

Ragnhild Steen Jensen og  
Nina K. Lidahl

---

# **Realkompetanse i varehandelen**

En følgeevaluering

**Fafo-notat**  
2018:10



Ragnhild Steen Jensen og Nina K. Lidahl

# **Realkompetanse i varehandelen**

## En følgeevaluering

Fafo-notat 2018:10

© Fafo 2018  
ISSN 0804-5135

# Innhold

---

Forord .....	5
Sammendrag.....	6
<b>1. Innledning.....</b>	<b>7</b>
1.1 Evaluering og metode .....	8
1.2 Evalueringsaktiviteter .....	9
1.3 Gangen i notatet .....	10
<b>2. Realkompetanse i varehandelen .....</b>	<b>11</b>
2.1 Utdanningsnivået i varehandel.....	11
2.2 Omfattende internopplæring.....	11
2.3 Interne kvalifiseringsveier .....	11
2.4 Synliggjøre kompetansen .....	12
2.5 Læringsutbyttebeskrivelser .....	13
<b>3. Prosessen .....</b>	<b>15</b>
3.1 Fase 1: Kartleggingsfase .....	15
3.2 Fase 2: Modellutvikling .....	17
3.3 Fase 3: Utprøvningsfase .....	20
<b>4. Avslutning og vurderinger .....</b>	<b>24</b>
4.1 Vurderinger for videre arbeid .....	26
Referanser.....	27



# Forord

---

Myndighetene og partene i arbeidslivet har et felles ønske og mål om utvikle modeller og verktøy for å synliggjøre den læringen som skjer i arbeidslivet, og som kan bygge bro mellom læring i arbeidslivet og utdanningssystemet. Dette er bakgrunnen for at Kunnskapsdepartementet har finansiert prosjektet «Realkompetanse i varehandelen». Prosjektet ble igangsatt våren 2017 med Virke som prosjektleder, i samarbeid med LO, YS og NHO. Målsetningen med prosjektet har vært å utvikle en modell for å beskrive kompetanse som bygges opp i arbeidslivet, slik at denne kan forstås både i andre deler av arbeidslivet og utdanningssystemet. Fafo og Saga Corporate Advisors har vært engasjert av Virke for å følgeevaluere prosjektet.

Dette har vært et nybrottsarbeid både for dem som har ledet prosjektet og for oss som har følgeevaluert det. Takk til alle som har satt av tid til intervjuer i flere omganger og som tålmodig har svart på våre spørsmål. Det gjelder i første rekke kontaktpersonene i Meny, Kiwi, Ikea og Asko. Takk også til butikksjefene i Kiwi og Meny som satte av tid. Virke har vært vår oppdragsgiver – takk til Tormod Skjerve og Eleni Simeou for samarbeid og for kommentarer til notatet.

Fafo-kollega Torgeir Nyen har fulgt prosjektet fra start til slutt. Han har vært med på intervjuer og deltatt på møter. Han har også lest og kommentert i flere omganger – takk for gode og nyttige innspill! Og sist, takk til Fafos publikasjonsavdeling som har korrekturlest og gjort notatet publiserbart.

Oslo, mars 2018

Ragnhild Steen Jensen og Nina K. Lidahl

# Sammendrag

---

Myndighetene og partene i arbeidslivet har et felles ønske og mål om utvikle modeller og verktøy for å synliggjøre den læringen som skjer i arbeidslivet, og som kan bygge bro mellom læring i arbeidslivet og utdanningssystemet. Dette er bakgrunnen for at Kunnskapsdepartementet har finansiert prosjektet «Realkompetanse i varehandelen». Prosjektet ble igangsatt våren 2017 med Virke som prosjektleder, i samarbeid med LO, YS og NHO. Fire kjeder har vært involvert i prosjektet: Kiwi, Meny, Ikea og Asko. Fafo og Saga Corporate Advisors har følgevaluert prosjektet.

De fire overordnede problemstillingene i evalueringen har vært:

1. Hvilke forventninger hadde kjedene til prosjektet, hvilken nytte så de for seg at en modell og metode for å beskrive og dokumentere læring i arbeidslivet ville ha?
2. Hvordan har prosessen med utvikling og utprøving av modellen og metoden blitt gjennomført?
3. Hvordan har kjedene opplevd prosessen og deltakelsen i prosjektet?
4. Hvordan vurderer kjedene nytten av modellen og metoden som er utviklet, ligger det en merverdi i det for dem?

Kjedene som deltok, hadde et ønske om å synliggjøre den kompetansen som kreves for å jobbe i varehandelen og vise hvordan kjedene jobber med internopplæring. Det var også et uttalt ønske om å bidra til å øke statusen til bransjen. Kjedene fremhever at både krav til kompetanse og omfanget av internopplæring er blitt tydeliggjort gjennom prosjektet. Når det gjelder selve modellen og metoden for å beskrive kompetansen, er erfaringen at denne var vanskelig å bruke for kjedene. At kjedene ikke har klart å bruke metoden på egen hånd gjør det vanskelig å vurdere dens nytteverdi og bruksområde. Vår vurdering er at det er nødvendig med mer utprøving for å sikre modellen og metodens anvendbarhet. I første omgang vil det være viktig å følge den videre prosessen i de kjedene som har deltatt i prosjektet, og deretter bør det vurderes å involvere flere virksomheter i utprøving og utvikling av modellen.



# 1. Innledning

---

Læring finner sted både i utdanningssystemet og i arbeidslivet, men i motsetning til i utdanningssystemet, er læringen som skjer i arbeidslivet som oftest ikke formalisert, og dermed heller ikke like lett å dokumentere. Det er fra myndighetenes side og hos partene i arbeidslivet et felles ønske og mål om utvikle modeller og verktøy for å synliggjøre læringen som skjer i arbeidslivet og å bygge bro mellom læring i arbeidslivet og utdanningssystemet. Dette er slått fast i *Nasjonal kompetansepolitisk strategi (2017-2021)*, hvor et av tiltakene er:

«Å gjøre det enklere å få dokumentert kompetanse ervervet i arbeidslivet, slik at denne kan utnyttes mer effektivt. Som ledd i dette, vil det utvikles metode og modell for vurdering av kompetanse ervervet i arbeidslivet» (s. 21).

Dette er bakgrunnen for at Kunnskapsdepartementet har finansiert prosjektet «Realkompetanse i varehandelen». Prosjektet ble igangsatt våren 2017 med Virke som prosjektleder, i samarbeid med LO, YS og NHO. Prosjektet har hatt som oppgave å utvikle en modell og et verktøy for å beskrive kompetanse som bygges opp i arbeidslivet, slik at den kan forstås også i andre deler av arbeidslivet og i det formelle utdanningssystemet.

Varehandelen ble valgt som case fordi dette er en bransje hvor de formelle kvalifikasjonskravene er lave og internopplæringen desto viktigere. Det er mulig å bli ansatt i varehandelen med grunnskole som høyeste utdanning og ende som butikksjef med stort ansvar for mange ansatte og høy omsetning, uten å være innom det formelle utdanningssystemet. Varehandelen har lang tradisjon for å bygge den nødvendige kompetansen, men bransjen har ikke hatt like mye oppmerksomhet på å dokumentere opplæringen. En konsekvens av det er en forestilling om at det stilles lave krav til kompetanse for dem som jobber i varehandelen. Fire kjeder har deltatt i prosjektet: Kiwi, Meny, Ikea og Asko<sup>1</sup>.

Dette prosjektet er et nybrottsarbeid. Det er et forsøk på å utvikle en modell og metode for å beskrive kompetanse i arbeidslivet, som også kan forstås i utdanningssystemet. Formålet med en læringsutbyttebeskrivelse er å beskrive innholdet i en kompetanse som man får etter å ha gjennomgått en læringsprosess. Formålet er ikke å beskrive den enkeltes individuelle kompetanse, men hvilken kompetanse flere som har gjennomgått en nærmere definert *læringsprosess*, har. Det er altså noe annet enn en vurdering av den enkeltes realkompetanse som han/hun oppnår gjennom mange ulike typer læring. Læringsutbyttebeskrivelser anvendt på læring i arbeidslivet kan

---

<sup>1</sup> Asko har hatt en litt annen tilnærming til prosjektet. De ønsker å være en god lærebedrift og at lærlingene som kommer til dem sikres et godt opplæringsløp.

ses på som et bidrag til å utvikle *kvalifikasjoner* som kan synliggjøre kompetanse opparbeidet i arbeidslivet. Slike beskrivelser er imidlertid ikke alene tilstrekkelige, også andre forhold må være på plass for å utvikle en kvalifikasjon, for eksempel prøvings- og vurderingssystemer som gir tillit til kvalifikasjonen i arbeidslivet og utdannings-systemet.

