

**Jørgen Lund**

# **Voksenopplæringen som alle ville ha**

**Evaluering av voksenopplæring  
med OL-meny**

**FAFO-notat 1994:5**

© Forskningsstiftelsen FAFO 1994  
ISSN 0804-5135

# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Bakgrunn</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Mål for opplæringen</b> .....	<b>5</b>
<b>3 Evaluering av voksenopplæring med OL-meny (VOM)</b> .....	<b>6</b>
3.1 Mål for evalueringen .....	6
3.2 Datainnsamling .....	6
3.3 Typer og antall respondenter .....	7
<b>4 Ideell prosjektorganisasjon</b> .....	<b>8</b>
<b>5 Organisasjonen som aldri ble til</b> .....	<b>11</b>
5.1 Fra det ideelle til det realistiske .....	11
5.2 Perspektiver på ambisiøse prosjekters realistiske tilpassing .....	12
<b>6 En levedyktig organisasjon – effekter for voksenopplæringen</b> .....	<b>15</b>
6.1 Umiddelbare effekter (perioden fram til OL) .....	15
6.2 Kortsiktige effekter (perioden fra OL til sommeren -94) .....	16
6.3 Langsiktige effekter .....	18
<b>7 Arrangørens erfaringer</b> .....	<b>19</b>
<b>8 Voksenopplæringen som alle ville ha</b> .....	<b>22</b>
8.1 De mest etterspurte kurstilbudene .....	22
8.2 Effekten av kursdeltakelsen for virksomhetene .....	25
8.3 Effekten av kursdeltakelsen for deltakerne .....	29
<b>9 Hva kan vi lære av evalueringen?</b> .....	<b>32</b>
Litteratur .....	34
Vedlegg: Spørreskjemaene .....	35

# Forord

Våren -94 tok AOF i Norge initiativet til en evaluering av Voksenopplæring med OL-meny. AOF hadde spilt en betydelig rolle i gjennomføringen av dette prosjektet, og mange følte at det hadde skapt nye og interessante samarbeidstendenser i voksenopplæringen. Samtidig hadde departementet (KUF) sterke ønsker om å få til en bedre samordning av voksenopplæringen. Det framgår blant annet av St.meld. nr. 43 1988–89 *Mer kunnskap til flere*.

Det var derfor viktig å få tydeliggjort de viktigste effektene og erfaringene av dette omfattende og ambisiøse prosjektet – erfaringer som kunne være til hjelp for planleggingen og gjennomføringen av nye samarbeidsprosjekter og for å skape en bedre utnyttelse av de ulike voksenopplæringsressursene.

Evalueringen er utført av FAFO etter oppdrag fra Arbeidernes Opplysningsforbund i Norge.

Thore K. Karlsen startet som prosjektleder og utformet evalueringsdesignet, som oppdragsgiver godkjente. Jørgen Lund overtok prosjektet i mai d.å. Han har hatt ansvaret for datainnsamling og rapportering.

En særlig takk til Finn Arild Simensen (AOF) og Sissel By Ingvaldsen (Statens utdanningskontor, Oppland, tidligere LOOC) for uvurderlig bistand gjennom hele evalueringen. Disse har også lest og gitt gode kommentarer til rapporten før den ble endelig offentliggjort.

Oslo, september 1994

Jørgen Lund

# 1 Bakgrunn

I 1991 utviklet Lillehammer-OL (LOOC) ideen til prosjektet Voksenopplæring med OL-meny (VOM) i nært samarbeid med voksenopplæringsorganisasjonene, hvor Arbeidernes Opplysningsforbund (AOF), Folkeuniversitetet (FU) og Voksenopplæringsforbundet (VOFO) kom til å spille en sentral rolle. Hensikten var å utvikle en organisasjon som var stor nok (ressursmessig sett) og med tilstrekkelig bredde (geografisk og mht. typer interessenter) til å makte å planlegge og gjennomføre den betydelige opplæringsinnsatsen som gjennomføringen av et vellykket Lillehammer-OL krevde. Visjonen for prosjektet ble formulert slik:

«...å samordne opplæringstilbud for befolkningen og næringslivet i regionene Hamar, Gjøvik, Lillehammer og Gudbrandsdalen, og føre dette fram som et satsingsområde fram til OL'94» (prosjektbeskrivelse datert 23.3.92).

## 2 Mål for opplæringen

Hovedmålet med prosjektet var å gjennomføre opplæringstiltak som var aktuelle for Lillehammer-OL. Tiltakene skulle rettes mot befolkningen og næringslivet med supplerende tilbud til de frivillige fram mot OL-94. I tillegg skulle opplæringen tilfredsstillende en såkalt etterbruk på to måter:

1. Kompetanseheving som kunne komme Mjøsregionen og næringslivet til gode etter avslutningen av OL.
2. Utvikling og utprøving av en samarbeidsorganisasjon for voksenopplæring som var egnet til å ta seg av store regionale utdanningsprosjekter, og som kunne videreføres etter OL.

Det skulle utvikles, tilrettelegges og gjennomføres opplæringstilbud på områdene språk, regionkunnskap, service/kundebehandling, gjestfrihet, kulturforståelse, idrettskunnskap, arrangementskunnskap og olympisme. Et sted mellom 15000 og 20000 personer fikk opplæring gjennom «voksenopplæring med OL-meny».

# 3 Evaluering av voksenopplæring med OL-meny (VOM)

## 3.1 Mål for evalueringen

Den viktigste delen av evalueringen er å studere modellen for prosjektorganisering (VOM) for å finne trekk som kan forklare de oppnådde voksenopplæringsresultatene. Både departementet og Utdanningsdirektøren i Oppland er opptatt av resultatene av VOM-organiseringen, fordi den representerte en ny og ambisiøs modell for et bredt samarbeid i voksenopplæringen, utformet for å kunne takle store, komplekse og ressurskrevende oppgaver.

En vurdering av sterke og svake sider ved prosjektmodellen og dens mulige etterbruk er derfor av stor interesse.

Evalueringen har dermed to målsettinger:

1. Evaluere resultater av VOM: utvikling av opplæringstilbud og den kompetansen de tok sikte på å bygge opp når det gjelder læringseffekter, kompetanseoppbygging på kort og lengre sikt, kompetansens relevans for virksomhetene sett i forhold til OL og virksomhetenes mer langsiktige videreutvikling.
2. Vurdere årsaker til resultatene ved å rette søkelyset på strukturer og prosesser i prosjektmodellen (VOM) som kan forklare de resultatene som framkommer av evalueringen under punkt 1 ovenfor. Evalueringen skal peke på hindringer og muligheter for organisering av voksenopplæring til nytte for bruk av tilsvarende modeller i framtiden (etterbruk).

Evalueringen skal bidra med informasjon om

- den oppnådde kompetansen og kompetansens relevans på kort sikt (OL) og på lengre sikt (virksomhetenes utviklingsbehov)
- VOM-modellens effektivitet, dens evne til å frambringe output – det vil si samarbeidsnettverk og relevante opplæringstilbud, og dens mulige etterbruk.<sup>1</sup>

## 3.2 Datainnsamling

Evalueringen har fra starten av ikke tatt mål av seg til å være et forskningsprosjekt med mulighet for generaliseringer i statistisk forstand. Til det er tidsrammen for prosjektet (tre månedersverk) og det datatilfanget det er mulig å framskaffe og bearbeide på så kort tid, for begrenset. Evalueringen er derfor mer å betrakte som en casestudie, der jeg har prøvd å få fram spesielle mønstre ved dette konkrete utviklingsarbeidet. Leseren må derfor være forsiktig med å generalisere tolkningene og konklusjonene i denne evalueringen til andre liknende utviklingstiltak. Derimot kan de konklusjonene jeg presenterer og drøfter i rapporten, sies å ha en *overførings-*

<sup>1</sup> Jf Bramley, P. (1986), *Evaluation of Training. A Practical Guide*. Centre for Training and Evaluation Studies. Birkbeck College

verdi<sup>2</sup>, og slik tjene som et begrepsmessig design for forståelsen av liknende prosjekter.

Datainnsamlingen er utført på følgende måte:

- besvarelse av utsendte spørreskjemaer (jf punkt 3.3) som i hovedsak bestod av åpne spørsmål som inviterte til beskrivende svar;
- gruppeintervju med nøkkelpersoner i VOM;
- omfattende samtaler med nøkkelpersoner i VOM;
- analyse av dokumenter: prosjektmøteprotokoller, prosjektkorrespondanse, prosjektbeskrivelser, kursbeskrivelser, instruktørperm (veileder), arbeidsbok for deltakere.

Datainnsamlingen foregikk i perioden juni-august 1994.

### 3.3 Typer og antall respondenter

Spørsmål om strukturer og prosesser i VOM og dens effektivitet og mulighet for etterbruk, er stilt til i alt sju nøkkelpersoner fra AOF (sentralt og avdelingskontorer), FU (avdelingskontorer) og LOOC. De fleste av disse har både svart hver for seg og deltatt i gruppeintervju. En del skriftlige dokumenter som belyser prosjektorganiseringen, er gjennomgått og analysert.

I tillegg ble de viktigste arrangørene av voksenopplæringen fram til OL utspurt om forskjellige sider ved VOM-modellen og dens effektivitet – i alt seks ulike arrangører, hvorav to arrangørkommuner og fire studieorganisasjoner.

Spørsmål om resultater i form av relevante opplæringstilbud og kort- og lang-siktige kompetanseeffekter ble stilt til ledere i tre ulike virksomheter, og til tre ansatte i hver av virksomhetene som hadde deltatt på VOM-kurs.

