdepartementet, 2012). Målsetningen er 20 prosent flere læreplaner innen 2015. Et av tiltakene under «andre tiltak» i samfunnskontrakten er å «Bidra til å videreutvikle karrieresentrene for å tilby kompetanseheving av tillitsvalgte og ledere og andre i offentlig og privat sektor, som har som oppgave å organisere og motivere ansatte til videre opplæring» (Kunnskapsdepartementet, 2012, s. 4).

Oppland Fylkeskommune har i *Regionalt handlingsprogram* (RHP) definert en målsetning om å øke det formelle kompetansenivå til den voksne befolkningen (Oppland Fylkeskommune, 2012c, s. 7).

Det er videreført i *Strategisk plan for voksnes kvalifisering* med at: «Kompetanse er en forutsetning for utvikling – individuelt og samfunnsmessig. Å legge til rette for grunnleggende og tidsriktig kompetanse er viktig for å lykkes. En kompetent befolkning kan ikke vokse fram uten tilsvarende utvikling av arbeidsplasser som etterspør kompetanse» (Oppland Fylkeskommune, 2011, s. 2).

Dette er i samsvar med Danielsen (2009) sin teori om at individet er grunnlaget for all samfunnsrelatert utvikling. Det er viktig å ha med seg egenverdien i kompetanseutviklende tiltak, ikke «bare i rene økonomiske og samfunnsutviklende terminologier, men også i lys av mer likestillings- og demokratorienterte verdier» (2009, s. 15).

RHP tar opp igjen disse utfordringene, og disse vedtas av fylkestinget i desember hvert år. For 2013 var fokuset blant annet på at:

Kompetanse er en avgjørende faktor for velferdsutviklingen i samfunnet, både for arbeids- og næringsliv og for den enkeltes personlige utvikling. Det er viktig at bedrifter og virksomheter får rekruttert kompetent arbeidskraft, og at alle får mulighet til å videreutvikle kompetansen sin gjennom opplæring og studier (Oppland Fylkeskommune, 2012c).

For 2013 var det definert at «En målsetting for Karriere Oppland er å arbeide for økt samarbeid og samordning mellom partene med ansvar for voksnes læring. Å legge til rette for livslang læring gir større omstillingsevne i nærings- og samfunnsliv» (Oppland Fylkeskommune, 2012c, s. 7).

Dette skulle oppnås gjennom resultatmål for 2013 (Oppland Fylkeskommune, 2012c, s. 20) som var:

- Andelen voksne som består videregående opplæring skoleåret 2013/2014 skal være høyere enn for skoleåret 2012/2013
- Styrke den formelle kompetansen til befolkningen ved økt tilgjengelighet til desentral utdanning både på fagskole- og høgskolenivå
- Styrke kompetansebygging i små og mellomstore bedrifter
- God og tilgjengelig karriereveiledning

Små og mellomstore bedrifter (SMB) dominerer norsk arbeidsliv. I NOU 1995:16 *Fra sparing til egenkapital* (1995, s. 44), defineres norske bedrifter som små når de har inntil 20 ansatte, og som mellomstore når de har fra 20 – 100 ansatte. I 1992 utgjorde bedrifter med under 50 ansatte 90 prosent av bedriftsmassen, og 35 % av sysselsettingen (1995, s. 45).

Et fellestegn for disse bedriftene var eierens dominerende stilling, og at vekst og utvikling er avhengig av entreprenørens motivasjon og bakgrunn.

På tross av denne bedriftsstrukturen har Karriere Oppland og Karrieresenteret Opus Hadeland, i liten grad samarbeidet med SMB om kompetanseutvikling. Det er blant annet dokumentert i rapport fra forvaltningsrevisjonen i Oppland Fylkeskommune (Lein, 2011). I følge Lein var det et utviklingsområde for Karriere Oppland og Karrieresentrene i regionene. Rapporten dannet noe av grunnlaget for at det i 2013 ble definert eget resultatmål om at Karriere Oppland, og derigjennom Karrieresenteret Opus Hadeland skulle bidra til å styrke kompetansebygging i SMB i Hadelandsregionen.

I overordnet plan for Karriere Oppland, som består av seks karrieresentre, er enheten definert som Oppland fylkeskommunes helhetlige tilnærming til yrkes- og utdanningsveiledning i et livslangt perspektiv og opplæring for voksne. Enheten er organisert med leder og rådgiver på fylkeshuset, og et karrieresenter i hver region med daglig leder og egne ansatte.

Karrieresentrene tilbyr innbyggerne ulike typer veiledning og opplæring, og skal blant annet innhente korte- og langsiktige kompetansebehov i regionene. Sentrene gjennomfører videregående opplæring for voksne, og legger til rette for desentrale fag- og høgskolestudier.

Videre er det i overordnet plan for Karriere Oppland definert seks funksjoner. Funksjonene er:

1. Veiledning, 2. Videregående opplæring for voksne, 3. Koordinering, styrking og utvikling av rådgivningstjenesten, 4. Tilrettelegging for fagskole/høgere utdanning, 5.

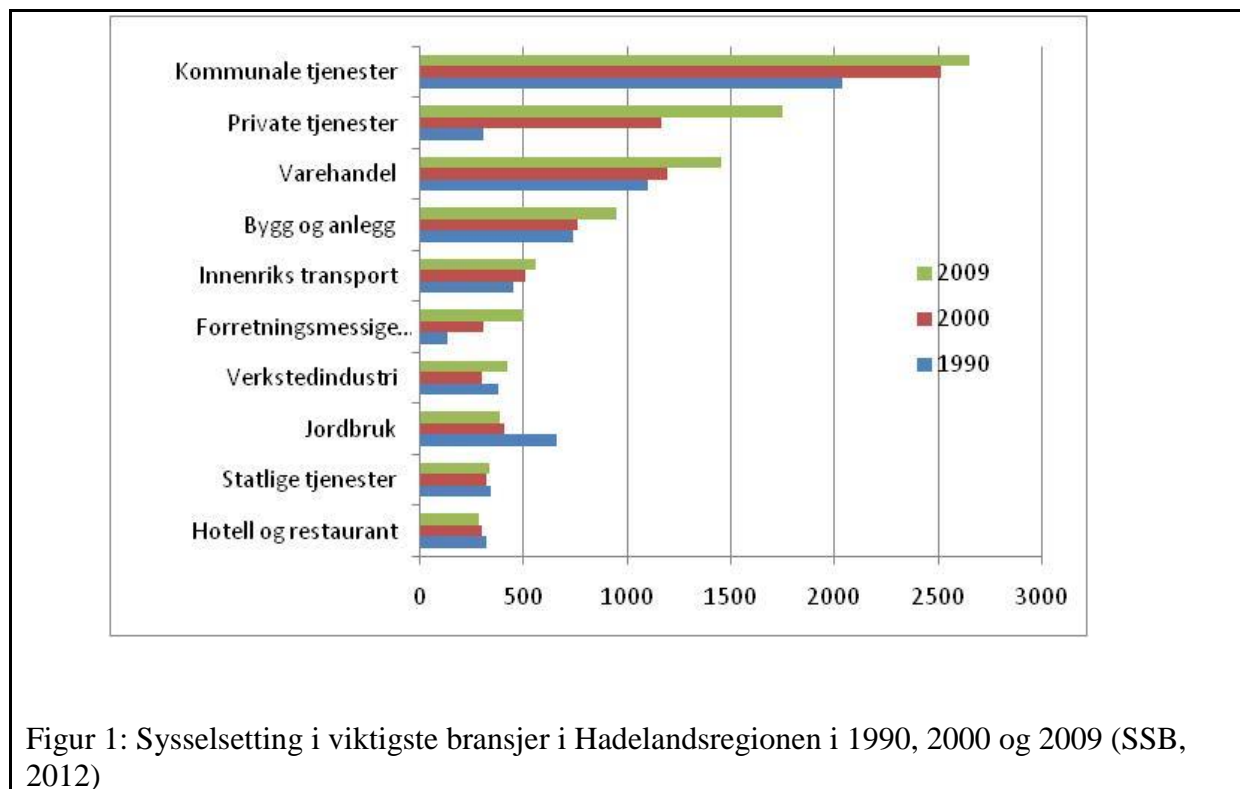
Nettverksutvikling og innhenting av kompetansebehov, og 6. Motivasjon og rekruttering.

Arbeidet med disse funksjonene skal bidra til å øke utdanningsnivået i Oppland (Oppland Fylkeskommune, 2013a).

Karriere Oppland hadde i 2013 et budsjett på 34,3 mill. kr. fordelt på sentral ledelse og seks Karrieresentre. Det var i 2013 45 ansatte fordelt på 35 årsverk, og i tillegg ble det kjøpt tjenester av videregående skoler for en andel av budsjettet.

1.2 Næringsstruktur og sysselsetting på Hadeland

På 90 tallet var jordbruk blant de fire viktigste næringene i Hadelandsregionen. Fra 1990 og frem til i dag har næringen hatt nedgang i sysselsettingen på bort i mot 50 %.



Figur 1: Sysselsetting i viktigste bransjer i Hadelandsregionen i 1990, 2000 og 2009 (SSB, 2012)

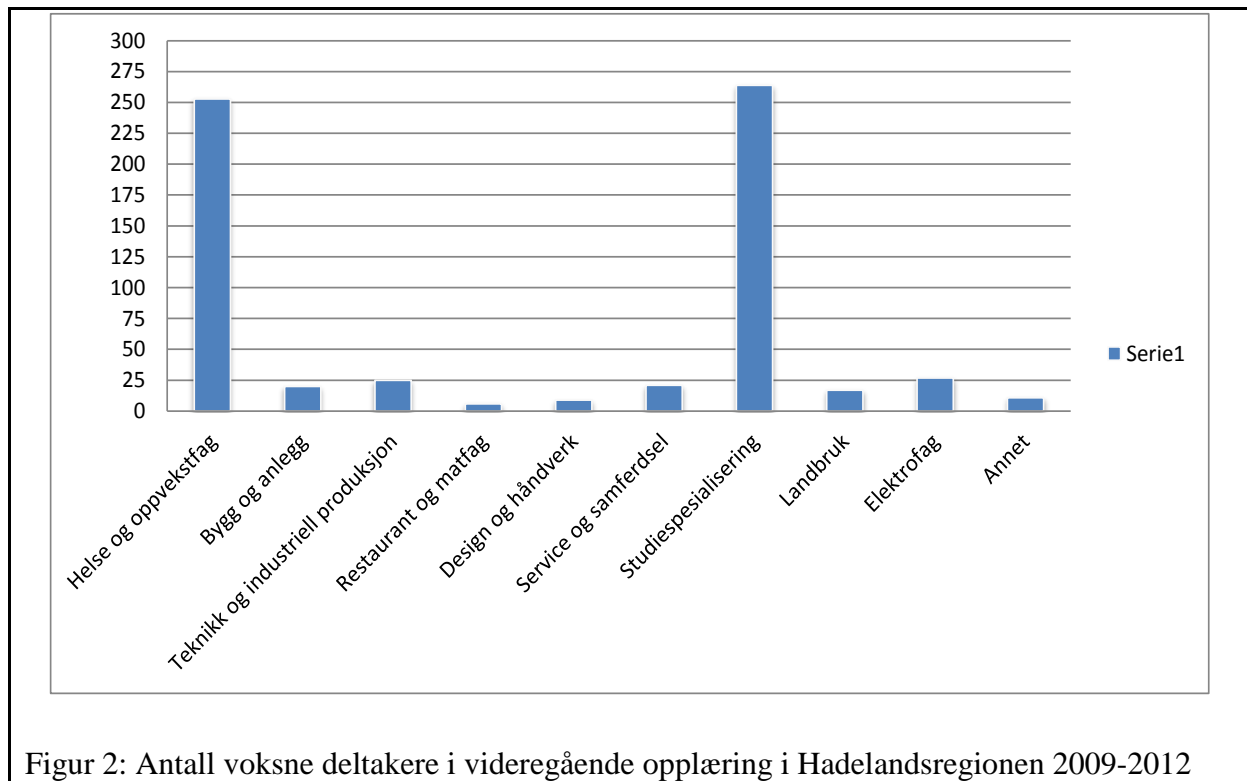
Figur 1 viser sysselsetting i de viktigste bransjene i Hadelandsregionen (SSB, 2012).

Utvikling av sysselsettingen i regionen de siste 20 årene, viser størst økning innen private tjenester. Kommunale tjenester hadde nest størst økning i perioden fra 1990 til år 2000. I perioden fra 2000 og frem til i dag er situasjonen noe endret, da varehandel, bygg- og anlegg og forretningsmessige tjenester ser ut til å ha hatt større økning enn kommunale tjenester.

Sett opp mot NAV sin bedriftsundersøkelse i 2013, (tabell 1, s. 25) ser det ut til at endringene i sysselsetting har bidratt til økt behov for kvalifisert arbeidskraft i flere bransjer.

Undersøkelsen tyder på at helse- og sosialtjenesten og bygg- og anleggsbransjen er de som har størst utfordring med rekruttering av kvalifisert arbeidskraft i Oppland i 2013. Noe som kanskje er en følge av økt sysselsetting i disse bransjene. Samtidig kan det tyde på at samfunnet og bransjene ikke har maktet å tilpasse utdanningen til det markedet har behov for.

Nedenfor vises oversikt jeg utarbeidet over antall voksne som har deltatt på videregående opplæring i regi av Karrieresenteret Opus Hadeland fra 2009 – 2012.



Figur 2: Antall voksne deltakere i videregående opplæring i Hadelandsregionen 2009-2012

Figur 2 viser at aktiviteten på desentrale studietilbud for voksne innen videregående opplæring i Hadelandsregionen har vært størst innenfor programområdet helse og oppvekstfag, og fag til generell studiekompetanse. Innen bygg- og anleggsbransjen som dette prosjektet handler om, viser oversikten at det i de siste fire årene har vært til dels lite aktivitet innen videregående opplæring for voksne.

Etterspørsel etter videregående opplæring for voksne registreres ved at den enkelte voksne søker videregående opplæring ut fra ønsket sluttkompetanse. Opplæringstilbud som settes i gang baserer seg i neste omgang på voksne rettighetssøkeres søknad om opplæring. Med voksne rettighetssøkere menes voksne som er 25 år eller eldre, som ikke har fullført videregående opplæring.

I det andre delprosjektet av masterstudiet arbeidet jeg med et prosjekt med tittelen *Voksnes utdanningsmotiv* (Kristiansen, 2011) hvor seks studenter ble intervjuet. Voksne deltidsstudenter gav i denne undersøkelsen tilbakemelding om at de hadde større læringsutbytte av å være student samtidig som de var i jobb, fordi de kunne kombinere praksis

og teori på en bedre måte enn om de hadde vært heltidsstudenter. En av konklusjonene i dette prosjektet var at;

Det er viktig å være oppmerksom på at det ikke bare er ens egne holdninger, men også familiens og i noen grad arbeidsplassens holdninger som har betydning for om voksne begynner på studier eller ikke. Kanskje bør vi i større grad tenke ”den studerende familie” og ”den lærende organisasjon” – ikke bare enkeltindivid? Hvis ja på disse spørsmålene, så bør samarbeidet med næringslivet videreutvikles slik at dette blir ivaretatt. Spørsmålet blir da hvordan bør det gjøres? (Kristiansen, 2011, s. 23)

Sitatet tilsier at det er behov for en videreutvikling av samarbeid med næringslivet hvor en legger til rette for å utvikle lærende organisasjoner. Det vil være en annen tilnærming enn å gå veien om tradisjonelle kurs, spørsmålet er hvordan det bør gjøres.

I følge Grepperud (2005) er et regionalt kompetanseløft avhengig av tre funksjoner:

Megler er å kartlegge, forhandle, informere og sikre administrativ gjennomføring av studier.

Møteplass er støttestruktur rundt selve undervisningssituasjonen av studier.

Motor er å nå nye målgrupper, gi relevante tilbud og integrere utdanningsinnsatsen i den øvrige regionale utviklingen både i tanke og handling (Grepperud, 2005).

Arbeidet som disse funksjonene beskriver er relevant når vi snakker om kompetanseutvikling i SMB. Et eksempel er meglerfunksjonen som vil være aktuell i dette prosjektet. I meglerfunksjonen har Karriere Oppland og Karrieresenteret Opus Hadeland lykket best med kompetanseutvikling innenfor offentlig sektor, noe studievalg og antall studenter viser i figur 2, s. 6. Innen etter- og videreutdanninger og kortere kurs har etterspørselen i hovedsak vært fra større bedrifter og kommunal sektor.

1.3 Hva kjennetegner SMB når det gjelder kompetanseutvikling?

Det ser ut til at vi bør ha annen tilnærming i forhold til kompetanseutvikling innenfor små og mellomstore bedrifter. Min erfaring fra arbeidet med voksnes læring siden 1995, og funn i det tredje delprosjektet av masterstudiet tilsier at SMB har kortere tidshorisonter for kompetanseutvikling (Kristiansen, 2012). Det så ikke ut til at de var mest opptatt av om ansatte hadde formell kompetanse, da de virket mer opptatt av at de hadde kompetansen de

trengte uavhengig av hvor den var tilegnet. Videre så det ut til at utfordringen med å motivere ansatte til å delta i kompetanseutvikling var større i små og mellomstore bedrifter, enn i store bedrifter (Kristiansen, 2012).

I en undersøkelse i Nord og Midt Gudbrandsdal (Grepperud & Roos, 2008, Vedlegg 5) ble det konkludert med at tilnærmingen til regionens næringsliv må være å gå veien om korte, «matnyttige» kurs som ikke er for kostbare, som kan følges lokalt for eksempel 2 – 3 kvelder pr uke. Vi har erfart at personer som har deltatt på opplæring i basiskompetanse i arbeidslivet (BKA), har blitt motivert til mer opplæring til fag eller svennebrev. Funn i undersøkelsen til Grepperud og Roos (2008) om at det må utvikles møteplasser med næringslivet der kompetanseutvikling settes på dagsorden, var i samsvar med funn i studietrapp- prosjektet (Leirvik, 2004).

I det tredje delprosjektet av masterstudiet arbeidet jeg med prosjektet *Samarbeid om kompetanseutvikling i små og mellomstore bedrifter* (Kristiansen, 2012). Analysen var en studie med kvalitativ tilnærming. 11 bedriftsledere ble intervjuet, herav åtte menn og tre kvinner, alle var ledere av SMB med inntil 20 ansatte. Seks av informantene var ledere innenfor servicebransjen i bedrifter tilknyttet kjede, hvorav tre kvinner og tre menn. Fem av informantene var ledere innenfor bygg- og anleggsbransjen, alle fem menn i enkeltstående bedrifter hvor to av bedriftene var knyttet til ferdighuskjede.

Alle informantene i denne undersøkelsen gav uttrykk for at kompetanseutvikling var viktig og de ønsket å øke ansattes kompetanse. Funn i undersøkelsen viste tendens til at omtrent halvparten av SMB drev med planlagt kompetanseutvikling. Når det gjaldt organisering og gjennomføring av kompetanseutviklingstiltak, så det ut til at det var forskjell på enkeltstående bedrifter og bedrifter som var medlem i kjede. Bedrifter som var medlem i kjede, fikk mye «ferdig» opplegg fra kjeden også når det gjaldt kompetanseutvikling. Med kjede menes i denne sammenheng organisasjon/nettverk for virksomheter i samme bransje. Oppleggene innebar blant annet plan og innhold i opplæring av nyansatte. I de fleste kjedene var det nettbaserte opplæringstiltak som var obligatorisk for alle ansatte. Videre opplæring så ut til å være mest forbeholdt bedriftsledere i flere av kjedene. Kompetanseutvikling i enkeltstående bedrifter baserte seg på hva den enkelte bedrift hadde av opplegg og planer. Alle informantene innen bygg- og anleggsbransjen var medlem i opplæringsring i tømmerfaget. Opplæringsringen er et nettverk av bedrifter i tømmerfag, hvor det er ansatt sekretær og det er et styre. Intensjonen med opplæringsringen er å ivareta og bidra til å legge til rette for

opplæring av lærlinger ansatt i medlemsbedriftene. Det er ikke definert noe som ivaretar kompetanseutvikling for fagarbeidere og andre ansatte i medlemsbedriftene i opplæringsringen, da deres primæroppgave er opplæring av lærlinger.

Den vesentligste delen av kompetanseutvikling i SMB innen bygg- og anleggsbransjen så ut til å være basert på mester- svenn forholdet. En bedriftsleder uttrykte det slik:

det viktigste er ved bruk av egne ressurser – da prater vi om at tømmerne skal bli flinkere tømmerere. De flinkeste tømmerne er de som lærer de andre som ikke har så mye erfaring ved å bli flinkere. Det er vel det som er størst grad av kompetanseutvikling i firmaet her, og det er ved bruk av egne ressurser (Kristiansen, 2012).

Tilbakemeldingen illustrerte at kompetanseutvikling i SMB foregår i praksisfellesskapet med bruk av egne ressurser. Hovedtrenden i tilbakemeldingen fra enkeltstående bedrifter i begge bransjer, tilsa at det var mest aktuelt med en kombinasjon av internt opplegg kombinert med kjøp av eksterne tjenester. Tilbakemeldingene i undersøkelsen indikerte at en stor del av planlagt kompetanseutvikling i SMB innen bygg- og anleggsbransjen, knyttet seg til at bedriftene hadde lærlinger. Bedriftslederne gav uttrykk for at de hadde et bevisst forhold til kompetanseutvikling knyttet til opplæring som angår lærlingene, da de hadde egne opplæringsplaner for dem. For fagarbeidere og andre ansatte så det ut til å være mer tilfeldig når og hvordan kompetanseutviklingstiltak ble planlagt og gjennomført.

Kompetanseutviklingstiltakene det her var snakk om var blant annet kompetanseområder innenfor tømmerfaget, og mer generelle kompetanseområder som for eksempel kommunikasjon, kundebehandling og service.

Andre funn i undersøkelsen var at bedriftslederne var interessert i et samarbeid med Karrieresenteret Opus Hadeland om kompetanseutvikling. De gav uttrykk for et ønske om tilbud på og samarbeid om kompetanseutviklingstiltak. De sa det var aktuelt å bruke eksisterende nettverk, eller videreutvikle disse for å kartlegge behov, planlegge, markedsføre og gjennomføre felles kompetanseutviklingstiltak.

Undersøkelsen indikerte at en avgjørende faktor var at ledere involverer og motiverer ansatte til å utvikle seg og delta på kompetanseutviklingstiltak. For å få oversikt over og kunne

imøtekomme kompetansebehov i SMB, må det etableres møteplasser hvor kompetanse settes på dagsorden.

Målsetningen med dette prosjektet var å finne svar på hvordan Karrieresenteret Opus Hadeland kan samarbeide med SMB om kompetanseutvikling for å videreutvikle ansattes kompetanse.

1.4 Problemstilling

Kompetanseutvikling i SMB er et stort og omfattende tema. Oppgaven avgrenses til å se på samarbeid om kompetanseutvikling med bedrifter fra Hadelandsregionen. Med dette som utgangspunkt er problemstilling for masterprosjektet definert til:

Hvordan kan Karrieresenteret Opus Hadeland bidra til at små og mellomstore bedrifter på Hadeland utvikler sin kompetanse?

Problemstillingen er av preskriptiv art, fordi jeg ønsket å utvikle og prøve ut en modell for prosess med kompetanseutvikling i små og mellomstore bedrifter. Prosjektrapporten har også en deskriptiv del der det hentes inn faglige og politiske begrunnelser for utviklingsarbeidet jeg knytter undersøkelsen til.

For å belyse denne problemstillingen drøftes og avgrenses problemstillingen i neste avsnitt.

1.5 Drøfting og avgrensing av problemstilling

Noe av det som har opptatt meg og som har påvirket valget om å forske på SMB og samarbeidet mellom Karrieresenteret Opus Hadeland og SMB, er interessen for hvordan bedriftene arbeider med kompetanseutvikling. Problemstillingens første del med bruk av begrepet hvordan, peker mot organisering og samarbeid i prosess fra gitt situasjon til ønsket situasjon for at SMB skal utvikle sin kompetanse, herunder ansatte og organisasjonen.

For å skaffe meg innsikt i og kjennskap til forskningsfeltet, startet arbeidet med å kartlegge utvalgte bedrifters nåsituasjon i arbeidet med kompetanseutvikling. I dette arbeidet valgte jeg å ta utgangspunkt i Innbjør og Kleiveland (2007) sin modell for verdikjeden (figur 10, s. 43). Begrunnelsen var at den illustrerer produksjonsprosessene i bedrifter og sammenheng mellom ledelse og operativ virksomhet, og fordi kompetanseutvikling i SMB bør være nært knyttet opp mot produksjonsprosessene i bedriften. Modellen illustrerer ledd i verdikjeden som er

aktuelle å bruke ved kartlegging av kompetanse i SMB. Verdikjeden beskrives nærmere i avsnitt 2.6.3, og den danner noe av grunnlaget for utvikling av modell for kompetanseutvikling av SMB som er illustrert og beskrevet i kapittel 6.

Masteroppgaven min handler om et samarbeid for å utvikle kompetanse i små og mellomstore bedrifter. Jeg har sett på hvordan tilbudet *kompetanseveiviseren* kan brukes i denne sammenheng (Oppland Fylkeskommune, 2012b). *Kompetanseveiviseren* er definert som et tilbud gjennom Karrieresentrene i Oppland Fylkeskommune, og det går ut på at bedrifter tilbys prosessveiledning i inntil 30 timer for å arbeide med kompetanseutvikling i bedriften (er beskrevet i avsnitt 2.4.1). Dette kan være: «motivasjonstiltak for læring og utvikling, kompetansekartlegging, planlegging og tilrettelegging av opplæringstiltak eller informasjon om relevante offentlige virkemidler og utdanningstilbud» (Oppland Fylkeskommune, 2012b). Bedriften må bidra med egenandel i form av tid, egeninnsats og erfaringsdeling med andre. Målsetningen med tilbudet er å bidra til at bedrifter skal komme i gang med systematisk kompetanseutvikling, og det skal resultere i prosess hvor det er kompetanseutvikling på individ og/eller organisasjonsnivå.

Mandatet til karrieresentrene var gjennom resultatmål for 2013 definert til «å selge inn tilbudet *kompetanseveiviseren* til næringslivet» (Oppland Fylkeskommune, 2013a). For gjennomføring av tilbudet fra august 2012 til desember 2013, ble det inngått avtale med to eksterne konsulenter (Oppland Fylkeskommune, 2012a).

I Hadelandsregionen har jeg fått anledning til å gjennomføre tilbudet på vegne av Oppland Fylkeskommune. Alle Karrieresentrene i Oppland bør gjennomføre prosesser med *kompetanseveiviser* i SMB i egen regi, fordi det bidrar til å videreutvikle samarbeidet med regionens næringsliv. Her står fylkeskommunen ovenfor samme valg som bedriftene, nemlig om de skal utvikle egne ansatte gjennom utfordrende oppgaver, eller bruke eksterne underleverandører. Det er i tråd med funn i undersøkelser gjennomført i Oppland av Grepperud og Roos (2008) (se for øvrig kapittel 1.2).

Et slikt samarbeid vil også kunne bidra til å ivareta fylkeskommunen sin rolle som regional utviklingsaktør slik det er beskrevet i Meld. 13. til Stortinget *Ta heile Norge i bruk* (2013) (se delkapittel 1.1).

Ved å utvikle og prøve ut modell for kompetanseutvikling i SMB, ønsket jeg å belyse og finne svar på om modellen bidrar til å utvikle kompetanse i SMB og dermed ivareta fylkeskommunens rolle. Det var i denne sammenheng aktuelt å avklare hvilket mandat Karrieresenteret Opus Hadeland bør ha i slike prosesser. Med mandat menes i denne sammenheng at karrieresentrene i Oppland gis i oppdrag å tilby og å gjennomføre prosesser med bruk av *kompetanseveiviseren* i SMB.

Det var med bakgrunn i målsetning om å øke kompetansenivået i Oppland (Oppland Fylkeskommune, 2012c) gjennom et samarbeid med regionens næringsliv, at problemstillingen ble interessant. Gjennomføring av tiltak i masterprosjektet vil bidra til å gi svar på problemstillingen.

Prosjektet avgrenses til å omfatte et samarbeid med to små og mellomstore bedrifter innen bygg- og anleggsbransjen i Hadelandsregionen. Valget var basert på et ønske om å bygge videre på funn i tredje deloppgave (Kristiansen, 2012) i masterstudiet. Bygg- og anleggsbransjen ble valgt fordi det så ut til at de hadde større behov for kompetanseutviklingstiltak enn servicebransjen, hvor alle var medlem i kjede. Utvalget er nærmere beskrevet i delkapittel 4.2.

1.6 Rapportens oppbygging

Masteroppgaven min er et forsknings- og utviklingsprosjekt (FOU) som er case-orientert og bygger på samarbeid med to bedrifter. Utviklingsdelen av prosjektet ble gjennomført fra september 2012 til januar 2014. Prosjektet omfatter i første fase samarbeid med to bedriftsledere innen bygg- og anleggsbransjen. I andre fase av prosjektet omfatter prosjektet samarbeid med en bedrift i bygg- og anleggsbransjen, med leder og 10 ansatte.

I det første kapittelet med innledning beskrives bakgrunn for valg av tema, og det belyses noen sider av de utfordringer og muligheter vi står ovenfor når vi snakker om kompetanseutvikling i et samarbeid med små og mellomstore bedrifter (SMB).

I det andre kapittelet om kompetanse i SMB beskrives bakgrunnsinformasjon og teorier i forhold til prosjektets problemstilling, slik som styringsdokument, statistikk, tidligere undersøkelser og relevant teori. For å utdype begrepet kompetanse ble teori knyttet til yrkespedagogikk, kompetansebegrepet og kompetansebehov valgt ut (kapittel 2.1, 2.2 og 2.3).

For å belyse begrepene kompetanseutvikling i SMB, er teori knyttet til utvikling av kompetanse, læring i bedrift og medvirkning beskrevet (kapittel 2.4, 2.5 og 2.6).

I det tredje kapittelet om modellutvikling presenteres ulike modeller som har inspirert meg, og som danner grunnlag for modell utviklet og prøvd ut i prosjektet.

Kapittel fire om metode beskriver min rolle og strategi, forskningsmetoder som er valgt i prosjektet, hvordan data er skaffet til veie, hvordan de etiske retningslinjene er ivaretatt og hvordan datamaterialet er analysert.

Gjennomføring med funn presenteres og analyseres opp mot teori i kapittel fem. Kartlegging av bedriftenes ståsted innenfor arbeid med kompetanseutvikling danner grunnlaget for første del av kapittelet. I andre del presenteres aksjonene, hvordan de er utført og hvilke funn, erfaringer og refleksjoner som er dokumentert.

Prosjektrapporten avsluttes med kapittel seks om utvikling av modell for kompetanseutvikling i SMB, med oppsummering, drøfting og veien videre. Avslutningsvis i rapporten gir jeg noen anbefalinger til Oppland Fylkeskommune og Karriere Oppland om veien videre, og hvordan samarbeidet mellom Karrieresenteret Opus Hadeland og SMB om kompetanseutvikling kan videreutvikles.

2.0 Kompetanse i SMB

Både nasjonalt og internasjonalt er kompetansebegrepet sentralt i all drøfting omkring opplæring. Kompetansebegrepet sier noe om bestemte kunnskaper, ferdigheter og holdninger som er nødvendige for det enkelte menneske i sitt arbeids- og samfunnsnivå (Sannerud, 2005, s. 58). For å beskrive kompleksiteten i kompetansebegrepet er ulike definisjoner av begrepet tatt inn. Definisjonen i Stortingsmelding 30, (2004) *Kultur for læring* er:

Kompetanseberetningen (kap. 3) beskriver kompetanse som evnen til å møte komplekse utfordringer. Det er oppgaven, eller kravene individet, virksomheten eller samfunnet står overfor, som er avgjørende for hvilken kompetanse som kreves.

Kompetanse er forstått som hva man gjør og får til i møtet med utfordringene (Meld. St. 30. (2003-2004), 2004, s. 31).

Definisjonen er i «tråd med den pedagogiske ideen om at både individet, fellesskapet og faget skal ivaretas i arbeidet og som grunnlag for utvikling» (Haaland & Nilsen, 2013, s. 14). Slik jeg forstår dette, så er det den helhetlige kompetansen som er målet for opplæringen, ikke løsrevet kunnskap eller enkeltferdigheter.

Dette kapittelet omhandler kompetanse i arbeidslivet generelt med eksempler fra bygg- og anleggsbransjen fordi det er min erfaringsbakgrunn, og innhenting av data i dette prosjektet begrenses til SMB i bygg- og anleggsbransjen på Hadeland. Å skru gips er eksempel på enkeltferdighet i tømmerfaget. En person kan for eksempel være ekspert på å skru gips. Hvis vedkommende ikke har kompetanse på de vesentligste deler av målene som læreplanen i tømmerfaget definerer, vil ikke vedkommende ha yrkeskompetanse som forventes av en tømmermann. Han eller hun vil da ikke være i stand til å kunne møte komplekse utfordringer i tømmerfaget. Min erfaring er at det i bygg- og anleggsbransjen har vært en utfordring i forbindelse med opplæring av lærlinger på store byggeoppdrag, fordi lærlingen over lengre tid har utført en avgrenset type arbeidsoppgave.

2.1 Yrkespedagogikk

Yrkespedagogikk dreier seg om undervisning, læring og utviklingsarbeid rettet mot yrkesfag i skole og arbeidsliv. Studieplanen for masterstudiet ved HiOA definerer yrkespedagogikk slik:

Yrkespedagogikk har sin egenart i at den omhandler og er forankret i yrkesutøvernes arbeidsoppgaver, arbeidsprosesser og produksjonsprosesser. De fleste arbeidsoppgaver utføres i arbeidsfellesskap som krever kompetanse i kommunikasjon og samhandling. Samarbeid og kommunikasjon er derfor viktige deler av det yrkespedagogiske feltet (Høgskolen i Oslo og Akershus, 2009, s. 4).

Definisjonen peker på sentrale begrep i en yrkespedagogisk sammenheng ved at det tar utgangspunkt i yrkesutøvelsen. I dette prosjektet er fokus rettet mot læring og utvikling. Den yrkespedagogiske læringstradisjonen er preget av en praktisk og induktiv måte å arbeide og lære på. Det kan beskrives ved at en lærer fra det «spesielle til det generelle, fra det praktiske til det teoretiske, og fra det konkrete til det abstrakte» (Haaland & Nilsen, 2013, s. 153).

Utgangspunktet er at erfaring og praksis er grunnlag for læring, der læring er et resultat av refleksjon over egne opplevelser i arbeidet eller yrket.

Ved å ta utgangspunkt i bedriftenes nåsituasjon og deres hverdag, er prosjektet forankret i deres arbeidsoppgaver, arbeidsprosesser og produksjonsprosesser. Gjennomføringen av prosjektet er basert på et gjensidig samarbeid med aktuelle bedrifter og ansatte hvor kommunikasjon mellom deltakerne er sentralt. I et yrkespedagogisk perspektiv er det viktig med kompetanseutvikling i SMB for å opprettholde status til yrkesfagene i Norge. Status i denne sammenheng er omdømme som grunnlag for rekruttering til og videreutvikling av yrkesfagene. For å opprettholde verdiskapingen i Norge, er vi avhengig av dyktige fagarbeidere innen alle bransjer. Det forutsetter et nært samarbeid om kompetanseutvikling mellom utdanningsinstitusjoner og bedrifter slik at det rekrutteres nye fagarbeidere gjennom lærlingordningen, og fagarbeiderne videreutvikler sin kompetanse.

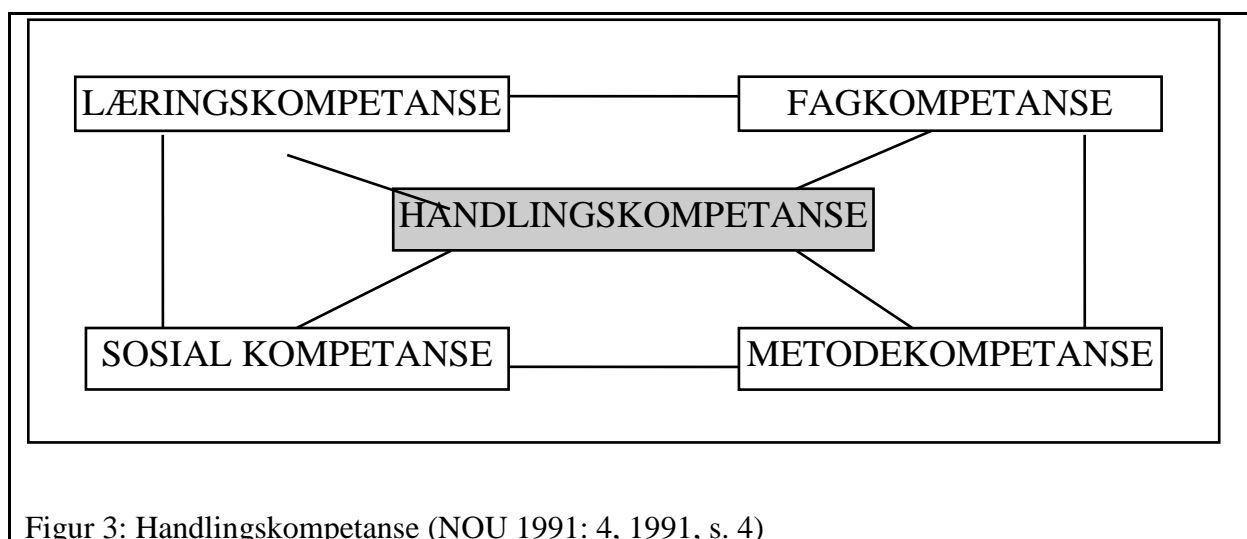
I følge Sannerud (2005) har fokuset i arbeidet på hovedfag/masternivå innenfor det yrkespedagogiske feltet stort sett vært yrkesopplæring i skole. Et fellestrekk ved disse studiene var at de i liten grad fokuserte på opplæring i yrker i bedrift og/eller på arbeidsplass (Sannerud, 2005, s. 19). Denne tendensen er fortsatt gjeldende, da de fleste masterprosjekt jeg

har sett handler om yrkesopplæring i skole. Slik jeg ser dagens situasjon gir nyheter i massemedia inntrykk av at arbeidsinnvandring og EØS reglementet vil være en utfordring innen yrkesopplæringen i Norge. Med det menes sosial dumping hvor bedrifter for eksempel har midlertidig ansatt ufaglært arbeidskraft fra lavkostland som lønnes langt under tariff. Trend med økende bruk av ufaglært arbeidskraft, kan på sikt bidra til å undergrave kompetansen i bedrift på sikt. Språk, ulik kultur og begrepsapparat er utfordringer i denne sammenheng. Det er derfor viktig at bedriften blir bevisst sitt kompetansebehov og arbeider med å videreutvikle sin kompetanse.

2.2 Kompetansebegrepet

Kompetanse er et sammensatt og flerdimensjonalt begrep og stammer opprinnelig fra den latinske termen *competentia* «som viser til å være funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå økende resultat» (Lai, 2004, s. 47).

Kompetansebegrepets innhold har i de siste årene endret seg, og det har blitt forstått og benyttet på en rekke forskjellige måter. På åttitallet i Norge og i en del andre land, ble kompetansebegrepet i stor grad relatert til studiekompetanse og formell kompetanse knyttet til vitnemål og sertifisering (Sannerud, 2005). Kompetansebegrepet er drøftet i ulike offentlige dokument. I NOU nr. 4-91, *Veien videre til studie- og yrkeskompetanse for alle* (1991), skilles det mellom generell studiekompetanse og yrkeskompetanse. Handlingskompetanse defineres som de kunnskaper, ferdigheter og holdninger som er nødvendige for å løse problemer eller oppgaver, og illustreres slik:



Figur 3: Handlingskompetanse (NOU 1991: 4, 1991, s. 4)

Utvalget definerer innholdet i komponentene i modellen slik:

Læringskompetanse er ferdigheter i å tilegne seg nye kunnskaper, eller “å lære å lære”.

Fagkompetanse representerer innsikt i enkeltfag eller emneområder. Sosial

kompetanse er evnen til samarbeid, konfliktløsning og å håndtere

mellommenneskelige forhold som enhver arbeidssituasjon setter krav til.

Metodekompetanse er evnen til å analysere en situasjon og kunnskap om

framgangsmåter og bruk av faktisk og praktisk kunnskap til å løse nye og kanskje

uventede oppgaver (NOU 1991: 4, 1991, s. 6).

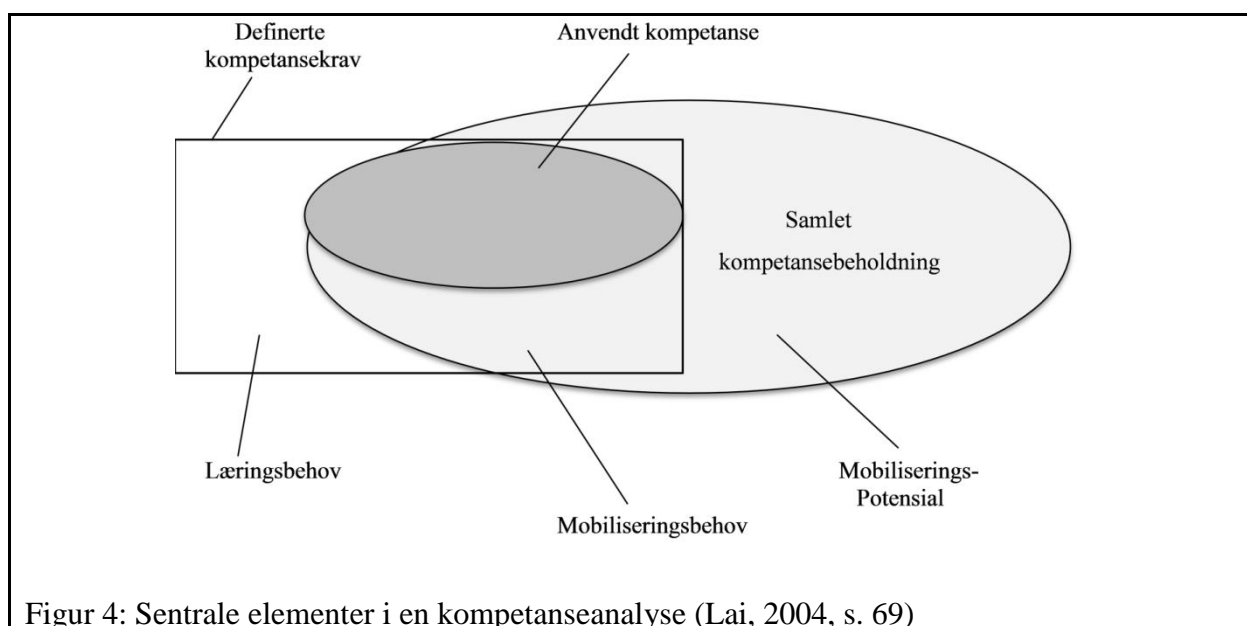
Ut fra denne beskrivelsen legges det til grunn for denne oppgaven at handlingskompetanse er ment å beskrive yrkeskompetansens hovedelementer. Modellen illustrerer utdanningssystemets blikk på kompetanse, sett fra myndighetene sin side (begrepet yrkeskompetanse defineres i kapittel 2). Handlingskompetanse kan utvikles på mange måter og gjennom ulike former for læring, og det er en allmenn måte å beskrive kompetanse på. Den utvikles først og fremst i et læringsmiljø som inneholder både faglige og sosiale utfordringer, hvor selvstendig arbeid og problemløsning vektlegges. En grunnleggende forutsetning er motivasjon, selvtillit og tro på egne evner til å løse nye arbeidsoppgaver (NOU 1991: 4, 1991). Videre sies det at en kombinasjon av opplæring i skole og arbeidsliv vil være gunstig for å utvikle handlingskompetanse hos ungdom. Ved å legge til rette for opplæring i virkelige arbeidssituasjoner, utvikles den sosiale kompetansen som er nødvendig for å fungere godt som medarbeider i et fremtidig yrke (NOU 1991: 4, 1991).

Læring eller utvikling av kompetanse skjer gjennom deltakelse i et praksisfellesskap (omtales nærmere i avsnitt 2.6.2) (Lave & Wenger, 2003). Det være seg som elever eller studenter i utdanning eller som i dette prosjektet, kollegaer i arbeid. For å forstå hva kompetanse er og hvordan den utvikles må det settes i en sammenheng, fordi kompetanse må knyttes til konkrete personer og det gis mening ved at det sees i forhold til de oppgaver personen skal mestre ved bruk av kompetansen (Nygren, 2004). I følge Nygren (2004) må det forstås i forhold til hva den rettes mot og hva den brukes til. I arbeid knyttes kompetanse mot konkrete arbeidsoppgaver i virksomhet. De ulike arbeidsoppgavenes art bestemmer krav til kompetanse, og for å forstå hva som kobler kompetente personer med oppgaver trenger vi begreper. Det sentrale her er handlinger i arbeid som realiserer kompetanse i praksis knyttet til

virksomheter. Med andre ord den enkeltes handlingskompetanse knyttet til konkrete oppgaver eller funksjoner (Nygren, 2004).