Fafo og Saga Corporate Advisors har vært engasjert for å *følgevaluere* prosjektet. Vår rolle har vært todelt: for det første har vi undersøkt de deltakende kjedenes forventninger til prosjektet og deres vurderinger av prosessen og selve modellen og metoden. For det andre har vi vært i tett dialog med prosjektledelsen i Virke. Vi har kommet med innspill underveis i prosessen og deltatt aktivt i aktiviteter som Virke har arrangert (se metodeavsnittet for nærmere beskrivelse).

De fire overordnede problemstillingene i evalueringen har vært:

1. Hvilke forventninger hadde kjedene til prosjektet, hvilken nytte så de for seg at en modell og metode for å beskrive og dokumentere læring i arbeidslivet ville ha?
2. Hvordan har prosessen med utvikling og utprøving av modellen og metoden blitt gjennomført?
3. Hvordan har kjedene opplevd prosessen og deltakelsen i prosjektet?
4. Hvordan vurderer kjedene nytten av modellen og metoden som er utviklet, ligger det en merverdi i det for dem?

I avslutningen gir vi en kort vurdering av metoden og av modellen bak. Vi vurderer her hvor anvendbart verktøyet er for å utarbeide læringsutbyttebeskrivelser i virksomhetene, og hvor godt modellen bak metoden ivaretar formålet med å utvikle slike beskrivelser. Metoden er fortsatt under utvikling, og vår vurdering er av metoden slik den foreligger per 1. mars 2018 (se Virkes rapport: *Balansekunst – hvordan beskrive kompetanse som bygges opp i arbeidslivet*).

## 1.1 Evaluering og metode

Evalueringer kan gjennomføres på ulike måter, avhengig av hva som er hensikten eller målet med dem. I litteraturen er det vanlig å skille mellom to hovedtyper av evalueringer: summative og formative (Sverdrup 2002). En summativ evaluering er en «klassisk» evaluering som gjennomføres ved slutten av et prosjekt, hvor hensikten er å se på hva som gikk bra og dårlig, hvilke resultater som ble oppnådd i forhold til den opprinnelige målsetningen, og hva som kan forklare eventuell suksess eller avvik. Formativ evaluering, eller følgeevaluering, har derimot en prosessorientert tilnærming. Denne evalueringsformen er rettet mot innsikt, forståelse og læring:

«Den er opptatt av hvordan man kan forbedre en innsats underveis (...). Selve prosessen og iverksettingen av den er i søkelyset, og den prosessorienterte evalueringen kjennetegnes også ved at organiseringen av tiltak blir studert, analysert og vurdert» (Sverdrup 2002:32).

Vår rolle i dette prosjektet har ligget nær en slik formativ evaluering. Vi har gjennom aktiv deltakelse fulgt prosessen med å utvikle en modell og metode for å beskrive kompetanse i arbeidslivet. Vår datainnsamling har vært gjennomført ved å delta på møter/aktiviteter arrangert underveis i prosjektet og egne møter med prosjektledelsen i Virke. Vi har intervjuet kontaktpersonene i de deltakende kjedene i to omganger, ved oppstart og etter utprøving av modellen. I avslutningen av prosjektet sendte vi kontaktpersonene fem spørsmål for å få en endelig vurdering av modellen og metoden, og om de så for seg at de ville bruke metoden i egen virksomhet. I tillegg har vi intervjuet butikksjefer i to av kjedene.

## 1.2 Evalueringsaktiviteter

### Oppstartmøte

På dette møtet deltok prosjektlederne i Virke, det vil si representanter fra hovedorganisasjonene i arbeidslivet Virke, LO, YS og NHO og tre av kjedene (Ikea, Meny og Kiwi). Virke presenterte prosjektet, og vi presenterte oss og evalueringsopplegget.

### Ressursgruppemøte

Det har vært en ressursgruppe tilknyttet prosjektet. Den har bestått av representanter for de fire hovedorganisasjonene i arbeidslivet, Virke, LO, YS og NHO. Vi deltok på ett møte høsten 2017, der modellen og metoden ble diskutert.

### Høringsmøter

Det har vært arrangert to heldags høringmøter, ett i september 2017 og ett i januar 2018. På disse møtene har Virke og ressursgruppen deltatt, og i tillegg kjedene, et par butikksjefer/ledere fra kjedene, Kompetanse Norge<sup>2</sup> samt representanter fra NOKUT<sup>3</sup>. Hensikten med det første høringmøtet var å presentere funnene fra Virkes intervjuer med 30 butikksjefer/ledere i de fire kjedene. Det var videre lagt opp til gruppearbeid, hvor kvalitetssikringen av kvalifikasjoner og læringsutbytter ble diskutert. Et av spørsmålene som ble tatt opp var hvordan sikre at utdanningssystemet og arbeidslivet utenfor de deltakende kjedene kan ha tillit til de beskrivelsene og det som kommer ut av prosjektet.

I det andre høringmøtet deltok de samme personene/representantene. På dette høringmøtet ble modellen og metoden presentert, og det ble gjennomført gruppearbeid hvor modellen og metoden skulle prøves ut i praksis.

---

<sup>2</sup> Kompetanse Norge er et direktorat underlagt Kunnskapsdepartementet, de samler kunnskap og gir blant annet anbefalinger til myndighetene og andre aktører for å sikre videreutvikling av kompetansespolitikken.

<sup>3</sup> NOKUT, Nasjonalt organ for kvalitet i utdanninga, er et faglig uavhengig forvaltningsorgan under Kunnskapsdepartementet, med kompetanse innenfor norsk og utenlandsk høgere utdanning og fagskoleutdanning.

## **Møter med prosjektledelsen i Virke**

Vi har gjennom prosjektet hatt flere møter med Virke, der vi har kommet med innspill og råd – etter den første runden intervjuer med kjedene, etter det første høringsmøtet, etter andre runde med intervjuer med kjedene og etter det andre høringsmøtet.

## **Intervjuer**

Vi har gjennomført intervjuer med kontaktpersoner i de fire kjedene i to omganger. Først ved prosjektstart for å avklare forventninger til prosjektet og hvilken nytte kjedene så for seg at en modell og metode for å beskrive kompetanse i varehandel kunne ha. I tillegg intervjuet vi butikksjefer i to av kjedene for å få deres vurdering av prosjektet, og om de opplevde at det å ha en modell for å beskrive kompetansen i varehandelen ville være nyttig for dem i deres rekrutteringsarbeid. I den andre intervju-runden intervjuet vi bare kontaktpersonene i kjedene. Nå ønsket vi å få konkrete vurderinger av modellen og metoden som var utviklet, om de hadde prøvd dette ut og hvilke erfaringer det hadde gitt. Ved prosjektavslutning sendte vi fem spørsmål til kontaktpersonene i kjedene, hvor vi ba om å få en vurdering av modellen og metoden ved prosjektslutt og hvilken nytte de så for seg at dette ville ha for dem videre i egen virksomhet.

Som disse aktivitetene viser, har vi ikke hatt rollen som en tilbaketrukket evaluator, men gjennom prosjektperioden vært i dialog med Virke og deltatt i aktiviteter som de har arrangert underveis i prosjektet. Fordelen med en slik tilnærming er at man har mulighet til å spille inn vurderinger og erfaringer underveis i prosessen og få tydeliggjort utfordringer, slik at korrigeringer kan gjøres underveis dersom det er ønskelig.