Før endelig sluttrapport ble overlevert til AOF i Norge, har noen utvalgte resurspersoner tilknyttet VOM hatt anledning til å lese og kommentere rapporten.

<sup>2</sup> Jf Repstad, P. (1993), *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget

# 4 Ideell prosjektorganisasjon

Presentasjonen nedenfor bygger på intervjuer med nøkkelpersoner og analyse av skriftlige dokumenter, det vil si prosjektbeskrivelser og prosjektkorrespondanse.

Den ideelle organisasjonen bygget på visjonen om en bred samordnet medvirkning av ulike interessenter som de frivillige opplysningsorganisasjonene, skoleverket, ressursenter, fylkeskommunene i Oppland og Hedmark, arrangørkommuner, idretten, arbeidsmarkedsetaten og næringslivet. Hovedansvaret for prosjektet skulle ivaretas av voksenopplæringsorganisasjonene.

Forhistorien til utformingen av en ideell opplæringsorganisasjon for OL startet høsten -91 i kjølvannet av den basisopplæringen som LOOC var i gang med for sine funksjonærer. Basisopplæringen bestod av arrangementskunnskap, kulturforståelse, regionkunnskap, service og olympisme. Dette var en grunnopplæring felles for alle funksjonærer – ansatte og frivillige – i LOOC. Grunnopplæringen var ment å skulle utvikle de rette holdningene og kunnskapene og den rette motivasjonen for å gjennomføre et vellykket OL.

LOOC reiste i 1991 spørsmålet om hvordan ulike deler av samfunnet (dvs. befolkningen i arrangørkommunene, støttepersonell, bedrifter, offentlige etater) kan utnytte basisopplæringen i forbindelse med forberedelsene til OL. Resultatet ble at alt det som var markedsført, utprøvd og tilrettelagt gjennom LOOCs grunnopplæring, ble fritt stilt til disposisjon for den påtenkte prosjektorganisasjonen for opplæring til OL (VOM).

Høsten 91 inviterte LOOC fylkeskommunene/kulturetaten (Hedmark og Oppland), arbeidsmarkedsetaten og fem arenakommuner sammen med Folkeuniversitetet og AOF til et idéseminar om tilpassing og bruk av grunnopplæringen. For å sikre det forestående prosjektet tyngde og erfaring, tilbød LOOC seg å være støttespiller i det videre tilretteleggingsarbeidet for bruk og spredning av grunnopplæringen.

Tanken om en bred samorganisering av ressursene på voksenopplæringsfeltet ble dessuten drevet fram av grunntanken i St.meld. nr. 43 1988-89:

«Mange partar har ansvar for vaksenopplæring, den er i stort monn sektorovergripande og krev utstrakt samarbeid. Departementet legg vekt på å betre koordineringa innan feltet. Departementet må også få til et godt samspel mellom arbeidslivet og den offentlige satsinga på etter- og videreutdanning. Vaksenopplæring må nytte fleksible organisasjonsformer.»

For å få alle de tidligere nevnte aktørene, som fra før hadde liten samarbeids erfaring i det omfanget det her var snakk om, til å samarbeide mot et felles mål, ble det planlagt en organisasjon bestående av fire nivåer: en sentral prosjektstyringsgruppe, fire regionale kompetansegrupper, arbeidsgrupper under de regionale kompetansegruppene, og nederst de lokale voksenopplæringsarrangørene.

*Prosjektstyringsgruppen* (PSG) skulle ha en bred sammensetning bestående av representanter fra de regionale kompetansegruppene (RKG), som omfattet AOF, Folkeuniversitetet, Voksenopplæringsforbundet, Hedmark og Oppland fylkeskommuner (kultur).



PSGs mandat var å:

- koordinere prosjektet og ha ansvar for å samordne framdriften til regionale kompetansegrupper, herunder etablere, motivere og følge opp RKG
- sikre kvalitet og formidle opplæringstilbud
- registrere eksisterende tilbud og ha oversikt over nye tilbud
- utarbeide rutiner for anbefaling og godkjenning av opplæringstilbud som skal benyttes og markedsføres
- være ansvarlig for å opprette rutiner for informasjonsflyt internt og eksternt om prosjektet
- utarbeide strategi og rutiner for markedsføring av prosjektet samt anbefalte og godkjente opplæringstilbud
- kontinuerlig evaluere prosjektet
- arbeide for å sikre et økonomisk fundament for prosjektet
- innen september 1992 slutføre sitt arbeid innenfor rammene av dette mandatatet
- innen september 1992 vurdere en videreføring av PSG etter endret mandat

*De regionale kompetansegruppene (RKG)* skulle være sammensatt av representanter for AOF, Folkeuniversitetet, LOOC, arrangørkommunene, idretten, arbeidsmarkedsetaten og ulike næringslivsaktører. RKGs mandat var å

- planlegge og samordne opplæringsprosjektet regionalt
- sørge for kontakt med fagmiljøer/organisasjoner regionalt som kunne bidra i utviklingsarbeidet
- holde løpende kontakt med prosjektstyringsgruppen under planleggings- og gjennomføringsfasen og etterleve de informasjonsrutinene som var bestemt
- ha oversikt over tilgjengelige og aktuelle kurs- og opplæringstilbud
- gjennomføre behovsanalyser hos målgrupper
- motivere og følge opp nedsatte arbeidsgrupper
- motivere og ha kontakt med samarbeidspartnere i arbeidet
- være ansvarlig for gjennomføring av opplæring i samarbeid med de lokale VO-organisasjonene
- kontinuerlig evaluere sitt arbeid

Den ideelle organisasjonen bygget på visjonen om et stort regionalt samarbeid på tvers av tradisjonelle skillelinjer innen voksenopplæringen og mellom konkurrerende organisasjoner. I overensstemmelse med mandatene for PSG og RKG ble det brukt en del tid på å utvikle en omfattende og kompleks ideell organisasjon med prosedyrer for styring, kontroll, beslutningsfatning, informasjonsgivning og -bearbeiding, og intern samordning av tiltak. Man klarte imidlertid ikke å komme særlig nær en realisering av denne.

Ut fra et *strukturelt*<sup>3</sup> perspektiv på organisasjonsutvikling, der hensikten blant annet er å ivareta viktige målsettinger, fordele ansvar og styre og kontrollere prosessen, var VOM-organisasjonen satt opp etter en forholdsvis tradisjonell modelltenking. Det nye og uprøvde ved den framtrer dersom vi anlegger et kulturelt og politisk perspektiv på organisasjonsutvikling. Da er det de grunnleggende verdiene, normene og interessene hos de ulike aktørene som står i fokus. I VOM-organisasjonen skulle man i løpet av et kort tidsrom overskride de tradisjonelle ulikhetene mellom de forskjellige offentlige og private voksenopplæringsaktørene som hadde liten eller ingen erfaring med denne typen samarbeid, og forene dem i en felles forståelse av hovedmålsettingen og hovedoppgavene. Mye tyder på at tidspresset for å få den ideelle VOM-organisasjonen operativ, kombinert med kultur- og interesseulikhet og svake samarbeidserfaringer hos de inviterte aktørene, hindret den ideelle organisasjonen i å slå rot. Dette er nærmere utdypet og drøftet i neste kapittel.

<sup>3</sup> En nærmere redegjørelse er gitt i punkt 5.2.

# 5 Organisasjonen som aldri ble til

Presentasjonen i dette kapitlet bygger på intervjuer med nøkkelpersoner i VOM-organisasjonen og analyse av prosjektbeskrivelser, prosjektkorrespondanse og prosjektmøteprotokoller.

## 5.1 Fra det ideelle til det realistiske

Det ble jobbet aktivt i 1991 og 1992 med å etablere den ideelle organisasjonen. Prosjektstyringsgruppen hadde møter hver måned i løpet av store deler av 91/92. Det er tydelig, etter referatene å dømme, at det var tungt å etablere organisasjonen og få fart på det egentlige arbeidet: opplærings-satsingen. Følelsen av motgang ble forsterket av at flere ønskede samarbeidspartnere ikke ønsket å gå inn i samarbeidet. Blant annet vegret Arbeidsmarkedsetaten seg under henvisning til at de ikke hadde tid til å prioritere et slikt prosjekt. På kultursiden – blant kulturorganisasjonene – sviktet også oppslutningen. Tilbake satt man stort sett med en organisasjon bestående av aktører som fra før hadde sterkt beslektede oppgaver og/eller hadde etablert kontakt: de store opplysningsorganisasjonene AOF og FU, Voksenopplæringsforbundet og LOOC.

Lenge var PSG opptatt av tradisjonelle prosedyrespørsmål som mandat, rutiner for informasjonsgivning og -bearbeiding, koordinering og beslutningsfatning, uten at man kom særlig nærmere hovedmålsettingen om å etablere en bredt sammensatt prosjektorganisasjon for kompetanseutvikling.

Da markedsføringen startet høsten -92, eksploderte etterspørselen (som en i PSG uttrykte det), og man fikk mer enn nok med å ivareta behovene. Dermed oppløste forsøket på å skape den ideelle organisasjonen seg mer eller mindre av seg selv. Man stod igjen med en liten prosjektstyringsgruppe (AOF, FU og LOOC), en operativ prosjektleder for Voksenopplæring med OL-meny og et lite sekretariat.<sup>4</sup> På operatørsiden var organisasjonen snevret inn til Folkeuniversitetet, AOF og arrangørkommuner. Samtidig var ikke denne innsnevringen overraskende når en tar kulturinteresser og voksenopplæringspolitiske interesser i betraktning. AOF og FU var nok svært like ut fra tradisjon, tenkemåte og grunnleggende verdier. Forankring i tradisjonell folkeopplysningstenking kan på mange måter stå som symbol på det samarbeidsfellesskapet som til slutt utviklet seg.