Handlingskompetanse er et relevant begrep i forhold til problemstillingen for dette prosjektet, fordi det handler om kompetanse som er nødvendig for å kunne løse konkrete oppgaver eller utfordringer. Bedriftene er avhengig av at ansatte har handlingskompetanse slik at de bidrar til verdiskapning i bedriften. Begrepet er relevant i bedriftene jeg samarbeider med, da de har lærlinger og derigjennom er deler av kompetanseutviklingen underlagt generell del av læreplanen. I generell del av læreplanen som «utdyper formålsparagrafen i opplæringsloven, angir overordnede mål for opplæringen og inneholder det verdimessige, kulturelle og kunnskapsmessige grunnlaget for grunnskolen og videregående opplæring» brukes begrepet handlingskompetanse (Hagness, 2002). Handlingskompetanse inneholder fire hovedkategorier av kompetanseformer som kan brukes i et begrepsgrunnlag ved kompetanseplanlegging i SMB, og de beskriver yrkeskompetansens hovedelement som er kunnskaper, ferdigheter og holdninger som er nødvendige for å løse problemer eller oppgaver (NOU 1991: 4, 1991).

Lai (2004) definerer kompetansebegrepet slik: «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, 2004, s. 48). Definisjonen inneholder en interessant dimensjon da det i følge Lai er kompetanse som **gjør det mulig** å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver. Formuleringen peker i retning av at kompetanse er et «potensiale» som kan tas i bruk – eller forbli ubrukt som «kompetansereserve». Denne tilnærmingen er sett med arbeidslivets blikk. Figur 4 illustrerer dette.



Figur 4 illustrerer at bedrifter har en kompetansereserve som ofte oversees. I figuren kaller Lai det for mobiliseringspotensial, med det forstår jeg at det finnes en kompetansereserve som ikke utnyttes i bedriften. I stedet for å utvikle arbeidsplassen som læringsarena ved å ta denne kompetansereserven i bruk, sendes ansatte på kurs. Kompetanseberetningen viser i følge Haaland og Nilsen (2013) at bygg- og anleggsbransjen skiller seg positivt ut, ved at de ansatte relativt sett har gode muligheter for læring i det daglige arbeidet. I følge Sannerud (2005) utnyttes ikke denne muligheten, da det tyder på at læringspotensialet i bygg- og anleggsbransjen ikke benyttes.

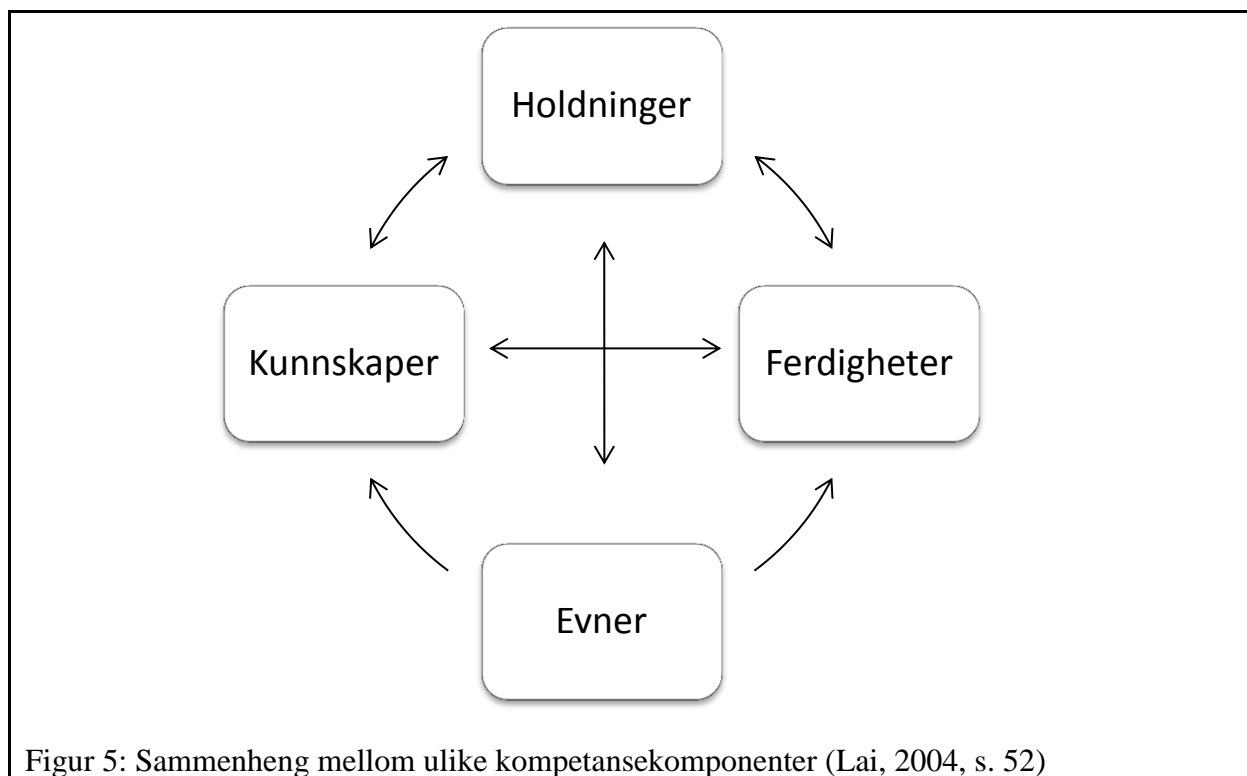
I følge Lai (2004, s. 48) fins det en rekke nyere definisjoner av kompetanse i organisasjonssammenheng. Nordhaug m.fl. definerer kompetanse som: «Kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre et arbeid» (Nordhaug & Brandi, 2004, s. 29). I definisjonen er ikke begrepet holdninger tatt med. Nordhaug m.fl. begrunner dette med at det kan være gunstig å kunne skille mellom kompetanse i form av kunnskaper, ferdigheter og evner på den ene side, samt motivasjon og holdninger som kan virke inn på anvendelsen og selve omdannelsen av kompetanse til arbeid på den andre siden. Slik jeg forstår Nordhaug så er ikke holdninger en del av definisjonen fordi det er en faktor som påvirker hvordan individet anvender kompetansen knyttet til arbeid.

Lai (2004, s. 52) beskriver dette med at «Når holdninger inkluderes i kompetansebegrepet, refererer dette i første rekke til meninger, oppfatninger og verdier som er direkte knyttet til aktuelle oppgaver og funksjoner». Hun beskriver det med begrepet «jobbrelaterte holdninger», som har med den følelsesmessige delen av kompetansebegrepet å gjøre. I følge Sannerud (2005, s. 61) er holdninger den affektive komponenten i kompetansebegrepet, og det må inngå i individets helhetlige kompetanse. Eksempler slik kompetanse er selvstendighet, orden på arbeidsplassen, HMS, fleksibilitet, kompetanseutvikling og kundebehandling hvor ansatte i bygg- og anleggsbransjen forvalter kundens eiendom kundebehandling. Holdninger er en del av kompetansen som bidrar til at kunden får oppfylt sine bestillinger. Som eksempel tar jeg utgangspunkt i bygg- og anleggsbransjen og kompetanse som kreves av en bygningsarbeider i dag. Utviklingen i byggenæringen har gått fra enkle bygninger med få tekniske løsninger, til mer kompliserte bygg med flere avanserte tekniske løsninger. Dette er for eksempel trenden i dag hvor alle vil ha sitt spesielle bad, noe som krever god kommunikasjon og godt samarbeid mellom kunden og rørleggeren (Sannerud, 2005).

Jeg velger å definere holdninger som en del av kompetansebegrepet. Det er for eksempel i arbeidssituasjon knyttet til kundebehandling, da de fleste ansatte i SMB i byggebransjen møter kunden de arbeider for. Det er viktig med gode holdninger knyttet til utøvelse av yrket, ved å møte presis, være opptatt av kundens ønsker og imøtekomme eventuelle ønsker om endringer på en positiv måte. Holdninger har også betydning i videre forstand, da det påvirker evnen til å tilegne seg og å anvende kompetanse. Jeg velger derfor i denne masteroppgaven å definere kompetanse som: de kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som individet må ha for å kunne løse oppgavene hun/han skal utføre.

Ved sammenligning av min definisjon av begrepet kompetanse med begrepet Handlingskompetanse i NOU nr. 4-91 (1991), ser det ut for meg som at begrepet evner ikke er tatt med i definisjonen av handlingskompetanse. Slik jeg leser dette, er evner en del av alle elementene i handlingskompetanse. Det begrunnes med at yrkesutøvere må ha evner for å kunne tilegne seg nye kunnskaper for derigjennom å få innsikt i enkeltfag og emneområder, for å samarbeide, for å analysere situasjoner og bruke praktisk kunnskap til å løse nye oppgaver.

Lai (2004) har en modell som viser sammenhengen mellom de ulike kompetansekompomentene i hennes definisjon av kompetansebegrepet: (Lai, 2004, s. 52).



Figur 5: Sammenheng mellom ulike kompetansekompomentene (Lai, 2004, s. 52)

Figur 5, s. 20 viser at; Kunnskaper – ”å vite”, Ferdigheter – ”å kunne gjøre”, Evner – ”å ha talent for” og Holdninger – ”å ønske og ville” henger sammen og er gjensidig avhengig av hverandre. Holdninger har direkte sammenheng med hvordan oppgaver utføres, dermed er holdninger en viktig indikator på om personen er kompetent eller ikke (Lai, 2004, s. 51). Evner kan defineres som mentale og ferdighetsmessige forutsetninger og/eller kapasitet. Kunnskaper, ferdigheter og holdninger kan beskrives som det du er i stand til å gjøre.

Min definisjon av kompetanse i dette prosjektet avgrenses til de kunnskaper, ferdigheter og holdninger som individet må ha for å kunne løse oppgavene hun/han skal utføre, da det er elementer som kan videreutvikles ved kompetanseutvikling i SMB. Handlingskompetanse innebærer at den tekniske kompetansen knyttes til individet og yrkesutøverens kompetanse. Karrieresenteret Opus Hadeland har et humanistisk læringssyn. Humanistiske læringsprinsipper tar sikte på å klargjøre hvilke behov hos de lærende som bør oppfylles for at læring skal skje (Moxnes, 1995, s. 175), og motivasjon er en sentral faktor som vektlegges innenfor humanistiske læringsprinsipper.

Motivasjon er en samlebetegnelse for indre og ytre faktorer som setter i gang og som styrer atferden, og det er drivkraften bak en (viljebestemt) handling. De fleste av oss har erfart forskjellen på den ene siden å kjede seg og på den andre siden være genuint opptatt av noe som interesserer en. Motivasjonen beveger oss fra den første til den andre av disse tilstandene, den aktiverer oss, påvirker hva vi velger å konsentrere oss om og hvordan vi opprettholder aktiviteten over tid.

Den russisk- amerikanske psykologen Abraham Maslow (Imsen, 2009) har utviklet en teori som er visualisert i Maslow`s behovspyramide. Hans påstand er at behovene må oppfylles nedenfra i pyramiden. Humanistiske motivasjonsteorier legger vekt på egenskaper som særpreger mennesket i motsetning til de fleste dyr. Mennesket har et innebyggt anlegg for sosialt liv og et ønske om å være aktive, prestere og være til nytte for andre. Humanistiske teorier går gjerne ut ifra at mennesket har en rekke medfødte og lærte behov. Maslow opererer med fem grunnleggende behov som nedenfra og oppover i pyramiden er: (1) fysiologiske, (2) trygghet og sikkerhet, (3) kjærlighet og sosial tilknytning, (4) anerkjennelse og positiv selvoppfatning og (5) selvrealisering. Disse behovene er grunnlaget for motivasjonen. Behovenes styrke og dominans varierer fra person til person, og kan oppstå både på grunn av indre og ytre årsaker (Imsen, 2009, s. 285).

Egen erfaring fra samarbeid med bedrifter tilsier at bedriftsledere har en viktig oppgave med å motivere ansatte til å delta på og gjennomføre kompetanseutviklingstiltak. Et av argumentene for denne påstanden er ansattes motivasjon til melde seg interessert i, og i neste omgang delta på kompetanseutvikling i arbeid har sammenheng med hvordan de har det på jobb.

Det ser (som tidligere nevnt i avsnitt 1.2) ut til at utfordringen med å motivere ansatte til å delta i kompetanseutvikling er større i små og mellomstore bedrifter, enn i store bedrifter (Kristiansen, 2012). Sett opp mot Maslow's behovshierarki, så er sosiale behov viktig for selvtilliten til den ansatte, og samtidig en avgjørende faktor for at han eller hun skal kunne prestere. Med dette menes at sosiale behov må være på plass for å få til selvrealisering, da det er avgjørende for å motivere ansatte til å utvikle seg videre. Ut fra min kjennskap til SMB er det en utfordring i en travel hverdag, at ledere i tilstrekkelig grad har fokus på og legger til rette for at sosiale behov blir dekket opp. Antakelsen baseres på egen erfaring i tidligere ansettelse i mellomstor bedrift i bygg- og anleggsbransjen, og jeg antar at utfordringen er til stede i små bedrifter i dag.

Kompetanse kan ha mange former eller karakterer ut fra hvor den er tilegnet (Lai, 2004). Det skilles på formell og uformell kompetanse alt etter hvor det er tillært. Jeg definerer ulike former for kompetanse for å synliggjøre kompleksiteten med begrepet. Begrepene som er valgt ut er de mest relevante i dette prosjektet. Grunnlaget for å definere begrepene har jeg hentet fra Lai (Lai, 2004), oversikt som Vox¹ (2006) har utarbeidet, samt egen erfaring. Begrepsavklaring er sentralt for å sikre felles begrepsforståelse i samarbeid med SMB om kompetanseutvikling. Da det i dette prosjektet er snakk om kompetanseutvikling, vil jeg videre definere relevante begrep som brukes i prosjektet. Denne begrepsavklaringen vil være aktuell å bruke i møte med ledere og ansatte i SMB for å utvikle felles begrepsapparat.

I dette prosjektet samarbeider jeg med SMB innenfor bygg- og anleggsbransjen, derfor velger jeg å starte med **yrkeskompetanse**. Yrkeskompetanse er betegnelsen på sluttkompetanse innen videregående opplæring i yrkesfag, og det definerer det en fagarbeider må kunne for å utøve et yrke i samsvar med markedets krav og behov for fagarbeid. Innen byggfag er yrkeskompetanse oppnådd når han eller hun har bestått svennebrev eller fagbrev. De mest kjente fagene innenfor byggfag som murer, tømrer, rørlegger og maler har svennebrev og vitnemål som sin sluttkompetanse innenfor videregående opplæring. Denne kompetansen kan

¹ Vox er et nasjonalt fagorgan for kompetansepolitikk, med særlig vekt på voksnes læring. www.vox.no

også betegnes som **formell kompetanse**, som er kompetanse som kommer fra utdanning eller sertifiseringsordninger. Eksempel på sertifiseringsordning innenfor byggfagene er våtromsnormen, som er norm som brukes ved bygging av våtrom i boliger.

Innenfor bygg- og anleggsbransjen er det ulike kompetanseutviklingstiltak, blant annet kurs på arbeidsplassen. Eksempelvis leverandører som gjennomfører opplæring knyttet til nye produkter. Denne form for kompetanse defineres som **ikke-formell kompetanse** da det ikke fører til offentlig dokumentasjon.

Vi tilegner oss kompetanse i tilknytning til arbeid, familie og fritid, noe som ofte ikke er tilsiktet kompetanseutvikling. Denne formen for kompetanse kalles **uformell kompetanse**.

De senere årene har det vært fokus på **basiskompetanse** i arbeidslivet, som er det samme som grunnleggende ferdigheter som er definert i læreplaner for videregående opplæring. Det er grunnleggende kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som individet bør ha for å kunne fungere et samfunns- og arbeidsliv.

I arbeidet med kompetanseutvikling er det hensiktsmessig å ta hensyn til den samlede kompetansen et individ har. Vi snakker da om begrepet **realkompetanse** som er summen av all kompetanse et individ har tilegnet seg, det vil si summen av formell, ikke-formell og uformell kompetanse. Begrepet ble innført i Norge med kompetansereformen (NOU 1997: 25, 1997, s. 63).

Det er viktig å presisere at dette ikke er gjensidig utelukkende kategorier, men de kan være overlappende – det vil for eksempel si at en person kan ha både ikke formell og uformell kompetanse. For å kunne løse alle typer oppgaver er kompetanse viktig. Sosial kompetanse er kundebehandling. I lys av problemstilling på s. 10, vil mitt fokus i det videre arbeidet med kompetanseutvikling i SMB være kompetanseutvikling relatert til arbeid. Jeg vil i neste avsnitt se nærmere på kompetansebehov i byggenæringen.

2.3 Kompetansebehov i byggenæringen

Ettersom prosjektet handler om samarbeid med bedrifter innenfor byggenæringen, er fokus rettet på kompetansebehov i byggenæringen. I statistikkene jeg har brukt i rapporten, brukes begrepet kvalifisert arbeidskraft. Min forståelse av begrepet kvalifisert arbeidskraft i denne

sammenhengen er arbeidskraft med formell utdanning som yrkeskompetanse i form av fag/svennebrev, samt ansatte med høgere utdanning.

Byggenæringen er en betydelig næring i Norge, både i omfang og omsetning. Næringen er organisert i Byggenæringens Landsforening (BNL) som er en paraplyorganisering for 13 bransjeforeninger. De dekker hele næringskjeden i bygg- og anleggsbransjen og representerer 4000 bedrifter og ca. 7000 ansatte. BNL skriver på sine nettsider om kompetanse og rekruttering, at «en av de store utfordringene for næringen framover vil være tilgang på kvalifisert arbeidskraft med riktig kompetanse» (2013). BNL arbeider med rekruttering til yrkesfag gjennom ulike tiltak. De har arbeider med målsetning om at ungdom skal søke yrkesfag og realfag, og at vi skal ha et utdanningssystem som er tilpasset bedriftens behov.

Slik jeg leser BNL så gir de uttrykk for et stort behov for ansatte med fag/svennebrev eller høgere utdanning som ingeniører. Med andre ord vil det si at de ønsker ansatte med formell utdanning. I følge BNL er etter- og videreutdanning viktig for at byggenæringen skal kunne holde tritt med den teknologiske utviklingen og endringer i regelverket.

BNL har definert målsetning på landsbasis om at ca. 7000 personer skal rekrutteres til fagutdanning innen bygg- og anleggsteknikk, teknikk og industriell produksjon og anleggsgartnerfaget. Videre har de fokus på og de arbeider sammen med utdanningsmyndighetene og andre aktører for å bidra til at gjennomføringsgraden i videregående opplæring økes.

For å se på behovet i Oppland, har jeg tatt utgangspunkt i NAV Oppland sin bedriftsundersøkelse (NAV Oppland, 2013). Denne undersøkelsen gir blant annet indikasjon på behov for kvalifisert arbeidskraft i ulike næringer. Bedriftene som i undersøkelsen gav tilbakemelding om at de i løpet av siste tre måneder har hatt rekrutteringsproblem på grunn av for få kvalifiserte søkere, ble bedt om å oppgi hvilke yrker det gjelder og antall stillinger.

For arbeidslivet i Oppland er mangelen på kvalifisert arbeidskraft målt på denne måten alt i alt estimert til 825 stillinger (750 i 2012). For Norge er mangelen totalt sett estimert til 32 200 (36 700 i 2012). Når resultatene fra et utvalg brukes til å lage estimat for hele fylket/landet, er det selvsagt forbundet med betydelig usikkerhet. Tallene er derfor avrundet til nærmeste 25 for fylket og til nærmeste 100 for landet (NAV Oppland, 2013, s. 10).

Tabell 1: Mangel på kvalifisert arbeidskraft etter næring i Oppland og Norge 2013 (NAV Oppland, 2013, s. 10).

Næring	Oppland	Norge
Jordbruk, skogbruk og fiske	25	150
Bergverksdrift og utvinning	0	350
Industrien samlet	50	2 050
Elektrisitet, vann og renovasjon	0	200
Bygge- og anleggsvirksomhet	125	4 750
Varehandel, motorvognreparasjoner	125	4 700
Transport og lagring	75	1 400
Overnattings- og serveringsvirks.	50	1 700
Informasjon og kommunikasjon	0	750
Finansierings- og forsikringsvirksomhet	0	350
Eiendomsdrift, forretningsmessig og faglig tjenesteyting	100	5 800
Offentlig forvaltning	0	600
Undervisning	75	1 800
Helse- og sosialtjeneste	150	7 000
Personlig tjenesteyting	25	650
Totalt	825	32 200

Tabell 1 viser estimert mangel på arbeidskraft med riktig kompetanse. NAV sine estimater baseres på antakelse om at det på grunn av for få kvalifiserte søkere har omtrent 125 stillinger i bygg- og anleggsbransjen blitt besatt med personer med lavere/annen kompetanse enn ønskelig, eller de har ikke blitt besatt i det hele tatt. Dette dreier seg blant annet om elektrikere, rørleggere, tømrere og snekkere.

Tallene er selvsagt beheftet med betydelig usikkerhet som følge av at resultatene for et utvalg av bedrifter er omregnet til å gjelde hele arbeidslivet i fylket (NAV Oppland, 2013).

Oversikten indikerer hvilke næringer som har størst utfordring med å rekruttere arbeidskraft med riktig kompetanse. Som det fremgår av undersøkelsen så har situasjonen i bygg- og anleggsbransjen bedret seg noe, da det ser ut til at arbeidskraftmangelen har gått ned fra 400 personer i 2010 til 125 personer i 2013. Den er likevel verdt å merke seg i forhold til dette prosjektet, da det fortsatt er en av næringene som har størst mangel på arbeidskraft med riktig kompetanse. Det er viktig å være bevisst at oversikten gjelder hele Oppland fylke og den kan derfor ha en del feilkilder som det er nevnt i rapporten fra NAV. Som tidligere nevnt så tyder undersøkelsen på at helse og sosialtjenesten og bygg- og anleggsbransjen, er de som har størst utfordring med rekruttering av arbeidskraft med riktig kompetanse i Oppland.

Norstat gjennomførte i uke 48 og 49, 2012 en spørreundersøkelse som omfattet et utvalg på 1000 virksomhetsledere i virksomheter med to eller flere ansatte. Innen bygge- og anleggsvirksomhet viser undersøkelsen et opplæringsbehov blant vel 70 % av ansatte som har utdanning på grunnskolenivå eller videregående skole med yrkesfag (Norstat, 2013). Selv om antall respondenter i bygg- og anleggsbransjen ikke var flere enn 61 virksomhetsledere, indikerer undersøkelsen et opplæringsbehov i bransjen av en viss dimensjon. Undersøkelsen ivaretar ikke kompetansebehov knyttet til omstillingskrav, som i bygg- og anleggsbransjen vil være betydelig i årene fremover på grunn av teknologisk utvikling og nye produkt (Byggenæringens Landsforbund, 2013).

Sett opp mot aktiviteten i Karrieresenteret Opus Hadeland som beskrevet i innledningen i denne rapporten, ser det ut til at vi bør arbeide med å legge til rette for kompetanseutviklingstiltak innenfor byggenæringen. Hensikten vil være å bidra til å øke kompetansen innen byggenæringen. Det er flere årsaker til at Karrieresenteret Opus Hadeland har hatt lite fokus på denne næringen de siste årene. Jeg har erfart at samarbeid med regionens næringsliv ikke har vært prioritert i Karriere Oppland de siste årene. Årsaken tas ikke opp til drøfting i prosjektet, da det ikke er relevant i forhold til problemstillingen.

2.4 Utvikling av kompetanse

Begrepene kompetanseutvikling og læring brukes ofte som synonyme begrep, og begrepene handler om å tilegne seg ny eller endret kompetanse. For eksempel når en lærling arbeider sammen med en svenn så tilegner lærlingen seg ny kompetanse ved å se og utføre arbeidsoppgaver sammen med svennen som har mer erfaring. Samtidig videreutvikler også svennen sin kompetanse, både faglig og sosialt.

Videre ser jeg på ulike begrep knyttet til kompetanse og læring som er relevant i prosjektet. Da prosjektet i avsnitt 2.1 er avgrenset til å omhandle kompetanseutvikling i arbeid, ser jeg videre på kompetansebegrepet basert på ulike oppgaver og funksjoner. I følge Lai (2004, s. 54) er det et grunnleggende skille på hvordan kompetansen tilegnes, hvor det på den ene siden er formell kompetanse og på den andre siden realkompetanse. Et annet skille som baserer seg på oppgaver og funksjoner, går mellom begrepene faglig, administrativ, sosial og personlig kompetanse.

Vox har utviklet et enkelt verktøy til bruk for å dokumentere ansattes realkompetanse. Verktøyet er gitt navnet CV og kompetanseattest (Vox, 2004), og det bruker begrepene fagkompetanse, lederkompetanse, personlig og sosial kompetanse. Lai (2004, s. 57) har definert disse begrepene i sin bok som angitt nedenfor.

Tabell 2: Hovedkategorier kompetanseformer (Lai, 2004, s. 57).

Faglig kompetanse	Kompetanse som er direkte relevant for å kunne utføre gitte oppgaver og funksjoner på en faglig (yrkesmessig, teknisk, praktisk) fullgod og formålstjenlig måte.
Leder- kompetanse	Kompetanse som er relevant for oppgavemessig, personalmessig og strategisk ledelse, herunder gjennom beslutningstaking, organisering, måldefinering og tilrettelegging for måloppnåelse.
Personlig kompetanse	Kompetanse utover det rent faglige, som påvirker egen oppgaveutførelse isolert sett, herunder ansvarsfølelse, etisk bevissthet, fleksibilitet, nøyaktighet, kreativitet og evne til ny- og egenutvikling.
Sosial kompetanse	Kompetanse som er av betydning for samarbeid med andre, herunder kommunikasjons- og samarbeids- ferdigheter, samt evner til utvikling i samarbeid med andre.

Sett opp mot begrepet handlingskompetanse har det en sammenheng, da begrepene som brukes i kompetanseattest er element i individets handlingskompetanse. Sagt med andre ord, så er det arbeidslivets begrep for ulike «kompetanseformer» som Lai (2004) definerer det. Jeg har erfaring med bruk av verktøyet CV og kompetanseattest fra Vox i en mellomstor bedrift. Tilbakemeldingene fra denne bedriften tilsier at det er relevant verktøy til bruk for dokumentasjon av realkompetanse.

Innen SMB i bygg- og anleggsbransjen som dette prosjektet omhandler, ser det ut til at en stor del av opplæringen gjennomføres når det dukker opp et behov. I det tredje delprosjektet av masterstudiet intervjuet jeg 11 bedriftsledere. Et av spørsmålene i intervjuene var i hvilken grad det drives med planlagt kompetanseutvikling som del av strategisk planlegging

(Kristiansen, 2012). Alle informantene i undersøkelsen gav uttrykk for at kompetanseutvikling er viktig, og de ønsket å videreutvikle ansattes kompetanse. Funntil resultatene i undersøkelsen gav indikasjon på at omtrent halvparten av SMB driver med planlagt kompetanseutvikling.

Seks bedriftsledere sa at det var satt i system i bedriften, herav to frittstående bedrifter og fire som var medlem i kjede. Fem av bedriftslederne gav uttrykk for at de i liten grad driver med planlagt kompetanseutvikling.

Sammenlignet med Nordhaug (2004) sin undersøkelse fra 1995 og 2003 som viser at 75 % av bedriftene hadde skriftlig kompetanse- eller opplæringsplan, tyder det på at store bedrifter i større grad driver planlagt kompetanseutvikling for sine ansatte (Nordhaug & Brandi, 2004). Basert på tilbakemeldingene i denne undersøkelsen, ser det ut til at manglende kompetanseplaner er en faktor som påvirker ledere i SMB i deres arbeid med kompetanseutvikling. I følge Kvale og Nielsen (1999) er læringen underordnet produksjonens vilkår, da det er produksjonen som er den overordnede målsetningen for bedriften de arbeider i. For SMB ser det ut til at det er en utfordring knyttet til arbeidet med kompetanseutvikling, fordi de må prioritere daglig drift og verdiskapning. Som eksempel er henvendelser fra bedriftsledere som skulle hatt et kurs «i går», og i noen tilfelle et fag eller svennebrev fordi de skal søke om sentral godkjenning i forhold til plan og bygningslov. Det ser også ut til at bedriftsledere i stor grad har fokus på økonomi, uten å tenke kompetanse i denne forbindelse. I en hektisk hverdag er det derfor fare for nedprioritering av kompetanseutviklingstiltak på kort sikt. Det igjen gir utfordring med «brannslukking» hvor det settes inn tiltak når utfordringen blir tilstrekkelig stor.

Felles for bedriftene innenfor bygg- og anleggsbransjen er at de har planer for kompetanseutvikling når det gjelder lærlingordningen og den kompetanseutviklingen lærlingene har i bedriften (Kristiansen, 2012). Det ser ikke ut til at de har planer som ivaretar fast ansatte. I Oppland Fylkeskommune tilbys *kompetanseveiviseren* til SMB for å komme i gang med kompetanseutvikling, som beskrives i neste avsnitt.

2.4.1 Kompetanseveiviseren

Oppland fylkeskommune tilbyr i samarbeid med NHO og LO *Kompetanseveiviseren* (Oppland Fylkeskommune, 2012b) gjennom karrieresentrene i fylket. *Kompetanseveiviseren* er et opplegg hvor bedriftene tilbys en skreddersydd prosess basert på virksomhetens behov,

og samarbeidet er derfor forskjellig fra virksomhet til virksomhet. I korte trekk går tilbudet ut på at næringslivet tilbys prosessveiledning i inntil 30 timer for å arbeide med kompetanseutvikling i bedriften. Dette kan for eksempel være: motivasjonstiltak for læring og utvikling, kompetansekartlegging, planlegging og tilrettelegging av opplæringstiltak. Bedriften må bidra med egenandel i form av tid, egeninnsats og erfaringsdeling med andre. Ordningen er benyttet i et tjuetalls bedrifter i Oppland med gode resultater. Noen eksempler er Bagn Møbelindustri AS, Dokka Fasteners AS, SBG Byggprosjekt AS, Opplandske Spesialtre AS, Mat i Land, Myhre Smie, Rustfrie Bergh AS med flere (Oppland Fylkeskommune, 2013b).

Frem til 2013 har karrieresentrene i Oppland hatt i oppdrag å gjennomføre *kompetanseveiviseren*. Jeg har gjennomført slike prosesser i tre bedrifter i Hadelandsregionen, og har derigjennom noe erfaring på området. I Oppland var det for 2013 to konsulenter som gjennomfører slike prosesser, da det ble lyst ut som oppdrag. Etter det jeg kjenner til, er det lite forskning på effekten av tilbudet. Oppland Fylkeskommune engasjerte i 2013 Østlandsforskning som gjennomførte en undersøkelse for å skaffe data på effekt av tilbudet. Funn fra denne undersøkelsen av Lerfald og Bråtå (2014) viste blant annet at:

- Bedriftene var meget godt fornøyd med ordningen som oppleves ubyråkratisk.
- Virkemiddelet var viktig for SMB, da de har behov for kompetanse i slikt arbeid.
- Virkemiddelet så ut til å være for lite kjent i bedriftene.
- Prosessveilederne ønsket tettere kontakt med Karriere Oppland i forbindelse med gjennomføring av tilbudet.
- Usikkerhet om prosessveilederne og Karriere Oppland legger lik tilnærming til begrepet kompetanse er uheldig.
- Alle prosessveiledninger bør ende opp i en plan for videreføring med konkrete tiltak.
- Utfordring at bedriftene ikke så sammenheng mellom kompetanse og utvikling av denne i bunnlinja.
- Alle informanter mente ordningen burde videreføres.

Resultatene fra denne undersøkelsen tilsier at *kompetanseveiviseren* er et virkemiddel som bør videreføres. Hensikten med *kompetanseveiviseren* er at bedriftene skal komme i gang med systematisk kompetanseutvikling, og det skal resultere i en prosess hvor det er kompetanseutvikling på individ og/eller organisasjonsnivå. I følge Christl Kvam, NHO og

Iver Erling Støen, LO er det ofte «en sammenheng mellom kundetilfredshet og bedriftens evne til å fornye sin kompetanse. Fornøyde kunder kan gi grunnlag for vekst i omsetning, og fornøyde ansatte med riktig kompetanse gir høyere effektivitet og lavere sykefravær» (Oppland Fylkeskommune, 2012b). Ordningen kan være aktuell å tilby bedriftene jeg samarbeider med i dette prosjektet.

2.5 Læring i bedrift

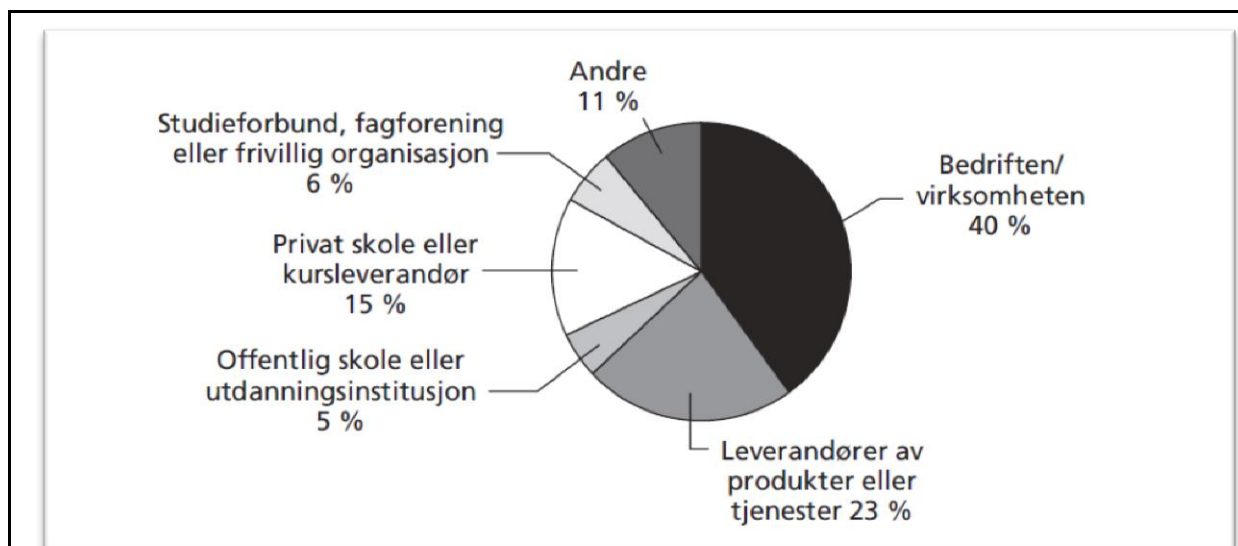
Innenfor kompetanseutvikling så er mitt utgangspunkt at alle former for kompetanseutvikling har med læring å gjøre. Læring i arbeid har i økende grad blitt anerkjent som en viktig og stor andel av kompetansen og kompetanseutviklingen i samfunnet.

De siste 10-15 år har det vært en sterkt økende interesse for den læring som skjer i umiddelbar tilknytning til arbeid. Det som skal læres er kunnskap, ferdigheter og holdninger som gjør at individet kan løse de oppgaver hun/han er satt til å gjøre. Slik kompetanse kan godt utvikles i takt med utviklingen på de arbeidsplasser hvor kompetansen skal anvendes.

Imidlertid er arbeidslivets overordnede mål å produsere varer og tjenester. I pressede situasjoner er det derfor fare for nedprioritering av læringstiltak til fordel for kortsiktig behov. Derfor rettes det mye oppmerksomhet på den læring som skjer tilfeldig og av seg selv i forbindelse med yrkesutøvelsen (Illeris & Nordgård, 2012).

Forskning som underbygger denne teorien finner vi blant annet i FAFO rapport 461 *Det norske kompetansemarkedet: en oversikt og analyse* (Hagen & Skule, 2004). NHO gjengir i *Kompetanse og utdanning* (NHO, 2011) en oversikt fra denne rapporten som viste hvordan opplæringen fordelte seg i prosent mellom ulike tilbydere av opplæring.

Undersøkelsen viste for privat sektor som helhet at virksomhetene stod for 40 % av opplæringen i bedrift, 23 % var fra leverandører av produkter eller tjenester og beskjedne 5 % var fra offentlig skole eller utdanningsinstitusjoner. Tallene er gjengitt i figur 6, s. 31.



Figur 6: Opplæring i bedrift fordelt i andel mellom tilbydere (Hagen & Skule, 2004, s. 86)

Rapporten viste at det var klare forskjeller mellom de ulike næringene i forhold til hvordan opplæringen organiseres. Undersøkelsen viste at innenfor bygg- og anleggsbransjen så stod leverandører av produkter for 36 % av opplæringen, og bedriftsintern opplæring var noe lavere enn gjennomsnittet som vist i figur 6. Fordelingen på de resterende 64 % av opplæring, sa ikke undersøkelse noe konkret om. Ut fra min kjennskap til bygg- og anleggsbransjen ser det ut til at bedrifter som er medlem av en kjede, har en større andel opplæring av leverandører (Kristiansen, 2012).

Karrieresenteret Opus Hadeland er offentlig tilbyder, og da senteret er å anse som en oppdragsvirksomhet, kunne markedet ansett oss som kursleverandør. I følge undersøkelsen stod denne sektoren for tre ganger av andel opplæring i bedrifter enn offentlige tilbydere.

Vox, Nasjonalt fagorgan for kompetansepolitikk i Norge gjennomfører kvantitative undersøkelser rettet mot befolkningen og bedriftsledere. Disse undersøkelsene tar for seg ulike sider ved voksnes læring. Resultat fra undersøkelsen om *befolkningens læringsutbytte av ulike aktiviteter* (Vox, 2010) viste at voksne lærer mest i det daglige arbeidet ved å samarbeide med andre om konkrete arbeidsoppgaver, uavhengig av utdanningsnivå.

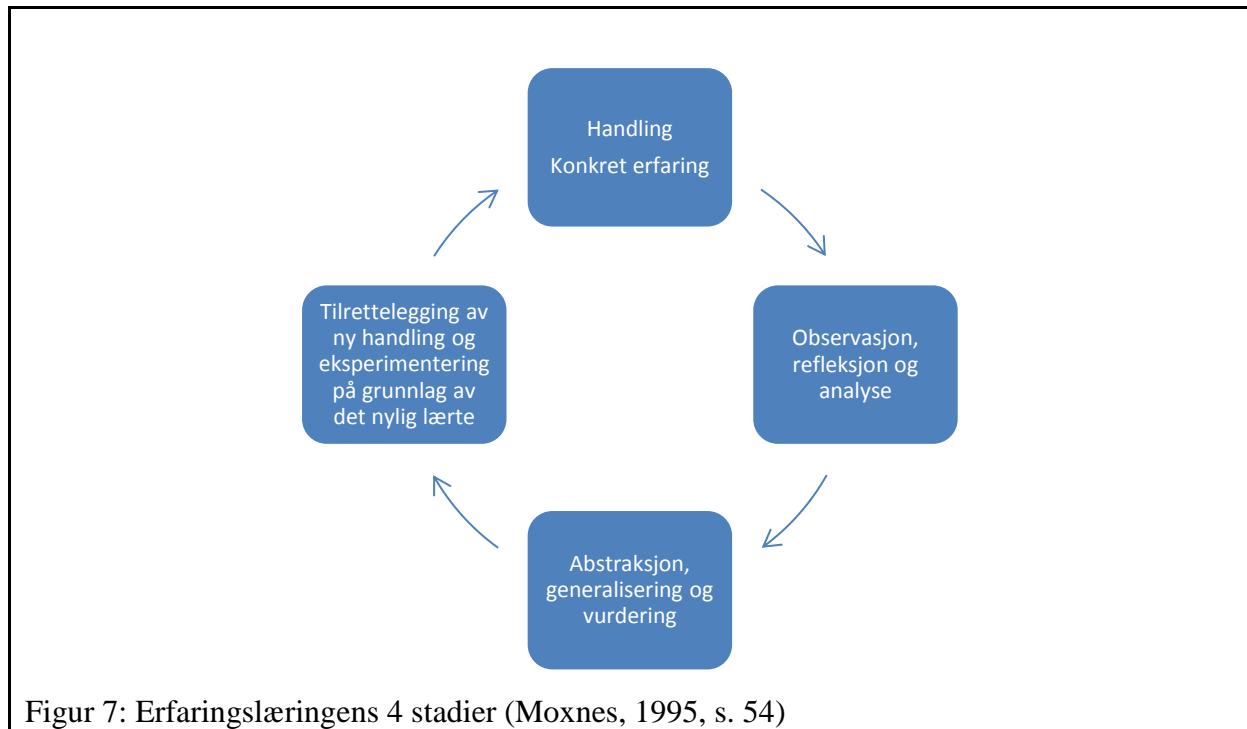
Vox sin undersøkelse er i samsvar med Lave og Wenger sin teori, da den viste at opplæringen er praksisnær og det de lærer kan brukes i jobb. Det foregår i et fellesskap hvor de har en identitet og det gir mening for den enkelte.

Moxnes (1995) beskriver «den tradisjonelle definisjonen av læring som en mer eller mindre varig forandring av atferd, holdninger, tanker eller følelser» (Moxnes, 1995, s. 22). Det forutsetter en endring hos det enkelte individ, for at vedkommende har et læringsutbytte som igjen bidrar til varig endring i atferd. Definisjonen knyttes til resultatet av læringen. I følge Moxnes dreier læring i arbeidslivet seg om læring hos voksne. Det innebærer at brukers behov må oppfylles for at læring skal skje. Innenfor de humanistiske læringsprinsipper vektlegges det å beskrive sentrale faktorer i læringsprosessen. Disse områdene kan som en huskeregel kalles for læringens fem M'er – Mål, Motivasjon, Mening, Medbestemmelse og Muligheter (Moxnes, 1995, s. 176), og defineres slik:

Læring er å oppdage. For å oppdage må du først gjøre en reise over ukjent hav. Mot ukjente horisonter. Til ukjent land. Læring er å våge å møte det ukjente. Læring er å finne noe og kunne bruke det. Læring er å forstå, for det som ikke er forstått kan ikke brukes. Læring er å ha kjennskap til og å anvende denne kjennskap. Læring er ikke å kunne grammatikken, men å bruke språket. Læring er handling (Moxnes, 1995, s. 4).

Grendstad (1986) bygger sin teori på et humanistisk læringssyn og konfluent pedagogikk. I følge Grendstad (1986) er: «Å oppdage er å legge merke til noe, bli klar over noe, bli oppmerksom på noe. Å oppdage vil egentlig si å legge merke til noe som har vært der hele tiden. Jeg har bare ikke sett det før» (Grendstad & Sandven, 1986, s. 17).

Konfluent betyr sammenfallende, eller å flyte sammen til en helhet (Grendstad & Sandven, 1986). Det vil si at konfluent pedagogikk tar sikte på at alle prosesser i undervisning, læring og veiledning skal flyte sammen mot samme mål. Å oppdage er helt ut en subjektiv prosess. Sett i sammenheng med dette prosjektet vil ansatte lære gjennom å være deltakere i prosessen. Konfluent pedagogikk legger stor vekt på erfaringslæring, noe som gjør det praksisnært da det knyttes til det konkrete. Erfaringslæring forstår jeg som en prosess hvor handlinger utføres, og refleksjon over erfaringene danner grunnlag for ny handling. Det kan illustreres med figur 7, s. 33.



Erfaringslæringsprosessen starter med det den tradisjonelle læringen vanligvis slutter med en selvstendig handling. Jeg støtter meg til denne måten å definere læring på, da læringen er en prosess hos det enkelte individ. Det vil si at bare jeg kan oppdage – andre kan peke på ting, vise meg hva som er viktig for at jeg skal forstå, de kan ikke oppdage ting for meg. Innenfor voksenopplæring og læring i arbeidslivet er det viktig å ha med seg dette perspektivet når det legges til rette for læring. Det er til liten nytte om instruktøren gjennomfører et opplæringstiltak, hvis ikke deltakeren har forstått hva som var målet og oppdaget meningen med det. I følge Moxnes (1995) er «læring er å forstå, for det som ikke er forstått kan ikke brukes» (Moxnes, 1995, s. 4).

En form for erfaringslæring er i følge Moxnes (1995) meta-læring. Meta-læring er den læring som individet tilegner seg av selve læreprosessen, noe som representerer det den enkelte lærer i tillegg til innholdet i det vedkommende skal lære. Metalæring handler om å bli bevisst egen læring og hvordan læringen foregår hos individet. Det har med læringsprosessen å gjøre, for eksempel hvilke problemer den enkelte møter og erfaringen den enkelte gjør seg i selve problemløsningsprosessen (Moxnes, 1995, s. 46).

Metalæring forstås som «å lære å lære», da det er læring av erfaring gjennom refleksjon som gjør at vi lærer. Den som lærer må kunne reflektere over det som læres og sette det inn i en sammenheng, slik at kompetansen kan anvendes når og der det er relevant. For å sette dette inn i pedagogisk terminologi, ser jeg videre på hvordan voksne lærer.