## **1.3 Gangen i notatet**

I neste kapittel gir vi en kort beskrivelse av bakgrunnen for prosjektet «Realkompetanse i varehandelen». Kapittel 3 er en gjennomgang av utviklingen og utprøvingen av modellen og metoden. Vi har delt prosessen i tre faser: en kartleggingsfase, en modellutviklingsfase og en utprøvningsfase. Vi beskriver hvordan prosessen har vært organisert, kjedenes vurderinger og våre innspill underveis i prosessen. I avslutningskapittelet, kapittel 4, oppsummerer vi og peker på det vi vurderer som noen utfordringer ved prosessen, modellen og metoden slik den foreligger ved prosjektets slutt. Helt avslutningsvis gir vi en kort vurdering av videre arbeid.

## 2. Realkompetanse i varehandelen

---

I dette kapittelet presenterer vi kort bakgrunnen for prosjektet. Vi ser på hvorfor varehandelen er et godt case for å prøve ut en metodikk for å beskrive den læringen som skjer i arbeidslivet. Vi beskriver også hva som er tanken bak å utvikle en modell og metode for å beskrive kompetanse i arbeidslivet (læringsutbyttebeskrivelser) som kan fungere som en bro mellom arbeidslivet og utdanningssystemet.

### 2.1 Utdanningsnivået i varehandel

Et kjennetegn ved varehandelen er at det er en av få bransjer hvor det er mulig å komme inn uten mye formell utdanning. Andelen arbeidstakere med høyeste fullførte utdanning på grunnskolenivå er klart større i varehandelen enn i andre bransjer. En forklaring på dette kan være at det er mange unge som har en butikkjobb ved siden av skole/studier, og som ennå ikke har avsluttet utdanningen sin. Men også blant ansatte som er eldre (over 35 år) er andelen med grunnskole som høyeste fullførte utdanning 29 prosent i varehandelen, mot 13 prosent i øvrige bransjer (Jensen & Nergaard 2017).

### 2.2 Omfattende internopplæring

Når det formelle utdanningsnivået er lavt, er den interne opplæringen desto viktigere. De fire kjedene som har deltatt i dette konkrete prosjektet har alle relativt omfattende interne opplæringsprogrammer. Det er likefullt opplæring gjennom praktisk arbeid som er sentralt. Vi pekte innledningsvis på at varehandelen er en bransje hvor det er mulig å gå veien fra butikkmedarbeider til å bli butikksjef/ kjøpmann uten å gå veien om det formelle utdanningssystemet. Internopplæringen åpner for intern mobilitet og karriere, men en slik opplæring gir ingen formell kompetanse, og opplæringen har heller ingen forbindelse til offentlige utdanningsinstitusjoner og formell sertifisering. Det innebærer at den kompetansen man har ervervet seg, kan være vanskelig å synliggjøre /dokumentere overfor andre virksomheter og utdanningssystemet. Et prosjekt som tar sikte på å bygge en bro mellom læring i arbeidslivet og det formelle utdanningssystemet, treffer dermed varehandelen godt.

### 2.3 Interne kvalifiseringsveier

Varehandelen er altså en bransje der man i stor grad har en åpen rekruttering, det er ingen spesielle krav til formalkompetanse for å komme inn i mange stillinger. Kompetansen som trengs for å utføre arbeidsoppgavene, utvikles gjennom en kombina-

sjon av praksisbasert læring med oppfølging på arbeidsplassen og organisert internopplæring. Internopplæring åpner også for at man kan gjøre karriere internt i virksomheten, gjennom en kombinasjon av arbeidserfaring og opplæring (Bore et al. 2012). Varehandelen har dermed i stor grad kjennetegnene til såkalte interne arbeidsmarkeder (Marsden 1986). Mens rekrutteringen til *yrkesbaserte* arbeidsmarkeder er basert på bestemte formelle inngangskrav til yrkeskompetanse, har man i *interne* arbeidsmarkeder en åpen rekruttering, med gode muligheter til å utvikle sin kompetanse gjennom arbeidspraksis og internopplæring.

En fordel med en slik tilnærming er at det er mulig å gjøre karriere uten å måtte ta mer formell utdanning. En ulempe er imidlertid at det kan være vanskelig å synliggjøre kompetansen utenfor virksomheten man har ervervet den i, selv i de tilfeller den er relativt bred, slik som tilfellet er med lederopplæringen. En konsekvens av det kan være at man blir «lukket inne» i en virksomhet, og at mobilitet innad bransjen, for eksempel mellom ulike kjeder, er vanskelig. Og det kan være særlig vanskelig å synliggjøre overfor andre deler av arbeidsmarkedet, utenfor bransjen, at man har en verdifull kompetanse.

## 2.4 Synliggjøre kompetansen

Hensikten med prosjektet «Realkompetanse i varehandelen» er nettopp å utvikle en modell for å beskrive kompetanse som bygges opp i arbeidslivet, slik at kompetansen kan forstås både i andre deler av arbeidslivet og i utdanningssystemet. I prosjektet understrekes det at det foregår en omfattende systematisk opplæring i arbeidslivet, men at det generelt er lav kunnskap om og forståelse av hvilken kompetanse denne opplæringen bidrar med (se Virkes rapport, *Balanseskunst – hvordan beskrive kompetanse som bygges opp i arbeidslivet*). Og selv om prosjektet er konsentrert om varehandelen, er tanken at den modellen og metoden som utvikles, skal kunne brukes også i andre deler av arbeidslivet.

En viktig motivasjon for kjedene som har deltatt i dette konkrete prosjektet er et ønske om å få vist kompetansen som er i varehandel. Kjedenes vurdering er at alt som bidrar til å synliggjøre den opplæringen de tilbyr og som kan bidra til å øke statusen til bransjen, er positivt.

For hovedorganisasjonene (Virke, LO, YS og NHO) i arbeidslivet som har stått bak prosjektet, er motivasjonen at det skal bidra til å skape en bedre forståelse av kompetanse, læringsutbytte og kvalifikasjoner. I det konkrete prosjektet er det tatt utgangspunkt i disse begrepene. Dette er begreper som er velkjent i utdanningssystemet, men ikke i arbeidslivet. Virke skriver i sin rapport at:

«Forutsetningen for å bruke disse begrepene må være at de oppleves å skape en merverdi i arbeidslivet når det gjelder kompetanseutvikling og synliggjøring av kompetanse. Det er også en forutsetning at det etableres en felles forståelse og felles kriterier for kvalifikasjoner og læringsutbyttebeskrivelser i det formelle utdanningssystemet og i arbeidslivet» (s. 9)

## 2.5 Læringsutbyttebeskrivelser

Læringsutbyttebeskrivelser innenfor utdanningssystemet er beskrivelser som viser hva den som har fullført en opplæring kan, forstår og er i stand til å gjøre etter å ha gjennomført opplæringen. I prosjektet «Realkompetanse i varehandelen» er læringsutbyttebeskrivelser trukket frem som en nøkkel for å bygge bro mellom den læringen som skjer i arbeidslivet og utdanningssystemet. Modellen og metoden som er utviklet i dette prosjektet, bygger på en overbevisning om at læringsutbyttebeskrivelser er den viktigste broen for forståelse av kompetanse mellom utdanning og arbeidsliv. Samtidig peker Virke på at selv om det er *en* standard i utdanningssystemet for hvordan læringsutbyttebeskrivelser skal skrives, så er det i praksis mange forskjellige oppfatninger av hvilken hensikt disse beskrivelsene skal fylle og hvordan de bør utformes, og de skriver:

«Vi mener derfor at det er avgjørende å lage en 'nasjonal standard for læringsutbyttebeskrivelser' for å skape en felles forståelse i utdanningssystemet og arbeidslivet og hos myndighetene. Standarden må beskrive hensikten med læringsutbyttebeskrivelsene og hvordan de skal skrives. Denne standarden må lages i fellesskap slik at den har tillit hos alle involverte parter og alle har en omforent forståelse av hvordan standarden implementeres og brukes» (Virkes rapport s. 9).

Utgangspunktet for modellen som er utviklet i prosjektet er at det er en vesentlig likhet mellom læring som foregår i utdanningssystemet og i arbeidslivet. Likheten handler om at læringen begge steder er *systematisk* og *omfattende*, og det er dette som skal synliggjøres gjennom å lage læringsutbyttebeskrivelser. Den videre ambisjonen er at modellen som utvikles skal etablere kvalifikasjoner (kompetanestandarder) som realkompetanse kan vurderes opp mot, på linje med det som gjøres i det formelle utdanningssystemet:

«Vår modell har til hensikt at det skal være like lett å bruke arbeidslivets kompetanestandarder som referanse for realkompetansevurdering som å bruke utdanningsstandarder som referanse» (Virkes rapport s. 10).