<sup>4</sup> Før den ideelle organisasjonen ble oppgitt som prosjektorganisasjon, ble spørsmålet drøftet på VOFOs (Voksenopplæringsforbundet i Oppland og Hedmark) høstkonferanse. Der var det bare AOF og FU som stilte seg bak samarbeidet. Det er ting som tyder på at blant annet usikkerhet om økonomien i prosjektet var en viktig årsak til at flere voksenopplæringsorganisasjoner falt fra.

## 5.2 Perspektiver på ambisiøse prosjekters realistiske tilpassing

For å studere organisasjoners virksomhet, kan vi benytte begrepet *fortolkingsrammer*. Enkelt sagt betyr det at virkeligheten aldri forstås i sin fulle dybde og variasjon, men at vi ved hjelp av begreper velger ut og forenkler inntrykkene våre for å omdanne et tilsynelatende kaos til noe som er forståelig og påvirkbart. Vi sitter igjen med en selektert virkelighet som former vår egen rolleforståelse og påvirker våre handlinger.

De fortolkingsrammene vi er i stand til å mobilisere for å forstå sosiale hendelser, vil selvsagt påvirke valg av handlinger/tiltak og resultatet av de handlingene som iverksettes. Satt på spissen: Noen ganger stemmer våre fortolkingsrammer godt med den faktiske virkeligheten og gir gode resultater, mens vi andre ganger tolker virkeligheten skjevt eller begrenset, og får et utilfredsstillende resultat av de handlingene vi igangsetter.

For å kunne forstå organisasjoners muligheter og begrensninger, og for å kunne handle effektivt gjennom dem, må vi ifølge Bolman og Deal<sup>5</sup> kunne benytte flere ulike fortolkingsrammer:

- *en strukturell ramme* som betrakter organisasjoner som rasjonelle systemer bestående av mål, strategier og en hensiktsmessig fordeling av oppgaver, ansvar, makt og kompetanse. Dersom man legger hovedvekten på dette perspektivet, er det planmessighet, orden og kontroll som er viktig for en organisasjons utvikling.
- *en politisk ramme* som betrakter organisasjoner som arenaer der interessekamper utspilles, og der livet i organisasjonen domineres av konflikt- og koalisjonsprosesser. Anlegger vi dette perspektivet, vil det være viktig å lete etter og behandle potensielle konfliktelementer i organisasjonen for å unngå at all eller for mye av den produktive energien går tapt, eller at organisasjonen ødelegges.
- *en behovsorientert ramme* som betrakter organisasjoner som sosiale systemer hvor det er viktig å tilfredsstillende menneskelige behov for utvikling og anseelse. Ut fra dette perspektivet vil det være viktig å tilrettelegge arbeidet i organisasjonen på en slik måte at det tilgodeser grunnleggende menneskelige behov som igjen kan omdannes til positiv energi.
- *en kulturell ramme* som betrakter organisasjoner som norm- og verdisystemer, der oppslutningen om felles verdier danner grunnlaget for enhetlig og målrettet virksomhet. Anlegger vi dette perspektivet, vil det være viktig å studere organisasjoners effektivitet i lys av rådende normer og verdier.

For å kunne operere effektivt gjennom organisasjoner, er det viktig å kunne benytte alle disse fortolkingsrammene. Ved ensidig å fokusere på for eksempel et strukturelt perspektiv vil man kunne overse at mennesker trenger stimulans og motivering for å ønske å strekke seg mot organisasjonens mål. Overser man de politiske elementene i organisasjoners indre liv, vil man heller ikke kunne fange opp hvordan organisasjoners manglende effektivitet påvirkes av interesseulikheter, konflikt og koalisjon. Overser man de verdimeslige elementene, vil man kunne overse at for eksempel organisasjonskoalisjoner vil være vanskelige å få til på grunn av ulikhet i verdiorienteringer.

<sup>5</sup> Bolman, L.G. og T.E. Deal (1991), *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Ad Notam

For å forsøke å forstå VOM-organisasjonens effektivitet, vil jeg blant annet benytte disse ulike fortolkningsrammene i den grad de kan kaste lys over det som skjedde med denne prosjektorganisasjonen.

Som vi har sett, var ambisjonene store når det gjaldt å skape en mangfoldig, men samtidig sammensveiset og enhetlig voksenopplæringsorganisasjon for kompetanseutvikling til OL. Årsaken til at gapet mellom det ideelle og det realistiske ble ganske stort, mener jeg har sammenheng med den perspektivtenkingen man la for dagen i den innledende fasen. Jeg tolker det slik at man trodde at det etter tradisjonell prosedyre- og rutineplanlegging kunne utformes en organisasjon som fungerte. Det innebar at man brukte mye tid på å forsøke å skape en enhet med vekt på klargjøring av mål, ansvar, oppgaver, rutiner med mer, og tenkte tilsynelatende mindre på om det ut fra tradisjon, interesser og holdninger var verdimeisig grobunn for å skape et offensivt fellesskap mellom så til dels ulike aktører og i den målestokken det var snakk om. For eksempel var det så mye penger involvert i forberedelsene til OL at mange var på leting først og fremst etter de beste økonomiske posisjonene i opplæringssatsingen. Flere opplæringstilbydere var antagelig mer opptatt av taktisk, økonomisk posisjonering enn av å bidra til å realisere den ideelle samarbeidsmodellen og identifisere seg med den regionale visjonen. Dessuten var det knapt med tid.

Denne analysen er det ganske stor enighet om blant de sentrale aktørene for VOM-organisasjonen, selv om det finnes ulike syn på hvilke faktorer som teller mest. Den ideelle organisasjonen hadde egentlig ingen sjanse til å bli realisert, i hovedsak av følgende grunner:

- da markedsføringen begynte, gikk alle/de fleste henvendelsene direkte til kurskontoret på Lillehammer;
- prosjektet ble for dårlig forankret i RKGene (bortsett fra på Lillehammer) og i de lokale studieorganisasjonene;
- etterspørselen etter opplæring var så stor at det ikke lenger var aktuelt å jobbe videre med den ideelle organisasjonen;
- prosjektorganisasjonen dreide seg for mye om prosedyrespørsmål og fungerte for sentralistisk – den kom egentlig aldri i gang;
- prosjektledelsen (i planleggingsfasen) behersket ikke godt nok alle de utfordringene et så komplekst prosjekt krevde (jf konklusjonen nedenfor);
- konkurrerende organisasjoner med ulike interesser og motiver vanskeliggjorde et ideelt samarbeid (som én uttrykte det: «Alle ville ha kaka, snevre egeninteresser rådet»).

Møteinnkallinger og protokoller fra prosjektstyringsgruppen dokumenterer at svært mye av arbeidet dreide seg om å forsøke å realisere den ideelle prosjektmodellen og de nedfelte retningslinjene for utvikling, drift, styring og kontroll. Samtidig tyder protokollene på at PSG ikke etablerte en reflekterende og evaluerende funksjon i gruppen. Det virker derfor som om de erfaringene deltakerne enkeltvis i prosjektet gjorde etter hvert, og de hindringene for realisering av prosjektets intensjoner som oppstod, ikke ble tilfredsstillende belyst og behandlet med sikte på revisjon av strategien. Vi kan derfor si at PSG på mange måter ikke klarte å skape et internt læringsmiljø. Istedet kjørte gruppen tilsynelatende ufortrødent videre langs et strukturelt perspektiv som om det bare var et tidsspørsmål før det hele løsnet.

I protokollene har jeg ikke funnet noen kritiske eller reflekterende problemstillinger av typen:

- Hva krever den ideelle prosjektorganiseringen, gitt de aktørene som er tiltenkt oppgaver i den?
- Hvilke tradisjoner finnes det for denne typen samarbeid på voksenopplæringsfeltet, og hvilke erfaringer har en å bygge på?
- Hvilke motiver og forventninger vil de ulike aktørene ha for å gå inn i et samarbeid, og lar disse motivene og forventningene seg forene?
- Hva er en realistisk prosjektorganisasjon ut fra de svarene en får på de foregående spørsmålene?

## Konklusjon

Vi kan si at man i den ideelle organisasjonsmodellen virket låst i en form for strukturell tenking, og at man ikke reflekterte nok over de kulturelle og politiske utfordringene som en så betydelig samarbeidssatsing stod overfor. Med det mener vi grovt sett tradisjoner, verdier og interesser.

De sentrale aktørenes rolleforståelse ble dermed for ensidig opptatt av administrative funksjoner, noe som etter mitt skjønns bidro til en gradvis svekkelse av prosjektorganisasjonens troverdighet, anseelse og effektivitet. I tilbakeblikk ser vi også at tiden var for knapp til å realisere så ambisiøse samarbeidsvisjoner som VOM la opp til.

Samtidig var fokuset særlig rettet mot Lillehammer som arrangørkommune. Etterspørselen etter opplæring kom derfor særlig til å rette seg mot kurskontoret på Lillehammer og LOOC. Denne etterspørselen «spilte ut de andre regionale kompetansegruppene» (slik en av de sentrale aktørene for VOM-organisasjonen uttrykte det). Kort fortalt betydde det at RKG/Lillehammer ble til det sentrale kurskontoret som overtok alt det praktiske og administrative arbeidet som tidligere var tiltenkt de regionale kompetansegruppene.