I dette prosjektet som omhandler samarbeid med SMB om kompetanseutvikling, er det relevant å si noe om forskjellen på hvordan unge og voksne lærer, da forskningsfeltet består av ungdom og voksne. Innen pedagogikk er det en forskningstradisjon hvor det er definert et skille mellom pedagogikk for barn og ungdom og voksne. Slik jeg leser dette så brukes begrepene pedagogikk og andragogikk for å skille mellom disse to pedagogiske retninger, hvor andragogikk er et annet begrep for voksenpedagogikk. I følge Spetalen tilsier det at:

Når man skal legge til rette for opplæring for voksne, er det nødvendig med en forståelse av hva som skiller voksnes læreforutsetninger fra barn og ungdom. Til forskjell fra barn og ungdom har voksne deltakere ofte en svært heterogen bakgrunn, et ambivalent forhold til læring og en frykt for de endringer læringen kan medføre (Spetalen, 2007, s. 1).

Den største forskjellen mellom pedagogikk for ungdom og voksne, er at voksne har et annet forhold til læring. Voksne har erfaring som læringen bør bygges på, noe som gjør at den i større grad kan være erfaringsbasert og praksisrelatert. Det er imidlertid ikke all erfaring som er like relevant å bygge på. Med dette menes at voksne kan ha erfaring som ikke er i henhold til de krav og forventninger kunder og samfunnet krever til produktet eller de tjenester bygningsarbeidere leverer. For å videreutvikle kompetansen vil det da kunne være snakk om avlæring, før ny læring kan skje. Denne erkjennelsen er sentral i Karrieresenteret Opus Hadeland sin aktivitet, da våre kunder primært er voksne med ulik erfaring og bakgrunn.

En fremtredende person i den internasjonale teoriutviklingen innenfor læring og voksenopplæring er Peter Jarvis (2000). I følge Jarvis dreier livet seg om menneskelig erfaring, og uten menneskelig erfaring vil det ikke være menneskelig liv (Jarvis, 2000, s. 139). Læring må derfor på en eller annen måte begynner med erfaring. Ved å se det i et livslangt perspektiv beskriver han livslang læring som en naturlig livslang prosess hvor menneskene lærer uansett om det arrangeres utdanningstilbud til dem eller ikke. Dersom det ikke gis tilbud om læring, så vil hverdagslivets erfaringer bli begrenset og det kan bli innskrenket til livets primære erfaringer (Jarvis, 2000, s. 145).

Begrepet livslang læring er ikke noe nytt begrep. I følge Moxnes (1995) beskrev Dalin (1974) ideen om at livslang læring har to viktige komponenter (Moxnes, 1995).

For det første peker begrepet på hvor viktig det er at alle livsområder organiseres slik at læring kan finne sted hele livet. Begrepet peker på nødvendigheten av at den enkelte i perioder deltar i læringsprosesser som er mer systematisk tilrettelagt, noe han definerer som «tilbakevendende utdanning» (Moxnes, 1995, s. 25). Begrepet kan ifølge Moxnes (1995) sees i sammenheng med våre dagers eksplosive kunnskapsakkumulering og dermed en like rask foreldelse av skolebasert kunnskap. Etter og videreutdanning er viktig for at bygg- og anleggsbransjen skal holde tritt med den teknologiske utviklingen. Det er også er viktig element for å beholde seniorkompetansen i bedriftene. BNL definerer etterutdanning som «faglig påfyll og perfektjonering i det enkelte fag, for å holde seg oppdatert i eller gå dypere inn i eget håndverks- eller ingeniørfag» (BNL, 2013).

I det tredje delprosjektet av masterstudiet (Kristiansen, 2012) gav en informant denne tilbakemeldingen om behov for å videreutvikle tømrersvennens kompetanse:

Det jeg kunne tenkt meg å bruke mer tid på er å spisse enkelte tømrere mer på områder de er svake på kan du si. Det er det de har interesse av, de er ikke interessert i å sitte på skolebenken kan du si - de har interesse av å sette opp sette opp yttervegger, montere vinduer og vite hvordan det gjøres (Kristiansen, 2012, s. 44).

Uttalelsen gir uttrykk for et kompetansebehov hvor det er snakk om voksenpedagogikk og en videreutvikling av kompetansen de har i tømrerfaget. Ved å legge til rette for tiltak i den kontekst tømrerne arbeider i, vil de videreutvikle sin kompetanse. Tiltakene bør komme som resultat av prosesser i bedrift, hvor ansatte involveres og bidrar med å definere kompetansebehov i samarbeid med sin leder. Det leder meg videre til begrepet medvirkning som er relevant i prosesser med kompetanseutvikling i SMB.

2.6 Medvirkning

Da prosjektet dreier seg om hvordan Karrieresenteret Opus Hadeland kan bidra til at SMB på Hadeland utvikler sin kompetanse, beskrives i dette kapitlet begrepet medvirkning.

Medvirkning har betydning ved gjennomføring av prosesser med kompetanseutvikling i SMB. Det har også betydning ved gjennomføring av dette prosjektet, og det vil ha betydning i arbeidet med å hente inn data i masterprosjektet for å belyse problemstillingen.

Med «medvirkning» i denne sammenheng menes at ansatte deltar i utviklingsprosesser og gis anledning til å medvirke i planlegging, gjennomføring og evaluering av kompetanseutviklingstiltak. For å utvikle deres kompetanse og erfaringslæring, tilsier det at ansatte må være delaktige i kompetanseutviklingen. De vet hvor «skoen trykker», og har kompetanse til å avdekke utfordringer og bidra til å finne løsninger.

Det skilles vanligvis på direkte og indirekte medvirkning, samt formell og uformell medvirkning. Indirekte og formell medvirkning er når ansatte har innflytelse gjennom valgte representanter som verneombud og tillitsvalgt (Eikeland & Berg, 1997, s. 22). Hvis det skjer i besluttsende organ som tillitsvalgt, kalles det medbestemmelse og det er regulert i lov og avtaleverk. Uformell medvirkning betyr at det ikke er regulert i lov og avtaleverk.

I henhold til LO (2010-2013, s. 48) sine anbefalinger gjennom hovedavtalen, skal det legges til rette for direkte og bred medvirkning fra alle ansatte. Arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2013) stiller krav til medvirkning i § 4-1, under generelle krav til arbeidsmiljøet. Her fokuseres det på å sikre arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd, HMS og at helse og arbeidsmiljø skal videreutvikles. I § 4-2 i arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2013) stilles det «Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling». Dette omhandler faglig og personlig utvikling, mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar, samt å se sammenheng mellom enkeltoppgaver, deler og helheten av produksjonen.

Karrieresenteret Opus Hadeland kan ved gjennomføring av prosjektet, bidra til at ansatte medvirker i prosess med kartlegging av kompetansebehov. I SMB kan for eksempel medvirkning knyttes opp mot kompetanseutvikling. Ved at den enkelte ansatte gis anledning til å gi tilbakemelding om hvordan han eller hun har det i jobb, medvirker den ansatte direkte ved å definere utfordringer som bør løses. Hvordan dette kan gjøres tar jeg ikke ta stilling til her, men det kan for eksempel gjøres i medarbeidersamtale eller i dialogmøter hvor ansatte gir tilbakemelding på hva som er bra, og hva som bør bli bedre.

På byggeplass i SMB vil det i daglige arbeidet være snakk om medvirkning i alle faser knyttet til å løse daglige arbeidsoppgaver. Når ansatte medvirker i prosesser med kompetanseutvikling, er det naturlig å ta utgangspunkt i daglige arbeidsoppgavene. Ved å vurdere hva jeg er god til og hva jeg bør bli bedre på, vil ansatte avdekke kompetansebehov. I neste omgang vil det danne grunnlag for å utarbeide kompetanseplan som den ansatte har medvirket til å gi innhold i. Det vil være leder sin oppgave sammen med tillitsvalgt og/eller

ansatte, å utarbeide forslag til og prioritere rekkefølge på tiltakene i planen.

Kompetanseplanen vil være et grunnlag for iverksetting av tiltak som bidrar til organisasjonslæring.

2.6.1 Organisasjonslæring

Bedrifter må i stor grad ta ansvar for de ansattes kompetanseutvikling. Det vil si at de må utvikle bedriften og skape et miljø der samtlige ansatte kontinuerlig gis mulighet for livslang læring. Organisasjoner som får til dette, vil selv være i kontinuerlig utvikling (Nordhaug & Brandi, 2004, s. 241). Definisjonen på slike bedrifter er lærende organisasjoner. Med lærende organisasjon menes bedrifter som legger til rette for læring i arbeid, og at det er kultur for læring i bedriften som bidrar til individuell og kollektiv læring. I følge Dalin (1999) er lærende organisasjoner «organisatoriske og kulturelle mønstre som er skapt med sikte på å stimulere til så vel individuelle som felles læringsprosesser» (Dalin, 1999, s. 74). Eksempler på slike mønstre er organisering av bedriften, rutiner, praksisfellesskapet og møteplasser. I følge Wenger (2003) er læring i denne sammenheng ikke egen aktivitet. Det er et resultat av at individer engasjerer seg i og bidrar til fellesskapets praksis. For fellesskapet betyr det å videreutvikle praksis og kompetanse, samt rekruttere nye generasjoner av medlemmer. For organisasjoner vil det si at læring dreier seg om å opprettholde og videreutvikle bedriftens praksisfellesskap. En av utfordringene for at SMB skal utvikles til lærende organisasjoner, er at de må bli bevisst at de lærer i arbeid. I følge Wenger (2003, s. 168) så oppfatter de ikke at de lærer i arbeid, fordi det de lærer er deres praksis. Det er en del av deres hverdag og praksisfellesskap, ikke egen aktivitet som mange er kjent med fra skolegang.

For SMB i bygg- og anleggsbransjen er ansvaret minst like viktig som i større bedrifter.

I følge Innbjør og Kleiveland (2007) er utfordringen til ledere i SMB at de er «personen som leder de medarbeiderne som utfører de tusenvis av tjeneste- og produksjonsoppgaver arbeidsvirkeligheten består av» (Innbjør & Kleiveland, 2007, s. 16)

Ut fra dette perspektivet er det sentralt for ledere av SMB å legge til rette, slik at de utvikler en lærende organisasjon.

Figur 8 viser hvordan ulike kompetanseutviklingstiltak kan bidra til organisasjonslæring.

	Individuell læring	Kollektiv læring
Teoretisk læring	(1) Individuelle kurs, boklesing o.l.	(2) Forelesning / felles lytting o.l.
Erfaringslæring	(3) Læring gjennom handling: Øvelse / trening / tilvenning	(4) Organisasjonslæring: Fokus på felles praksis. Hvordan jobber <i>vi</i> i forhold til hverandre og i forhold til oppgaveløsning?

Figur 8: Organisasjonslæring (Eikeland & Berg, 1997, s. 34)

Figur 8 illustrerer at organisasjonslæring utvikles i kombinasjon av erfaringslæring og kollektiv læring, og det forutsetter individuell læring. Det kan for eksempel skje gjennom «fokus på felles» praksis og hvordan tømmerne samarbeider om utførelse av arbeidsoppgaver på byggeplass. For å oppnå dette, må det settes i system og det må etableres kultur for læring i arbeid. Det vil likevel ikke være noe enten eller, mer begge deler (Eikeland & Berg, 1997).

I noen sammenhenger vil det være riktig å sende ansatte på kurs, fordi det er en effektiv måte å tilegne seg kompetanse på. Det vil i slike tilfeller kunne være aktuelt for bedrifter å kjøpe tjenester av eksterne tilbydere. Effekten av slike tiltak vil imidlertid være begrenset hvis det ikke er et system i bedriften, som gjør at kompetansen utnyttes og overføres til andre.

Eksempler på kontekst og tiltak som kan bidra til å dele ny kompetanse med andre i bedriften kan være så mangt. Et eksempel kan være ved utførelse av arbeidsoppgaver i daglig arbeid, i praksisfellesskapet. I andre sammenheng kan det være aktuelt å samle ansatte for felles erfaringsutveksling.

Det er en nødvendighet for organisasjonslæring at individuell læring skjer, men det er ikke tilstrekkelig. For å oppnå organisasjonslæring, må læringen føre til ny handling i utførelsen av arbeidsoppgaver. Ansatte oppdager og korrigerer feil i produksjonen, og videreutvikler sin kompetanse slik at arbeidsoppgaven utføres med riktig kvalitet (Moxnes, 1995, s. 57).

Med kvalitet i denne sammenheng menes at produktet leveres i henhold til beskrivelser og gjeldende lover og regler. Et eksempel fra bygg- og anleggsbransjen er innvendig arbeid med listverk. Hvis utførelse ikke er i henhold til kundens bestilling, fører det til at bedriften må tilbake å utføre oppgaven på nytt.

I følge Argyris og Schön (1996) skjer læring i organisasjoner under to betingelser eller på to nivå. Det ene er at læring skjer når organisasjonen oppnår det den har planlagt, der resultat er i samsvar med handlingsplanen. Det andre er at læring skjer når resultatet ikke er i samsvar mellom handlingsplan, og resultatet korrigeres slik at det blir riktig. I denne sammenheng definerer Argyris og Schön (1996) læring på to nivå; «single-loop» læring og «double-loop» læring. Hensikten med nivådelingen er å illustrere ulike typer læring og hvordan læring finner sted. Noen læreprosesser er enkle, andre læreprosesser krever større innsikt og er mer avansert.

«Single-loop» læring skjer når organisasjoner oppdager og korrigerer for feil i produksjonsprosessen av et produkt. Det kan for eksempel være listing av vinduer og dører, hvor det oppstår glippe i sammen-skjæringene og feilen rettes opp ved å sette på nye lister. Hvis organisasjonen i tillegg til å oppdage feil stiller seg spørsmål om de fortsatt skal bruke samme type listverk, og vurderer annen type som er bedre egnet, er det snakk om «double-loop» læring fordi bedriften stiller seg spørsmål som har sammenheng med eksisterende normer, rutiner og målsetninger. Dette nivået stiller spørsmål og reflekterer over grunnleggende forutsetninger. «Double-loop» læring handler ikke bare om bearbeiding av objektive fakta, men også om årsakene eller hvorfor problemet har oppstått. I neste trinn iverksettes tiltak for å løse utfordringen og iverksette konkrete tiltak for å videreutvikle produksjonen. Et annet ord for dette er metalæring som handler om å se det i et overordnet og helhetlig perspektiv, og løse utfordringen i denne sammenheng ved å lære av erfaring (Moxnes, 1995).

Det er et tredje nivå for «organisasjonslæring som er overordnet både «single-loop» og «double-loop» læring». Argyris og Schön (1996, s. 29) betegner dette som «deutero- læring», som er et annet ord for det «å lære å lære». Organisasjonslæring kan oppstå på alle tre nivåer, mens andre og tredje nivå antas å være av avgjørende betydning for å forbedre omstillingsevne og utvikling av organisasjoner. «Double-loop» læring og «deutero- læring» i organisasjoner ivaretar medvirkning fordi det handler om bedriftens produksjon og verdiskapning.

For å oppnå organisasjonslæring, må bedriftene i følge Moxnes (1995) utarbeide en aksjonsplan for hvordan organisasjoner kan lære å lære. En slik plan må i følge Moxnes (1995, s. 58) grunnes på tre fakta om organisasjonen:

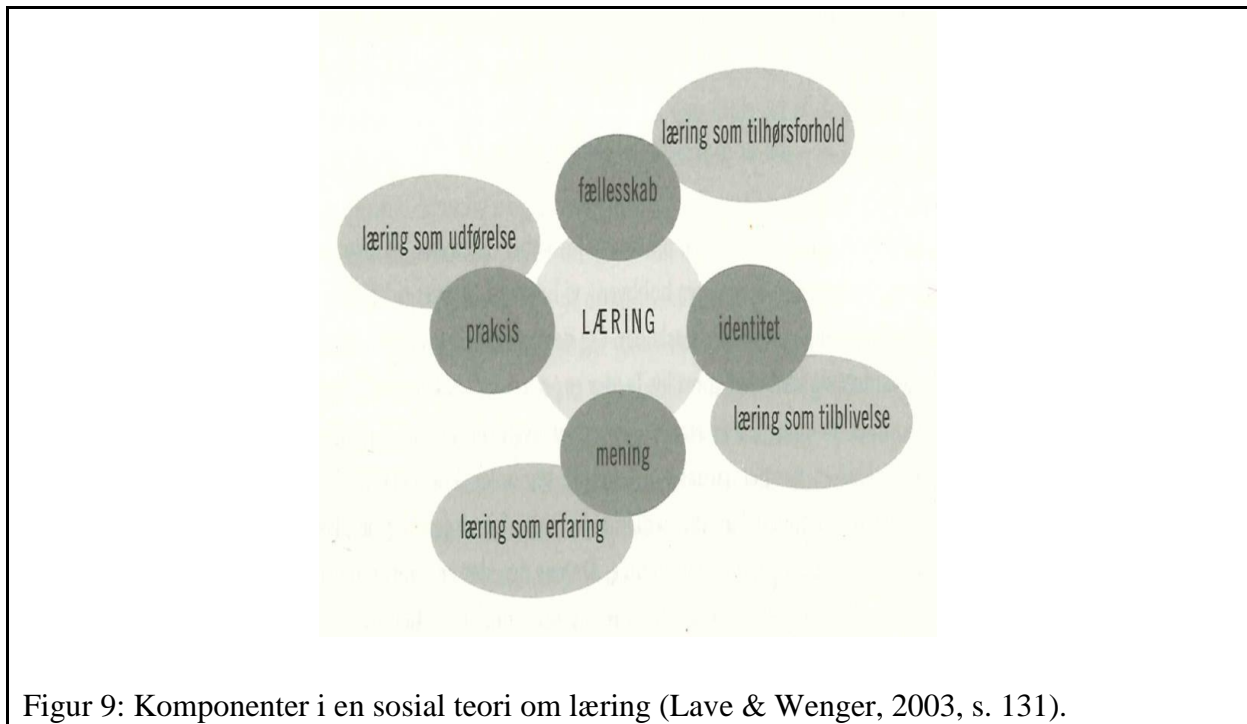
1. Hvor organisasjonen befinner seg i dag.
2. Hvor den ønsker å gå.
3. Hvordan den skal komme dit.

Læring og utvikling skjer i økende grad i arbeidslivet og i anvendelsessammenhenger, og kunnskap utvikles i praksisfeltet, for eksempel på byggeplass der utstyr og kompetanse finnes. Det leder meg over til læring i arbeid og praksisfellesskapet, som er den viktigste læringsarenaen vi har.

2.6.2 Praksisfellesskapet

Opplæringen i byggfagene har tradisjonelt vært knyttet til forholdet mellom mester, svenn og lærling. Dette leder meg over til mesterlære som har sin opprinnelse i håndverksfagene. Den mest kjente formen for mesterlære stammer fra de europeiske håndverkslaugene i middelalderen, hvor lærlingen og mesteren inngikk en juridisk kontrakt om hvor lenge opplæringen skulle foregå og hva den skulle inneholde. Det er mesteren som gjennom sin erfaring vet hvordan arbeidet skal utføres og som er i stand til å vise det i praksis. Novisen (lærlingen) skal forsøke å utføre arbeidet så likt mesteren som mulig.

Den teoretiske forankringen av mesterlære er knyttet til sosiokulturell læringsteori der læring blir sett på som en aktivitet som foregår i et samspill mellom individer, kulturelle redskaper og sosiale fellesskap. I følge Lave og Wenger (2003) er sosial deltakelse en nødvendig komponent i en lærings og erkjennelses prosess og fellesskap, identitet, mening og praksis er komponenter som skal integreres i en sosial teori om læring. Figur fra Lave og Wenger som illustrerer komponentene i denne teorien er gjengitt i figur 9, s. 41.



Figur 9: Komponenter i en sosial teori om læring (Lave & Wenger, 2003, s. 131).

Slik jeg forstår dette opplever individet praksis som meningsfull og kompetansen utvikles gjennom deltakelse i fellesskapet. Dette kan oppnås med et gjensidig engasjement ved å oppleve og å være i et fellesskap som gir handlingene verdi og mening. Fellesskapet i SMB innen bygg- og anleggsbransjen er det kollektive kunnskapsfellesskapet i bedriften. Det kan beskrives som bedriftens kultur, hva det er enighet om og hva det ikke er enighet om. Lave og Wenger bruker begrepet legitim perifer deltakelse om prosessen som gjør at den nyankomne blir en del av praksisfellesskapet (2003). Denne prosessen betegnes i Lave og Wenger sin læringsteori som deltagerbaner.

Flere forskere innenfor tradisjoner som er nært knyttet til det situerte læringsperspektivet, bruker begrepet deltakerbaner. Nygren (Nygren, 2004, s. 243) refererer til Dreier som skiller på *institusjonaliserte deltakerbaner* og *personlige deltakerbaner*. I følge Nygren kan Dreiers sitt skille mellom institusjonaliserte og personlige deltakerbaner gjøre det mulig å forstå læring på tvers av ulike praksisfellesskap. Institusjonaliserte deltakerbaner er den del av livsløpet som er tilrettelagt og institusjonalisert av samfunnet. Personlige deltakerbaner er den del av livsløpet som personen konstruerer livsløpet sitt på, det være seg deltakelse i privat, utdanning eller yrkessfærens praksisfellesskap.

Lærlingen er først en perifer, men likevel legitim deltaker i produksjonen, som etter hvert arbeider seg frem til å bli en sentral aktør i virksomheten. Ved å tilrettelegge for legitim

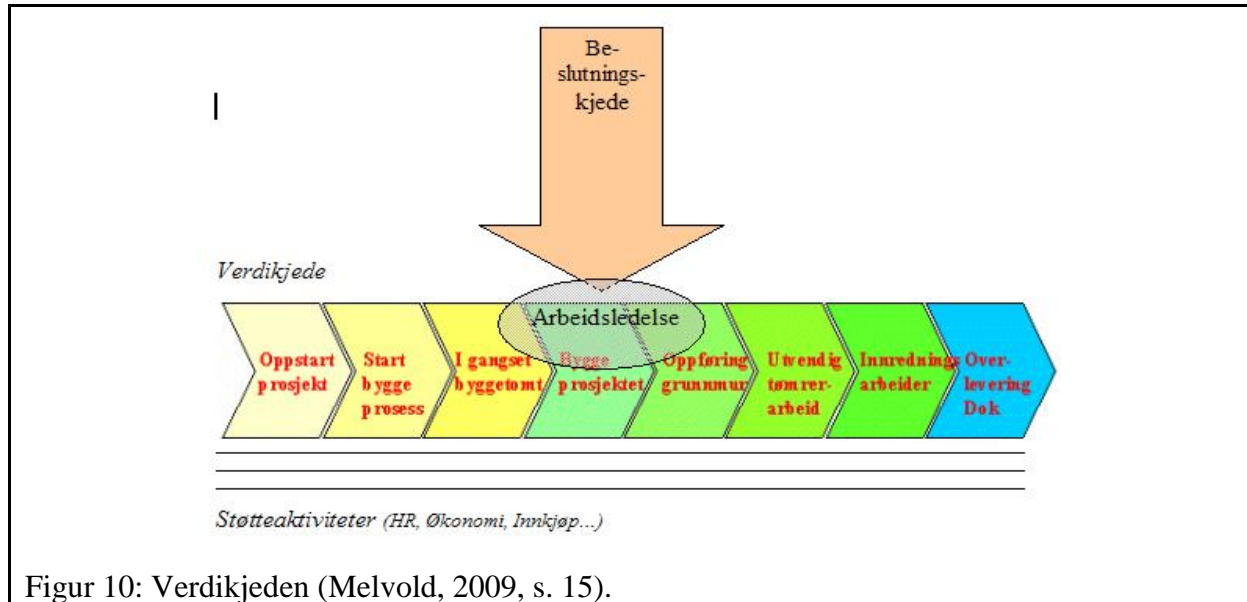
perifer deltagelse, utnyttes relasjonene mellom de nyankomne lærlingene og de mer erfarne deltagerne i praksisfellesskapet. I denne sosiale organisasjonen med dette faglige fellesskapet vil læring finne sted. Ved at lærlingen deltar i fellesskapets produktive virksomhet tilegner vedkommende seg gradvis kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Lærlingen beveger seg fra å være en legitim perifer deltagelse til etter hvert å bli et fullverdig medlem av praksisfellesskapet. Identiteten kan utvikles på ulike plan, læring kan endre hvem vi er og skape personlig utvikling innenfor rammene av praksisfellesskapet. Lærlingen tilegner seg dermed kunnskaper, ferdigheter, og holdninger, og utvikler evner i praksisfellesskapet. Lærlingen er underordnet produksjonens vilkår, da det er produksjonen som er den overordnede målsetningen for bedriften de arbeider i (Kvale & Nielsen, 1999).

De siste ti årene har det skjedd en revitalisering av lærlingemodellen da mester/lærling relasjonen blir brukt som "bilde" på gode læringssituasjoner (Kvale & Nielsen, 1999). Sannerud (2005) spør om mesterlære i sin nåværende form er tilstrekkelig til å utdanne fremtidens bygningsarbeidere med økte krav til kvalitet fra kunder og samfunnet gjennom lover og regler. Spørsmålet er like relevant i dag, blant annet fordi det er rekrutteringsutfordringer og mangel på arbeidskraft innenfor yrkesfagene i Norge. Som tidligere omtalt så arbeider BNL aktivt med rekruttering til yrkesfagene. Et tiltak som prøves ut i disse dager er vekslingsmodellen (Stokland, 2013), der elever i videregående skole får opplæring i bedrift fra Vg1 og det fortsetter periodevis gjennom hele opplæringsløpet frem til avlagt fag eller svennebrev. Som tidligere nevnt er arbeidslivets overordnede mål å produsere varer og tjenester, det vil med andre ord si at deres viktigste oppgave er å bidra til verdiskapning.

2.6.3 Verdikjeden

I følge Innbjør og Kleiveland (2007) har Porter utviklet en modell som i første rekke brukes til å analysere og måle bedriftens verdiskapning. Derigjennom har modellen fått betegnelsen verdikjeden. Modellen brukes for å illustrere beslutningsprosess og vare og tjenesteprosess i bedrifter, og hvordan det henger sammen med ledelse og støttestrukturer. Modellen er aktuell å bruke ved kartlegging av bedriftens nåsituasjon i arbeidet med kompetanseutvikling, og videre i prosess med kompetanseanalyse i bedriften. Innbjør og Kleiveland (2007) definerer hvert ledd i verdikjeden som verdikjedeledd (Innbjør & Kleiveland, 2007, s. 143).

Ved gjennomføring av prosesser med kompetanseutvikling i virksomheter, har jeg hatt god nytte av å bruke modellen. En kan for eksempel ta utgangspunkt i hvert ledd og arbeide med kompetansebehov, behov for rutiner, hva fungerer og hva bør bli bedre.



Figur 10: Verdikjeden (Melvold, 2009, s. 15).

Figur 10 illustrerer verdikjedeledd i produksjonen i bygg- og anleggsbransjen. Samtidig illustrerer den beslutningsprosessen hvor lederen sin primæroppgave er å styre beslutningskjeden, og kvalitetssikre hvert ledd. Den viser også at produksjonsprosesser er avhengig av en del støttestrukturer eller aktiviteter, vist under figur 10 med linjer som følger prosessen (Innbjør & Kleiveland, 2007). Hovedutfordringen til en leder i SMB er å holde fokus på utvikling av virksomheten gjennom sine medarbeidere, uten å la seg forstyrre av daglig drift.

Til forskjell fra større bedrifter hvor øverste ledelse tar de strategiske beslutningene og mellomledere eller arbeidsledere leder produksjonen, er det i små bedrifter ofte slik at bedriftslederen har alt ansvar. Figur 10 illustrerer dette med begrepet arbeidsledelse som er krysningspunktet mellom to prosesser; en beslutningsprosess og en vare og tjenesteprosess. I krysningspunktet mellom disse to prosessene finner vi arbeidslederne. Innbjør og Kleiveland (2007) definerer disse lederne som operative ledere. «Dette er personer som leder de medarbeiderne som utfører de tusenvis av tjeneste- og produksjonsoppgaver arbeidsvirkeligheten består av» (Innbjør & Kleiveland, 2007, s. 16).

Begrepet operative ledere beskriver ledere i SMB, da de har totalansvaret i bedriften. At lederne har totalansvaret kan bidra til at det i små bedrifter er ekstra utfordrende og ikke la seg forstyrre av daglig drift. I gjennomføring av tilsvarende prosjekt i bedrifter har jeg erfart at det kan være slik, da vi i har utsatt avtaler fordi produksjonen måtte gå foran. Innbjør og Kleiveland (2007) oppsummerer forutsetninger for læring og utvikling slik: «Vår erkjennelse av at læring foregår hele tiden, og at dette er produksjonsprosessenes plattform, er en grunnleggende forutsetning for læring og utvikling i virksomheter» (Innbjør & Kleiveland, 2007, s. 40).

Oppsummeringen tilsier at ledere i virksomheter må ta læreprosessene på alvor ved bevisstgjøring av medarbeidere gjennom refleksjon i arbeid. Det kan gjøres ved systematiske prosesser med refleksjon og veiledning knyttet til å løse konkrete arbeidsoppgaver. Gjennom bevisstgjøring vil behov for kompetanseutvikling avdekkes, og det blir nødvendig å iverksette tiltak. Nøkkelen er å legge til rette for læring i hvert ledd, slik at hvert ledd skaper en merverdi som overføres til neste ledd i verdikjeden. For å oppnå denne merverdien må den ansatte kjenne til hvilke krav og forventninger som ligger til grunn for den oppgaven de skal løse. I tillegg må de kjenne til hvilke krav og forventninger omgivelsene stiller.

Et eksempel kan være oppføring av grunnmur. For at arbeidsprosessen skal kunne settes i gang må såle eller dekke være støpt, og rørlegger og elektriker må ha lagt inn tilførsler til blant annet vann og strøm. Det må være utført i henhold til faglige krav, tegninger og beskrivelser samtidig som det må være utført innen angitt frist for at det skal gi merverdi til neste ledd.

Dette perspektivet trekker i retning av at kompetanseutvikling bør være nært knyttet opp til produksjonsprosessen. Det vil si at den må inneholde læringsaktiviteter som bidrar til kompetanseutvikling i bedriften. Et eksempel på slik aktivitet kan være møte med ansatte på byggeplass hvor ukeplaner utarbeides og arbeidsoppgaver fordeles. Ved å etablere en møtearena og dokumentere det som skal gjøres, skapes en arena hvor ansatte kan stille avklarende spørsmål og ta opp aktuelle saker. Møtearenaen vil kunne bidra til blant annet å videreutvikle det sosiale fellesskapet, skape trygghet og danne et grunnlag for selvrealisering slik at de ansatte videreutvikler sin kompetanse.

I arbeidet med kompetanseutvikling i bedrifter er min erfaring at det er noen barrierer som påvirker læringen.

2.6.4 Læringsbarrierer

Nordhaug (2004) beskriver ulike faktorer som kan virke som læringsbarrierer i virksomheter. Han skiller på individuelle faktorer og organisasjonsmessige faktorer som kan virke som læringsbarrierer (Nordhaug & Brandi, 2004).

Individuelle faktorer som kan virke inn er blant annet at den enkelte ikke har tilstrekkelig kompetanse. Andre faktorer er for eksempel vedkommendes posisjon i virksomheten, belastning, manglende motivasjon, frykt, angst, behov for trygghet og dårlige erfaringer fra egen skolegang (Nordhaug & Brandi, 2004). Slik jeg leser dette, så menes det om den enkelte arbeidstaker har tid eller ser seg i stand til å delta på kompetanseutviklingstiltak. Det er i samsvar med egen erfaring, da mange voksne velger og ikke delta på opplæringstiltak fordi de må gjøre ferdig arbeidet først.

Illeris (2012) beskriver tre individuelle hovedformer for barriere mot læring; feillæring, forsvar mot læring og motstand mot læring (Illeris & Nordgård, 2012, s. 210). Feillæring kan forekomme i ulike sammenhenger, for eksempel som følge av utilstrekkelige forutsetninger eller misforståelser. I følge Illeris (2012) er forsvar mot læring en nødvendighet i det moderne kunnskapssamfunnet, fordi informasjonsmengden langt overskrider det den enkelte kan ta til seg. Motstand mot læring forekommer i sammenheng og situasjoner som oppleves som uakseptable. Det kan for eksempel skyldes dårlig erfaring fra tidligere skolegang med opplevelse av å mislykkes, eller det var noe de helst ville være fri for (Illeris & Nordgård, 2012).

Organisasjonsmessige faktorer som kan virke inn er teknologi, regler/prosedyrer, struktur, organisasjonskultur, ressurser, belønningssystem, innflytelse, bedriftsledelse og kommunikasjon (Nordhaug & Brandi, 2004). Min erfaring er at et av de viktigste tiltakene ved kompetanseutvikling er forankring i virksomheten. Spesielt viktig er virksomhetens ledelse som rår over ressurser og planlegger aktiviteten i virksomheten.

En annen faktor som ser ut til å være av stor betydning er at den typiske SMB har kort planleggingshorisont, og mange av dem er ofte på utkikk etter raske og lettvinne løsninger som er tilpasset den kontekst de er i. Min erfaring er at det sjelden er en god løsning i slike situasjoner, da effekten av kompetanseutviklingstiltak ofte kommer på sikt.

Som nevnt i kapittel 1 innledning, var en av konklusjonene i det tredje delprosjektet av masterstudiet at:

det er viktig å være oppmerksom på at det ikke bare er ens egne holdninger, men også familiens og i noen grad arbeidsplassens holdninger som har betydning for om voksne begynner på studier eller ikke. Kanskje bør vi i større grad tenke ”den studerende familie” og ”den lærende organisasjon” – ikke bare enkeltindivid? (Kristiansen, 2011, s. 23).

Denne erfaringen tilsier at holdning til kompetanseutvikling er en faktor det må være fokus på, slik at det blir positivt ladet og ikke en barriere. Videre ser det ut til at SMB er avhengige av å kunne samarbeide med andre om kompetanseutviklingstiltak, da det blant annet bidrar til en kostnadsreduksjon med en fordeling på flere deltakere (Kristiansen, 2012). Kort planleggingshorisont kan i denne sammenheng være en utfordring, da kompetansebehovet i SMB ikke nødvendigvis er sammenfallende i tid. Samtidig er min erfaring at de ikke har tid til å vente på andre, noe som skaper utfordringer knyttet til å legge til rette for tiltak i et samarbeid med flere bedrifter. For å bidra til at SMB skal komme i gang med systematisk kompetanseutvikling, kan det være aktuelt å samarbeide med dem i slike prosesser.

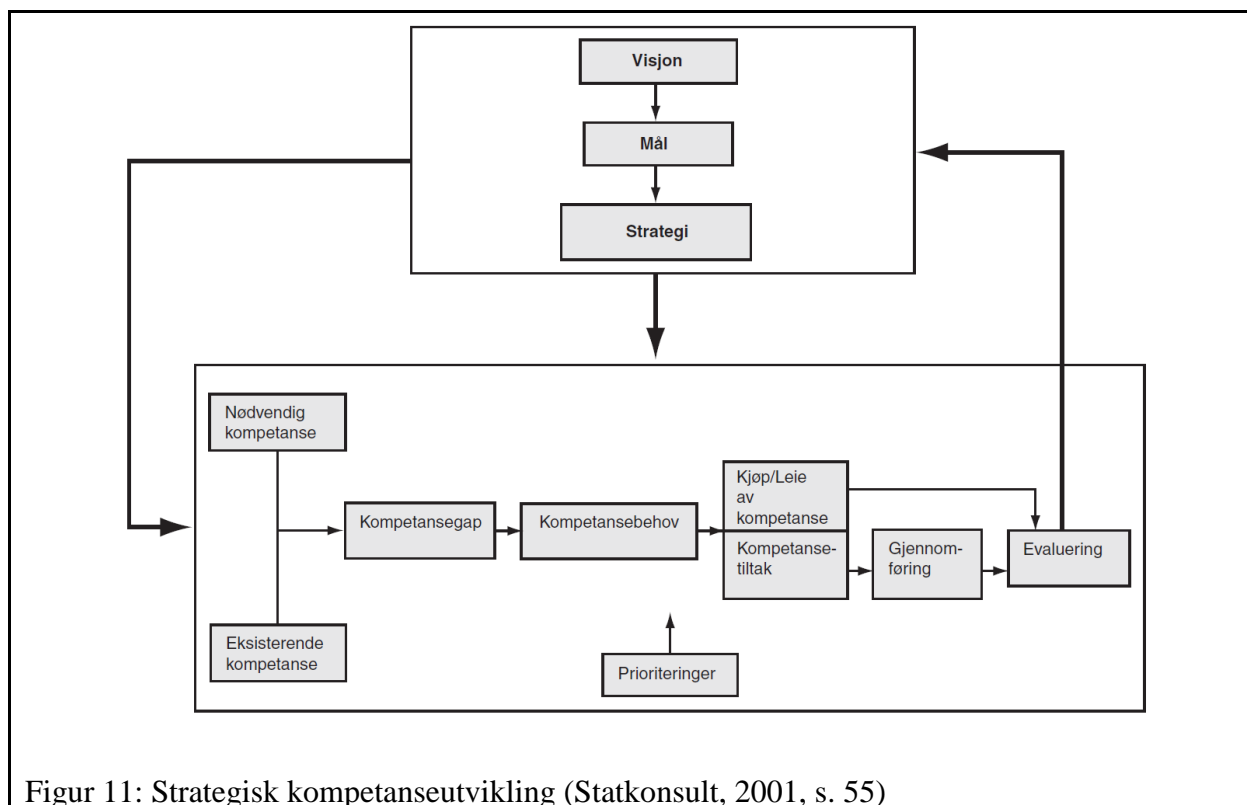
Ut fra dette vil Karrieresenteret Opus Hadeland være en aktuell samarbeidspartner i prosesser med kompetanseutvikling i SMB, hvor Oppland Fylkeskommune sitt virkemiddel *Kompetanseveiviseren* (omtalt i avsnitt 2.4.1) tilbys og gjennomføres. Annen rolle vil kunne være som tilbyder av veiledning og opplæring knyttet til SMB sitt kompetansebehov.

For å kvalitetssikre gjennomføringen av slike prosesser, har jeg sett behov for å utvikle en modell i form av en sjekklister.

3.0 Modell for kompetanseutvikling

Som beskrevet i avsnitt 2.4.1 tilbyr Oppland Fylkeskommune *kompetanseveiviseren* som et virkemiddel til bedrifter gjennom Karrieresentrene i fylket. Gjennom *kompetanseveiviseren* tilbys bedriftene en skreddersydd prosess med prosessveileder (Oppland Fylkeskommune, 2012b). Målsetningen med tilbudet er at bedriftene skal komme i gang med systematisk kompetanseutvikling, og det skal resultere i en prosess hvor det er kompetanseutvikling på individ og/eller organisasjonsnivå. Min erfaring med gjennomføring av slike prosesser er fra fire bedrifter, herav tre SMB og en stor bedrift.

I samarbeidet med bedriftene har jeg sett behov for en modell som illustrerer gjennomføring av prosesser med kompetanseutvikling i SMB. Med modell menes i denne sammenheng en matrise hvor de viktigste fasene i prosessen er vist med aktiviteter over hva prosessen bør inneholde for å skape ønsket effekt, og hvordan den kan gjennomføres. *Kompetanseveiviseren* skal være et skreddersydd opplegg basert på bedriftens behov. Det vil derfor ikke være aktuelt å utvikle en detaljert oppskrift for gjennomføring av prosessen i bedriften, men heller et veikart for skredderen og kunden. Statkonsult (2001) har i samarbeid med Linda Lai utviklet en modell om kompetanseutvikling som de har fremstilt grafisk i figuren gjengitt nedenfor (Statkonsult, 2001, s. 55).



Figur 11: Strategisk kompetanseutvikling (Statkonsult, 2001, s. 55)

Modellen til Statkonsult kan etter min vurdering være i overkant formell til at den er egnet for bruk i møte med bedriftsledere i SMB, spesielt i små bedrifter under 20 ansatte. Modellen er i dette prosjektet brukt som en del av min verktøykasse for skreddersøm, og et tankekart for å bevisstgjøre meg i forhold til kompetanseutvikling i bedriftene.

Figur 4 fra Lai (2004) s. 18, illustrerer sentrale elementer i en kompetanseanalyse hvor begrepene mobiliseringsbehov og mobiliseringspotensial illustrerer at bedrifter kan ha en kompetansereserve som ofte oversees. Denne reserven vil være relevant å ha med i arbeidet når kompetansebehov vurderes, og det avklares om bedriften ønsker å bruke intern kompetanse eller kjøp av kompetanse utenfra.

Tidligere undersøkelser viser at SMB med færre enn 20 ansatte i liten grad har definert målsetninger for bedriften, og de har i liten grad system for kompetanseutviklingstiltak (Kristiansen, 2012). Dette er et funn som vil være en viktig del av modell for kompetanseutvikling i SMB. Som tidligere omtalt i avsnitt 2.4, intervjuet jeg 11 bedriftsledere i det tredje delprosjektet av masterstudiet. Funn i undersøkelsen tyder på at SMB har et ønske om å komme i gang med systematisk kompetanseutvikling (Kristiansen, 2012).

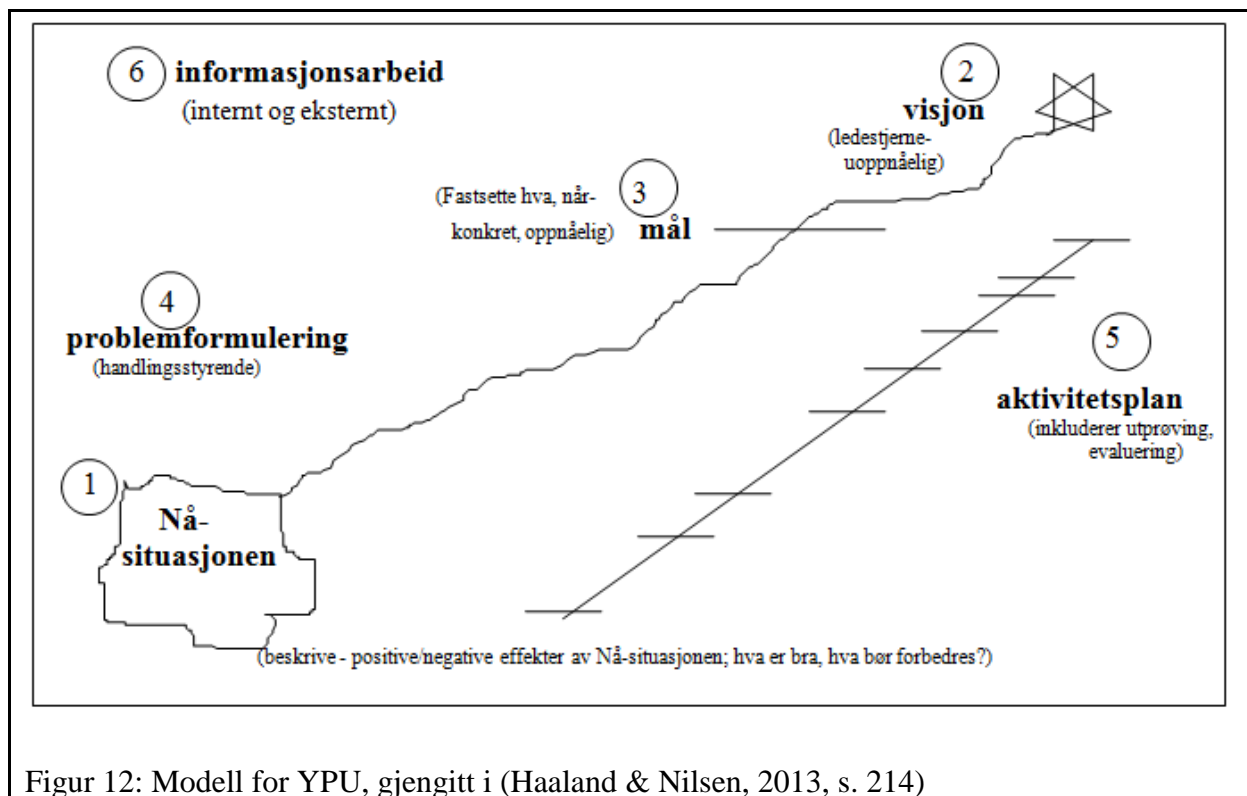
Kompetanseveiviseren som Oppland Fylkeskommune tilbyr SMB, kan være et aktuelt tilbud i denne sammenheng. Sett i et yrkespedagogisk perspektiv velger jeg å se samarbeid med SMB om kompetanseutvikling som et yrkespedagogisk utviklingsarbeid, heretter forkortet YPU, med utgangspunkt i bedriftens ståsted.

Et YPU tar sikte på forbedring av praksis gjennom målrettet, planlagt og systematisk arbeid ved å skape gode lærings- og endringsprosesser på en arbeidsplass, i et yrke eller et yrkesfag. Arbeidet må forankres i organisasjonen slik at de berørte er deltakere i utviklingen. Det innebærer at det rettes et forskende blikk mot aktiviteter i praksis, og dette blikket representerer systematikken i arbeidet (Postholm & Moen, 2009).