Disse tankene ligger også i «Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk for livslang læring». I dette dokumentet er det et eget kapittel om broer til livslang læring og realkompetanse. Her vektlegges viktigheten av å bidra til synliggjøring og verdsetting av all læring som skjer gjennom livet, uansett på hvilke arenaer læring skjer. Det pekes på at det i dag ikke finnes felles retningslinjer eller metoder for dokumentasjon og vurdering av læring på de ulike læringsarenaer. Utdanningssystemet har sitt system, og

arbeidslivet har egne systemer for å kartlegge og videreutvikle medarbeidernes kompetanse som inngår i virksomhetenes interne karrierutviklingsplaner for den enkelte ansatte, og de skriver:

«Bedre verktøy for å beskrive og vurdere læringsutbytte, blir derfor et viktig utviklingsfelt for å oppnå en rettferdig og likeverdig behandling ved realkompetansevurdering. Målet må være bedre dokumentasjon av slik læring med sikte på verdsetting av realkompetanse» (NKR 2011: 35).

Læringsutbyttebeskrivelser gir kunnskap om innholdet i en kompetanse, det vil si resultatet av en læringsprosess, som i prinsippet er uavhengig av hvilken læringsarena kompetansen er oppnådd på. Dette gir i prinsippet muligheter for forståelse av kompetanse på tvers av det institusjonelle skillet mellom det formelle utdanningssystemet og arbeidslivets kompetanseutvikling.<sup>4</sup> Å utvikle verktøy for å beskrive læringsutbytte i arbeidslivet kan også ses som et skritt på veien til å utvikle kvalifikasjoner med basis i læring som har skjedd arbeidslivet, og som kan anerkjennes og innplasseres i et nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk. Også andre forutsetninger må imidlertid være oppfylt for å utvikle slike kvalifikasjoner, for eksempel et vurderingssystem som arbeidslivet og utdanningssystemet har tillit til.

---

<sup>4</sup> Det formelle utdanningssystemet på alle nivåer har på 2000-tallet vært gjennom en lang prosess for å endre læreplanene slik at de beskriver læringsutbytte.



## 3. Prosessen

---

I dette kapitlet beskriver vi hvordan prosjektet har utviklet seg og blitt gjennomført. Vi deler prosessen opp i tre faser: en kartleggingsfase, en modellutviklingsfase og en utprøvningsfase. Materialet i kapitlet er hentet fra intervjuer vi har gjennomført med de fire kjedene, deltakelse på aktiviteter arrangert av prosjektledelsen i Virke, og deres rapport *Balansekunst – hvordan beskrive kompetanse som bygges opp i arbeidslivet*.

### 3.1 Fase 1: Kartleggingsfase

Det vi omtaler som kartleggingsfasen, var den fasen der prosjektet ble forankret i kjedene. Prosjektledelsen i Virke kontaktet de aktuelle kjedene og informerte om prosjektet, og det ble etablert en egen kontaktperson på kjedenivå. Det er kontaktpersonene i kjedene som i samarbeid med Virke har avgjort hvilke roller som skulle studeres nærmere. De tre kjedene var samstemte i at lederrollen var best egnet, det begrunnet de delvis med at det er denne rollen det er klarest eller tydeligst krav til, og hvor det foreligger mest skriftlig dokumentasjon.

Det viktigste elementet i kartleggingsfasen er de 30 intervjuene prosjektlederne i Virke gjennomførte med kjøpmenn, assisterende butikksjefer og ferskvarerjefer hos Meny, butikksjefer, assisterende butikksjefer, trainee og frukt og grøntansvarlig hos Kiwi, shopkeepere, sales managere og logistikk i Ikea og rekrutterings-/opplæringsansvarlige hos Asko<sup>5</sup>. I tillegg samlet de inn skriftlig dokumentasjon om opplæringsprogrammer, stillingsbeskrivelser m.m. Vektleggingen av kvalitative intervjuer med ansatte ble fra Virkes side begrunnet med at: «De som har kompetansen man ønsker å beskrive er de som best kan beskrive den». Spørsmålet som var utgangspunktet for intervjuene var: hvilke kompetanser er de viktigste for deg for å mestre din jobb på en god måte?

Forventningene fra kjedene som kom til uttrykk på oppstartmøtet Virke gjennomførte, kan oppsummeres i tre punkter:

- Økt anerkjennelse av butikkyrket og derigjennom stoltheten over å jobbe i varehandelen
- Øke statusen til butikkyrket
- Få systematisert den tause kunnskapen

Samtidig kom det frem at det var viktig for kjedene å bevare sitt særpreg i egen opplæring, og at det ikke var ønskelig med en felles standard. Kjedene var opptatt av at opplæringen i varehandelen ikke måtte settes inn i «et stramt system». Opplæringen tar utgangspunkt i det som er relevant å lære i den enkelte kjede, kompetansen skal

---

<sup>5</sup> Asko har en litt annen tilnærming til prosjektet, og deres case har Virke presentert i et eget notat.

brukes der den bygges opp, og de er i liten grad opptatt av hvordan denne kompetansen kan brukes andre steder. Kjedene så heller ikke for seg at generelle beskrivelser av roller i varehandelen skulle kunne erstatte at de lager egne mål for sin egen opplæring.

### **Vår informasjonsinnhenting og tilbakemeldinger til Virke i fase 1**

I kartleggingsfasen intervjuet vi kontaktpersonene på kjedenivå for å få kunnskap om hvorfor de hadde valgt å være med i prosjektet, hvilke forventninger de hadde og hvordan prosjektdeltakelsen var organisert hos dem. Felles for kjedene var et tydelig ønske om og tro på at prosjektet kunne bidra med å gi varehandelen økt anseelse og anerkjennelse:

Min viktigste motivasjon var å bidra inn i noe jeg tror kan løfte og gi varehandelen økt anseelse og anerkjennelse. Å jobbe i varehandel har lav status og det harmonerer dårlig med de kravene vi setter til våre ansatte. De må kunne mye og levere på mye. Vi har høye forventninger til våre ansatte. Det er viktig å synliggjøre kompetansen de har internt i varehandelen, men også utenfor. (Ikea).

De ansatte kan mye, og det er viktig for oss at folk utenfor bransjen ser kompetansen som finnes. Vi må komme vekk fra den lave statusen gjennom å vise hva vi kan. Det er viktig å fortelle om jobben, og det er viktig å ha ord for det (Kiwi).

Som vi har forstått dette er det et mål å løfte realkompetansen, synliggjøre at de som jobber i butikk har kompetanse. Vi vil gjerne hjelpe til. Å heve statusen til yrket, få mer kunnskap om arbeidet som gjøres i butikk, vil være bra. Synliggjøre kunnskapen i handelen kan bidra til å heve status. Det er bra, samtidig vil vi ikke at det vi gjør skal være alt for åpent (Meny).

Som sitatene over viser, er det et ønske om å synliggjøre kravene som finnes i varehandelen, og det kom også frem et ønske om å synliggjøre den opplæringen kjedene gir. En av kjedene fremhevet at deltakelsen var motivert i behovet for å få rekruttert faglærte, og at økt anerkjennelse og høyere status av å jobbe i varehandelen kunne være et bidrag til det.

Samtidig viste intervjuene at kunnskapen om det konkrete innholdet i prosjektet og hva som skulle komme ut av det, var forholdsvis begrenset. Informantene hadde ingen klar eller felles oppfatning om hva som konkret skulle komme ut av prosjektet, utover at det ville kunne bidra til å synliggjøre den kompetansen medarbeiderne i varehandelen opparbeider seg gjennom internopplæring og praktisk arbeid. Dette ble enda tydeligere i intervjuene vi gjennomførte med butikksjefene. Butikksjefene vi intervjuet, var blant de 22 som Virke hadde intervjuet i de tre kjedene Meny, Kiwi og Ikea. De opplevde det som positivt å bli intervjuet: «interessant å se hvor mye vi egentlig kan og behersker», som en butikksjef formulerte det, men utover det hadde de liten kjennskap til prosjektet.

Det ble fra kjedene trukket frem som positivt at deltakelse i prosjektet krevde lite ressurser fra dem. De hadde fremskaffet skriftlig dokumentasjon og gitt tilgang til informantene i butikker hvor det skulle gjennomføres intervjuer.

Prosjektet var i ulik grad forankret hos andre i kjedene utover kontaktpersonen. En av kjedene hadde gjennomført en intern prosess hvor både deltakelse, hvilke roller som burde kartlegges og hvem som skulle intervjues, hadde vært bredt diskutert. Ingen av kjedene hadde involvert de tillitsvalgte.

Kort oppsummert viste våre intervjuer at:

- Kontaktpersonene i kjedene var positive til prosjektet, de hadde et ønske om å synliggjøre den kompetansen og opplæringen som finner sted i bransjen. Alt som kan bidra til å heve statusen i bransjen, ble vurdert som positivt.
- Deltakelse i prosjektet krevde lite fra kjedene – noe de vurderte som bra.
- Kontaktpersonene (og butikksjefene) var litt usikre på hva som var hensikten med prosjektet og hva sluttresultatet skulle være.

### **3.2 Fase 2: Modellutvikling**

Hensikten med hele prosjektet er å utvikle en modell for å beskrive kompetanse som bygges opp i arbeidslivet, slik at kompetansen kan forstås både i andre deler av arbeidslivet og i utdanningssystemet. Etter å ha intervjuet butikksjefene i løpet av forsommer og tidlig høst 2017, inviterte Virke til et *høringsmøte* i september 2017. På dette møtet deltok kontaktpersonene fra kjedene, et utvalg av butikksjefer som hadde vært intervjuet, hovedorganisasjonene, representanter fra Kompetanse Norge og NOKUT. På møtet presenterte Virke en modell for å beskrive kompetanse. Modellen var utviklet med utgangspunkt i funn fra intervjuene og det skriftlige materialet kjedene hadde sendt inn. Modellen beskrives som en *balansemodell*, mer presist: «Modellen er en beskrivelse av 'balansekunst'». Virkes hovedfunn fra intervjuene var at de viktigste kjennetegnene på kompetanse i arbeidslivet er å mestre en nødvendig balansekunst i jobben: «Kunsten er å skape gode prosesser og resultater i en hverdag med motstridene krav og å kunne beherske helt ulike typer kompetanser krever gode balansekunstnere» (Virkes rapport s. 4). Balansemodellen inneholder tre balansepunkter:

- Menneske – teknologi
- Fleksibilitet – rutiner
- Tempo – tilstedeværelse

Det ble vist til at det å være leder av en butikk eller en avdeling krever kompetanse til å behandle mennesker, både ansatte og kunder, samtidig som det krever kjennskap til teknologiske verktøy. Lederne må være fleksible, samtidig som det er mange rutiner i en jobbhverdag. Det ble pekt på tempo, at ting skjer raskt, at man må kunne treffe beslutninger, man må konkret bevege seg raskt og mye i løpet av en dag, og samtidig må man kunne ivareta ansatte og kunder – være til stede for dem.

Diskusjonene i etterkant viste at kjedene og butikksjefene kjente seg igjen i beskrivelsene av arbeidshverdagen. Det er mange motstridende krav, arbeidshverdagen er kompleks, og som butikksjef/shopkeeper er det mange ulike arbeidsoppgaver man skal beherske. Spesielt dette med kompleksiteten i arbeidet ble fremhevet som sentralt.

I høringsmøtet ble det også gjennomført gruppearbeid hvor man diskuterte følgende spørsmål: «hvordan sikre at utdanningssystemet og arbeidslivet utenfor de deltagende kjedene kan ha tillit til de beskrivelsene og den dokumentasjonen som kommer ut av prosjektet» og «hva skal et kvalitetssikringssystem for ikke-formelle kvalifikasjoner inneholde?». Det var dessuten en gruppeoppgave om hvordan nivået på kompetanse burde beskrives. Diskusjonene viste at dette var krevende spørsmål å diskutere, men slik vi oppfattet det, var det en enighet om at kompetansen på en eller annen måte måtte testes og vurderes. Og at det muligens måtte være en ekstern vurdering.

### **Våre innspill og vurderinger til Virke i fase 2**

I etterkant av høringsmøtet hadde vi et møte med Virke hvor vi ga en tilbakemelding både på hva som kom frem i høringsmøtet og på modellen som ble presentert. Høringsmøtet ble av Virke oppfattet som en bekreftelse på at de var på rett spor og at de hadde beskrevet kompetansene på en gjenkjennelig måte for kjedene. Samtidig fremhevet Virke at det som hadde vært vanskelig for dem, også var vanskelig for kjedene. Fra Virkes side var det å sikre eierskap til prosjektet hos kjedene og virksomhetene vel så viktig som å få besvart de konkrete spørsmålene som hadde vært på agendaen på høringsmøtet. Eierskap ble ikke minst fremhevet som viktig, fordi metoden for å kunne beskrive kompetansen de bygger opp, må utformes slik at kjedene kan gjøre det selv.

Nødvendigheten og verdien av å supplere skriftlig dokumentasjon om rollen/funksjon med muntlig informasjonen fra den som innehar og bruker kompetansen, ble det gitt tilslutning til fra deltakerne på høringsmøtet. Samtidig var Virke tydelig på at bekrivelsen av kompetansen og modellen også må kunne forstås utenfor bransjen. Virke vil derfor utarbeide en veiledning for hvordan man kan måle læringsutbyttebeskrivelser og bruke casene i prosjektet til å belyse fremgangsmåten. De beskrev nærmere at det i veiledningen må ligge en struktur (begreper) for å dokumentere kompetanse. Sentrale spørsmål var: Hvordan skal læringsutbytte beskrives? Hva er kriteriene for en kvalifikasjon? Virke la vekt på at dette må bygges opp nedenfra, ut fra hva som faktisk fungerer, for å beskrive kompetanse i varehandelen. Noe vil være annerledes i arbeidslivet enn i det formelle utdanningssystemet. Virke sa at NOKUT også vil være med og vurdere det de lager.

Vi stilte spørsmål ved om det ikke da var en svakhet at kvalifikasjonene skulle beskrives som kjedespesifikke og ikke bransjespesifikke. Virke mente at dette heller var en styrke, i alle fall på kort sikt, fordi det ville være vanskelig å starte en prosess med et utgangspunkt om at kjedene måtte gå sammen om en bransjestandard. Et slikt krav ville kunne svekke kjedenes motivasjon til å delta i prosjektet. Samtidig som mye er

likt mellom kjedene, har de også ulik vektlegging av balansepunktene i modellen. En bransjestandard ble heller ikke oppfattet av Virke som nødvendig for å utarbeide læringsutbyttebeskrivelser. Og utarbeiding av læringsutbyttebeskrivelser ble oppfattet som det viktigste:

«I første omgang skal vi skrive en veiledning for å beskrive læringsutbytte knyttet til læring mot en rolle i en kjede. Vi er usikre på hvor langt man skal gå for å beskrive videre prosess. Vi skal i hvert fall ikke trekke inn nasjonalt kvalifiseringsrammeverk. Prosjektet skal også gi referanser til realkompetansevurderinger. På linje med formelle kvalifikasjoner».

Vi stilte spørsmål ved om avgrensningen til lederroller i tilstrekkelig grad støttet opp om ønsket om å bidra til å løfte statusen til varehandelen, og om ikke butikkmedarbeiderrollen burde vært belyst. Vi pekte også på at lederroller har noen gjennomgående kjennetegn med felles kompetanser på tvers av bransjer og nivåer. Virke begrunnet valget med at kjedene ønsket disse rollene belyst og at det var mest skriftlig dokumentasjon om disse rollene, samt at det er disse rollene som er de beste eksemplene på selvstendige kvalifikasjoner. Virke skriver i sin rapport (s. 8):

«Grunnen til det er at vi for disse rollene finner de beste eksemplene på selvstendige kvalifikasjoner. Det er også slik at det bare unntaksvis blir rekruttert eksternt direkte til en lederstilling, det vil si at ledere har erfaring og kunnskap om andre roller lavere i organisasjonshierarkiet»

Vi pekte videre på at metodikken som var anvendt i intervjuene kunne være utfordrende med hensyn til å skille mellom hva en kan og hva en bør kunne for å fylle rollen. Det er forskjell på å beskrive et læringsutbytte av en læringsprosess og å beskrive krav til kompetanse i en yrkesrolle. Virkes sitt svar på dette, som de skriver i sin rapport, er at det er kompetansen de vil vise frem og gjøre forståelig for andre deler av arbeidslivet og utdanningssystemet: «Hvordan kompetansen er bygget opp, er ikke viktig i denne sammenheng. Metoden skal beskrive hva som er bygget opp» (Virkes rapport s. 11).

Vi oppfordret også Virke til å vurdere å nedsette en arbeidsgruppe med deltakere både fra kjedene og fra miljøer som har bred erfaring med å utarbeide læringsutbyttebeskrivelser. Til dette svarte Virke at de så for seg en form for mellomløsning. De fremholdt at det var viktig å lage et sett av læringsutbyttebeskrivelser for hver kjede, men at det etterpå kunne være bra med en bredere sammensatt arbeidsgruppe.

### **Asko-caset**

Vi har vist til at Asko har hatt en annen tilnærming til prosjektet, siden det å prøve ut en modell og metode for å lage læringsutbyttebeskrivelser på ledernivå ikke var så relevant for dem. I vårt intervju med Asko i andre intervjurunde, kom det frem at deres interesse og ønske var å se om de som kom gjennom fagopplæring som lærlinger, har mer eller en annen kompetanse enn de som er rekruttert inn og har fått all sin opplæring hos Asko. Vi meldte dette tilbake i møte med Virke, som tok en ny

runde med Asko og på bakgrunn av det laget et eget notat.<sup>6</sup> I notatet skisserer de en oppfølging av Asko-caset, hvor de foreslår et forskningsprosjekt som foretar en sammenlikning av lærlinger etter at de har tatt fagbrev og ansatte i samme yrke/rolle som er blitt rekruttert omtrent samtidig. Virke fremhever at et slikt prosjekt kan gi verdifull innsikt i både virksomhetens egen kompetansebygging og i det opplæringsløpet hvor virksomheten er en del av det formelle utdanningssystemet. Vår vurdering er at dette vil kunne være et nyttig og interessant utviklingsprosjekt.

### 3.3 Fase 3: Utprøvningsfase

I denne fasen utvikles metodikken. Virke har arbeidet videre med å systematisere funnene og konkretiserte kompetansene i balansemodellen og utarbeidet eksempler på læringsutbyttebeskrivelser. Dette ble presentert for kjedene, som så fikk i oppgave å fylle ut kompetansene som inngår i stillingen/yrkesrollen butikksjef (Meny og Kiwi) og shopkeeper (Ikea) i balansemodellen, med begreper/ord fra egne opplæringsprogrammer, samt å fylle ut et kvalifikasjonsskjema som Virke hadde utarbeidet.<sup>7</sup> Virkes ønske med kvalifikasjonsskjemaet var å få en tilbakemelding på 1) om kriteriene i skjemaet virket logiske, 2) om de var greie å gi informasjon om, og 3) om kjedene kunne si hvilke av de opplæringsprogrammene de tilbyr som ender opp med en kvalifikasjon.

I etterkant av dette intervjuet vi kjedene. Vi ba dem beskrive hvordan de forstod metoden, om de hadde prøvd den ut og hvordan de opplevde dette. Videre om metoden var nyttig for dem, og om det var noe som var problematisk. Vi spurte også om hvordan de hadde opplevd prosessen og hvordan de så for seg fremtidig bruk av modellen.

Gjennom intervjuene kom det frem at ingen av kjedene hadde fylt ut balansemodellen med kompetansene som inngikk i den utvalgte stillingen/yrkesrollen, og de hadde heller ikke fylt ut kriteriene i kvalifikasjonsskjemaet. Det var litt ulike årsaker til at de ikke hadde gjennomført oppgaven. I Meny hadde det oppstått flere spørsmål etter at de hadde prøvd modellen. De var særlig opptatt av at det å beskrive hva ledere mener de har av kompetanse (må ha av kompetanse), er noe annet enn å gi en vurdering av om de har kompetansen/kan det de skal. Formulert slik av en av kontaktpersonene:

Det holder ikke med et papir som sier at de kan det, om vi ikke vet hvor godt de kan det.

De fremhevet at dersom en arbeidsgiver skulle bruke dette for eksempel i forbindelse med rekruttering, så måtte det følges av en eller annen vurdering. De trakk også frem at å gi slike vurderinger vil være tid- og arbeidskrevende. De valgte derfor ikke å fylle ut skjemaene. Ikea hadde begynt å fylle ut skjemaet og mente at dette kunne være nyttig. De opplevde at den tenkningen som lå i balansepunktene var gjenkjennelig,

<sup>6</sup> Tilleggsnotat til Kunnskapsdepartementet fra prosjektet «Realkompetanse i varehandelen».

<sup>7</sup> Se Virkes rapport s. 29

og de kjente igjen begreper og uttrykk fra egen opplæring/stillingsbeskrivelser. Kiwi hadde ikke hatt tid til å se på det, og Asko fremholdt at det var irrelevant for dem (se beskrivelse av Asko-caset foran).

I våre intervjuer kom det også frem at ingen klarte å beskrive metoden. Det fremsto heller ikke som om det var tydelig for kjedene hva en læringsutbyttebeskrivelse er eller hva som er hensikten med dem. Kjedene hadde videre ingen klar oppfatning om hvordan de skulle bruke modellen internt. Broen mellom arbeidsliv og det formelle utdanningssystemet var det ingen som trakk frem.

Oppsummert viste intervjuene i denne fasen:

- Kjedene opplevde prosessen som god og at samarbeidet med Virke fungerte bra.
- Kjedene opplevde at balansepunktene traff og beskrev hverdagen/arbeidet i varehandelen på en god måte, men de slet med å beskrive metoden, og med det å gå fra balansepunktene til å fylle ut egen kompetanse i skjemaet/tabellen.
- Det var ingen som så langt hadde prøvd ut metoden.
- Prosjektet hadde lite forankring i kjedene utover de personene som var direkte involvert.

### **Våre innspill og vurderinger til Virke i fase 3**

Vi presenterte våre funn fra intervjuene med kjedene for Virke, og vi anbefalte Virke å bruke mer tid på å prøve ut modellen. Vi pekte på at høringsmøtet kunne være en egnet arena for å arbeide videre med modellen og utprøvingen, basert på konkrete case. Virke arbeidet med konkretisering av casene sammen med kjedene frem til høringsmøtet, og fulgte på høringsmøtet opp vår anbefaling med å prøve ut modellen og metoden i praksis.

På høringsmøte 2 hadde Virke en gjennomgang av modellen og metoden, deretter var det gruppearbeid, hvor deltakerne skulle prøve ut metoden med Ikea og Kiwi som case.<sup>8</sup>

Utprøvingen av modellen på konkrete case viste seg å være en nyttig øvelse. Vår vurdering basert på deltakelse i gruppene og plenum, samt tilbakemeldingene fra deltakerne, var at det var vanskelig å bruke metoden med utgangspunkt i de casene/papirene som deltakerne fikk levert ut. Selv om det i gruppene var personer med praktisk erfaring fra Kiwi og Ikea, var dette likevel ikke tilstrekkelig til at det ble etablert en felles forståelse av for eksempel hva en kompetanse er. Det gjaldt både den samlede kompetansen knyttet til den aktuelle yrkesrollen/stillingen, men også enkeltkompetanser.

Det viste seg dessuten å være svært vanskelig å plassere de ulike kompetansene langs balansepunktene. Vi meldte dette tilbake i møtet med Virke etter høringsmøtet, og vi anbefalte at modellen og metoden måtte beskrives mye tydeligere for å være

---

<sup>8</sup> Meny deltok ikke på høringsmøte, men de hadde hatt et møte med Virke i forkant, hvor de sammen hadde fylt ut kompetansene for yrkesrollen butikksjef og skrevet læringsutbyttebeskrivelser.

forståelig. Vi fremhevet at den planlagte veilederen ville bli viktig, men at en forutsetning for å kunne bruke den var å få en felles forståelse av de sentrale begrepene. Etter vår vurdering var metoden heller ikke prøvd fullt ut på høringsmøtet.

Slik metoden ble presentert på høringsmøtet, bestod den av fire skritt, eller steg, men flere av disse ble hverken diskutert eller prøvd ut, blant annet gjaldt det utarbeiding av læringsutbyttebeskrivelsene. Det fjerde skrittet: kvalifikasjon/ kompetansestandarder ble også i svært begrenset grad diskutert. Samlet mente vi derfor at metoden neppe kunne sies å være utprøvd. Vi fremhevet at det ville være viktig med mer utprøving for å sikre modellens og metodens anvendbarhet. Utprøving gir et godt grunnlag for å gjøre nødvendige justeringer før en endelig modell og metode foreligger. Vi understreket også at dette ikke er overraskende, sett i lys av hvilket nybrottsarbeid det er. Vår anbefaling var derfor at dersom ambisjonen var å levere en fullverdig modell og metode, så må det prøves ut mer.

Innspillene på høringsmøte 2 viste også at det var nødvendig å arbeide mer både med hvert skritt/steg, sammenhengen mellom dem og helheten i modellen. Og vi anbefalte at utprøvingen burde skje i et tett samspill med de som skal anvende modellen.

### **Bilaterale arbeidsmøter med kjedene**

Etter høringsmøtet gjennomførte Virke bilaterale arbeidsmøter med kjedene. Virke hadde systematisert materialet ytterligere og utarbeidet forslag til konkrete læringsutbyttebeskrivelser og kvalifikasjoner. Disse ble presentert og diskutert, og casebeskrivelsene ble kvalitetssikret av kjedene og sluttført av Virke. Denne utprøvningsrunden resulterte i at metoden ble justert. Det ble blant annet tydeliggjort at balansemodellen med de tre balansepunktene først og fremst er tenkt som en modell for å snakke om kompetanse på individnivå og virksomhetsnivå. Når man har gjort det og en rekke enkeltkompetanser er beskrevet, må det blinkes ut noen nøkkelkompetanser, og det er disse nøkkelkompetansene som brukes for å beskrive læringsutbytter. Når læringsutbyttebeskrivelsene er laget, må man gå tilbake og kontrollere at de passer med nøkkelkompetansene som er identifisert.

Disse justeringene av modellen og metoden er gjort i tett samarbeid med de tre kjedene. Kjedene har meldt tilbake til oss at møtene de har hatt med Virke enkeltvis rett før og etter det andre høringsmøtet, har vært svært nyttige. Her har man opplevd å få større forståelse av modellen og metoden. Det er imidlertid Virke som har stått for gjennomføring og utskrivning av kompetanser og nøkkelkompetanser og som har skrevet læringsutbyttebeskrivelsene. Disse er kvalitetssikret og godkjent av kjedene. Kjedene fremhever at Virke har gjort en god jobb, og at både de og butikksjefer/shopkeepere som har vært intervjuet, kjenner seg igjen i beskrivelsene. Det er likevel viktig å understreke at dette betyr at det foreløpig ikke er noen av kjedene som selv har brukt modellen og metoden.

Når det gjelder fremtidig bruk av modell og metode i kjedene, svarer Kiwi og Ikea at dette er noe de ønsker å prøve ut. Meny sier at de vil ta arbeidet og metoden med



seg inn i sitt videre arbeid med læringsmål og kompetanseutvikling. For kjeden gjenstår imidlertid arbeidet med å forankre dette i egen virksomhet. I kjedene er det først og fremst kontaktpersonen og et par av butikksjefene/shopkeeperne som har vært intervjuet, som har kjennskap til arbeidet. Kontaktpersonen i Ikea var tydelig på at det vil kreve innsats og arbeid å «selge inn» metodikken og gjøre den kjent og forståelig for ledelsen nasjonalt og for varehussjefene.

Kjedene vektlegger at deltakelse i prosjektet har gitt økt innsikt i hvor mye kompetanse og kvalifikasjoner deres butikksjefer/shopkeepere har. De har også en tro på at prosjektet vil kunne løfte statusen og anseelsen til bransjen. Og de trekker frem at prosjektet viser at varehandelen er en arena for læring.

I forhold til kjedenes forventninger da de gikk inn i prosjektet (se kapittel 2 og 3), er altså noen sentrale punkter oppfylt. Samtidig er det en usikkerhet både om konsekvenser for egen virksomhet og om modellen og metoden vil kunne brukes av virksomheter som ikke har deltatt i prosjektet. Dette ble formulert slik av en av kontaktpersonene:

Modellen er ikke så intuitiv. Man må få en grunnleggende, pedagogisk innføring i modellen. Virksomheten må kjenne seg igjen i begrepene. Viljen og bedriftskulturen må også være til stede, det må være et ønske om å bruke det. Men for at den skal brukes må man forstå den. Og så må virksomheten ha en vilje til å tenke nytt, se på ting med nye briller. Mottakere vil alltid tenke what's in it for me?»

### **Vurdering av modellen og metoden fra andre arbeidsgivere i varehandelen**

I utgangspunktet var det innenfor rammene av denne evalueringen tenkt at modellen og metoden som ble utviklet i prosjektet, skulle vurderes av et utvalg arbeidsgivere i varehandelen som ikke hadde vært med i utprøvingen. Hensikten med det var å få en vurdering av verdien og nytten av metodikken fra andre enn de deltakende kjedene. Som vi har synliggjort, trenger modellen som er utviklet mer utprøving før det er aktuelt å gjennomføre en slik videre utprøving. Det siste høringsmøtet viste at det var utfordrende å formidle metodikken til representanter fra utdanningssystemet og andre deler av arbeidslivet på en måte som gjorde at en felles forståelse ble oppnådd. Etter dette høringsmøte er imidlertid modellen tydeligere beskrevet og metoden med de ulike stegene tydeligere i Virkes rapport *Balansekunst – hvordan beskrive kompetanse som bygges opp i arbeidslivet*. Dette er et skritt på veien til en videre utprøving. Vår vurdering er likevel at det er for tidlig å innhente andre arbeidsgivers vurderinger av modellen gjennom intervjuer eller spørreundersøkelser. For å kunne gi tilbakemeldinger på modellen og metoden, forutsettes det en prosess hvor modellen både presenteres og prøves ut. I første omgang vil det være viktig å følge den videre prosessen i de kjedene som har deltatt i prosjektet, og at arbeidsgiverorganisasjonene involverer flere virksomheter i utprøving og utvikling av modellen.

## 4. Avslutning og vurderinger

---

«Realkompetanse i varehandelen» er, som vi har understreket flere ganger, et viktig arbeid. Det å skape en bro mellom arbeidsliv og utdanningssystem, og å utvikle en modell og metode for å dokumentere kunnskap ervervet gjennom arbeidslivet, har prioritet både hos myndighetene og arbeidslivets parter<sup>9</sup>. Varehandelen er et godt case. I denne bransjen er de formelle kvalifikasjonskravene relativt lave og internopplæring utbredt. Vi har også sett at det hos kjedene som har deltatt har vært et ønske om å synliggjøre den kompetansen som kreves for å jobbe i butikk, og hvordan de jobber med internopplæring. Kjedene som har deltatt, fremhever at dette har blitt tydeliggjort gjennom prosjektet. Samtidig har prosjektet vist at det å utvikle en modell og en metode som bygger på en felles forståelse av begreper og innhold, er utfordrende. I dette kapitlet oppsummerer vi og peker på det vi vurderer som noen utfordringer med prosessen, modellen og metoden slik den foreligger ved prosjektets slutt. Helt avslutningsvis gir vi en kort vurdering av videre arbeid.

Noen utfordringer knyttet til prosessen, modellen og metoden:

- Forankringen i kjedene utover kontaktpersonene virker å være liten. Det var tydelig at kontaktpersonene ble mer involvert i prosjektet mot slutten, da det ble gjennomført møter med hver enkelt kjede. I disse møtene, hvor man konkret jobbet med modellen og metoden, fikk kontaktpersonene et tydeligere og sterkere eierskap til prosjektet.
- Kontaktpersonene som har vært involvert i prosjektet vurderer at arbeidet har vært nyttig for dem, og at de vil bruke det videre i sitt eget arbeid. Prosessen er ikke kommet så langt at vi vet om kjedene opplever dette som nyttig for dem, og om det er en modell og metode de kommer til å bruke.
- Virke har valgt leder-/mellomlederrollen/funksjonen som utgangspunkt for å utvikle metoden og lage læringsutbyttebeskrivelser (se Virkes rapport s. 8). Vår vurdering er at det ville vært nyttig også å beskrive f.eks. butikkmedarbeiderrollen. Dette er en rolle hvor skriftlig dokumentasjon og forståelse av kompetansen er mindre tydelig/utviklet. Det ville derfor vært nyttig å få prøvd om metodikken eigner seg til å beskrive denne kompetansen.

---

<sup>9</sup> Det gjelder først og fremst de partene som representerer deler av arbeidslivet der mye relevant kompetanse ikke er formalisert.

- Modellen som er utviklet, er basert på en balansetekning. Tilbakemeldingene fra kjedene og andre som har deltatt på høringsmøtene hvor modellen er prøvd ut, tyder på balansepunktene treffer godt som *beskrivelse* av en kompleks arbeidshverdag. Men det er ikke like klart om det gjør at den er godt egnet som et *analytisk rammeverk* for å plassere kompetanser, utvikle nøkkelkompetanser og skrive læringsutbyttebeskrivelser. Dette vet vi foreløpig ikke, ettersom kjedene selv ikke har brukt metoden uten bistand fra Virke.
- Metoden slik den var på utprøvingstidspunktet, var vanskelig å bruke for kjedene. For å komme i mål har Virke i praksis måttet ta ansvaret for å skrive læringsutbyttebeskrivelsene, som kjedene deretter har kvalitetssikret. At kjedene ikke har klart å bruke metoden, kan tolkes som en svakhet ved den. Dette gjør det vanskelig å vurdere metodens nytteverdi og bruksområde. Vår vurdering er at på sikt må metoden kunne brukes mer selvstendig av kjedene/virksomhetene, uten så mye støtte fra ekstern kompetanse.
- I prosjektet er det gjort et valg om å kartlegge hva man trenger av kompetanse for å kunne gjøre bestemte jobber innenfor kjedene man har sett på, ut fra et premiss om at læring i arbeidslivet er sammenfallende med den kompetansen jobben krever (se s. 11 i Virkes rapport). Hva man trenger å kunne for å gjøre en jobb, er imidlertid noe annet enn hva man faktisk kan. Om det er en farbar vei å lage læringsutbyttebeskrivelser ut fra stillingskrav fremfor å knytte dem til nærmere definerte læringsprosesser, må vurderes ut fra hvilke formål slike beskrivelser skal tjene, f.eks. hvorvidt de skal gi et grunnlag for å utvikle arbeidslivsbaserte kvalifikasjoner. Det er en fordel ved valget som er gjort at det gir en vid åpning for ulike måter å tilegne seg kompetanse på, og ikke innsnevrer læringsprosessene til internopplæringstiltak. På den annen side løsriver det læringsutbyttebeskrivelsene fra nærmere definerte læringsprosesser, noe som utfordrer forståelsen av hva en læringsutbyttebeskrivelse skal være.<sup>10</sup>
- Et alternativ hadde vært å ta utgangspunkt i opplæringsløp innenfor handelsnæringen, enten den ordinære internopplæringen, eller f.eks. trainee-ordningene, som jo inkluderer uformell læring innenfor et strukturert læringsløp. Dette er lettere å forstå og kommunisere, fordi det er knyttet til bestemte, strukturerte læringsaktiviteter. Hvordan løsningen man har valgt i prosjektet ivaretar formålet, avhenger av om man anser det som akseptabelt og mulig å etablere kvalifikasjoner som ikke er knyttet til spesifikke, definerte læringsprosesser. Det vil i det minste stille klare krav til prøving og vurdering av kompetansen for å etablere tillit til slike kvalifikasjoner.

<sup>10</sup> Enkelte ordninger som eksisterer i dag, f.eks. praksiskandidatordningen, forutsetter ikke en klart definert læringsprosess, men da utgjør dette en alternativ vei til en kvalifikasjon som bygger på en klart definert læringsprosess (yrkesfaglig videregående opplæring).

## 4.1 Vurderinger for videre arbeid

- Arbeidet med å utvikle modeller og metoder for å synliggjøre læringen som skjer i arbeidslivet og å bygge bro mellom læring i arbeidslivet og utdanningssystemet, er viktig. Vi mener derfor at det er nødvendig med mer utprøving for å sikre modellen og metodens anvendbarhet. I første omgang vil det være viktig å følge den videre prosessen i de kjedene som har deltatt i prosjektet, og deretter bør det vurderes å involvere flere virksomheter i utprøving og utvikling av modellen. Utprøving gir et godt grunnlag for å gjøre nødvendige justeringer før en endelig modell og metode foreligger (se også Virkes rapport s. 33).
- Metoden som er utviklet, hviler på et grunnleggende premiss om at læringsutbyttebeskrivelser kan bygges på kompetansekrav til stillinger i stedet for til klart definerede læringsprosesser. Det kan argumenteres både for og imot dette valget, jf. omtalen over. Om dette tjener formålet med å lage læringsutbyttebeskrivelser i arbeidslivet, må vurderes av de relevante aktørene (virksomheter, parter, myndigheter). Et alternativ hadde vært å beskrive læringen som skjer gjennom den systematiske internopplæringen, inklusive elementer av uformell læring, som i traineeordningene.
- I det videre arbeidet med synliggjøring av kompetanse i arbeidslivet og utvikling av arbeidslivsbaserte kvalifikasjoner, vil man måtte ta stilling til hvilke andre forutsetninger enn læringsutbyttebeskrivelser som må tilfredsstilles for å etablere slike kvalifikasjoner. Behovet for dette peker også Virke på i sin rapport. Vi har i denne evalueringen ikke hatt som formål å gå systematisk igjennom dette, men vil likevel peke på at prøving og vurdering av kompetanse er sentrale faktorer som må vurderes. Dette erkjennes også av representanter for kjedene som har deltatt i Virkes prosjekt. Det kan argumenteres for at en form for prøving er nødvendig for å oppnå tillit til en kvalifikasjon. Noen av kjedene har også luftet tanken om ekstern vurdering som en forutsetning, selv om dette bryter med deres tradisjoner. Spørsmålet er om ekstern vurdering er nødvendig, eller om en kjede selv kan vurdere om en person har kompetansen som ligger i en gitt kvalifikasjon, og dermed kan få et papir.

# Referanser

---

- Bore, L., Nyen, T., Reegård, K. & Tønder, A. H. (2012). *Internopplæring i varehandelen*. Fafo-rapport 2012:23.
- Jensen, R. S. & Nergaard, K. (2017). *Varehandelen som inkluderingsarena. Rekruttering, opplæring og arbeidstrening*. Fafo-rapport 2017:25.
- Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk for livslang læring (NKR). Fastsett av Kunnskapsdepartementet 15. desember 2011.
- Marsden, D. W. (1986). *The end of Economic Man. Custom and competition in Labour Markets*. Brighton: Weatsheaf Books.
- Skjerve, T. & Simeou, E. (2018). *Balansekunst – hvordan beskrive kompetanse som bygges opp i arbeidslivet*. Virke.
- Sverdrup, S. (2002). *Evaluering. Faser, design og gjennomføring*. Fagbokforlaget.

# Realkompetanse i varehandelen

Myndighetene og partene i arbeidslivet har et felles ønske og mål om utvikle modeller og verktøy for å synliggjøre den læringen som skjer i arbeidslivet, og som kan bygge bro mellom læring i arbeidslivet og utdanningssystemet. Dette er bakgrunnen for at Kunnskapsdepartementet har finansiert et prosjekt om realkompetanse i varehandelen. Prosjektet ble igangsatt våren 2017 med Virke som prosjektleder, i samarbeid med LO, YS og NHO. I dette notatet beskriver vi hvordan prosessen med å utvikle en modell og metode for å beskrive kompetanse i varehandelen har vært gjennomført, og vi gir en kort vurdering av metoden og av modellen.



Borggata 2B  
Postboks 2947 Tøyen  
N-0608 Oslo  
[www.fafo.no](http://www.fafo.no)

Fafo-notat 2018:10  
ISSN 0804-5135  
Bestillingsnr. 10275