Tilbake stod man med en organisasjon som hadde gjennomgått en omfattende forvitrings- og tilpassingsprosess på veien fra å være en ideell organisasjonsvisjon til å bli en markedstilpasset og realistisk (men samtidig vesentlig mindre) organisasjon. Den gjenværende organisasjonen bestod av en prosjektleder med et lite sekretariat på Lillehammer og en styringsgruppe med representanter fra de gjenværende samarbeidspartnere, AOF og Folkeuniversitet, med en representant fra LOOC som observatør.

# 6 En levedyktig organisasjon – effekter for voksenopplæringen

Presentasjonen i dette kapitlet bygger på intervjuer med sentrale ressurspersoner i VOM-organisasjonen.

## 6.1 Umiddelbare effekter (perioden fram til OL)

### Positive trekk

Et kurskontor på Lillehammer og en styringsgruppe for de samarbeidende partene AOF og FU ble altså den endelige operative organisasjonen for gjennomføring av voksenopplæring med OL-meny. Fordelen var at man nå kunne jobbe smidig og dynamisk, og ta raske beslutninger. De to organisasjonene kjente hverandre godt fra før, og var begge del av samme ideelle voksenopplæringstradisjon. Det betydde at de involverte personene kommuniserte lett seg imellom allerede fra starten. Samtidig har begge organisasjonene erfart at OL-samarbeidet har utdypet og styrket samarbeidet dem imellom. Det har igjen medført endringer i holdninger: Holdningene til samarbeid – særlig på avdelings-/fylkesnivå – har blitt bedre, der man tidligere hadde vansker med å se utover egne snevre grenser. Dessuten fremheves det at opplysningsorganisasjonene er blitt bedre profilert og synliggjort i markedet. Ikke minst skyldes det at man gjennom samarbeidet kom i kontakt med nye målgrupper og nye markeder. Den nære kontakten og offisielle koblingen med LOOC ga også en markedslegitimitet. Felles satsing tilførte dessuten begge organisasjonene bedre kompetanse i planlegging og gjennomføring av store prosjekter, noe som igjen har medført at de i dag ser nye muligheter for voksenopplæringen.

### Negative trekk

Selv om det er mye positivt å notere som umiddelbare effekter, medførte den nye VOM-organisasjonen en form for polarisering mellom potensielt samarbeidende aktører. Resultatet ble at kulturorganisasjonene, de offentlige kulturetatene og ressurs-sentrene<sup>6</sup> falt ut av VOM-samarbeidet. Dermed ble kontakten med det offentlige betydelig svekket i prosjektet. Dessuten klarte man ikke godt nok å involvere og aktivisere de lokale leddene av AOF og Friundervisningen. Sist, men ikke minst: Det gjenværende administrasjonsapparatet var – på tross av evnen til smidighet og raske beslutninger – for lite i forhold til det oppgaven etter hvert krevde, noe som medførte problemer med å holde oversikt over økonomi og hele virksomhetens behov og omfang.

<sup>6</sup> LOPUS hadde for eksempel sin egen samarbeidsavtale med LOOC om opplæring.

## 6.2 Kortsiktige effekter (perioden fra OL til sommeren -94)

### Positive trekk

Etter at OL er avsluttet og voksenopplæringsarbeidet mer normalisert i regionen, har like fullt det samarbeidet som VOM innledet, fortsatt å utvikle seg i positiv retning:

- AOF, FU og skoleverket samarbeider om en mobilisering i befolkningen for studiekompetanse i Oppland/Hedmark-regionen;
- kontakten med kulturetaten i fylkene (H/O) er blitt bedre;
- samarbeidsklimaet mellom VOFO, AOF og FU og andre studieorganisasjoner er styrket;
- studieorganisasjonene jobber med et større faglig mangfold som berører nye målgrupper og markeder (f.eks. institusjonsintern og bedriftsintern opplæring);
- statens utdanningskontor engasjerer seg sterkere overfor studieorganisasjonene for å styrke samarbeidet blant ulike voksenopplæringstilbydere (i konkrete prosjekter skal nye samarbeidsformer utprøves);
- forståelsen for kundebehovet har økt i studieorganisasjonene, noe som har ført til bedre ressursstyring mot behov;
- studieorganisasjonene har fått sterkere aksept i markedet, og opplever at de i dag blir sett på som mer profesjonelle enn tidligere.

De faktorene som hyppigst trekkes fram som årsaker til disse positive tendensene, er at

- OL la grunnlaget for å tenke nytt omkring samarbeid om store prosjekter;
- samarbeidet i seg selv bidro til å bryte ned gammel skepsis, og styrket nærheten mellom partene. I praksis fikk man demonstrert at samarbeid nytter;
- det offentlige tenker mer helhetlig omkring kompetanseutvikling, og formulerer større og mer ambisiøse sektor- og institusjonsovergripende prosjekter. Det stimulerer ytterligere til samarbeid og regional tenking hos voksenopplæringstilbyderne.

Men det har også skjedd positive ting for voksenopplæringen i denne perioden som ikke har noen direkte sammenheng med OL. Blant annet har statens utdanningskontor engasjert seg for å kartlegge voksenopplæringsaktiviteten regionalt, med sikte på å utnytte ressursene mer strategisk og koordinert. Det har igjen stimulert voksenopplæringsapparatet, anført av VOFOs fylkesledd, til å styrke kontakten mellom studieorganisasjonene og offentlige utdanningsorganisasjoner. Dessuten er voksenopplæring blitt mer synlig på det politiske sakskartet (gjennom f.eks. den nye kommuneloven), hvor noe av hensikten blant annet er å få til en bedre koordinering av voksenopplæringen lokalt og regionalt. Det interessante med disse parallelle drivkreftene (OL-relaterte og andre) er at de tilsynelatende bygger på samme visjon: mer helhetlig utnyttelse av voksenopplæringsressursene for en bred og målrettet kompetanseheving.



## Negative trekk

På tross av at vi over tid har fått en forsterkning av positive effekter som ble satt i gang av OL-samarbeidet, skjerpes parallelt noen negative tendenser innenfor voksenopplæringsfeltet:

- voksenopplæringen sliter med dårlige og reduserte offentlige tilskudd;
- på tross av noen gode tendenser gjenstår det en del før det offentlige klarer å tenke tilfredsstillende i regionale og sektorovergrepene prosjekter;
- uavklarte linjer i utdanningspolitikken gjør at studieorganisasjonene ikke klart ser sin plass i «systemet»;
- arbeidsmarkedspolitikken og arbeidsmarkedsetatens praktisering av denne virker fragmenterende framfor samlende for de ulike voksenopplæringsaktørene. En tilsynelatende mangel på helhetstenking og strategisk vurdering av hvordan ulike tilbydere kan utnyttes i kompetanseutvikling for arbeidslivet, gir et inntrykk av vilkårlighet hos arbeidsmarkedsetaten i valg av arrangører. Dette gjør det vanskelig for voksenopplæringsarrangørene å prioritere denne delen av voksenopplæringen som satsingsområde. Det blir i den anledning vist til at det for eksempel eksisterer uklare retningslinjer for arbeidsdelingen mellom studieorganisasjonene og offentlige utdanningsinstitusjoner;
- konkurransevridende rammevilkår i forholdet mellom studieorganisasjoner, skoleverket og ressursenter;
- voksenopplæringens økende vektlegging har brakt på banen mange nye aktører som først og fremst drives av fortjenestemotiver. Det har skjerpet konkurranseforholdene, og skaper motstand mot samarbeid.

For å bøte på de negative tendensene etterlyses det særlig

- en sterkere forankret og felles visjon om livslang læring i de ulike delene av den offentlige forvaltningen av utdanningspolitikken (statens utdanningskontor, arbeidsmarkedsetaten, fylkeskommune-/kommunesektoren);
- flere større satsingsprosjekter fra det offentlige (f.eks. AMO) der utnyttelse og samordning av ulike voksenopplæringsaktører (studieorganisasjoner – høyskoler – videregående skoler – ressursenter) blir et viktig virkemiddel. Det vil kunne dreie holdningene bort fra snever konkurranse mot målrettet (regionalt) samarbeid;
- sterkere involvering av voksenopplæringsarrangørene i kommunal- og regionalplanleggingen når det gjelder utdanning;
- utvikling av likere og bedre rammevilkår for de ulike aktørene i voksenopplæringen, og klarere utdanningspolitiske retningslinjer for studieorganisasjonene.

Igjen vil disse bøtemidlene (som det påpekes) kreve at det offentlige i sterkere grad klarer å planlegge strategisk på utdanningsfeltet og inkorporere i sine planer en bedre samordnet utnyttelse av de eksisterende voksenopplæringsressursene.

## 6.3 Langsiktige effekter

Ikke uventet er det sparsomt med klare oppfatninger om langsiktige effekter av VOM-organisasjonen. Det som fremheves som den viktigste langsiktige effekten, er den positive samarbeidserfaringen som de involverte partene fikk gjennom samarbeidet om voksenopplæring med OL-meny.

Både offentlige utdanningsmyndigheter og arrangører ønsker å videreutvikle samarbeidet regionalt og i sterkere grad satse på bedre utnyttelse av voksenopplæringsressursene gjennom å utvikle klarere planer, rammevilkår og retningslinjer for utdanningssatsingen. Igjen krever det at det utvikles prosjekter og møteplasser som kan utvikle samarbeidet mellom studieorganisasjoner, kompetansesenter, den kommunale opplæringen, skoleverket, arbeidsmarkedsetaten, staten, fylkeskommunene, kommunene, næringslivet og offentlige virksomheter.

### Konklusjon

Forsøket på å lage en ideell samarbeidsorganisasjon lyktes ikke. Resultatet ble en betydelig slanket, men samtidig smidig og dynamisk prosjektorganisasjon som var i stand til å ta raske beslutninger.