For å bidra til Kompetanseutvikling i SMB må det iverksettes en rekke tiltak i en prosess som bidrar til læring og utvikling. Innhold i tiltakene vil variere fra bedrift til bedrift, likevel vil det være en del fellestrekk som ligger til grunn for slikt arbeid. YPU starter med å beskrive og analysere nåsituasjonen. Nåsituasjonen gir grunnlag for videre prioriteringer. Det defineres visjon og mål for arbeidet som følges opp med planlegging og gjennomføring av tiltak samt evaluering (Johnsen, 1984).

I følge Moxnes (1995, s. 53) er all erfaringslæring en prosess. Med bakgrunn i denne definisjonen vil jeg hevde at tilrettelegging av læreprosesser er en naturlig del av et utviklingsarbeid. Ved å arbeide vitenskapelig med læreprosesser i et utviklingsarbeid, bidrar det til ny kunnskap og forskning på området.

For å illustrere hvordan YPU kan gjennomføres, har jeg valgt å ta utgangspunkt i Myhren sin modell for YPU (Haaland & Nilsen, 2013, s. 214). Myhren har utviklet en modell som illustrerer strukturen i et YPU med en prosess bestående av seks faser, som vist i figur 12. Det kan beskrives som en prosess med opp og nedturer på en kronglet vei fra nå-situasjonen frem til et definert mål. Prosessen er sammenlignbar med aksjonsforskning, fordi det er refleksjoner basert på erfaringer fra prosessene i utviklingsarbeidet som bidrar til endring av kurs mot definerte mål.



Myhren sin modell illustrerer fasene i YPU som starter med en beskrivelse av positive og negative effekter av nåsituasjonen, hva er bra og hva bør forbedres. På grunnlag av nåsituasjonen defineres en visjon, og konkrete mål for arbeidet. YPU skal i tillegg ha en problemformulering som er handlingsstyrende og det utarbeides aktivitetsplan som inkluderer

utprøving, evaluering og til slutt informasjonsarbeid. Utviklingsdelen av masterprosjektet er gjennomført i samarbeid med to bedrifter, basert på denne modellen.

Forskjellen på modell til Statkonsult i figur 11, og Myhren sin modell i figur 12, er graden av forhånds- strukturering. Myhren sin modell er prosessorientert, hvor mye er avhengig av deltakere og prosessveileder. Statkonsult sin modell er mer analytisk og forhånds- strukturert ved at den illustrerer elementer i strategisk kompetanseutvikling i bedrifter.

Begge modellene har med elementene mål, visjon og gapanalyse. Tidligere undersøkelser viser at bedrifter innenfor bygg- og anleggsbransjen hadde planer for kompetanseutvikling når det gjelder lærlingordningen, noe som i liten grad var tilfelle for ordinært ansatte i bedriftene (Kristiansen, 2012). Det gir en indikasjon på at min rolle kan være å bidra til at det blir planer for kompetanseutvikling i SMB, og at de gjennom arbeid med kompetanseutvikling definerer mål og strategi for arbeidet.

Inspirert av modellen til Statkonsult og Myhren, litteraturstudier og egne erfaringer fra YPU i samarbeid med bedrifter har jeg utviklet en matrise som vist i tabell 3 på s. 51. Matrisen er ment å være et verktøy til bruk ved gjennomføring av kompetanseutvikling i SMB. Jeg har valgt å dele inn matrisen i fire faser. Fasene i matrisen illustreres med tiltak, aktiviteter og hvordan prosessarbeidet med kompetanseutvikling i SMB kan gjennomføres. Begrepet tiltak er valgt for å skille det fra begrepet aksjoner som jeg har brukt i aksjonsforskningsdelen av prosjektet.

Utprøving av matrise for kompetanseutvikling i SMB illustrert i tabell 3 på s. 51, har vært en del av utviklings og forskningsprosessen i dette prosjektet ved utvikling av modell for kompetanseutvikling i SMB.

Tabell 3: Matrise med faser og tiltak for kompetanseutvikling i SMB

Faser	Tiltak	Aktivitet	Hvordan
1. Forberedelse	Innsalg	Kontakt med bedrift/bedriftsleder	Oppsøkende virksomhet, basert på henvendelse pr tlf og brev.
		Avklare interesse og behov.	Samtale med bedriftsleder for å avklare interesse og behov.
	Forankring	Avtale	Inngå skriftlig avtale med bedrift
		Visjon	Definere kjernen i virksomheten
		Mål	Definere mål på grunnlag av rammebetingelser og tilgjengelige ressurser
		Strategi	Utarbeide plan for å nå mål
		Medvirkning	Informere og involvere ansatte
2. Planlegging	Kartlegge nå-situasjonen	Informasjonsinnhenting	Gjøre seg kjent med relevant dokumentasjon om bedrift Samtale og/eller intervju om status for arbeidet
		Analyse av nå-situasjonen	Analyse
	Sjekkpunkt	Strategiske valg Klargjøre endringsbehov	Hvor og hva vil bedriften Hva - hvordan - hvorfor
		Ja eller nei til videre prosess. Avtale.	Kontrollpunkt for gjennomføring av prosess. Skriftlig avtale med plan for prosessen.
	3. Gjennomføring	Kompetanse - analyse	Nødvendig kompetanse
Eksisterende kompetanse			Kartlegge kompetansebeholdning
Kompetansegap			Avdekke gap/gapanalyse
Kompetansebehov			Identifisere kompetansebehov
Prioriteringer			Utarbeide kompetanseplan
Planlegging av tiltak		Bruk av intern kompetanse	Avklare aktuelle tiltak.
		Kjøp av kompetanse	Planlegge gjennomføring av tiltak.
		Skreddersøm	
		For hvem – alle eller enkeltindivid	
Gjennomføring av tiltak		Utføre arbeidet	Utprøving av tiltak
	Analyse	Vurdere tiltak	
4. Evaluering	Evaluering Refleksjon	Dokumentasjon	Rapportering av resultat fra utprøving av tiltak
		Info om virkemidler	Basert på bedriftens behov, informere om ulike virkemidler

Matrisen illustrerer fire faser som følges logisk av generelle tiltak i arbeidet med kompetanseutvikling i SMB. Hvilke aktiviteter som er aktuelle å gjennomføre i samarbeid med den enkelte bedrift vil variere ut fra behov. Foreslåtte aktiviteter er derfor å anse som eksempler som brukes ved utprøving og utvikling av modell.

Fase 1: Forberedelse er forberedelsesfase og innsalg hvor det etableres kontakt med bedriften og det avklares om det er interesse og behov for kompetanseutvikling. Det inngås skriftlig avtale med bedriften for arbeidet som skal gjøres, og arbeidet forankres i organisasjonen og hos de ansatte.

Fase 2: Planlegging er gjennomføring av prosess for å kartlegge og analysere bedriftens nåsituasjon og ønsket situasjon i arbeidet med kompetanseutvikling. Neste trinn er å klargjøre endringsbehov, hva, hvorfor og en avgrensning av arbeidet. Denne fasen avsluttes med et sjekkpunkt for videre prosess – avklare om bedrift ønsker å fortsette prosessen.

Fase 3: Gjennomføring er gjennomføringen av prosess(er) med kompetanseanalyse som grunnlag for en kompetanseutviklingsplan hvor en avklarer rammebetingelser, prioriterer og gjennomfører tiltak. Prosessene planlegges, gjennomføres og dokumenteres.

Fase 4: Evaluering vil være analyse av arbeidet, vurdere hva var bra, hva kunne vært gjort annerledes samt dokumentere og rapportere prosessen. Erfaringene vil danne grunnlag for en mulig videreføring.

Ved gjennomføring av prosessen vil det kunne være en vandring mellom fase to til fire, til prosessen avsluttes. For at bedrifter skal komme i gang med systematisk kompetanseutvikling, og det skal resultere i en prosess med kompetanseutvikling på individ og/eller organisasjonsnivå må ledelse og ansatte involveres i arbeidet.

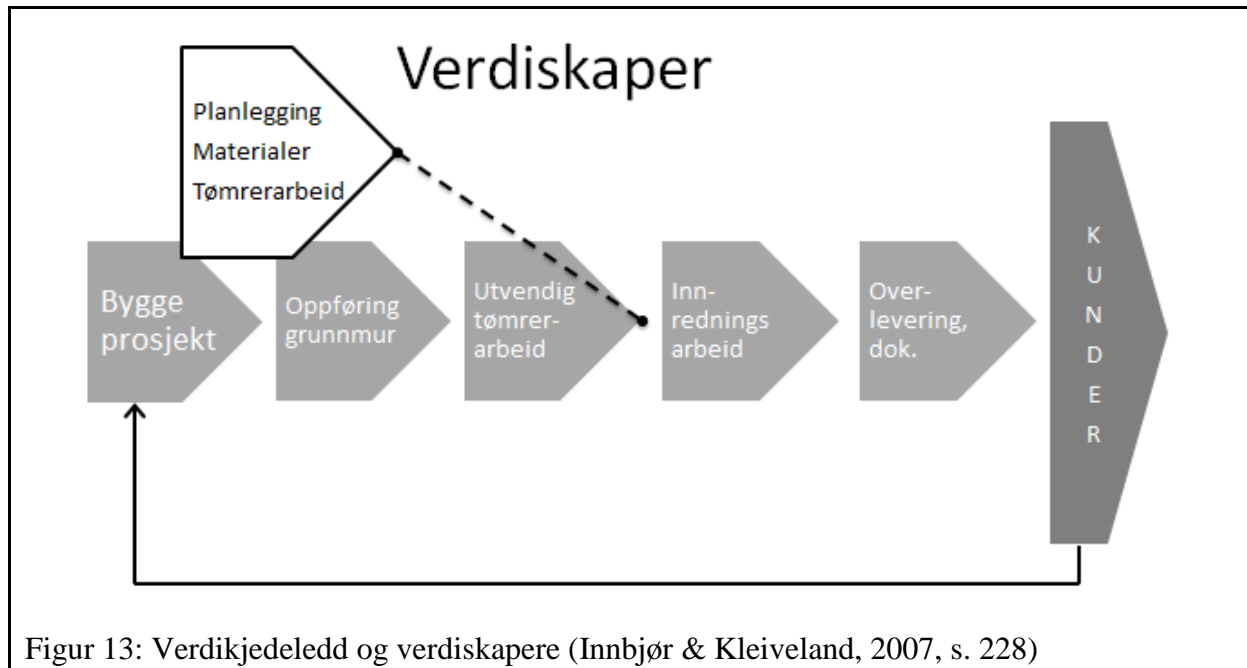
Som tidligere omtalt i dette kapittelet har jeg i arbeidet med kompetanseutvikling i bedrifter, sett behov for en modell som illustrerer og beskriver de ulike fasene og gjennomføring av prosessen. Erfaringen knytter seg til gjennomføring av tilbudet *kompetanseveiviseren* i samarbeid med fire bedrifter. Utprøving av en slik modell vil skaffe empiri som bidrar til å finne svar på «Hvordan kan Karrieresenteret Opus Hadeland bidra til at SMB på Hadeland utvikler sin kompetanse?». Modellen som utvikles og prøves ut vil ikke være en oppskrift for hvordan kompetanseutvikling i SMB skal være, da det skal være skreddersøm basert på

bedriftens behov. Den vil være en sjekklister i verktøykasse for meg som prosessveileder som illustrerer aktuelle tiltak og aktiviteter i strategisk kompetanseutvikling i SMB.

Modellen knytter seg til det yrkespedagogiske feltet ved at kompetanseutvikling i SMB tar utgangspunkt bedriftens nåsituasjon, deres hverdag og virkelighet. Prosessene må forankres i bedriften ved at ansatte medvirker i prosessen (se delkapittel 2.6). Arbeidet må ta utgangspunkt i deres arbeidsoppgaver, arbeidsprosesser og produksjonsprosesser. Gjennomføring av prosessen bør skje i praksisfelleskapet der ansatte har en tilhørighet og derigjennom normalt en trygghet.

Dette prosjektet er et samarbeid med SMB innen bygg- og anleggsbransjen. Som beskrevet i drøfting av problemstillingen, har jeg tatt utgangspunkt i Innbjør og Kleiveland (2007) sin modell for verdikjeden figur 10, s. 43, fordi den illustrerer produksjonsprosessene i bedrifter og sammenheng mellom ledelse og operativ virksomhet. Kompetanseutvikling i SMB bør være nært knyttet opp mot produksjonsprosessene i bedriften. Figur 10, verdikjeden s. 43 illustrerer verdikjedeledd i bedrifter innen bygg- og anleggsbransjen. Verdikjeden er nærmere beskrevet i avsnitt 2.6.3. Summen av alle ledd i verdikjeden er bedriftens virksomhet. Alle ledd i verdikjeden avhenger av hverandre, og verdien baserer seg på at alle berørte skaper en merverdi til neste ledd. I følge Innbjør og Kleiveland (2007, s. 228) kan hvert ledd i verdikjeden brytes ned til sine aktuelle verdiskapere, forutsatt at virksomheten er definert som summen av alle ledd i verdikjeden. Verdiskaperne kan igjen brytes ned i sine tilhørende prosesser.

Ved å ta utgangspunkt i verdikjedeleddene i en byggeprosess, og verdiskaperne innenfor disse, vil det danne grunnlag for å arbeide systematisk med kompetanseutvikling i SMB. Basert på teorien til Innbjør og Kleiveland er gjennomføring av et byggeprosjekt verdikjeden i SMB innen bygg- og anleggsbransjen. Utvendig tømrerarbeid er eksempel på et verdikjedeledd i byggfag. Verdiskaperne innenfor utvendig tømrerarbeid er blant annet planlegging, materialer og tømrerarbeid. Det er illustrert i figur 13, s. 54.



Figur 13: Verdikjedeledd og verdiskapere (Innbjør & Kleiveland, 2007, s. 228)

Figur 13 er bearbejdet utgave av Innbjør og Kleiveland sin modell for verdikjedeledd med verdiskapere. Figuren illustrerer at verdiskaperen utvendig tømmerarbeid er delt opp i tre verdiskapere. Verdiskaperne deles opp i tilhørende arbeidsprosesser. Som eksempel kan utvendig tømmerarbeid deles opp med arbeidsprosessene bindingsverk, vindavstiving, vindtetting, utlekting, utvendig kledning. Dette er arbeidsprosesser som danner grunnlag for å arbeide med kompetanseutvikling i SMB. Hver enkel arbeidsprosess beskrives med kompetansekrav, og den enkelte ansatte vil kunne vurdere sin kompetanse opp mot beskrevet arbeidsprosess.

I tilsvarende prosesser med kompetanseutvikling har jeg erfart at ansatte kommuniserer og gir tilbakemelding i langt større grad når de er i et miljø de er vant til å være i. Erfaringen har dermed betydning for hvilke metoder som velges, og hvor arbeidet bør gjennomføres. I neste kapittel beskrives hvordan jeg har ivaretatt det i dette prosjektet.

Modellutvikling og utprøving er en del av datainnsamlingen i masterprosjektet som baseres på to parallelle prosesser, en utviklingsprosess og en forskningsprosess. Utviklingsprosessen er beskrevet som et YPU der hensikten er forbedring av praksis gjennom målrettet, planlagt og systematisk arbeid som skapes gjennom gode lærings- og endringsprosesser i bedriften.

Forskningsprosessen er beskrevet som en vitenskapelig prosess som foregår parallelt med; datainnsamling, analyse, dokumentasjon og drøfting av innsamlede data opp mot relevant teori.

4.0 Metode

I dette kapitlet presenteres og beskrives forskningsstrategi samt hvordan prosjektet er forankret. Flere metoder er benyttet for å belyse problemstillingen. I første del av kapitlet presenteres min rolle, strategi og begrunnelse for valg av metoder. I andre del presenteres forsknings og utviklingsarbeidet.

I forskningsarbeidet beskrives gjennomføringen og erfaringene knyttet til dette. Hva skjedde, hvorfor skjedde det og hva førte det til. Hvordan datainnsamlingen er gjennomført og analysert, hvilke metoder som er brukt ved analyse av datamaterialet, og ulike aspekter ved anvendelsen av metodene diskuteres.

Et av resultatene fra dette prosjektet er utvikling og utprøving av en modell for kompetanseutvikling i SMB, basert på matrise i tabell 3, s. 51. I utviklingsarbeidet fokuseres det på innholdet i prosessene som er gjennomført i samarbeid med bedrifter, deres ledere og ansatte. Prosessene er grunnlaget for utvikling og utprøving av modell for kompetanseutvikling i SMB som beskrevet i kapittel 3. Styrker og svakheter ved metodene trekkes inn, i tillegg til refleksjoner omkring forskningsetikk, validitet, reliabilitet, og transparens.

4.1 Min rolle og strategi

Utgangspunktet for forsknings og utviklingsprosjektet var utfordringer jeg har identifisert gjennom min praksis fra arbeidet med voksnes læring som jeg ønsket å gjøre noe med. Temaet for dette prosjektet ble utformet under arbeidet med det tredje delprosjektet av masterstudiet, og det ble valgt etter drøfting med leder i Karriere Oppland.

Gjennomføringen av masterprosjektet innebar at jeg hadde ulike roller som gikk fra å være daglig leder i Karrieresenteret Opus Hadeland, til å være prosessveileder for utviklingsarbeidet og forsker på forskningsprosessen. En utfordring i dette prosjektet som inneholder et «utviklingsspor» og et «forskningsspor», var å skille mellom disse sporene da de ofte glir over i hverandre. Et eksempel i denne sammenheng er deltakende observasjon i møte med ansatte i bedrift, hvor jeg var prosessveileder og forsker og hentet inn data til begge sporene. I slike prosesser vil det være en vekselvirkning mellom forskerrollen og prosessveilederrollen. Utfordringen var å skille mellom disse sporene ved beskrivelse av

gjennomføring, og analyse og drøfting av funn, noe som er en velkjent problemstilling i yrkespedagogisk forskning (Hiim, 2010).

I rollen som leder av et regionalt karrieresenter, er hovedoppgaven å legge til rette for kompetanseutvikling for den voksne delen av befolkningen. Mandatet til senteret (se avsnitt 1.3 og 1.5) innebærer et samarbeid med regionens næringsliv. Jeg ville derfor kunne bli oppfattet som tilbyder og ikke forsker, når jeg henvendte meg til bedriftsledere som prosessveileder og forsker i dette prosjektet. Det var et dilemma for forskerrollen at jeg er leder for en virksomhet som er «tilbyder» i arbeidsfeltet jeg forsket på.

Valg av metode vil være farget av mitt syn på virkeligheten og hvilken type kunnskap som er relevant for dette prosjektet. Jeg har vært kritisk til hvordan min bakgrunn og lokalkunnskap kan påvirke analysene. Etter min oppfatning har jeg erfaring og meninger som bør komme fram for å tolke og sette dataene i en sammenheng.

For meg har det vært viktig å ha en rolle som forsker og prosessveileder, og ikke prosjektleder eller konsulent. Denne rolleavklaringen ble tatt i innledende fase av prosjektet, fordi det ville bidra til at prosessen i bedriftene skulle fortsette etter at jeg trekker meg ut. I følge Hiim og Hippe (2001, s. 291) er det primære i yrkesbasert forskning å utvikle yrkeskunnskap. Forskningsprosessen bør ledes og utføres av yrkesutøveren selv, i et samarbeid med samarbeidspartner. Hensikten med dette er at kompetansen som utvikles i prosessen i bedriften blir i bedriften, og at prosessen fortsetter (Hiim & Hippe, 2001). Bedriftslederen har derfor vært prosjektleder og drevet prosess med kompetanseutvikling i egen bedrift.

Masteroppgaven min er en kvalitativ studie med en hermeneutisk tilnærming til fenomenene jeg studerer. Det begrunnes i lys av problemstillingen, et humanistisk menneskesyn, og at jeg i første fase av prosjektet samarbeidet med tre bedriftsledere i SMB innen bygg- og anleggsbransjen. I andre fase av prosjektet samarbeidet jeg med en bedriftsleder og 10 ansatte i en bedrift som medvirket i prosessen. Hermeneutikk er studie av hva forståelse er, og hvordan vi kan oppnå forståelse. At vi alltid forstår noe på grunnlag av visse forutsetninger, er en av grunntankene innenfor den filosofiske retningen. Hermeneutikk kan oversettes som forklaringskunst, og retningen er opptatt av hvordan meningsfulle fenomener kan forstås, og disse må sees i lys av en større kontekst for å forstå betydningen av dem. En kvalitativ analyse er hele tiden en veksling mellom detaljer og helheten. Denne vekslingen mellom detaljer og helheten, kalles for hermeneutisk metode, og analysen kalles for den hermeneutiske spiral.

Hermeneutikken har et sosialt konstruert virkelighetssyn og søker forståelse gjennom forskning (Jacobsen, 2005). Gjennom en hermeneutisk tilnærming vil jeg ikke kunne generalisere og si at dette gjelder for SMB i bygg- og anleggsbransjen i Norge. Likevel håper jeg det er en viss overførbarhet av kunnskap som kan bidra til en bedre forståelse av forskningsfeltet. Disse perspektivene påvirker mitt arbeid blant annet ved at data som samles inn og erfaringer fra prosessen må sees i en større sammenheng for at det skal ha relevans og være overførbart til andre.

4.2 Forberedelse og utvalg av bedrifter

Jeg ønsket å samarbeide med SMB på Hadeland innenfor bygg- og anleggsbransjen. Målsetningen var å innhente empiri om hvordan Karrieresenteret Opus Hadeland kan bidra til at SMB utvikler sin kompetanse.

Da jeg ønsket å bygge videre på funn i tredje deloppgave (Kristiansen, 2012) i masterstudiet, henvendte jeg meg til bedriftsledere som deltok som informanter i denne undersøkelsen. Utvalget ble basert på bedriftenes type og størrelse, som var små og mellomstore bedrifter i Hadelandsregionen med inntil 20 ansatte innen bygg- og anleggsbransjen. I første omgang tok jeg telefonkontakt med to bedriftsledere.

For å informere om prosjektet og for å spørre aktuelle bedriftsledere om de kunne tenke seg å være med i et samarbeid om kompetanseutvikling i egen virksomhet, valgte jeg i neste omgang å skrive et brev (vedlegg 1). I brevet informerte jeg blant annet om mål og hensikt med samarbeidet, taushetsplikt, hva jeg arbeider med i prosjektet, min rolle som student og forsker og rammer for et mulig samarbeid. Brevet sendte jeg til bedriftslederne som elektronisk post, etter å ha snakket med dem på telefon og avtalt møte med dem. Målsetning med å møte dem var å avklare interesse for et samarbeid om kompetanseutvikling, og inngå en skriftlig avtale for arbeidet. I møtet snakket vi om hensikt med prosjektet og at det skulle være til nytte for både bedriften og meg som forsker og student.

For bedriften var hensikten at de skulle komme i gang med systematisk kompetanseutvikling. For meg som forsker og student skulle det bidra med data til masterprosjektet, samt videreutvikling av min kompetanse innenfor samarbeid med kompetanseutvikling i SMB. Videre drøftet vi aktuelle samarbeidsområder innenfor kompetanseutvikling og om det var av interesse for dem å være med i et samarbeid knyttet til kompetanseutvikling i egen bedrift sett

opp mot at det skulle bidra til å skaffe data til denne masteroppgaven. Begge møtene ble avsluttet med at vi undertegnet avtale om samarbeid i prosjektet.

4.3 Forankring i bedrift og egen organisasjon

I henhold til studieplanen for master i yrkespedagogikk ved HiOA, skal kunnskapsutviklingen i masterstudiet forankres så langt det lar seg gjøre i studentens arbeidsplass og arbeidslivet generelt. Det forutsettes at studentene aktivt bruker sin profesjonelle erfaring i utviklingen av ny kunnskap (Høgskolen i Oslo og Akershus, 2009).

I møte med leder av Karriere Oppland ble relevant innhold og rammer for masterprosjektet drøftet og avklart. Vi ble enige om at det var hensiktsmessig å samarbeide med bedrifter og nettverk jeg kjente til. På grunnlag av funn og resultatet fra tredje deloppgave i masterstudiet, henvendte jeg meg til bedrifter innenfor bygg- og anleggsbransjen for et samarbeid knyttet til gjennomføring av denne masteroppgaven.

I følge Innbjør og Kleiveland er det avgjørende i forankringsprosesser om aktivitetene bidrar til å skape tilstrekkelig trygghet på individuelt nivå og gruppenivå, til at lærings og utviklingsprosessen gir ønsket resultat (2007, s. 63). På grunnlag av egen erfaring støtter jeg denne påstanden, fordi det er avgjørende med god forankring for å sikre at bedriftsleder, ansatte i bedrift og jeg som forsker og prosessveileder har en felles forståelse av hva som skal gjøres og hensikten med arbeidet. Involvering av ansatte vil være viktig, da det er de som kjenner hverdagen i bedriften, og vet hvilke områder det bør gjøres noe med.

For å forankre prosjektet i aktuelle bedrifter hadde jeg en dialog med bedriftslederne.

Gjennom samtaler og møter ble bedriftslederne informert og nødvendige avklaringer ble tatt i samarbeid med lederne. I prosessen med kartlegging av nåsituasjonen i bedriftene ble det presisert at hensikt med prosjektet var å gjennomføre prosesser på områder som bedriften så at de hadde et behov, og derigjennom at det skulle være til nytte for bedriftene. Det ble avklart at det ikke ville medføre andre kostnader for bedriften enn det arbeidet og den arbeidstid som skulle legges ned. Videre prosess med forankring i bedrift ble utført av bedriftsleder, etter dialogmøte med meg som prosessveileder. Han informerte ansatte i fellesmøte og i medarbeidersamtaler. I møte med ansatte informerte jeg om hensikt med arbeidet fra mitt ståsted og min rolle som forsker og prosessveileder.

I første møtet med ansatte fikk de kopi av brevet jeg hadde sendt bedriften med forespørsel om et samarbeid knyttet til masterprosjektet.

4.4 Datainnsamling

Det er mange ulike måter å gjennomføre undersøkelser på (Jacobsen, 2005). I denne fasen må det vurderes hvem som skal være informanter i forskningen, og det må tas stilling til utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering.

Datainnsamlingen i masterprosjektet baseres på to parallelle prosesser, en utviklingsprosess og en forskningsprosess. Utviklingsprosessen kan beskrives som et YPU der hensikten er forbedring av praksis gjennom målrettet, planlagt og systematisk arbeid som skapes gjennom gode lærings- og endringsprosesser i bedriften. Forskningsprosessen kan beskrives som en vitenskapelig prosess som foregår parallelt med; datainnsamling, analyse, dokumentasjon og drøfting av innsamlede data opp mot relevant teori.

Innsamlede data baseres på intervju (vedlegg 3 og 6), samtaler, observasjonsskjema (vedlegg 4), referat fra utviklingsmøter og forskningslogg (vedlegg 9). Bruk av metoder og dataanalyse er beskrevet nærmere i kapittel 4, og i kapittel 5. Grunnlaget for utvikling av prosjektet er styringsdokument, statistikk, tidligere forskning og relevant teori.

4.4.1 Valg av metode

Metodene som ble valgt i prosjektet var teoristudier, intervju, observasjon, forskningslogg og tilbakemelding fra bedriftslederen og ansatte. Hensikten har vært å belyse problemstillingen, utvikle og prøve ut en modell for kompetanseutvikling i SMB og finne svar på hvilken rolle Karrieresenteret Opus Hadeland kan ha i samarbeid med SMB på Hadeland om kompetanseutvikling. Erfaringer fra gjennomføring av dette prosjektet har gitt meg resultater og data som grunnlag for å beskrive de viktigste elementene i en slik prosess. Dette vil være forskningsresultatet i prosjektet.

Min metodeutfordring var med dette: Hva måtte jeg skaffe data om under veis i disse prosessene, og hvordan skulle jeg gjøre det? Jacobsen (2005) beskriver noe forenklet sagt, forskjellen på kvantitativ og kvalitativ metode som forskjellen på tall og ord. Kvantitative data opererer med tall og størrelser, mens kvalitative data opererer med meninger. Han

presiserer at meninger er i hovedsak formidlet via språk og handlinger, men kvantitative data i form av tall kan også formidle meninger.

Aktuell metode for å få finne svar på problemstillingen «Hvordan kan Karrieresenteret Opus Hadeland bidra til at SMB på Hadeland utvikler sin kompetanse?» var en kvalitativ undersøkelse. Jeg valgte en kombinasjon med intervju og aksjonsforskning som strategi. Intervju ble brukt ved kartlegging av bedriftens nåsituasjon innenfor arbeidet med kompetanseutvikling. Aksjonsforskning som strategi ble benyttet videre i prosjektet for å skaffe data til prosjektet, og for å drive utviklingsarbeidet. Utvikling og utprøving av modell for kompetanseutvikling i SMB var et av tiltakene i prosjektet. Videre beskrives metodene jeg har valgt å bruke for å hente inn empiri i prosjektet.

4.4.2 Intervju

For å operasjonalisere problemstillingen utarbeidet jeg en intervjuguide som ble brukt i samtale med bedriftsledere for å kartlegge nåsituasjonen i bedriften(e) når det gjelder arbeidet med kompetanseutvikling (vedlegg 3).

Beskrivelse av nåsituasjonen er en casebeskrivelse som dannet grunnlag for planlegging og gjennomføring av prosess med kompetanseutvikling i bedriften(e).

Intervjuet ble lagt opp som et semistrukturert intervju, basert på intervjuguiden.

Semistrukturert intervju baserer seg på at spørsmålsformuleringen ikke er nøyaktig nedtegnet, men formulert i form av stikkord eller emner som intervjueren tar utgangspunkt i når han formulerer spørsmålet i intervjuet (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2009, s. 47). I perioden hvor jeg jobbet med å utarbeide intervjuguide, leste jeg relevant litteratur for å få et økt teoretisk grunnlag for feltet.

For å innhente data på hvordan SMB arbeider med kompetanseutvikling i egen virksomhet, innledet jeg med spørsmål om bedriftens organisering, antall ansatte, funksjoner og arbeidsoppgaver og hvilke tanker de har om kompetanseutvikling i egen virksomhet. Videre i intervjuguiden mente jeg det blant annet var hensiktsmessig å spørre om hvordan de arbeider med opplæring/kompetanseutvikling i dag. Det ble fulgt opp med spørsmål knyttet til rammebetingelser, avdekking av behov og planer og for kompetanseutvikling.

I neste del av intervjuguiden ønsket jeg å få data på veien videre med kompetanseutvikling i bedriftene, og hvordan Karrieresenteret Opus Hadeland kan bidra til å gjennomføre prosesser

med kompetanseutvikling i SMB. Det ble fulgt opp med spørsmål knyttet til involvering av ansatte og når det kunne gjennomføres.

Som avslutning på intervjuene, brukte vi noe tid på oppsummering og evaluering, blant annet ved å spørre informantene hvordan de hadde opplevd intervjuet og om det var noe mer de ønsket å snakke om før vi avsluttet samtalen. Hensikten var å kvalitetssikre at de hadde fått sagt det de ønsket, og at de fikk anledning til å gi uttrykk for hvordan de opplevde intervjusituasjonen. I forskningssammenheng ble dette gjort for å øke validiteten i forskningen (Kvale et al., 2009, s. 142). Aksjonsforskning som strategi ble benyttet videre i prosjektet for å skaffe data til prosjektet, og for å drive utviklingsarbeidet.

4.4.3 Aksjonsforskning

I følge Moxnes (1995) blir aksjonsforskning ofte benyttet som et redskap i organisasjonsutviklingen i industriell sammenheng. Aksjonsforskning handler om endring og forbedring av praksis og utvikling av ny kunnskap.

Dette er et forsknings- og utviklingsprosjekt gjennomført i samarbeid med SMB innen bygg- og anleggsbransjen. Det er dokumentert med; beskrivelse av tiltak og aksjoner, hvordan de ble gjennomført, hva som var innholdet og hvordan utfordringer ble håndtert. Med tiltak menes i dette prosjektet aktivitet som er gjennomført i utviklingsprosessen for å skaffe data.

Gjennomførte tiltak i aksjonene i prosjektet er:

- kompetanseanalyse gjennom medarbeidersamtaler og bruk av skjemaene CV og kompetanseattest fra Vox (vedlegg 7)
- utvikling av kompetanseplan for bedriften
- arbeid med arbeidsprosesser, arbeidsoppgaver og rutiner
- utprøving av modell for kompetanseutvikling i SMB

Gjennomførte tiltak i prosjektet illustrert i figur 14, s. 64 dannet grunnlag for utprøving av matrise (se tabell 3, s. 51) for gjennomføring av kompetanseutvikling i SMB. Matrisen ble prøvd ut i samarbeid med bedriftsleder nr. 2. Utprøvingen var en del av utviklingsprosessen i dette prosjektet. Samarbeid med bedriftsledere og ansatte om kompetanseutvikling ble planlagt som tiltak for å skaffe erfaringer ved utprøving og videreutvikling av matrisen. I et YPU som dette prosjektet er det sentralt at de det gjelder er deltakere i utviklingsarbeidet.

I følge Postholm (2009, s. 32) var Kurt Lewin (1952) «den som først brukte uttrykket aksjonsforskning». Aksjonsforskning handler om å videreutvikle praksis. Jeg valgte aksjonsforskning fordi prosjektet har element som retter seg mot å skape forbedring. Grunnlaget for å velge aksjonsforskning som strategi, var for å forske med og ikke på. I følge Hiim (2010) er aksjonsforskning en form for profesjonsbasert forskning, som kan brukes som strategi for å forske i egen praksis. Et hovedprinsipp i aksjonsforskning er at de som deltar i forsknings- og utviklingsprosessen deler erfaring, og at delt erfaring får betydning for demokratiske avgjørelser som har betydning for det videre arbeidet. For å dokumentere profesjonens kunnskapsinnhold er det nødvendig med forskning og kunnskapsutvikling i forhold til det praktiske yrkesprosjektet (Hiim, 2010).

Aksjonsforskningen ble gjennomført som en prosess etter at jeg hadde intervjuet bedriftslederne for å kartlegge nåsituasjonen i arbeidet med kompetanseutvikling i bedriften. Moxnes (1995) setter aksjonsforskning i sammenheng med organisasjonsutvikling, hvor forskeren går ut i organisasjonen for å implementere endringsprosesser (Moxnes, 1995). I denne sammenhengen henviser Moxnes til Campell (1971) som beskriver aksjonsforskning som en syklus hvor innsamling av data og erfaringer veksler med handling. Forskeren innhenter data for å se om han eller de er på rett vei, noe som styrer fremtidige tiltak (Moxnes, 1995, s. 67).

I aksjonsforskning er forskeren også deltaker i aksjonene, hvor forskningen foregår i et samarbeid med representanter for bedriftene. Erfaringer fra aksjonene danner grunnlag for nye forskningsopplegg, som igjen fører til nye aksjoner. På denne måten utvikles aksjonsforskningen gjennom en pendling og veksling mellom forskning og aksjon (Grønmo, 2004, s. 12). En forutsetning er at alle parter skal ha utbytte av arbeidet som gjennomføres. På den ene siden skal det i dette prosjektet være til nytte for bedriften og ansatte, samtidig som det skal være til nytte for meg som forsker og prosessveileder.

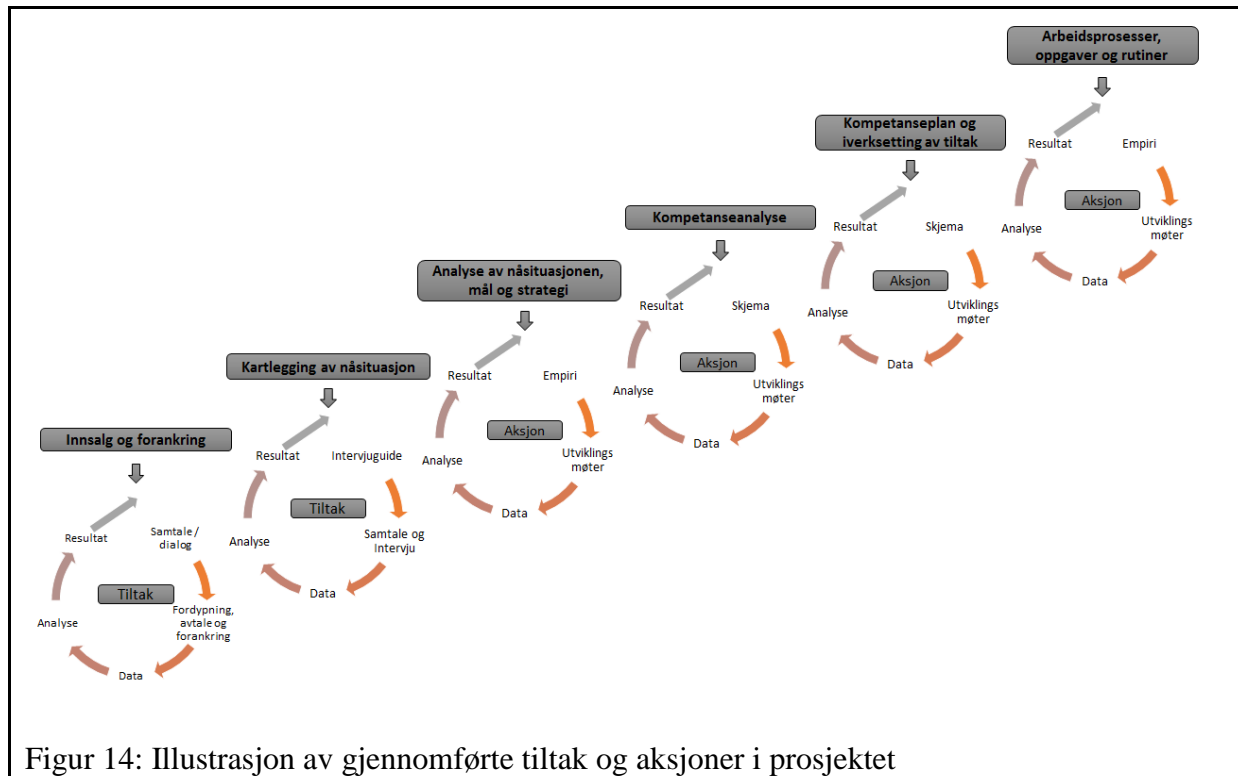
Sannerud (2003) beskriver sin forskningstilnærming i arbeidet med utvikling av arbeidsplassen som lærested, som handlingsorientert og interaktiv. Forskningen i dette prosjektet har samme tilnærming fordi det handler om kompetanseutvikling i SMB, hvor begrepene dialog, handling, samhandling og makt er sentrale (2003, s. 3). Da utgangspunktet for dette prosjektet er bedriftens utfordringer knyttet til kompetanseutvikling, kunne det like gjerne vært bedriften som hadde tatt initiativ til arbeidet. For å illustrerer dette gjensidige forholdet, mellom meg som forsker og bedriftslederen og ansatte som forskningsdeltakere,

kan denne formen for aksjonsforskning benevnes som ”interaktiv aksjonsforskning” (Postholm, 2007). Dette samlebegrepet inkluderer både forskning rundt aksjoner og læring av disse aksjonene. Jeg valgte interaktiv forskning på grunn av felles kompetanseutvikling, og at det er mer likeverdighet mellom partene.

Interaktiv forskning betraktes som «En gemensam kunnskapsbildning inneb r att forska tillsammans med de ber rde» (Svensson, 2002, s. 11). En felles kunnskapsutvikling kan gi ny og dypere kunnskap om feltet som det forskes på eller arbeides i. Denne strategien forutsetter at forskeren har kompetanse i å organisere læreprosesser, og prosessene må ha sin egen utviklingskraft.   forske med i interaktiv forskning baserer seg på en tilnærming hvor «forsker og praktiker» arbeider sammen for felles kunnskapsutvikling, og forsker og «praktiker er likeverdige partnere i dette arbeidet» (Svensson, 2002). Denne tilnærmingen er relevant i dette prosjektet hvor jeg er prosessveileder og forsker i et samarbeid med bedriftslederen og ansatte, og samtidig deltaker i prosessen.   være likeverdige partnere i arbeidet er en målsetning, hvor makt er et sentralt begrep. I denne sammenheng handler det om forholdet mellom deltakerne i arbeidet, og forholdet mellom praktiker og forsker. Praktikerne kan oppfatte forskeren som en autoritet på grunn av dens kompetanse, selv om forskeren gjør det han kan for å motvirke dette (Sannerud, 2003).

I følge Skjervheim (1996) er det å være deltaker at jeg kan gå inn i en diskusjon om et utsagn den andre har kommet med, for eksempel om arbeidsoppgaver, utøvelse av yrket, behov for opplæring på arbeidsplassen osv.   ta et menneske på alvor, er i følge Skjervheim å ta den andres mening opp til vurdering og diskusjon. Vi deler saksforholdet ved å kommunisere med den andre om den andres utsagn. Måten vi kommuniserer er avgjørende for om vi er deltaker eller tilskuer. Som tilskuer tar du utsagnet som et objekt, og du går ikke inn og kommuniserer om det (Skjervheim, 1996). Jeg deler disse synspunktene, og vil i dette prosjektet være deltaker i prosessen ved at jeg er prosessveileder og forsker i prosessen som gjennomføres i samarbeid med bedriftslederne og ansatte.

Gjennomførte tiltak og aksjoner i prosjektet er illustrert i figur 14, s. 64. Figuren er utarbeidet med inspirasjon fra Moxnes (1995, s. 54) sin figur om erfaringslæring (se Figur 7, s. 33) og medstudent Simon Rostgaard.



Figur 14: Illustrasjon av gjennomførte tiltak og aksjoner i prosjektet

Figur 14 illustrerer tiltakene i utviklingsprosessen og innholdet i forskningsprosessen for dette prosjektet. Utviklingsprosessen dokumenteres ved å beskrive gjennomføring av tiltak og aksjoner. Forskningsdelen dokumenteres gjennom beskrivelse av forskningsprosessen, og resultat og analyse av funn sees opp mot relevant teori.

For å skaffe data til masterprosjektet gjennomførte jeg følgende tiltak:

- Skrev forskningslogg fra hele prosjektet, fra september 2012 til desember 2013
- Dokumenterte planlegging, gjennomføring og evaluering av utviklingsmøter og tiltak i samarbeid med bedriftslederen og ansatte, herunder referat fra møter, andre aktiviteter og bruk av for eksempel kartleggingsverktøy i prosessen
- Fikk tilbakemeldinger fra bedriftslederen og ansatte i prosessen i forhold til spørsmålene: Hva var bra? Hva kunne vært bedre?
- Drøftet modell for gjennomføring av prosesser med kompetanseutvikling i SMB med; en bedriftsleder, rådgiver på næringsseksjonen i Oppland Fylkeskommune, rådgiver i Karriere Oppland og ledergruppa i Karriere Oppland. Oppsummering av drøftingene er dokumentert i møtereferat
- Noterte data i observasjonsskjema fra samling med ansatte i bedrift

Samarbeidet med bedriftslederen og samlinger med ansatte ble dokumentert i form av oppsummering med referat, tilbakemeldinger fra bedriftslederen og ansatte, observasjon fra samlinger med ansatte og refleksjoner. Forskningsprosessen ble dokumentert i en forskningslogg. Et utdrag av forskningsloggen er gjengitt i vedlegg 9.

Aksjonsforskning gir to typer resultat. I dette prosjektet er en type resultat om prosessen og hvordan modell for kompetanseutvikling virker. Den andre typen resultat er om kompetanseutvikling i forhold til hva som skjer av tiltak, utvikling og endring. Tiltakene er nærmere beskrevet i kapittel 5 Gjennomføring, presentasjon av resultat og analyse av funn.

4.5 Dataanalyse

Etter at rådata var samlet inn fra intervju, observasjon og notater, måtte rådata struktureres. Det innebærer en oppdeling av «helheten i et sett enkeltelementer» for å kategorisere dataene (Jacobsen, 2005, s. 186). Etter intervjuer var gjennomført og transkribert, analyserte jeg data fra intervjuer og samtaler om nåsituasjonen i bedriftene i deres arbeid med kompetanseutvikling.

For å dele opp i enkeltelementer brukte jeg en kombinasjon av gule lapper og søk- funksjonen i et tekstbehandlingsprogram for å sortere utsagn innenfor de ulike kategoriene. Når jeg analyserte funnene ble svarene i intervjuundersøkelsen kategorisert ved å ta utgangspunkt i temaene i intervjuguiden (se vedlegg 3). Som forsker har jeg vært jeg åpen og kritisk med hensyn til mulige feilkilder og feiltolkninger ved mine analyser av data fra intervjuene. Da jeg vurderte svarene jeg fikk inn i intervjuene, tok jeg med i betraktningene at jeg hadde kjennskap til bedriftene fra tidligere intervju (Kristiansen, 2012), og at jeg hadde en førforståelse da jeg hadde lest litteratur om temaene og derigjennom gjort meg opp noen formening på forhånd. En annen faktor som jeg tok med i analysen var at første del av intervjuet påvirker siste del av intervjuet, fordi det hadde startet en refleksjonsprosess hos informant og intervjuer (Kvale et al., 2009, s. 203). Eksempel på dette er at jeg som forsker påvirker informanten gjennom spørsmålene som ble stilt, og tilbakemeldingene påvirker meg som intervjuer. Hensikten med å analysere kvalitative data er å øke forståelsen av det som er undersøkt. Data fra observasjon og notater analyserte jeg etter hver aksjon. Det er nærmere beskrevet i kapittel 5 hvor funn er beskrevet og analysert.

4.6 Forskningsetikk

For å ivareta det etiske aspektet knyttet til forskningen i prosjektet har jeg vurdert om informasjon som hentes inn, kan kategoriseres som identifiserbare i forhold til enkeltpersoner. I følge personopplysningsloven (2000) utløses meldeplikt eller konsesjonsplikt hvis prosjektet omfatter behandling av personopplysninger og opplysningene helt eller delvis lagres elektronisk (Jacobsen, 2005). Et personregister er «registre, fortegnelser mv. der personopplysninger er lagret systematisk slik at opplysninger om den enkelte kan finnes igjen» (Personopplysningsloven, 2000).

Da det ble planlagt å hente inn personopplysninger i prosjektet som gjorde det mulig å identifisere enkeltpersoner, ble prosjektet meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) for å få tillatelse til å gjennomføre prosjektet. NSD gav i brev av 8.2.2013 tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger. Personvernombudet tilrådte i brevet at prosjektet kunne gjennomføres, med noen kommentarer (vedlegg 2).

4.7 Validitet og reliabilitet

Å validere er å kontrollere. Validitet blir definert som sannhet, riktighet og styrke, i dette prosjektet om en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale et al., 2009). Etterprøvbarehet eller reliabilitet har med forskerens troverdighet å gjøre. Reliabilitet behandles ofte i sammenheng med spørsmålet om resultatet i forskningen kan reproduseres av andre forskere på andre tidspunkt (Kvale et al., 2009).

Forskningen skal være etterprøvbare, det vil si at andre skal kunne sjekke ut det som er gjort. Det vil imidlertid ikke fullt ut være etterprøvbare, blant annet fordi det å gjøre noe nytt vil finne sted i en annen sosial setting. Det vil si konteksten som forskningen er utført i, vanskelig kan gjenskapes.

Hvis datamaterialet som samles inn er relevant for problemstillingen, vil validiteten normalt være høy (Jacobsen, 2005). Dette ble ivaretatt ved planlegging av intervjuene da jeg utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 3). Intervjuguiden ble utarbeidet for å operasjonalisere begrepene kompetanse, kompetanseutvikling i SMB, læring og samarbeid i problemstillingen, og som er beskrevet i teoridel (kapittel 2). Videre at jeg som forsker var bevisst egen rolle i prosessen gjennom utarbeidelse av intervju spørsmål til intervjuguiden og om det kunne ha betydning for intervju prosessen og analyse og drøfting av funn i undersøkelsen.

Dette skal sikre sammenheng mellom problemstillingen, teori og datainnhenting. Med utgangspunkt i begrepene i problemstillingen arbeidet jeg med data fra tidligere forskning og litteratur for å bidra til å styrke validiteten i undersøkelsen. På grunnlag av operasjonaliseringen og spørsmålene i intervjuguiden, er etter min vurdering validiteten tilfredsstillende da det er i samsvar med og forankret i relevant teori.

Jeg valgte semi-strukturert intervju for å få informantene til å fortelle forholdsvis fritt innenfor kompetanseutvikling i egen bedrift, slik at undersøkelsen framskaffet kvalitative data. Hovedbegrunnelsen for valget, var et ønske om å få valide data som gav en forståelse av hvordan kompetanseutvikling foregår i små og mellomstore bedrifter innen bygg- og anleggsbransjen.

For å skaffe data på hvordan Karrieresenteret Opus Hadeland kan bidra til å gjennomføre prosesser med kompetanseutvikling i SMB og hvilke roller de kan ha, valgte jeg aksjonsforskning som strategi videre i prosjektet. I denne sammenheng er i følge Grønmo (2004) pragmatisk validitet mest relevant. Pragmatisk validitet er avhengig av observasjoner og fortolkninger, hvor en handler på vegne av fortolkninger (Kvale et al., 2009). Det handler om i hvilken grad datamaterialet og resultatene i studiet danner grunnlag for bestemte handlinger (Grønmo, 2004). Som eksempel i dette prosjektet, vil det kunne være høy pragmatisk validitet hvis aksjonene danner grunnlag for endringer i bedriften og hos de som var involvert i prosjektet.

Hvis vi får tilnærmet samme resultat med bruk av to ulike kilder, vil disse til en viss grad kunne kryss- validere hverandre (Askerøi & Barikmo, 2010, s. 21). Med kryss- validere forstår jeg at å sjekke data mot andre kilder, kan være med på å øke validiteten på forskningen ved at det anvendes og sammenlignes data fra flere kilder. I dette prosjektet er data fra tidligere forskning benyttet, i tillegg til intervju og litteratur om emnet for å bidra til å styrke validiteten i undersøkelsen.

Reliabilitet er ivaretatt ved at jeg brukte lydopptaker i intervjuene og transkriberte ordrett det som ble sagt i intervjuene. Resultatene i denne undersøkelsen kan vanskelig reproduseres og gjentas, da jeg har brukt semistrukturert intervju og aksjonsforskning som strategi. Imidlertid kan tilsvarende undersøkelse gjennomføres etter samme opplegg, da intervjuguiden er vedlagt rapporten og jeg har beskrevet prosessene og tiltak som er gjennomført. Transparens kan også beskrives som åpenhet i forskningen. Det innebærer at jeg har vært åpen på de valg jeg har

tatt i forskningsprosessen. Dokumentasjonen i prosjektet fra tiltak og aksjoner gjennomført i samarbeid med bedriftsledere og ansatte, er godkjent av bedriftslederne.

Evaluering og drøfting dreier seg om innholdet i tiltakene i prosjektet, sett opp mot problemstilling og relevant litteratur. Bedriftslederne har i samtaler med meg, og med skriftlige tilbakemeldinger gitt tilbakemeldinger hvor de evaluerer prosessen fra sitt ståsted. Utvikling og utprøving av en modell for kompetanseutvikling i SMB er gjennomført i en prosess. Matrisen ble presentert og drøftet i møter med en bedriftsleder, rådgiver på næringsseksjonen i Oppland Fylkeskommune, rådgiver i Karriere Oppland og ledergruppa i Karriere Oppland. Oppsummering av drøftingene er dokumentert i møtereferat. Modellen ble også presentert og drøftet på onsdagsseminaret «Arbeid, arbeidsorganisering og kunnskapsutvikling» ved HiOA Kjeller.

4.8 Styrker og svakhet ved metodene

Undersøkelsens største svakhet sett i forhold til mulighet for generalisering, er at det involverer to bedrifter i første fase, og en bedrift i andre fase over en begrenset periode. Prosjektet burde pågått over lengre tid og involvert flere bedrifter for å bedre den eksterne gyldigheten og relevans i forskningen. En styrke i prosjektet har vært at jeg har hatt mulighet til å gå mer i dybden i bedriften som deltok i hele prosjektet. Å generalisere ut fra data i et mindre utvalg undersøkelsesenheter, til et mer teoretisk perspektiv kalles teoretisk generalisering (Jacobsen, 2005, s. 96). En slik tilnærming er aktuell i dette prosjektet, da jeg har undersøkt to bedrifter i en periode, og en bedrift i siste del av prosjektet. I følge Jacobsen (2005) er det vanskelig å slå fast om denne teorien er gyldig i andre kontekster enn den jeg har studert, og det er en utfordring som en alltid vil møte i kvalitativ tilnærming. På tross av dette har masterstudiet gitt meg ny og nyttig erfaring i forhold til samarbeid med SMB om kompetanseutvikling, blant annet ved å få mulighet til å kjenne de på «pulsene» og erfare hvordan hverdagen deres er.

5.0 Gjennomføring, presentasjon av resultat og analyse av funn

I dette kapitlet presenteres og analyseres datamaterialet fra gjennomførte prosesser i masterprosjektet. Målsetning var at tiltak og aksjoner i prosjektet skulle bidra til at bedriften utviklet sin kompetanse. Prosessene bestod av 2 tiltak og 4 aksjoner som er beskrevet med hensikt, gjennomføring, resultat og analyse av funn.

Tiltak 1: Forberedelse og forankring

Tiltak 2: Kartlegging av nåsituasjonen

Aksjon 1: Analyse av nåsituasjonen, som grunnlag for å definere mål og strategi

Aksjon 2: Kompetanseanalyse

Aksjon 3: Kompetanseplan og iverksetting av kompetanseutviklingstiltak

Aksjon 4: Arbeidsprosesser, arbeidsoppgaver og rutiner

Gjennomførte tiltak og aksjoner har bidratt til å utvikle og prøve ut modell for kompetanseutvikling i SMB. Innhold i modell er illustrert og beskrevet i en matrise i kapittel 3, som bygger på fire faser med ulike tiltak i hver fase.

Samarbeid med bedriftslederen og ansatte ble dokumentert i data fra; notat fra dialogmøter, tilbakemeldinger fra bedriftslederen og ansatte, observasjon fra samlinger med ansatte og refleksjonsnotat. Forskningsprosessen ble dokumentert i en forskningslogg. Jeg har analysert og drøftet data i forhold til teoriområdene i kapittel 2. Verktøy og metoder som er brukt i prosjektet, beskrives i gjennomføring av tiltak og aksjoner.

Delkapitlene med beskrivelse av resultat og analyse av funn inneholder data fra to *spor* som er utviklingsprosessen og forskningsprosessen. Da disse *sporene* er vanskelig å skille, vil beskrivelsen gå noe over i hverandre.

5.1 Utvalg av bedrifter

Utvalget var tre bedrifter innen bygg- og anleggsbransjen. Alle som ble forespurt var informanter i det tredje delprosjektet av masterstudiet, fordi jeg ønsket å bygge videre på funn i denne undersøkelsen (Kristiansen, 2012). Utvalget baserte seg på bedriftstype og størrelse, som var små og mellomstore bedrifter i Hadelandsregionen med inntil 20 ansatte innen bygg- og anleggsbransjen. Bedrift nr. 1 hadde en omsetning på vel 20 millioner med 17 ansatte. Fordi bedriftsleder nr. 1 takket nei til et videre samarbeid knyttet til dette prosjektet, før

intervjuet ble gjennomført, foreligger det ikke mer informasjon om bedrift nr. 1 i dette prosjektet.

Bedrift nr. 2 hadde en omsetning på ca. 10 millioner med 11 ansatte, herav daglig leder, to arbeidende formenn, tre tømrersvenner, to lærlinger og tre ufaglært.

Bedrift nr. 3 hadde en omsetning på ca. 12 millioner med 10 ansatte og en innleid, herav daglig leder, to byggeledere, fem tømrersvenner og tre lærlinger. Alle ansatte var menn.

Bedriftene var aksjeselskap med samme type oppdrag hovedsakelig innenfor nybygg av boliger, mindre industribygg, rehabilitering, noe grunnmur. De leier inn underentreprenører til blant annet gravearbeider, rørlegger, ventilasjon, elektro og maler. Utvalget var basert på et ønske om å bygge videre på funn i undersøkelse i tredje deloppgave i masterstudiet (Kristiansen, 2012).

5.2 Forberedelse og innsalg

I uke 28/12 henvendte jeg meg til to bedriftsledere innen bygg- og anleggsbransjen, begge var informanter i det tredje delprosjektet i masterstudiet (Kristiansen, 2012). Jeg sendte dem en e-post hvor jeg henviste til tidligere samtaler og intervju og informerte om at henvendelsen gjaldt et samarbeid i forbindelse med dette masterprosjektet, og et ønske om et samarbeid med bedriftene om kompetanseutvikling.

Som oppfølging av e-post ringte jeg bedriftslederne for å snakke om forespørselen jeg hadde sendt, og for å avtale et møte med dem. Bedriftsleder nr. 1 takket ja til et samarbeid om kompetanseutvikling, og vi avtalte at jeg skulle ta ny kontakt med bedriften når jeg var noe lenger i prosessen i masterprosjektet.

Bedriftsleder nr. 2 ønsket et møte med meg. I møtet med bedriftslederen snakket vi om mulige samarbeidsområder innen kompetanseutvikling i bygg- og anleggsbransjen. Vi snakket om kartlegging av kompetansebehov, kompetanseplan, opplæringstiltak for enkeltbedrifter og/eller flere bedrifter, kompetanseutviklingstiltak for tømrerlærlinger og ansatte, HMS, kvalitetssystem og utvikling av rutiner, kompetanseutvikling for arbeidsledere/baser samt faget prosjekt til fordypning. Møtet ble avsluttet med tilbakemelding fra bedriftslederen om at han var positiv til et samarbeid om kompetanseutvikling med han og de ansatte. Vi avtale at jeg skulle ta ny kontakt senere på høsten for å avklare videre prosess.

Jeg tok som avtalt ny kontakt med bedriftsleder nr. 1, som i telefon hadde takket ja til samarbeid om kompetanseutvikling. Dagen før avtalt møte fikk jeg e-post fra bedriftslederen med denne tilbakemeldingen:

Etter en nøye vurdering, så har vi kommet frem til at denne prosessen må vente i vår bedrift. Vår bedrift er i ny utviklingsfase, hvor ekspandering står sentralt. Av denne grunn vil jeg måtte utsette vårt møte, da vi dessverre ikke har anledning til å gjennomgå de prosesser du jobber med. Jeg beklager, men etter en nøye vurdering har vi besluttet dette (Bedriftsleder nr. 1).

Da bedriftsleder nr. 1 takket nei til samarbeid i forbindelse med masterprosjektet, tok jeg samme uke kontakt med bedriftsleder nr. 3. Vi avtalte et møte som ble gjennomført i uke 46/12, og bedriftsleder nr. 3 var positiv til et samarbeid om kompetanseutvikling. I møtet snakket vi om kompetanseutvikling generelt, kartlegging av kompetansebehov, kompetanseplan, opplæringstiltak for ansatte, kompetanseutviklingstiltak for tømmerlæringer, HMS, kvalitetssystem og kompetanseutvikling for arbeidsledere/baser. Det ble også avholdt ett møte til med bedriftsleder nr. 2, der vi snakket om videre prosess og en eventuell samarbeidsavtale om kompetanseutvikling.

5.2.1 Forankring og avtale

Som grunnlag for møte med bedriftslederne i uke 46/12 utarbeidet jeg et informasjonsbrev (vedlegg 1) som jeg sendte til dem på epost. I samme uke hadde jeg et møte med hver av bedriftslederne hvor jeg gikk gjennom utsendt informasjon og presenterte forslag til videre prosess. Vi brukte noe tid på å avklare spørsmål fra bedriftslederne. Møtene ble avsluttet med signering av avtale hvor begge parter forpliktet seg til et samarbeid om kompetanseutvikling i bedriften (vedlegg 5). Ingen av bedriftene hadde ansatte som var fagorganisert. Etter bedriftsledernes ønske, deltok ingen ansatte i dette møtet.

Neste tiltak i prosessen ble avtalt til å inneholde kartlegging av bedriftens nåsituasjon innenfor arbeidet med kompetanseutvikling. Etter min oppfatning var det aktuelt å avklare om det var behov for formell utdanning i bedriftene, eller om det i stor grad var behov for kompetanseutvikling rettet inn mot arbeid og arbeidsoppgaver. Etter kartlegging av nåsituasjonen ville det være aktuelt å se på hvordan dette kunne gjøres.

5.2.2 Resultat og analyse av funn

Jeg opplevde at bedriftslederne var positive til forespørselen om et samarbeid om kompetanseutvikling. At bedriftsleder nr. 1 takket nei til samarbeid om kompetanseutvikling grunnet intern prosess i bedriften kom overraskende på meg, da bedriftslederen hadde gitt tilbakemelding om at han var positiv til et samarbeid. Slik jeg tolket tilbakemeldingen var det en hendelse knyttet opp mot rammebetingelser SMB arbeider under, og det så ut til å være en konsekvens av at arbeidslivets overordnede mål er å produsere varer og tjenester (Illeris & Nordgård, 2012). For om mulig å unngå slike uforutsette hendelser er det nødvendig med god forankring og innsalg i bedriften, og det må inngås skriftlige avtaler som forplikter begge parter i gjennomføring av tilsvarende prosesser i SMB. I innledende samtaler er språkbruk avgjørende fra forskerens side, for at forsker og praktiker kommer i inngrep med hverandre (Sannerud, 2003, s. 16).

I dette prosjektet valgte jeg å formulere avtalen slik at bedriften kunne trekke seg fra samarbeidet uten begrunnelse. Hensikten var å gi bedriftene mulighet til trekke seg fra samarbeidet, dersom de ikke opplevde at prosjektet nådde planlagt målsetning. Erfaringene fra prosjektet tilsier at det må inngås forpliktende avtale hvor bedriften også forplikter seg overfor forsker eller prosessveileder. Hvis årsak til stopp i slike prosjekt kan løses ved å endre kurs, vil prosjektet kunne gjennomføres. En relevant faktor i denne sammenheng er at gjennomføring av endringsprosesser i SMB normalt tar lang tid. Med dette menes at utviklingsprosesser trenger tid, da det normalt vil være motstand mot forandring som det må arbeides med over tid. I følge Nordhaug (2004) kan det skyldes manglende motivasjon, frykt, angst og behov for trygghet. Tid har i dette prosjektet sammenheng med resultat, noe funn og resultat viser.

Bedriftsleder nr. 2 og nr. 3 undertegnet samarbeidsavtale i uke 46/12. Det så ut til at bedriftslederne hadde noe ulikt fokus på arbeidet med kompetanseutvikling. Bedriftsleder nr. 2 var tydelig på at han ønsket å videreutvikle kompetansen i sin bedrift, samtidig som han gav uttrykk for at de gjorde mye fra før. Bedriftsleder nr. 3 var noe mindre tydelig på dette, og sa de i stor grad drev med kompetanseutvikling knyttet til lærlingene. Det var derfor spennende å fortsette samarbeidet med begge bedriftene. I arbeidet ville det være avgjørende med god forankring og at ansatte i bedriftene involveres. I følge Wenger (2003, s. 168) så oppfatter de ikke at de lærer i arbeid, fordi det de lærer er deres praksis. Det er en del av deres hverdag og praksisfellesskap, ikke egen aktivitet som mange er kjent med fra skolegang.

Funn i undersøkelsen i det tredje delprosjektet av masterstudiet, indikerte at det ikke var stort behov for formell utdanning (Kristiansen, 2012). Da denne undersøkelsen baserte seg på intervju med mer generelle spørsmål, var målet at det skulle gi et mer nyansert bilde ved å gå dypere inn i prosess i et utvalg med færre bedrifter. Jeg antok at de ikke hadde oversikt over kompetansebehovet i bedriften. Årsaken til denne antakelsen var tilbakemelding fra informantene i intervju i 2012 hvor de blant annet gav tilbakemelding om klager på utført arbeid, noe som tilsa at kompetansen ikke var god nok (Kristiansen, 2012). På dette området ønsket de derfor å sette inn tiltak. For å gå dypere inn denne problematikken valgte jeg å fortsette arbeidet med en prosess for å kartlegge og beskrive nåsituasjonen i bedriftene i deres arbeid med kompetanseutvikling.

Hovedresultat fra dette tiltaket var at bedriftsleder nr. 1 takket nei til et samarbeid om kompetanseutvikling grunnet intern utviklingsfase. Dette førte til at jeg tok kontakt med bedriftsleder nr. 3, fordi jeg ønsket å samarbeide med to bedrifter i dette prosjektet. Tid er en viktig faktor i samarbeid med SMB om kompetanseutvikling for å skaffe seg innsikt i bedriften, og i arbeidet med brukerforankring i forhold til leder og ansatte og innsalg. Med innsalg menes forankringsarbeidet og planlegging av forsknings og utviklingsarbeidet, som er å anse som en læreprosess både for praktiker og forsker (Sannerud, 2003).

Prosessveilederens/forskerens språkbruk er avgjørende for at prosessveileder/forsker og praktiker kommer i dialog med hverandre. Det ble inngått skriftlig avtale med bedriftsleder nr. 2 og nr. 3, om et samarbeid om kompetanseutvikling i deres bedrifter knyttet til dette prosjektet.

Resultatene indikerer at tid er en faktor som det må tas hensyn til arbeidet med utvikling av modell for kompetanseutvikling i SMB, fordi prosessene krever tid og de lever ikke av seg selv. Det har sammenheng med humanistiske læringsprinsipper som tar sikte på å klargjøre behov hos de lærende for at læring skal skje (Moxnes, 1995). Innsalg med forankring og planlegging er sentralt, det har sammenheng med tid og språkbruk og det er å anse som en læreprosess hos deltakerne. Resultat fra dette prosjektet tilsier at avtaler i tilsvarende fremtidige prosjekt må være forpliktende for begge parter, og eventuell avslutning av et samarbeid må begrunnes.

5.3 Kartlegging av nåsituasjon

Dette kapitlet omhandler gjennomføring av intervjuer som hadde til hensikt å kartlegge nåsituasjonen i to bedrifter innenfor deres arbeid med kompetanseutvikling, samt skaffe data til dette prosjektet.

Jeg hadde utarbeidet et notat med min definisjon av kompetansebegrepet som i dette prosjektet var de kunnskaper, ferdigheter og holdninger som individet må ha for å kunne løse oppgavene hun/han skal utføre. Videre definerte jeg begrepene yrkeskompetanse, formell kompetanse, ikke-formell kompetanse, uformell kompetanse, basiskompetanse og realkompetanse for å synliggjøre kompleksiteten med kompetansebegrepet. Utvalget baserte seg på de begrep jeg anså som mest aktuelle i denne fasen av prosessen (se avsnitt 2.2.1). Begrepsavklaringene sendte jeg dem i e-post i forkant av møtet, sammen med avtale om samtale/intervju for kartlegging av nåsituasjonen.

I innledende fase av intervjuet snakket vi om begrepene med målsetning om felles forståelse av kompetansebegrepet under intervjuet og i videre prosess.

5.3.1 Intervju

I dette avsnittet beskrives gjennomføring av intervjuer for kartlegging av nåsituasjonen i bedriftene i arbeidet med kompetanseutvikling. For å innhente data på hvordan SMB arbeidet med kompetanseutvikling i egen virksomhet, og hvilke tanker de hadde om kompetanseutvikling i egen virksomhet hadde jeg utarbeidet en intervjuguide. Intervjuet ble gjennomført som semistrukturert intervju, basert på en intervjuguide (vedlegg 3) som tok utgangspunkt i spørsmål om «Hvordan arbeider SMB med kompetanseutvikling i egen virksomhet, og hvilke tanker har de om kompetanseutvikling i egen virksomhet?» Intervjuguiden var bygget opp med tema, og tilhørende spørsmål som ble brukt som en sjekklister i intervjuet.

Intervjuene ble etter avtale med informantene, gjennomført i lokalene til Karrieresenteret Opus Hadeland i ett møte med hver av bedriftslederne. Intervju med bedriftsleder nr. 2 varte i 48 minutter, og intervju med bedriftsleder nr. 3 varte i 42 minutter. Bedriftslederne hadde forberedt seg til intervjuet, og startet med å beskrive bedriftens organisering, type oppdrag, omsetning, oversikt over ansatte, ansattes utdanning, arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Data fra intervjuene presenteres opp mot de ulike temaene i intervjuguiden (vedlegg 3). Videre analyseres og drøftes data i forhold til teoriområdene i kapittel 2.

Presentasjon av data fra intervjuene starter med spørsmål om hvordan de arbeider med kompetanseutvikling i egen virksomhet. Videre tar jeg frem funn knyttet til de andre temaene i intervjuguiden.

5.3.2 Beskrivelse av utvalgte bedrifter

Utvalget var to bedrifter innen bygg- og anleggsbransjen (se delkapittel 5.1). Informantene i intervjuene var leder av bedriftene. Da bedrift nr. 1 takket nei til et samarbeid før intervjuet, er utvalgte bedrifter videre i prosjektet bedrift nr. 2 og nr. 3.

Informantene beskrev sine markedsutfordringer noe forskjellig. Bedriftsleder nr. 3 gav uttrykk for at de ville «selge mest mulig eneboliger» og at de har spesialisert seg på det. Den største markedsutfordringen for denne bedriften ble beskrevet med mange tilbydere med tilbakemeldingen: «det er utfordringer på Hadeland fordi det er mange om beinet her. Har en tre – fire - fem forskjellige hus-leverandører». Slik jeg tolket tilbakemeldingene var antall tilbydere og konkurransen om kundene hovedutfordringen til denne bedriften.

Bedriftsleder nr. 2 beskrev deres markedsutfordringer som «ikke så mange nå om dagen, vi gjør ikke så mye for å få tak i jobber da oppdragene kommer over telefon». Han sa at «det er alltid priser som er den største bøygen, det er å ikke være for dyr og å gjøre en god jobb, så utfordringen er å levere kvalitet». Dette ble knyttet til arbeid med dokumentasjon, byggesøknader og oppfølging av byggeprosjekt som ansvarlig søker. For bedriftsleder nr. 2 var også markedet en utfordring, med fokus på kvalitet og pris.

Hovedutfordringen så ut til å være organisering og kompetanse, da daglig drift i stor grad er avhengig av bedriftslederen. Samtalen ble videre knyttet opp mot spørsmål i intervjuguiden. Tilbakemeldingene fra informantene beskrives i forhold til temaene i intervjuguiden.

5.3.3 Hvordan arbeider SMB med kompetanseutvikling i egen virksomhet?

Jeg startet med hvordan bedriftene arbeider med kompetanseutvikling i egen virksomhet i dag. I dette prosjektet har jeg med utgangspunkt i Lai (2004) sin definisjon av kompetanse definert kompetanse som: de kunnskaper, ferdigheter og holdninger som individet må ha for å kunne løse oppgavene hun/han skal utføre.

Informantene gav uttrykk for at kompetanseutvikling er viktig og de ønsket å utvikle ansattes kompetanse. En av informantene sa det slik:

For de ansatte så er det to ting som er viktig for at de skal utvikle seg videre innen kompetanse. Det ene er at det er bra for firmaet, at de får et større fagfelt. Det andre er at de ansatte ikke skal forsvinne fra firmaet, ved at de gis andre roller i firmaet som de kan strekke seg mot.

Hvordan dette gjøres i praksis varierer noe mellom bedriftene. Bedriftene hadde ikke planer eller strategier for kompetanseutvikling for ansatte utover opplæringsplan for lærlingene. Kompetanseutvikling iverksettes i stor grad som interne tiltak ved behov og når det dukker opp aktuelle tilbud. Bedrift nr. 3 som var tilknyttet kjede, så ut til i større grad å ha tiltak med kurs for bedriftsledere enn enkeltstående bedrift.

Kompetanseutvikling for alle ansatte var i hovedsak intern opplæring som i størst grad foregikk som instruksjon/veiledning av ansatte i praksisfellesskapet (Lave & Wenger, 2003) på byggeplass, som en av lederne kaller «to-spann» hvor de lærer av hverandre. Det var imidlertid ikke satt i system og ble gjennomført ved behov.

Begge bedriftene hadde gjennom de siste årene hatt noen kurs for de ansatte med bruk av eksterne tilbydere. Det så ut til at bedrift tilknyttet kjede i større grad hadde kurs for ansatte fra leverandører, for eksempel på nye produkt. Dette indikerer at bedrifter tilknyttet kjede, har noe mer kurstilbud enn enkeltstående bedrifter.

Rammebetingelser og fortrinn for å arbeide med kompetanseutvikling så ut til å være tilnærmet det samme. Bedriftsleder nr. 3 gav uttrykk for at «de har et stort fortrinn fremfor «store» bedrifter med å drive opplæring i tømmerfaget». Dette begrunnes blant annet med at de bygger husene fra bunnen av, og at de har direkte kontakt med lærlingene i opplæringssituasjonen. All kompetanseutvikling foregår i arbeidstid, noe i samlet gruppe, ellers i stor grad i praksisfellesskapet (Lave & Wenger, 2003).

Bedriftsleder nr. 2 gav tilbakemelding om at det «helt klart er det faglige, god kvalitet og måten lærlingene læres opp på». Han sa at de har fortrinn ved at bedriften har «god økonomi og flinke ansatte som leverer varene, bedriften har et godt renommé` og faglig står vi ikke bak noen». Videre sa han at de ansatte har en yrkesstolthet som de har utviklet i bedriften, og de

har varierte arbeidsoppgaver som gir en god faglig utvikling. All kompetanseutvikling foregår i arbeidstid, i stor grad ved det leder betegner som «i to-spann».

Ingen av bedriftene hadde system for å registrere kompetansebehov, og de hadde ikke system for gjennomføring av medarbeidersamtaler. Bedriftsleder nr. 2 hadde gjennomført medarbeidersamtaler for en tid tilbake, noe bedriftslederen sa han ønsket å ta tak i igjen. Bedrift nr. 3 som var tilknyttet kjede, hadde tilgang til et system for registrering av kompetanse, det var ikke tatt i bruk.

På spørsmålet om hvordan bedriften tenker om å arbeide videre med kompetanseutvikling, gav informantene noe ulik tilbakemelding. Bedriftsleder nr. 3 sa «på nåværende tidspunkt ser det ut til å være lite aktuelt med prosess for kompetanseutvikling i bedriften». Dette ble begrunnet med at alder på de fleste ansatte var under 30, og det som ble prioritert var kompetanseutvikling for lærlingene i bedriften. Han sa videre: «hadde jeg hatt 10 ansatte 30 til 40 åringer, så hadde det vært annerledes». Intervjuet gikk videre over på opplæring av lærlingene i bedriften. Informanten gav uttrykk for at det kunne være aktuelt å samarbeide om tiltak for kompetanseutvikling, da han sa at «lærlingene har nok behov for mer opplæring, de er ganske lette på teorien ved svenneprøven». Videre snakket vi om kompetanseutvikling for lærlinger med eksempel innenfor halvårsvurdering, «minifagprøver» og relevant opplæring for lærlinger som kunne være felles behov i flere bedrifter. Daglig leder sa det kunne være aktuelle områder å arbeide videre med. Han skulle derfor sende meg bedriftens opplæringsplan for lærlingene.

Bedriftsleder nr. 2 gav tilbakemelding om at han ønsket å gjennomføre prosess med kompetanseutvikling i bedriften, og at det var aktuelt med et samarbeid om dette. Han sa «jeg må ha eksternt hjelp for å utvikle dette videre. Bedriften har midler til å kunne gjøre det, og er villige til å gjøre det. Jeg ser nødvendigheten av det».

5.3.4 Veien videre med kompetanseutvikling i SMB

I siste del av intervjuet dreiet samtalen seg om videre arbeid med kompetanseutvikling i bedriftene, og hvordan Karrieresenteret Opus Hadeland kan bidra til å gjennomføre prosesser med kompetanseutvikling i SMB.

På spørsmål om hvilke tanker de hadde om å gjennomføre prosess med kompetanseutvikling i bedriftene, opplevde jeg noe usikkerhet hos informantene. Bedriftsleder nr. 2 gav

tilbakemelding om at: «Jeg tør ikke å si nå hvor flink jeg blir til å gjøre dette, og hvor mye jeg får lagt i det. Men det er noe jeg vil bruke tid på og se på».

Bedriftsleder nr. 3 gav tilbakemeldingen «jeg føler vel egentlig ikke så mye nå, når vi driver med lærlingene. Men etter hvert når gutta blir litt eldre må vi fornye dem litt, på sikt når vi beholder dem over noen år må de oppgraderes litt».

Som en videreføring av temaet gav jeg eksempel på hva jeg legger i begrepet prosess med kompetanseutvikling, og gav informantene brosjyre for *kompetanseveiviseren* (Lerfald & Bråtå, 2014) som Oppland Fylkeskommune tilbyr SMB. I fortsettelsen snakket vi om at aktuelle elementer i slike prosesser var kompetansekartlegging, motivasjon for læring og utvikling eller planlegging og tilrettelegging av opplæringstiltak. Etter gjennomgangen stilte bedriftsleder nr. 2 spørsmålet: «Kan dette være både for kvalitetssikring og HMS?» noe jeg bekreftet at det kunne være.

Videre i samtalen kom vi inn på ulike tiltak for å registrere eller kartlegge kompetanse i bedrifter. Som oppfølging spurte bedriftsleder nr. 2: «har du noe på medarbeidersamtaler, noe generelt – det kunne jeg godt tenke meg og sett, og ut fra det laget noe eget som passer firmaet».

På spørsmål om hvilke ansatte som bør involveres gav bedriftsleder nr. 2 uttrykk for at «det fins vel egentlig ingen begrensninger på hvem som kan være med på det». Som oppfølging snakket vi om hvilke ansatte som skulle involveres. Her gav en av informantene tilbakemelding om at det etter hans oppfatning var ansatte som det kanskje ikke var aktuelt å involvere i arbeidet. Han sa at «den flinkeste snekkeren jeg har, han nytter det ikke å ha med på noe sånt – han vil ikke, han røyker og arbeider og det er det han kan». Videre sa han at «en annen tømrer som er ung har utvidet sertifikatet sitt og vil videre i livet. Han vil heller ikke arbeide for bedriften til han blir pensjonist, han må vi gi noe mer i livet enn å bare være snekker».

Bedriftsleder nr. 3 gav tilbakemelding om at det kunne være aktuelt med kartlegging av kompetansen til fagarbeiderne i bedriften. Tilbakemeldingen var: «det kan være for de faglærte kanskje, enkel kartlegging for å se om det er behov».

Avslutningsvis snakket vi om når tiltak med kompetanseutvikling skulle gjennomføres. Det ble avklart med begge informantene at spørsmålet skulle tas opp og avklares i neste møte med

dem, i sammenheng med godkjenning av nåsituasjonen og prioritering og planlegging av tiltak for kompetanseutvikling i deres virksomhet.

Etter at intervjuene var gjennomført, avtalte jeg nytt møte med hver av bedriftslederne hvor beskrivelse av nåsituasjonen skulle godkjennes som grunnlag for videre prosess.

Det ble også avtalt at jeg skulle utarbeide og sende oppsummering av samtalen og intervju, og forslag til beskrivelse av bedriftens nåsituasjon til bedriftslederne. Noen aktuelle spørsmål til avklaring som grunnlag for videre prosess var:

- Hva skal det arbeides med, og hvordan skal det gjennomføres?
- Hvilke ansatte bør involveres?
- Når bør det gjennomføres, og i hvilken periode?

Jeg presiserte i samtalene at prosessen skulle gjennomføres på områder der bedriften opplevde det var behov for kompetanseutvikling. Det skulle være til nytte for bedriften, og det ville ikke medføre andre kostnader for bedriften enn det arbeidet og den arbeidstid som legges ned. Eventuelle kompetanseutviklingstiltak med kjøp av tjenester skulle dekkes av bedrift. Avslutningsvis bekreftet begge informantene at de ønsket et videre samarbeid om kompetanseutvikling knyttet til dette prosjektet.

5.3.5 Resultat og analyse av funn

Informantene var operative ledere, som er «personer som leder de medarbeiderne som utfører de tusenvis av tjeneste- og produksjonsoppgaver arbeidsvirkeligheten består av» (Innbjør & Kleiveland, 2007, s. 16).

For å skape felles begrepsgrunnlag, hadde jeg definert relevante begrep knyttet til kompetanse i dette prosjektet. Bedriftsleder nr. 2 gav tilbakemelding om at det var bra å få en slik oversikt, og at vi snakket om den i innledende fase. Dette er i tråd med Nygren (2004) sin teori om at kompetanse må settes inn i en sammenheng for å forstå hva kompetanse er og hvordan den utvikles. Kompetanse må knyttes til konkrete personer og det gis mening ved at det sees i forhold til oppgaver som skal løses. Begge bedriftene hadde i de siste årene hatt noen kurs for alle ansatte. Det så ut til at bedrift tilknyttet kjede i større grad hadde kurs for alle ansatte. Dette funnet indikerer samme resultat som FAFO rapport 461, som viste at innenfor bygg- og anleggsbransjen står leverandører av produkter for 36 % av opplæringen (Hagen & Skule, 2004).

Rammebetingelser og fortrinn for å arbeide med kompetanseutvikling så ut til å være tilnærmet det samme. All kompetanseutvikling foregikk i arbeidstid, noe i samlet gruppe, ellers i stor grad i praksisfellesskapet innenfor mester svenn forholdet. Bedriftsleder nr. 3 gav uttrykk for at «de har et stort fortrinn fremfor «store» bedrifter med å drive opplæring i tømmerfaget». Dette begrunnes blant annet med at de bygger husene fra bunnen av, og at de har direkte kontakt med lærlingene i opplæringssituasjonen. Dette er i tråd med Lave og Wenger (2003) sin teori med bruk av begrepet legitim perifer deltakelse, der den nyankomne (lærlingen) blir en del av praksisfellesskapet.

Bedriftsleder nr. 2 gav tilbakemelding om at det «helt klart er det faglige, god kvalitet og måten lærlingene læres opp på». Han sa at de har fortrinn ved at bedriften har «god økonomi og flinke ansatte som leverer varene, bedriften har et godt renommé og faglig står vi ikke bak noen». Videre sa han at de ansatte har en yrkesstolthet som de har utviklet i bedriften, og de har varierte arbeidsoppgaver som gir en god faglig utvikling. All kompetanseutvikling foregår i arbeidstid, i stor grad ved det leder betegner som «i to-spann». Tilbakemeldingen er eksempel på at kompetanseutviklingen utvikles gjennom deltakelse i fellesskapet (Lave & Wenger, 2003).

Ingen av bedriftene hadde system for å registrere kompetansebehov, og de gjennomfører ikke medarbeidersamtaler. Bedriftsleder nr. 2 ønsket å ta tak i det igjen. Bedrift nr. 3 som var tilknyttet kjede, hadde tilgang til system for registrering av kompetanse som ikke var tatt i bruk. Tilbakemeldingene er i samsvar med resultat fra undersøkelse utført av Nordhaug (2004) i perioden 1995 til 2003. Undersøkelsen viser en nedgang fra 69 % til 62 % i antall SMB med mindre enn 20 ansatte som arbeider med kartlegging av ansattes kompetansebehov (Nordhaug & Brandi, 2004). Ut fra dette ser det ut til at SMB kan ha mer behov for veiledning i slikt arbeid enn større bedrifter.

På spørsmålet om hvordan bedriften tenker om å arbeide videre med kompetanseutvikling, gav informantene ulik tilbakemelding. Bedriftsleder nr. 3 sa «på nåværende tidspunkt ser det ut til å være lite aktuelt med prosess for kompetanseutvikling i bedriften», med begrunnelse om at fleste ansatte var under 30 år, og de prioriterte kompetanseutvikling for lærlingene i bedriften.

Informantene virket ulikt motivert for videre samarbeid om kompetanse-utvikling.

Bedriftsleder nr. 2 var tydelig på at han var interessert og motivert for videre prosess. På tross

av ulike innfallsvinkler til temaet kompetanseutvikling, falt samtalen med bedriftsleder nr. 3 «tilbake til lærlingene» og opplegg rundt dem. Dette til tross for at han i en periode av intervjuet var inne på det mer generelle og alle ansatte. For meg så det ut til han ikke var bevisst at de drev med kompetanseutvikling for ansatte i bedriften. Jeg opplevde og ikke nå «helt» frem til denne informanten i intervjuet, og jeg fikk inntrykk av at han ikke ønsket å slippe meg inn i deres «verden». Om det var riktig oppfattet, stilte jeg ikke spørsmål om. Det vil derfor ikke være mulig å gi svar på dette. Prosessen videre ville vise om inntrykket var riktig. I ettertid har jeg reflektert over dette, og spørsmålet er på den andre siden om innsalget jeg gjorde var godt nok. I følge Sannerud (2003, s. 16) er det avgjørende i innledende prosesser at forskeren er bevisst sin språkbruk, for at forsker og praktiker skal komme i inngrep med hverandre. Denne erfaringen er viktig å ha med seg i prosjektet videre, og i utvikling av modell for kompetanseutvikling i SMB.

Ved spørsmål om å involvere ansatte sa bedriftsleder nr. 2 at «det fins vel egentlig ingen begrensninger på hvem som kan være med på det». Som oppfølging snakket vi om hvilke ansatte som skulle involveres. Da gav han tilbakemelding om at det etter hans oppfatning var ansatte som det kanskje ikke var aktuelt å involvere i arbeidet. Han sa at «den flinkeste snekkeren jeg har, han nytter det ikke å ha med på noe sånt – han vil ikke, han røyker og arbeider og det er det han kan».

Kartlegging av nåsituasjonen i bedriftene i denne undersøkelsen så ut til å være i samsvar med beskrivelse av hva som kjennetegner SMB når det gjelder kompetanseutvikling i delkapittel 1.3, og tidligere undersøkelser. Den vesentligste delen av kompetanseutviklingen foregår i praksisfellesskapet, der kompetanse utvikles gjennom deltakelse i fellesskapet (Lave & Wenger, 2003). Hovedtrenden viste at de var opptatt av kompetanseutvikling for ansatte, og det skjedde i en kombinasjon med bruk av interne ressurser kombinert med kjøp av tjenester. En av informantene sa det slik: «Kompetanseutvikling er viktig, ikke bare det personlige overfor kunden men også for personlig utvikling slik at det gir større trygghet og de ønsker kanskje å gjøre en enda bedre jobb», noe som bekrefter funn i tidligere undersøkelser (Kristiansen, 2012).

Bedriftslederne hadde et bevisst forhold til kompetanseutvikling for lærlingene, da de hadde opplæringsplaner for lærlingene i bedriften. For ordinært ansatte så det ut til å være mer tilfeldig når kompetanseutvikling planlegges og gjennomføres. Funn i undersøkelsen viste at de var interessert i samarbeid med Karrieresenteret Opus Hadeland om kompetanseutvikling.

For å få oversikt over kompetansebehov i SMB, må det etableres møteplasser hvor kompetanseutvikling er tema. Det er i samsvar med undersøkelse utført av Grepperud og Roos (2008). En avgjørende faktor er at ledere engasjerer seg i arbeidet, og at de involverer ansatte og motiverer dem til å delta på kompetanseutviklingstiltak (Kristiansen, 2012).

Hovedresultat fra kartleggingen var at begrepsavklaring knyttet til kompetansebegrepet var nyttig for å sette kompetansebegrepet inn i en sammenheng, og for å skape felles begrepsforståelse (Nygren, 2004). Kompetanseutvikling i SMB ser ikke ut til å være planlagt for ordinært ansatte, og de har ikke system for å kartlegge kompetanse (Nordhaug & Brandi, 2004). Den vesentligste delen av kompetanseutviklingen foregår i praksisfellesskapet (Lave & Wenger, 2003) med bruk av egen kompetanse, og det ser ut til at bedrifter tilknyttet kjede i større grad har kurs for ansatte (Kristiansen, 2012).

Kartlegging av kompetansebehov og planlegging av tiltak ser ut til å være områder som SMB har behov for veiledning innenfor, slik at de kan komme i gang med systematisk arbeid med kompetanse. Det bekrefter at *kompetanseveiviseren* (Oppland Fylkeskommune, 2012b) er et aktuelt virkemiddel for SMB innen bygg- og anleggsbransjen. På spørsmål om å involvere ansatte, gav en av informantene tilbakemelding om at «det fins vel egentlig ingen begrensninger på hvem som kan være med på det». Tilbakemeldingen tydet på at det var aktuelt å involvere de ansatte i arbeidet.

5.4 Analyse av nåsituasjonen, mål og strategi

Videre prosess i masterprosjektet ble gjennomført med aksjonsforskning som strategi. Den første aksjonen bestod av ett dialogmøte med hver av bedriftslederne. Hensikt med aksjonen var å godkjenne beskrivelse av nåsituasjonen, avklare videre samarbeid, definere målsetning for arbeidet, avklare roller og planlegge veien videre. Analyse av kartlagt og beskrevet nåsituasjon for bedriftene i deres arbeid med kompetanseutvikling, skulle danne grunnlag for prioritering av tiltak og planlegging av videre prosess i samarbeid med bedriftslederen og ansatte.

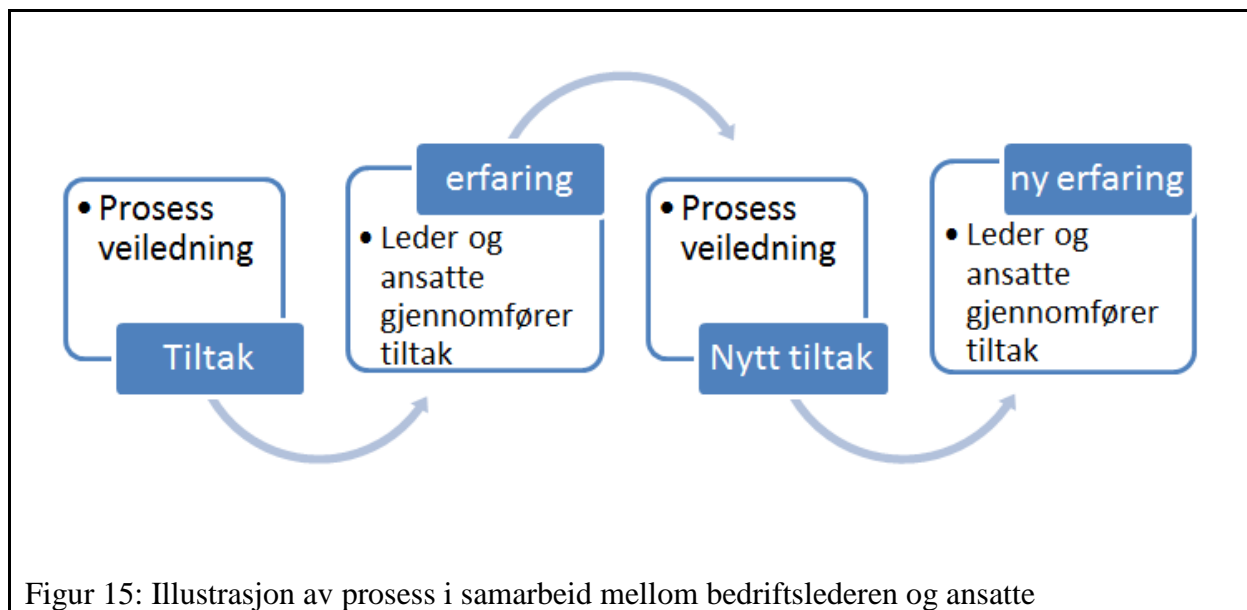
I arbeidet med å beskrive nåsituasjonen i bedriftene, hadde jeg på grunnlag av kartleggingen dannet meg et bilde av områder det kunne være aktuelt å arbeide med:

- Gjennomføre prosess med kompetanseutvikling hvor ansatte involveres for å definere kompetansekrav, kartlegge beholdning og avdekke behov

- Utvikle møteplasser i daglig drift hvor tiltak kan gjennomføres
- Medarbeidersamtaler
- Kjøp av tjenester HMS, internkontroll osv.
- Utvikle rutiner og planer for drift (del av internkontroll)

5.4.1 Gjennomføring

Aksjonen ble gjennomført i møter i lokalene til Karrieresenteret Opus Hadeland, ett møte med hver av bedriftslederne som var informanter i intervjuet. Jeg hadde skrevet oppsummering av intervjuene og utarbeidet forslag til beskrivelse av nåsituasjonen for hver av bedriftene innenfor arbeidet med kompetanseutvikling. Forslaget var sendt bedriftslederne som saksgrunnlag til møtet. Møtene startet med gjennomgang av beskrevet nåsituasjon (vedlegg 6). For å illustrere hvordan prosessene i prosjektet kunne gjennomføres, hadde jeg utarbeidet en figur som jeg brukte i møtet med bedriftslederne.



Figur 15: Illustrasjon av prosess i samarbeid mellom bedriftslederen og ansatte

Figur 15 illustrerer gjennomføring av kompetanseutviklingstiltak i en utviklingsprosess der bedriftslederen var prosjektleder og jeg var prosessveileder og forsker. Tiltak ble drøftet og planlagt i dialogmøter mellom bedriftslederen og meg. Dialogmøtene ble planlagt og gjennomført etter en fast struktur med; status i arbeidet, veien videre med planlegging av aktuelle tiltak, oppsummering og tilbakemelding på prosessen fra bedriftslederen og meg. Tiltakene ble i neste omgang gjennomført i møte med ansatte, med bedriftslederen som prosjektleder og meg som prosessveileder og forsker.

Møtene med bedriftslederne er beskrevet hver for seg.

Møte med bedriftsleder nr. 2:

Møtet startet med gjennomgang og godkjenning av nåsituasjonsbeskrivelsen. Etter nåsituasjon var gjennomgått og godkjent av bedriftslederen, presenterte han følgende forslag til innhold i videre prosess (brev fra bedriftsleder nr. 2 av 4.3.13):

- Pri 1 Oppfølging av ansatte
 - System for oppfølging
 - HMS
 - Faglig utvikling
 - Kurs (produkter, stillas, våtrom, varme arbeider)
 - Bevis (kjøring med bil og tilhenger, maskinførerbevis)
 - Medarbeidersamtaler

- Pri 2 Plan og bygningslov
 - Sak m/veileder (byggesøknader)
 - Tek 10 m/veileder (byggeteknisk forskrift)

- Pri 3 Sentral godkjenning

- Pri 4 Markedsføring
 - Ansikt utad
 - Oppfølging av kunder før avtale
 - Oppfølging av kunder under utførelse
 - Oppfølging av kunder etter ferdigstillelse

- Pri 5 Sosialt samvær

Vi gikk gjennom og drøftet bedriftslederens foreslåtte tiltak. System for oppfølging av ansatte ble definert til et system med rutiner for oppfølging av ansatte, det vil si en form for personalsystem eller kvalitetssystem. Videre drøftet vi plan for gjennomføring av prosessen basert på foreslåtte tiltak. Vi snakket om interne rutiner, ukeplaner, møter samt sårbarhet i forhold til kompetanse innenfor de ulike arbeidsprosessene i bedriften. Det så ut til at bedriftslederen var helt avgjørende for driften. Bedriftslederen gav tilbakemelding om at han i større grad ønsket å delegere ansvar og oppgaver til ansatte. Han var på hver byggeplass minimum to ganger hver uke. Det var lite skriftlig dokumentasjon fra møter på byggeplass og lite skriftlige planer.

Bedriftslederen bestemte seg for å starte med medarbeidersamtaler og kompetansekartlegging. Som grunnlag for arbeidet fikk han eksempel på skjema for medarbeidersamtale som jeg hadde hentet fra Altinn (2013) sin utgave av medarbeidersamtaler, og skjema for registrering av kompetanse med bruk av CV og kompetanseattest (Vox, 2004) (vedlegg 7). Verktøyet CV og kompetanseattest brukes for å dokumentere realkompetanse i arbeidslivet, og det baserer seg på at den enkelte beskriver egen kompetanse. Kompetanseattest bruker begrepene fagkompetanse, lederkompetanse, personlig og sosial kompetanse som er i samsvar med det Lai (2004) beskriver som arbeidslivets begrep for ulike «kompetanseformer».

For å ha et bredt utgangspunkt for kompetansebegrepet har jeg i delkapittel 2.2 beskrevet begrepet handlingskompetanse. Verktøyet kompetanseattest har sammenheng med begrepet handlingskompetanse, da begrepene som brukes i kompetanseattest er element i individets handlingskompetanse.

Bedriftslederen ønsket å ta med seg skjemaene tilbake på kontoret og se gjennom forslaget. Hvis han ønsket veiledning i bruk, skulle han ta kontakt med meg. Det ble foreslått at det i medarbeidersamtale skulle tas med spørsmål til de ansatte om hva de var fornøyd med, og om det var noe de ønsket å videreutvikle: Hva er bra? Hva kan bli bedre? Bedriftslederen skulle informere ansatte om arbeidet i et informasjonsskriv som han skulle utarbeide. Han fikk med seg kopi av brevet (vedlegg 1) jeg hadde sendt bedriften med forespørsel om samarbeid knyttet til masterprosjektet, for å dele det ut til ansatte i henhold til tilbakemelding fra NSD (vedlegg 2). Brevet (vedlegg 1) beskrev hensikt med prosjektet, min rolle som forsker, og det inneholdt informasjon om at data som blir brukt i masterprosjektet anonymiseres slik at personvern og taushetsplikt ivaretas. Som grunnlag for å arbeide med å registrere kompetanse, sendte jeg eksempel på utfylt kompetanseattest til bedriftslederen samt oppsummering av arbeidet og notat fra dette møtet.

Vi avtalte at jeg skulle være disponibel for veiledning for bedriftslederne. Jeg orienterte HAN om at det var ønske om oppsummering og refleksjon etter hvert møte i prosjektet, og hvert tiltak i bedriften med logg fra bedriftslederen og tilbakemelding fra ansatte. Logg skulle si noe om hva som hadde skjedd, hva var bra og hva kunne vært gjort annerledes?

Bedriftslederen skulle sende meg notat av 4.3.13 samt opplæringsplan for lærlingene. Nytt møte ble avtalt for å godkjenne oppsummering fra dette møtet, og å ha en dialog om bedriftsleders erfaring fra gjennomførte tiltak i bedriften samt planlegge nye tiltak.

Roller ble drøftet i møtet med bedriftslederen for å avklare om jeg som prosessveileder og forsker skulle delta i prosess på samling med ansatte ved kartlegging av kompetanse.

Utgangspunkt var at jeg ønsket å delta i møte med bedriftens ansatte. Jeg orienterte om at jeg kunne veilede, observere, innlede til tema, og at leder burde kjøre prosessen slik at det bidro til kompetanseutvikling i bedriften som grunnlag for varig endring. Med varig endring menes her at prosessen skulle fortsette i bedriften etter at jeg trekker meg ut når dette prosjektet avsluttes. Bedriftslederen ønsket ikke at jeg skulle delta i første møte med ansatte fordi han ønsket å gjennomføre arbeidet i bedriften på egenhånd. Han ønsket å planlegge prosessen i samarbeid med meg som prosessveileder og forsker.

Møte med bedriftsleder nr. 3:

Bedriftslederen godkjente notat med beskrivelse av nåsituasjonen. Han spurte om hva jeg ville gjøre videre. Jeg viste da til notat med beskrivelse av nåsituasjonen, samt til avtalen vi hadde inngått om at utgangspunktet var bedriftens ståsted og kompetansebehov. Hvordan prosjektet skulle gjennomføres, hvilke metoder som skulle benyttes og hva som var ønsket resultat ville bli avklart i en prosess i samarbeid med bedriften (vedlegg 5).

Bedriftslederen sa at han ikke så behov for videre samarbeid om kompetanseutvikling for deres bedrift. Samtidig gav han tilbakemelding om at det som kunne vært av interesse, var å se på opplæringsløpet til lærlinger i tømrerfaget for å videreutvikle dette og kvalitetssikre opplæringen.

Samtalen ble avsluttet med avtale om at vi skulle snakke sammen etter noen dager for å avklare om bedriften ønsket videre samarbeid om kompetanseutvikling knyttet til dette prosjektet. Etter noen dager ringte jeg bedriftslederen som avtalt. Han gav da tilbakemelding om at de ikke ønsket videre samarbeid om kompetanseutvikling knyttet til dette prosjektet.

5.4.2 Resultat og analyse av funn

Etter en rekke utsettelse, var «endelig» møte med bedriftslederne gjennomført, med gjennomgang og godkjenning av beskrevet nåsituasjon for arbeidet med kompetanseutvikling i bedriften. Myhren sin modell i figur 12, s. 49 (Haaland & Nilsen, 2013) illustrerer at kartlegging av nåsituasjonen i bedriftene er en prosess, hvor hensikten er å beskrive «kartet» over nåsituasjonen innenfor temaet for det yrkespedagogiske utviklingsarbeidet.

Avklaring av nåsituasjon: Bedriftslederne godkjente notat med beskrivelse av nåsituasjonen med status over hvordan bedriften arbeidet med kompetanseutvikling. Bedriftsleder nr. 2, takket for god beskrivelse og oppsummering av nåsituasjonen.

Målsetning for videre arbeid: Bedriftsleder nr. 2 ønsket å videreutvikle kompetansen i bedriften, både ansattes og organisasjonen. Bedriftsleder nr. 3 takket nei til videre samarbeid knyttet til dette prosjektet.

Avklaring av roller: Bedriftsleder nr. 2 skulle være prosjektleder og gjennomføre aktuelle prosesser med ansatte i egen bedrift. Jeg skulle være prosessveileder og forsker i samarbeid med bedriftslederen ved planlegging og gjennomføring av prosessen, og jeg skulle delta på samling med ansatte hvis det ble aktuelt senere i prosessen.

Bedriftsleder nr. 2 la frem et notat med områder han ønsket å arbeide med. Første prioritet var oppfølging av ansatte med system for oppfølging, HMS, faglig utvikling, kurs, sertifiseringsbevis og medarbeidersamtaler. Tilbakemeldingen fra bedriftslederen er i tråd med tidligere forskning, hvor det sies at tilnærmingen til SMB bør være kortere kurs (Grepperud & Roos, 2008).

Videre snakket vi om interne rutiner, ukeplaner, møter samt kompetanse knyttet til arbeidsprosesser i bedriftens verdikjede (Innbjør & Kleiveland, 2007). Det så ut til å være lite planer og dokumentasjon fra møter på byggeplass.

Bedriftsleder nr. 2 bestemte seg for å starte arbeidet med kartlegging av kompetanse og medarbeidersamtaler. Den første aksjonen ble derfor planlagt med gjennomføring av medarbeidersamtale og kartlegging av kompetanse med bruk av CV og kompetanseattest (Vox, 2004). Leder ønsket å gjennomføre dette i uke 14, og neste møte med bedriftslederen ble avtalt til uke 15. Jeg skulle være disponibel som prosessveileder for leder og ansatte i prosessen. Jeg ble litt skuffet over at han ikke ønsket at jeg skulle delta i første møte med ansatte. Skuffelsen skyldes i hovedsak at jeg hadde forventning om å delta i møte med ansatte, fordi det ville bidratt med data fra prosessen ved deltakelse i «virkeligheten» i bedriften. Dette for at jeg som prosessveileder og forsker kunne være deltaker i utviklingen av arbeidet, og rette et forskende blikk mot aktiviteter i praksis som er et grunnleggende prinsipp i YPU og FOU (Postholm & Moen, 2009).

Videre arbeid ble planlagt som en aksjonsforskningsprosess hvor resultat og erfaringer fra arbeidet gav grunnlag for innhold i neste aksjon.

Møte med bedriftsleder nr. 3 endte opp med at samarbeidet om kompetanseutvikling i deres bedrift i forbindelse med dette prosjektet ble avsluttet. Jeg opplevde at han hadde annen oppfatning av begrepet kompetanseutvikling enn meg. Dette kan eksemplifiseres ved følgende utsagn i samtalen: «vi har ikke planer om noe opplæring for de ansatte nå, det ser ut til at det kan være aktuelt med våtromskurs for en ansatt og en ansatt som bør lære seg å søke godkjenning(er)». Dette er i samsvar med kartlegging av nåsituasjonen, og funn i tidligere undersøkelser (Kristiansen, 2012), og det er en bekreftelse på at de ikke er bevisst den læringen som foregår i hverdagen. Han sa at «hadde jeg hatt 10 ansatte 30 til 40 åringer, så hadde det vært annerledes». Bedriften arbeidet systematisk på mange områder. De kunne likevel hatt nytte av å sette kompetanse på dagsorden, og videreutvikle dette arbeidet i bedriften. Bedriftslederen uttalte i intervjuet at «lærlingene har nok behov for mer opplæring, de er ganske lette på teorien ved svenneprøven». Dette bekrefter Wenger (2003) sin teori om at de ikke er bevisst sitt eget læringsmiljø, fordi det de lærer er deres praksis.

Dette punktet ble fulgt opp med samtale om opplæring for lærlingene, og leder skulle sende meg opplæringsplanen for lærlingene slik at jeg kunne se gjennom planen. Dette punktet ble ikke fulgt opp av leder. Etter en helhetsvurdering av situasjonen, og tilbakemelding fra bedriftslederen om at han ikke så behov for et videre samarbeid om kompetanseutvikling i bedriften, var det riktig å avslutte samarbeidet knyttet til dette prosjektet.

Hovedresultat fra denne aksjonen var at kartlagt og beskrevet nåsituasjon ble godkjent av bedriftslederne, målsetning for det videre arbeidet ble fastsatt og roller ble avklart.

Bedriftsleder nr. 2 ønsket å fortsette samarbeidet knyttet til dette prosjektet. Han bestemte seg for å starte arbeidet med gjennomføring av medarbeidersamtaler og kartlegging av kompetanse med bruk av CV og kompetanseattest (Vox, 2004). Han ønsket å gjennomføre første del av arbeidet i bedriften selv. Bedriftsleder nr. 3 takket nei til videre samarbeid knyttet til dette prosjektet.

I møtet med bedriftsleder nr. 3, hvor han takket nei til videre samarbeid opplevde jeg en usikkerhet knyttet til at jeg skulle «se dem i kortene». Jeg opplevde jeg ikke hadde mer å bidra med for å motivere til videre prosess og samarbeid. På den andre siden kan det tyde på at innsalget kunne vært bedre fra min side i forhold til språkbruk og tid (Sannerud, 2003).

En annen faktor kan være læringsbarrierer. I det andre delprosjektet av masterstudiet konkluderte jeg blant annet med at:

det er viktig å være oppmerksom på at det ikke bare er ens egne holdninger, men også familiens og i noen grad arbeidsplassens holdninger som har betydning for om voksne begynner på studier eller ikke. Kanskje bør vi i større grad tenke ”den studerende familie” og ”den lærende organisasjon” – ikke bare enkeltindivid? (Kristiansen, 2011, s. 23).

Bedriftslederne er kanskje mer fokusert på kortsiktige resultater, slik at dette blir barriere mot investering i ansattes læring. Denne erfaringen tilsier at holdning til kompetanseutvikling er en faktor det bør være fokus på, slik at det blir positivt ladet og ikke en barriere.

Dette funnet er det viktig å ta hensyn til ved videreutvikling av modell for kompetanseutvikling i SMB. Aktuelt tiltak vil være å ha et sjekkpunkt etter at nåsituasjonen til bedriftene er kartlagt, for å sjekke ut om bedriftslederen er motivert og ser hensikt med et videre samarbeid om kompetanseutvikling.

Videre prosess i dette prosjektet baserte seg derfor på samarbeid med bedrift nr. 2.

5.5 Kompetanseanalyse

Hensikt med den andre aksjonen var å godkjenne notat med oppsummering fra sist møte, og avklare status i gjennomføring av medarbeidersamtaler og kompetansekartlegging i bedrift nr. 2. I henhold til planen fra første aksjon skulle resultat fra medarbeidersamtale og kompetansekartlegging danne grunnlag for kompetanseanalyse og prioritering av nye tiltak.

5.5.1 Gjennomføring

Gjennomføring av den andre aksjonen bestod av to møter. Det første møtet var med bedriftslederen, og det andre møtet var med alle ansatte i bedriften.

Møte med bedriftslederen:

Møtet med bedriftslederen ble gjennomført i lokalene til Karrieresenteret Opus Hadeland, og varte i 1,5 time. Bedriftslederen godkjente notat med oppsummering av arbeidet og møtet i den første aksjonen, og han presenterte resultat av medarbeidersamtaler med alle ansatte. Medarbeidersamtalene var gjennomført med bruk av mal som leder hadde utviklet selv, basert på eksemplet jeg hadde sendt han. Bedriftslederen sa «han ville utvikle det videre», basert på erfaringer fra denne runden medarbeidersamtaler.

Resultat fra medarbeidersamtaler var at ansatte ønsket stillaskurs, maskinførerbevis, kurs i varme arbeider, HMS, kundebehandling, elektronisk tegning, forskaling, flislegging og muring. Ansatte hadde gitt tilbakemelding om at de savnet sosiale tiltak i bedriften. Han hadde i medarbeidersamtaler fått tilbakemeldinger fra ansatte om at de savnet sosiale tiltak. Det gjorde at han iverksatte tiltak for å imøtekomme tilbakemeldingene. Første tiltak ble derfor møte med lønningspizza 14.6.13, noe som ble planlagt gjennomført hver 14. dag.

Kartlegging med bruk av CV og kompetanseattest var ikke gjennomført. Leder sa det skyldes at ansatte opplevde det vanskelig å fylle ut skjemaene.

Det ble derfor avtalt møte med alle ansatte i bedriften 14.6.13. Ansattmøte skulle starte med gjennomgang av Vox sin CV og kompetanseattest (beskrevet i delkapittel 2.2, og vist i vedlegg 7), og jeg skulle delta i møtet. Som forberedelse til møtet skulle alle ansatte etter beste evne fylle ut egen CV og kompetanseattest.

Bedriftslederen skulle skrive oppsummering etter medarbeidersamtalene, og sende den til meg for gjennomlesing. Det skulle danne grunnlag for videre prosess sammen med utfylt CV og kompetanseattest.

Møte med ansatte:

Møtet ble gjennomført i lokalene til bedriften, og hadde en varighet på to timer.

Bedriftslederen ledet møtet, jeg var prosessveileder og deltakende observatør.

Rollefordelingen er et eksempel på «to spor» i prosjektet, hvor jeg var prosessveileder samtidig som jeg var forsker og deltakende observatør. Det ble organisert som et uformelt møte, hvor ansatte satt rundt et stort bord og det ble servert kaffe og kake. Jeg møtte litt før oppstart, slik at jeg hadde anledning til å hilse på og snakke med de ansatte før møtet startet. Bedriftslederen innledet med en orientering om hva han som leder ønsket at bedriften og de

ansatte skulle oppnå ved å gjennomføre prosess med kompetanseutvikling. Han sa at hensikten var «å kjøre prosesser med ansatte for å avdekke forbedringsområder knyttet til oppgaver i hverdagen som har betydning for kompetanse og læring».

Jeg informerte om masterstudiet og dette prosjektet, og delte ut informasjons-skriv om meg som student og forsker i henhold til tilbakemelding fra NSD (vedlegg 2). Videre gav jeg en kort innføring i betydningen av kompetansebegrepet, begrepsavklaringer og hensikt med prosessen fra min side, samt en innledning om bruk av kompetanseattest.

Bedriftslederen fortsatte med veiledning i bruk av CV og kompetanseattest, med eksempler på relevant kompetanse knyttet til ulike arbeidsoppgaver og funksjoner. Ansatte hadde fått utdelt eksempel på utfylt CV og kompetanseattest før møtet. Bedriftslederen delte fagkompetansen inn i grunnarbeid, forskaling, muring, støping, råbygg, utvendig arbeid, tak, innvendig arbeid, listing, montering av innredning, våtrom, stillas, hms, rehabilitering, veiledning, osv.

I starten var det tre av de ansatte som involverte seg i dialogen. Dialogen utviklet seg gjennom møtet, og de ansatte ble etter hvert mer aktive. En ansatt uttalte innledningsvis at «vi driver mest med jobbing vi». Jeg oppfattet dette som et uttrykk for at han mente kompetanseutvikling var mindre aktuelt for dem. Jeg opplevde en annen forståelse av dette i slutten av møtet da det så ut til at de forsto hensikt med prosessen. Noen gav uttrykk for dette med eksempler på arbeidsområder, mens andre nikkete bekræftende. Som eksempel gav en ansatt uttrykk for at han hadde «kompetanse i graving og kjøring av gravemaskin», en annen sa han var «spesialist i forskaling». Ansatte noterte stikkord knyttet til CV og kompetanseattest, og tok med seg skjemaene hjem for å fylle ut resten.

Vi presiserte at de ansatte skulle skrive det de mente de var gode til, og at det skulle godkjennes av bedriftsleder. Ansatte fikk frist til å levere utfylte skjema sammen med timelister 14 dager senere.

Leder orienterte i slutten av møtet om at det var planlagt nytt ansattmøte 30.8.13 for å fortsette prosessen. Til dette møtet skulle leder ha utarbeidet forslag til kompetanseplan på grunnlag av resultat fra medarbeidersamtaler, og CV og kompetanseattest for hver av de ansatte. Det skulle gjøres i en prosess i samarbeid med meg som prosessveileder. Møtet ble avsluttet med spørsmål om hvordan de opplevde møtet. Det ble ikke gitt tilbakemeldinger utover at de sa det var ok.

5.5.2 Resultat og analyse av funn

Møtet med leder og ansatte var planlagt gjennomført i april, men ble utsatt to ganger. Møtet med leder ble gjennomført 31.5.13 og møte med ansatte ble gjennomført 14.6.13. Årsaken til utsettelsene var at leder ikke hadde utført planlagte tiltak som grunnlag for å videreføre prosessen.

Jeg opplevde det positivt at bedriftslederen inviterte meg til møte med ansatte, og anså det som en positiv «dreining» av prosessen. Et spørsmål jeg stilte meg etter møtet, var om han var mer faglig usikker på området enn det han hadde gitt uttrykk for.

Medarbeidersamtaler var gjennomført, og tilbakemeldingene til bedriftslederen var et ønske om ulike typer kompetanseutviklingstiltak som stillaskurs og kundebehandling. Han hadde i medarbeidersamtaler fått tilbakemelding om at ansatte savnet sosiale tiltak for ansatte i bedriften. Tilbakemeldingen bidro til at leder iverksatte tiltak med lønningspizza to uker etterpå. Første samling ble gjennomført på bedriften i dialogmøte med ansatte som handlet om bruk av CV og kompetanseattest. Dette er eksempel på en møteplass som kan være en arena som stimulerer til så vel individuelle som felles læringsprosesser (Dalin, 1999, s. 74).

Leder sa at han «ønsket å kjøre prosesser med ansatte for å avdekke forbedringsområder knyttet til oppgaver i hverdagen som har betydning for kompetanse og læring» (uttalt av leder i møte med meg, og i møte med ansatte). Det gav et godt grunnlag for videre prosess i bedriften. Oppgaver i hverdagen er i denne sammenheng ensbetydende med Innbjør og Kleiveland sin betegnelse verdiskapere, (se figur 13, s. 54), som er arbeidsoppgaver knyttet til ledd i verdikjeden (Innbjør & Kleiveland, 2007).

Møte med ansatte var starten på arbeidet med kompetansekartlegging, og mitt første møte med de ansatte. Møtet bidro til at arbeidet kom et trinn videre og de ansatte virket fornøyd med møtet. Bedriftslederen bekreftet dette i notat med tilbakemelding, der han sa at «alle ansatte er positive til prosjektet og ser frem mot utvikling for egen person og for bedriften».

Bruk av kompetansebegrepet så ut til å gi liten forståelse, før det var knyttet til eksempler med oppgaver i eget arbeid. Begrepsavklaring er viktig fordi språk skaper virkelighet, noe jeg opplevde i møtet. Felles begrepsapparat så ut til å være avgjørende for prosessen. Det var sentralt å kommunisere med begrep som var kjent for målgruppa, slik at de forstod det vi snakket om. Erfaringen fra møtet med ansatte bekrefter Nygren (2004) sin teori om at arbeidsoppgavenes art bestemmer krav til kompetanse, og for å forstå hva som kobler

kompetente personer med oppgaver trenger vi begreper. Det er også et eksempel på det Lave og Wenger (2003) kaller for situert læring, der det sentrale er at læringen skjer i tilknytning til fellesskapet hvor identitet, mening og praksis er komponenter som skal integreres.

Bedriftslederen delte fagkompetansen inn i grunnarbeid, forskaling, muring, støping, råbygg, utvendig arbeid, tak, innvendig arbeid, listing, montering av innredning, våtrom, stillas, hms, rehabilitering, veiledning, osv. Inndelingen som bedriftslederen ønsket, samsvarer med figur 10, s. 43 som illustrerer verdikjeden i SMB innen bygg- og anleggsbransjen (Melvold, 2009).

Dialogen utviklet seg gjennom møtet, og de ansatte ble etter hvert mer aktive. En ansatt uttalte innledningsvis at «vi driver mest med jobbing vi». Tilbakemelding fra ansatte om at de hadde «kompetanse i graving og kjøring av gravemaskin», og en annen som sa han var «spesialist i forskaling» var eksempel på kompetanse i bedriften som ikke var utnyttet. Lai (2004) kaller dette for mobiliseringspotensial, som illustrert i figur 4, s. 18 i delkapittel 2.2. Eksempel på at kompetansen ikke var utnyttet, var andre ansatte i bedriften som gav uttrykk for at de hadde behov for å videreutvikle sin kompetanse i forskaling. Da de hadde en ansatt som var spesialist i dette fagområdet, kunne denne kompetansen vært utnyttet til fordel for ansatte og bedriften.

Dette potensialet er det viktig at bedriften blir klar over, slik at de kan utnytte kompetansen i bedriften. Ved å ta i bruk ansattes kompetanse og videreutvikle den i praksisfellesskapet, vil bedriften oppnå organisasjonslæring (Eikeland & Berg, 1997). Det kan for eksempel skje gjennom arbeid med felles praksis og hvordan tømmerne samarbeider om utførelse av arbeidsoppgaver. Ved å sette det i system, vil bedriften utvikles til en lærende organisasjon (Dalin, 1999).

I møtet ble jeg bevisst at jeg skulle hatt et observasjonsskjema, da jeg ikke i tilstrekkelig grad hadde planlagt hva jeg skulle observere. Til neste møte utarbeidet jeg derfor et observasjonsskjema med definert målsetning og problemstillinger for hva jeg skulle observere (vedlegg 4).

Etter møtet med ansatte sendte bedriftslederen meg et notat med tilbakemelding på prosessen. Han skrev i notatet at «prosessen så langt bærer preg av veldig god informasjon, planlegging og oppfølging fra din side, håper jeg får avsatt noe mer tid til gjennomføring av prosjektet videre, slik at planen kan følges, og mål nåes». Avslutningsvis skrev han at «alle ansatte er positive til prosjektet og ser frem mot utvikling for egen person, og for bedriften».

Tilbakemeldingen oppfattet jeg som en bekreftelse på at prosjektet var på rett veg, og at bedriftslederen hadde innsett at han i større grad burde prioritert arbeidet for å oppnå ønsket målsetning. Dette viser at han ivaretar ansvaret som er definert i § 4-2 i arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2013) som blant annet omhandler faglig og personlig utvikling, mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar.

Hovedresultat fra denne aksjonen var at medarbeidersamtaler var gjennomført. Kartlegging av kompetanse med bruk av CV og kompetanseattest (Vox, 2004) var ikke gjennomført, noe som førte til at bedriftslederen ønsket at jeg skulle delta i møte med ansatte. Det gav en positiv opplevelse og «dreining» av prosessen ved at jeg fikk anledning til å delta i møte med ansatte. Møte med ansatte ble planlagt og gjennomført på grunnlag av leder sitt ønske om «å kjøre prosesser med ansatte for å avdekke forbedringsområder knyttet til oppgaver i hverdagen som har betydning for kompetanse og læring». Samtidig var det for å imøtekomme ansattes tilbakemelding med ønske om sosiale tiltak. Bedriftslederens tilbakemelding uttrykker et behov for å videreutvikle kompetansen i bedriften, sett i forhold til det Innbjør og Kleiveland (2007) kaller bedriftens *verdskapere*.

I møtet med ansatte opplevde jeg at begrepsavklaring var viktig, da bruk av kompetansebegrepet så ut til å gi liten forståelse før det var satt i sammenheng med oppgaver i bygg- og anleggsbransjen. For å konkretisere arbeidet med kompetanseattest, delte bedriftslederen fagkompetanse inn i arbeidsområder knyttet til bedriftens *verdikjede*. Denne inndelingen var i samsvar med *verdikjeden* (Melvold, 2009) som illustrert i figur 10, s. 43. Dialogen i møtet med ansatte gav en indikasjon på at bedriften hadde kompetanse som ikke var utnyttet, noe Lai (2004) kaller for mobiliseringspotensial.

Tilbakemelding fra bedriftslederen om at «alle ansatte er positive til prosjektet og ser frem mot utvikling for egen person, og for bedriften», oppfattet jeg som bekreftelse på at det er skapt tilstrekkelig trygghet på individuelt nivå og gruppenivå i bedriften, til at lærings og utviklingsprosessen kan gi ønsket resultat (Innbjør & Kleiveland, 2007).

Funn som bærer inn i modell for kompetanseutvikling i SMB, er erfaring med at stopp i utviklingsprosesser kan forventes fordi daglig drift går foran. Dette er en bekreftelse på at læringen er underordnet produksjonens vilkår, da produksjonen er den overordnede målsetningen for bedriften de arbeider i (Kvale & Nielsen, 1999).

5.6 Kompetanseplan og iverksetting av tiltak

Hensikt med den tredje aksjonen var å utarbeide kompetanseplan og iverksette tiltak for kompetanseutvikling i bedriften.

5.6.1 Gjennomføring

Den tredje aksjonen bestod av to møter. Første møte var med bedriftslederen og meg som prosessveileder hvor vi avklarte status i gjennomføring av medarbeidersamtaler og kartlegging av kompetanse, og nytt møte med ansatte ble planlagt.

Det andre møtet var med alle ansatte og bedriftslederen hvor forslag til kompetanseplan ble gjennomgått og drøftet.

Møte med bedriftslederen:

Møtet ble gjennomført sammen med bedriftslederen i lokalene til Karrieresenteret Opus Hadeland, og hadde en varighet på 1,5 time. Møtet startet opp med gjennomgang av notat leder hadde sendt meg med oppsummering av medarbeidersamtaler, samt CV og kompetanseattest til ansatte i bedriften. Gjennomgang av kompetanseattestene viste at det så ut til å være behov for kompetanseutvikling innenfor områdene; materialberegning, rutiner, kvalitet, HMS, IKT, skriving, regning, kundebehandling og utviklingsarbeid for videreutvikling av bedriften. Disse områdene ble sett opp mot bedriftslederens forslag til tiltak presentert i avsnitt 5.4.1 under analyse av nåsituasjonen, mål og strategi. Basert på resultat av medarbeidersamtaler og utfylt CV og kompetanseattest, ønsket leder å utarbeide forslag til kompetanseplan til møtet med ansatte.

Jeg presenterte eksempel på skjema som kunne brukes for å utarbeide kompetanseplan (vedlegg 8). Bedriftslederen gav tilbakemelding om at det så ut til å være et godt utgangspunkt. Vi brukte skjemaet og utarbeidet forslag til kompetanseplan for bedriften. Møtet ble avsluttet med oppsummering av arbeidet og tilbakemelding på prosessen.

Møte med ansatte:

Møtet ble gjennomført i bedriftens lokaler, og hadde en varighet på to timer. Bedriftslederen ledet møtet, jeg var prosessveileder og deltakende observatør. Det ble organisert som et

uformelt møte, hvor ansatte satt rundt et stort bord og det ble servert pizza før det faglige innholdet startet opp. Jeg møtte noe før oppstart for å ha anledning til å snakke med ansatte.

Bedriftslederen innledet møtet og presenterte forslag til kompetanseplan for bedriften. Ansatte fikk utdelt hver sin kopi slik at de kunne følge med og gi tilbakemelding og komme med nye forslag til tiltak i planen. Tilbakemeldingene fra ansatte var blant annet; materialberegning, ta i bruk ny teknologi, HMS, «hengerlappen» og maskinførerbevis.

Første tiltak som ble prioritert var kurs i førstehjelp med bruk av ekstern kursleder. Andre tiltak som ble tatt inn i planen var blant annet bruk og vedlikehold av luftverktøy, verktøy, stillas, HMS, Instruktørkurs for faglige veiledere, kundebehandling, kommunikasjon internt og eksternt, rutiner for oppstart på byggeplass samt innspill gitt i møtet.

Avslutningsvis ble møtet evaluert i dialog med deltakerne ved at jeg spurte dem om hvordan de opplevde samlingen – hva var bra og hva burde vært gjort annerledes?

I møtet brukte jeg observasjonsskjema (vedlegg 4) hvor jeg noterte stikkord over hva som skjedde i møtet. Observasjonene er tatt inn i resultat og analyse av funn i neste avsnitt.

5.6.2 Resultat og analyse av funn

Gjennomgang av kompetanseattestene viste at det så ut til å være behov for kompetanseutvikling innenfor områdene; materialberegning, rutiner, kvalitet, HMS, IKT, skriving, regning, kundebehandling og utviklingsarbeid for videreutvikling av bedriften. Basert på resultat av medarbeidersamtaler og utfylt CV og kompetanseattest, ønsket leder å utarbeide forslag til kompetanseplan til møtet med ansatte fredag 30.8.13. Leder og jeg utarbeidet derfor et utkast til kompetanseplan for bedriften.

I starten av møtet med ansatte opplevde jeg at bedriftslederen og ansatte var mest opptatt av tiltak i form av kurs, i mindre grad det som skjer av kompetanseutvikling i hverdagen. Det er i samsvar med Lave og Wenger (2003) sin teori om at de ikke er seg bevisst læringen som foregår tilknyttet arbeidet de utfører. Etter hvert som dialogen utviklet seg, kom det forslag på konkrete tiltak som ble tatt inn i kompetanseplanen. En ansatt gav tilbakemelding om at han «ønsket å lære mer om materialberegning», en annen sa «jeg kan tenke meg å ta i bruk ny teknologi for å gjøre jobben enklere». Forslagene fra ansatte ble i etter møtet tatt inn i kompetanseplanen. Tiltak som ble prioritert i kompetanseplanen var blant annet bruk og vedlikehold av luftverktøy, verktøy, stillas, HMS, Instruktørkurs for faglige veiledere,

kundebehandling, kommunikasjon internt og eksternt, rutiner for oppstart på byggeplass samt innspill gitt i møtet.

Jeg opplevde at felles begrepsforståelse er viktig og at hensikt med møter må formidles på en tydelig måte, noe jeg lyktes med i gjennomføring av aksjonen. Jeg antok det hadde sammenheng med min kjennskap til bransjen og at jeg hadde satt meg inn i deres hverdag, nåsituasjon i bedriften og det de hadde skrevet om egen kompetanse. Dette er i samsvar med Sannerud (2003) sin teori om at språket er av stor betydning selv om utgangspunktet for interaktiv forskning er samhandling, og «det må være i en form som både forsker og praktiker forstår og føler seg trygge i» (Sannerud, 2003, s. 10).

Det var positivt at ansatte kom med konkrete forslag på områder innenfor eget kompetansebehov. En ansatt gav tilbakemelding om at han «ønsket å lære mer om materialberegning», en annen sa «jeg kan tenke meg å ta i bruk ny teknologi for å gjøre jobben enklere». Disse tilbakemeldingene må tas med i det videre arbeidet, slik at de ansatte opplever å bli tatt på alvor.

Jeg opplevde at bedriftslederens prioriteringer og ønsker var ivaretatt, og at vi hadde felles forståelse av hvordan prosessen kunne videreføres. Ansatte var positive og de viste gjennom deltakelse i møtet at de ønsket å involvere seg og medvirke i prosessen (Eikeland & Berg, 1997). Det så imidlertid ut til å være noe usikkerhet i forhold til hensikt og roller ved innledningen av ansattmøtet. Møtet ble avsluttet med spørsmål om hvordan de hadde opplevd møtet. Det ble ikke gitt konkrete tilbakemeldinger fra ansatte. Bedriftslederen gav uttrykk for at han var godt fornøyd med prosessen og arbeidet som var utført, og han sa han ikke så noe som burde vært gjort annerledes, «da hadde jeg sagt fra».

Neste tiltak ble fastsatt til å arbeide med arbeidsprosesser og arbeidsoppgaver for å avdekke behov for rutiner og kompetansebehov knyttet til utførelse av arbeidsoppgaver (Innbjør & Kleiveland, 2007). I møtet brukte jeg observasjonsskjema (vedlegg 4) når jeg observerte. Bruk av skjemaet fungerte bra, utfordringen var å notere data fra to spor samtidig.

Bedriftslederen ønsket at jeg skulle være involvert videre i prosessen. Han så et forbedringspotensial, og det var at han burde prioritert arbeidet i større grad enn det han hadde gjort. Han uttalte at «jeg hadde ikke fått til dette uten veiledning av deg».

Hovedresultatet fra denne aksjonen var at CV og kompetanseattest (Vox, 2004) var fylt ut av alle ansatte, og dannet grunnlag for utarbeiding av kompetanseplan sammen med beskrevet nåsituasjon for bedriften og oppsummering av medarbeidersamtaler. Bedriftslederen og jeg utarbeidet forslag til en kompetanseplan som i neste omgang ble drøftet i møte med ansatte. Møtet med de ansatte resulterte i konkrete forslag til innhold i kompetanseplanen.

Resultatene indikerer at kompetansebehov og kompetanseplan er aktuelle elementer i modell for kompetanseutvikling. Dette bekrefter Moxnes sin teori om organisasjonslæring (Moxnes, 1995, s. 58). Fordi ansatte savnet sosiale tiltak, ble det etablert faste møter knyttet til levering av timelister annenhver fredag. For å ivareta kompetansebehovet som ble avdekket ble det planlagt tiltak i en kombinasjon med bruk av kompetansen i bedriften, og noe kjøp av tjenester. Kompetanseutvikling i praksisfellesskapet (Lave & Wenger, 2003) med bruk av egen kompetanse var relatert til tema som kundebehandling, rutiner og kvalitetssystem. For kjøp av tjenester var det blant annet snakk om kortere kurs innen bruk og vedlikehold av verktøy, stillas og HMS. Det bekrefter funn i undersøkelsen til Grepperud og Roos (2008) om at tilnærmingen til SMB kan være å tilby kortere kurs.

Innhold i neste aksjon var arbeidsprosesser, arbeidsoppgaver og rutiner.

5.7 Arbeidsprosesser, arbeidsoppgaver og rutiner

Hensikt med den fjerde aksjonen var å arbeide med arbeidsprosesser og arbeidsoppgaver for å avdekke behov for rutiner og kompetansebehov knyttet til utførelse av arbeidsoppgaver.

5.7.1 Gjennomføring

Den fjerde aksjonen bestod av tre møter. To møter med bedriftslederen og meg som prosessveileder hvor vi arbeidet med ulike tilnærminger til temaet, basert på intervju, beskrivelse av nåsituasjonen og status i arbeidet. Det tredje møtet var med ansatte hvor vi hadde en idedugnad som oppstart på arbeidet med å finne ut hvor «skoen» trykker i forhold til kritiske arbeidsoppgaver.

Møter med bedriftsleder: Møte nr. 1:

Møtet ble gjennomført 8.11.13 i lokalene til Karrieresenteret Opus Hadeland, og hadde en varighet på 1,5 time. Innledningsvis presenterte bedriftslederen notat med tilbakemelding om prosessen, sendt meg pr e-post samme dag.

Vi snakket om veien videre basert på bedriftens behov. Bedriftslederen ønsket å arbeide med rutiner og kvalitetssystem. Jeg presenterte eksempel på hvordan det kan arbeides med rutiner, illustrert i figurative modeller basert på verdikjeden med eksempel på arbeidsprosesser i byggebransjen. Vi drøftet aktuelle innfallsvinkler til arbeidet, og hvordan han burde involvere ansatte i arbeidet.

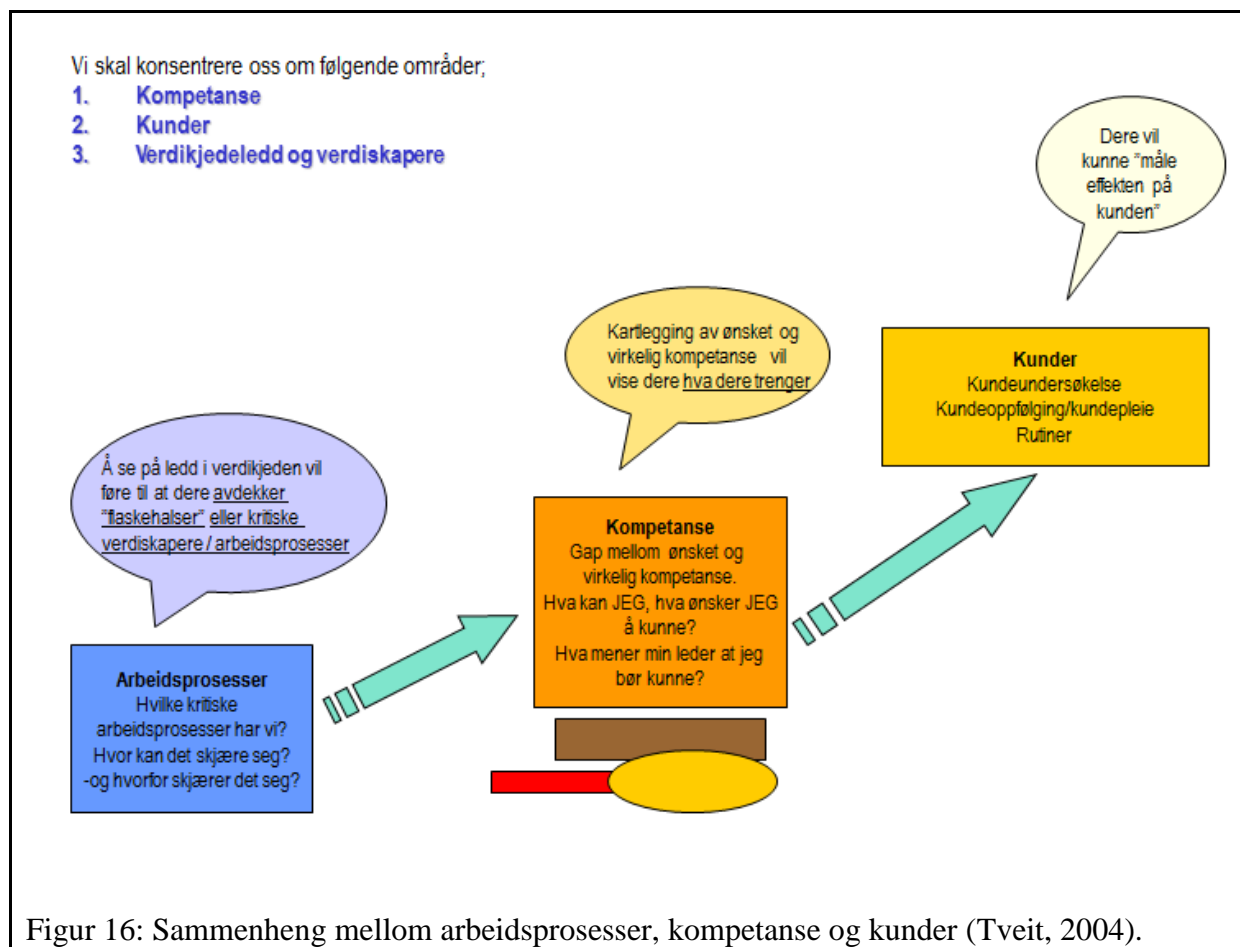
Bedriftslederen gav tilbakemelding om at han ønsket å se på noen eksempler, og vi avtalte nytt møte for å fortsette arbeidet med arbeidsprosesser. Han ønsket å ta det opp med de ansatte på fellesmøte i november for å involvere ansatte. Vi avsluttet møtet med oppsummering av arbeidet og tilbakemelding på prosessen.

Møte nr. 2:

Møtet ble gjennomført 17.1.14 i lokalene til Karrieresenteret Opus Hadeland, og hadde en varighet på 1 time. Hensikt med møtet var å fortsette prosess fra møtet i november 2013, og å planlegge møte med ansatte hvor vi skulle arbeide med arbeidsprosesser, arbeidsoppgaver og rutiner.

Bedriftslederen presenterte forslag til rutine/sjekkliste for henvendelser, befaring, oppstart, gjennomføring, avslutning og kundeoppfølging. Forslagene var utarbeidet med utgangspunkt i det vi snakket om i forrige møte. Han ønsket at jeg skulle se på det, og gi tilbakemelding. Vi gikk derfor gjennom forslagene, og ble enige om at det var et godt grunnlag til møte med ansatte. Han skulle fortsette arbeidet med dette frem til møte med ansatte.

Møte med ansatte ble planlagt gjennomført 31.1.2014. Bedriftslederen ønsket som nevnt i sist møte å arbeide med rutiner og kvalitetssystem, og å involvere ansatte da de vet hvor «skoen trykker». Vi så dette opp mot kompetanseplanen for å se om det var områder der som ikke var ivaretatt. For å illustrere hvordan en systematisk kan arbeide med arbeidsprosesser for å avdekke kritiske arbeidsoppgaver presenterte jeg figur 16, s. 100.



Figur 16 er bearbeidet utgave av modell (Tveit, 2004) for arbeid med arbeidsprosesser som grunnlag for kompetanseutvikling i SMB. Modellen illustrerer sammenheng mellom verdikjedeledd, verdiskapere, arbeidsprosesser, kompetanse og kunder. Ved å kartlegge kompetanse opp mot arbeidsprosesser, vil kompetansebehov i bedriften kunne avdekkes.

Bedriftslederen gav tilbakemelding om at figur 16 var aktuell å bruke i møte med ansatte. Han fikk kopi av figuren, og skulle bruke den i planlegging av møte med ansatte. Han skulle skrive forslag til aktuelle rutiner/sjekklistene på pc, og dele ut det til ansatte slik at de kunne forberede seg til møtet. På spørsmål om årsak til utsettelse, om det skyldes drift eller manglende prioritering gav han tilbakemelding om at det var en kombinasjon av begge deler og at han burde prioritert annerledes. Til dette gav jeg tilbakemelding om at han må ta det med seg i sitt arbeid, og vurdere tiltak for å bedre situasjonen hvis dette var «normalen».

I siste del av møtet oppsummerte bedriftslederen og jeg, planlagte og gjennomførte tiltak som var et resultat av dette prosjektet. I kompetanseplanen var det på kort sikt planlagt tiltak innen HMS, verktøy, brannvern, førerkort klasse C1 for to ansatte, stillas og materialberegning. På

noe lengre sikt var det planlagt arbeid med rutiner og kvalitetssystem. Bedriftslederen gav uttrykk for at han og ansatte ønsket å fortsette prosessen som var startet opp. Han sa at arbeidet må prioriteres med bruk av tid for at det skal gi ønsket effekt. Han gav tilbakemelding om at det ikke var konkrete ting som burde vært gjort annerledes for min del. Møtet ble avsluttet med oppsummering av arbeidet og tilbakemelding på prosessen.

Etter møtet sendte bedriftslederen meg tilbakemelding med sin vurdering av viktigheten med å belyse temaet og gjennomføre tiltak i bedriften. Han så positivt på fortsettelse av prosessen og erkjente at han ikke i tilstrekkelig grad hadde prioritert å sette av tid til å gjennomføre tiltak i prosessen. Han takket for at det har vært lagt godt til rette fra min side, og tålmodighet jeg har utvist ved alle utsettelse.

Møte med ansatte:

Det tredje møtet var med alle ansatte og bedriftslederen. Møtet ble gjennomført i bedriftens lokaler 31.1.14, og hadde en varighet på to timer. Møtet startet med servering av gryterett med tilbehør. Hensikt med møtet var å arbeide med arbeidsprosesser og arbeidsoppgaver for å avdekke kompetansebehov, og behov for rutiner og innhold i et kvalitetssystem. Seks ansatte og en person i språkpraksis deltok i møtet. Ansatte var orientert om arbeidet og de hadde fått forslag til noen rutiner av bedriftslederen før møtet, for å forberede seg til dette møtet.

Bedriftslederen innledet møtet med å si at «målsetningen for arbeidet var å utvikle og utarbeide et system for kvalitet». Han presiserte at «kvaliteten i dag er tilfredsstillende, men alt kan likevel bli bedre». Han ønsket å utvikle perm med sjekklister og rutiner som skulle brukes på prosjekt ute på byggeplassene, og perm til hver ansatt. Innholdet i permene var ikke definert, det skulle være en del av prosessen i samarbeidet med ansatte.

Etter gjennomgangen av bedriftslederen innledet jeg om arbeidsprosesser med eksempel hentet fra byggebransjen som rutine for materialbestilling, henvendelse fra kunder, dokumentasjon av byggeprosess og beskrivelse av oppdrag. Jeg tok opp medvirkning som tema, og snakket om at ansatte er viktige bidragsytere i arbeidet, da det er de som vet hvor det er behov for å iverksette tiltak. Vi snakket om at arbeidet var for bedriften og at hensikten var å bidra til kompetanseutvikling. Jeg gav dem tilbakemelding om at det så ut til at det var mye taus kunnskap i bedriften, noe de burde gjøre noe med.

Vi gikk over til idemyldring som startet med utsjekk om de ansatte hadde forstått hva arbeidet skulle gå ut på. Forslagene som kom frem i idemyldringen var; Riggplan, Prosjektbeskrivelse og tegninger, Gjennomgang av prosjekt før oppstart med ansatte, Rombeskrivelser for oppdrag, Materialer, utstyr, tegninger, osv. Rutine for å fange opp endringer i byggeprosjekt, Endringsskjema, Avviksskjema, Referat fra møte med kundene, Byggeledelse, Arbeidsbil, bruk, innhold med verktøy, førstehjelpskrin osv. Språk, litauere som var ansatt forstod ikke norsk – hvordan takle hverdagen? Verktøy, Huskeliste på byggeplasser, Stillas, HMS.

I siste del av møtet tok bedriftslederen opp spørsmål om hva permene skulle benevnes med. Han foreslo at perm til ansatte skulle være rutiner for hverdagen, og perm på prosjekter skulle være rutiner for byggeplassen. Han spurte de ansatte hva de mente om det. Da det ikke kom opp forslag, utfordret han de ansatte på å tenke ut forslag til neste møte. I møtet brukte jeg observasjonsskjema (vedlegg 4) hvor jeg noterte stikkord over hva som skjedde i møtet. Observasjonene er tatt inn i resultat og analyse av funn i neste avsnitt.

5.7.2 Resultat og analyse av funn

Det så ut til at leder fortsatt var mest opptatt av tiltak i form av kurs. Vi snakket om det i forhold til ønsket om å utvikle rutiner og kvalitetssystem, og at det hadde sammenheng med kompetanseutviklingen som skjer i hverdagen i praksisfellesskapet (Lave & Wenger, 2003).

Jeg opplevde god dialog i møtet med bedriftsleder. Han hadde til møte nr. 2 startet arbeidet med å se på kritiske arbeidsoppgaver innenfor områder som bedriften har et forbedringspotensiale, for å utvikle et system med rutiner og kvalitetssystem. Dette var områder bedriftslederen og ansatte så behov for å arbeide med, og som var planlagt i kompetanseplanen. Resultatet av denne prosessen vil gi leder og ansatte erfaring i systematisk arbeid med kompetanseutvikling. Dette er i tråd med intensjonen bak virkemiddelet *kompetanseveiviseren* (Oppland Fylkeskommune, 2012b) som tilbys SMB i Oppland gjennom karrieresentrene.

Samarbeidet med bedriftslederen har vært preget av en rekke utsatte avtaler. Da jeg i januar 2014 opplevde nok en utsettelse av avtalt møte, tok jeg det opp i møte med han for å avklare årsaken. Ved utsjekking av hva dette skyldes – om det var drift eller manglende prioritering, sa han at «det skyldes en kombinasjon av dårlig tid og at han burde prioritert annerledes».

Tilbakemeldingen bekrefter at arbeidslivets overordnede mål er å produsere varer og tjenester (Illeris & Nordgård, 2012).

Det så derfor ut til at bedriftslederen må iverksette tiltak for å bedre situasjonen, og at han må prioritere arbeidet for å oppnå ønsket effekt. Bedriftslederen sa han «kanskje kunne få en enklere hverdag hvis han i større grad prioriterte ledelse, og i mindre grad deltok som tømrer på byggeplass». Han sa han «liker å være med som tømrer, og at det kanskje i for stor grad er prioritert». Beskrivelsen er eksempel på det Innbjør og Kleiveland (2007) definerer som operative ledere. Oppsummering av tiltak som ble planlagt og gjennomført i bedriften som resultat av dette prosjektet er vist i matrisen nedenfor.

Tabell 4: Planlagte og gjennomførte kompetanseutviklingstiltak i bedrift nr. 2

Tiltak	Frist	Hvem	Hvordan	Kommentar
Medarbeider-samtaler	1.10.13	Alle	Bedriftsleder og hver ansatt	Gjennomført
Kartlegge kompetanse	1.10.13	Alle	Bedriftsleder og hver ansatt	Gjennomført
Opplæring i Førstehjelp	18.10.13	Alle	Ekstern tilbyder	Gjennomført
Maskin-førerbevis	15.12.13	En	Ekstern leverandør	Gjennomført
Luftverktøy	24.1.14	Alle	Opplæring leverandør	Planlagt og bestilt
Kunde-behandling	15.2.14	Alle	Intern prosess, avdekke kritiske arbeidsprosesser	Forslag utarbeidet, tas videre i møte med ansatte
Kommunikasjon internt/eksternt	15.2.14	Alle	Intern prosess, avdekke kritiske arbeidsprosesser	Forslag utarbeidet, tas videre i møte med ansatte
Rutiner, oppstart byggeplass, perm osv.	15.2.14	Alle	Intern prosess, avdekke kritiske arbeidsprosesser	Forslag utarbeidet, tas videre i møte med ansatte
Stillaskurs, opplæring for sertifisering	14.2.14	To	Ekstern tilbyder, vurdere lokalt kurs	Påmeldt på kurs

Bedriftslederen innledet ansattmøtet med at «målsetningen for arbeidet var å utvikle og utarbeide et system for kvalitet», og at «kvaliteten i dag er tilfredsstillende, men alt kan likevel bli bedre». Han ønsket å utvikle permer med sjekklister og rutiner for prosjekt og ansatte. Jeg opplevde en god prosess i møtet hvor ansatte og leder engasjerte seg og bidro med konkrete forslag til tiltak som grunnlag for hva det burde arbeides med i fortsettelsen. Idemyldringen resulterte i en rekke forslag til arbeidsprosesser de mente det var behov for å arbeide med. Dette var en bekreftelse på at ansatte medvirket i prosessen (Eikeland & Berg, 1997).

Etter samling med ansatte, valgte jeg å ta en «mindre ledende» rolle i prosessen og overlot fremdriften til bedriftslederen. Fem uker senere tok jeg kontakt med han for å avklare status i arbeidet, og om det kunne være aktuelt med flere tiltak.

Vi avtalte nytt møte hvor han ønsket veiledning av meg på videre prosess. I dette møtet intervjuet jeg han om bedriftens erfaringer med dette prosjektet. Intervjuet er beskrevet i delkapittel 6.1 om veien videre.

Bedriftslederen gav tilbakemelding om at han hadde fått forståelse av viktigheten med å belyse temaet og gjennomføre tiltak i bedriften. Han gav tilbakemelding om at «Prosesen med kompetanseutvikling i egen virksomhet har gitt meg forståelse av viktigheten med å belyse temaet og gjennomføringen av tiltak. De ansatte har møtt temaet med interesse og viljen til videre gjennomføring/utvikling av kompetanse er stor». Han så positivt på fortsettelse av prosessen og erkjente at han ikke i tilstrekkelig grad hadde prioritert å sette av tid til å gjennomføre tiltak i prosessen. Han takket for at det har vært lagt godt til rette fra min side, og tålmodighet jeg hadde utvist ved alle utsettelse.

Hovedresultat fra denne aksjonen var at bedriftslederen hadde startet arbeidet med å utarbeide system for rutiner og kvalitetssystem innenfor områder bedriften har et utviklingspotensial. Det er i tråd med intensjonen for virkemiddelet *kompetanseveiviseren* (Oppland Fylkeskommune, 2012b). Arbeidet ble videreført i møte med ansatte med en idedugnad som resulterte i konkrete forslag til tiltak.

Resultatene tilsier at verdikjeden med verdikjedeledd og sine verdiskapere (Innbjør & Kleiveland, 2007) er et relevant verktøy til bruk i arbeidet med kompetanseutvikling i SMB. Ved å ta utgangspunkt i deres hverdag og deres arbeidsoppgaver, vil behov for rutiner og kompetansebehov avdekkes.

Ansatte må involveres, da de vet hvor «skoen trykker», og de har kompetanse til å avdekke utfordringer og bidra til å finne løsninger (Eikeland & Berg, 1997). Dette er eksempel på organisasjonslæring som kan resultere i både «single-loop» og «double-loop» læring» (Argyris & Schön, 1996).

Bedriftslederen ønsket at jeg skulle være prosessveileder til dette tiltaket var gjennomført, det vil si frem til permer og rutiner er utviklet. Det er ikke dokumentert i denne rapporten, da jeg valgte å avslutte arbeidet knyttet til dette prosjektet etter møtet med ansatte i januar 2014. Samarbeidet med bedriften fortsatte derfor uavhengig av masterprosjektet. Det skulle bli interessant å følge prosessen i bedriften videre, blant annet for å se om det fortsetter som en kontinuerlig prosess i bedriften.

6.0 Utvikling av modell for kompetanseutvikling i SMB

I dette kapittelet tas et totaloverblikk over det jeg har jobbet med i masterprosjektet, og jeg presenterer en modell for kompetanseutvikling i SMB som ble utviklet og prøvd ut i prosjektet. Jeg avslutter med noen anbefalinger til Oppland Fylkeskommune under veien videre.

Målsetningen med masterprosjektet har vært å finne data på hvordan Karrieresenteret Opus Hadeland kan samarbeide med SMB om kompetanseutvikling for å videreutvikle ansattes kompetanse. Utgangspunktet for prosjektet var utfordringer jeg hadde identifisert gjennom arbeidet med voksnes læring, og som jeg ønsket å gjøre noe med. Karrieresenteret Opus Hadeland samarbeider i liten grad med SMB (Lein, 2011), på tross av at SMB dominerer norsk arbeidsliv (NOU 1995: 16, 1995). Funn i tidligere undersøkelser (Kristiansen, 2012) tydet på at SMB var interessert i et samarbeid med Karrieresenteret Opus Hadeland om kompetanseutvikling. Etter at innsalg og forankring i møte med bedriftsledere var gjennomført, ble det inngått samarbeidsavtale om kompetanseutvikling (vedlegg 5) med bedriftsleder nr. 2 og nr. 3 knyttet til dette prosjektet.

Prosjektet har vist at yrkespedagogisk utviklingsarbeid (YPU) er en kronglet vei frem til et definert mål, noe Myhren sin modell for YPU illustrerer (Haaland & Nilsen, 2013) (se figur 12, s. 49). Målsetningen med YPU er forbedring av praksis gjennom målrettet, planlagt og systematisk arbeid. Det oppnås ved å skape gode lærings- og endringsprosesser på en arbeidsplass, i et yrke eller et yrkesfag. For at berørte skal være deltakere i utviklingen, må arbeidet forankres i organisasjonen og systematikken i arbeidet innebærer at det rettes et forskende blikk mot aktiviteter i praksis (Postholm & Moen, 2009). Dette var utgangspunktet for at jeg ønsket å forske med, der «forsker og praktiker» arbeider sammen for felles kunnskapsutvikling, og forsker og «praktiker er likeverdige partnere i arbeidet» (Svensson, 2002). For å lykkes i dette arbeidet, må det etableres arenaer der kompetanse settes på dagsorden (Grepperud & Roos, 2008).

Mitt utgangspunkt er at alle former for kompetanseutvikling har med læring å gjøre. For å ha et bredt utgangspunkt for kompetansebegrepet har jeg i delkapittel 2.2 beskrevet begrepet handlingskompetanse (NOU 1991: 4, 1991). Verktøyet CV og kompetanseattest (vedlegg 7) som er brukt ved kompetansekartlegging i dette prosjektet har sammenheng med begrepet handlingskompetanse, da begrepene som brukes i kompetanseattest er element i individets

handlingskompetanse (Lai, 2004). For å konkretisere bruk av kompetansebegrepet i dette prosjektet, definerte jeg kompetansebegrepet til de kunnskaper, ferdigheter og holdninger som individet må ha for å kunne løse oppgavene hun eller han skal utføre.

For å synliggjøre kompleksiteten med kompetansebegrepet, og for å danne grunnlag for felles begrepsforståelse mellom bedriftslederne og meg som forsker og prosessveileder definerte jeg begrepene; yrkeskompetanse, formell kompetanse, ikke-formell kompetanse, uformell kompetanse, basiskompetanse og realkompetanse. Begrepsavklaringene ble brukt i møte med bedriftslederne ved kartlegging av nåsituasjonen, og i møte med bedriftsleder og ansatte i videre arbeid. Bedriftslederne gav tilbakemelding om at gjennomgang av definisjonene var nyttig, og funn fra den første aksjonen i møte med ansatte bekrefter det samme. Dette er i tråd med Nygren (2004) sin teori om at kompetanse må settes inn i en sammenheng for å forstå hva kompetanse er og hvordan den utvikles. Kompetanse gis mening ved at det sees i forhold til oppgaver som skal løses og det må knyttes til konkrete personer.

I starten av dette prosjektet opplevde jeg at bedriftslederne var positive til et samarbeid om kompetanseutvikling. På tross av dette resulterte prosjektet i at to bedriftsledere takket nei til et videre samarbeid, av ulike årsaker og på ulike stadier i prosessen. Disse funnene er data som har betydning for utvikling av modell for fremtidig samarbeid med SMB om kompetanseutvikling. Det er tatt inn i modellen som beslutningspunkt hvor arbeidet forankres og partene forplikter seg til å gjennomføre arbeidet som er definert. Jeg tolket avbestillingen fra bedriftslederne som en hendelse knyttet opp mot rammebetingelser SMB arbeider under, og det så ut til å være en konsekvens av at læringen er underordnet produksjonens vilkår, da det er produksjonen som er den overordnede målsetningen for bedriften de arbeider i (Kvale & Nielsen, 1999).

Faktorer som kan ha påvirket prosessen og min rolle i samhandlingen med bedriftene var innsalget, språkbruk og bruk av tid (Sannerud, 2003). I dette prosjektet ble tid en viktig faktor, fordi masterstudiet gjennomføres over en angitt periode. Andre faktorer som kan ha påvirket prosessen var innsyn i bedriften, redsel for eksperten, usikkerhet på om relasjonen var god nok, tid sett i forhold til motstand mot forandring (Nordhaug & Brandi, 2004) og at det var et forsknings- og utviklingsarbeid. Det har sammenheng med humanistiske læringsprinsipper som tar sikte på å klargjøre behov hos de lærende for at læring skal skje (Moxnes, 1995).

Aktivitetene i forankrings- prosesser må bidra til å skape tilstrekkelig trygghet på individuelt nivå og gruppenivå, til at lærings og utviklingsprosessen gir ønsket resultat (Innbjør & Kleiveland, 2007). Sett i ettertid så var jeg kanskje litt for forsiktig i innledende fase av prosjektet i samarbeidet med bedriftsleder nr. 1 og nr. 3. Ved å holde kontakten en periode til, og ha oppfølgende samtaler med bedriftslederne, kunne kanskje samarbeidet vært videreført. Å bruke tid på relasjonen med bedriftslederne kunne bidratt til at de ble «modne» for veiledning. Det ble ikke gjort i dette prosjektet grunnet begrenset med tid til gjennomføring. I fremtidige prosjekt vil det kunne være en relevant problemstilling å ta tak i.

Samarbeidet med bedriftsleder nr. 2 bærer preg av mange stopp. Det ble av ulike årsaker ikke utarbeidet plan for tiltakene, noe som bør vurderes i slike prosesser slik at deltakerne har en tidsramme å forholde seg til. Jeg sier ikke at en skal, fordi det i starten vil være vanskelig å tidfeste dette. Tid er en viktig faktor i utviklings og endringsarbeid og i kompetanseutviklingsprosesser i SMB, fordi det er en modningsprosess hos deltakerne. Det var avgjørende i innledende fase med innsalg og forankring, som i første fase var samarbeid med ledere og andre fase som var å få ansatte på banen. Det å være tilstrekkelig ydmyk og utvikle metodikk i prosessen for å involvere ansatte slik at samarbeidet videreføres, er viktige egenskaper til prosessveilederen.

Bedriftsleders rolle har hatt betydning for fremdriften i prosjektet, grunnet varierende prioriteringer av arbeidet. I en periode opplevde jeg å være like mye prosessleder som prosessveileder. Erfaringene fra dette prosjektet tilsier at det kan være slik i samarbeid med SMB, fordi produksjonen av varer og tjenester er deres overordnede mål (Illeris & Nordgård, 2012). Lederrollen ser ut til å være avgjørende i samarbeid med SMB om kompetanseutvikling. Tidligere undersøkelser viser at:

En avgjørende faktor er at ledere involverer og motiver ansatte til å utvikle seg og delta på kompetanseutviklingstiltak. For å få oversikt over og kunne bidra til å imøtekomme kompetansebehov i SMB, må det etableres møteplasser hvor kompetanse settes på dagsorden (Kristiansen, 2012).

På tross av en rekke utsettelse i dette prosjektet har samarbeidet med bedrift og ansatte i bedrift nr. 2 gitt gode resultater. Det tilsier at prosessveileder må sikre at arbeidet fortsetter, han/hun må bidra til å drive prosessen og balansere det mot eierskapet i prosessen slik at

prosessveileder ikke kommer «mellom» bedriftslederen og de ansatte. I slike prosesser kan det oppstå barrierer eller motstand mot endring, noe som kan skyldes i at bedriftslederne kan være fokusert på kortsiktige resultater, slik at dette blir barriere mot investering i ansattes læring.

Resultat fra kartlegging av bedriftenes nåsituasjon i arbeidet med kompetanseutvikling ser ut til å være i samsvar med beskrivelse i delkapittel 1.3, av det som kjennetegner SMB når det gjelder kompetanseutvikling. Den vesentligste delen av kompetanseutviklingen foregår i praksisfellesskapet, der kompetanse utvikles gjennom deltakelse i fellesskapet (Lave & Wenger, 2003). Hovedtrenden viste at de var opptatt av kompetanseutvikling for ansatte, og det skjer i en kombinasjon med bruk av interne ressurser kombinert med kjøp av tjenester. De hadde opplæringsplan for lærlinger, men det var i liten grad planlagte kompetanseutviklingstiltak for ordinært ansatte. Dette er eksempel som underbygger sosiokulturell læringsteori, der læring blir sett på som en aktivitet som foregår i et samspill mellom individer, kulturelle redskaper og sosiale fellesskap (Lave & Wenger, 2003).

Tilbakemelding fra bedriftsleder nr. 2 på spørsmål om å involvere ansatte, tydet på at det var aktuelt å involvere de ansatte i arbeidet. Det var dermed et godt grunnlag for å etablere arenaer for å sette kompetanse på dagsorden i bedrift nr. 2.

Etter nåsituasjon var gjennomgått og godkjent av bedriftslederne, presenterte bedriftsleder nr. 2 forslag til områder han ønsket å arbeide med i sin bedrift. Første prioritet var system for oppfølging av ansatte, HMS, faglig utvikling, kurs, sertifiseringsbevis og medarbeidersamtaler. Ved planlegging av videre arbeid i bedrift nr. 2 ble roller definert og avklart mellom bedriftslederen og meg, hvor bedriftslederen skulle være prosjektleder i egen virksomhet, og jeg skulle være prosessveileder og forsker. Bedriftsleder nr. 2 valgte å fortsette arbeidet med å kartlegge ansattes kompetanse. Det ble gjort i medarbeidersamtaler, og med bruk av CV og kompetanseattest fra Vox (2004).

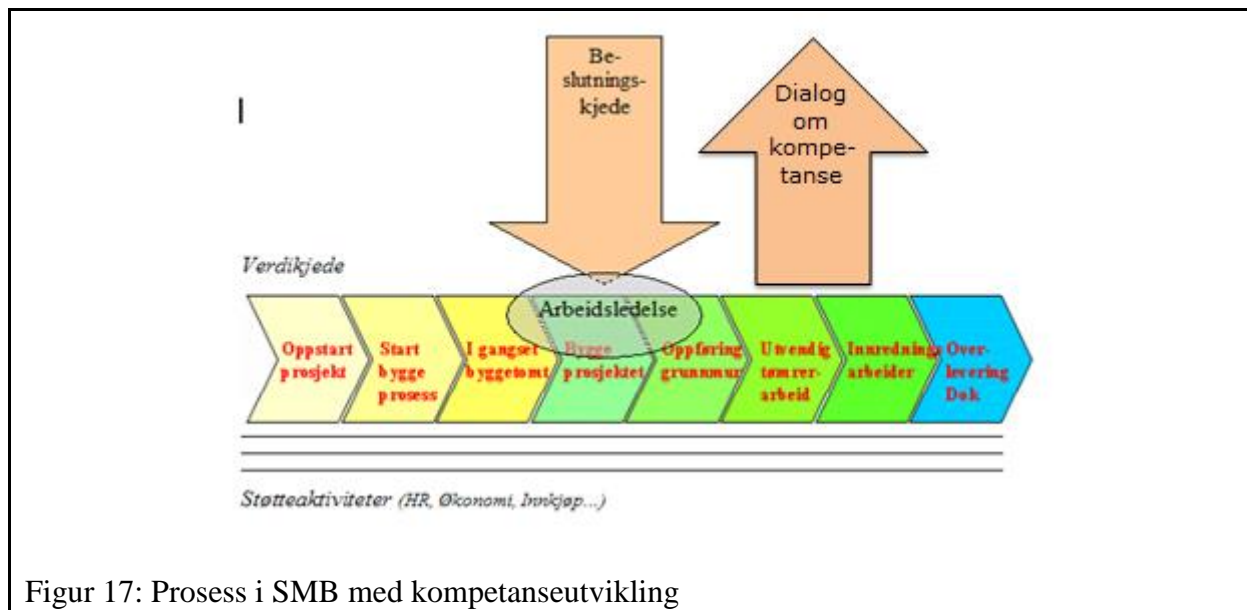
Erfaring fra dette prosjektet hvor bedriftsleder nr. 3 takket nei til et videre samarbeid etter at nåsituasjonen var kartlagt, tilsier at det er nødvendig å sjekke ut om bedriftslederne er motivert for videre samarbeid om kompetanseutvikling. Det er illustrert som et stopp- punkt i figur 18, s. 114.

Bedriftsleder nr. 2 ønsket ikke at jeg skulle delta i ansattmøtet i første aksjon. Denne utfordringen løste seg i løpet av den første aksjonen, da jeg fikk anledning til å være deltaker i møter med ansatte videre i prosjektet. For meg som forsker var dette avgjørende, da jeg ønsket å være deltaker i prosessen i bedrift. Det gav meg anledning til å oppleve hverdagen i bedriften, og det bidro med empiri til masterprosjektet.

Kompetansekartleggingen viste at bedrift nr. 2 hadde utnyttet kompetanse, som er i samsvar med det Lai (2004) kaller et mobiliseringspotensiale (figur 4, s. 18). Det er viktig at bedriftsledere i SMB er kjent med ansattes kompetanse for planlegging og utnyttelse av potensialet i bedriften, før de går til innkjøp av tjenester. Det vil bidra til å utvikle ansattes kompetanse, og gir dem en selvfølelse som bidrar til at de blir motivert til å gjøre en enda bedre jobb. Motivasjon er sammen med selvtillit og tro på egne evner til å løse nye arbeidsoppgaver, en grunnleggende forutsetning for utvikling av personens handlingskompetanse. Den utvikles først og fremst i et læringsmiljø som inneholder både faglige og sosiale utfordringer, hvor selvstendig arbeid og problemløsning vektlegges (NOU 1991: 4, 1991).

Resultatet av kompetansekartleggingen endte opp med at det ble utarbeidet en kompetanseplan for bedrift nr. 2, med tiltak på kort og mellomlang sikt. I siste del av prosjektet ble det i bedrift nr. 2 arbeidet med arbeidsprosesser, arbeidsoppgaver og rutiner. I dette arbeidet tok vi utgangspunkt i blant annet *verdikjeden* (Innbjør & Kleiveland, 2007).

Figur 10, s. 43 illustrerer verdikjeden i SMB innen bygg- og anleggsbransjen. Slik den er fremstilt i figuren, illustreres ikke dialogen knyttet til arbeidet i bedriften. Den illustrerer beslutningskjeden med arbeidsledelse i knekkpunktet mot verdikjeden. I arbeidet med kompetanseutvikling i praksisfellesskapet i SMB, er det avgjørende med en dialog i hverdagen mellom de som arbeider i verdikjeden og den operative lederen som Innbjør og Kleiveland (2007) betegner ledere i SMB. For å illustrere dette utarbeidet jeg figur 17, s. 111.



Figur 17: Prosess i SMB med kompetanseutvikling

Figur 17 illustrerer dialog i praksisfellesskapet hvor ansatte er i dialog med operativ leder. Dialogen er avgjørende for å skape utvikling slik at operativ leder får tilbakemelding fra de som vet hvor «skoen trykker», og de har kompetanse til å avdekke utfordringer og bidra til å finne løsninger (Eikeland & Berg, 1997). Denne problematikken er viktig å ha med i modell for kompetanseutvikling i SMB. Dialogen kan bidra til organisasjonslæring, og avhengig av nivå på læreprosessen vil det være snakk om «single» eller «double loop» læring, eller «deuto-læring» som i følge Argyris og Schön (1996) er et annet ord for det å lære å lære.

Det er planlagt og gjennomført en rekke kompetanseutviklingstiltak som er beskrevet i delkapittel 5.7.2, og arbeidet har gitt data til masterprosjektet. Leder og ansatte har i prosessen gitt tilbakemelding om at de har vært godt fornøyd. Som leder sa på samling med ansatte: «hadde det ikke vært for John, hadde vi ikke kommet i gang med dette». Det bekrefter at kompetansen til prosessveilederen er avgjørende for et samarbeid med SMB om kompetanseutvikling. Grunnet rammebetingelser ble samarbeidet med bedrift nr. 2 knyttet til dette prosjektet avsluttet etter møte med ansatte i januar 2014. Bedriften arbeider videre med arbeidsprosesser og rutiner for å bidra til å videreutvikle kompetansen i bedriften. Arbeidet i bedriften fortsetter uavhengig av dette masterprosjektet, og det har fokus på forbedringsområder definert av bedriftsleder og ansatte.

Etter at den fjerde aksjonen var gjennomført gav bedriftsleder nr. 2 tilbakemelding om at:

Proessen med ” kompetanseutvikling i egen virksomhet” har gitt meg forståelse av viktigheten med å belyse temaet og gjennomføringen av tiltak. De ansatte har møtt temaet med interesse og viljen til videre gjennomføring/utvikling av kompetanse er stor. John var den som startet det hele, og har så langt hjulpet oss godt i gang.

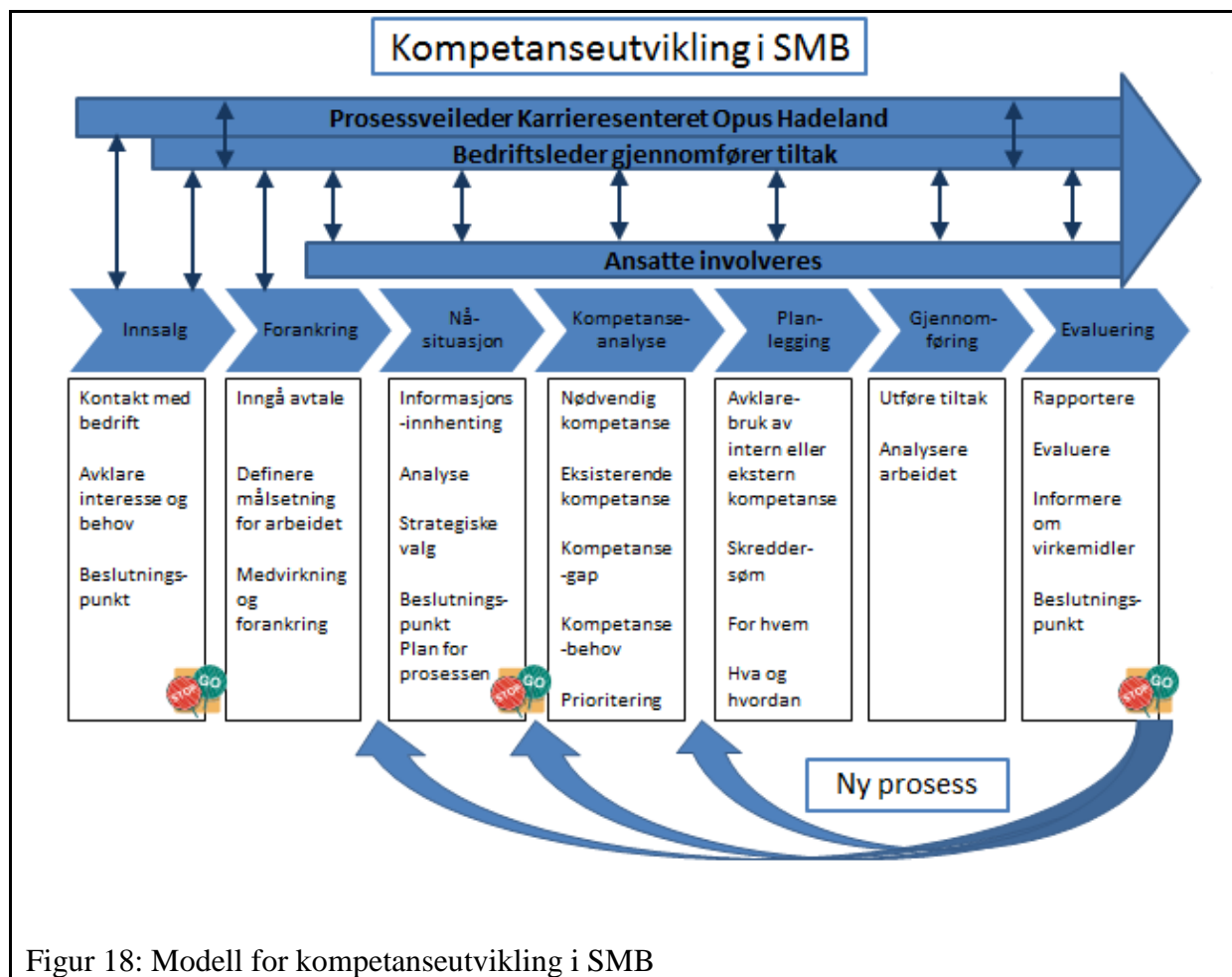
Meningen er at bedriften selv skal bli i stand til å gjennomføre tiltak i egen regi. På sikt tror jeg vi får til det. Jeg ser at jeg ikke har vært flink nok til å sette av nok tid til prosessen fra oppstart. Der av har prosjektet tatt noe lenger tid enn hva som kanskje er sunt. Jeg vil berømme John for hans kunnskap på området. Ikke bare på evnet, men også måten å kommunisere på. Jeg takker også for tålmodigheten han har utvist hver gang jeg har bedt om utsettelse på utsettelse. Alle i bedriften gleder seg til videre samarbeid og utvikling i prosjektet.

Tilbakemeldingen peker på sentrale element i arbeidet som er gjennomført, og som prosessveileder må ta ansvar for da han er ekspert. Å holde tak i prosessen, være deltaker og sørge for at prosessen lever og at det skjer en utvikling er sentralt (Svensson, 2002). En av informantene i det tredje delprosjektet av masterstudiet gav tilbakemelding om at «det vi plages med er at vi ikke tar initiativ selv – fint med et spark bak for å komme i gang» (Kristiansen, 2012). Det ser ut til at den faglige ressursen som prosessveilederen besitter er avgjørende. Et annet element er språk og felles begrepsforståelse, som bedriftslederen beskrev i tilbakemelding som «måten å kommunisere på». Det er i samsvar med på det Lave og Wenger (2003) betegner som situert læring, der det sentrale er at læringen skjer i tilknytning til fellesskapet hvor identitet, mening og praksis er komponenter som skal integreres. Moxnes sin teori om at «læring er å forstå, for det som ikke er forstått kan ikke brukes» (1995, s. 4) passer godt inn i denne sammenhengen. For å forstå hva som kobler kompetente personer med oppgaver trenger vi begreper, og arbeidsoppgavenes art bestemmer krav til kompetanse (Nygren, 2004). I forhold til språk og begrepsbruk, så det ut til at min bakgrunn fra bygg- og anleggsbransjen hadde en positiv effekt fordi jeg brukte begrep og fagterminologi som var kjent for ansatte og bedriftslederne.

Modell for kompetanseutvikling i SMB er utviklet og prøvd ut gjennom utviklings- og forskningsprosessen i dette prosjektet. Inspirert av modellen *strategisk kompetanseutvikling* til Statkonsult, Myhren sin *YPU* modell og Innbjør og Kleiveland sin modell for *verdikjeden* utviklet jeg matrise som vist i tabell 3, s. 51. Matrisen ble drøftet i møte med rådgiver i næringsseksjonen i Oppland Fylkeskommune, rådgiver i Karriere Oppland, og i ledermøte i Karriere Oppland.

Gjennom samarbeidet med bedriftsledere og ansatte i dette prosjektet har vi høstet erfaringer som har bidratt til å prøve ut og videreutvikle modell for kompetanseutvikling i SMB. Jeg presenterte matrise på masterstudiets onsdagsseminar «Arbeid, arbeidsorganisering og kunnskapsutvikling» ved HiOA i desember 2013. Etter drøfting med deltakerne på seminaret, utfordret Leif Langli (høgskolelektor ved HiOA) meg på å utarbeide en figurativ modell til dette arbeidet. Jeg tok utfordringen og utarbeidet et utkast til en figurativ modell som ble presentert på tilsvarende onsdagsseminar ved HiOA i januar 2014.

Erfaring fra masterprosjektet, tilbakemeldinger og innspill fra deltakerne på onsdagsseminarene, og fra min veileder Ulf Melvold (høgskolelektor ved HiOA) bidro til en videreutvikling av modellen. Resultatet vises i figur 18, s. 114. I arbeidet med å utarbeide en figurativ modell så jeg sammenheng i hele prosessen, og det bidro til en videreutvikling av elementene og begrepsbruken i modellen.



Figur 18: Modell for kompetanseutvikling i SMB

Figur 18 illustrerer at prosessveileder, bedriftsleder og ansatte samarbeider i arbeidet med kompetanseutvikling i SMB. Figuren illustrerer de ulike fasene i prosessen med aktuelle tiltak. Da det er snakk om skreddersøm, vil type tiltak variere fra bedrift til bedrift fordi det er deres utgangspunkt og behov som bestemmer hvilke tiltak som gjennomføres i prosessen. Elementene i modellen er avhengig av hverandre, og har betydning for resultatet av arbeidet. Hvis et element fjernes, faller modellen sammen. For å skape medvirkning og utvikling i bedriften, forutsettes det at ansatte er deltakere i arbeidet. I verdikjeden må arbeidet skape merverdi for bedriften. Pilene under figuren illustrerer at det kan være aktuell å gjennomføre flere prosesser i samarbeid med samme bedrift. Hvor i modellen ny prosess startes opp vil variere fra bedrift til bedrift, det er derfor angitt tre mulige oppstartpunkt for nye prosesser.

For å få tilbakemelding på om modellen var forståelig for ledere av SMB, presenterte jeg den for bedriftsleder nr. 2. Han gav tilbakemelding om at figuren var en god illustrasjon av prosessen som var gjennomført i samarbeid med bedriftslederen og de ansatte.

Modellen har jeg betegnet med *Kompetanseutvikling i SMB*. Statkonsult har kalt sin modell for *strategisk kompetanseutvikling*. Da modellen jeg har utviklet og prøvd ut, er ment brukt i sammenheng med virkemiddelet *kompetanseveiviseren* i SMB (Oppland Fylkeskommune, 2012b), vil det være avgjørende at begrepsbruk er egnet til målgruppen. Funn i dette prosjektet tyder på at SMB i liten grad har mål og planer for kompetanseutvikling. Sett i forhold til dette, har jeg kommet til at det vil være fornuftig å betegne modellen med begrepet *kompetanseutvikling i SMB*. En utfordring med bruk av modell i slikt arbeid kan være at prosessveilederen ikke ser utviklingsmulighetene innenfor metoder og verktøy som kan benyttes. Erfaringen min etter masterstudiet tilsier at prosessveiledere må ha god kompetanse på området. I tillegg må vedkommende tilpasse opplegget basert på bedriftens behov slik at det blir skreddersøm. Modellen er ment å være en illustrasjon til bruk i arbeidet med kompetanseutvikling i SMB for å vise hva arbeidet går ut på. Hvilke tiltak som er aktuelle å gjennomføre i samarbeid med den enkelte bedrift vil variere ut fra behov. Tiltak i figur 18, s. 114 er derfor å anse som eksempler eller en sjekkliste.

For at det skal være av interesse for SMB å arbeide med kompetanseutvikling, må resultatet bidra til økt verdiskapning. Ved å ta utgangspunkt i bedriftens verdikjede (Innbjør & Kleiveland, 2007) og ansattes kompetanse knyttet til verdiskaperne (Innbjør & Kleiveland, 2007), vil en avdekke kompetansebehov og behov for nye rutiner som bidrar til økt verdiskapning i bedriften. Prosessveilederen må gjennom språkbruk vise at han behersker bedriftens og bransjens fagterminologi. I samarbeid med bedriftslederen må prosessveilederen være opptatt av bedriftens bunnlinje, hvordan det går i bedriften og finne utviklingsområder som kan bidra til en utvikling. Modellen vil være selvgående etter hvert som prosessen med ansatte og leder utvikles, og etter som resultater forankres i nye rutiner. Disse prosessene er eksempel på organisasjonslæring som fører til at de ansatte lærer og bedriften utvikler seg (Argyris & Schön, 1996).

6.1 Veien videre

I utgangspunktet var dette en case studie med to bedrifter. Resultat og funn kan derfor ikke generaliseres, men det gir likevel innsikt som kan anvendes i mange sammenheng innen arbeidet med kompetanseutvikling i SMB. I følge Jacobsen (2005) kalles det å generalisere ut fra data i et mindre utvalg undersøkelsesenheter, til et mer teoretisk perspektiv for teoretisk generalisering (Jacobsen, 2005, s. 96).

Denne tilnærmingen var aktuell i dette prosjektet, da jeg samarbeidet med to bedrifter i en periode, og en bedrift i siste del av prosjektet. Det er vanskelig å slå fast om denne teorien er gyldig i andre kontekster enn den jeg har studert, og det er en utfordring forskere alltid vil møte i kvalitativ tilnærming (Jacobsen, 2005).

I dette prosjektet valgte jeg å formulere avtalen med bedriftene (vedlegg 5) slik at de kunne trekke seg fra samarbeidet uten begrunnelse. Begrunnelsen var å være ydmyk i møte med bedriftene, fordi dette var et forskings og utviklingsprosjekt. Resultat fra prosjektet tilsier at fremtidige avtaler må være forpliktende for begge parter, og eventuell avbrudd på avtaler må begrunnes.

Jeg gjennomførte et avsluttende intervju med bedriftsleder nr. 2 i april 2014 for å få tilbakemelding på det som var gjennomført. Jeg startet med å spørre om ansatte før og nå, og om lederen så noen forskjell. Tilbakemeldingen var at han ikke så noen spesiell forskjell, men at de ansatte ser frem til å fortsette med arbeidet og var opptatt av at det skulle skje noe i fortsettelsen. Som oppfølgingsspørsmål spurte jeg om det hadde kommet nye innspill fra ansatte i prosessen. Bedriftslederen sa at det ikke var kommet nye innspill etter møtet med ansatte i januar 2014. En ansatt har etterspurt rutiner som det arbeides med. Det har ikke vært møte med ansatte siden januar, nytt møte planlegges siste uke i april.