På relativt kort tid klarte prosjektaktørene å skape et godt og sterkt samarbeid seg imellom. Som en følge ble holdningene til samarbeid styrket hos alle de involverte. Samarbeidet ga seg videre utslag i bedre markedsprofilering og utvidelse av målgrupper og markeder.

Prosjektarbeidet bidro dessuten til å styrke aktørenes kompetanse i planlegging og gjennomføring av store prosjekter. Som en følge er nye samarbeidsprosjekter allerede på beddingen, kombinert med voksende ambisjoner om å videreutvikle det regionale samarbeidet mellom det offentlige og ulike utdanningsaktører.

I et videre perspektiv føler de ulike prosjektaktørene at den positive tendensen som, tross all innledende motgang, ble skapt av VOM-resultatene, vil bli styrket gjennom nye initiativ fra Statens utdanningskontor i Oppland og studieorganisasjonene. Slik sett ligger det an til god etterbruk av de positive erfaringene fra VOM-organisasjonen med tanke på sterkere og mer målrettet organisering av voksenopplæringen i regionen.

# 7 Arrangørenes erfaringer

Presentasjonen nedenfor bygger på utfylte spørreskjemaer fra ledere i fire lokale studieorganisasjoner og opplæringsansvarlige i to arrangørkommuner.

## Generelt inntrykk

Generelt sitter jeg igjen med det inntrykket at lokale kursarrangører for Voksenopplæring med OL-meny ikke følte noen sterk eller klar tilhørighet til eller identitet med det regionale voksenopplæringsprosjektet VOM. Svarene tyder på at kommunikasjonen mellom avdelings-/fylkeskontorene for voksenopplæringsorganisasjonene og VOM-organisasjonens sentrale ledelse var forholdsvis svak, og at de lokale arrangørene ikke fikk endret sin ressursmessige stilling nevneverdig selv om de formelt sett var tilknyttet VOM.

Følgende svar indikerer lav prosjekttilknytning og liten endring i ressurs-situasjonen:

«Vi deltok i samarbeidsprosjektet VOM, der LOOC og AOF var dem vi samarbeidet med. Men akkurat *mye* var det ikke.»

«De mindre AOF-foreningene mangler nødvendige menneskelige og økonomiske ressurser for å viderføre den gode trenden.»

## Deltakergrupper

Kursene rekrutterte hovedsakelig ansatte og politikere fra vertskapskommunene og ansatte i servicenæringene (handelsstanden, transport og hotell/restaurant). Dessuten ble det holdt en del bedriftskurs med deltakere fra ulike bransjer.

## Positive opplevelser og noen konkrete resultater

Selv om forankringen i prosjektet og dets visjon virket svak for de lokale arrangørene, betyr ikke det at deres medvirkning var uten verdi. Som kursarrangører kunne de tilby et fleksibelt kursopplegg bygget på erfaringer med kundenes behov – et opplegg som var vel utprøvd gjennom LOOCs opplæring av ansatte og frivillige. På mange måter kom arrangørene her til dekket bord: ferdige kursmenyer med forslag til skreddersyng, instruktørveiledning, deltakerlitteratur, pedagogiske anbefalinger med mer – alt stilt gratis til disposisjon av LOOC.

Dessuten ble disse arrangørene trukket med i en betydelig regional satsing med et klart felles siktemål: å gjøre Lillehammer-OL til en publikumssuksess. Det ga arrangørene klare utfordringer med tanke på å tilpasse tilbudene til behov og kvalitet. Dessuten ga arrangøransvaret en kjærkommen anledning til å prøve seg på nye typer produkter (servicekurs) og i til dels nye markeder (bedrifter/næringsliv).

Nettopp av slike grunner formidles det mange positive erfaringer fra VOM-medvirkningen, på tross av at de tilsynelatende ikke fikk den organisasjonsstøtten de trengte for å komme sterkere på banen. Som effekter for arrangørene fremheves spesielt følgende:

- blitt mer bevisste på produktutvikling og markedsutvikling;
- ser klarere betydningen av regional tenking og satsing, og av samarbeid mellom ulike arrangører;
- ser at det er viktig å satse på kvalitet;
- ser klarere betydningen av å synliggjøre egen organisasjon.

De av arrangørene som brukte OL-kursene som ledd i intern medarbeiderutvikling, opplever en sterkere og mer bevisst serviceholdning blant de ansatte, og ikke minst en langt mer konstruktiv innstilling til tverretattlig samarbeid. En leder uttrykte seg slik:

«OL betydde for oss felles satsing mot et mål. De ansatte fikk større eierforhold til OL, og de fikk et mer positivt forhold til kommunen som arbeidsgiver.»

## Noen synspunkter på de langsiktige effektene

Som ventet synes noen arrangører at det er vanskelig å uttale seg om langsiktige effekter av det regionale OL-samarbeidet. Det gjelder særlig opplysningsorganisasjonene. Like fullt er det særlig tre effekter som trekkes fram:

- egen organisasjonsutvikling: Det vil si en styrket markedsposisjon, produktutvikling og intern organisasjonsutvikling;
- videreutvikling av det regionale samarbeidet på tvers av organisasjoner, kommuner og fylker;
- økt servicebevissthet.

Som arrangører fremhever vertskapskommunene særlig følgende langsiktige effekter av OL-samarbeidet:

- styrket serviceholdning internt
- økt kompetanse i organiseringen av større kompetanseprosjekter
- styrket samarbeids- og teamfølelse
- større motivasjon
- opplæringen har gitt mange ansatte blod på tann, og de ønsker mer kompetanse

Alt i alt virker det som om medvirkningen i VOM-prosjektet har tilført både organisasjoner og institusjoner resultater som de går styrket inn i framtiden med. Hvis jeg skal særlig fremheve én faktor, må det være at flere av arrangørene har erfart betydningen av egen *medarbeiderutvikling* som en positiv kilde til organisasjonsutvikling, og betydningen av å skape et kompetansemiljø som stimulerer kreativitet og idéutvikling, produktutvikling og kvalitet. Som noen uttrykte det:

«Felles satsing mot et klart mål (OL og service) virker samlende og motivasjonsskapende...de ansatte fikk en sterkere identitet med sin arbeidsplass.»

«Vi er blitt mer bevisste på å rekruttere de rette medarbeiderne og satse sterkere på å bedre tilpassingen av studiematerialet til deltakernes behov, situasjon og kunnskapsnivå.»

Et varsko til slutt: Når vi ber arrangørene vurdere langsiktige effekter av VOM-samarbeidet, er det en fare for at prosjektet tilskrives positive effekter som har andre årsaker. For eksempel kan vi regne med at OL på en rekke andre områder enn opplæring skapte både entusiasme og mobilisering for endring. Det er derfor ikke mulig å fastslå med sikkerhet at de langsiktige positive effektene bare kan tilskrives samarbeidet i VOM-prosjektet. Vi må regne med at mange andre forhold før og under OL har bidratt til å forsterke de effektene som oppgis.

## Konklusjon

Selv om det etter svarene å dømme ble satset for lite på å trekke de lokale arrangørleddene med i prosjektsamarbeidet, har like fullt deres medvirkning skapt flere positive effekter. Ingen direkte negative erfaringer oppgis. Hvis jeg skal trekke fram mulige årsaker til de positive erfaringene som oppgis, er nok følgende faktorer de viktigste:

- det å være en del av et nettverk og få del i andres erfaringer og ideer;
- det å ha klare virksomhetsmål (gjennom nettverket) som gjør det mulig å definere målgrupper, behov og tiltak.

Men vi kan heller ikke utelukke at andre forhold før og under OL har påvirket de positive erfaringene som oppgis. Selv om mange nok kunne ønsket seg en sterkere og mer offensiv samarbeidsorganisasjon enn det VOM utviklet seg til, har den like fullt klart å legge et visst grunnlag for såkalt «regional etterbruk» forstått som viderutvikling av samarbeidet mellom voksenopplæringsarrangører.

På dette punktet er derfor noe av intensjonene oppnådd. Men det gjenstår mye når det gjelder å utvikle samarbeidet til å omfatte flere aktører og nye samfunnsmessige behov.

# 8 Voksenopplæringen som alle ville ha

## 8.1 De mest etterspurte kurstilbudene

### Basiskursene: grunnlaget for kurstilbudene

Grunnlaget for kompetanseutviklingen mot OL var de såkalte basiskursene som LOOC hadde utviklet og gjennomført overfor ansatte og frivillige. Disse bestod av fire fagmoduler fordelt på service, kulturforståelse, regionkunnskap, OL-historie og språk. Alle modulene hadde en timeramme på tolv bortsett fra språk (20). Med utgangspunkt i disse basiskursene kunne tilbyderne skreddersy en spesialmeny for den enkelte virksomheten. Eksempel på en kurspakke kunne være:

- basiskurs service 12 timer
- spesialmeny regionkunnskap på tysk 12 timer
- spesialmeny regionkunnskap på engelsk 20 timer

På denne måten kunne virksomhetene få et fullt ut behovstilpasset tilbud i forhold til de serviceoppgavene og den servicerollen den enkelte virksomheten hadde definert.

En gjennomgang av basiskursene viser en kurspakke med høy faglig og pedagogisk kvalitet:

- veldefinerte læringsmål
- veldefinert innhold
- velinstruerende materiell
- god beskrivelse av læremetoder

Kurspakken var lagt opp som en grundig veileder for instruktørene som skulle lede de enkelte kursene. Vi kan derfor si at de enkelte kursarrangørene i VOM-prosjektet på mange måter kom til dekket bord når etterspørselen fra virksomheter og enkeltpersoner begynte å ta av. På ett punkt er VOMs kursopplegg svake, nemlig når det gjelder evaluering. De evalueringsskjemaene som ble benyttet, gir først og fremst tilbakemelding på fagkvalitet og svært lite på læringskonteksten: læremetoder, medier, materiell, lærere, lokaler, tidsrom, organisering, veiledning, støtte, motivasjon. Deltakerne inviteres i noen grad til å vurdere instruktør/kursleder, lokaler/organisering og kurset som helhet, men dette blir for beskjedent, og inviterer ikke til en grundig vurdering av og tilbakemelding om kontekst og læreprosess. Dessuten kan jeg heller ikke se at deltakerne inviteres til å vurdere og tilbakemelde hvor nyttig eller relevant kurset var for deres antatte roller før og under OL. Deltakerne inviteres heller ikke til å vurdere en eventuell langsiktig nytte av kursdeltakelsen. På den måten avskjæres kursarrangørene fra å få tilbakemelding om for eksempel feilrekruttering

eller svak/mangelfull deltakerplanlegging i de enkelte virksomhetene som kjøpte kurs. Fra liknende læringstiltak har jeg erfaring for at kurskritikk ikke nødvendigvis betyr at kurset var dårlig, men at deltakeren rett og slett ikke så nytten av kurset for sin egen situasjon, og derfor opplevde frustrasjon og sviktende motivasjon i forhold til deltakelsen.

I VOM-opplegget er det mye som tyder på at kursarrangørene ikke er i stand til å foreta en treffsikker evaluering av kursgjennomføringen, fordi evaluerings-skjemaene er for dårlige eller mangelfulle.

## Spesialmeny: skreddersydde kurs

Jeg har sett nærmere på en del av kursene med såkalt spesialmeny, det vil si kurs som ble tilbudt ulike virksomheter innenfor transport, hotell/restaurant og varehandel. Mitt utgangspunkt for å vurdere disse kurstilbudene er kopier av kursbeskrivelser gitt til ulike virksomheter. Kurstilbudene er vurdert i forhold til de redegjørelsene de gir for

- læringsmål
- faglig innhold/behov
- læremetodikk
- målgrupper
- tidspunkt for gjennomføring
- evalueringsopplegg

En redegjørelse i tråd med disse seks punktene ser jeg som et minimum av hva en god kurstilbyder bør være opptatt av når et kurstilbud skal utformes for en kunde.

De kursene jeg har sett på, er hovedsakelig servicekurs, serviceengelsk, språkkurs, vertskaps- og guidekurs. Kursene er punktvis evaluert nedenfor.

**Læringsmål:** Alle kursene har klare målbeskrivelser, som gjør det lett for oppdragsgivere og deltakere å vurdere relevans.

**Faginnhold:** Så langt jeg kan bedømme det, har alle kursene et variert, interessant og relevant innhold med tanke på servicefunksjoner og vertskapsroller under OL.

**Læremetodikk:** Nesten ingen av de analyserte kursene gir metodebeskrivelser. Det behøver ikke bety at oppleggene er lite gjennomtenkte og dårlig tilpasset, men det kan være en indikasjon på at kurstilbyder ikke forbereder det pedagogiske opplegget godt nok i forhold til de aktuelle kursdeltakerne.

**Målgrupper:** Kursbeskrivelsene er klart relatert til de aktuelle virksomhetene/målgruppene, og det er tydelig at det har skjedd en viss samhandling av betydning for planleggingen før utsendt kurstilbud. Det i seg selv kan bety at kursenes relevans for deltakerne og virksomhetene er sikret.

**Tid for gjennomføring:** Kursene virker fleksibelt lagt opp, og oppdragsgiver har etter alt å dømme fått tilfredsstillende virksomhetens behov for gjennomførings-tidspunkt.

**Evalueringsopplegg:** Som for basiskursene virker evalueringsoppleggene litt for spartanske til å kunne gi den underlagsinformasjonen kurstilbyderne tren-

ger for å lære systematisk av erfaring. Jeg sitter til dels igjen med det inntrykket at evalueringsskjemaene mer er laget for å tilfredsstille en slags pedagogisk norm eller øke tilbyders selvtilfredshet, enn for å skulle bidra med systematisk erfaringsinnhenting for å stimulere det pedagogiske utviklingsarbeidet. Slik evalueringen tilsynelatende er gjennomført i VOM, kan den noe karikert og kortfattet sies å representere det amerikanske evalueringskritikere ofte kaller «happiness-sheets».

## **AOFs instruktørperm for serviceopplæring**

En viktig forutsetning for god pedagogisk tilrettelegging av kursene er kravene som stilles til instruktørene samt den veiledningen kursorganisasjonen er i stand til å gi instruktørene.

AOF laget – med grunnlag i basiskursene – en instruktørperm som utstyrte den enkelte kursinstruktøren med:

- transparente
- et veiledningshefte
- veiledning i pedagogiske metoder og gjennomføringsstrategier
- informasjon om grunnleggende betingelser for menneskers læring
- veiledning i planlegging av undervisning
- bruk av medier og metoder i undervisningen
- instruktørens kroppsspråk og opptreden
- kursevaluering.

Som en sammenfatning vil jeg si følgende om instruktørpermen for serviceopplæring:

*Transparentene* presenterer gode og faglig aktuelle problemstillinger og kunnskaper. Stoffet virker engasjerende – for eksempel stoff om «sannhetens øyeblikk», om servicekvalitet og om kommunikasjon. Her stimuleres instruktørene til å bringe deltakerne på banen med sine spesielle erfaringer og kjente jobbsituasjoner. *Veiledningsheftet* er instruktivt og allsidig anlagt, og er opplagt en god hjelper for instruktøren. *Veiledningen om pedagogiske metoder/pedagogisk regi* inneholder stort sett det man kan forvente, og gir instruktøren et godt utgangspunkt for å gjøre kursene spennende og engasjerende. *Informasjon om betingelser for menneskelig læring* er enkelt og stimulerende framstilt, og burde også gi instruktørene alle muligheter til å forberede gode praktiske/pedagogiske opplegg. Stort sett samme karakter kan gis til *informasjon om planlegging av undervisning, kroppsspråk og opptreden* og *bruk av medier og metoder i undervisningen*. *Veiledning i kursevaluering* er tradisjonell og for generell og begrenset i sin veiledning. Den stimulerer og instruerer ikke instruktøren godt nok i å innhente opplysninger for eksempel om hvor relevante deltakerne opplever kursene.



## Arbeidsbok for serviceopplæring (beregnet på deltakerne)

Denne skal ganske kort kommenteres. Tekstene og illustrasjonene er gode og stimulerende. Det er avsatt god plass for egne kommentarer og oppgavebesvarelser. Arbeidsoppgavene er meget gode, og stimulerer deltakerne til å bruke sine egne erfaringer i kombinasjon med fagstoffet.

### Konklusjon

Kurstilbudene virker stort sett attraktive i sin pedagogiske utforming, men har gjennomgående to svake punkter: beskrivelsen av læremetodikken og plan for evaluering. Den førstnevnte mangelen behøver ikke å være reell. Kurstilbyder kan ha et gjennomtenkt opplegg, og kan for eksempel ha drøftet det med oppdragsgiver muntlig. En eventuell dokumentasjon av grundigheten i det pedagogiske opplegget vil vi få senere, når vi analyserer deltakererfaringer. Det skal sies at en av de fem undersøkte kursbeskrivelsene hadde en god metodepresentasjon.

Evalueringsplanene er for svake på de analyserte kursene, og vil neppe gi kurstilbyderne tilfredsstillende dokumentasjon til å gjennomføre eget pedagogisk utviklingsarbeid på en systematisk måte.

AOFs instruktørperm for serviceopplæring er stort sett et godt og grundig kvalitetssikringsdokument, som burde kunne skape gode og stimulerende kurs for deltakerne. Om instruktørpermen også har medvirket til det i praksis, vil vi få en indikasjon på når vi senere analyserer deltakererfaringer. Et klart minus gis for evalueringsopplegget.

## 8.2 Effekten av kursdeltakelsen for virksomhetene

Jeg har sett på erfaringene i tre virksomheter i servicenæringen (hotell/restaurant, transport og telekommunikasjon), som til sammen representerer ca. 1300 kursdeltakere på kurs i

- kulturforståelse
- regionkunnskap
- service
- OL-historikk/olympisme
- språk

Alle kursene var bransje-/virksomhetstilpasset. De opplæringsansvarlige i disse virksomhetene ble bedt om å svare på følgende problemstillinger:

- opplevd relevans for virksomhetenes behov med nærmere konkretisering av hva opplæringen var relevant for;
- kortsiktige effekter av kursdeltakelsen – betydning for virksomheten;
- langsiktige effekter av kursdeltakelsen;

- opplæringsansvarliges oppfatninger av opplæringsapparatet/VOM og de effektene det skapte;
- opplæringsansvarliges syn på om det fortsatt er behov for kompetanseutvikling i lys av dette apparatet (VOM), og om de mener VOM-organisasjonen fortsatt er et tjenlig instrument i framtiden.

Når de opplæringsansvarlige tar stilling til disse spørsmålene, er det selvsagt på bakgrunn av sine egne subjektive erfaringer, observasjoner og mer eller mindre tilfeldige samtaler med medarbeidere. Det er for mye forlangt å anta at de effektbeskrivelsene de gir av kursdeltakelsen, bygger på grundige og systematiske evalueringer. Men vi må i det minste kunne anta at opplysningene gir en viktig pekepinn.