På spørsmål om hva som har vært nytteverdi av prosessen slik bedriftslederen ser det, svarte han at «det har bidratt til stort faglig utbytte for bedriftslederen spesielt», og at «det etter hvert vil bli overført til ansatte. Resultat av arbeidet har ført til en «videreutvikling av arbeidsmiljøet, noe som er viktigst for trivsel på arbeidsplassen». Videre sa han at «det neste som er viktig er at arbeidet som utføres skal være av god kvalitet. Når dette er på plass, kommer kvaliteten og lønnsomheten av seg selv». Dette var en interessant tilbakemelding, fordi det er første gang bedriftslederen har nevnt lønnsomhet knyttet til dette prosjektet. Som oppfølging til dette spurte jeg han om han ser endringer i holdninger, perspektiv og vilje i forhold til kompetanseutvikling. Til dette gav han tilbakemelding om at han «ser at det er behov for å videreutvikle ansattes kompetanse, og han har fått en bedre forståelse av kompetansebegrepet». Intervjuet ble avsluttet etter dette spørsmålet, og vi fortsatte samtalen om arbeid med rutiner og arbeidsprosesser samt forberedelse til nytt møte med ansatte.

Gjennomføring av virkemiddelet *kompetanseveiviseren* ser ut til å være en tilnærming til hvordan Karrieresenteret Opus Hadeland kan samarbeide med SMB om kompetanseutvikling for å utvikle deres kompetanse. En utfordring i arbeidet med kompetanseutvikling i bedrifter er hvordan første del av prosessen skal ivaretas på en god måte. Innsalg og forankring tar lang tid, og krever at prosessveileder legger til rette for medvirkning ved å bygge opp under samspillet mellom ansatte og ledelse.

En annen utfordring ved gjennomføring av *kompetanseveiviseren* i SMB, vil være å avdekke og iverksette aktuelle tiltak som bidrar til at utviklingsprosessen fortsetter i bedriften etter at prosessveilederen trekker seg ut av samarbeidet. Lurfald og Bråtå (2014) foreslår i sin rapport at alle prosesser bør ende opp i en tiltaksplan for videreføring, og at rammen bør økes, slik at prosessveileder kan gjennomføre et møte med bedriften for å følge opp tiltaksplanen etter for eksempel et år (Lurfald & Bråtå, 2014). Tiltaket vil kunne bidra til å opprettholde kontakt og relasjon med bedriftene, noe alle parter vil ha nytte av. Aktuelt tiltak for å spre informasjon og gjøre virkemiddelet bedre kjent, kan være å vise gode eksempler i media med bedrifter som har gjennomført tilbudet.

Erfaring fra dette prosjektet tilsier at prosessveileder er en aktuell rolle for Karrieresenteret Opus Hadeland i samarbeid med SMB om kompetanseutvikling. I andre sammenheng kan det være som samarbeidspartner eller tilbyder innenfor fagområder SMB har et kompetansebehov. For å oppnå et samarbeid med SMB, vil det være nødvendig med oppsøkende virksomhet, det vil si at ansatte i Karriere Oppland og Karrieresenteret Opus Hadeland reiser ut i bedrifter for å initiere samarbeid. Dette er i tråd med tilbakemelding fra direktør for NHO innlandet, Kristl Kvam som ved flere anledninger gitt uttrykk for at vi må ut i markedet og møte bedriftene (Kristiansen, 2012).

Til slutt vil jeg komme med noen anbefalinger til Oppland fylkeskommune og Karriere Oppland. Dette prosjektet har bidratt til å videreutvikle min kompetanse i å drive prosesser med kompetanseutvikling i SMB. Modellen i figur 18, s. 114 er et resultat av prosjektet som jeg vil bruke videre, og jeg håper andre også kan ha nytte av modellen.

I følge Lurfald og Bråtå (2014) ønsker prosessveilederne tettere kontakt med Karriere Oppland i forbindelse med gjennomføring av *kompetanseveiviseren*. Slik jeg leser dette er det en tilbakemelding som tilsier at organiseringen av arbeidet med *kompetanseveiviseren* bør vurderes. En aktuell løsning på denne utfordringen er at karrieresentrene i Karriere Oppland

tilbyr og gjennomfører virkemiddelet *kompetanseveiviseren* på vegne av Oppland fylkeskommune. Det forutsetter at det gjennomføres kompetanseutviklingstiltak i organisasjonen, slik at det er tilstrekkelig kompetanse i karrieresentrene til å kunne gjennomføre arbeidet i samarbeid med SMB. Jeg støtter anbefalingen i undersøkelsen til Lerfald og Bråtå (2014) om at bedrifter som har gjennomført prosess med kompetanseutvikling, bør følges opp over tid. Det vil bidra til at prosessen *lever videre* i bedriften ved at prosessveileder gradvis avslutter sitt arbeid. Fylkeskommunen står her ovenfor samme valg som bedriftene, om de skal utvikle egne ansatte gjennom utfordrende oppgaver, eller bruke eksterne underleverandører.

Betegnelse på virkemiddelet *kompetanseveiviseren* som tilbys SMB i Oppland bør vurderes, da det etter min erfaring kan gi et noe feil bilde av innholdet i det som tilbys. Når tilbudet ble etablert i Oppland Fylkeskommune i 2003, het det starthjelp. Fordi det handler om veiledning i en prosess som skal føre til kompetanseutvikling på individ og/eller organisasjonsnivå (Oppland Fylkeskommune, 2012b), vil kanskje betegnelsen kompetanseveileder være bedre.

Gjennom prosjektet har jeg erfart at SMB ønsker å samarbeide med Karrieresenteret Opus Hadeland om kompetanseutvikling. For at et slikt samarbeid skal vare over tid, og at det bidrar til at SMB utvikler sin kompetanse, må Karriere Oppland og karrieresentrene kunne tilby kompetansen bedriftene etterspør. Det vil være relevante tiltak for å ivareta fylkeskommunens rolle som regional utviklingsaktør, ved at det legges til rette for videre kvalifisering for de som bor og arbeider i regionene (Meld. St. 13. (2012-2013), 2013). Som eksempel har høgskolene i Norge egen oppdragsavdeling som skal ivareta næringslivets og samfunnets kompetansebehov. Et slikt samarbeid vil imøtekomme målsetningen i *samfunnskontrakten for flere læreplasser* om å videreutvikle karrieresentrene til å tilby kompetanseheving i offentlig og privat sektor (Kunnskapsdepartementet, 2012). Det vil også bidra til å nå målsetningene i fylkeskommunens og karrieresenterets planer for virksomheten, som blant annet er å styrke kompetansebygging i SMB.

Masterstudiet har gitt meg ny og nyttig erfaring i forhold til samarbeid med SMB om kompetanseutvikling, blant annet ved at jeg fikk anledning til å være ute i bedriftene og oppleve hvordan hverdagen deres er. Jeg ser frem til å anvende kompetansen dette prosjektet har gitt meg i videre samarbeid med SMB.

Litteraturliste

- Altinn. (2013). Dokumentmaler. Hentet 9. februar 2013, fra <https://www.altinn.no/no/Starte-og-drive-bedrift/Dokumentmaler>
- Arbeidsmiljøloven. (2013). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. Oslo: Cappelen akademisk. Hentet fra <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: theory, method, and practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Askerøi, E., & Barikmo, I. (2010). Forskning mellom utfordringer og muligheter. I E. Arnzen og J. Tolsby (red.). In J. Tolsby (Ed.), *Studenten som forsker i utdanning og yrke: vitenskapelig tenkning og metodebruk* (Vol. 10/2010, s. 21-27). Kjeller; HiAK: Høgskolen.
- Byggenæringens Landsforbund. (2013). Kompetanse og rekruttering. Hentet 8. februar 2014, fra <http://www.bnl.no/kompetanseogrekruttering/>
- Dalin, Å. (1999). *Veier til den lærende organisasjon*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Danielsen, Å. M. (2009). *Ettertanker – Prosjekt kompetansemotor. En refleksjon*: Universitetet i Tromsø.
- Eikeland, O., & Berg, A. M. (1997). *Medvirkningsbasert organisasjonslæring og utviklingsarbeid i kommunene*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Grendstad, N. M., & Sandven, G. J. (1986). *Å lære er å oppdage: prinsipper og praktiske arbeidsmåter i konfluent pedagogikk*. Oslo: Didakta forlag.
- Grepperud, G. (2005). *Fleksibel utdanning på universitets- og høgskolenivå: forventninger, praksis og utfordringer* (pp. 3 b.). [Tromsø]: Universitetet i Tromsø.
- Grepperud, G., & Roos, G. (2008). *Regional kompetanseutvikling sett fra regionene*. I O. Snøfugl og S. Ingvaldsen (red.) *Prosjekt Kompetansemotor – utdanning på høgre nivå i et livslangt perspektiv*. Lillehammer: Oppland Fylkeskommune.

- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Haaland, G., & Nilsen, S. E. (2013). *Læring gjennom praksis: innhold og arbeidsmåter i yrkesopplæringen : en grunnbok i yrkesdidaktikk*. Oslo: PEDLEX norsk skoleinformasjon.
- Hagen, A., & Skule, S. (2004). *Det norske kompetansemarkedet: en oversikt og analyse* (Vol. 461). Oslo: Forskningsstiftelsen FAFO.
- Hagness, R. (2002). *Læreplan for grunnskole, videregående opplæring og voksenopplæring: generell del*. Oslo: Læringscenteret.
- Hiim, H. (2010). *Pedagogisk aksjonsforskning : tilnærminger, eksempler og kunnskapsfilosofisk grunnlag*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hiim, H., & Hippe, E. (2001). *Å utdanne profesjonelle yrkesutøvere*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Høgskolen i Oslo og Akershus. (2009). *Masterstudium i yrkespedagogikk: Studieplan*. Hentet fra http://www.hioa.no/Mediabiblioteket/node_52/node_869/LU/node_1004/Studieplan-master-i-yrkespedagogikk-kull-2010
- Illeris, K., & Nordgård, Y. (2012). *Læring*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Imsen, G. (2009). *Lærerens verden: innføring i generell didaktikk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Innbjør, H., & Kleiveland, J. (2007). *Operativt lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jarvis, P. (2000). Den menneskelige lærings natur (1992) In K. Illeris (Ed.), *Tekster om Læring* (s. 139-150). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Johnsen, B. (1984). *Yrkespedagogisk utviklingsarbeid: framgangsmåter og forutsetninger* (Vol. 11 B). Oslo: Statens yrkespedagogiske høgskole.

- Kristiansen, J. (2011). *Voksnes utdanningsmotiv*. (Upublisert rapport). Høgskolen i Oslo og Akershus, Kjeller.
- Kristiansen, J. (2012). *Samarbeid om kompetanseutvikling i små og mellomstore bedrifter*. (Upublisert rapport). Høgskolen i Oslo og Akershus, Kjeller.
- Kunnskapsdepartementet, N. (2012). Samfunnskontrakt for flere læreplaner. 6.
http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/Vgo/Samfunnskontrakt_for_flere_laerplaner_2012_2015.pdf
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S., & Nielsen, K. (1999). *Mesterlære: læring som sosial praksis*. [København]: Hans Reitzel.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lave, J., & Wenger, E. (2003). *Situert læring - og andre tekster*. København: Reitzel.
- Lein, K. (2011). Forvaltningsrevisjon Oppland Fylkeskommune, Karrieresentre. Lillehammer: Innlandet Revisjon IKS.
- Leirvik, B. (2004). *Studietrappa: nettverksamarbeid om kompetanseutvikling* (Vol. nr 01/2004). Hamar: Østlandsforskning.
- Lerfald, M., & Bråtå, H. O. (2014). *Kompetanseveiviseren i Oppland*. (Upublisert arbeid). Østlandsforskning. Lillehammer.
- LO-NHO. (2010-2013). Hovedavtalen.
- Meld. St. 13. (2011-2012). (2012). *Utdanning for velferd: samspill i praksis*. Hentet fra <http://www.regjeringen.no/pages/37006956/PDFS/STM201120120013000DDDPDFS.pdf>.
- Meld. St. 13. (2012-2013). (2013). *Ta heile Noreg i bruk: Distrikts- og regionalpolitikken*. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.

- Meld. St. 30. (2003-2004). (2004). *Kultur for læring*. Oslo: Det Kongelige utdannings- og forskningsdepartement Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/20032004/stmeld-nr-030-2003-2004-.html?id=404433>.
- Melvold, U. (2009). *Program for Operativ ledelse for formann/bas*. (Upublisert arbeid). Høgskolen i Oslo og Akershus. Kjeller.
- Moxnes, P. (1995). *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet*. Oslo: Institutt for sosialvitenskap.
- NAV Oppland. (2013). *Bedriftsundersøkelsen 2013*. Lillehammer: NAV Oppland.
- NHO. (2011). *Kompetanse og utdanning*.
- Nordhaug, O., & Brandi, S. (2004). *Strategisk kompetanseledelse: teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Norstat. (2013). *Ansatte med kompetansemangel, fordelt på utdanningsnivå og andel per bransje, 2012*. Hentet 14. april 2014, fra <http://status.vox.no/webview/>
- NOU 1991: 4. (1991). *Veien videre til studie - og yrkeskompetanse for alle*. Oslo: Kirke- utdannings- og forskningsdepartementet
- NOU 1995: 16. (1995). *Fra sparing til egenkapital*. Oslo: Finans- og tolldepartementet.
- NOU 1997: 25. (1997). *Ny kompetanse: grunnlaget for en helhetlig etter- og videreutdanningspolitikk*. Oslo: Kirke- utdannings- og forskningsdepartementet.
- Nygren, P. (2004). *Handlingskompetanse: om profesjonelle personer*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Oppland Fylkeskommune. (2011). *Strategisk plan for voksnes kvalifisering*. Lillehammer: Karriere Oppland.
- Oppland Fylkeskommune. (2012a). *Avtale Eidsiva Consluting AS, Innlandspartner AS*.
- Oppland Fylkeskommune. (2012b). *Kompetanseveiviseren*.

- Oppland Fylkeskommune. (2012c). Regionalt handlingsprogram. Et attraktivt og konkurransedyktig Oppland. Lillehammer: Oppland Fylkeskommune.
- Oppland Fylkeskommune. (2013a). Overordnet plan for Karriere Oppland: Karriere Oppland.
- Oppland Fylkeskommune. (2013b). Viderefører kompetanseveiviseren. Hentet 8. februar 2014, fra <http://www.oppland.no/Karriere-Oppland/Tjenester/Nyhetsarkiv/Videreforer-kompetanseveiviseren/>
- Personopplysningsloven. (2000). *Lov om behandling av personopplysninger (Personopplysningsloven) § 2 pkt 3*. Hentet fra http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31/KAPITTEL_1.
- Postholm, M. B. (2007). Interaktiv aksjonsforskning: forskere og praktikere i gjensidig bytteforhold (s. 12-33). [Oslo]: Damm.
- Postholm, M. B., & Moen, T. (2009). *Forsknings- og utviklingsarbeid i skolen: metodebok for lærere, studenter og forskere*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sannerud, R. (2003). *Interaktiv forskning: utfordringer i interaktiv forskning* (Vol. nr 1/2003). Lillestrøm: Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Sannerud, R. (2005). Læring på byggeplassen - utopi eller realitet? : et aksjonsforskningsprosjekt i byggbransjen (pp. 233). Roskilde: Roskilde Universitetscenter. Forskerskolen Livslang Læring.
- Skjervheim, H. (1996). *Deltakar og tilskodar og andre essays*. Oslo: Aschehoug.
- Spetalen, H. (2007). *Voksenpedagogikk og opplæring i arbeidslivet* (Vol. nr 1/2007). Lillestrøm: Høgskolen i Oslo og Akershus.
- SSB. (2012). Statistikk sysselsetting. Hentet 20. oktober 2012, fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn?de=Sysselsetting>
- Statkonsult. (2001). *Strategisk kompetanseutvikling*. [Oslo]: Statskonsult.
- Stokland, I. (2013, 21 august). Går i lære fra første skoledag. Hentet fra http://www.oppland.no/Documents/Videregaendeopplaring/00_Nyheter/Vekslingsmo-dellenGD210813vers2.pdf

Svensson, L. (2002). *Aktionsforskning i olika former*. I L. Svensson, G. Brulin, P. E. Ellström og W. Widegren (red.) *Interaktiv forskning - för utveckling av teori och praktik* (Vol. 2002:7). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Tveit, P. E. (2004). *Arbeidsprosesser*. (Upublisert arbeid). Oppland Fylkeskommune.

Vox. (2004). Kompetanseattest. Hentet 15. mai 2013, fra <http://www.vox.no/no/Livslanglaring/Realkompetanse/Vox-Kompetanseattest-og-cv-/>

Vox. (2006). Kompetanseveileder. Hentet 14. mai 2013, fra http://www.statvoks.no/kompetanseveileder/downz/Def_v0.1.pdf

Vox. (2010). Befolkningens læringsutbytte av ulike aktiviteter. Hentet 15. april 2014, fra <http://status.vox.no/webview/?!language=no>

Vedleggoversikt

Vedlegg 1	Brev til aktuelle bedrifter.....	s. 126
Vedlegg 2	Tilbakemelding fra NSD.....	s. 127
Vedlegg 3	Intervjuguide.....	s. 129
Vedlegg 4	Observasjonsskjema.....	s. 130
Vedlegg 5	Avtale med bedrifter.....	s. 131
Vedlegg 6	Notat med beskrivelse av nåsituasjonen.....	s. 132
Vedlegg 7	Kompetanseattest.....	s. 137
Vedlegg 8	Kompetanseplan.....	s. 139
Vedlegg 9	Forskningslogg.....	s. 140

Vedlegg 1 Brev til aktuelle bedrifter

Til aktuelle bedrifter
i Hadelandsregionen

Gran 30.10.2012

Jeg er student på masterstudium i yrkespedagogikk ved Høgskolen i Oslo og Akershus. I studiet jobber jeg med prosjekt hvor jeg ønsker å samarbeide med bedrifter i Hadelandsregionen innen håndverksnæringen.

Jeg søker bedrifter i forbindelse med dette prosjektet som har til hensikt å belyse: *Hvordan kan Karrieresenteret Opus Hadeland bidra til at små og mellomstore bedrifter på Hadeland utvikler sin kompetanse?* Med dette menes behov for læring i arbeidslivet, knyttet til arbeid eller på kurs eller studier.

Min rolle i dette prosjektet er student på Høgskolen i Oslo og Akershus, den er da ikke knyttet direkte til min stilling som leder av Karrieresenteret Opus Hadeland.

Resultatet av arbeidet som gjøres i samarbeid med deltagende bedrifter, vil danne grunnlag for rapport jeg skal skrive i forbindelse med masterprosjektet som avsluttes våren 2014.

Utgangspunktet er bedriftens ståsted og kompetansebehov. Hvordan prosjektet skal gjennomføres, hvilke metoder som skal benyttes og hva som ønskes av resultat vil bli avklart i en prosess i samarbeid med aktuelle bedrifter. Samtaler og eventuelle intervjuer ønskes tatt opp på bånd. Disse vil bli oppbevart innelåst, slik at kun undertegnede har tilgang til dem. Båndene vil bli slettet innen utgangen av desember 2013.

Jeg er som student underlagt taushetsplikt, og alle innsamlede opplysninger som jeg registrerer vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert i løpet av våren 2013. Presentasjon av data vil skje gjennom en projektrapport på en måte som ikke gjør det mulig å tilbakeføre svarene til enkeltpersoner eller bedrifter.

Jeg vil understreke at deltagelse i prosjektet er frivillig og at samtykke kan trekkes tilbake så lenge undersøkelsen pågår uten å oppgi noen grunn for dette.

Jeg håper det er av interesse for din bedrift å delta i prosjektet. For å avklare deltakelse i prosjektet og videre prosess vil jeg ta kontakt med dere. Hvis det er noe du/dere lurer på, kan dere ta kontakt via e-post eller telefon.

Med vennlig hilsen

John Kristiansen
Masterstudent 2010 – 2014
Høgskolen i Oslo og Akershus
Sign.

Ulf Melvold
Høgskolelektor og veileder
Høgskolen i Oslo og Akershus

E-post: john.kristiansen@oppland.org

E-post: ulf.melvold@hioa.no

Telefon 61 31 77 41/951 25 399

Telefon 64 84 91 61/414 59 598

Vedlegg 2 Tilbakemelding fra NSD, s. 1

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hørlagres gate 25
N-5007 Bergen
Norsway
Tel: +47 55 58 21 17
Fax: +47 55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org nr. 985 321 884

Ulf Melvold
Institutt for yrkesfaglererutdanning
Høgskolen i Oslo og Akershus
Postboks 4 St. Olavs plass
0130 OSLO

Vår dato: 08.02.2013

Vår ref:33020 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 26.01.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

33020	<i>Kompetansutvikling i små og mellomstore bedrifter</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Høgskolen i Oslo og Akershus, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Ulf Melvold</i>
Student	<i>John Kristiansen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

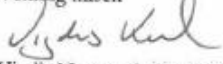
Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.05.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Vigdis Namtvedt Kvalheim


Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: John Kristiansen, Klauvstadgata 2, 2760 BRANDBU

Vedlegg 2, Tilbakemelding fra NSD, s. 2

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 33020

Det gis skriftlig informasjon og samtykke for deltakelse er ensbetydende med aktiv deltakelse. Personvernombudet legger til grunn at skrivet "Til aktuelle bedrifter i Hadelandsregionen" også gis til de ansatte som skal delta. Personvernombudet finner i utgangspunkt skrivet tilfredsstillende, men forutsetter at følgende tilføyes:

- navn og kontaktinformasjon til veileder høskolelektor Ulf Melvold

Personvernombudet legger til grunn for sin godkjenning at revidert skriv ettersendes før det tas kontakt med utvalget.

Det kan bli registrert sensitive personopplysninger om medlemskap i fagforeninger, jf. personopplysningsloven § 2 nr. 8, e).

Intervjuguide er vedlagt meldeskjemaet, men ikke spørreskjemaet. Personvernombudet legger til grunn for sin godkjenning at kopi av spørreskjema ettersendes før det tas kontakt med utvalget.

Innsamlede opplysninger registreres på pc i nettverk tilknyttet Internett tilhørende Høgskolen i Oslo og Akershus.

Innsamlede opplysninger anonymiseres og lydbåndopptak makuleres ved prosjektslutt, senest 15.05.2014. Med anonymisering innebærer at navnelister slettes/makuleres, og ev. kategorisere eller slette indirekte personidentifiserbare opplysninger. Ved publisering vil ingen enkeltpersoner kunne gjenkjennes

Vedlegg 3 Intervjuguide

Intervju i forbindelse med masterprosjekt MAYP5900 på masterstudium HiOA Vår 2013. Med dette intervjuet ønsker jeg å innhente data for å finne svar på problemstillingen:

«Hvordan kan Karrieresenteret Opus Hadeland bidra til at SMB på Hadeland utvikler sin kompetanse?».

En casebeskrivelse - Hvordan arbeider SMB med kompetanseutvikling i egen virksomhet, og hvilke tanker har de om kompetanseutvikling i egen virksomhet?

Tema:	Intervjuspørsmål til intervjuguide:
Beskrivelse av bedriften	Antall ansatte, funksjon og arbeidsoppgaver. (leder, fagarbeider, lærling, osv. – med arbeidsoppgaver menes hovedarbeidsområder) Omsetning/resultat/antall ansatte i ulike faggrupper. Fordeling av oppdrag små/store oppdrag og typer prosjekter nybygg, boliger, industri, rehabilitering osv. Markedsutfordringer. Har dere egen tillitsvalgt i bedriften? Har dere verneombud i bedriften? Har dere arbeidsledere eller baser?
Hvordan arbeider SMB med kompetanseutvikling i dag?	Gi en kort beskrivelse av hvordan dere arbeider med opplæring/kompetanseutvikling i bedriften. (har dere egen plan for opplæring/kompetanseutvikling osv.) Hvem avdekker behov – bedriften eller de ansatte? Hva er gjort det siste året? Er det forskjell på faggrupper? Sammenheng markedsutfordringer og kompetansebehov – kort og lang sikt. Lager dere planer?
Rammebetingelser for forandring	Hvordan er rammebetingelsene/tid, økonomi, kompetanse osv. for å gjennomføre slike tiltak i bedriften? (når, hvor, type tiltak osv.) Beskriv de rammebetingelser og eventuelle fortrinn du mener bedriften har for å arbeide med opplæring/kompetanseutvikling.
Hvordan avdekkes kompetansebehov?	Hvordan avdekkes/oppdages kompetansebehov? Har bedriften system for å registrere kompetansebehov? Hvis ja, hvilke? Brukes medarbeidersamtaler som et verktøy til kartlegging av kompetansebehov i bedriften? Hvis ja, hvordan gjøres dette?
Veien videre med kompetanseutvikling i SMB	Hvordan tenker bedriften om å arbeide videre med kompetanseutvikling? For eksempel: <ul style="list-style-type: none"> - Kompetanseplaner? - Kartlegging av behov Andre aktuelle områder <p>Andre relevante forhold som er aktuelle.</p>

Vedlegg 4 Observasjonsskjema

**Observasjonsskjema –
møte med ansatte i prosess med kompetanseutvikling i SMB**

Målet med observasjonen er å få innblikk i en situasjon som grunnlag for refleksjon og drøfting i masterprosjekt ved HiOA.			
Fysiske rammer rundt opplegget/Kort beskrivelse av læringsarenaen			
Rommets størrelse, plassering av deltakere i rommet, utstyr			
Antall i rommet	Ansatte: 8		Minoritetspråklige, nei
		Menn/9, ingen damer	
	Leder: 1	Veiledere: 1	
Aktiviteten			
Mål			
<ul style="list-style-type: none"> • Tema for aktiviteten • Planlagte arbeidsmåter • Evaluering 			
Virker ansatte motiverte for opplegget?			
Hvordan startes arbeidet?			
Er ansatte deltakende/viser de initiativ?			
Hvordan formidles innholdet?			
Hvordan arbeider ansatte?			
Hvordan er samspillet mellom ansatte og mellom ansatte og leder i prosessen?			
Er det samsvar mellom den planlagte aktiviteten og det som skjer i økta?			
Hvordan avsluttes økten?			
Hvordan var ansatte læringseffekt denne økten?			
Refleksjon:			
Hva så du?			
Hva lærte du?			
Hva ble du overrasket over			
Hva lurer du på?			
Hva vil du ta med deg til neste aktivitet?			

Vedlegg 5 Avtale med bedrifter



Bedrift NN

Gran 16.11.2012

Avtale om gjennomføring av prosess med kompetanseutvikling

Bedrift NN v/daglig leder NN og Masterstudent John Kristiansen ved Høgskolen i Oslo og Akershus, forplikter seg gjennom denne avtale til å gjennomføre prosess med kompetanseutvikling i Skiaker Bygg AS.

Utgangspunktet er bedriftens ståsted og kompetansebehov. Hvordan prosjektet skal gjennomføres, hvilke metoder som skal benyttes og hva som ønskes av resultat vil bli avklart i en prosess i samarbeid med bedriften. Samtaler og eventuelle intervjuer ønskes tatt opp på bånd. Disse vil bli oppbevart innelåst, slik at kun undertegnede har tilgang til dem. Båndene vil bli slettet innen utgangen av desember 2013.

Alle innsamlede opplysninger som jeg registrerer vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert i løpet av våren 2013. Presentasjon av data vil skje gjennom en prosjektrapport på en måte som ikke gjør det mulig å tilbakeføre svarene til enkeltpersoner eller bedrifter.

Deltagelse i prosjektet er frivillig. Samtykke kan trekkes tilbake så lenge undersøkelsen pågår uten å oppgi noen grunn for dette.

Sted/dato: _____

NN
Daglig leder
NN Bedrift

John Kristiansen
Masterstudent 2010 - 2014
Høgskolen i Oslo og Akershus

Vedlegg 6 Notat med beskrivelse av nåsituasjonen**Notat fra samtale med daglig leder i Bedrift nr. 2, 24. januar 2013.**

Notatet er en oppsummering av samtale med daglig leder i bedrift nr. 2 torsdag 24.1.13.

Opplysninger som kan personifiseres eller forbindes med bedriften ble anonymisert etter at notatet var godkjent av daglig leder. Samtalen ble tatt opp på bånd for å kunne registrere det som ble sagt i samtalen. Innholdet i samtalen vil bli overført til tekst ved at jeg skriver ned det som ble sagt. Båndet vil bli oppbevart innelåst og sikret på datamaskin med passord, slik at kun undertegnede har tilgang til det. Alle innsamlede data som jeg registrerer vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert. Båndet vil bli slettet i løpet av juni 2013.

Generell info om bedriften:

- **Antall ansatte:** 11 ansatt, herav 2 på tiltak som hjelpearbeidere fra Nav.
- **Omsetning:** ca. 10 mill. i omsetning
- **Resultat:** ca. 10 % overskudd, noe over 10 % i 2012 – solid økonomi i bedriften.
- **Marked/type oppdrag:** har sitt marked i hovedsak på Hadeland og Buskerud. I størst grad tilbygg/påbygg og nybygg av boliger, tak, rehabilitering. Noe mindre industribygg, noe grunnmur, graving, forskaling, betong. Kjøper inn tjenester innen VVS, elektro, maler og regnskap, lønn, revisjon.
- **Utfordringer:** kvalitet og pris, dokumentasjon, «papirmølle» med søknader osv, ser ingen annen løsning enn å sette bort dette til andre, eller lære seg mer slik at det fortsatt kan ivaretas av daglig leder.

Stilling	Antall ansatte	Oppgaver	Kompetanse/kompetanseutvikling
Daglig leder, prosjektleder på Hadeland	1	Eier, daglig leder herunder personalansvar, prosjektleder, tegning, ansvarlig søker på prosjekt, prosjektering, markedsføring, salg, kundebehandling, forskaling, betong, grunnmur, økonomi, lønnslistor osv, faglig leder for lærlingene, Tømmerfag med blant annet utvendig arbeid, innvendig arbeid, tak, internopplæring, våtrom, veiledning ansatte herunder lærlinger, HMS, internkontroll osv. Ansvar for «det meste» i bedriften,	Svennebrev, teknisk fagskole, Ingeniør, internopplæring med ansatte i stor grad i form av veiledning i jobb/ved utførelse av arbeid, instruksjon/veiledning av fagarbeidere og lærlinger i arbeids-situasjon,
Arbeidende formann betong og forskaling	1	Byggeledelse, kundebehandling, forskaling, betong, armering, grunnarbeid, Tømmerfag med blant annet utvendig arbeid, innvendig arbeid, tak, internopplæring nye produkt, våtrom, veiledning ansatte herunder lærlinger,	Svennebrev, instruksjon/veiledning av fagarbeidere og lærlinger i arbeids-situasjon,

Arbeidende formann konstruksjon	1	Byggeledelse, kundebehandling, betong, Tømmerfag med blant annet utvending arbeid, innvendig arbeid, tak, internopplæring nye produkt, våtrom, veiledning ansatte herunder lærlinger,	Svennebrev, instruksjon/veiledning av fagarbeidere og lærlinger i arbeids-situasjon,
Fag-arbeider	3	Betong, Tømmerfag med blant annet utvending arbeid, innvendig arbeid, tak, våtrom, veiledning lærlinger. En fagarbeider utfører gravearbeider, har egen gravemaskin i bedriften.	Svennebrev, instruksjon/veiledning av lærlinger i arbeids-situasjon,
Lærling	2	Tømmerfag med blant annet utvending arbeid, innvendig arbeid, tak, våtrom, i opplæring/veiledning, følger alltid en fagarbeider	Vg1 og Vg2 byggfag fra vdg skole, får instruksjon/veiledning av fagarbeidere i arbeids-situasjon, opplæring i produkt osv. i arbeidstid
Ufaglært	1	Tømmerfag med blant annet utvending arbeid, innvendig arbeid, tak, våtrom, i opplæring	Instruksjon/veiledning av daglig leder og fagarbeidere i arbeids-situasjon, opplæring i produkt osv. i arbeidstid
Hjelpe-arbeider	2	Tømmerfag med blant annet utvending arbeid, innvendig arbeid, tak, i opplæring/veiledning	Bakgrunn ikke avklart i samtalen, ikke fast ansatt.
Tillitsvalgt	Ja	Kontaktperson for lærlingene, fagorganisert??	Ønske om opplæring/kompetanse utviklingstiltak
Verne-ombud	Nei	Daglig leder fungerer som verneombud i dag,	Ønske om opplæring/kompetanse utviklingstiltak og at en annen ansatt tar over denne oppgaven.

Oppsummering av samtale med beskrivelse av status i bedriftens arbeid med opplæring/kompetanseutvikling:

Samtalen ble innledet med utsjekk på begrep – daglig leder gav tilbakemelding om at utsendt grunnlag til møtet med blant annet begrepsavklaring var bra. Jeg orienterte om hensikt med å bruke lydband, og hvordan det behandles videre. Det er forøvrig informert om det tidligere i brev og inngått avtale.

Opplæring/kompetanseutvikling i dag:

For de ansatte så er det to ting som er viktig for at de skal utvikle seg videre innen kompetanse. Det ene er at det er bra for firmaet, at de får et større fagfelt. Det andre er at de ansatte ikke skal forsvinne fra firmaet, ved at de gis andre roller som de kan strekke seg mot. Det er et to-spenn som er viktig, ikke miste de ansatte og for det andre at firmaet skal ha flere bein å stå på og ha et bredere fagfelt.

Lærlingene velges ut fra utplassering fra Vg1 og/eller Vg2 i vdg skole. Har intern opplæringsplan for bedriften/opplæring av lærlinger, samt enkel helhetlig opplæringsplan over læretid på 2 år. I tillegg er det kompetanseutviklingstiltak for alle ansatte, med intern opplæring som i størst grad foregår som instruksjon/veiledning av ansatte på byggeplass/i jobb i det leder kaller «to-spenn» hvor de lærer av hverandre. Det er imidlertid ikke satt i system, gjennomføres ved behov. Har gjennom de siste årene hatt noe kurs for de ansatte, i liten grad siste år. I liten grad kurs med leverandører for eksempel på nye produkt.

Lærlingene følger alltid en svenn, det er imidlertid noe rundgang i bedriften ved at de følger forskjellige fagarbeidere. De lærer blant annet forskaling og betong i tillegg til tømmerfaget.

Bedriften har ikke planer eller strategier for kompetanseutvikling for ansatte utover lærlinger, tiltak iverksettes i stor grad som interne tiltak ved behov og når det dukker opp tilbud som er aktuelle. Bedriften har deltatt med ansatte på BKA kurs i 2012. Oppdrag og oppgaver fordeles ut fra kompetanse og egnethet, en er spesialist på forskaling, en annen på listverk, og en på graving. Daglig leder har stort ansvar og det kan se ut til at bedriften har en utfordring ved at daglig leder har ansvar for alt. I samtalen ble det av daglig leder gitt uttrykk for at det er et ønske om å gjøre noe med dette. Det er startet et arbeid med det i og med at en ansatt har fått utvidet ansvar som formann for konstruksjon/tømmerarbeid.

Rammebetingelser og fortrinn for å arbeide med opplæring/kompetanseutvikling:

Helt klart det faglige, god kvalitet og måten de lærlingene læres opp på. Daglig leder sier at de har fortrinn ved at bedriften har god økonomi. Har flinke ansatte, leverer varene. Har et godt renommé, faglig står vi ikke bak noen. Ansatte har en yrkesstolthet som de har utviklet i bedriften, og de har varierte arbeidsoppgaver som gir en god faglig utvikling. All kompetanseutvikling foregår i arbeidstid, i stor grad etter mester svenn forholdet – eller som leder kaller det i «to-spenn».

System for å registrere kompetansebehov: nei, det har ikke bedriften. Ønsker å kunne sette det i system.

Medarbeidersamtaler: har gjennomført medarbeidersamtaler, noe tid siden sist. Ønsker å videreutvikle dette.

Hvordan tenker bedriften om å arbeide videre med kompetanseutvikling?

Daglig leder sier at de ønsker å gjennomføre prosess for kompetanseutvikling i bedriften. Det er ikke fastsatt hva som skal gjøres og hvem som skal involveres og delta i prosessen. Det avklares når plan for prosessen utarbeides.

Videre i samtalen snakket vi om helhetlig opplæring/kompetanseutvikling for lærlinger med eksempel innenfor halvårsvurdering, «minifagprøver» og relevant opplæring for læring som kan være et felles behov i flere bedrifter. Daglig leder sier at det er noe som det kan være aktuelt å arbeide videre med. Han sender meg opplæringsplan for lærlinger etter samtalen slik at jeg kan se gjennom den.

Jeg delte ut eksempel på skjema som kan brukes på enkel kompetansekartlegging i bedrifter hvis en for eksempel ønsker å gjøre et arbeid med å avdekke kompetanse på kritiske arbeidsområder i bedriften – en form for sårbarhetsanalyse for å avdekke behov og lage kompetanseplan på kort sikt. Daglig leder fikk med skjema for å se på det. Videre snakket vi om utfordringer knyttet til kompetanse og markedsutfordringer, system for avvikskontroll/kvalitetssystem, møter med ansatte annenhver mnd.,

Vi avsluttet samtalen med avtale om følgende:

- Jeg sender oppsummering av samtalen med beskrivelse av bedriftens nåsituasjon til daglig leder i bedrift. Daglig leder ser gjennom for godkjenning av innhold og gir tilbakemelding til meg.
- Etter at dette notat er godkjent av daglig leder, avklares videre prosess i samarbeid med bedriften. Noen aktuelle spørsmål til avklaring som grunnlag for videre prosess er:
 - o Hva skal det arbeides med, og hvordan skal det gjennomføres?
 - o Hvilke ansatte bør involveres?
 - o Når bør det gjennomføres/hvilken periode?

Jeg presiserte at videre prosess gjennomføres på områder der bedriften ser et behov. Det skal være til nytte for bedriften, og det vil ikke medføre andre kostnader for bedriften enn det arbeidet og den arbeidstid som legges ned. Eventuelle tiltak med kjøp av tjenester til opplæring dekkes av bedrift.

Vi avklarte roller i samtalen – daglig leder gjennomfører aktuelle tiltak og jeg deltar som veileder og prosessleder. Målsetning er at tiltak som gjennomføres skal bidra til kompetanseutvikling i bedriften.

Med dette forstår jeg det slik at bedriften ønsker et videre samarbeid om kompetanse og kompetanseutvikling. Jeg avventer tilbakemelding fra daglig leder på innholdet i dette notatet, og tilbakemelding på videre samarbeid.

Jeg ser frem til å høre fra dere igjen. Hvis det lar seg gjøre, så ønsker jeg en tilbakemelding og avklaring innen utgangen av januar 2013.

Videre tar jeg kontakt for å avtale ny samtale for planlegging.

Brandbu 26. januar 2013

John Kristiansen, Sign.

Vedlegg 7 Kompetanseattest**Kompetanseattest**

Personalia
Navn:
Arbeidsgiver:
Stilling:
Tilsatt fra / til:
Stillingsprosent:
Født:

Arbeidsområder	Nærmere beskrivelse av arbeidsområdet

Faglig kompetanse		Nivå
Nivå 1 = Brukbar, kan utføre enkle oppgaver etter veiledning. Nivå 2 = God kunnskap, jobber selvstendig	Nivå 3 = Meget god kunnskap, kan gi råd og veiledning Nivå 4 = Ekspert, har svært god innsikt, kan ha faglig ansvar og lede utvikling på eget arbeidssted	
Spesiell kompetanse		
Data / IKT		
Økonomi		
Kvalitet, HMS		
Utviklingsarbeid		
Teknisk		
Språk		

Faglig kompetanse		Nivå
Nivå 1 = Brukbar, kan utføre enkle oppgaver etter veiledning. Nivå 2 = God kunnskap, jobber selvstendig	Nivå 3 = Meget god kunnskap, kan gi råd og veiledning Nivå 4 = Ekspert, har svært god innsikt, kan ha faglig ansvar og lede utvikling på eget arbeidssted	

Markedsføring	
Bransjekunnskap	
Annen fagkompetanse	

Ledelseskompetanse
Ledelse av personale
Resultat- og målstyring
Opplæring av andre

Personlig og sosial kompetanse
Samarbeid og kommunikasjon
Innsats, kvalitet, service
Initiativ, fleksibilitet

Annen kompetanse

Sted:	Dato:	Ansattes underskrift:
Sted:	Dato:	Arbeidsgivers underskrift:

Vedlegg 9 Forskningslogg

Uke	Tiltak og hensikt	Hva skjedde/mine opplevelser	Dokumentasjon
33/12	Skrevet notat for å dokumentere prosess i prosjektet så langt Tlf samtale med bedriftsleder nr. 1, og møte med bedriftsleder nr. 2 for å avklare videre prosess.	e-post sendt aktuelle bedrifter etter telefonsamtale 9.7.12 med invitasjon til / ønske om samarbeid om kompetanseutvikling i deres bedrift. Fulgt opp med tlf til dem 6.8.12. Bedriftsleder nr. 1 takker ja til samarbeid pr tlf. Bedriftsleder nr. 2 takker ja til et samarbeid i møte 20120813. Avtale med begge om at jeg skulle ta ny kontakt i september, etter samling HiOA.	Notat 20120814
11/13	Møte med leder nr. 2 12.3 - Samling, onsdag til fredag. Veiledning på HiOA 15.3 Skrive egen logg fra samlingen på HiOA.	«Endelig» møte med leder nr. 2, gjennomgang og godkjenning av beskrivelse nåsituasjon, avklart roller, plan, tiltak og veien videre. Godt møte, leder veldig godt fornøyd, aksjon 1 ble planlagt – medarbeidersamtale og kompetanseattest – leder gjennomfører i uke 14. Avtalt nytt møte i uke 15. Jeg er disponibel som veileder for leder i prosessen. Jeg opplevde at jeg ble litt skuffet over at bedriftsleder ikke ønsket at jeg skulle delta i møte med ansatte. Skuffelsen skyldes i hovedsak at jeg hadde forventning om at det skulle bli slik, da deltakelse i møte med ansatte ville gi tilgang til helt andre data i form av logg, observasjon, notat og opplevelse av virkeligheten i bedriften.	Oppsummering fra møte med leder 20130312 Logg fra samlingen på HiOA.
18/13	Ringt bedriftsleder 30.4 Møte med bedriftsleder 2.5 Utarbeidet notat for å forberede meg til samtale/møte 2.5 – målsetning med møtet var å avklare videre prosess, drøfte alternative tiltak for å komme videre i prosessen. Plan for arbeidet utarbeides.	Ringt for å avtale tid for samtale om prosessen. Avtalte å møtes 2.5 Er spent på om bedriftsleder ønsker å prioritere videre prosess med kompetanseutvikling. Viktig for begge parter med en avklaring. Jeg er motivert til å fortsette. Motivasjonen er todelt – det primære er at jeg ønsker å fullføre prosessen som er startet opp. Det sekundære er å skaffe mer empiri til masterprosjektet. Bedriftsleder ønsker å fortsette prosessen, se eget notat. Vi hadde et godt møte med avklaring av årsak til utsettelse fra bedriftsleder samt tidsramme for prosessen sett i forhold til Masterprosjektet.	Forskningslogg Notat forberedelse til samtale med bedriftsleder 20130502 Oppsummering av møte 20130502

22/13	<p>Ringt bedriftsleder for å avtale nytt tidspunkt for møte – avtalt til 31.5.13 kl. 13.00</p> <p>Møte 31.5.13, status i arbeidet, avklaringer, videre tiltak, refleksjon</p>	<p>Bedriftsleder orienterte om at han gjennomfører avtalte tiltak med ansatte denne uka og at det blir møte fredag. Godt med positiv tilbakemelding og at prosessen fortsetter ☺ har følt en viss usikkerhet grunnet flere utsettelse.</p> <p>Leder gjennomført medarbeidersamtale med alle ansatte. Utviklet egen mal for innhold på grunnlag av det jeg sendte han. Han sier han vil utvikle det videre, basert på erfaringene fra denne runden med samtaler.</p> <p>Kartlegging med bruk av kompetanseattest er ikke ferdig, ansatte synes det er vanskelig. Bedriftsleder har i medarbeidersamtaler fått tilbakemeldinger som gjør at han umiddelbart iverksetter tiltak for å imøtekomme tilbakemeldinger fra ansatte. Første tiltak er møte med lønningspizza hver 14. dag.</p> <p>Leder sier han lærer mye, og at det er nyttig. Interessant å se at leder bruker mer tid enn antatt, og at jeg ble invitert til møte med ansatte. Ser det som positiv «dreining» av prosessen. Spørsmål jeg stilte meg etter møtet, er om bedriftsleder er mer usikker på området enn tidligere uttalt. Avklares i neste møte.</p>	Oppsummering av møte 20130531
26/13	<p>Møte ansatte i bedrift, kartlegging av realkompetanse med bruk av kompetanseattest.</p>	<p>Møte hos bedrift, samling rundt et langbord, bedriftsleder presentasjon av hensikt, jeg presenterte meg, prosjektet og hensikt med mitt arbeid, leder gikk gjennom skjema, jeg hadde en kombinert rolle som prosessveileder og observatør, god samling på tross av lite tilbakemelding i møtet, mest tilbakemelding etter møtet. Etter min oppfatning var det et godt møte. Egen erfaring med at begrepsavklaring er viktig, ble forsterket i møtet – felles begrepsapparat ser ut til å være avgjørende!! Med det mener jeg at det er veldig viktig å kommunisere med bruk av begrep som er kjent for målgruppa, slik at de forstår det vi snakker om.</p>	Oppsummering møte ansatte 20130626