## **Grad av relevans – konkretiseringer**

Generelt sett gir de opplæringsansvarlige en meget positiv tilbakemelding på de kursene ansatte har deltatt på. Kursene har for alle virksomhetene hatt høy relevans, og de har stimulert

- egen organisasjonsutvikling
- kreativitet og idéutvikling i staben
- serviceholdning og kundekontakt
- samarbeidsutvikling og intern kommunikasjon
- medarbeidermotivasjon
- bedre behandling av internasjonale kunder

Følgende uttalelser illustrerer noe av den opplevde relevansen:

«Meget relevant for våre ansatte. Innholdet var lagt opp på service/tverrkulturell forståelse og OL-oppdatering. (Kurset)<sup>7</sup> dekket våre ansattes behov i deres kontakt med alle segment av gjester.»

«Meget god relevans. Særlig for egen OU, kreativitet og idéutvikling, service og internt samarbeid.»

«Opplæringen var verdifull både for den enkelte og for bedriften. De fleste av våre folk hadde nær kundekontakt hele døgnet. Faglige kunnskaper var godt dekket, mens generell OL-kunnskap og regionkjennskap ble dekket til en viss grad av ..., og betydde mye for motivasjon og evne til kommunikasjon og service spesielt overfor internasjonale kunder.»

## **Kortsiktige effekter – betydningen for virksomheten**

Opplæringens betydning for den enkelte virksomhet på kort sikt kan ifølge de opplæringsansvarlige stikkordsmessig oppsummeres slik:

- de ansattes kompetanse er hevet
- de ansattes er bedre motivert for sine arbeidsoppgaver

<sup>7</sup> Mine tilføyelser er satt i parentes.

- de ansatte har fått en bedre kulturforståelse, og er i stand til å yte bedre kundeservice
- kvaliteten på tjenestene har blitt bedre
- virksomheten har økt sine markedsandeler
- opplæring har gitt ansatte blod på tann, og de ønsker nå mer kompetanseheving
- opplæringen har bragt virksomheten et skritt nærmere en lærende organisasjon
- teamforståelsen er blitt bedre
- opplæringen har lagt grunnlaget for jobb-berikelse/jobbutvidelse
- arbeidsutførelsen har blitt sikrere, noe som har skapt en positiv smitte for arbeidsmiljøet
- opplæringen har skapt økt selvtillit og gjort de ansatte mer bevisste og selvsikre i arbeidet

Følgende uttalelser utdyper disse stikkordene:

«(Deltakelsen har skapt) bedre teamforståelse og egenutvikling som gjør dagen mer meningsfylt og tryggheten større.»

«(Vi har fått et) enda bedre arbeidsmiljø med oppdaterte, bevisste medarbeidere.»

«(Opplæringen skapte) motiverte og til dels mer trygge og selvsikre medarbeidere som yter bedre service til kundene. (Virksomheten) yter høyere kvalitet på sine tjenester, og selger mer.»

«Generell kunnskap gir økt motivasjon for ytterligere spesialisering innen fag. Et skritt mot den lærende organisasjon.»

Uttalelsene bekrefter med all tydelighet at opplæringen har hatt høy relevans og effekt, slik de opplæringsansvarlige vurderer det. Men som sagt bør man ikke bruke disse uttalelsene ukritisk som sannhetsvitner. Når vi senere ser nærmere på deltakerens egne erfaringer, får vi et sikrere bilde av effektene.

## **Antagelser om langsiktige effekter**

Opplæringsansvarlige ble også bedt om å vurdere hva de antok kunne bli langsiktige effekter av kursdeltakelsen. Litt uventet var svarene klare og konsise, og fastslår ganske klart en del langsiktige virkninger. Slik jeg tolker det, bidrar disse svarene til å styrke den vekten vi kan tillegge de kortsiktige effektvurderingene, og dette styrker inntrykket av at opplæringsansvarlige har fulgt nøye med i hvordan de ansatte har endret atferd som følge av kursdeltakelsen.

Opplæringsansvarliges vurdering av langtidseffekter av opplæringen kan oppsummeres slik:

- større vekt på serviceutvikling
- større vekt på betydningen av kompetanseutvikling for å utvikle virksomheten
- økt mobilisering for organisasjonsutvikling

- forbedret samarbeid
- økt satsing på produkt- og markedsutvikling
- styrket intern planlegging og bedre prosjektstyring
- bedre serviceprodukt og mer motiverte medarbeidere som er innstilt på nye mål
- kvalitetsheving som gir gjensalg

Alt i alt en meget flatterende evaluering av antatte langtidseffekter av opplæringssatsingen før OL. Vi må imidlertid ta et forbehold om at de positive erfaringene kan ha blitt påvirket av andre hendelser under OL, og at det ikke alene er opplæringen som er årsaken til de oppgitte effektene.

## **Opplæringsansvarliges effektvurderinger av opplæringsapparatet VOM**

De opplæringsansvarlige ble bedt om å vurdere effekten av det regionale voksenopplæringsapparatet VOM – det vil si dets betydning for regionen, kvalitet, behovsorientering, effektivitet, nettverksforhold o.l.

Også på dette punktet har de opplæringsansvarlige klare oppfatninger av hvilken regional betydning prosjektet Voksenopplæring med OL-meny har hatt. Stort sett er det de samme regionale effektene som trekkes fram i de ulike virksomhetene:

- regionen er styrket
- det legges større vekt på kundeorientert kvalitet
- opplæringen har blitt mer behovsorientert
- det er etablert nye kontakter og nettverk
- kommunikasjonsveiene er blitt kortere og VOM viste at ubyråkratisk organisering av opplæring og effektiv gjennomføring er mulig
- kontakten kunde – leverandør er forbedret
- opplæringen er blitt mer samkjørt for regionen, og denne effekten må følges opp med nye samlende prosjekter

Det er vanskelig å tolke disse effektbeskrivelsene på annen måte enn som en bekreftelse på at de opplever at VOM-prosjektet har skapt helt nye tendenser i det regionale voksenopplæringsarbeidet.

Følgende uttalelse gir en pekepinn om en del av den optimismen som kommer til uttrykk etter voksenopplæringssatsingen mot OL:

«Vi tror at den samlede effekten for hele området er og var positiv. Det er viktig at kompetanseutviklingen blir samkjørt, slik at ikke alt for mange kokker steller til alt for mye søl. Vi tror at en oppfølging er av avgjørende betydning for den videre utviklingen av området!»

Samtlige intervjuede opplæringsledere mener det fortsatt er behov for en regional organisering av voksenopplæringen i tråd med visjonen i VOM-organisasjonen, men understreker samtidig at det bør være en løpende oppgave å finne de best egnede organiseringsløsningene heller enn å satse på å kopiere tidligere forsøk.

## Konklusjon

Dersom vi legger avgjørende vekt på erfaringer fra opplæringsledere i virksomheter som ble direkte berørt av voksenopplæringen gjennom VOM-prosjektet, kan vi slå fast at prosjektet ble en suksess, og at mulighetene for en såkalt etterbruk av voksenopplæring med OL-meny er god. Det betyr at VOM-prosjektet på mange måter har skapt noe nytt i regionen, noe som vil kunne gi varige positive effekter dersom disse tendensene videreføres og stimuleres.

## 8.3 Effekten av kursdeltakelsen for deltakerne

Grunnlaget for å analysere deltakereffekter er spørreskjemaer besvart av ni tilfeldig utvalgte kursdeltakere fra de samme virksomhetene som belyste virksomhetseffekter i punkt 8.2. Det sier seg selv at dette er et alt for lite materiale til å trekke generelle slutninger. Min analyse får preg av en case-studie, som først og fremst skal stimulere vår *forståelse* av enkelte deltakers kursopplevelser. Jeg kan ikke bruke dette datamaterialet til å dokumentere mer almenyldige effekter av kursdeltakelsen før OL.

Det framgår av punkt 8.2. hvilke kurs de aktuelle deltakerne har gjennomført.

### Opplevd relevans og mulighet for å ta kunnskaper i bruk i jobben

I utgangspunktet har vi å gjøre med to kategorier deltakere:

- en gruppe der det er godt samsvar mellom arbeidsoppgaver/jobbkrav og kursinnholdet
- en gruppe der det er svak eller fullstendig fraværende sammenheng mellom arbeidsoppgaver/jobbkrav og kursinnholdet

Det kan tyde på at utvelgelsen til kursene har vært en blanding av plan og tilfeldighet. Men det kan også tolkes på en litt annen måte: at det har vært et bevisst ønske fra opplæringsansvarliges side å spre servicekompetanse i større deler av staben enn de som strengt tatt ville få bruk for denne til daglig. Hensynet kan her ha vært mer til intern organisasjonsutvikling enn til oppgaver under og etter OL. Fra et pedagogisk ståsted har man i så fall «gamblet».

Men uansett om det er den tilfeldige eller eksperimentelle rekrutteringsmåten som gir et korrekt bilde, vil deltakernes opplevelse av mening i læresituasjonen ha sammenheng med om kursets innhold på en eller annen måte kan kobles opp mot de oppgavene og det ansvaret den enkelte har i jobben. Hvis arbeidssituasjonen gir rom for å anvende nyervervede kunnskaper, øker selvsagt opplevelsen av kursets nytteverdi. Riktignok kan dyktige lærere stimulere og motivere deltakere selv om kurset har lav relevans i forhold til jobbsituasjonen. Under et kurs kan det skapes kunnskapstørst hos deltakere som ellers ikke ser betydningen av kurset. Vi kan ikke se bort fra at det kan gi blod på tann og øke lysten til senere kompetanseutvikling, men det er en risikabel satsing. Resultatet kan gjerne bli det motsatte, nemlig at «feilrekrutterte» medarbeidere svekker sin deltakermotivasjon.

La oss se litt nærmere på disse to gruppene, som vi kaller for henholdsvis *samsvarsgruppen* og *irrelevansgruppen*.

Samsvarsgruppen opplever at kurset har direkte nytte for dem i arbeidssituasjonen og i forhold til de kravene og forventningene de stilles overfor. De legger vekt på at kurset har gitt dem klare fortrinn i jobben: bedre jobbmestring, bedre problemløsningsevne og bedre analytiske ferdigheter. Denne gruppen er, ikke overraskende, meget godt fornøyd med de ulike sidene ved kurset (opplegg og innhold). Følgende uttalelser illustrerer dette:

«Opplæringen vi fikk, sett ut fra mine behov i jobben som resepsjonist, var at kurslederen på en innlevelsesrik måte fikk meg til å se en del situasjoner sett ut fra motpartens side – i dette tilfellet gjesten. Hvilket inntrykk gjesten får av hotellet ved skranken.»

«I min jobbsammenheng trenger jeg kjennskap til kundebehandling/-service og kjennskap til sentrale produkter og tjenester innen telekommunikasjon. OL på Lillehammer utvidet mitt begrepsapparat og faglige nettverk gjennom praktisk erfaring.»

Irrelevansgruppen føler ingen direkte nytte av kurset. De kan nesten ikke anvende noen ting av det de lærte i arbeidssituasjonen. I høyden går nytteopplevelsen på at kurset var en tankevekker, og at de på en måte fikk utvidet sin horisont. Denne gruppen er da også langt mer kritisk til de kursene de deltok på – det vil si deres opplegg og innhold – sammenliknet med samsvarsgruppen. Mens samsvarsgruppen stort sett gir toppkarakter til kursene (meget godt fornøyd), gir irrelevansgruppen stort sett bare ståkarakter (middels/sånn passe fornøyd).

Samsvarsgruppen opplever mange positive effekter av sin kursdeltakelse:

- bedre mestring av kritiske situasjoner
- økt servicebevissthet
- bedret evne til å «lese» kundens behov
- bedret kundebehandling
- økt sosialt og faglig nettverk (kunder og samarbeidspartnere)
- bedret samarbeids- og kommunikasjonsevne (internt og eksternt)
- kursdeltakelsen har skapt nye kompetansebehov i retning av markedsarbeid, serviceledelse og produktutvikling

Irrelevansgruppen opplever ikke at kursdeltakelsen har hatt noen positive effekter for arbeidssituasjonen. I den grad denne gruppen i det hele tatt rapporterer kurseffekter, dreier det seg om effekter på det psykologiske planet, så som utvidet horisont, tankevekkende kurs, økt selvtillit. Kursene har derfor ikke vært uten verdi for denne gruppen, men nytten sett i arbeidssammenheng er tvilsom. Kursdeltakelsen synes imidlertid ikke å ha virket demotiverende på denne gruppen ved for eksempel å skape en mer negativ innstilling til kompetanseutvikling, til egen arbeidsgiver/virksomhet eller liknende.

For samsvarsgruppen har kursdeltakelsen tydelig gitt blod på tann. Alle har nye opplæringsønsker, enten det er å lære mer om serviceledelse, produktutvikling, markedsføring, kundebehandling eller språk. For irrelevansgruppen er situasjonen stikk motsatt: Denne gruppen har ingen opplæringsønsker.

## Konklusjon

Etter svarene fra de ulike deltakerne å dømme, har de aktuelle kursene hatt høy faglig, organisatorisk og pedagogisk kvalitet. Den misnøyen vi har registrert i forbindelse med kursdeltakelsen, har ingen direkte tilknytning til kursene som sådan, men skyldes at deltakere i enkelte tilfeller har blitt rekruttert til kurs som ikke har noen direkte relevans for deres arbeidssituasjon. Deres misnøye med kursdeltakelsen eller kritiske holdning skyldes derfor så å si utelukkende «feilrekrutteringen».

Med tanke på etterbruken av kunnskapene fra kursdeltakelsen, gir datamaterialet oss to tendenser:

1. For de deltakerne som tilhører samsvarsgruppen, ser etterbruken av kunnskapene ut til å være meget god. Kunnskapene har blitt omsatt til kompetanse som igjen har avfødt nye behov.
2. For de deltakerne som tilhører irrelevansgruppen, ser etterbruken av kunnskapene ut til å være meget dårlig. Disse opplever ingen kompetanseøkning, og har heller ikke fått nye behov.

# 9 Hva kan vi lære av evalueringen?

Det er to typer lærdommer jeg har lyst til å fremheve:

1. Lærdommen fra prosjektorganiseringen og prosjektledelsen.
2. Lærdommen fra kursgjennomføringen.

## Ad punkt 1

Vellykket organisering av prosjekter med til dels nye og ambisiøse samarbeidsløsninger er faglig krevende og tar tid. Prosjektledelse i ambisiøse prosjekter som VOM representerer en stor faglig utfordring, og krever ledelse som kan anvende ulike fortolkings- og handlingsrammer. Det vil si at prosjektledelsen må kunne

- strukturere og målinnrette en prosess slik at oppgaver og ansvar blir forståelig for deltakerne;
- utforme rapporterings- og kontrollrutiner for å sikre rasjonell framdrift;
- ivareta menneskelige utviklingsbehov for å skape motivasjon og lyst til å stå på;
- «lese» og takle mulige interessenmotsetninger og konflikter for å hindre at prosjektet går i oppløsning;
- tydeliggjøre prosjektets verdi for deltakerne, og derigjennom legge grunnlaget for samhørighetsfølelse og lagånd.

Tilsynelatende var lite av denne kompetansen til stede i prosjektledelsen fra starten av. Samtidig var prosjektets ambisiøse opplegg truet allerede i starten på grunn av den korte utviklingstiden som var til disposisjon. I ettertid kan vi si at prosjektet var dømt til å mislykkes i sin *ambisiøse samarbeidsutforming* som følge av svak prosjektledelse i prosjektets etableringsfase og urealistiske ambisjoner med tanke på disponibel tid for utviklingen av prosjektorganisasjonen.

Men når «virkeligheten» ubønnhørlig tvang prosjektet inn i et realistisk spor og prosjektet fikk en ny operativ leder,<sup>8</sup> lyktes det til overmål. Resultatene fra evalueringen er veldig gode, med noen minus som både organisatorer og kursansvarlige kan merke seg.

## Ad punkt 2

Først det positive: Kursene ser ut til å ha vært meget populære blant de som hadde nytte av dem i jobben. Opplæringsansvarlige er så å si bare positive i sine kommentarer, og ser klare langtidseffekter av kompetanseutviklingen (såkalt etterbruk).

Så det negative. Først og fremst vil jeg fremheve at kursene ser ut til å ha vært svake på evalueringsdesign. Det kan gi seg følgende utslag:

<sup>8</sup> Jeg må understreke at jeg ikke har evaluert betydningen av prosjektlederskiftet og den nye prosjektlederens kompetanse. Jeg kan derfor heller ikke si hvor mange av de positive effektene som kan tilskrives ny prosjektleder.



- Faren for feilrekruttering øker når man ikke bevisstgjør godt nok under kursplanleggingen at evaluering blant annet dreier seg om å måle nytteverdi og anvendelsesmuligheter. Et bedre evalueringsdesign, strukturert for å måle både umiddelbare, kortsiktige og langsiktige effekter, ville gitt kursansvarlige noen flere kontrollpunkter for kursplanleggingen – herunder rekrutteringen – enn det som tilsynelatende var til stede av «kontrollverktøy» på VOM-kursene.
- Svakt eller mangelfullt evalueringsdesign kan også medføre at både kursplanlegger og oppdragsgiver ikke tenker godt nok gjennom de behovene opplæringen skal tilfredsstillere. Et grundig og systematisk evalueringsdesign fører som regel til en sikrere planlegging.

## Konklusjon

Prosjektet med sin etter hvert realistiske tilpassing har bidratt med positive samarbeidserfaringer, holdningsendringer, intern idéutvikling/kreativitet og produkt-/markedsutvikling både sentralt på fylkesnivå og på lokalt nivå. Realisering og etterbruk av VOM-prosjektets samarbeidsvisjoner ser ut til å være iver tatt, om enn på et mer beskjedent nivå enn ønsket.

VOM-opplæringen ser ut til å ha hatt høy kvalitet, mens relevansen for deltakerne ser ut til å ha variert. For de virksomhetene og deltakerne som opplever at kursene var relevante, har opplæringen helt klart sikret etterbruk av kompetanse.

All informasjon tatt i betraktning er min sluttkommentar følgende:

Prosjektet skapte en ny positiv trend i voksenopplæringen. Svært mye positivt ser ut til å være oppnådd når det gjelder såkalt etterbruk av både samarbeid og kompetanse. Jeg vil råde til å bygge videre på disse positive erfaringene og til å satse på nye regionale samarbeidsprosjekter, men med bedre tid og bedre skolert prosjektledelse i den vanskelige etableringsfasen.

# Litteratur

AOF (1992), *Arbeidsbok for serviceopplæring*

AOF (1992), *Instruktørperm for serviceopplæring*

Bolman, L.G. og T.E. Deal (1991), *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Ad Notam

Bramley, P. (1986), *Evaluation of Training. A Practical Guide*. Centre for Training and Evaluation Studies. Birkbeck College

Repstad, P. (1993), *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget