

CEDEFOP

Nr. 5 maj – august 1995/II

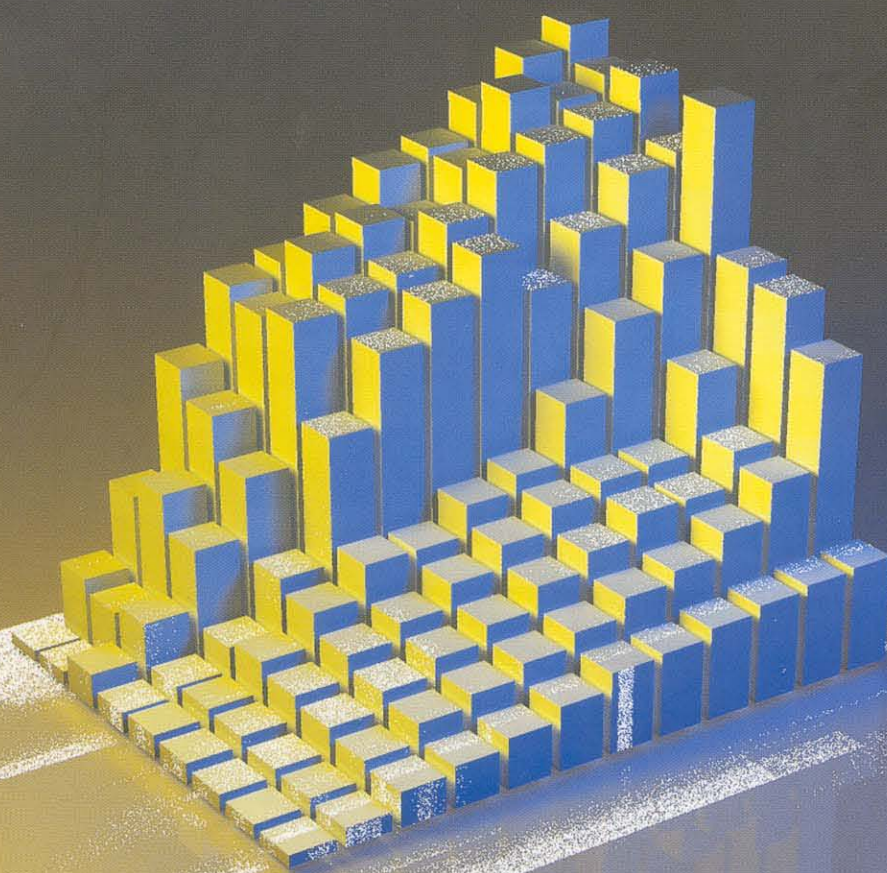
ISSN 0378-5084

ERHVERVSUDDANNELSE

EUROPÆISK TIDSSKRIFT



Udvikling af kvalifikationer i virksomheden





Redaktionelt

I adskillige år har man i størstedelen af de europæiske lande såvel på refleksionsplanet som i den praktiske politik viet virksomhedernes rolle på erhvervsuddannelsesområdet stor opmærksomhed.

Årsagerne til denne øgede fokusering på virksomhedernes rolle er analyseret i mange sammenhænge og er velkendte: den teknologiske udvikling, ændringer i arbejdsorganiseringen, stigende arbejdsløshed og ønsket om at erhvervsuddannelserne i højere grad bidrager til at forbedre erhvervslivets konkurrenceevne.

Virksomhedernes deltagelse i uddannelsesprocessen antager imidlertid mange forskellige former, og også de valgte strategier er særegne for de enkelte lande afhængigt af de pågældende erhvervsuddannelsessystemers udformning.

Virksomhedernes og i bredere forstand erhvervsorganisationernes deltagelse i fastlæggelsen af erhvervsuddannelsernes målsætninger og indhold har længe været - og er stadig - et centralt debateme i mange lande. Et aspekt af denne problemstilling er struktureringen af de erhvervsuddannelser, der er baseret på et egentligt samarbejde mellem erhvervslivets og uddannelsesmiljøets aktører, navnlig i et land som Frankrig, hvis erhvervsuddannelsessystem i meget vid udstrækning er baseret på det formelle statslige uddannelsessystem. Storbritannien har valgt en anden løsning og har indført en ordning, hvorefter erhvervskvalifikationer kodificeres og certificeres uafhængigt af uddannelsesaktiviteten, og her spiller virksomhederne en stor rolle. Formålet er at forsyne uddannelsesaktørerne - virksomheder og uddannelsesinstitutioner - med nogle referencerammer, som kan forbedre arbejdsmarkedets funktion og afstikke retningslinjer for uddannelsesorganernes fastlæggelse af undervisningsprogrammer og uddannelseslinjer.

Et andet væsentligt spørgsmål er naturligvis virksomhedernes indsats i selve erhvervsuddannelsesprocessen. Virksomheden som **uddannelsessted** er temaet

for dette nummer af "Erhvervsuddannelse". Det er jo et klassisk tema, der ofte behandles ud fra problemstillingen vekseluddannelsers effektivitet sammenlignet med de rene skoleuddannelser. Det er ikke denne problemstilling, der behandles i dette nummer, hvor spørgsmålet om virksomhedens rolle i uddannelsen angribes ud fra en anden synsvinkel.

Der er ét spørgsmål, der går igen i næsten alle artiklerne. Nemlig spørgsmålet om, hvad det er, der i virksomheden skaber gunstige betingelser for, at de ansatte kan videreudvikle deres viden og kunnen. Eller sagt på en anden måde, hvilke virksomhedsinterne forhold bidrager til at sikre, at uddannelse på arbejdspladsen, det være sig uformel uddannelse eller formel uddannelse på virksomhedens initiativ, rent faktisk tilvejebringer kompetencer, der er nyttige for virksomheden? En virksomhed er ikke kun arbejdspladser og uddannelsesforanstaltninger. En virksomhed er også en organisation, forvaltningsinstrumenter, et mobilitetssystem og rekrutteringsformer. Kort sagt kan virksomhedens forskellige dimensioner hver især have indvirkning på de ansattes læreproces og dermed på deres mulighed for at tilegne sig kvalifikationer. Ligesom det gælder for alle andre organisationer, er heller ikke en virksomhed blot en bestemt form for koordinering af medarbejdernes aktiviteter. Den er også en bestemt form for organisering af den enkelte medarbejders læreproces, og det gælder såvel for taylorsystemets organisationsform som for de nye organisationsformer. Den er ligeledes et sted for tilegnelse af knowhow og færdigheder, som ligger ud over den enkeltes kompetencer, og man taler derfor om virksomhedens knowhow.

Disse refleksioner over virksomhedens rolle i lære- og uddannelsesprocessen er ikke begrænset til et enkelt land, men finder sted i de fleste lande. I Frankrig taler man om "organisation qualifiante", i England om "learning company". Hermed er man inde på et emne, der hører ind under videnskaben om forvaltning og udvikling af de menneskelige ressourcer, og



opmærksomheden rettes ikke længere alene mod de formelle uddannelser, men også mod andre læreformer, der er mere diffuse og mindre håndgribelige, men mindst lige så vigtige for virksomhedens konkurrenceevne. Analyserne i dette nummer omhandler de mange forskellige former for tilrettelæggelse af individuelle og kollektive arbejdsvilkår, som virker fremmende, blokerende eller strukturerende på læreprocesserne eller tværtimod fører til udstødelse, såsom mobilitetssystemer, klassifikationer, etablering af selvstyrende arbejdsgrupper, incitament.

Det er et nyt tema, der anslås, og læreprocessen anses ikke længere for at være baseret på veldefinerede fagområder, omkring hvilke de formelle og uformelle uddannelser organiseres. Som eksempel kan nævnes artiklen af U. Teichler om henholdsvis virksomhedens og fagets rolle i tilrettelæggelsen af uddannelserne i Tyskland og Japan.

Man vil i dette nummer finde forskellige syn på virksomheden og dens rolle i uddannelsen:

□ virksomheden som uddannelsesaktør, dvs. en virksomhed, som fastsætter uddannelsesmål og etablerer specifikke uddannelsesinstrumenter - eksemplificeret ved bilreparationssektoren (G. Spöttl) og Rover-koncernen (J. Berkeley);

□ virksomheden som lærested, f.eks. i artiklerne af J. Onstenk og G. Dybrowski;

□ den lærende virksomhed, navnlig i de artikler, der er skrevet af franske bidragsydere, P. Zarifian, L. Mallet, M. Campinos-Dubernet, T. Collin og B. Grasser.

Et nyt syn på sammenhængen mellem læreproces og arbejdsaktivitet fremstår ved læsning af disse artikler. Der argumenteres for, at det ikke længere er nok at se læreprocessen på arbejdspladsen som et resultat af den enkeltes arbejdsaktiviteter, det være sig under instruktørvejledning eller ej. Opbygningen af kompetencer bør ikke kun ses som et resultat af uddannelses- og indlæringsaktioner, men også som et spørgsmål om organisering, som et resultat af samarbejde mellem individer.

Jean-Francois Germe



Udvikling af kvalifikationer i virksomheden

Et overblik over debatten i Frankrig

Den lærende organisation og kompetencemodellen

Grunde til denne organisationsforms fremkomst?

Læreprocessernes art? 5

Philippe Zarifian

"(...) såvel hvad angår læreprocessens form som indhold, (står vi) over for en række essentielle spørgsmål, og det er ved at skitsere et svar herpå, at de lærende organisationer har set dagens lys."

Kvalificerende organisationsformer, koordinering og ansporing 10

Louis Mallet

Man må spørge, om en "præskriptiv" virksomhedsorganisation, der bygger på detaljerede arbejdsforskrifter, ikke også giver mulighed for at udvikle "nye læreprocesser", og om en lærende organisation er andet end nye kontrol- og tilskyndelsesformer.

Den lærende organisation og mobilitet

Driftsteknikere i den kemiske industri 17

Myriam Campinos-Dubernet

Franske virksomheder i spændingsfeltet mellem udvikling af "nye" interne regler og en på uddannelsesapparatet baseret faglig og social struktur: risikerer man ikke at stå med en struktur, der er en lærende organisation af navn, men ikke af gavn?

Klassifikationer og nye former for arbejdsorganisering:

Hvilke relationer kan der tænkes? 26

Thierry Colin og Benoît Grasser

Forhandlingerne om klassifikationssystemer i et uafklaret felt mellem innovation og fastlagte mønstre.

Et andet syn på læreprocessen

Læring på arbejdspladsen i forbindelse med organisatoriske

ændringer i forarbejdningsindustrien 33

Jeroen Onstenk

"(...) såvel virksomheder med avanceret teknologi (...) som virksomheder med relativt ukomplicerede arbejdsprocesser (...) kan iværksætte nyskabende initiativer og udvikle sig til en lærende organisation."

Erhvervsmæssig indlæring i forbindelse med innovationsprocesser i virksomheden

Implikationer for erhvervsuddannelsen 42

Gisela Dybowski

Ændringer i arbejdets karakter og i kvalifikationskravene gør det nødvendigt med en nyvurdering og omorganisering af læreprocesserne og undervisernes rolle.



Innovative uddannelsesmodeller: bilreparationssektoren

Innovative efter- og videreuddannelseskoncepter som svar på udfordringerne i den europæiske autoservicesektor 47

Georg Spöttl

De strukturelle ændringer i bilreparationssektoren ledsages af efter- og videreuddannelsestiltag af udpræget innovativ karakter.

Virksomhedsintern uddannelse i relation til uddannelsessystemet: Rover-koncernen i Det Forenede Kongerige

Hvordan sikres livslang vedligeholdelse af erhvervskompetencen: prioriterede mål for de erhvervsmæssige grunduddannelser 55

John Berkeley

Skolerne "har brug for 'en læseplansrelateret arbejdsplads', som er gearret til at tilvejebringe skemalagte uddannelsesresultater".

Kvalifikationssystemer og socialisering til arbejdsmarkedet: en sammenligning mellem Tyskland og Japan

Uddannelse og adgang til arbejdslivet i Japan - indtryk fra en sammenligning mellem japanske og tyske forhold 63

Ulrich Teichler

Forskellene mellem de to landes kvalifikationssystemer og arbejdsmarkeds-socialisering skyldes ikke så meget forskelle i kvalifikationskrav som de grundkoncepter, systemerne bygger på: i Tyskland faget, i Japan virksomheden.

Anbefalet lecture

Anmeldelser 71

Modtaget af redaktionen 86



Den lærende organisation og kompetencemodellen

Grunde til denne organisationsforms fremkomst?

Læreprocessernes art?

Sigtet med denne artikel er ikke at indkredse, hvad en lærende organisation er eller kunne være, da vi har beskæftiget os med dette andetsteds¹. Sigtet er derimod at se nærmere på de bagvedliggende spørgsmål.

En lærende organisation kan defineres som en organisation, der i selve sin konstruktion fremmer faglig indlæring, en organisation, der giver mulighed for at lære. Men en sådan definition er klart nok utilstrækkelig til at definere de aktuelle forhold. Forventninger om, at organisationen skaber det, der i økonomien hedder indlæringseffekter, er langt fra af ny dato. Adam Smith knæsatte den opfattelse, at en række - uophørligt gentagne - bevægelser fremmede tilegnelsen af færdigheder. Adam Smith mente tilmed, at en sådan gentagelse af specialiserede bevægelser fik arbejderen til i sin søgen efter bekvemmelighed og effektivitet i udførelsen af bevægelserne at få ideer til betydelige tekniske forbedringer af arbejdsgangen.

Det nye spørgsmål - for så vidt som et spørgsmål kan være nyt - drejer sig således ikke om opnåelsen af indlærings-effekter i kraft af opbygningen af en lærende organisation², men om grundene til, at dette spørgsmål på ny dukker op, og om læreprocessens nye karakter.

Grunde til at organisations-spørgsmål dukker op igen

Samarbejdets velgerninger ...

Når man i dag foretager virksomhedsundersøgelser, i det mindste i de virksomheder, der tilstræber innovationer i organisations- og ledelsesformen, er det slående, hvor stor betydning samarbejdet tillægges.

Ganske vist anvendes selve udtrykket sjældent, som om man viger tilbage for at bruge det. Men selv om der bruges sproglige omskrivninger, drejer det sig fundamentalt om det at "agere sammen". Der er utallige eksempler:

□ Man fremhæver fordelene ved kollektivt arbejde på arbejdspladsen, ved autonome arbejdsgrupper, der i fællesskab er ansvarlige for at opfylde de fastlagte mål, selvstyrende grupper, der selv varetager koordineringen med henblik på at nå målene.

□ Man taler om nedbrydning af grænserne mellem arbejdsfunktioner, samspil, dialog mellem afdelinger, som tidligere var uvidende om hinandens eksistens. Paradigmet "horisontal koordinering" vinder terræn og gennembryder de ordninger, som er forbundet med virksomhedens funktionelle opdeling.

□ Man udvikler projektorienterede organisationer eller - mindre prætentiøst -

Philippe Zarifian

universitetslærer i sociologi ved Universitetet i Marne la Vallée, dekan for det samfundsvidenskabelige institut og forskningsleder ved LATTs, et laboratorium under forskningsafdelingen ved ENPC (civilingeniørskole for vej- og brobygningsingeniører) og tilknyttet CNRS (statens center for videnskabelig forskning).

I denne artikel diskuteres grundene til, at den lærende organisation og dens praksis er kommet på dagsordenen. Forfatteren peger på tre kategorier af årsager: den stigende fokusering på samarbejde på arbejdspladsen, problemer i forbindelse med tendensen til udelukkelse af en del af lønmodtagerne og ungdommen og endelig de ustabile organisatoriske valg. Han viser, at en lærende organisation ikke kan stille sig tilfreds med blot at være "lærende". Det er nødvendigt at udvikle nye læreformer, som rækker ud over og integrerer oplæring på arbejdspladsen og skoleuddannelse.

1) Læseren henvises til Philippe Zarifian: Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante, revue Education Permanente, nr. 112, Paris, oktober 1992.

2) Jf. det tvetydige i udtrykket "learning organization".



“Det nye spørgsmål - for så vidt som et spørgsmål kan være nyt - drejer sig således ikke om opnåelsen af indlæringseffekter i kraft af opbygningen af en lærende organisation, men om grundene til, at dette spørgsmål på ny dukker op, og om læreprocessens nye karakter.”

“Når man i dag foretager virksomhedsundersøgelser, (...) er det slående, hvor stor betydning samarbejdet tillægges.”

“Derimod lokaliserer man ikke altid bagsiden af disse samarbejdsformer, dvs. den store risiko for, at de skaber nye former for udskillelse (...)”

“Grundene til at “etablere samarbejde” er i dag lige så vægtige, som grundene til at “adskille og isolere” var det tidligere.”

multi-fag-udviklingsgrupper, der gør det muligt for de forskellige jobtyper og ekspertisekilder at arbejde parallelt, simultant og konvergerende.

□ Man sigter mod at rationalisere de tværgående processer (f.eks. den proces, der starter ved ordremodtagelsen og slutter ved leveringen), og man opdager, at den væsentligste produktivitetsforøgelse hidrører fra forbedringer af samarbejdsfelterne mellem de forskellige led i processen.

□ Man tager skridtet fra underleverandørvirksomhed til partnerskab, ligeledes baseret på en styrkelse af udvekslingerne og samarbejde om arbejdsopgaverne, til etablering af varige forbindelser baseret på tillid.

□ Man udformer nye hierarkiske profiler, hvor man vægter evnen til at lytte, igangsætte og føre dialog.

□ Man forventer, at teknikere og i det hele taget sagkyndige på et givet område, kan forstå de andres problemer, yde bistand, oplære, og at de forstår, hvad en virkelig tjenesteydelse består i.

□ Man prioriterer ånden i kunde/leverandør-relationen, nemlig at vide, hvad den anden (kunden) venter sig af det, man gør, og hvordan han modtager det.

Kort sagt, der er tale om en “ageren sammen” i alle retninger, hvilket i diskursen og til dels i praksis giver sig udtryk i den konkrete opbygning af de nye organisationer. Derimod lokaliserer man ikke altid bagsiden af disse samarbejdsformer, dvs. den store risiko for, at de skaber nye former for udskillelse:

□ Når man udvikler selvstyrende grupper, tænker man så på risikoen for, at disse grupper lukker sig om sig selv og nedbryder de implicite solidaritetsbånd, der tidligere fandtes på arbejdspladsen?

□ Når man “nedbryder skellet” mellem arbejdsfunktionerne, tænker man så på den faglige identitetsfølelse og de relativt selvstyrende rum, som man således destabiliserer? Giver en horisontal koordinering den enkelte mulighed for at finde en plads, der passer ham? Lad os f.eks. stille dette spørgsmål til vedligeholdelses-

personalet, som ofte forbavsende nok “sætter sig på bagbenene”.

□ Når man etablerer projektorienterede organisationer, f.eks. i automobilindustrien, og man træffer de afgørende beslutninger, er man da sikker på, at man ikke placerer folk på underliggende niveauer i en endnu mere afhængig position? Selv om en projektorienteret organisation skaber tættere forbindelser mellem aktørerne på planlægnings- og processtyringsniveau, tilknyttes aktørerne på gulvet så reelt dette samarbejde?

På trods af de mange forbehold, en opmærksom iagttagelse kan komme i tanke om, er der efter vores mening dog ingen tvivl om, at paradigmet “etablering af samarbejde” vinder terræn og for organisationerne er ved at blive en ny kulturel referenceramme, der er godt på vej til at afløse paradigmet “arbejds- og ansvarsdeling”.

Grundene til at “etablere samarbejde” er i dag lige så vægtige, som grundene til at “adskille og isolere” var det tidligere. De har fået en vis grad af hævdevundenhed, der på en måde udgør deres soliditet, men som ofte blokerer for en dyberegående analyse af samarbejdsprocesserne. Nedenfor omtales to af disse hævdevundne begrundelser:

Reaktionsdygtighed: en reaktionsdygtig organisation er en organisation, der er i stand til at reagere hurtigt og relevant på ændringer i det økonomiske miljø, og denne egenskab er særlig værdifuld i sådanne ustabile og usikre tider, som karakteriserer de nuværende former for økonomisk vækst. At reagere hurtigt og relevant er ensbetydende med hurtig informationscirkulation i de horisontale net, mindskelse af afstanden mellem på den ene side problemanalyse og på den anden side beslutningstagning og handling og fremme af konvergens mellem de forskellige aktørers (re) aktion, alt sammen gode grunde til at decentralisere og samarbejde.

Integration: hvad enten integrationen hidrører fra opbygningen af de tekniske systemer, eller den skyldes rationalisering og strømproduktion, skaber den objektivt større gensidig afhængighed mellem virksomhedens forskellige aktiviteter og



kræver øget udveksling mellem de involverede aktører. Som eksempel kan nævnes en organisationsform baseret på strømproduktion i en virksomhed som SNECMA, der søger at reducere sin produktionscyklus såvel i egne fabrikker som i det samlede leverandørnet. Også her en god grund til at skabe større konvergens mellem aktionerne, strukturere samtidigheden mellem de forskellige motorkomponenter og udbygge samspillet mellem et stort antal aktører.

Men tager man mon i tilstrækkelig grad højde for, hvad samarbejde indebærer? Det er i den sammenhæng, at man begynder at se betydningen af en lærende organisation, der relaterer forskellige kundskaber, synspunkter og interesser, der har udviklet sig i adskilte rum og ofte i indbyrdes modstrid i den organisation, vi overtager, kundskaber, der fremover må udvikles på grundlag af samspil og kommunikation og ikke isoleret, specialiseret og selvcentreret.

Organisationen får karakter af en lærende organisation, idet den fremmer en sådan relatering, gør det muligt for den enkelte medarbejder at forbedre sin kompetence i den sociale kontakt med andre fagområder og/eller andre erhvervskategorier i et samarbejde om at imødekomme krav, der hidrører fra produktionssammenhængen.

Risiko for udstødelse ...

Et af de største risikomomenter, der er forbundet med de nye organisationsformer og i særdeleshed med dem, der vægter samarbejde og højnelse af kompetencerne er, at de kommer til at fremstå som frygtindgydende selektions- og udelukkelsesmaskiner.

En arbejdstager, der i 20-30 år har "passet sit arbejde", kan risikere pludseligt at blive erklæret inkompetent og skubbet ud, eller det kan foregå på en mere blid, men lige så ubønhørlig facon, marginaliseret på arbejdspladsen, skubbet uden for moderniseringens cirkler. En sådan udstødelse er ikke alene en risiko for voksne ansatte; risikoen omfatter også de unge, der går ud af uddannelsessystemet uden eksamensbevis, eller som af arbejdsgiverne anses for "utilstrækkeligt uddan-

nede", og som risikerer at blive erklæret inkompetente, uden så meget som at have fået mulighed for at bevise, hvad de kan. De nye organisationsformer er altså modsætningsfyldte, for så vidt som de dels åbner mulighed for at højne kvalifikationerne, men også kan risikere at forværre situationen for mange mennesker.

Hvis man mener, at dette problem er vigtigt, må man opgive et rent økonomistisk syn på den lærende organisation og forlange, at den kan give et adækvat svar på følgende problem: hvordan ændre de ansattes kompetence med udgangspunkt i det, de er, med deres forskelligartede karriereforløb og erfaringer, på en sådan måde, at de i vid udstrækning kan deltage i opbygningen og udviklingen af samarbejdsorienterede organisationer?

Vi vender tilbage til den grundlæggende definition af en lærende organisation, som en organisation, der giver mulighed for at erhverve kompetencer i organisationen, men på en ikke-banal måde, som må opfindes³ hen ad vejen, fordi de rejste spørgsmål i sig selv er nye.

De indførte organisationsformers ustabilitet

Den opfattelse, som den øverste virksomhedsledelse har haft af arbejdsorganisering i hele den periode, hvor taylorismen dominerede, hviler på det postulat, at det er muligt at etablere en struktur, der holder stand mod tiden, som forbliver upåvirket af tidens tand og ændringer i omgivelserne. Det er, hvad der lå i tanken om en videnskabelig organisation, opbygget efter relativt uforanderlige love.

Denne opfattelse findes stadig. Således mener mange ledere i store virksomheder, assisteret af specialrådgivere på dette område, at kunne fastlægge organisatoriske mål 3-5 år frem i tiden og deraf udlede en strategi, der kan sikre en glidende overgang mellem den nuværende organisation og den nye, som ligeledes formodes at være stabil. Men forudsætningerne for en sådan betragtningsmåde er i højeste grad tvivlsomme:

□ hvem siger, at den økonomiske, tekniske, sociale situation om 3-5 år svarer til det, man i dag mener at kunne fore-

"(...) tager man mon i tilstrækkelig grad højde for, hvad samarbejde indebærer? Det er i den sammenhæng, at man begynder at se betydningen af en lærende organisation (...)"

"Et af de største risikomomenter, der er forbundet med de nye organisationsformer og i særdeleshed med dem, der vægter samarbejde og højnelse af kompetencerne er, at de kommer til at fremstå som frygtindgydende selektions- og udelukkelsesmaskiner."

"Den opfattelse, som den øverste virksomhedsledelse har haft af arbejdsorganisering i hele den periode, hvor taylorismen dominerede, hviler på det postulat, at det er muligt at etablere en struktur, der holder stand mod tiden (...). Denne opfattelse findes stadig. (...) Men forudsætningerne for en sådan betragtningsmåde er i højeste grad tvivlsomme (...)"

3) En af de store fortjenester ved operationen "Nye Kvalifikationer" i Frankrig er at have taget fat på dette problem og eksperimentere med nye løsninger, såvel for unge som for voksne.



“Den lærende organisation i betydningen en organisation, som fremmer tilvejebringelsen af kompetence i organisationen og vedrørende organisationen, står således i en ny form for dialektisk situation, idet den skal give mulighed for tilvejebringelse af viden om sig selv!”

Rutine “(...) har spillet en stor rolle i den industrielle udvikling og gør det stadig, men efter vores mening vil den ikke fremover spille en afgørende rolle for videnstilegnelsen.”

“Arbejdsforskrifter har på sin vis udgjort en anden vigtig læreproces (...). Men (...) de således fastlagte metoder og procedurer (er) i stigende grad (...) ude af trit med udviklingen (...)”

“De skolemæssige uddannelser (...) har og vil altid have en rolle at spille i tilvejebringelsen af basis-kundskaber.” De står imidlertid over for en række essentielle spørgsmål.

gribe? Ved at fastlægge mål og retning for organisatoriske ændringer på et sådant grundlag løber man en meget stor risiko for undervejs at måtte opgive de fastsatte mål og se de ofte store bestræbelser, der er udfoldet, tilintetgjort.

□ når fremtidige ændringer udledes på grundlag af et mål, der er udarbejdet af nogle eksperter, sættes størstedelen af lønmodtagerne i en grundlæggende passiv situation, for så vidt som man anmoder dem om at integrere sig i en proces, de ikke har bedt om, og hvis mening og rækkevidde de ikke forstår, men som man påtvinger dem uden et reelt valg. Resultatet vil være (er) opløsning af de vante adfærdsmønstre: nogle lønmodtagere vil spille spillet og forsøge at udnytte de muligheder, som ligger i denne (ganske vist påtvungne) ændring, hvorimod andre vil slå bremserne i, gøre modstand eller lade tingene gå deres skæve gang i afventning af bedre tider ...

Under alle omstændigheder fremmes tilegnelsen af viden om det vigtige objekt, som udgøres af organisationen selv, ikke af en sådan fremgangsmåde, hvor indførte forandringer sigter mod et på forhånd fastsat mål. De ansatte indplaceres i en ny organisationsstruktur, men de får ikke mulighed for at tilegne sig viden om selve organiseringen.

Først når man renoncerer på fiktionen om en stabil organisatorisk struktur og accepterer at måtte sætte spørgsmålstejn ved muligheden af et skema, får man øje på fordelene ved følgende:

□ en definition af organisation, der ikke primært går på struktur, men på udviklingspotentialer,

□ inddragelse af arbejdstagerne i et udviklingskoncept, der ikke primært refererer til et fastsat mål, men indebærer en analyse af foranderlige situationer.

Dette forudsætter, at de ansatte får kompetence **vedrørende** organisationen, at der praktiseres en virkelig organisationskultur som baggrund for, at medarbejderne kan foretage de nødvendige analyser og aktivt deltage i udviklingen.

Den lærende organisation i betydningen en organisation, som fremmer tilvejebrin-

gelsen af kompetence i organisationen og **vedrørende** organisationen, står således i en ny form for dialektisk situation, idet den skal give mulighed for tilvejebringelse af viden om sig selv!

Dette fører på ingen måde til en empirisk tilgang. Tværtimod, et sådant organisationskoncept forudsætter veldefinerede principper, men disse vil i meget højere grad dreje sig om betingelserne for en fælles videnstilegnelse om organisatoriske forhold end om nye strukturelle skemaer. Det er f.eks. meget vigtigere at definere, hvordan autonomi erhverves end at forsøge at opstille faste regler for, hvordan en autonom arbejdsgruppe skal fungere.

Videnstilegnelsens art?

I gennemgangen af ovennævnte tre kategorier af grunde til at etablere lærende organisationer, har vi allerede implicit været inde på videnstilegnelsens art.

Rutine, dvs. erfaringsbaseret inddragelse af aktionsskemaer, der kan reproducere, har spillet en stor rolle i den industrielle udvikling og gør det stadig, men efter vores mening vil den ikke fremover spille en afgørende rolle for videnstilegnelsen. Det er der mange grunde til: en stadig større del af de rutineprægede områder er integreret i automatiserede tekniske systemer og i software og unddrager sig menneskeligt arbejde; situationer præget af ustabile forhold og stadig forandring giver i stadig mindre grad mulighed for at holde sig til rutiner; rutinerne selv bliver gjort til genstand for kontestering i et perspektiv om permanent fremskridt. Dette miskrediterer ikke de erfaringer, de ansatte har udviklet. Men det gør det nødvendigt at tage opbygningen af disse erfaringer op til fornyet overvejelse.

Arbejdsforskrifter har på sin vis udgjort en anden vigtig læreproces, der gjorde det muligt at organisere og formalisere en viden om arbejdet og produktionen i studie- og metodekontorer. Men denne kapitaliseringsform er kommet i krise, idet de således fastlagte metoder og procedurer i stigende grad er ude af trit med ikke alene den viden, der mobiliseres i de konkrete produktionsprocesser, men også med den stadig mere komplekse og til dels uforudsigelige karakter af proble-



merne, der ofte skal løses pr. konduite i den konkrete arbejdsituation. Det er de direkte involverede aktører, der konfronteres med problemerne, og det er også primært dem, der må løse problemerne. Også for studie- og metodekontorerne gælder det, at den viden, de producerer, er betinget af de spørgsmål og problemer, som rejses med de nye projekter (produkter, udstyr, processer), og for hvilke man kun kender en del af løsningerne.

De skolemæssige uddannelser, der er opbygget i fagområder, har og vil altid have en rolle at spille i tilvejebringelsen af basiskundskaber. Men det står stadig mere klart, at:

□ den positivistiske antagelse, der implicit er grundlaget for størstedelen af undervisningen, holder ikke ved konfrontationen med de konkrete spørgsmål, der rejser sig i produktionssammenhæng. Videnskaberne er ikke "eksakte", men består derimod i en række udsagn, der prætenderer at være gyldige, men som kan bestrides, og det er da også på den måde, at videnskaberne kan videreudvikle sig. Det medfører, at efterprøvningen af teorierne i praksis og konfrontationen med andre teorier udtrykkeligt bør indgå som led i videnskabelige uddannelser (uanset niveau);

□ begrebet "basiskundskaber" er uhyre upræcist. Hvori består de? Hvordan kan man definere dem og undervise i dem? Hvad vil basiskundskaber i forbindelse med en selvstyrende og ansvarlig adfærd sige? Har skolesystemet noget at sige og gøre på dette område, og i bekræftende fald, hvad? I og med at spørgsmålet stilles, bliver det klart, i hvor ringe grad uddannelsessystemet i dets nuværende udformning giver et svar herpå;

□ endelig er det et velkendt faktum, at der i konkrete produktionssituationer må mobiliseres kundskaber fra forskellige fagområder. Ikke alene fra fagområder inden for de såkaldte "hårde" videnskaber (maskinlære, elektricitet, elektronik, informatik ...), men også fra human- og samfundsvidenskaberne. Hvordan kan man lære af sådanne krydsninger af vi-

den fra forskellige områder? Kan de traditionelle skoleformer siges at være tilpasset til en sådan form for læreproces?

Som det fremgår, står vi, såvel hvad angår læreprocessens form som indhold, over for en række essentielle spørgsmål, og det er ved at skitsere et svar herpå, at de lærende organisationer har set dagens lys.

Men disse støder både på problemet med at definere deres eget objekt (hvori består den "kompetence", som skal læres?) og problemet med samfundets anerkendelse af de kundskaber, der erhverves på denne måde. Som man vil have forstået, mener vi, at kompetence hverken kan adskilles fra arbejdsituationen eller reduceres til erfaringsbaseret knowhow.

På den ene side kan kompetence defineres som **individuel og kollektiv viden om og indsigt i arbejdsituationerne**, set i lyset af de komplekse problemer, disses udvikling rejser. På den anden side forudsætter tilegnelsen af en sådan indsigt en stabilisering af aktionsrammerne, som sikrer en reel akkumulering af kundskaber. Disse rammer har mere til fælles med en eksperimentel tilgang end med erfaringsbaseret indsigt, men vel at mærke en eksperimentel virksomhed, der tager udgangspunkt i konkrete produktionssituationer. Eksempler herpå - ganske vist stadig partielle - er etableringen af arrangementer til situationsanalyse, der gør det muligt at vende tilbage til produktionssituationerne (uforudsete hændelser, innovationer), analysere udviklingen og korrigere betingelserne for deres indtræden⁴, og som giver medarbejderne mulighed for at trække på såvel deres umiddelbare oplevelse af begivenhederne som deres induktionsevne og at forholde sig kritisk-analytisk til deres umiddelbare opfattelse af årsager og grunde og til deres umiddelbare vurdering af situationen.

Men med et sådant kompetencekoncept og dets prioriterede indlæringsformer er vi temmelig langt fra de klassificeringssystemer, der bygger på det at "have" et arbejde eller et job, også selv om definitionen heraf gøres bredere. Alt, eller næsten alt, står tilbage at opfinde på dette område.

"(...) kompetence kan defineres som individuel og kollektiv viden om og indsigt i arbejdsituationerne, set i lyset af de komplekse problemer, disses udvikling rejser."

"(...) med et sådant kompetencekoncept og dets prioriterede indlæringsformer er vi temmelig langt fra de klassificeringssystemer, der bygger på det at "have" et arbejde eller et job, også selv om definitionen heraf gøres bredere. Alt, eller næsten alt, står tilbage at opfinde på dette område."

⁴) Vi har medvirket til etablering af sådanne arrangementer i virksomheden Danone France's fabrikker.



Louis Mallet

Forskningsleder,
CNRS, Toulouse (F)
og leder af LIRHE*)



Kvalificerende organisationsformer, koordinering og ansparing

Artiklen gendriver på en lidt provokerende måde to meget udbredte hypoteser og foreslår to andre løsninger. Man gendriver tanken om, at autonomi på arbejdspladsen er nødvendig for at opnå en mere effektiv koordinering af komplicerede organisationsformer. Nye forskriftsformer erstatter de hidtidige. Dernæst gendrives tanken om, at autonomi på arbejdspladsen er nødvendig, hvis organisationsformen skal virke uddannende. Effektiv oplæring kan også gennemføres ved tvingende arbejdsmetoder.

Derimod fremsættes det synspunkt, at autonomi er en væsentlig intern ansparing, hvorfor arbejdsautonomi er en nødvendighed, hvis man vil gøre uddannelsen til en intern ansparingsfaktor. Tilbage står spørgsmålet om, hvorvidt hele denne debat ikke er et rent internt fransk anliggende, og hvordan man kan finde frem til de former, den antager i andre EU-lande.

Begrebet kvalificerende organisationsformer har i nogle år været genstand for talrige undersøgelser. Som følge af begrebets upræcise karakter har udgangspunkterne været forskellige. En del undersøgelser og forsøg tog udgangspunkt i de problemer, som virksomhedsledelserne kom ud for i forbindelse med nødvendigheden af at forbedre arbejdsorganisationens effektivitet¹⁾ af forskellige årsager. Andre undersøgelser indgår i problem-sammenhænge som f.eks. arbejdspsykologi, arbejds- og organisationssociologi, videnskabelig ledelse og økonomi. Inden for rammerne af sidstnævnte disciplin konstateres der flere strømninger, som eksempelvis beskæftiger sig med konkurrenceevnens sociale grundlag, forsøger at bestemme, hvordan nye økonomiske vilkår (konkurrencens internationalisering) eller sociologiske vilkår (aktivitetsadfærd, undervisningens udvikling etc.) bidrager til ændring af organisationsformerne og analyserer, efter hvilke principper der kan gennemføres effektive organisationsformer i disse nye sammenhænge²⁾. En anden stærkt angelsaksisk påvirket strømning beskæftiger sig med sammenhængen mellem organisationsform og uddannelse. Siden Argyris og Schön beskrev uddannelse gennem organisationsformen, har der udviklet sig flere forskellige forskningsretninger; i Frankrig eksempelvis projektorienteret organisation³⁾ eller former, der netop placerer det kvalificerende organisationsbegreb i den organisatoriske udviklings midtpunkt⁴⁾. Denne strømning kan sættes i forbindelse med udviklingen ved skillefladen mellem økonomi og kognitive videnskaber. Selv om de nye mikro-økonomiske formaliseringer af de medvirkendes adfærd kan placeres i sammenhæng med de neoklassiske økonomers arbejde, søger de i stigende grad at integrere arbejdskollektivets elementer ved undersøgelse af samarbejdsmekanismer, den kollektive viden og virksomhedskulturens indflydelse på organisationens effektivitet⁵⁾.

Den foreliggende artikel, der er en udløber af arbejde udført for CEDEFOP som led i projektet "Kvalifikationsudvikling**), falder sammen med de tre nævnte økonomiske strømninger⁶⁾. Artiklen rejser det centrale spørgsmål om kvalificerende organisationsformers effektivitet ud fra to velkendte synspunkter: Behandles koordineringsproblemerne effektivt inden for denne organisationstype? Reageres der på ansparingsproblemerne?

Selvfølgelig kan man ikke stille disse spørgsmål uden at komme ind på formålet med den valgte organisationsform, som igen hænger sammen med virksomhedsmiljøet. Organisationens effektivitet kan ikke vurderes abstrakt. Den hænger sammen med de forventede resultater. Organisationens karakteristika skal altså harmonere med disse slutmål⁷⁾.

I dette perspektiv kan man ikke adskille overvejsen af de kvalificerende organisationsformer fra udviklingen af virksomhedernes økonomiske og sociale miljø, idet ovenfor nævnte generelle spørgsmål ændres til: Imødekommer de kvalificerende organisationsformer de nye krav, der stilles til virksomheden?

Man ser tydeligt, hvad de stillede spørgsmål går ud på. Det er kun vort mål at indlede debatten om de to emner: Koordinering og ansparing.

Inden vi tager fat på disse punkter, vil vi give vor definition af begrebet kvalificerende organisation for så vidt muligt at begrænse et mange gange vagt defineret felt. Der slutes af med forbindelserne mellem kvalificerende organisation og organisation på grundlag af arbejdsforskrifter.

Kvalificerende organisation

På dette sted vil vi gerne give betegnelsen kvalificerende organisation en præ-

*) Laboratorium for tværfaglig forskning om menneskelige ressourcer og beskæftigelse i samarbejde med CNRS, Socialvidenskabeligt institut, Universitet I, Toulouse.

**) Redaktionel bemærkning: National undersøgelsesrække om emnet "Virksomhedens betydning for kvalifikationsudvikling. Arbejdsorganisationens oplærende virkninger", under udgivelse.



cis og restriktiv definition. For det første placerer vi os på fabriksafdelings- eller sjakplan. Vi beskæftiger os ikke med makrostrukturer i virksomhedsorganisatorisk forstand, men med mikrostrukturer i arbejdsorganisatorisk forstand, med fordeling mellem enkeltpersoner og med koordinering mellem disse indbyrdes.

Faktisk skal vi beskæftige os med et præcist aspekt af et langt mere omfattende begreb. CEDEFOP's allerede omtalte undersøgelse holdt sig forsigtigt til arbejdsorganisationens uddannende virkninger, et mere begrænset emne end opbygning af kvalificerende organisationsformer. Denne begrænsning tager også hensyn til nationale særpræg, idet det ser ud til, at tayloristisk organisation på fransk manér dels karakteriseredes af en form for arbejdsdeling, der indrømmede hierarkiet rigelig plads, dels af størsteparten af de ansattes lave uddannelsesniveau⁸). Traditionelt gives der for øvrigt meget lidt formel uddannelse på franske virksomheder. Af disse forskellige grunde frembyder spørgsmålet om uformelle uddannelsesprocessers inddragelse i arbejdsorganisationen både en interesse og en særegenhed.

Vi anser en organisationsform for at være kvalificerende, hvis den indebærer uddannelsesmuligheder for samtlige eller en del af de personer, der udgør den pågældende gruppe. Det skal præciseres lidt nærmere.

□ Den uddannelse, der sigtes til her, er ikke en fra produktionsarbejdet adskilt uddannelsesaktivitet på virksomheden, men derimod en form for arbejdstilrettelæggelse, der omfatter uddannende momenter. Erhvervelse eller opdagelse af nye kvalifikationer er et resultat af produktionsarbejdet. Følgelig kan erhvervelse eller opdagelse deraf ikke ske uafhængigt af produktionsarbejdet. Uddannelsen er ikke formaliseret som en aktivitet med egentligt uddannelsesformål. Uddannelsen er uformel, hvilket dog ikke vil sige, at den er tilfældig eller uønsket. Uddannelsen antager ikke de velkendte uddannelsesformer, men indgår i selve arbejdet.

□ En organisationsform har ikke tilfældigt disse kendetegn. Lad os se på, hvordan de implicerede parter af forskellige

grunde, som vi kommer tilbage til, påvirker organisationsformen, så den får dette uddannelsesindhold.

□ Uddannelsesmomenterne kan være særdeles uens fordelt i arbejdstilrettelæggelsen. Flere eksempler på organisatoriske omlægninger, som vi har iagttaget, viser, at ændringer som regel skaber muligheder for nogle på andres bekostning. Regnestykket går ikke altid lige op, når der omorganiseres, så der er som regel både vindere og tabere. Det samme gælder, hvis de samme personer flyttes fra den ene organisationsform til den anden. Og det gælder i endnu højere grad, hvilket man undertiden glemmer, hvis udviklingen ledsages af personaleudskiftning eller måske endda gennemføres for at provokere personalet.

□ Man kan næppe regne med, at en organisationsform vil forblive kvalificerende i al evighed. En minimal stabilitet i opgavefordelingen er en effektivitetsfaktor. De egentlige uddannelsesprocesser er diskontinuerlige. Man må derfor regne med, at uddannelsesmulighederne tidsmæssigt er uens fordelt, på samme måde som de er uens fordelt mellem de enkelte ansatte.

□ Vi mener ikke, at man bør sætte kvalificerende organisation og enkeltpersoners specialisering op imod hinanden. Det vil være en radikal opfattelse at anse specialisering for at være mere produktiv. På det nuværende udviklingsstade er der intet, der berettiger til at gå i denne retning. Uformel uddannelse figurerer også i CEDEFOP's undersøgelser som et differentierende element mellem arbejdstagerne. Den kan bidrage til specialisering.

Ikke blot består der fortsat sammenhæng mellem specialisering og uddannelse ved gentagelse inden for organisationens stabile zoner, men stillingsbeskrivelsernes smidighed kan føre til nye former for specialisering. Dels er tilegnelsesevne og -vilje ikke jævnt fordelt blandt arbejderne, dels kan processens komplicerede karakter og kvalifikationernes forskelligartethed give anledning til øget specialisering.

Sammenhængen mellem uddannelsesmuligheder og autonomi på arbejdspladsen synes heller ikke at være indly-

“Vi anser en organisationsform for at være kvalificerende, hvis den indebærer uddannelsesmuligheder for samtlige eller en del af de personer, der udgør den pågældende gruppe.”

“Den uddannelse, der sigtes til her, er ikke en fra produktionsarbejdet adskilt uddannelsesaktivitet på virksomheden, men derimod en form for arbejdstilrettelæggelse, der omfatter uddannende momenter.”

“Uddannelsesmomenterne kan være særdeles uens fordelt i arbejdstilrettelæggelsen.”

“Man kan næppe regne med, at en organisationsform vil forblive kvalificerende i al evighed.”

“Vi mener ikke, at man bør sætte kvalificerende organisation og enkeltpersoners specialisering op imod hinanden.”



“Sammenhængen mellem uddannelsesmuligheder og autonomi på arbejdspladsen synes (...) ikke at være indlysende.”

“(...) arbejdsorganisationen i Frankrig (afskaffede) selv i taylorismens store tid aldrig helt autonomien (...)”

“(...) nyheden (ligger) ikke i sammenhængen mellem autonomi og uddannelse, men i at der forekommer noget ikke-foreskrevet i de formelle organisationsformer.”

“(...) (vi) mener (...) ikke, at det primært er den foreskrivende karakter, der mindsker uddannelsesmulighederne, men snarere arbejdets enkle, repetitive og i det lange løb ensartede karakter.”

sende. Det forhold, at man uddanner sig, er ikke ensbetydende med, at man har valgt det. Uformel uddannelse forudsætter ikke autonomi.

Faktisk ser det ikke ud til at være absolut nødvendigt at frigøre sig af den hierarkisk koordinerede foreskrivende organisation for at finde kvalificerende organisationsformer. Mange nyere artikler holder foreskrivende arbejdsorganisation karakteriseret af ringe autonomi for de ansatte op mod organisationsformer, der indrømmer den enkelte større valgfrihed⁹). Førstnævnte anses for at frembyde beskedne uformelle uddannelsesmuligheder, medens sidstnævnte som følge af skiftende arbejde skulle indebære nye muligheder.

Denne opfattelse er vanskelig at bringe i samklang med de mange forskningsresultater, der viser, at arbejdsorganisationen i Frankrig selv i taylorismens store tid aldrig helt afskaffede autonomien¹⁰). Ganske vist var den uformel, men den var nødvendig, og den blev tolereret. Der er skrevet tilstrækkeligt om det forhold, at de forskellige former for arbejdsorganisation kun kunne fungere takket være disse gråzoner, der reelt tillod uformel uddannelse. Følgelig ligger nyheden ikke i sammenhængen mellem autonomi og uddannelse, men i at der forekommer noget ikke-foreskrevet i de formelle organisationsformer.

For øvrigt mener vi ikke, at det primært er den foreskrivende karakter, der mindsker uddannelsesmulighederne, men snarere arbejdets enkle, repetitive og i det lange løb ensartede karakter. En arbejdsorganisation, der tvinger den ansatte til igennem længere tid kun at udføre nogle få simple funktioner, giver ringe muligheder for kvalifikationsudvikling. En foreskrivende organisationsform, der foranlediger den ansatte til at udføre komplicerede funktioner, der gradvis udvikles, giver derimod mulighed for kvalifikationsudvikling eller -erhvervelse. En arbejdsorganisation giver måske ikke plads for autonomi, men kan alligevel gennem forskellige komplicerede former for forskrifter gennemtvinge en uddannelse. Tvungen og kontrolprocedurerne adskiller sig fra det velkendte tayloristiske system, men styrer den ansatte igennem de forskellige udviklingsfaser. Dersom en ansat ikke vil eller ikke kan følge med i

udviklingsprocessen, får det samme konsekvenser for ham, som for en, der ikke kan følge med i tempoet, f.eks. udelukkelse fra systemet.

Betragter man de krav, der stilles af f.eks. ISO's kvalitetsnormer eller i underleverandørkontrakter, vil man finde mange eksempler på sådanne “nye forskrifter”. I disse består der ingen indlysende sammenhæng mellem udvikling af autonomi og kvalifikationer. Man kan forestille sig, at virksomhedsledelsen vil bestræbe sig på at finde normsystemer, der gennemtvinger en udvikling. Men selvfølgelig skal sådanne normer være berettigede og indgå i en aftale eller overenskomst.

Selv om de moderne komplicerede arbejdsorganisationsformer gør den klassiske kontrol af arbejdet både vanskelig og dyr, vil det måske være risikabelt at tro, at virksomhedens eneste effektive reaktion skal bygge på større tillid og autonomi. Opsøgning af produktionsstrukturer, der indebærer nye tvingende former, der er afstemt efter de nye komplicerede forhold, udgør også en mulig reaktion. Herpå findes der især eksempler inden for udviklingen af produktionsstyringsafdelinger¹¹).

Kvalificerende organisation og koordinering

Koordinering mellem de enkelte ansatte er af central betydning for arbejdsorganisationens effektivitet. Pålidelige relationer mellem de ansatte er afgørende for en konsekvent produktionsproces. Leveringstiderne er afhængige af den hastighed, hvormed informationer videregives.

Nye konkurrencevilkår øger følgende aspekters betydning:

□ **Afvekslende produktion.** Hvad angår produktion og produkttyper, bliver organisationsformernes evne til at tilpasse sig skiftende efterspørgselsvilkår en afgørende faktor for konkurrenceevnen.

□ **Produktkvalitet.** Evnen til støt at producere efter stedse strengere kvalitetsnormer udgør en anden afgørende faktor.



Disse to krav giver sig udtryk i behov for nye kvalifikationer: Produkt- og procesudvikling, kortere leveringsfrister og mindre lagerbeholdninger stiller krav om nye praktiske og organisatoriske færdighedskombinationer. Disse kombinationer giver koordinationsmetoderne en afgørende plads.

Den hidtidige produktionsmodel, der kendetegnedes af stabil produktion i lange serier, opnåede sin effektivitet gennem en udpræget hierarkisk bestemt standardisering af beskæftigelsesindhold og koordineringsprocesser. Tendensen til simplificering ved homogenisering udgjorde en acceptabel organisatorisk reaktion. Brudt med denne tankegang ligger ikke blot i at acceptere, men i at anspore til differentiering for at blive i stand til at imødekomme forskelligartede og vanskeligt forudsebare situationer.

Det blotte forhold, at konkurrencevilkårene er blevet hårdere i forbindelse med markedernes internationalisering, øver ligeledes pres i denne retning. Selv om produktionsvilkårene forbliver ret stabile, ser det ud til, at produktivetsforbedringer efter tayloristiske metoder har nået deres begrænsning. Den tanke, at konkurrencefordelen eventuelt kunne hidrøre fra en bedre anvendelse af de menneskelige ressourcer, peger også i retning af differentiering. Den foranlediger faktisk til at drage den arbejdsorganisation i tvivl, der kræver det samme af alle (konformitetslogikken) for at drage fordel af hidtil uudnyttede og som regel bestridte eller ukendte individuelle kvalifikationer. Man ville da bevæge sig bort fra en organisationsform, der benytter standardiserede, kendte og lokalisérbare kvalifikationer, og i hvilken man kan have en *a priori* opfattelse af organisationen som i et byggesæt, hvis enkelte dele i forvejen er indbyrdes tilpasset, over til en organisationsform, der må formodes at afsløre skjulte kvalifikationer¹²). Det bliver da vanskeligt at bevare en *a priori* opfattelse af organisationsformen, idet man nu går ud fra den antagelse, at man ikke kender alle de ansattes karakteristika, og at man løber risiko for at de afsløres, frem for at undgå denne risiko ved standardisering. I denne differentieringslogik kender man ikke fra starten byggesættets enkelte deles form, der først viser sig under samlingen af dem.

Hvis vi fortsætter med at bruge det samme billede, skal arbejdsgiveren selvfølgelig skabe sikkerhed for, at den færdige konstruktion får de ønskede egenskaber, hvilket viser koordineringens centrale betydning for disse nye organisationsformer. Den centrale vanskelighed er, at koordineringen ikke mere består i at forvalte stabile og lokalisérbare grænser mellem store homogene grupper (beskæftigelsesindhold). Denne opbygning ville muliggøre forvaltning ved hjælp af stabile procedurer, og koordineringen består nu i at forvalte bevægelige grænser mellem enheder, som man presser til differentiering. Hvad angår informationsudvekslingens omfang og komplicerede karakter, indebærer systemet risiko for at blive overordentligt tungt og bekosteligt. Hvad angår udvekslingsformen (forholdet mellem afhængighed og magt), kan man også indføre voksende asymmetrier.

*

**

Hvordan fremtræder de såkaldte kvalificerende organisationsformer i relation til disse karakteristika eller krav?

For at kunne byde på uddannelsesmuligheder skal en organisationsform for det første være udviklingsdygtig. Opgave- og ansvarsfordelingen kan ikke fastsættes én gang for alle. Stillingernes grænser skal være til at flytte, så der kan tages hensyn til de opnåede kvalifikationer. Men denne udviklingsevne må ikke udarte sig til permanent ustabilitet. Udviklingens tempo, grænser og tidsmæssige forløb skal ligge fast fra begyndelsen. Organisationens kohærens betinges især af, at hver enkelt side inde med en række oplysninger om, hvad de andre laver. Usikkerhed på dette punkt kan volde alvorlige problemer.

Dernæst skal man være klar over, hvem der træffer beslutning om flytning af grænserne. Hvor stor en del heraf kan overlades til den gensidige tilpasning?

For det andet vil disse organisationsformer - ikke mindst som følge af uddannelsesrytmerne - fremme beskæftigelsesindholdenes differentiering. Selv om udgangspunktet er det samme, må man regne med, at to ansatte vil udvikle sig forskelligt. Denne individualisering volder koordineringsproblemer, der kan sammenlignes med organisationsformens udviklingsdygtighed.

“Produkt-og procesudvikling, kortere leveringsfrister og mindre lagerbeholdninger stiller krav om nye praktiske og organisatoriske færdighedskombinationer. Disse kombinationer giver koordinationsmetoderne en afgørende plads.”

“(...) koordineringen består ikke mere i at forvalte stabile og lokalisérbare grænser mellem store homogene grupper (beskæftigelsesindhold). (...) koordineringen består nu i at forvalte bevægelige grænser mellem enheder, som man presser til differentiering.”

“For at kunne byde på uddannelsesmuligheder skal en organisationsform (...) være udviklingsdygtig.”



“(...) kvalificerende organisationsformer (vil) - ikke mindst som følge af uddannelsesrytmerne - fremme beskæftigelsesindholdenes differentiering.”

“(...) en uddannende organisation (forudsætter), at der hersker en anden form for indbyrdes relationer mellem de ansatte end i en simpel foreskrivende organisationsform.”

“Uanset om organisationerne åbner mulighed for individuelt initiativ i forskellige grader eller forvalter indviklede forskrifter, skal ansørgsmekanismerne tages op til fornyet overvejelse.”

To forskellige former for ansørgsmekanismer:

- ☐ ***Ansørgingen ligger uden for arbejdsaktiviteten (løn, præmier m.m.)***
- ☐ ***Ansørgingen ligger i selve arbejdsaktiviteten (glæden ved at præstere noget, at lære noget m.m.)***

For det tredje forudsætter en uddannende organisation, at der hersker en anden form for indbyrdes relationer mellem de ansatte, end i en simpel foreskrivende organisationsform. Forståelse forudsætter forklaringer, f.eks. om tid og informationsudveksling. En organisation i permanent tidnød er tilbøjelig til at overlade arbejdet til dem, der i øjeblikket er bedst kvalificeret til at udføre det, og som kan udføre det hurtigst, hvorfor den næppe frembyder nogen uddannelsesmuligheder¹³).

Alt dette trækker i samme retning: Mængden og den indviklede karakter af de data, der skal forvaltes i forbindelse med organisationen, er vokset betydeligt. Man ser tydeligt, at visse af de kvalificerende organisationsformers kendetegn støder på krav, der er affødt af nye konkurrenceformer, men man ser samtidig, at koordineringens komplicerede karakter mangedobles som følge af skabelsen af uddannelsesmuligheder.

Det er indlysende, at virksomhederne har brug for spilleregler, hvis de skal påtage sig en så omfattende opgave. Regler om koordineringsformerne vil sikkert være utilstrækkelige i betragtning af den risiko, de har påtaget sig. Ansørgsordningerne skal bidrage med den fornødne garanti. Uanset om organisationerne åbner mulighed for individuelt initiativ i forskellige grader eller forvalter indviklede forskrifter, skal ansørgsmekanismerne tages op til fornyet overvejelse. Kontrollen sker ikke kun ved koordinering, men også ved tilstræbelse af garanti for, at den enkelte arbejder i organisationsformens ånd. Finder man ikke et velegnet ansørgssystem, kan virksomheden måske slet ikke komme bort fra de foreskrivende organisationsformer.

Kvalificerende organisation og ansørging

Man kan skelne mellem to typer ansørgsmekanismer. I den ene falder ansørgingen uden for arbejdsaktiviteten i form af vederlag for den brugte tid og den gjorde indsats. Det kan være som løn, produktionspræmier eller fordele, som intet har at gøre med det egentlige arbejde. Ansørgingen har intet at gøre med arbejdsorganisationen. Det simple taylor-

ristiske system tilhører denne type. For at blive berettiget til belønningen skal man opfylde en for alle beskæftigede ret ensartet norm, som det gælder om at overholde.

Den anden form for ansørging har med selve arbejdet at gøre. Den viser sig under arbejdets udførelse som tilfredsstillelse ved at præstere noget, at lære noget, eller den appellerer til identitetsmekanismer eller kappestridslust. Hvis man ønsker at benytte denne form for ansørging, bør den indgå i selve arbejdsorganisationen. De posttayloristiske systemer tilhører af flere sammenfaldende grunde denne type.

Nogle hænger sammen med de enkelte ansattes krav. Lønmodtagerne mener i kraft af deres bedre uddannelse og i vidt omfang også tvunget af lønfastsættelsens institutionelle karakter, at arbejdsudførelsen udgør et betydningsfuldt ansørgselement. I denne forbindelse foretrakkes autonomien hyppigt for forskrifterne.

Andre grunde hænger sammen med virksomhedernes udvikling. Den af ovennævnte grunde gennemførte differentiering af lønmodtagerne fører ikke længere til at ansørg til overholdelse af en norm, men derimod til at muliggøre det for den enkelte at skille sig ud.

Nu gælder det så om at finde ud af, hvorvidt uddannelsesmuligheden er en intern eller en ekstern ansørging.

Det eksterne ansørgsaspekt svarer til en personlig investering for at opnå højere løn på virksomheden eller uden for denne. I dette tilfælde vil den ansatte sandsynligvis ønske en så rentabel investering som muligt. Hvis en foreskrivende organisationsform er mere rentabel, vil den blive foretrukket.

Det interne ansørgsaspekt svarer til tilfredsheden ved at lære noget, at have en afvekslende beskæftigelse ... Men er ansørgingen i dette tilfælde forenelig med tvangen? Bliver der ikke modstrid mellem det at være tvunget og det at finde det formålstjenligt at udnytte “uddannelsesgoder”?

Autonomi er ikke nødvendig for uddannelsen og giver ikke sikkerhed derfor.



Men at bruge uddannelsesmulighederne som intern ansporingsfaktor kræver, at den ansatte har visse valgmuligheder. Udnyttelsen af valgmuligheden og det ansvar, der knytter sig dertil, er ansporingsfaktorer. For valget tvinger til at argumentere, til at tage et standpunkt, til at gøre sig overvejelser. Den lønmodtager, der skal træffe et valg, engageres i højere grad end ham, der blot arbejder efter forskriften.

Alt efter reaktionen på dette alternativ kan der blive tale om forskellige valg af arbejdsorganisation. Hvis man fortsatte dette princip til det yderste, kunne man sige, at koordineringsmåden burde vælges efter den valgte ansporingsmodel. I yderste konsekvens vil arbejdets mere eller mindre foreskrevne eller tvungne karakter i højere grad referere til ansparing end til koordination. Denne måske lidt banale opfattelse, der imidlertid har sine tilhængere, går ud på, at organisationen som samling af regler og formelle procedurer, som koordineringsfaktor, i grunden har ringe betydning. Hvis lønmodtagerne er motiverede, er de også effektive. Så finder de midlerne. Organisationsformen vil ikke tvinge dem. De organisatoriske valg får da motivation som deres eneste mål. De er helt vilkårlige i forhold til de ansattes forventninger. Den ene struktur er ikke bedre end den anden, når talen er om organisationsformens mål. Den gode struktur er den, der udvikler engagementet.

Opmærksom gennemgang af CEDEFOP's empiriske undersøgelse som led i tidligere omtalte projekt bekræfter ved hjælp af konkrete eksempler teser som denne.

Visse organisatoriske ændringer har som eneste - ikke indrømmede - mål at fremkalde forandringer i ansparingssystemet; ved at udskifte ledere, ved at tvinge systemet af mellem menneskelige relationer ud af en stadig, men hyppigt ikke-optimal ligevægt, ved at fremkalde et eksternt chok, der vil tvinge alle til på ny at arrangere sig med de øvrige, forventer man en omplacering af de ansatte. I andre tilfælde giver den organisatoriske omlægning mulighed for at skabe karrieremuligheder for en særlig gruppe, der skønnes at være af strategisk betydning for fremtiden. Det er ved remotivering af en gruppe, at systemets effektivitet skal forbedres og ikke

først og fremmest ved omfordeling af opgaverne¹⁴).

På dette stadi foranlediges man derfor til at overveje organisationsformens uddannelsesvirkninger, ikke længere ud fra synsvinklen organisationsformens effektivitet som koordineringsstruktur, men ud fra motivationssynsvinklen.

*
**

Selvfølgelig kan spørgsmålet stilles i begge retninger: Er det uddannelsesmuligheden, der udgør ansparingen, eller er der brug for et særligt ansparingssystem for at give folk lyst til at lære noget? Skal virksomheden indføre kvalificerende organisationsformer for at motivere de ansatte, eller har virksomheden andre grunde til at ønske, at de ansatte skal lære noget, hvilket foranlediger den til at finde ansparinger, der går i denne retning. Man kommer sandsynligvis ud for alle konstellationer. Men arbejdsautonomiens fremgang og de foreskrivende procedurers tilbagegang hænger til dels sammen med dette. Eksterne ansparingsformer er forenelige med foreskrivende procedurer, medens udøvelsen af valg sandsynligvis er essentiel for et arbejde, der skal være ansparende i sig selv. Følgelig er autonomi ikke et obligatorisk kendetegn for en kvalificerende organisationsform, autonomi er vigtigere for ansparingssystemet end for koordineringsmekanismerne.

Sammenfattende kan man lidt provokerende sige, at man gendriver to almindeligt anerkendte hypoteser og foreslår to andre veje. Man gendriver tanken om, at autonomi i arbejdet er nødvendig for opnåelse af en mere effektiv koordinering inden for komplicerede organisationer. Nye former for forskrifter erstatter de hidtidige. Dernæst gendrives tanken om, at autonomi i arbejdet er en forudsætning for at organisationen kan virke uddannende. Der findes effektive tvingende uddannelsesformer.

Derimod fremsættes det synspunkt, at autonomi er en væsentlig intern ansparing, hvorfor arbejdsautonomi er en nødvendighed, hvis man vil gøre uddannelsen til en intern ansporingsfaktor. Tilbage står spørgsmålet om, hvorvidt hele denne debat ikke er et rent internt fransk anliggende, og hvordan man kan finde frem til de former, den antager i andre EU-lande.

“Nu gælder det så om at finde ud af, hvorvidt uddannelsesmuligheden er en intern eller en ekstern ansparing.”

“Er det uddannelsesmuligheden, der udgør ansparingen, eller er der brug for et særligt ansparingssystem for at give folk lyst til at lære noget.”

“(…) udøvelsen af valg (er) sandsynligvis (…) essentiel for et arbejde, der skal være ansparende i sig selv.”



Noter/Litteraturhenvisninger

- 1) Der findes talrige eksempler fra store franske koncerner (Undersøgelse af C. Midler (Renault) "Émergence et développement de la gestion par projet chez Renault de 1970 à 1985" i Cahiers du Centre de Recherche en Gestion, nr. 3, juni 1989. Rhône-Poulenc-koncernens Journées du Cergy i juni 1993 med titlen "Réussir le changement").
- 2) **Alain d'Iribarne.** La Compétitivité, défi social, enjeu éducatif. Udg. Presses du CNRS, Paris, 1989.
- 3) **R.J. Benghozi.** Innovation et gestion de projets. Udg. Eyrolles, Paris, 1990.
- 4) **P. Zarifian.** "La compétence, mythe, construction ou réalité". Udg. L'Harmattan, Paris, 1994.
- 5) Jf. f.eks. **M. Aoki** (Économie japonaise. Information. Motivations. Marchandage. Udg. Economica 1991) og J. Cremer (Corporate Culture and Shared Knowledge i Industrial and Corporate Change, vol. 2, nr. 3, 1993)
- 6) Bidrag om tre undersøgelser af konkrete eksempler som led i projektets franske del. Monografi af en kemikaliefabrik og to afdelinger på en flyvemaskinefabrik. (F. Allars, L. Mallet og M. Pouget). Fås hos CEDEFOP. Se også den franske rapport (M.C. Villeval) og slutrapporten (J. Delcourt og P. Méhaut), under udgivelse hos CEDEFOP.
- 7) **M. Mintzberg.** Structure et dynamique des organisations. Udg. Organisation, Paris, 1982.
- 8) Resultaterne af den af LEST gennemførte tysk-franske undersøgelse er ret sigende i så henseende. Jf. M. Maurice, F. Sellier og J.J. Silvestre. Production de la hiérarchie dans l'entreprise. Tyskland-Frankrig. LEST, Aix-en-Provence. 1977.
- 9) **P. Zarifian.** Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie. Bidrag fra AGRH's femte konference i Montpellier (F) den 18/11 1994. Dokument udg. af FNGE.
- 10) **D. Brochier, A. d'Iribarne og J.-P. Froment.** "La formation en alternance intégrée à la production" i Revue Formation-Emploi nr. 30, 1990. Jf. D. Brochiers afhandling "L'entreprise formatrice". LEST, Aix-en-Provence (F), 1993.
- 11) Jf. især de nævnte monografier fra luftfartsindustrien som led i CEDEFOP-undersøgelsen (F. Allard og M. Pouget).
- 12) Sådanne organisationsformer ville udgøre en mulig reaktion på det problem, som teoretikerne betegner "modsat kvalifikation". Jf. f.eks. B. Gazier, Économie du travail et de l'emploi, side 235, udg. Dalloz, Paris, 1992.
- 13) **C. Riveline.** De l'urgence en gestion; Gérer et comprendre nr. 22, 1991.
- 14) **L. Mallet.** Étude de cas no. 1. France-Région toulousaine. Jf. CEJEE's memorandum nr. 119 "Investissement et organisation. Leçons d'un chantier", Université I, Toulouse, 1992.



Den lærende organisation og mobilitet

Driftsteknikere i den kemiske industri

Den lærende organisation er en bestemt form for strukturering af kundskabs- og aktivitetsdelingen og koordinering og reproduktion af færdighederne. Den er af flere forfattere¹, bl.a. af Philippe Zarifian, blevet karakteriseret som den mest effektive organisationsform i en "économie de variété"². Denne organisationsform betragtes generelt som den bedste til at håndtere usikre forhold på, fordi den løbende kan tilpasse sig uforudsigelige situationer. En lærende organisation kan tilgodese såvel kravet om differentierede kundskaber som kravet om kundskaber, der er fælles for virksomhedens forskellige job- og funktionskategorier. Den lærende organisation åbner mere præcist mulighed for en permanent tilpasning og reproduktion af kundskaber og færdigheder.

Overvejelserne og debatten omkring den lærende organisation har endvidere haft den store fortjeneste i forlængelse af ARGYRIS og SCHÖN (1978) at betone aspektet praksisorienterede kundskaber, hvilket i et land som Frankrig, hvor skoleuddannelsesmodellen er langt den mest fremherskende, ikke er så ringe et resultat; virksomheden er således først på et relativt sent tidspunkt blevet anerkendt som et legitimt uddannelsessted (BARBIER, 1992; BROCHIER m.fl., 1990; JOBERT, 1991).

I den omfattende debat om dette spørgsmål inden for forskellige fagområder som sociologi, økonomi og virksomhedsledelse, er der imidlertid en dimension, som efter vores mening ikke er blevet tilstrækkelig belyst. Nemlig forholdet mellem på den ene side den virksomhedsinterne vidensproduktion og på den anden side strukturen i og reglerne for jobmobilitet (dvs. reglerne for adgang til stillingerne og stillingshierarkiet). Lærende organisationer som defineret i denne artikel ud-

vikles primært i store virksomheder og virksomheder, der indgår i store koncerner, og som for størstedelen fungerer efter den såkaldte "interne arbejdsmarkedsmodel". I Frankrig løb denne model i 1980'erne ind i en strukturel krise, der stadig gør sig gældende. Modellen hvilede på en markant tendens til personaleudvidelse og et ringe udviklet erhvervsmæssigt grunduddannelsessystem. I modsætning til Tyskland og Japan er den interne arbejdsmarkedsmodel i Frankrig (SILVESTRE, 1986) blevet problematiseret af forskellige grunde: personaleindskrænkning i industrien, en betydelig stigning i udbuddet af erhvervsmæssig grunduddannelse, konkurrence mellem grund- og efter- og videreuddannelse samt en langt mindre markant tendens til at kvinderne, der nu er bedre uddannet (takket være skolen), forlader arbejdsmarkedet i en situation med dårlige økonomiske konjunkturer. Efter vores mening er de ændringer, der er sket i det interne arbejdsmarkeds funktionsmåde i Frankrig, af ikke uvæsentlig betydning for den lærende organisations fremtid. Man kan kun give HATCHUEL og WEIL (1992) ret, når de i deres analyse af ekspertsystemerne anfører, at de processer, hvorved kundskaber frembringes og udveksles i praktiske arbejdssituationer er overordentlig vigtige, og at det derfor "er nødvendigt at forstå, hvorledes bureaukratiske, institutionelle og politiske processer kan blokere, for dreje eller fremme en dynamisk kundskabsproduktion og -deling, som er i overensstemmelse med erhvervslivets aktuelle krav".

Disse kundskaber etableres desuden ikke blot via praksis, men gennem "bearbejdning af færdighedslementer i praktiske situationer" (HATCHUEL og WEIL, op. cit.). Det er i den forstand, at der er en tæt sammenhæng mellem tilvejebringelse af praksisorienterede kundskaber og en



**Myriam
Campinos-
Dubernet**

Vicedirektør i GIP
Mutations Industri-
elles, Unité de
Recherche CNRS GIP

0002. Tidligere leder af
afdelingen Travail et Forma-
tion ved Centre d'Etude et de
Recherche sur les Qualifi-
cations (Center for Kvalifika-
tionsstudier og -forskning -
CEREQ).

Artiklen beskæftiger sig med problemet med at etablere sammenhæng mellem de nye former for arbejdsorganisering, som tager sigte på at opfylde de krav, der stilles i en småserieproduktion med hyppige skift af produkter (économie de variété), og strukturen i jobmobiliteten. Forfatteren understreger, at en sådan sammenhæng er en nødvendig forudsætning for, at de nye organisationsformer kan blive mere effektive og stabile. Dette problem er yderst aktuelt i Frankrig på baggrund af udviklingen for så vidt angår "det interne arbejdsmarked". Dels nedbrydes de gamle regler i takt med, at karrieremulighederne automatisk begrænses som følge af tendensen til personaleindskrænkning og afkortning af de hierarkiske kommandoveje. Dels medfører det stigende udbud af erhvervsmæssig grunduddannelse på alle niveauer i jobhierarkiet, at virksomhederne i stigende grad rekrutterer ekstern arbejdskraft. Analysen, der primært omhandler kategorien driftsteknikere, udvides på grundlag af statistiske data til at omfatte den samlede franske industri.

1) Jf. "L'organisation qualifiante", særnummer af tidsskriftet Education Permanente nr. 112, oktober 1992.

2) Herved forstås produktionsmåder, der er karakteriseret ved såvel hyppige skift af produkter som småserieproduktion.



“Det er følgelig nødvendigt at undersøge, hvorledes ændringen i reglerne for adgang til stillingshierarkiet og karriereudvikling kan indvirke på den lærende organisations fremtid, (...)”

“Den systematiske opbygning af praksisorienterede kundskaber forudsætter en forhånds- anerkendelse af disse kundskabers og dermed af kundskabsproducenternes legitimitet og berettigelse til at medvirke i vidensproduktionen.”

3) Det drejer sig mere præcist om grunduddannelse eller efter- og videreuddannelse; erhvervsmæssig eller almen uddannelse; skift af virksomhed eller skift i arbejdsfunktion; internt karriereforløb eller anerkendelse af bestemt erhvervsstatus.

4) Den omhandlede CEREQ-GIP Mutations Industrielles-undersøgelse blev gennemført i løbet af 1994 af BLAIN C., CAMPINOS-DUBERNET M., MARQUETTE C. i tre kemiske virksomheder og to aluminiumsforarbejdningsvirksomheder. Resultaterne vil blive offentliggjort i løbet af indeværende år.

løbende legitimering af de nye kundskaber. Disse afhænger ikke alene af den etablerede arbejdsdeling, men af udformningen af “mobilitetsrum”, som opbygger og organiserer de konkrete koordinerings- og samarbejdsformer. Disse rum er defineret ved “et sæt (skrevne eller uskrevne) regler, hvis gentagne anvendelse tegner kraftlinjerne i det, der kan defineres som et fagligt rum eller et kvalifikationsrum” (SILVESTRE, op. cit.)³. Disse regler strukturerer på samme tid sammenhængen i aktiviteterne indhold og i jobprofilerne og stratificeringen og hierarkiseringen i virksomhedsmiljøet. De bygger på en bestemt opfattelse af kundskabs- hierarkiet. Det er følgelig nødvendigt at undersøge, hvorledes ændringen i reglerne for adgang til stillingshierarkiet og karriereudvikling kan indvirke på den lærende organisations fremtid, idet også disse faktorer skaber bestemte effekter, som ikke nødvendigvis er sammenhængende med de iværksatte organisatoriske ændringer. Vi fremsætter den hypotese, at såfremt der ikke skabes større sammenhæng med mobilitetsformerne, er det selve fremtiden for de nye former for arbejdsdeling, der står på spil.

Vi illustrerer dette synspunkt ud fra nyere undersøgelser inden for området kvalitetspolitik⁴ og forsøger at vise, hvorledes opbygningen af kvalifikationsrum er mere eller mindre befordrende, ikke så meget for tilvejebringelsen af praksisorienterede kundskaber, som for “teoretiseringen” af disse, dvs. for en organiseret, systematisk og overførbart kundskabsproduktion.

Praksisorienterede kundskaber og kvalifikationsrum

Det nye i den nuværende situation er ikke så meget forekomsten af “praksisorienterede kundskaber” - der længe stiltiende er blevet anerkendt af virksomhedsledelserne (JONES og WOOD, 1984) - som bekræftelsen af dem som en nødvendig forudsætning for, at virksomheden kan fungere optimalt. Denne type kundskaber er nu ikke alene efterspurgt, men udarbejdes og organiseres i teoretisk form og tenderer mod at få status af egentlige aktionsmodeller. De strukturerer en aktion, der har fået kollektiv karakter som

følge af den indbyrdes afhængighed mellem de forskellige former for kundskaber.

Den systematiske opbygning af praksisorienterede kundskaber forudsætter en forhåndsankendelse af disse kundskabers og dermed af kundskabsproducenternes legitimitet og berettigelse til at medvirke i vidensproduktionen. Dette er på en måde ensbetydende med at tildele dem ekspertstatus. Men denne legitimitet etableres ikke spontant, eftersom den indfører en vis forskydning i forhold til tidligere. Som illustration af ovennævnte analyserer vi situationen i to kemiske virksomheder, der hører til samme concern.

I den første virksomhed kan man konstatere, at der hos aktørerne findes to forskellige koncepter for, hvad en kvalitetsstyringsproces består af, og at det på undersøgelsestidspunktet endnu ikke var lykkedes at finde frem til en kompromisløsning. Ifølge det første koncept analyseres fremskridtene og den heraf følgende arbejdsorganisering på grundlag af en hovedsagelig matematisk model og automatisk edb-registrering af data vedrørende processen. Ifølge den anden opfattelse er formålet med kvalitetsstyring primært at løse problemer med større dysfunktioner, selv om man så også må stille sig tilfreds med mindre end det optimale på delområder; det er en prioritering af “de små skridts metode” af KAISEN-typen ifølge den japanske betegnelse. De ansatte i processtyringsafdelingen, ingeniører og teknikere, er tilhængere af den første metode. De finder, at denne videnskabelige model er på højde med den nuværende situation og udnytter den disponible viden, medens partielle og lokale forbedringer udarbejdet på grundlag af mere induktive metoder hidrørende fra operatørernes erfaringer med processtyring i deres øjne ikke har megen relevans og ikke anerkendes som legitim viden, der kan bidrage til fremskridt på processtyringsområdet. Operatørernes forslag og ideer til delforbedringer betragtes på forhånd som lidet relevante, og deres synspunkter tages med forbehold. Indsamling og behandling af deres oplysninger, også vedrørende de dele af processen, hvis styring anerkendes som værende utilstrækkelig, anses for overflødig.

Driftsledelsens bestræbelser på at få operatørerne til frivilligt at deltage i kvalitets-



aktionsgrupper blokeres af de omtalte modsætningsforhold. Forventningerne til operatørerne er i fundamental modstrid med disses status og den manglende legitimering af deres viden. Denne situation skaber store vanskeligheder. De to grupper aktører forskanser sig i hver deres opfattelse og mobiliserer de ressourcer, der ligger i deres egne kundskaber, til forsvar for deres synspunkter. Hver gruppe påberåber sig den anden gruppes begrænsede viden, uden at det er muligt at skabe en udvekslingszone, som ellers ville kunne baseres på et fællesområde af viden, der af begge parter anerkendtes som komplementær. Denne kløft uddybes i vid udstrækning af jobprofilerne og reglerne for adgang til stillingerne.

I det følgende giver vi et eksempel på en driftstekniker, der intet har til fælles med operatørerne, eftersom han kun har begrænset erfaring med processtyring, som han først har stiftet bekendtskab med, efter at han blev rekrutteret på det eksisterende arbejdsmarked. Som indehaver af et BTS-bevis (højere teknikerbevis) [ramme nr. 1], blev han straks indplaceret i den kollektive overenskomsts løntillægs-

kategori II [ramme nr. 2]. Da han i og med sin kultur og arbejdsstrategi, men også pr. status føler sig beslægtet med teknikerne og ingeniøren i processtyringsafdelingen, samarbejder han spontant med dem, medens han beskriver samarbejdet med operatørerne som vanskeligt, hvilket bekræftes af disse. Til trods for driftsledelsens bestræbelser på at fremme oprettelsen af kvalitetsaktionsgrupper og den systematiske delagtiggørelse af alle i opnåede resultater og modtagne reklamationer fra kunder, beklager han for sit vedkommende operatørernes stadig større mangel på engagement, hvilket kun bestyrker processtyringsafdelingens manglende forventninger til dem. Manglen på kontinuitet mellem "rummene" er markant.

Situationen i den anden kemiske virksomhed tilhørende samme koncern står i stærk modsætning til den først beskrevne.

Driftsteknikeren er i dette tilfælde tidligere operatør. Rekrutteret som arbejder (løntillæg 1) blev han forfremmet til tekniker efter at have deltaget i virksomhedsintern videreuddannelse. Denne uddan-

I det første tilfælde "(forskanser) de to grupper aktører (...) sig i hver deres opfattelse og mobiliserer de ressourcer, der ligger i deres egne kundskaber, til forsvar for deres synspunkter. Hver gruppe påberåber sig den anden gruppes begrænsede viden, uden at det er muligt at skabe en udvekslingszone (...)"

Ramme nr. 1

Uddannelsessystemet: struktur og ansvarlige myndigheder

Uddannelsessystemet, der hører under undervisningsministeriet og ministeriet for højere uddannelser og forskning, er inddelt i tre niveauer.

❑ **Niveau 1** svarer til førskole og grundskole.

❑ **Niveau 2** består af sekundærtrin I og sekundærtrin II. Sekundærtrin I omfatter 6. og 5. klasse, almen og teknologisk 4. klasse og erhvervsrettet forberedelsesklasse (CPPN) samt lærlinge-forberedende klasser (CPA). Sekundærtrin I afvikles fortrinsvis i "collèges" med undtagelse af teknologisk 4. og 3. klasse, som for størstedelens vedkommende afvikles i erhvervsgymnasier. Et mindretal af de lærlingeforberedende klasser afvikles i lærlingeuddannelsescentre (de uddannelsessøgende indgår i regnskabet for lærlingeuddannelsescentre, men

er ikke lærlinge). Det erhvervsrettede sekundærtrin II (i erhvervsgymnasier) omfatter en 3-årig og en 2-årig CAP-uddannelse og BEP samt erhvervsrettet studentereksamen. Det almene og teknologiske sekundærtrin II omfatter 2. og 1. klasse samt afgangsklasse (12. skoleår).

❑ **De højere uddannelser** foregår for de højere teknikersektioners vedkommende (STS) i gymnasier, forberedelsesklasserne til de højere læreanstalter (CPGE) i visse specialiserede skoler, og resten i højere læreanstalter og på universiteter.

Specialuddannelser henhører for en dels vedkommende under undervisningsministeriet og afvikles i specialklasser på første og andet studietrin og i specialuddannelsesinstitutioner. De øv-

rige specialuddannelsesinstitutioner (sundheds- og socialuddannelser) henhører under ministeriet for sundhed og sociale anliggender.

Lærlingeuddannelsen er en vekseluddannelse, der foregår i lærlingeuddannelsescentre (CFA). Det pædagogiske ansvar påhviler undervisningsministeriet; det pædagogiske ansvar for lærlingeuddannelsescentre inden for landbruget påhviler landbrugsministeriet.

Landbrugsuddannelserne i landbrugsministeriets regi udbyder en bred vifte af erhvervsuddannelser, lige fra landbrugsfagligt kvalifikationsbevis (CAPA) til højere landbrugsteknisk bevis (BTSA).

Sundheds- og socialuddannelserne henhører under **ministeriet for sundhed og sociale anliggender**.

**Ramme nr. 2****Kollektiv overenskomst for Kemiske Industriers Forbund**

Omfatter 3 løntillægskategorier, der inddeler stillingskategorierne i 3 grupper

Tillæg nr. 1	går fra koefficient 130 til koefficient 205 og omfatter hovedsagelig arbejdere og funktionærer
Tillæg nr. 2	går fra koefficient 225 til koefficient 360 og omfatter mellemledere og teknikere
Tillæg nr. 3	går fra koefficient 350 til koefficient 880 og omfatter ingeniører og ledende personale

Om end oprykning fra en løntillægskategori til en højere i teorien er problemfrit, er grænsen mellem kategorierne i virksomhedernes personalepolitik ganske reel.

“I kraft af den vidensudveksling, der finder sted, forekommer denne situation at være sammenhængende i sin arkitektur såvel på grund af den legitimitet, der tillægges de forskellige kundskaber, som på grund af de kontaktflader, der er etableret som følge af organiseringen af jobmobiliteten; men situationen synes efter otte års erfaring ikke helt holdbar.”

nelse, der er meget forskellig fra en teoretisk skolemodel, byggede på en udvikelse af processtyringsaktiviteten. Beherskelsen af de tekniske og videnskabelige dimensioner tilvejebragtes på grundlag af en problemløsningsstrategi, der var orienteret imod interfunktionalitet (vedligeholdelse og analyse). I dette tilfælde er driftsteknikeren en legitim samtalepartner for de tilknyttede afdelinger, eftersom han har adgang til samme type videnskabelige og teoretiske viden som de. Men som forhenværende operatør kan han ligeledes forstå og “oversætte” operatørernes erfaringsbaserede viden. Han kan derfor spille en rolle som forbindelsesled mellem diskontinuerte rum og skabe komplementaritet og gensidig berigelse af de forskellige gruppers viden, der således kan mobiliseres i en ny sammenhæng, som åbner mulighed for kreativ problemløsning. Resultatet er et arrangement, der ikke alene er produktet af en interfunktionel kollektiv strategi (drift, processtyring, forskning og vedligeholdelse), men som ud over de involveredes egen gruppe bliver genstand for kollektiv tilegnelse.

Endvidere har driftsingeniørens karriereforløb i virksomhed nr. to bidraget til at fremme interfunktionaliteten. Han havde tidligere været ansat i en af virksomhedens forskningsafdelinger, hvor han havde ansvaret for gennemførelsen af en betydelig investering i en anden tilknyttet virksomhed, en opgave, der indebar, at han måtte samarbejde tæt med den tekniske

afdeling og vedligeholdelsesafdelingen. Han blev således udnævnt til driftsleder for en række værksteder efter at have erhvervet forskellige erfaringer, som han i vid udstrækning har kunnet trække på i forbindelse med videreudviklingen af de iværksatte organisatoriske ændringer.

I det sidst anførte eksempel er der dog ingen grund til at anse situationen - der ganske vist er den mest gunstige, hvad angår samarbejde og regler for stillingsadgang - for fuldstændig idyllisk. I kraft af den vidensudveksling, der finder sted, forekommer denne situation at være sammenhængende i sin arkitektur såvel på grund af den legitimitet, der tillægges de forskellige kundskaber, som på grund af de kontaktflader, der er etableret som følge af organiseringen af jobmobiliteten; men situationen synes efter otte års erfaring ikke helt holdbar. På undersøgelsestidspunktet kunne man fornemme en mulighed for tilbagevenden til tidligere forhold. Det skrøbelige ved ordningen har at gøre med driftsteknikerens nye fagprofil: dels skal han for at opnå forfremmelse følge en klassisk skoleuddannelse (BTS), idet virksomheden har opgivet den tidligere interne uddannelsesvej; dels er hans fremtidige karrieremuligheder usikre. Dette problem berører ikke så meget de ældre teknikere (40 år og derover), som er tilfredse med at have opnået forfremmelse efter 15 eller 20 år som operatører, i betragtning af at arbejdet har ændret karakter som følge af indførelsen af informationsteknologien. Det berører deri-



mod de yngre teknikere, som har opnået status af driftstekniker efter 5-7 år som operatør. De har ambitioner om en karriereudvikling svarende til udviklingen i den processtyring, som de har deltaget i sammen med operatørerne og repræsentanterne for de øvrige arbejdsfunktioner.

På baggrund af denne usikkerhed og manglen på en klart defineret faglig referencemodel er tendensen den, at de i modsætning til de ældre tilnærmer sig den traditionelle teknikermode (vedligeholdelse og proces). Det er således klart, at hvis ledelsen ønsker at styrke de indførte organisatoriske valg, må den afklare karrieremulighederne på dette område.

Ændring af mobilitetsformerne og bibeholdelse af stillingshierarkiet

Ovenstående gennemgang af relationen mobilitet/organisation i en kemisk virksomhed må perspektiveres i forhold til en række karakteristiske træk ved det franske samfund i 1990'erne. Problemerne med legitimeringen af operatørernes viden kan ikke ses isoleret fra den generelle nedvurdering af arbejderstatus og de almene og videnskabelige kundskabs forrang frem for praktisk orienterede kundskaber, hvilket er direkte forbundet med almenuddannelsernes prestige og nedvurderingen af de teknologiske uddannelser og i endnu højere grad af erhvervsuddannelserne (jf. MAURICE, SELLIER, SILVESTRE, 1982).

Vilkårene for det interne arbejdsmarkeds funktionsmåde i Frankrig er imidlertid blevet dybtgående ændret i løbet af 1980'erne, medens visse strukturelle former omvendt er forblevet uændrede og forekommer at være i strid med de valgte organisatoriske løsninger⁵.

Automatisk indskrænkning af mulighederne for vertikal mobilitet

Det interne arbejdsmarkeds dynamik har i Frankrig fulgt de principper, der er beskrevet af de amerikanske segmenteringsteoretikere (PIORE og DORINGER, 1971). Således har oplæring på arbejdspladsen været fremherskende i de "tredivte glori-

værdige år"; mobiliteten organiseredes via en sammenkædning af nærtbeslægtede arbejdspladser, medens arbejdsorganiseringen var udpræget specialiseret og hierarkisk (jf. MAURICE m.fl., op.cit.). Grænserne mellem ufaglærte arbejdere og faglærte arbejdere var ikke særlig markante, og det var fra arbejderjob muligt at stige til et højere niveau i jobhierarkiet. I 1970 var kun 31% af arbejderne i industrisektoren i besiddelse af et erhvervsfagligt kvalifikationsbevis i Frankrig; på samme tidspunkt viste en undersøgelse foretaget af LEST (Laboratoire d'Economie et Sociologie du Travail), at 59% i samme kategori i Tyskland var i besiddelse af et lærlingebevis (MAURICE m.fl., op. cit.).

Fra begyndelsen af 1980'erne bidrog flere fænomener i fællesskab til at indskrænke mulighederne for vertikal mobilitet. De store personaleindskrænkninger, der i anden halvdel af 1980'erne blev ledsaget af afkortningen af de hierarkiske kommandoveje, har bidraget afgørende hertil.

Til disse to faktorer er der kommet endnu et element, nemlig det øgede udbud af teknisk og erhvervsfaglig uddannelse på alle niveauer. De højere teknikeruddannelser BTS og DUT⁶, som havde oplevet en kraftig fremgang i 1970'erne, blev således suppleret med oprettelsen af erhvervsfagligt gymnasium på (fransk) niveau IV. Dette, der oprindeligt var udformet med henblik på specialuddannelse af arbejdere, der i særlig høj grad berøres af automatiseringen, generaliseredes til at omfatte størstedelen af specialuddannelser for arbejdere og funktionærer med beslutningen om at føre 80% af en årgang frem til studentereksamensniveau i år 2000.

Uddannelsesmyndighederne og underviserkorpset har i vid udstrækning støttet disse ændringer, der imidlertid var en reaktion på en udtrykkelig efterspørgsel fra metalindustriens arbejdsgivere. Sammenlutningen af metal- og mineindustrier (Union des Industries Métallurgiques et Minières), den stærkeste arbejdsgiverorganisation, lagde større vægt på fremme af erhvervsmæssig grunduddannelse som svar på de teknologiske ændringer, frem for at forbedre arbejderne faglige kvalifikationer gennem efter- og videreuddannelse. Denne strategi til generel højnelse

"Problemerne med legitimeringen af operatørernes viden kan ikke ses isoleret fra den generelle nedvurdering af arbejderstatus og de almene og videnskabelige kundskabs forrang frem for praktisk orienterede kundskaber, hvilket er direkte forbundet med almenuddannelsernes prestige og nedvurderingen af de teknologiske uddannelser og i endnu højere grad af erhvervsuddannelserne (...)"

"Den mulighed, de nye teknologier indebærer for en delvis overføring af planlægning, kompetence og beslutningstagning fra kontorerne til værkstederne, er således blevet udmøntet i "ikke en opkvalificering af arbejderne i produktionsleddet, men i rekruttering af personale med et helt andet uddannelsesniveau, (...)"

5) Det er ikke vor hensigt inden for denne artikels rammer at beskrive samtlige ændringer, vi begrænser os til dem, der mest oplagt har betydning for de omhandlede aspekter.

6) BTS: Brevet de Technicien Supérieur (højere teknikerbevis); DUT: Diplôme Universitaire de Technologie (teknologisk universitetsdiplom) - jf. ramme nr. 1.

**Ramme nr. 3****Undersøgelsen vedrørende karriere og mobilitet fra 1989**

Undersøgelsen vedrørende karriere og mobilitet supplerer undersøgelsen vedrørende beskæftigelse. Undersøgelsen omfatter kun personer født mellem 1930 og 1959, erhvervsaktive eller tidligere erhvervsaktive, med undtagelse af landbrugere. Der rettedes henvisning til 19 600 personer, hvoraf 18 400 sagde ja til at lade sig interviewe.

Den her omhandlede undersøgelse vedrører primært personer, der var erhvervsaktive i 1989, og som har påbegyndt deres karriere før 1960, uanset om de var i beskæftigelse eller ej. For dem, der ikke længere var erhvervsaktive i 1989, har man undersøgt grundene til afbrydelsen af erhvervskarrieren. Endelig foretages der en række sammenligninger med personer, der er kommet ud på arbejdsmarkedet på et senere tidspunkt, i begyndelsen af 1970'erne, dvs. at sammenligningen kun kan omfatte begyndelsen af karrieren.

Spørgeskemaet omhandler tre emner:

☐ begivenheder, der har haft indflydelse på den erhvervsmæssige karriere: dels giftermål, fødsler (kun for kvinderne), sygdom og ulykker, forhold vedrørende ægtefælle/samlever, familiemedlemmer og dels erhvervspraktik og erhvervsuddannelse. Dernæst ses på ændringer i arbejdssituationen umiddelbart efter den pågældende begivenhed: arbejdsløshed, ansættelse eller genansættelse, arbejds-skift, ophør af erhvervsaktivitet, ændring af arbejdstid (deltid/fuldtid);

☐ den erhvervsmæssige situation på bestemte tidspunkter (marts 1960, marts 1967, marts 1974, marts 1981 og marts 1989) og i forbindelse med den første ansættelse, samt mobilitet med hensyn til bopæl (samme tidspunkter). Ved første ansættelse forstås den "egentlige" første ansættelse, og der er ikke taget hensyn til "småjobs";

☐ erhvervsmæssige fremtidsudsigter: mulighed for at forblive i virksomheden, ændret arbejdstid, eventuel genoptagelse af erhvervsaktivitet.

Kilde: Economie et statistiques, nr. 249 (1991)

"Frankrig udviser (...) det særtræk, at erhvervsmæssig grunduddannelse giver adgang til alle niveauer i jobhierarkiet, dog gælder dette ikke for arbejdsledere, der kun sjældent rekrutteres på det eksterne arbejdsmarked."

"(...) begrænsningen af forfremmelsesmulighederne og prioriteringen af rekruttering fra det eksterne arbejdsmarked til stillinger på mellemniveau, med den heraf følgende indskrænkning af de interne forfremmelsesmuligheder, medfører mangel på kontinuitet i kundskaberne og forringer mulighederne for at udvikle fælles vidensfelter."

af rekrutteringsniveauerne blev stærkt fremmet af den diagnose, der stilledes af visse forskere, ifølge hvilke de teknologiske ændringer ville gøre det af med arbejderaktiviteterne. Dette medførte, at udviklingen af tekniske afdelinger prioriteredes i den franske industri i 1980'erne, en udvikling, der var baseret på rekruttering på det eksterne arbejdsmarked af unge med højere teknisk uddannelse.

Den mulighed, de nye teknologier indebærer for en delvis overføring af planlægning, kompetence og beslutningstagning fra kontorerne til værkstederne, er således blevet udmøntet i "ikke en opkvalificering af arbejderne i produktionsleddet, men i rekruttering af personale med et helt andet uddannelsesniveau", som er tættere på "planlæggerne af og talsmændene for rationaliserings-systemer og -modeller" (LUTZ og HIRSH-KREINSEN, 1988). Disse forfattere tilføjer, at et sådant scenarium, som ikke er slået igennem i Tyskland, forekommer

mere oplagt i Frankrig, "der i høj grad rekrutterer teknisk-industrielle kompetencer fra undervisningssystemet og dettes meriteringsorienterede værdier, retningslinjer og fremherskende udvælgelseskriterier".

Denne udvikling har medført, at de tidligere arbejderkarriereforløb afbrydes og ledes over i de tekniske afdelinger (EYRAUD, d'IRIBARNE, MAURICE, RYCHENER, 1984). De højere teknikeres karrieremuligheder begrænses til gengæld af rekrutteringen af unge nyuddannede ingeniører. På det seneste har mulighederne for de nye erhvervsfaglige studenter vist sig at blive stærkt "begrænset" af rekrutteringen af højere teknikere (VENEAU og MOUY, 1995).

Frankrig udviser således det særtræk, at erhvervsmæssig grunduddannelse giver adgang til alle niveauer i jobhierarkiet, dog gælder dette ikke for arbejdsledere, der kun sjældent rekrutteres på det eksterne arbejdsmarked.



Indskrænkningen i karrieremulighederne fremgår klart af de nationale statistikker. Resultaterne af karriereundersøgelsen fra 1989 [ramme nr. 3] viser således, at forfremmelser siden 1974 er blevet sjældnere for samtlige kategorier, og at det bliver stadig vanskeligere for ansatte "med for lav uddannelse" at opnå forfremmelse. I 1974 havde tre ud af fem mænd, der havde påbegyndt deres erhvervsaktivitet før 1960, og for kvinders vedkommende en ud af tre, allerede opnået en forbedring af den erhvervsmæssige status. I 1989 havde 47% af mændene efter femten års karriere opnået forfremmelse. Efter 1975 bliver forfremmelser sjældnere for ansatte med 15 års erhvervskarriere. Ud af 100 mænd, der havde påbegyndt deres karriere som faglærte arbejdere, havde 45 opnået forfremmelse før 1974, medens det tilsvarende tal var 18 mellem 1974 og 1989, heraf to, der havde opnået forfremmelse i 1974. Medens 28% af de faglærte arbejdere med "for lav uddannelse", der havde påbegyndt deres karriere i begyndelsen af 1950'erne, 15 år senere havde opnået forfremmelse (og 37% af dem med adækvate uddannelser), havde kun 10% af de faglærte arbejdere med for lav uddannelse, der havde påbegyndt deres karriere i begyndelsen af 1960'erne, opnået forfremmelse 15 år senere (31% for arbejdere med adækvate uddannelser).

Begrænsningen af mulighederne er mere markant, jo lavere uddannelse de ansatte har. Dvs. at jo lavere uddannelsen er, jo ringere er forfremmelsesmulighederne og chancerne for at få del i efter- og videreuddannelse, der hovedsagelig tilgodeser de højest kvalificerede.

Disse fænomener analyseres i almindelighed med større vægt på følgerne i form af manglende inddragelse af de ansatte end på følgerne for de mobiliserede kundskabstyper. Det forekommer imidlertid sikkert, at begrænsningen af forfremmelsesmulighederne og prioriteringen af rekruttering fra det eksterne arbejdsmarked til stillinger på mellemniveau, med den heraf følgende indskrænkning af de interne forfremmelsesmuligheder, medfører mangel på kontinuitet i kundskaberne og forringer mulighederne for at udvikle fælles vidensfelter. Mellemlederne har mindre og mindre erfaring med arbejdet på de underliggende niveauer. Medens der er stor lighed mellem de

nyrekrutterede ingeniører og teknikere, hvad angår arbejdsproces og viden, er der en dyb kløft mellem dem og arbejdergruppen. Heri ligger efter vores mening forklaringen på de problemer, der opstår på det organisatoriske område, og som i nogle tilfælde medfører tilbagevenden til tidligere forhold efter en periode med markante fremskridt.

Den kendsgerning, at stadig færre arbejdere får adgang til de tekniske afdelinger, hvor de højere teknikere er stærkt repræsenteret, volder problemer, især inden for visse arbejdsområder. Navnlig inden for maskinteknik og kedelsmederi, hvor den deduktive fremgangsmåde, der sættes i højsædet i skoleuddannelsesmodellen, er utilstrækkelig, til forskel fra områderne elektricitet, elektromekanik og elektronik. Det samme gælder for kemiingeniørvirksomhed. Selv om de valgte løsninger har gjort det muligt at reagere hurtigt på de krav, der stilles med teknologiseringen og automatiseringen, er de problematiske for tilvejebringelsen af praksisorienterede kundskaber, der alligevel stadig anses for at være af stor strategisk betydning.

Sideløbende hermed bliver de højere teknikeres karrieremuligheder begrænset af ingeniørerne. Den nylige indførelse af mulighed for at få adgang til diplomingeniøruddannelsen gennem efter- og videreuddannelse ser ikke på indeværende tidspunkt ud til at åbne op for en reel ændring af denne tendens.

Det ser således ud til, at de indførte beskæftigelses- og uddannelsesstrategier resulterer i en accentuering af kundskabernes forskelligartethed og skaber brud mellem "rummene" med heraf følgende blokering af muligheden for indlæring på arbejdspladsen og dermed af muligheden for at virkeliggøre en lærende organisation.

Man kunne ganske vist forestille sig karrieremuligheder, der ikke alene var vertikale, men horisontale i form af mobilitet inden for samme jobniveau. Sådanne tendenser ses da også rent faktisk, navnlig for operatører gennem integrering af vedligeholdelse og kvalitetskontrol. Styringen af forsyningsstrømmene og overvågningen af processerne integreres sjældnere. Dog er anerkendelsen af disse aktivitetsudvidelser ikke ordentligt sikret

"(...) de indførte beskæftigelses- og uddannelsesstrategier resulterer i en accentuering af kundskabernes forskelligartethed og skaber brud mellem "rummene" med heraf følgende blokering af muligheden for indlæring på arbejdspladsen og dermed af muligheden for at virkeliggøre en lærende organisation."

"De nye organisationsformer forudsætter en nedbrydning af videnshierarkiet. Men en sådan nedbrydning kan vanskeligt forenes med de store forskelle i erhvervsstatus."



“I Frankrig hænger arbejderes lave status sammen med nedvurderingen af de erhvervsrettede uddannelser. Det er skolemæssige nederlag, der får elever til at gå over i de tekniske uddannelser og i endnu højere grad i erhvervsuddannelserne. De almene uddannelser har stadig absolut forrang.”

“For så vidt som mulighederne for intern karriereudvikling er blevet betydeligt begrænset, medens de statusmæssige forskelle opretholdes, er resultatet, at der i endnu højere grad satses på yderligere kvalificering efter afsluttet grunduddannelse, og at grunduddannelseseffekten som sådan styrkes.”

7) Redaktionel note: Niveau IV i det franske uddannelsessystem svarer til afgangseksamen fra “terminale” (12. skoleår) og skoleophør inden gennemført niveau III (svarende til studentereksamen + 2 år).

på klassifikationsplanen og heller ikke på det horisontale mobilitetsplan. Det gældende lønhierarki skaber fortsat legitime ambitioner om vertikal mobilitet.

Opretholdelse af et markant videns- og jobhierarki

De nye organisationsformer forudsætter en nedbrydning af videnshierarkiet. Men en sådan nedbrydning kan vanskeligt forenes med de store forskelle i erhvervsstatus. Det statusmæssige hierarki afspejler den værdi, et givet samfund tillægger forskellige aktiviteter og kundskaber. Hvordan kan man overhovedet forestille sig, at det er muligt at skabe øget synergi mellem de forskellige former for kundskaber og know how, samtidig med at det accepteres, at bærerne heraf placeres på vidt forskellige trin i hierarkiet?

At arbejdere, hovedsagelig faglærte arbejdere, tilkendes lav status i Frankrig, fremgår klart af sammenlignende undersøgelser.

Det viser sig ved store lønforskelle mellem sociale og erhvervsmæssige kategorier. Det fremgår af undersøgelsen vedrørende lønstruktur fra 1986, at en velkvalificeret arbejders løn ved slutningen af 1980'erne var 33,7% højere end en ukvalificeret arbejders, men en velkvalificeret funktionærs løn var 36,6% højere og en højere teknikers 65,7% højere. Lønnen for ingeniører og for ledende personale på højeste trin var på samme tidspunkt 247,6% højere end en ufaglært arbejders og 213,9% højere end en faglært arbejders. I Tyskland er forskellen mellem funktionærers og arbejderes løn meget mindre. Således er lønforskellen mellem faglærte arbejdere og ledende personale 15% mindre end i Frankrig, idet der her er taget hensyn til muligheden for manglende opgivelse af høje lønninger, som er defineret på grundlag af sammenlignelige tærskler i de to lande og anvendt med 4% for Frankrigs og 20% for Tysklands vedkommende. Selv om spredningen i kvinders løn ligeledes er mindre end i Frankrig, kan der til gengæld konstateres større forskelle i forhold til mandlige arbejderes løn i Tyskland.

I Japan er en ældre erfaren arbejders løn 40% højere end en nyuddannet ingeniørs (NOHARA, 1994).

I Frankrig hænger arbejderes lave status sammen med nedvurderingen af de erhvervsrettede uddannelser. Det er skolemæssige nederlag, der får elever til at gå over i de tekniske uddannelser og i endnu højere grad i erhvervsuddannelserne. De almene uddannelser har stadig absolut forrang.

Nedbrydningen af skellet mellem almen og erhvervsrettet uddannelse på niveau V med indførelsen af det erhvervsfaglige gymnasium synes ikke at have ændret situationen. Stigningen i antallet af optagne elever på niveau IV⁷ er spektakulær [ramme nr. 1], men ansøgere til de erhvervsfaglige gymnasier har ikke bidraget væsentligt hertil. Niveauoverføringen har hovedsagelig gavnet den almene uddannelse, idet stigningen i antal optagne elever i absolutte tal har været to gange så høj som stigningen i antallet af ansøgere til den erhvervsrettede gymnasieuddannelse mellem 1987 og 1993. Dette resultat er i god overensstemmelse med den strukturelle logik i såvel uddannelsessystemet som i det eksisterende mobilitetssystem og statushierarki i virksomhederne.

At fortsætte længst muligt i det almene uddannelsessystem giver større chancer for at nå de højeste niveauer. Jo hurtigere eleverne forlader det almene uddannelsessystem, jo vanskeligere er det at fortsætte studierne. Nedbrydningen af skellet mellem studielinjer ændrer ikke den samlede uddannelseslogik, der bygger på det almene uddannelsessystems absolutte forrang.

For så vidt som mulighederne for intern karriereudvikling er blevet betydeligt begrænset, medens de statusmæssige forskelle opretholdes, er resultatet, at der i endnu højere grad satses på yderligere kvalificering efter afsluttet grunduddannelse, og at grunduddannelseseffekten som sådan styrkes. Det giver sig logisk nok udslag i en formidabel flugt fremad. Enhver søger at sikre sine egne børn så godt som muligt. Det er et spørgsmål om at være bedst placeret i køen efter afslutningen af den obligatoriske skolegang. Eftersom eksamensbeviser og et højt uddannelsesniveau udgør en beskyttelse, satser hele samfundet på det højest mulige niveau. For så vidt som det er fastslået, at der ikke er plads til alle, udmønter



det, som økonomerne kalder jobkø, sig mere prosaisk i kampen om at give sorteper videre.

Selv om efter- og videreuddannelserne er stærkt institutionaliseret (GEHIN, MEHAUT, 1993), er de ikke alene isoleret fra de grundlæggende erhvervsuddannelser på trods af de seneste nyskabelser, men de er også konkurrenter hertil. Der har imidlertid været udbredt konsensus blandt de forskellige aktører om at vægte de erhvervsmæssige grunduddannelser (CAMPINOS-DUBERNET, 1995).

På det økonomiske plan er de valg, der er truffet i forlængelse af de forudgående reformer, i færd med at sikre Frankrig en stærk og misundt position på mange områder inden for de avancerede industrier (TGV, Minitel, flyindustri, telekommunikation, våbenindustri osv.; jf. Made in France, TADEL, CORIAT, 1993). På den anden side har Frankrig stort set ingen værktøjsmaskinsektor længere og er kun svagt repræsenteret inden for produktion af industriudstyr. Der er store vanskeligheder inden for maskinteknik (THENARD, 1994), medens problemerne inden for elektromekanik og elektronik lettere kan løses. Uddannelserne inden for materialeforarbejdning, maskiningeniørvirksomhed

og kemisk ingeniørvirksomhed har det dårligt med det franske uddannelsessystems vanskeligheder med at integrere eksperimentelle tænkemåder. Realiteterne kræver mere end applicering af teoretisk viden. Denne tendens illustreres af det konstaterede efterslæb på ovennævnte områder, der er katastrofal på kvalitetskontrolområdet, navnlig på området proceskvalitet, der bygger på eksperimentelle fremgangsmåder (videnskabelig bearbejdning af empiriske data).

På det arbejdsmarkedsmæssige plan er situationen usikker. De seneste strejker i Péchiney-Dunkerque og GEC Alsthom⁸ er signaler, som det højst sandsynligt vil være uklogt at sidde overhørig. En ny generation af arbejder-operatører, bedre uddannede, bevidste om deres faglige potentiale og betydningen af deres arbejde for virksomhedens resultater, gør med disse strejker opmærksom på problemet vedrørende deres sociale status og kløften mellem deres og de øvrige ansattes status. Kan det overhovedet lade sig gøre at virkeliggøre en lærende organisation og udvikle et stadig tættere samarbejde mellem arbejdsfunktioner og arbejdstagerkategorier og samtidig opretholde store forskelle i status mellem disse kategorier?

8) Jf. "Les 'apaches' de GEC-Alsthom", D. ROUARD, Le Monde, 28. december 1994.

Bibliografi

Argyris C. og Schön D. (1978), *Organisational Learning: a Theory of Action Perspective*, Addison Wesley, Reading (marts)

Barbier J.M. (1992), *La recherche de nouvelles formes de formation par et dans les situations de travail*, i: *Education Permanente* nr. 112

Brochier D., Froment J.P., d'Iribarne A. (1990), *La formation en alternance intégrée à la production*, i: *Formation Emploi* nr. 30, april-juni, Documentation Française, Paris

Brochier D. (1992), *Entre formation et production: le rôle clef des acteurs d'interface*, i: "Organisation qualifiante", *Education Permanente* nr. 112, oktober

Campinos-Dubernet M. (1995), *Le Baccalauréat professionnel: vous avez dit innovation?* i: *Formation Emploi*, januar-marts, La Documentation Française

Charue F. (1982), *L'organisation fait-elle apprendre?* i: *Organisation qualifiante*, *Education Permanente* nr. 112, oktober

Eyraud F., Maurice M., D'Iribarne A., Rychener F. (1984), *Développement des qualifications et*

apprentissage par l'entreprise des nouvelles technologies, i: *Sociologie du Travail* nr. 4

Goux D. (1991), *Coup de frein sur les carrières*, i: *Economie et Statistiques* nr. 249, december

Hatchuel A., Weil B. (1992) *L'expert et le système*, *Economica*, Paris

Jobert G. (1991), *La place de l'expérience dans l'entreprise*, i: Courtois B., Pineau G. (koord.), *La formation expérientielle des adultes*. Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Documentation Française, Paris

Jones B. og Wood S. (1984), *Qualifications tacites*, division du travail et nouvelles technologies, i: *Sociologie du Travail* nr. 4

Lheritier J.L. (1992), *Les déterminants du salaire*, i: *Economie et Statistiques* nr. 257, september

Lutz B., Hirsch-Kreinsen H. (1988), *Thèses provisoires sur les tendances actuelles et futures de la rationalisation du travail industriel*, i: Cohendet et al., "L'après taylorisme", *Economica*, Paris

Maurice M., Sellier F., Silvestre J.J. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétale*, PUF

Mehaut Ph., Gehin J.P. (1993), *Apprentissage ou formation continue? Stratégies éducatives des entreprises en Allemagne et en France*, Paris, L'Harmattan

Tadei D., Coriat B. (1993), *Made in France*, Livre de poche, Collection Biblio-Essais, 470 s.

Thenard J.C. (1993), *Les mécaniciens de la fonction maintenance industrielle*, Les Etudes de l'Observatoire des Métiers, Renault

Veneau P., Mouy P. (1995), *Les bacheliers professionnels: des objectifs à la réalité*, i: *Formation Emploi* nr. 49, Documentation Française

Zarifian Ph. (1992), *Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante*, *Education Permanente* nr. 112, oktober.



Thierry Colin



Benoît
Grasser



Forskningsledere i Groupe de Recherche sur l'Education et l'Emploi, Université de Nancy II, Frankrig, en enhed som er tilknyttet CNRS 1167.

De nye former for produktionstilrettelæggelse, der er blevet indført for bedre at kunne opfylde de mange forskellige krav om kvalitet og fleksibilitet, er nødvendigvis forbundet med strategier for mobilisering og forvaltning af de menneskelige ressourcer. I denne artikel har vi valgt at se nærmere på spørgsmålet om klassificeringsmodellernes udformning i forhold til de forskellige former for kvalifikationskrav og kompetenceudvikling. Som grundlag for dette har vi støttet os til en undersøgelse af otte virksomheder, der er inde i en organisatorisk eller teknisk omstillingsproces.

Klassifikationer og nye former for arbejdsorganisering: Hvilke relationer kan der tænkes?

De nye former for produktionstilrettelæggelse, der er blevet indført for bedre at kunne opfylde de mange forskellige krav om kvalitet og fleksibilitet, er nøje forbundet med strategier for mobilisering og forvaltning af de menneskelige ressourcer. Blandt de mange argumenter, der er blevet fremført til støtte for en sådan forbindelse, skal fremhæves følgende tre faktorer. For det første anfægter de nye organisationsformer mere eller mindre mærkbart den traditionelle arbejdsdeling og -fordeling og stillingshierarkiernes karakter. Desuden er spørgsmålet om kompetence og færdigheder ofte afgørende, og i alt fald på diskussionsplan tages deres rolle for det samlede virksomhedsresultat op til revision. Endelig kan det konstateres, at der i en tid præget af stadige forandringer bliver lagt stigende vægt på læreprocesser, hvilket betoner behovet for dynamik i udviklingen af de nye organisationsformer.

Derfor må spørgsmålet om de nye organisationsformer analyseres i sammenhæng med spørgsmålet om personaleforvaltning. Set i dette perspektiv ser det ud til, at spørgsmålet om klassificering er et centralt punkt, hvis formål *stricto sensu* er at **gruppere og organisere jobbene, placere dem i forhold til hinanden, tildele dem en koefficient, alt sammen på grundlag af de ansattes kvalifikationer**. Denne problematik åbner rent faktisk mulighed for en statisk approach til problemerne vedrørende indplacering af arbejdstagerne i forhold til hinanden og dermed for **hierarkiske koncepter** og for en dynamisk approach til spørgsmålene vedrørende **intern mobilitet og lønmæssig anerkendelse af kvalifikationerne**.

Samspillet mellem klassifikationer og de nye organisationsformer fortjener imidler-

tid en nærmere undersøgelse. Det er især vigtigt at relativere kompetencemodellkonceptet, da alle virksomheder, de mest inkarnerede tilhængere af taylorssystemet inkluderet, uundgåeligt trækker på samtlige medarbejderes kvalifikationer, som hidrører fra grunduddannelser og videreuddannelser såvel som fra oplæring på arbejdspladsen. Det forekommer mere givtigt at undersøge kvalifikationernes status i den samlede kognitive dynamik. Her kan man skelne mellem to logikker. Ifølge den første lægges der vægt på de resultater, som kvalifikationerne giver mulighed for at opnå, og det vil sige, at man forventer af enhver, at han/hun frembringer et bestemt og på forhånd kendt resultat. Læreprocessen består da i at udvikle mere og mere effektive og pålidelige operationelle procedurer. Ifølge den anden logik er kvalifikationer primært ensbetydende med specifikt og personligt kendskab til produktionsprocesserne, og formålet med læreprocessen bliver da at udvikle evnen til at udvikle, analysere og formidle denne viden. Her er det ligeledes vigtigt at undersøge, om en sådan logik inddrager samtlige medarbejdere eller alene enkeltpersoner, de ansvarlige i hierarkiet eller personale, der specifikt beskæftiger sig med udvikling og forbedring af procedurer og metoder.

Vores egen hypotese går ud på, at **klassificeringsmodeller vil være opbygget efter forskellige logikker afhængigt af de forskellige former for efterspørgsel efter og frembringelse af kvalifikationer**, at klassifikationer ikke altid kun er en afspejling af udviklingen på kvalifikationsområdet, men også kan bidrage aktivt til omstillingsprocessen.

Der findes en del litteratur om dette emne. I denne artikel analyseres det på grundlag af resultaterne af en nyere undersø-



gelse¹ af fire sæt virksomheder (to møbelvirksomheder, to automobiludstyrsfabrikker, to papirfabrikker og to halv-offentlige virksomheder, den ene i landbrugsfødevarerindustrien og den anden i stålsektoren), hvor forskellige former for personaleforvaltning undersøges, især set i forhold til overenskomstfastsatte bestemmelser. Et første kriterium for udvælgelsen af de deltagende virksomheder var, at der var indtruffet en begivenhed, som medførte, at der blev taget skridt til at ændre organisationsstrukturen med henblik på at håndtere mere eller mindre permanente omstillinger i virksomheden. Det følgende skema giver en kort præsentation af de omhandlede virksomheder.

I ovenstående eksempler har vi søgt at nå til en forståelse af de forskellige underliggende logikker i udformningen af klassificeringsmodellerne for at se, hvorledes de hænger sammen med kompetencekravene.

Afspejlende klassifikationer

En negativt defineret relation

I denne logik betragtes klassifikationer som en ren afspejling af de givne kvalifikationer på et givet tidspunkt. I denne kategori genfinder man de overenskomstfastsatte brancheklassifikationer, som ikke gøres til genstand for nogen form for tilpasning i firmaerne, og hvis indhold forbliver på et så almenlydigt niveau (især hvad angår niveauet i beskrivelsen af kvalifikationskravene på hvert enkelt trin i klassifikationsskemaet), at det ikke har den store betydning. Hovedformålet med disse klassifikationer er at placere stillingerne i forhold til hinanden og således afspejle kvalifikationshierarkiet.

Det skal bemærkes, at denne klassificeringstype, som til syvende og sidst er karakteriseret ved en minimumsstandardisering af anerkendelsen af kvalifikationer, giver mulighed for en skønsmæssig vurdering af den enkelte medarbejder eller af gruppen og for vilkårligt at medregne særlige forløb for strategisk vigtige personer eller grupper, især på det niveau, man kan kalde "nøglepersoner", uden at der cirkulerer et kollektivt budskab om kompetenceudvikling.

Møbelvirksomhederne

I de to møbelvirksomheder anvendes den klassificering, som gælder for hele sektoren. De to virksomheder har ikke taget skridt til at tilpasse den overenskomstfastsatte klassificering til deres egne tekniske eller organisatoriske behov. Denne mangel på tilpasning af den overenskomstmæssige klassificering er på forhånd så meget mere overraskende, som de to virksomheder har meget forskellige produktionsvilkår: på den ene side en SMV, som arbejder med en nicheproduktion og meget lidt differentierede produkter, og på den anden side en af branchens største virksomheder, som dækker hele møbelmarkedet, og som både satser på stordriftsproduktion og produktinnovation.

I MEUB1 anser man ikke en udvikling af de ansattes kvalifikationer for en nødvendighed. Tekniske og organisatoriske fornyelser baseres nemlig på nogle udvalgte

"(...) spørgsmålet om de nye organisationsformer (må) analyseres i sammenhæng med spørgsmålet om personaleforvaltning. Set i dette perspektiv ser det ud til, at spørgsmålet om klassificering er et centralt punkt."

1) P. Capdevielle, T. Colin, B. Grasser, P. Mehaut, C. Zygmunt, 1995, *Dynamiques organisationnelles et principes cognitifs*, Forskningsrapport udarbejdet inden for rammerne af det franske ministerium for forskning og højere uddannelses tilbudsindkaldelse vedrørende analyse af temaet "beskæftigelse, regler, signaler, kontrol". Groupe de Recherche sur l'Education et l'Emploi (G.R.E.E.), Nancy, Frankrig.

Beteg-nelse	Aktivitet	Ansatte	Vigtigste ændringer
MEUB1	monteringsskabe til håndvaske	100	omorganisering af strømmene med centralisering af arbejdsgangen og udskiftning af en produktlogik med en funktionslogik.
MEUB2	alle typer møbler	1020	indførelse af NS-værktøjmaskiner i alle produktionslinjer
EQUIP1	krængningsstabilisatorer	80	integrering af bilfabrikanternes kvalitetsnormer og just-in-time
EQUIP2	instrumentbrætter og måleinstrumenter	315	produktionsenheder inddeles i selvstyrrende celler
PAP1	papir til emballage	160	teknologisk modernisering af papirmaskiner for at kunne øge mængden af genbrugspapir i råpapirmassen
PAP2	kvalitetspapir	250	teknologisk modernisering af papirmaskiner med det formål at udfylde nicher på markedet
SIDE	smedeemner til bilindustrien	550	vedligeholdelsesafdelingen gøres til en autonom enhed
BRASS	øl	390	dybtgående ændring i fremstillingsprocessen ved brug af <i>Tanks Out Door</i> og automatisering af tapning



“(...) vi (har) søgt at nå til en forståelse af de forskellige underliggende logikker i udformningen af klassificeringsmodellerne for at se, hvorledes de hænger sammen med kompetencekravene.”

“I denne kategori (afspejlende klassifikationer) genfinder man de overenskomstfastsatte brancheklassifikationer, som ikke gøres til genstand for nogen form for tilpasning i firmaerne, og hvis indhold forbliver på et så almengyldigt niveau, (...) at det ikke har den store betydning.”

“(...) denne klassificeringstype (...) giver mulighed for en skønsmæssig vurdering af den enkelte medarbejder eller af gruppen, (...) uden at der cirkulerer et kollektivt budskab om kompetenceudvikling.”

medarbejdere, som arbejder med det mest moderne udstyr, og på arbejdsledere, der fungerer som kontaktflade mellem de af ledelsen planlagte ændringer og den faktiske gennemførelse af disse ændringer i værkstedet.

MEUB2 er et ret specielt tilfælde. Virksomheden fremhæver nødvendigheden af at forbedre de ansattes kvalifikationer gennem uddannelse, der anses for en forudsætning for ændringer. Man kunne forledes til at tro, at der var tale om en kvalifikationsudviklingslogik, men må konstatere, at uddannelserne kun sigter mod en tilpasning til organisatoriske og tekniske ændringer, som de ansatte på ingen måde har indflydelse på, da der er tale om en ekstrem centralisering af beslutningsprocessen og en meget ringe grad af autonomi på arbejdspladsen. I dette tilfælde kan man ikke tale om en strategisk mobilisering af kompetence, og det bliver således forståeligt, at en tilpasning af den overenskomstfastsatte klassificering ikke er nødvendig.

Klassifikationer som kompetenceudviklende instrument

En forvaltningsrelation

I denne kategori finder man klassifikationer, der lige fra starten er udviklet i forhold til firmaets dynamiske kvalifikationsbehov med henblik på opfyldelse af to hovedmål.

I en første fase drejer det sig om at indføre kategorier, som svarer til fremkomsten af nye funktioner eller nye kvalifikationer. I den forbindelse er det bemærkelsesværdige viljen til at synliggøre etableringen af nye kategorier. Derefter kommer en formalisering af overgangsmulighederne fra én kategori til en anden, hvilket i teorien giver de ansatte mulighed for at lægge en mobilitetsstrategi og kæde den sammen med en uddannelsesstrategi.

I en sådan logik er klassifikationer ikke længere blot en fjern, uklar reference-ramme for etableringen af et hierarki, men giver mulighed for i skriftlig form at fastlægge en forbindelse, der er anvendelig

og gyldig for alle, mellem de reelle kvalifikationer og de enkelte rubrikker i klassificeringsskemaet. Dette er så meget mere vigtigt, når det drejer sig om at skabe troværdighed omkring fremkomsten af en ny model i en situation præget af forandringer og brud.

Tilbage står, at dette koncept indebærer et vist paradoks: etableringen af nye klassifikationer menes at give mulighed for at standardisere produktionen og reproduktionen af kvalifikationer. Kort sagt at bidrage til forvaltningen af kvalifikationer. Men fordi de netop er et resultat af en læreproces, kan disse kvalifikationer ikke fastlægges på forhånd. Derfor kan et sådant koncept, hvor klassificeringer opfattes som et instrument til kompetenceforvaltning, aldrig blive tilfredsstillende, for så vidt som det følger en selvstændig logik i forhold til de konkrete ændringer i produktionsprocesserne og arbejdsforholdene, som det kun kan forholde sig til på en ydre og statisk facon.

Biludstyrsvirksomhederne

De to biludstyrsvirksomheder har tilpasset metalbranchens klassifikationer. Omend denne tilpasning er udformet i relation til de tekniske og organisatoriske ændringer, der finder sted i virksomheden, er de nye klassifikationer i sidste instans etableret af ledelsen, og de tager ikke højde for den løbende udvikling af færdigheder og kvalifikationer i de konkrete arbejdsituationer.

For EQUIP1's vedkommende er klassificeringstilpasningen resultatet af en påvirkning fra to sider: fra fabrikanternes side i kraft af kvalitetsstyring og fra den koncern, som virksomheden hører til. Det viser sig her, at denne tilpasning ikke reelt indgår i virksomhedens strategiske planlægning. Firmaet har anmodet en rådgivningsgruppe om at vurdere de eksisterende kvalifikationer og de fremtidige behov. Ud fra denne vurdering blev stillingerne omdefinert og klassificeret på koncernniveau. Der er imidlertid visse reelle problemer i anvendelsen af den nye klassificeringsmodel: de stillinger, der er defineret på koncernniveau, svarer ikke altid til praksis i virksomheden, hvis produktion er ret speciel, og desuden er indførelsen af denne model blevet ramt af



kraftige budgetnedskæringer, som begrænser opkvalificeringsmulighederne, og man har ikke videreført evaluerings-samtalerne. Endelig synes formel uddannelse kun at spille en marginal rolle i udviklingen af medarbejdernes kvalifikationer. Man får indtryk af, at firmaet ikke afsætter de fornødne midler til at gøre klassificeringen til et kompetenceudviklende instrument, hvilket bekræftes af det faktum, at gennemførelsen af ændringer i virksomheden, ligesom i MEUB1, hviler på en enkelt nøgleperson, driftsteknikeren, som alene er i stand til at fungere som bindeled mellem den praktiske udførelse af arbejdet og ledelsens planer.

I EQUIP2 er produktionen blevet reorganiseret i selvstyrende celler. Formålet med denne selvstændiggørelse af virksomhedens basisenheder er at mindske antallet af trin i hierarkiet. Med henblik herpå har ledelsen afskaffet hvervene som sjakformand, værkfører og arbejdsleder og erstattet dem med tre stillinger på samme klassificeringsniveau, nemlig ledere af afdelingen i hver celle ². Disse tre personer har en dobbelt funktion, idet de er medansvarlige for, at cellen fungerer, og hver især repræsenterer én af de tre afdelinger i cellen. Denne reorganisering omfatter imidlertid ikke basisoperatørerne, decentraliseringen standser ved mellemlederniveauet. Som følge af den ringe grad af decentralisering blev de ansvarlige for cellerne hurtigt overbelastet, og ledelsen har måttet oprette medhjælperstillinger for disse, hvilket bevirker, at trinnene i hierarkiet genskabes. **Fordi den nye klassificering formaliserede en omorganisering, der ikke hang sammen med virkeligheden på arbejdspladsen, resulterede den kun i en stadfæstelse af denne omorganiserings fiasko, idet det blev nødvendigt at genoprette stillingerne på det mellemste trin i hierarkiet.**

Konstruerede klassifikationer

Klassifikationerne er selv et resultat af en læreproces

I en tredje strategi er målet med et klassificeringsskema ikke alene at tage højde for udviklingen i kvalifikationerne, men i de konkrete arbejdsituationer at

fremme udviklingen af et kognitivt potentiale, som kan integrere en dynamisk læreproces i firmaet som helhed. I de pågældende firmaer træffes der beslutninger ud fra den erkendelse, at al viden hos de ansatte, deres ekspertise på det specielle område i produktionsprocessen, som de er knyttet til, bør udnyttes for at forbedre effektiviteten i arbejdsgangene og for at fremme tekniske og organisatoriske forbedringer i produktionsprocessen.

For at kunne tage højde for de enkelte medarbejders læreprocesser må klassificeringerne tillægges legitimitet, give garanti for objektivitet og rumme et vist udviklingspotentiale.

Klassificeringsskemaets legitimitet er en betingelse for dets troværdighed og nødvendig for at overbevise de ansatte om, at der er overensstemmelse mellem deres kvalifikationer og deres indplacering i skemaet. For at kunne opfylde den betingelse bør klassificeringen af stillingerne, jobhierarkiet og de formaliserede indholdsbeskrivelser være resultatet af et samarbejde mellem de personer, der udformer skemaet, og de ansatte, som er de eneste, der kender det konkrete indhold i de forskellige stillinger.

Klassificeringens legitimitet afhænger ligeledes af, at man benytter en fremgangsmåde, som sikrer en vis objektivitet, blandt andet ved hjælp af såkaldte "blind-metoder", som tildeler klassificeringskoefficienter efter kriterier, som, når de først én gang er evalueret af repræsentanter for ledelse og ansatte, går gennem en "sort boks".

Endelig bør klassificeringerne kunne tage højde for fremtidige udviklinger i kvalifikationsbehovet, i særdeleshed gennem en formalisering af overgangene mellem de forskellige niveauer og ved at benytte generelle kriterier ved evaluering af stillingerne (som for eksempel hvor mange oplysninger, der skal indgå, eller validering af værdienheder) og ikke anvende kriterier i form af beskrivelser af operationelle færdigheder, der er specielt knyttet til de enkelte stillinger og dermed konkret placeret i tid og sted.

Når klassificeringerne bliver et resultat af en konstruktionsproces, kan det siges, at de er genstand for en læreproces.

"I denne kategori (Klassifikationer som kompetenceudviklende instrument) finder man klassifikationer, der lige fra starten er udviklet i forhold til firmaets dynamiske kvalifikationsbehov (...)"

"(...) et sådant koncept, hvor klassificeringer opfattes som et instrument til kompetenceforvaltning, (kan) aldrig blive tilfredsstillende, for så vidt som det følger en selvstændig logik i forhold til de konkrete ændringer i produktionsprocesserne og arbejdsforholdene, som det kun kan forholde sig til på en ydre og statisk facon."

² En ansvarlig for logistik fra salgsafdelingen, en overtekniker fra teknisk afdeling og en administrator fra personaleafdelingen.



" (...) målet med et klassificeringsskema (konstruerede klassifikationer) (er her) ikke alene at tage højde for udviklingen i kvalifikationer, men i de konkrete arbejds-situationer at fremme udviklingen af et kognitivt potentiale, som kan integrere en dynamisk læreproces i firmaet som helhed."

"For at kunne tage højde for de enkelte medarbejderes læreprocesser må klassificeringerne tillægges legitimitet, give garanti for objektivitet og rumme et vist udviklings-potentiale."

Papirfabrikkerne og de halvoftentlige virksomheder

Papirfabrikkerne

I papirfabrikkerne blev en ny branche-aftale om jobklassifikation anledningen til en nyvurdering af den enkeltes rolle i virksomheden. Ifølge aftalen skal klassificeringen tage hensyn til aktivitetens art suppleret med kriterier vedrørende selvstændighed/initiativ, ansvar og uddannelse/kundskabsniveau. I begge virksomheder **har de ansatte deltaget i det forberedende arbejde med at definere jobbene og har haft mulighed for at intervenere i forbindelse med deres egen indplacering.** Det stillingshierarki, der fremkommer med den nye klassificering, er temmelig forskelligt fra det foregående, ligesom det er forskelligt i de to virksomheder, og man kan sige, at det afspejler de tekniske og organisatoriske omstruktureringer, som er specifikke for hver virksomhed. Det er i øvrigt interessant at se, at den samme stilling i de to undersøgte tilfælde kan udvikle sig meget forskelligt, alt efter hvilke valg virksomheden foretager på det teknologiske område eller i forbindelse med markedsføring. Arbejdet med at tilberede papirmassen er en af de stillinger, der blevet mest opkvalificeret i PAP1 og mest nedkvalificeret i PAP2. I PAP1 har den stigende anvendelse af genbrugspapir gjort tilberedelsen af papirmassen vanskeligere, medens standardiseringen af produktionerne gør papirfremstillingsprocessen mindre kompleks. Modsat i PAP2, hvor det forhold, at virksomheden befinder sig i en niche, der fremstiller luksusprodukter, bevirker, at der fokuseres på papirfremstillingen og -forarbejdningen, medens der ikke er sket nogen teknologisk udvikling i tilberedningen af papirmassen. Særlig interessant er det, at de forskellige former for tilpasning til markedssignalerne har ført til forskelligartede udviklinger af det samme job i de to virksomheder: i det ene tilfælde flyttes den strategiske know-how til forberedelsesfasen (iblandingen af genbrugspapir i PAP1), i det andet forskydes den til efterbehandlingsfasen (opprioritering af forædlingsprocessen i PAP2). Disse to modsatte udviklinger inden for samme fag har ført til, at stillingerne er blevet vurderet

forskelligt i de to klassificeringsskemaer. Denne forskel i klassificeringen af den samme stilling understreger, at det i nogle tilfælde kan være utilstrækkeligt at anvende en og samme overenskomstfastsatte klassificering, uden at den tilpasses de enkelte virksomheders størrelse, markeder og produktionsforhold, der kan være så forskellige som i MEUB1 og MEUB2.

Denne vilje til at tilpasse den overenskomstmæssige klassificering går hånd i hånd med en grundlæggende anerkendelse af de ansattes knowhow. Således er indførelsen af EDB-styring af papirmaskinerne sket i et meget tæt samarbejde med de ansatte for at kunne udnytte deres konkrete kendskab til maskindriften og således dels forbedre arbejdsgangene og dels gøre det hurtigere og lettere for operatørerne at blive bekendt med den nye teknologi.

De halvoftentlige virksomheder

I BRASS og SIDE har udviklingen været anderledes, fordi der her på forhånd var udarbejdet en jobforvaltningsplan, som udgør en hovedakse i virksomhedsstrategien. SIDE's kompetenceudviklingsstrategi, som er baseret på ACap 2000-aftalerne, og den nærtbeslægtede strategi i BRASS tillægger på forhånd uddannelse og anerkendelse af denne stor betydning. I disse to virksomheder er klassificeringerne et resultat af forhandlinger mellem arbejdsmarkedets parter.

For Sides vedkommende er der tale om en direkte forpligtelse til at indføre en kompetenceudviklingsstrategi i henhold til ACap 2000-aftalerne, men det drejer sig i højere grad om en specifik tilpasning til forholdene i virksomheden end om en automatisk anvendelse af de bestemmelser, der er aftalt på brancheniveau. Personlige samtaler er en af hovedhjørneste-ene i den plan for kompetenceforvaltning, der blev opstillet i forlængelse af ACap 2000-aftalerne. Det er nemlig evalueringen af medarbejderens kvalifikationer og samtalen med de overordnede, som bør være bestemmende for medarbejderens faglige udvikling og eventuelle uddannelsesbehov. Det drejer sig her om at bryde³ med princippet om samme kvalifikation til samme job. Kvalifikationer er en funktion af kompetence, uanset hvilken stilling man beklæder.

**A.CAP 2000:****Aftale om personaleforvaltning i virksomheder inden for jernindustrien**

Denne aftale, der er indgået mellem GESIM (sammenslutning af virksomheder inden for metal- og mineindustrien) og alle faglige organisationer med undtagelse af C.G.T., tager sigte på følgende tre mål:

- “ ☐ at fremme en kvalifikationspolitik, som anerkender individuelle kvalifikationer;
- ☐ at fastsætte betingelserne for karriereforløb på en sådan måde, at enhver får mulighed for at avancere i forhold til sine kvalifikationer;
- ☐ at opstille en plan, der gør det muligt for enhver medarbejder at se, hvor han/hun befinder sig på et hvilket som helst tidspunkt i sit karriereforløb.”

Aftalen tager sigte på at erstatte metalindustriens overenskomstfastsatte skema baseret på et stillingskoncept med et kompetenceevalueringskoncept. Kompetence defineres her som en “anerkendt operationel know-how”, defineret i forhold til den enkelte medarbejder og ikke i forhold til det job, han/hun beklæder. A.Cap 2000 er en rammeaftale, som tager sigte på indførelse af et kompetencekoncept, som tilpasses til den enkelte arbejdsplads. Ønskes en mere detaljeret analyse, henvises til C. GAVINI 1993 *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences: de la norme aux pratiques. Le cas de la sidérurgie*, Travail et emploi nr. 57 bis, s. 49-66.

I BRASS var det sammenlægningen med en anden filial i koncernen, som gav anledning til en større ændring af klassificeringsmodellerne. På baggrund af en undersøgelse af arbejdsprocesserne på virksomheden omdefineredes stillingerne og deres indplacering i klassificeringsskemaet. Uddannelse og personlige samtaler er også her vigtige, da medarbejderne får tilbud om at deltage i kvalificerende uddannelsesaktiviteter, som er nødvendige for at beklæde visse stillinger. For eksempel har virksomheden deltaget i oprettelsen af to CAP for operatører af automatiserede anlæg i landbrugsfødevareindustrien, og disse CAP er nødvendige for at avancere til jobbet som linjechef. BRASS bibeholder en form for stillingskoncept, da et jobskift er forbundet med en ændring af kvalifikationer. Der er imidlertid taget et skridt hen imod et kompetencekoncept, eftersom medarbejderne kraftigt opfordres til at uddanne sig, og de nye kvalifikationer anerkendes i virksomheden. Et sådant system er naturligvis kun holdbart, fordi den højnelse af kvalifikationerne, som fremmes af det nye klassificeringssystem, er i god overensstemmelse med den faktiske udvikling af arbejdet i virksomheden. Der er som bekendt en tendens til, at automatisering og indførelse af EDB-styring af produktionen resulterer i, at de mindst kvalificerede job

forsvinder til fordel for job, der kræver betydeligt højere kvalifikationer.

Konklusion

Denne oversigtsmæssige gennemgang berettiger ikke til generelle konklusioner, navnlig ikke hvad angår de enkelte sektors særtræk, selv om de fremanalyserede tendenser fejlagtigt kunne forlede én til at tro dette. Når det er sagt, kan vi dog sige så meget, at der findes forskellige klassificeringslogikker. Vi har kunnet konstatere, at de virksomheder, der er tættest på at have indført en kompetencemodel, det vil sige en model, der i sin dynamik udtrykkeligt rummer det mål at hæve kompetenceniveauet, benytter nogle klassificeringssystemer, som giver mulighed for en lønmæssig anerkendelse af kompetenceforbedringer efter fastsatte - skriftlige - regler. Denne form for klassificering er tillige fremtidsorienteret, idet den opstiller overgangsmuligheder fra ét trin til et andet og fastsætter regler for anerkendelse af forbedring af kvalifikationerne og således giver karriereplanlægning en mening. Den ovennævnte logik henviser til de klassificeringer, vi har kaldt de konstruerede, fordi de ikke er baseret på en rigid an-

“(...) de virksomheder, der er tættest på at have indført en kompetencemodel (...) benytter nogle klassificeringssystemer, som giver mulighed for en lønmæssig anerkendelse af kompetenceforbedringer efter fastsatte (...) regler. Denne form for klassificering er tillige fremtidsorienteret, idet den opstiller overgangsmuligheder fra ét trin til et andet og fastsætter regler for anerkendelse af forbedring af kvalifikationerne og således giver karriereplanlægning en mening.”

3) eller at følge det brud op, der blev taget skridt til i metalindustrien i 1975 med introduktionen af begrebet klassificerende kriterier.



vendelse af ovenfra fastlagte bestemmelser, men er et resultat af en konstruktionsproces, der i vid udstrækning bygger på et samarbejde mellem de berørte medarbejdere og beslutningstagerne. I de klassificeringer, vi har betegnet som instrument for kompetenceforvaltning, er der derimod ingen relation mellem de nye former for personaleforvaltning og de reelle arbejdsprocesser, og der er således ikke tale om, at en kompetencebaseret logik har erstattet en hierarkisk. Om de klassificeringsmodeller, der er baseret på

denne logik, kan man følgelig sige, at nok repræsenterer de formmæssigt en ny form for personaleforvaltning, men ikke indholdsmæssigt. Endelig findes der organisationsformer, hvor kravene til kvalitet og fleksibilitet kan opfyldes på tilfredsstillende måde, uden at der er behov for et kompetencekoncept. Her er der ingen grund til, at klassificeringer indgår som et aktivt element i den organisatoriske omstrukturering, eftersom deres rolle er begrænset til at afspejle hierarkiet inden for de forskellige jobgrupper.

Litteraturhenvisninger

P. Capdevielle, T. Colin, B. Grasser, P. Méhaut, C. Zygmunt, 1995 *Dynamiques organisationnelles et principes cognitifs*, en forskningsrapport udarbejdet inden for rammerne af det franske ministerium for forskning og højere uddannelses tilbudsindkaldelse vedrørende analyse af temaet "Beskæftigelse, regler, signaler, kontrol", Groupe de Recherche sur l'Education et l'Emploi (arbejdsgruppen vedrørende uddannelsesforskning og beskæftigelse - G.R.E.E.), Nancy, Frankrig.

G. Donnandieu, P. Denimal, 1993 *Classification-qualification: de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Editions liaisons, Paris.

B. Grasser, 1994 *Organization and Work Situations: which Sources for Learning Process?* European Association of Labour Economists (EAL), Sixth Annual Conference, Warszawa, 22.- 25. september 1994.



Læring på arbejdspladsen i forbindelse med organisatoriske ændringer i forarbejdningsindustrien



Jeroen Onstenk

forsker ved
Afdelingen for
Kultur, Ulighed,
Erhverv og
Undervisning

(COBO) på SCO-Kohnstamm
Instituttet ved Amsterdams
Universitet

Indledning

Læring på arbejdspladsen får større og større betydning for arbejdstagernes kvalificering i og til nye organisationsformer. Arbejdstagerne gennemgår på arbejdspladsen en uformel og villet læreproces i tæt tilknytning til deres nuværende/fremtidige arbejde.

Den moderne teknologi, de voksende krav på markedet samt ønsket om at kunne forene effektivitet og kvalitet bevirker, at der dukker nye former for produktionstilrettelæggelse op. Nogle af de karakteristiske træk ved dette nye paradigme er, at arbejdsgruppen fungerer som en basisenhed (i stedet for skarpt opdelte arbejdsfunktioner), og at arbejdet indeholder en større grad af uforudselighed (og dermed et større behov for at løse problemerne her og nu i selve arbejdsituationen). Denne organisationsform har betydelige konsekvenser for kvalifikations- og kompetencekravene. Foruden at der ofte stilles større krav til formuleringsevne og proceskendskab, bliver nøglekvalifikationer, systemforståelse og bred kunnen af stor betydning (Onstenk, 1992). I betragtning af de stigende krav om fleksibilitet skal de ansatte endvidere have en høj grad af mobilitet og tænke på deres karriere. I praksis eksisterer der flere knap så avancerede former, såsom de nye former for taylorisme og "lean production" (Van Hoof, 1991). Men også her oplever man, at arbejdsfunktionerne er blevet mere komplekse, selv om der samtidig sker en

begrænsning i de ansattes autonomi (Steijn & De Witte, 1992).

Nøglekvalifikationer med hensyn til arbejdsmetode og på det sociale og kommunikative plan såvel som på det strategiske plan, nye former for faglige kvalifikationer - med vægt på problemløsning - og evnen til selvstændig læring, det er de vigtigste kort, som den moderne arbejdstager skal have på hånden. Men det påhviler ikke udelukkende undervisningsinstitutionerne og de grundlæggende erhvervsuddannelser at sørge for tilvejebringelsen af disse kvalifikationer. Virksomhederne må ligeledes profilere sig på det pædagogiske område og skabe mulighed for, at medarbejderne kan videreudvikle deres kompetencer. Virksomhedernes medarbejdere deltager i stigende grad i uddannelsesaktiviteter, men arbejdet i sig selv bør også have en læreeffekt. Organisatoriske ændringer åbner nye muligheder for erhvervelse af kvalifikationer på arbejdspladsen. Ethvert indgreb i produktionsprocessens tekniske og organisatoriske sider er samtidig et indgreb i arbejdspladsens læringsmuligheder. Udfordringen ligger i at integrere personlig udvikling og organisatorisk udvikling ved hjælp af noget, man kunne beskrive som en form for udviklende kvalifikationsanalyse (jf. Engeström, 1987, 1994).

Læring på arbejdspladsen

Læring på arbejdspladsen er ikke en ustruktureret læreform. Den eneste

“Virksomhedernes medarbejdere deltager i stigende grad i uddannelsesaktiviteter, men arbejdet i sig selv bør også have en læreeffekt. Organisatoriske ændringer åbner nye muligheder for erhvervelse af kvalifikationer på arbejdspladsen. Ethvert indgreb i produktionsprocessens tekniske og organisatoriske sider er samtidig et indgreb i arbejdspladsens læringsmuligheder. Udfordringen ligger i at integrere personlig udvikling og organisatorisk udvikling ...”

“Læring på arbejdspladsen er ikke en ustruktureret læreform.”



“Når man analyserer mulighederne for læring på arbejdspladsen, er det vigtigt at undersøge, i hvilken grad arbejdets forskellige dimensioner (...) fremmer og stimulerer en arbejdsrelateret læreproces og skaber egnede rammer herfor. I den forbindelse kan man sige, at det didaktiske udbud er en bestanddel af arbejdspladsens didaktiske potentiale ...”

forskel er, at læreprocessen ikke finder sted i et pædagogisk miljø (på skole eller kursus), men foregår i selve arbejds-situationen. Læreprocessen bygges op omkring indholdet og strukturen i den arbejdspraksis, medarbejderen oplæres i.

Begrebsafklaring

Der er i den seneste tid opstillet forskellige strategier og koncepter til analyse af uformelle og integrerede læreprocesser. Både inden for arbejdspsykologi og inden for moderne kognitiv psykologi understreger man på basis af stadig flere undersøgelser betydningen af kontekstbestemt indlæring i “virkelige” situationer. Når det gælder læring på arbejdspladsen udgør selve arbejds-situationen (arbejdsopgaven, arbejdsledelsen, arbejdstilrettelæggelsen og det faglige miljø) læringsmiljøet. Læreprocessen bygges da op omkring indholdet af og strukturen i den erhvervspraksis, der er gældende for den pågældende medarbejders felt. Man må skelne mellem læring på arbejdspladsen og på den anden side uddannelse på arbejdspladsen, der kendetegnes ved eksplicit pædagogisk struktur - for eksempel ved udtrykkeligt fastlagte uddannelsesmål og -planer - aktiv medvirken af en underviser eller inddragelse af undervisningsmateriale (skriftligt materiale, EDB- eller videomateriale osv.), praktikopgaver og teoretiske prøver (De Jong, 1991; Onstenk, 1994). Læring på arbejdspladsen er en proces med flere dimensioner, som udformes forskelligt, afhængigt af arbejdets forskellige dimensioner og arbejds-situationen. Den sociale organisering af arbejdet (samarbejde og koordination) spiller en væsentlig rolle (støtte og incitament) for tilegnelsen af kvalifikationer. Et arbejde kan betragtes som en læreproces i sig selv: en læreproces i forbindelse med udførelsen af de enkelte operationer og aktiviteter og i løsningen (“mastering”) af de problemer, som opstår under arbejdet (Frei, Duell og Baitsch, 1984; Engeström, 1994). Kompetence opnås ikke kun gennem udførelse af arbejdsaktiviteterne, men er forbundet med arbejdsprocessens forløb (Engeström, 1987; 1994). Færdigheder, kundskaber, motiver og mål er integreret i arbejdsaktiviteterne. Undersøgelser af hvordan læring på arbejdspladsen fo-

regår (Raizen, 1994; Lave og Wenger, 1991) understreger betydningen af kognitive læreprocesser (“cognitive apprenticeship”, Brown, Collins og Duquid, 1989) og af betydningen af at bruge det fysiske, symbolske og sociale miljø (hjælpemidler, sociale kontakter til kolleger og ledelse). Læringen foregår under arbejdets udførelse, men er især baseret på det konkrete fysiske og symbolske miljø. Arbejdspladsens sociale miljø er ligeledes vigtigt. I den sammenhæng drejer det sig især om overførsel af situationsbundne kundskaber og færdigheder gennem kommunikation med kolleger og ledere.

Det er vigtigt at slå fast, at udførelsen af en arbejdsopgave er tæt forbundet med gruppekulturen i det arbejdsteam, man indgår i. Medarbejderne skal således have den rette “habitus” (Windolf, 1981), hvilket vil sige, at de skal assimilere koncernens, virksomhedens og arbejdsgruppens kultur, normer og værdier. Men det betyder også, at de skal lære at fungere inden for en organisation og forholde sig til de forskellige grupper i virksomheden under hensyntagen til hierarkiet og styrkeforholdene. Denne læreproces er vigtig, ikke blot når en person kommer ind i en organisationsstruktur (eller begynder at arbejde, som det er tilfældet for læringerne i de grundlæggende erhvervsuddannelser), men også i forbindelse med større ændringer i arbejdsfunktionerne eller i den organisationsstruktur, man arbejder i.

Læreprocessen bør ikke begrænses til de (nye) arbejdskrav, men også sigte mod forbedringer og nyudvikling (Engeström, 1994). Dette gælder ikke kun for ledere og mellemledere; også de menige arbejdstagere bør tilpasse sig dette sigte (Nyhan, 1991; Onstenk, 1992). Hvis arbejdstagerne skal kunne udvise kritisk sans og reflektere over deres eget arbejde - historik, afprøvning af hypoteser og arbejds-mål - drejer det sig om at forbedre deres evne til at lære, til at tænke selv og reagere adækvat på eventuel feedback såvel som at gøre dem mere indstillet på at reflektere over de problemer, der opstår i arbejdet, med henblik på at kunne tage vedtagne normer op til revision og lære at lære.



Figur 1: Det didaktiske potentiale i arbejdssituationen

A. Kvalifikationer og det kognitive potentiale hos medarbejderen

Uddannelse
Erfaring
Indlæringsevne

B. Medarbejdernes vilje til at lære

Motivation til at lære
Aktivt og passivt indlæringsberedskab
Modstand mod at lære

C. Det didaktiske udbud på arbejdspladsen

Arbejdets karakteristika:
Bredt indhold, alle aspekter af jobbet
Nye problemer, metoder, teknik, produkter
Interne og eksterne organisationsmuligheder
Fyldestgørende kontaktmuligheder
Beslutnings- og handlefrihed

Arbejdsomgivelser
Feedback og forklaringer fra kolleger og ledere
Information: aktivitet; interaktiv simulering på edb
De materielle forhold på arbejdspladsen

D. Uddannelsesudbud på arbejdspladsen

Strukturering af læremuligheder
Deltagelse i innovation
Struktureret uddannelse på arbejdspladsen

Kilde: Onstenk, 1994

Det didaktiske potentiale i arbejdssituationen

Når man analyserer mulighederne for læring på arbejdspladsen, er det vigtigt at undersøge, i hvilken grad arbejdets forskellige dimensioner (arbejdsaktiviteten, arbejdsledelse, arbejdsorganisering, det sociale miljø) fremmer og stimulerer en arbejdsrelateret læreproces og skaber egnede rammer herfor. I den forbindelse kan man sige, at det didaktiske udbud er en bestanddel af arbejdspladsens didaktiske potentiale (Baitsch & Frei, 1980; Onstenk, 1994).

Det didaktiske potentiale (se figur 1) udtrykker blot chancen for, at der igangsættes læreprocesser i en given arbejds-

situation. Denne chance er resultatet af samspillet mellem medarbejdernes egenskaber (kvalifikationer, indlæringsevne og vilje til at lære) og de læremuligheder, der gives på arbejdspladsen. Med andre ord: for at der kan foregå en læreproces på arbejdspladsen, er det nødvendigt, at de ansatte er i stand til at lære (tilstrækkelig uddannelse, erfaring og indlæringssevne), at de ønsker at lære (motivation og vilje), samt en arbejdssituation, der giver mulighed for at lære. Læreprocessen styres på den ene side af den, der er i gang med at lære, og som må være i stand til at identificere en læresituation, foretage en udvælgelse og udnytte læresituationen, og på den anden side af arbejdsomgivelserne. Det afgørende er, at læreprocessen forbedres gen-

“Det didaktiske potentiale udtrykker blot chancen for, at der igangsættes læreprocesser i en given arbejdssituation. Denne chance er resultatet af samspillet mellem medarbejdernes egenskaber (kvalifikationer, indlæringsevne og vilje til at lære) og de læremuligheder, der gives på arbejdspladsen.”

“Det afgørende er, at læreprocessen forbedres gennem en styrkelse af det didaktiske miljø.”



“Flere faktorer virker stimulerende på læreprocessen: støtte og feedback, tilskyndelse til at tænke selv, og at der gives plads til, at medarbejderne eksperimenterer og selv finder løsninger på problemerne.”

nem en styrkelse af det didaktiske miljø. Ofte viser det sig umuligt at formulere konkrete detaljerede mål for læreprocessen. Her er der en klar forskel fra en uddannelse med præcist formulerede mål og resultater, der kan evalueres (Kruijd, 1991).

Dette betyder dog ikke, at en mere global bedømmelse af resultaterne er umulig, det være sig på den ansattes plan (forbedring af det faglige) eller på virksomhedens plan (produktivitet, antal begåede fejl, fleksibilitet), eller at det er umuligt at analysere de konkrete læreprocesser.

Når læringen er direkte forbundet med de generelle forhold på arbejdspladsen og arbejdets struktur, afhænger læremulighederne af arbejdets indhold og kompleksitet, af graden af beslutnings- og handlefrihed og af mulighederne for social kontakt. Enhver organisatorisk ændring og enhver forbedring af arbejdspladsens kvalitet afsætter god plads til at forbedre mulighederne for læring på arbejdspladsen gennem en udvidelse af arbejdsindholdet og vægtning af selvstyrende aktiviteter (WEBA, 1989). Men virksomhedens læringskultur er ligeledes vigtig, (i hvilket omfang er virksomheden lærende, og er det en organisation, der består af lærende personer) (Stahl et al., 1993). Flere faktorer virker stimulerende på læreprocessen: støtte og feedback, tilskyndelse til at tænke selv, og at der gives plads til, at medarbejderne eksperimenterer og selv finder løsninger på problemerne. Man kan f.eks. forestille sig arbejds-møder eller kvalitetsgrupper, hvor medarbejdere og ledere gennemgår de problemer, der regelmæssigt opstår under arbejdet for at finde løsninger og forbedre forholdene. Man kan også forestille sig mere uformelle samtaler i kaffepausen, ligesom de fotokopimaskinmontører, som fortæller hinanden gode historier om maskiners eller kunders mærkværdigheder (Raizen, 1994). På den måde “giver de frit løb” og får udvekslet erfaringer om løsningen af specifikke, komplekse problemer. Sådanne udvekslinger er nødvendige, især fordi den korrekte fremgangsmåde ikke altid er klart defineret, eftersom den er situationsbunden og kan være påvirket af gældende normer i vedkommende erhverv eller virksomhed, for eksempel hvad

angår tempo, kvalitet og service (Lave og Wenger, 1991).

Kvalificerende effekter af organisationen i forarbejdningsindustrien

Efter anmodning fra CEDEFOP (Det Europæiske Center for Udvikling af Erhvervsuddannelse) gennemførte SCO i 1992 den nederlandske delundersøgelse inden for rammerne af det europæiske forskningsprojekt “Virksomhedernes rolle i kvalifikationsudviklingen: uddannelse og uddannende effekter af arbejdstilrettelæggelsen i virksomheden” (Onstenk og Voncken, 1993). Det vigtigste punkt i undersøgelsen angik samspillet mellem det nationale kvalifikationsudviklingssystem (erhvervsrettet undervisning og voksenuddannelse) og udviklingen af nye former for produktionstilrettelæggelse. Det drejede sig mere nøjagtigt om at undersøge virksomhedernes bidrag til tilvejebringelse af kvalifikationer og forholdet mellem kvalifikationer, der er erhvervet i løbet af en arbejdskarriere, og dem, der er erhvervet via undervisningssystemet. Forskerne beskæftigede sig ikke kun med virksomhedsuddannelserne, men også læringen i arbejds-situationen, dvs. de kvalificerende effekter af virksomhedsorganisationen. De gennemgik to case studies i forarbejdningsindustrien: en grundig virksomhedsanalyse og en dybtgående undersøgelse af de virksomhedsinterne uddannelser og læreprocesserne på arbejdspladsen i en produktionsafdeling. Det drejer sig om virksomheder, der for nylig har indført nye organisationsformer samtidig med indførelsen af EDB og ny teknologi. Den teknologiske udvikling i forarbejdningsindustrien går meget hurtigt, og investeringerne pr. arbejdsplads stiger voldsomt. Arbejdets karakter ændrer sig, idet de manuelt eller sensorisk betjente produktionsprocesser, som blev udført af den dårligst uddannede del af arbejdsstyrken, erstattes af automatiserede produktionsprocesser, hvor arbejdet i højere grad består i en abstrakt processtyring, som indebærer et betydeligt ansvar i betragtning af risikoen for blokering og deraf følgende standsningsomkostninger. Denne udvikling - som i øvrigt har et meget ujævnt forløb - påvirkes, foruden af indførelsen af ny teknologi, også af de stigende krav på miljøområdet og



arbejdsmiljøreglerne. Også udviklingen i markedsstrukturen, hvor kvalitetsprodukter indtager en fremherskende plads, spiller en vigtig rolle (Bilderbeek et al., 1992). Desuden drejer det sig om sektorer, der traditionelt beskæftiger mange lavt uddannede; på grund af skiftehold og det lavt kvalificerede arbejde har de et relativt negativt ry.

Operatørernes arbejde i forarbejdningsindustrien er sædvanligvis et spørgsmål om rutine. Derfor har arbejdstagerne et lavt uddannelsesniveau, når de ansættes i virksomheden. Lidt efter lidt klatrer de op ad rangstigen, og først efter lang tids oplæring har de opnået det nødvendige kendskab til deres specielle arbejdsområde. Med andre ord, er udgangspunktet i forarbejdningsindustrien oplæring på arbejdspladsen på lavt niveau. Automatisering og indførelse af EDB er i færd med at ændre dette system: knowhow og kendskab til forarbejdningsprocessen, markedet/forbrugeren, de tekniske hjælpemidler og organisationen er ved at blive de vigtigste aspekter af arbejdet. Den nye form for arbejdstilrettelæggelse kendetegnes ved en organisering i arbejdsgrupper. Funktionerne bliver mere alsidige (klargøring, produktion, kontrol), og funktioner som vedligeholdelse og kvalitetskontrol samles i én og samme arbejdsfunktion.

Penicillinfabrikken

Den første case study er gennemført på en medicinalfabrik, hvor indførelsen af EDB totalt har ændret produktionsstyringssystemet i fremstillingen af råmateriale til penicillin radikalt. Forandringerne kan kort sammenfattes i to hovedelementer: automatisering/indførelse af EDB og kvalitetskontrol.

Processtyringen, der før var maskinel, er nu blevet automatiseret, endog fjernstyring er kommet ind i billedet. Operatørfunktionen har udviklet sig i overensstemmelse hermed: fra at have haft et ukompliceret, afgrænset arbejde skal operatøren nu varetage en betydeligt bredere række af arbejdsfunktioner. Denne udvikling har gået sin gang og er nu resulteret i en fase, hvor operatørernes arbejdsfunktioner er blevet udvidet, men hvor der samtidig er sket en vis speciali-

sering. Operatørerne varetager i øjeblikket kontrol- og planlægningsfunktioner: situationsvurdering, styring, kontrol med forsyningen af råmaterialer. For dem er der tale om en interessant udfordring og en velkommen fornyelse af arbejdet. Hvor det tidligere drejede sig om at få en vis rutine og erhverve kendskab til systemet under arbejdet, ganske enkelt gennem gentagelse, har man i dag den helt omvendte situation: for at udføre en arbejdsfunktion må man først forstå, hvorfor noget fungerer på en bestemt måde. Man må kende konsekvenserne af de forskellige, mulige aktioner. Desuden er kendskab til den samlede proces blevet meget vigtigere. Det er ikke længere kvalifikationer på lavniveau, der kræves, men på mellemniveau. Følgelig foregår læreprocessen på et højere niveau. Men der er tale om nye fabrikker og nye processer, og den mulige sammenhæng mellem årsag og virkning er endnu relativt ukendt. Der er således tale om en egentlig læreproces: det er nødvendigt at eksperimentere og høste erfaringer. Selve forarbejdningsprocessen er ikke synlig på dataskærmen: i langt de fleste tilfælde er det softwareprogrammet, der er tilpasset. Tidligere sås ændringerne tydeligt på kontrolpanelet, der kunne installeres en ny knap eller et måleinstrument. Det er nu meget vanskeligere at få et overblik over processen i sin helhed. Det er årsagen til, at nogle operatører foretrækker at arbejde med to skærme samtidig i stedet for en, mens andre foretrækker stadig væk at benytte det gode gamle vægdiagram. Med indførelse af fjernbetjening forsvinder en vigtig kontrolform, nemlig den direkte kontakt med produktionen (rystelser, en motor der sætter ud, lyde). Det er derfor vigtigt med god kommunikation mellem kontrolposten og de mennesker, der befinder sig i fabrikken.

Den anden røde tråd er kvalitetskontrollen. I de seneste år er der indført kvalitetsstyringsprogrammer med det formål at forbedre produktionsprocessen, både for at kunne opfylde nye krav i produktionen og på markedet. Målet med et sådant altomfattende kvalitetsprogram er at gennemgå hvert led i kæden. Produktets og produktionens kvalitet, hensyntagen til forbrugerne og personalets opfyldelse af kvalitetskravene, det er hvad der skal forbedres. Arbejdsformen må tilpasses det ønskede resultat, og

“De har lært at forholde sig kritisk til de ting, som de førhen gjorde automatisk, de interesserer sig for at finde den bedste måde at løse et problem på, og de er indstillet på at lære af hinanden. At lære er nu en naturlig, integreret del af arbejdet.”



“Det forløb, som lærlingen gennemgår for at blive allround-medarbejder, er en uformel, men struktureret læreproces (...)”

“For at blive godkendt som en virksomhed, der opfylder ISO-standarderne, skulle virksomheden udarbejde en detaljeret beskrivelse af de forskellige opgaver og funktioner og opstille en fortegnelse over risici og problemer. Disse beskrivelser var et udmærket udgangspunkt for diskussioner i produktionsgrupperne og for iværksættelse af jobspecifikke uddannelsesforløb.”

“De ansattes evne til at lære kan fremmes gennem højnelse af deres uddannelsesniveau og udvikling af aktive læreprocesser (...)”

“De ansatte vil være mere indstillet på at lære, hvis virksomheden belønner læreprocesser, opfordrer medarbejderne til at stille spørgsmål og opretter stillinger som produktionslinjeleder (...)”

arbejdsholdene i produktionen fastlægger selv hvilke konkrete mål, der skal nås for hvert enkelt produkt/serie, såvel som hvilke målingsinstrumenter, der skal anvendes som indikatorer. Det er værd at bemærke, at der i disse programmer lægges stor vægt på, at de ansatte, individuelt eller i grupper, bidrager til kvalitetskontrollen, idet der appelleres til deres ansvarsfølelse. Hvilket gør den interne kommunikation endnu vigtigere.

Hvor der før i tiden primært var tale om ad hoc oplæring, er der nu tale om strategiske, systematiske, planlagte uddannelser, som suppleres med læring i arbejdsituationen. Derved forstås såvel en læreproces, der finder sted under en virksomhedsinstruktørs tilsyn og den læreproces, der finder sted gennem samtaler med kolleger og arbejdslederen. Operatørerne i de afdelinger, der har været med i undersøgelsen, udviser en højere grad af kritisk sans og har større lyst til at kommunikere. I takt med at de får mere ansvar, opstår der en slags “logistisk kontrol” af processens forudgående og efterfølgende faser, idet operatørerne ikke længere begrænser sig til deres egen arbejdsfunktion, men også kontrollerer kvaliteten af de andres arbejde. De har lært at forholde sig kritisk til de ting, som de førhen gjorde automatisk, de interesserer sig for at finde den bedste måde at løse et problem på, og de er indstillet på at lære af hinanden. At lære er nu en naturlig, integreret del af arbejdet. Det sker oftere, at operatørerne selv tager initiativ til at bede om at få noget forklaret af en virksomhedsinstruktør, en leder eller en kollega. De har samtidig mulighed for at specialisere sig og således at kunne hjælpe alle deres kolleger inden for et bestemt område. Det bliver på den måde meget mere eftertragtet at have en bestemt uddannelse eller bestemte kvalifikationer. Virksomhedens karrierestrategi tager hensyn til denne udvikling ved at anerkende generelle og specialiserede kvalifikationer. Førhen var overoperatør (“allround”) det højeste, en operatør kunne nå til; nu kan en operatør blive specialist ved at kombinere uddannelse og erfaring.

Kit- og fugematerialefabrikken

Selv om rutine generelt bliver mindre vigtig for operatørerne i forarbejdningsindustrien, spiller den stadig en stor rolle i den anden case study, hvor arbejdsprocessen ikke har ændret sig ret meget. Den omhandlede fabrik, som fremstiller kit og fugemateriale, forarbejder produkter direkte til forbrugermarkedet; arbejdsstrukturen har her gennemgået en stor forandring, og kvalitetsniveauet er blevet mærkbart hævet, uden at der er sket større ændringer i produktionsprocessen. Visse dele af processen er dog blevet automatiseret, men der er stadig tale om en produktionsproces, som omfatter adskilte arbejdsgange, der styres manuelt. Innovationen består her især i kontrol og forbedring af produktionens kvalitet med henblik på at leve op til de nye markeds- og lovgivningskrav. Fornyelsesprocessen kan inddeles i to faser. Den organisatoriske fornyelsesstrategi, der indførtes i en første fase, har vist sig at være formålstjenlig til løsning af de nye problemer, virksomheden stod overfor. Den nye organisationsform (produktionsgrupper) blev oprindelig indført på grund af personaleproblemer. Da virksomheden efterfølgende blev stillet over for øgede kvalitetskrav (ISO standard), viste det sig, at den nye struktur med inddeling i produktionsgrupper var et godt udgangspunkt.

Den første fase af fornyelsesprocessen bestod i at omsætte produktionsgruppekonceptet i praksis. Det vil sige, at de mindre vedligeholdelses- og kvalitetskontrollfunktioner skulle ind i det praktiske produktionsarbejde. Under den nye struktur foregår den daglige planlægning af produktionen på arbejdspladsen. Arbejdet bliver dermed mere afvekslende, arbejdsopgaverne er mere sammensatte, og de ansatte får en højere grad af selvstændighed og større handelfrihed. Nu er der ikke længere fare for at miste det samlede overblik over processen eller glemme de kvalitets- og sikkerhedsmæssige aspekter. Omlægningen af arbejdsorganiseringen er forbundet med en omlægning af arbejdsfunktionernes struktur. Virksomheden har indført en karrierplan, som giver arbejdstagerne mulighed for at stige fra lærlingestatus til “allround-produktionsarbejder” med muligheder for i princippet at blive forfremmet til leder



på lavere niveau. Uddannelsen foregår hovedsagelig på arbejdspladsen under en arbejdsleders eller en erfaren kollegas opsyn og ved skift mellem forskellige arbejdsfunktioner. Det system, der bruges til bedømmelse af de ansatte, tager hensyn til såvel uddannelse og oplæring på arbejdspladsen (hovedsagelig ved skift mellem forskellige funktioner og opgaver) som medvirken ved oplæring af andre arbejdstagere. Ved hjælp af arbejdsfunktionsklassifikationen og bedømmelsessystemet evaluerer og belønner virksomheden de ansattes erhvervede kvalifikationer. Det forløb, som lærlingen gennemgår for at blive all-roundmedarbejder, er en uformel, men struktureret læreproces, hvor arbejdstagerne gennem vejledning og støtte fra arbejdsledere og kolleger får mulighed for at lære at udføre forskellige arbejdsopgaver i produktionsprocessen. Samtidig får de et samlet overblik over produktionen, bevidstgøres om betydningen af kvalitetsaspektet og lærer at planlægge processen. Parallelt med denne turnusoplæring sætter virksomheden stor tid af til samråd i arbejdsgrupperne for at fremme udvekslingen af erfaringer og give de ansatte mulighed for at tale med andre om de problemer, de måtte stå med.

I løbet af den anden fase af fornyelsesprocessen, hvor det drejede sig om at opnå anerkendelse i henhold til ISO-9000 standarderne (internationale kvalitetsstandarder), og hvor miljø- og sikkerhedsaspekter spillede en stor rolle, valgte virksomheden hovedsagelig mere formelle uddannelsesformer. Målsætningen om at opfylde ISO-standarderne talte for en formalisering af kvalifikationerne. Der er imidlertid et samspil mellem formaliseringen af produktionsprocessen og formaliseringen af uddannelserne. For at blive godkendt som en virksomhed, der opfylder ISO-standarderne, skulle virksomheden udarbejde en detaljeret beskrivelse af de forskellige opgaver og funktioner og opstille en fortegnelse over risici og problemer. Disse beskrivelser var et udmærket udgangspunkt for diskussioner i produktionsgrupperne og for iværksættelse af jobspecifikke uddannelsesforløb. Basiskundskaber (nederlandsk, regning) er nødvendige for at få produktionsgrupperne til at fungere bedre, for at kunne følge produktionsforskrifter og

sikkerhedsregler, og for at give adgang til en faglig uddannelse. Og en sådan faglig uddannelse er nødvendig for at kunne leve op til kvalitetskravene. Uddannelserne er specielt orienteret mod den faglige praksis og foregår på selve arbejdspladsen. Både hvad angår erhvervelsen af basiskundskaber og de faglige uddannelser har virksomheden udarbejdet specielle kurser på basis af eksempler og projekter, der har en direkte sammenhæng med virksomhedens faglige praksis. Et af projekterne består i at vurdere sikkerhedsaspekterne på de pågældende arbejdstageres arbejdsplads ud fra kriterier, der er opstillet i undervisningsmaterialet. Eleverne opfordres til at udspørge deres overordnede i forbindelse med kurserne, og de overordnede uddannes tilsvarende for at kunne svare på spørgsmålene.

Forbedring af det didaktiske potentiale

De omhandlede case studies viser, hvilke muligheder og hvilke problemer der kan være, når en virksomhed ønsker at forbedre det didaktiske potentiale og integrere læring og uddannelse på arbejdspladsen. Eksemplerne illustrerer ligeledes, at såvel virksomheder med avanceret teknologi (eksempel 1) som virksomheder med relativt ukomplicerede arbejdsprocesser (eksempel 2), kan iværksætte nyskabende initiativer og udvikle sig til en lærende organisation. En ny uddannelsespolitik er for tiden under udvikling i forarbejdningsindustrien; det er en mere strategisk politik, som i højere grad er integreret i virksomhedspolitikken, og som karakteriseres ved et samspil mellem uddannelse og læring på arbejdspladsen. Man sigter især mod en alsidighed i uddannelse og kvalifikationer, således at de ansatte vil kunne indgå i forskellige arbejdsituationer. De ansatte skal have et mere abstrakt kendskab til systemet, lære at kommunikere, planlægge og tilrettelægge og tage et større ansvar for deres eget arbejdsområde, som er blevet mere kompleks.

Undersøgelsen viser klart, at virksomhederne kan øve indflydelse på forskellige aspekter af det didaktiske potentiale. De ansattes evne til at lære kan fremmes gen-

“Virksomhederne må tilstræbe at øge antallet af læringsfremmende og -understøttende aktiviteter og hjælpemidler på arbejdspladsen, så vidt muligt inden for rammerne af den daglige arbejds-gang.”

“Det vigtigste er uden tvivl at udvide mulighederne for at lære i arbejds-situationen (afveksling i funktionerne; problemløsning), og udnytte de læremuligheder, der ligger i kommunikationen med kolleger og ledere.”



nem højnelse af deres uddannelsesniveau og udvikling af aktive læreprocesser (ved at få dem til at stille spørgsmål, lade dem besvare en opgave, der vedrører deres arbejdsfunktion). De ansatte vil være mere indstillet på at lære, hvis virksomheden belønner læreprocesser, opfordrer medarbejderne til at stille spørgsmål og opretter stillinger som produktionslinjeleder; disse bør være kvalificeret til at vejlede nye arbejdstagere, give dem feedback og svare på deres spørgsmål. Hermed øges uddannelsesudbuddet samtidig.

Vi har set, at der er forskellige måder at skabe arbejdsforhold på, som kan tilskynde personalet til at lære ved at bringe mere afveksling og større bredde ind i arbejdsfunktionerne, der giver mulighed for at opnå erfaring med nye problemer, produkter, materialer eller andre udfordringer, arbejdsfunktioner, som også er kendetegnet ved, at de rummer mulighed for intern og ekstern organisering og for social kontakt. Vi har også analyseret forskellige former for organisationskultur, som er baseret på større selvstændighed og deltagelse fra arbejdstagernes side, samt på karriereplaner og positive rammer for læring. De nye kvalifikationskrav medfører en øget uddannelsesindsats, men også styrkelse af en ny type læreproces på arbejdspladsen og i forbindelse med udførelsen af selve arbejdsopgaven (ved hjælp af turnusordninger). Det drejer sig om at skabe større sammenhæng mellem henholdsvis uddan-

nelse og individuelle eller kollektive læreprocesser på arbejdspladsen. Efter som disse forandringer ikke sker tilfældigt, må det prioriterede mål være at kombinere formelle kurser (så vidt muligt centreret om det pågældende arbejde) og læreprocesser på arbejdspladsen. Virksomhederne må tilstræbe at øge antallet af læringsfremmende og -understøttende aktiviteter og hjælpemidler på arbejdspladsen, så vidt muligt inden for rammerne af den daglige arbejdsdag. Og det drejer sig ikke kun om at benytte undervisningsmateriale (skriftligt materiale, eksempler, praktiske opgaver), der er relateret til arbejdspladsen. Det vigtigste er uden tvivl at udvide mulighederne for at lære i arbejdssituationen (afveksling i funktionerne; problemløsning), og udnytte de læremuligheder, der ligger i kommunikationen med kolleger og ledere. Gruppelederen er ansvarlig for de sekundære forhold og den globale arbejdsorganisering inden for de grænser og mål, der er fastsat af virksomheden. Dette betyder, at lederens opgaver med at koordinere, motivere, stimulere og undervise udvides. Som den, der fordele de forskellige arbejdsaktiviteter mellem medarbejderne, spiller lederen derfor en væsentlig rolle i struktureringen af læreprocesserne på arbejdspladsen. Etableringen af produktionsgrupper og integrerede arbejdsfunktioner forbedrer mulighederne for læring, hvoraf de vigtigste aspekter ligger i lederens rolle, turnusordningerne og samarbejdet og samtalerne med kollegerne.

Bibliografi

Baitsch, C. & Frei, F. (1980). *Qualifizierung in der Arbeitstätigkeit*. Bern: Verlag Hans Huber

Bilderbeek, R.H., Alders, B.C.M. & Buitelaar, W.L. (1992). *Procesgericht produceren. Vernieuwing in organisatie, functies en kwalificaties*. Haag: COB/SER

Brown, J.S., Collins, A. & Duguid, P. (1989). Situated cognition and the culture of learning. *Educational Researcher*, 18, 32-42

Engeström, Y. (1994). *Learning for change: new approach to learning and training in companies*. Genève: ILO

Frei, F., Duell, W. & Baitsch, C. (1984). *Arbeit und Kompetenzentwicklung. Theoretische Konzepte zur Psychologie arbeitsimmanenter Qualifizierung*. Bern: Verlag Hans Huber.

Hoof, J. van (1991). Balanceren tussen prestaties en tegenprestaties. Een bijdrage aan de discussie over de veranderende rol van het personeelsbeleid. *Tijdschrift voor Arbeidsmarktvraagstukken*, 7, 3, 56-63

Jong, J.A. de (1991). Vormen van opleiding op de werkplek. Peters, J.J., Ommeren, R.J.J.M., Schramme, P.W.J. & Thijssen, J.G.L. (Red.) *Gids voor de Opleidingspraktijk*. Houten: Bohn, Stafleu, Van Loghum, deel 6.20 Jon, 1-15

Matthews, D., Oates, T., Levy, M. & Work Based Learning Project Team (1992). *Work based learning - Strategies for structuring learning opportunities in the workplace and implementing work based learning*. Bristol: The Staff College

Méhaut, Ph. & Delcourt, J. (1993). *The role of the enterprise in generating qualifications. The training*



impact of work organization. Draft-report. Berlin: CEDEFOP

Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge/New York: Cambridge University Press.

Nyhan, B. (1991). *Developing People's Ability to Learn*. Bruxelles: Eurotecnet/EIP

Onstenk, J.H.A.M. (1992). Skills needed in the work place. Tuijnman, A. & Kamp, M. van der, *Learning across the lifespan*. London: Pergamon Press, 137-156

Onstenk, J.H.A.M. & Voncken, E. (1993). *Kwalificatieverwerving in de onderneming. Samenvatting en conclusies van de Nederlandse macrostudie en casestudies*. Intern rapport. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut

Onstenk, J.H.A.M. (1994). *Leren en opleiden op de werkplek. Een verkenning in zes landen*. Bunnik: A&O/MGK

Raizen, S. (1994). Learning and Work: The Research Base. In: OECD (Ed.). *Vocational Education and Training for Youth: Towards coherent Policy and Practice*. Paris: OECD, 69-114

Scribner, S. (1984). Studying work intelligence. Lave, J. & Rogoff, B. (Eds.), *Everyday cognition: its development in social context*. Cambridge, Ma.: Harvard University Press, 9-40

Simons, P.R.J. (1990). *Transfervermogen*. Oratie. Nijmegen: KUN

Stahl, T., Nyhan, B. & D'Aloja, P. (1993). *The learning Organisation. A Vision for Human Resource Development*. Bruxelles: Eurotecnet Technical Assistance Office

Steijn, A.J. & Witte, M.C. de (1993). *De Januskop van de industriële samenleving. Technologie, arbeid en klassen aan het begin van de jaren negentig*. Alphen a.d. Rijn: Samson Bedrijfsinformatie

WEBA (1989). *Functieverbetering en organisatie van de arbeid. Welzijn bij de arbeid (WEBA) gelet op de stand van de arbeids- en bedrijfskunde*. Voorburg: Directoraat van de Arbeid van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Windolf, P. (1981). *Berufliche Sozialisation. Zur Produktion des beruflichen Habitus*. Stuttgart: F. Enke Verlag



Gisela Dybowski

Vicedirektør i
hovedafdelingen
„Curriculumforskning“
i Bundesinstitut für
Berufsbildung
(BIBB) Berlin. Tidligere
mange års arbejde i projekter
vedrørende „humanisering af
arbejdslivet“, her navnlig på
områderne personale- og
organisationsudvikling,
kvalificering.



Erhvervsmæssig indlæring i forbindelse med innovationsprocesser i virksomheden

Implikationer for erhvervsuddannelsen

I diskussionen om fremtidsorienterede former for erhvervsuddannelse er det i dag ikke kun på det indholdsmæssige plan, man behandler øgede krav til at kunne generalisere og foretage en transfer af kvalifikationselementer. Som følge af sådanne krav skal også læreprocessernes organisation og dermed spørgsmålet om metoderne i forbindelse med erhvervsuddannelse ses i et nyt lys. Disse ændrede krav skal fortrinsvis belyses i forbindelse med processer i virksomhedens organisations- og personaleudvikling.

Ændrede rammevilkår

Der er en række tegn på, at erhvervsarbejdssystemets strukturer er ved at ændres. Dermed tænkes ikke alene på den stadige udvikling fra industri- til service-samfund, men snarere også på en ændret organisationsdynamik i produktion og administration, som på grundlag af de nye informations-, kommunikations- og styringsteknikker bebuder en kvalifikatorisk betydningsfuld ændring i virksomhedens udnyttelsesstrategi med hensyn til arbejdskraften (jf. Baethge, 1988). Dette er sikkert ingen generel tendens; næsten alle nyere undersøgelser, som beskæftiger sig med denne udvikling, taler derfor også snarere forsigtigt om en retningsændring, der er på vej i arbejdsorganisationen, fra tayloristisk fortolkede rationaliseringskoncepter til i højere grad tværgående og integrerede arbejdsformer. Dermed påstås ikke, at alt ukvalificeret, monotont og restriktivt arbejde vil blive afskaffet fra den ene dag til den anden, men i det mindste med hensyn til tendensen kan man tale om en radikal ændring i rationaliseringen, da nyere koncepter i øget omfang satser på det menneskelige arbejdes fleksibilitetspotentiale og bevidst søger at udnytte de ansattes kvalifikationer.

Sådanne tendenser til radikale ændringer forstærkes af følgende:

(1) det klart stigende udbud af kvalificeret arbejdskraft til næsten alle erhvervsarbejdsområder i de sidste ti år, hvilket virksomhederne bevidst kalkulerer med;

(2) erkendelsen af, at en industrination som Tyskland lettest kan gøre sig gældende på markedet med kvalitativt førsteklassesprodukter, produktdiversificering og individuel produktudformning, men ikke med masseproduktion;

(3) samt på baggrund af den erkendelse, der har bredt sig på produktionsområdet og endnu mere på administrationsområderne, nemlig at man bedst tilgodeser kundernes behov på markedet med kvalificeret arbejdskraft, som er ansat i en arbejdsorganisation, der er åben for innovationer.

Sammen med disse udviklingstendenser stilles der også nye kvalifikationskrav til arbejdstagerne. For produktionsområdet på den måde, at den nye arbejdstype kun har meget lidt til fælles med det traditionelle, direkte produktionsrelaterede fremstillingsarbejde, men derimod i det væsentlige sigter mod indirekte, planlæggende, styrende og kontrollerende arbejde, hvis vigtigste krav består i at sikre maskinsystemernes funktionsdygtighed og kontinuerlige forløb og at øge de nye anlægs udnyttelsesgrad. Den arbejdskraft, der er nødvendig hertil, vil skulle besidde en betydelig teoretisk viden. Endvidere vil der blive krævet et godt produkt- og proceskendskab, men også en vis mængde erfaringsviden og håndlag med henblik på hurtigt og målrettet at kunne gribe ind i tilfælde af produktionsforstyrrelser. Endelig forventes der også en høj grad af fleksibilitet, kreativitet, samarbejdsevne og lærevillighed for uden besvær at kunne følge med de hurtigere og hurtigere omstruktureringer i produkti-



onen og forskydningerne og sammen-smeltningen af funktions- og arbejdsområder mellem produktion og administration.

Med hensyn til det administrative område kommer undersøgelser (Baethge/Oberbeck, 1986) til lignende resultater, omend udgangspunktet er et andet, da en tayloristisk arbejdsdeling her kun i randzonerne har fået den dybde, som længe har været typisk for produktionen. For så vidt som rationaliseringsprocesser i administrationen især sigter mod at få en større gennemsigthed i forbindelse med de forskellige forløb i virksomheden og gennem en sammenkobling af informationsstrømme at kunne reagere hurtigere og mere fleksibelt, er der også her i forbindelse med de markeds- og kunde-relaterede erhvervsaktiviteter ved at vise sig en ny arbejdsorganisation, der er kendetegnet ved følgende:

- ❑ større indholdsmæssig kompleksitet og udvidelse af arbejdsopgaverne;
- ❑ intensivering af arbejdet og koncentration om komplicerede forhold;
- ❑ begrænsning af tidsstrukturer ved træfning af relevante beslutninger.

Konsekvenser for organisationen og udformningen af erhvervsuddannelsen

De skitserede radikale ændringer i produktion og administration udgør den ene side af ændringerne i erhvervs-kvalifikationerne, som i dag lettest kan beskrives som krav om

- ❑ integreret tænkning, dvs. tænkning og handling i sammenhænge, det at finde sig til rette i komplekse systemer og forståelse af gensidige sammenhænge,
- ❑ stigende kommunikations- og samarbejdsevne,
- ❑ innovationsevne, skabende fantasi og kreativitet.

Den anden side berører spørgsmålet, om og hvor vidt erhvervsuddannelsen kan følge med dette niveau af ændringer. De

nævnte krav vedrører nemlig kvalifikationer, som ikke uden videre kan tilegnes gennem arbejds- og erhvervs erfaring og heller ikke alene kundskabsmæssigt kan erhverves på seminarer og kurser. De forudsætter snarere

- ❑ en tættere sammenknytning af arbejde og indlæring inden for grunduddannelsen og efter- og videreuddannelsen samt fremme af selvstudiekompetencer i grupper,
- ❑ en mere systematisk forbindelse af intentional indlæring med læreprocesser, som er præget af erfaringer i den praktiske arbejdshandling,
- ❑ en integration af teoretisk og praktisk indlæring samt en udvidelse af fag-specifikke indhold til at omfatte tværfaglige og personlighedsfremmende momenter,
- ❑ den selvorganiserede, kooperative indlæring i grupper,
- ❑ en aktiv deltagelse fra de berørtes side i udformningen af læreprocesser.

Spørgsmål i forbindelse med erhvervsuddannelsesforskningen og tiltag til en videreudvikling af erhvervsuddannelsespraksisen har derfor i de seneste år navnlig været koncentreret om tre aspekter:

(1) Moderniseringen og udvidelsen af de faglige indhold i erhvervsuddannelsen, som - med udgangspunkt i de netop nævnte principper - navnlig sigter mod en systematisk integration af moderne informationsforarbejdningsteknologier i den grundlæggende erhvervsuddannelse og efter- og videreuddannelsen. Mere end kun på udviklingen af kvalifikationer til i teknisk henseende at kunne betjene bestemt arbejdsudstyr, dvs. af specielle kvalifikationer, er hovedvægten i forbindelse med sådanne forehavender imidlertid lagt på forståelsen af komplekse tekniske systemer og sammenhænge, problemløsningsevne og styrkelsen af integreret tænkning. Ligeledes tilstræbtes det såvel på det tekniske som på det merkantile område at udvikle kursusarrangementer, som giver mulighed for indlæring i orienteringssituationer, i simulerede omgivelser og i vidensbaserede systemer. Cases og virksomhedsspil er væsentlige

“Der er en række tegn på, at erhvervsarbejds-systemets strukturer er ved at ændres. Dette bebuder “en kvalifikatorisk betydningsfuld ændring i virksomhedens udnyttelsesstrategi med hensyn til arbejdskraften (...).”

“Sammen med disse udviklingstendenser stilles der også nye kvalifikationskrav til arbejdstagerne for produktionsområdet (...). Med hensyn til det administrative område kommer undersøgelser (...) til lignende resultater (...).”

“De skitserede radikale ændringer i produktion og administration udgør den ene side af de stigende ændringer af erhvervs-kvalifikationerne (...).”

“Den anden side berører spørgsmålet, om og hvor vidt erhvervsuddannelsen kan følge med dette niveau af ændringer.”



“Spørgsmål i forbindelse med erhvervsuddannelsesforskningen og tiltag til en videreudvikling af erhvervsuddannelsespraksisen har derfor i de seneste år navnlig samlet sig om tre aspekter: (...)

- **moderniseringen og udvidelsen af de faglige indhold i erhvervsuddannelsen**
- **indlæringen på arbejdspladsen**
- **videreudviklingen af undervisnings- og indlæringsmetoderne.”**

“(...) transferen og evaluationen af denne organisationsform på erhvervsuddannelsesområdet (indlæring på arbejdspladsen) er endnu i sin vorden.”

“(...) det drejer sig ikke længere alene om at formidle kundskaber og færdigheder i erhvervsuddannelsen, men også om at fremme kompetencer.”

bestanddele af disse kursusarrangementer. Ved hjælp heraf forsøger man at gøre komplekse virksomheds- og arbejdsmæssige sammenhænge tilgængelige og at fremme beslutningsevnen. Med simuleringen af komplekse tekniske anlæg og forløb ønsker man derudover at fremme den systematisk-analytiske metode (f.eks. ved diagnose af forstyrrelser og afhjælpning heraf) og erfaringsbaseret arbejde. Ligesom i forbindelse med uddannelsen af piloter på luftfartsområdet anvender man på nuværende tidspunkt allerede i enkelte virksomheder inden for procesindustrien simulatorer af komplekse produktionsanlæg til uddannelsesformål (jf. Dehnbostel m.fl. 1992).

En følge af den stigende anvendelse af nye informations- og kommunikationsteknologier er tillige nye arbejds- og opgaveudformninger, som kræver bredere kvalifikationsprofiler og tilsvarende tilbud på tværs af erhvervsområderne (ekstra-kvalifikationer) i grunduddannelsen og efter- og videreuddannelsen. I nyere modelforsøg og praktiske projekter afprøves derfor for øjeblikket også indhold og metodisk-didaktiske tiltag, som ikke kun sigter mod besiddelsen af faglige kundskaber og evner, men også især mod kompetencer med hensyn til tænkning og arbejde på tværs af områderne.

(2) Yderligere praktiske projekter og modelforsøg har for det andet samlet sig om indlæringen på arbejdspladsen (jf. Dehnbostel/Holz/Novak 1992). Efter af store og mellemstore virksomheder i årtier kontinuerligt har reduceret uddannelsen i den umiddelbare arbejdsproces til fordel for centrale uddannelsesforløb, der var lagt uden for virksomheden, viser der sig nu den omvendte tendens: uddannelses-tiden på arbejdspladsen eller i dennes umiddelbare nærhed øges. Udtryk for denne nyorientering er oprettelsen af “elevstationer” og “elevøer” inden for virksomhedens produktionsenheder, som støttes af talrige modelforsøg. I disse modelforsøg, som blev iværksat i Bundesinstitut für Berufsbildung i 1990, udvikles og afprøves der nye, integrative forbindelser mellem indlæring og arbejde samt nye kombinationer af indlæringssted. Erfaringsbaseret arbejde og pædagogisk systematisk indlæring integreres på disse “elevøer” eller “elevstationer”. Det betyder ikke længere det traditionelle princip

om “learning by doing”. Arbejdsopgaverne bliver tværtimod systematisk planlagt, gennemført og evalueret ud fra et indlæringsmæssigt aspekt.

Den typiske undervisningsform på “elevøerne/elevstationerne” er indlæring og arbejde i team. Især to grunde taler for denne arbejds- og indlæringsmæssige form: for det første forstås der ved “elevøer” og “elevstationer” pilot- og eksperimenteringsområder med henblik på nye koncepter for arbejdets og teknikens udformning, hvor gruppearbejdet (teamwork) prioriteres. For det andet favoriseres indlæringen i grupper af pædagogiske grunde for at muliggøre egenorganiseret indlæring og fremme udviklingen af sociale kompetencer.

Det er et væsentligt moment i disse modelforsøg at udvikle kataloger over undervisningsmål til dette arbejde i elevøerne. Disse omfatter faglige, metodiske og sociale indhold og mål. Deriblandt hører også tværfaglige, virksomhedsøkonomiske mål samt mål med hensyn til arbejdets og teknikens udformning. Arbejdet planlægges og udføres i team samt diskuteres dér med hensyn til procesforløb, fejl og udbedringer. Uddannerens funktion i elevøerne er først og fremmest at være gruppens procesledsager og leder. Samtidig er han en kvalificeret faglært arbejder i den pågældende virksomhedsafdeling.

Flertallet af modelforsøgene er for øjeblikket stadig i gang, hvorfor der ikke foreligger nogen endelige resultater, og transferen og evaluationen af denne organisationsform på erhvervsuddannelsesområdet er endnu i sin vorden. De hidtidige udviklingstendenser bekræfter dog den antagelse, at integrative former af forbindelsen mellem arbejde og indlæring er blevet mulige og nødvendige i moderne, teknologisk krævende arbejdsprocesser.

(3) Et tredje innovationstiltag i erhvervsuddannelsen vedrører videreudviklingen af undervisnings- og indlæringsmetoderne. Der kræves en større metodemæssig mangfoldighed i grunduddannelsen og efter- og videreuddannelsen, da det ikke længere alene drejer sig om at formidle kundskaber og færdigheder i erhvervsuddannelsen, men også om at fremme kompetencer. Kompetencer betyder i dag



at kunne handle i en situation på en sådan måde, at situationen og kravene klarer selvstændigt. For at kunne gøre det har man ikke kun brug for faglige kundskaber og færdigheder, men også kommunikations- og samarbejdsevne, evnen til at kunne tænke og handle i systemer og sammenhænge. Det kræves, at man er i stand til at påtage sig et ansvar og udfolde kreativitet. Sådanne kompetencer kan imidlertid ikke længere formidles ved hjælp af den traditionelle "firetrinsmetode" (forklaring, demonstration, imitation, indøvning) eller på seminarer. Det er derimod nødvendigt med indlæringsmæssige muligheder og metoder, som fremmer det selvstændige arbejde alene eller i grupper, erfaringsindlæringen gennem fejlsøgning, problemløsningen i projekter og den selvopdagende og situative indlæring.

På baggrund af talrige modelforsøg, som Bundesinstitut für Berufsbildung har støttet, er der i de seneste år kommet mange metodiske nyskabelser ind i erhvervsuddannelsespraksisen. Følgende har især vundet stor udbredelse:

❑ **ledetekstmetoden**; den forsøger på grundlag af udarbejdede problemstillinger at gøre eleverne i stand til selvstændigt at klare en opgave, og dette sker ikke gennem direkte anvisninger, men derimod gennem bestemte spørgsmål og tekster, som tillader en selvstændig løsning af opgaven.

❑ **projektmetoden**; her drejer det sig egentlig om en relativ gammel metode, som allerede blev praktiseret i 1980'erne i den tekniske uddannelse. Den er imidlertid ny på det merkantile område, og den anvendes i dag ofte til at gøre eleverne fortrolige med en mere kompleks opgave i fællesskab.

❑ **situativ og selvstændigt opdagende indlæring**; udgangspunktet er her, at de unge også er nysgerrige, og at nysgerrighed er grundlaget for at optage og forstå noget nyt. Foruden noget fagligt nyt tilstræber man med denne metode især at fremme de unges selvstændighed og personlighed.

❑ **indlæring i grupper**; også denne form for indlæring skal betragtes som en selvstændig uddannelsesmetode, som blev indført i mange virksomheder og skoler,

inden gruppearbejdet vandt stor udbredelse i arbejdsprocessen. Såvel den nøje planlægning, gennemførelse og kontrol af opgaver som interne afstemninger og gruppens repræsentation af en talsmand hører til gruppeindlæring. Denne samarbejds- og selvorganisationsform giver de unge mulighed for at høste arbejds- og livserfaringer, som præger den enkeltes samfunds billede samt sociale og demokratiske regler og omgangsformer mere vedvarende end abstrakt formidlede værdinormer.

Der gøres desuden også de første forsøg på at integrere erfaringer fra kunstnerisk praksis og "æstetisk opdragelse" i erhvervsuddannelsen (jf. Brater m.fl. 1984). Der blev i denne forbindelse tidligere i enkelte virksomheder såvel som inden for offentlige institutioner gennemført modelforsøg. Dog blev sådanne tiltag ikke taget systematisk op og videreudviklet i praksis. En grund hertil er, at disse tiltag i overvejende grad tog sigte på at udvikle personlighedsdannelsen. Herimod drejer det sig netop om at forstå sådanne erfaringer fra den kunstneriske praksis meget mere omfattende integrale bestanddele af såvel personlighedsudviklingen som det konkrete arbejde og dermed også bryde den fremherskende adskillelse mellem kognitiv-rationel og sanselig-erfæringsrelateret handling.

Nye krav til grunduddannelses- samt efter- og videreuddannelses-personalet

De beskrevne tendenser i retning af en modernisering og udvidelse af erhvervmæssige indhold, videreudviklingen af indlæringsmuligheder i arbejdsprocessen og differentieringen af undervisnings- og indlæringsmetoder kræver dog også ændringsprocesser i "kvalificeringspersonalets" opgavestilling og rolleforståelse. Deres funktioner ligger fremover nemlig mindre i seminarledelse og undervisningsopgaver. De får derimod den rolle at skulle være "trænere", der som "procesrådgivere" støtter kvalificeringen og organisationsudviklingen på stedet og på baggrund af den konkrete arbejdsituation formidler det specifikke handlingsbehov med henblik på at omsætte dette

"De beskrevne tendenser med en modernisering og udvidelse af erhvervmæssige indhold, videreudviklingen af indlæringsmuligheder i arbejdsprocessen og differentieringen af undervisnings- og indlæringsmetoder kræver dog også ændringsprocesser i "kvalificeringspersonalets" opgavestilling og rolleforståelse". (...) De får derimod den rolle at skulle være "trænere", der som "procesrådgivere" støtter kvalificeringen og organisationsudviklingen på stedet (...)"

"(...) For ikke alene i teknisk henseende at forcere innovationer, men også at udvikle disse med hensyn til kvalifikationer og personale, skal læreprocesser (...) foruden den faglige kvalificering på samme måde sigte mod tværfaglige kvalificeringsbestanddele."



En sådan integration "(...) forudsætter derimod en metodisk nyorientering. I stedet for en ensidig vidensformidling oppefra formgives arbejds- og dermed også indlæringsprocessen af de pågældende selv, (...) metodisk konstituerer denne fremgangsmåde også indlæringssituationer (...)"

til egnede kvalificeringsforanstaltninger. Sådanne koncepter med virksomhedsnær vejledning og decentral kvalificering på stedet forudsætter dog en stor åbenhed og samarbejdsvilje fra personale- og uddannelsesafdelingens side såvel som fra de pågældende faglige afdelingers side. For uafhængigt af, hvor ansvaret for kvalificeringspersonalet i sidste instans ligger, skal personale- og uddannelsesafdelingen støtte vejledningen og kvalificeringen på stedet i konceptionel og metodisk henseende - ligesom lederne i de faglige afdelinger omvendt skal sikre denne proces i organisatorisk og institutionel henseende gennem faglig vejledning, planlægning og koordination.

Erhvervsuddannelse som et centralt moment i organisations- og personaleudviklingen indeholder således helt nye og meget komplekse krav til organisationen af kvalificeringen i virksomheden (jf. Dybowski/Haase/Rauner/Schmidt 1993). For ikke alene i teknisk henseende at forcere innovationer, men også at udvikle disse med hensyn til kvalifikation og

personale, skal læreprocesser tage sigte på at udvikle kompetencer til udnyttelse af teknik, deltagelse og udformning, dvs. foruden den faglige kvalificering på samme måde sigte mod tværfaglige kvalificeringsbestanddele. En sådan integration indeholder imidlertid mere end en udvidelse af det indholdsmæssige spektrum af foranstaltninger på erhvervsuddannelsesområdet. Den forudsætter en metodisk nyorientering. I stedet for en ensidig vidensformidling oppefra formgives arbejds- og dermed også indlæringsprocessen af de pågældende selv, som bringer deres erfaringer og problemer i forbindelse med arbejdet ind i indlæringssituationen og dermed artikulerer et umiddelbart kvalificeringsbehov. Dette resulterer ikke blot i, at kvalificeringen får en anden praksisrelation, men metodisk konstituerer denne fremgangsmåde også indlæringssituationer, som i stedet for traditionelle former for an- og undervisning snarere sigter mod en ensrettet dialog mellem "trænerne" som fageksperter og de berørte som eksperter med hensyn til deres arbejde.

Litteratur

Baethge, M., 1988: Neue Technologien, berufliche Perspektiven und kulturelles Selbstverständnis: Herausforderung an die Bildung. I: DGB (udg.): Gesellschaft und Betrieb für die Menschen gestalten: Umfassende Bildung für alle! 5. Bildungspolitische Konferenz des DGB, 19./20.11.87, Düsseldorf, s. 31-43.

Baethge, M. / Oberbeck, H., 1986: Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Frankfurt/New York.

Brater, M. et al.: Kunst in der beruflichen Bildung. München 1984.

Dehnbostel, P. et al. (udg.): Neue Technologien und berufliche Bildung. Modellhafte Entwicklungen

und theoretische Erkenntnisse. Berichte zur Beruflichen Bildung, Heft 151. Udgiver: Bundesinstitut für Berufsbildung. Berlin 1992.

Dehnbostel, P. / Holz, H. / Novak, H. (udg.): Lernen für die Zukunft durch verstärktes Lernen am Arbeitsplatz. Dezentrale Aus- und Weiterbildungskonzepte in der Praxis. Berichte zur Beruflichen Bildung, Heft 149. Udgiver: Bundesinstitut für Berufsbildung. Berlin 1992.

Dybowski, G. / Haase, P. / Rauner, F. / Schmidt, H. (udg.): Berufliche Bildung und betriebliche Organisationsentwicklung. Anregungen für die Berufsbildungsforschung. Bremen 1993.



Innovative efter- og videreuddannelseskoncepter som svar på udfordringerne i den europæiske autoservicesektor

Indledning

Det er efterhånden lykkedes den vestlige bilindustri at tage kampen op mod japanernes overlegenhed med hensyn til konceptet "lean production". "Udviklingen af et vellykket salgs- og servicekoncept", som MIT-studien¹ har betegnet som et af nøgleproblemerne, er klart rykket i forgrunden. Her afgøres det i sidste instans, hvilken bil en kunde køber, og om han er tilfreds med "sit" værksteds eller sin forhandlers serviceydelse.

Bilproducenterne er i dag i hele verden i stand til at tilbyde køretøjer af sammenlignelig høj kvalitet. Om køretøjet klarer sig godt i konkurrencen er altid mindre afhængigt af dets egen beskaffenhed. Forhandlernes og værkstedernes service-mæssige kvalitet er af væsentlig betydning for, hvem der klarer sig bedst i konkurrencen.

I bilbranchen er konkurrenceevnen umiddelbart afhængigt af erhvervskvalifikationerne på serviceområdet. I stigende grad er servicens art og omfang en afgørende faktor for, om bilmærker overlever på verdensmarkedet.

Udfordringerne til kvalitetsservicecentret i den internationale konkurrence

Kvalitetskonkurrence og kvalitets-service

Den europæiske bilindustri er uden serviceydelser på højeste niveau hverken konkurrencedygtig i Europa eller på tredjelands markeder. FORCE-studierne² viser, at strukturudviklingen i bilindustrien i retning af kvalitetsservice er i fuld gang. I de europæiske lande har denne udvikling dog nået meget forskellige stadier, og dens afslutning kan endnu ikke forudses.

I modsætning til Europa, hvor overgangen fra det håndsværkmæssigt prægede autoværksted til det moderne autoservicecenter stadig er i sin vorden, er udviklingen i Amerikas Forenede Stater næsten afsluttet. Autofirmaer i USA er mere end nogen sinde servicecentre. Meget store forhandlere og multifranchiseforetagender præger virksomhedsformen. Autoservicen går ud på at gøre kunderne tilfredse. Mekanikerne og servicepersonalet skal yde størst mulige præstationer. Spørgekemaer og interviews har til formål at afdække, om kunderne er tilfredse. Kundernes tilfredshed bliver til målestok for medarbejdernes fortsatte ansættelse og karriereforløb, såvel for begynderne i faget som for lederen. De ansattes vilje til



Georg Spöttl

Erhvervsaktivitet som forsøgsingeniør, lærer, forelæser og docent. Fra 1985 projektleder for et erhvervsuddannelsescenter i Al-Taif, Saudi Arabien, og fra 1987 regeringsrådgiver og erhvervsuddannelsesplanlægger i Riyadh, Saudi Arabien. Siden 1992 ansat ved Institut Technik und Bildung på Bremens Universitet. Forskning i fagdidaktik, ansvarlig for forskningsprojekter i bilsektoren.

Udfordringerne til de ansatte i bilreparationssektoren var i vidt omfang de samme indtil slutningen af 1970'erne. Siden da har der imidlertid fundet en betydelig ændring sted, som manifesterer sig i tendensen til kvalitetsservicecentre. Disse skal kunne klare sig i den internationale konkurrence. Dette medfører talrige krav, f.eks. udviklingen af en universelt kvalificeret automekatroniker og et stadigt stigende behov for efter- og videreuddannelse. Af de forskellige strategier til at imødekomme det store behov for efter- og videreuddannelse synes udviklingen af datamatstøttede, tutorbaserede arbejds-systemer med undervisningssoftware at indeholde store muligheder, fordi de forener læring og arbejde.

1) Womack/Jones/ Roos: Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, Frankfurt/New York, 1993.

2) Rauner/Spöttl/Olesen/Clematide: Beschäftigung, Arbeit und Weiterbildung im europäischen Kfz-Handwerk, CEDEFOP 1994.



“Om køretøjet klarer sig godt i konkurrencen er altid mindre afhængigt af dets egen beskaffenhed. Forhandlernes og værkstedernes servicemæssige kvalitet er af væsentlig betydning for, hvem der klarer sig bedst i konkurrencen.”

“I modsætning til Europa (...) (er) autofirmaer i USA (...) mere end nogen sinde servicecentre.”

“I hele verden er bilsektoren i teknologisk henseende kendetegnet ved en høj grad af konvergens. (...) Retter man derimod interessen mod autofirmaerne samt bilarbejdets organisation og indhold eller endog mod de ansattes erhvervs-kvalifikation og de nationale systemer og institutioner i forbindelse med erhvervsmæssig efter- og videreuddannelse, viser der sig at være betydelige forskelle.”

at gøre en indsats og deres kvalifikationer næres af et principielt usikkert ansættelsesforhold såvel som af de høje indtjeningsmuligheder, som de enkelte kan opnå, trods en særdeles lav grundløn.

Kundernes tilfredshed er dog ikke kun blevet til et udtryk for servicecentrets succes, men også for en bilproducents internationale konkurrenceevne. Producenter og forhandlere er forpligtet til på en særlig måde at tage hensyn til de mange forskellige krav, der er anført i **tabel 1**. Disse er meget nært knyttet til at skulle efterkomme kundens ønsker og forbedre forholdet mellem producent og forhandler. Endvidere skal der tages hensyn til de betingelser og forskrifter, som bl.a. har til formål at gøre europæiske servicekoncepter konkurrencedygtige på tredjelandes markeder.

Ændring af opgaver medfører ændrede opgaveudforminger

Tendensen til en næsten uoverskuelig mangfoldighed af biler, der som hightech-produkter besidder en højt integreret og modular teknisk, ledsages af et fald i reparationshyppigheden. Forlængede serviceintervaller og udvidelsen af garantiperioderne viser endvidere en grundlæggende ændring i autofirmaerne:

❑ De klassiske mekaniske reparationer får mindre betydning til fordel for udskiftning af aggregater (motor, gear, styreanordninger osv.).

❑ Færdigheder med hensyn til diagnose-systemer bliver mere og mere vigtige og nødvendige.

❑ Andelen af reparationer med hensyn til datamat- og mikroelektronisk styrede aggregater er minimal.

❑ I tilfælde af reparation udskiftes aggregatet; der bliver flere og flere reparationer i forbindelse med karosseri og ulykker.

❑ Værkstedets hovedopgave er diagnose og standardservice.

Beherskelsen af disse opgaver forudsætter et omfattende kendskab til bilsystemer - for så vidt som det er relevant for ser-

vice og reparation - samt frem for alt en metodisk kompetence:

❑ Med hvilket værktøj og hvilke medier finder jeg ud af køretøjet og dets tilstand?

❑ Hvordan finder jeg med eller uden diagnoseapparater hurtigst muligt frem til en fejl?

Det moderne autoværksted afspejler klart ændringen af opgaverne. Det koncentrerer sig frem for alt om service, eftersyn og registrering af fejl med de mest moderne diagnose- og ekspertsystemer og betragter dette som en støttefunktion for bilhandelen.

Foruden de faglige kvalifikationer bliver det i fremtiden på særlig måde et spørgsmål om en stor kvalitetsbevidsthed og evnen til - også uden kontrol fra overordnede side - hurtigt og korrekt at foretage en reparation.

I hele verden er bilsektoren i teknologisk henseende kendetegnet ved en høj grad af **konvergens**. Overalt findes der omtrent de samme biler. Derfor er alle de spørgsmål, der retter sig mod produktet bil, praktisk talt uproblematisk. Retter man derimod interessen mod autofirmaerne samt bilarbejdets organisation og indhold eller endog mod de ansattes erhvervs-kvalifikation og de nationale systemer og institutioner i forbindelse med erhvervsmæssig efter- og videreuddannelse, viser der sig at være betydelige forskelle. Dette er navnlig tilfældet, når man undersøger erhvervsuddannelsen inden for rammerne af udviklingen i virksomheden (organisation, ændrede opgaver) eller ser på den tekniske udvikling.

Innovative arbejdsorganisationsformer og kvalificering

Mangeartede krav forringer muligheden for at opdele opgaverne i delfunktioner. Den, der arbejder i et autofirma med en kundenær organisationsform, skal på samme tid udføre flere funktioner. Det er nødvendigt at være fleksibel. Ellers kan man ikke følge med den hastige ændring af opgaverne.

Deraf fremkommer en ny definition af opgaveområderne. Værksteder, der ikke længere giver en høj grad af specialise-



Tabel 1:

Omfattende krav til kvalitetsservicen i autofirmaet, set ud fra virksomhedens, kundens, producentens samt samfundets og statens perspektiv

Subjektive krav til og fra virksomheden	Krav fra kundernes side	Krav på grundlag af forholdet mellem forhandler og producent	Krav fra samfundets og statens side
- Producentstøtte til produkt og salg - Produktet let afsætteligt - Vedligeholdelses- og reparationsvenligt køretøj - Service- og arbejdsorganisationens udformning - Arbejdets udformning (menneskevenligt, sikkert, afvekslende) - Kunderelationernes udformning - Sikring af kundeloyalitet - Muligheder for indlæring i arbejdsprocessen	- Stor kørekørfort med køretøjet - Køretøj med mindst mulig service og lange serviceintervaller - Servicevenligt køretøj - Kvalitetsservice - Personlig rådgivning og vejledning - Køretøj med stor trafik- og transportsikkerhed - Lave driftsomkostninger	- Udformning af samarbejdet mellem forhandler og producent: værkstedets uafhængighed og producentens indflydelse - en selvmodsigelse - Værksted: optimal kvalitetsservice - Producent: størst mulig kvalitetsservice og overholdelse af kvalitetsnormer	- Lov om indregistrering af motorkøretøjer m.m. - Sikkerhedsbestemmelser - Miljølove - Køretøjets drift i økologisk og økonomisk henseende - Et minimum af udstødningsgas, miljøvenlighed - Tekniske forskrifter (f.eks. bilsyn) - Reguleringer gennem normer (DIN/ISO/ECE/SAE/FM-VSS) - Stor transport- og trafik-sikkerhed

ring en fremtid, udformer opgaverne på en sådan måde, at medarbejdernes fleksibilitet mellem de enkelte områder er meget stor. Allroundopgaver på mindre værksteder eller arbejdsorganisation efter teamkonceptet tilgodeser disse krav.

Arbejdsdelingen efter specialistmodellen - en specialist udfører en særlig opgave - er meget udbredt i Europa trods tendensen til kvalitetsservicecentre. Udbuddet af erhvervsmæssig efter- og videreuddannelse afspejler også denne specialisering: specialister deltager i "deres" specialkurser på "serviceskolen".

Innovative koncepter som "allroundmodellen" - en faguddannet varetager et bredt opgavespektrum - er afhængige af et højt kvalifikationsniveau på værkstedet. De øger virksomheds- og arbejdsorganisationens fleksibilitet og ligeledes medarbejdernes motivation. Deres tilfredshed med arbejdet bliver større. Denne

model er meget udbredt i USA. Der udfører en mekaniker alle arbejder på en bil og er ansvarlig for, at de udføres korrekt. "Allroundmodellen" svarer ud fra tekniske aspekter til en stigende integration af systemer. Ud fra synspunktet "kvalitetsservice" giver det kunden mulighed for at tale direkte med sin "egen" mekaniker. Det sikrer et godt forhold til kunden.

Teamkonceptet i praksis lover betydelige fornyelser med hensyn til organisation og kvalifikation. Det gør det lettere i højere grad at gennemføre en kundeorienteret service og at integrere ældre eller lavere kvalificerede medarbejdere. Det kræver særdeles kvalificerede mekanikere med vidtspændende kvalifikation. Teamkonceptet giver ikke mulighed for at spille kvalifikation ud mod hinanden, at polarisere dem. Teamene omfatter 5-7 personer, har et stort dispositivt spillerum og udfører en ordre fra køretøjets modtagelse

"Arbejdsdelingen efter specialistmodellen (...) er meget udbredt i Europa trods tendensen til kvalitetsservicecentre. Udbuddet af erhvervsmæssig efter- og videreuddannelse afspejler også denne specialisering (...)"

"Innovative koncepter som 'allroundmodellen' (...) er afhængige af et højt kvalifikationsniveau på værkstedet. (...) Denne model er meget udbredt i USA."



“Kvalifikationsudviklingen er ikke en automatisk proces, som følger af udviklingen af hightechbiler. Det, der her er afgørende, er virksomhedernes organisationskoncept.”

“Et erhvervspædagogisk og arbejdsmarkedspolitisk fornuftigt svar er udviklingen af en fremtidsorienteret europæisk erhvervsprofil, som vi foreslår får betegnelsen automekatroniker.”

“Mens de japanske producenter i absolut højere grad tilstræber at tage udgangspunkt i produktet med henblik på en snæver faglig kvalificering, viser undersøgelserne i USA og Europa tre modeller (...).

Der er dog ingen af modellerne, der løser et hovedproblem, nemlig at nedsætte behovet for efter- og videreuddannelse.”

til den endelige kontrol og udlevering til kunden.

Erhvervskvalificeringen i bilsektoren er påvirket af ændringen af opgaverne, som bestemmes af talrige parametre, og af arbejdsorganisationen i en virksomhed. Det er afhængigt af den pågældende opgaveudformning, hvilke kvalifikationer der er nødvendige. Kvalifikationsudviklingen er ikke en automatisk proces, som følger af udviklingen af hightechbiler. Det, der her er afgørende, er virksomhedernes organisationskoncept. Teamånd og lean service sammen med en reduceret horisontal og vertikal arbejdsdeling (fladt hierarki) og høje og brede kvalifikationer på det direkte produktive område (service og salg) kræver på værkstedet en faglært arbejder med kvalifikationer på mange områder.

Hvordan skal man reagere på de skitserede globale udfordringer? Et erhvervspædagogisk og arbejdsmarkedspolitisk fornuftigt svar er udviklingen af en fremtidsorienteret europæisk erhvervsprofil, som vi foreslår får betegnelsen **automekatroniker**. I det væsentlige skal hans kvalifikationer omfatte følgende³:

❑ **Orienterings- og overbliksviden:** Det, det i hovedsagen kommer an på i faget.

❑ **Sammenhængsviden:** Hvordan og hvorfor tingene hænger sammen på denne og ikke andre måder.

❑ **Detail- og funktionsviden:** Det, det i (fag-) arbejdet i enkeltheder kommer an på, og hvordan tingene fungerer.

❑ **Fagsystematisk fordybelsesviden:** Hvordan tingene kan forklares og udvikles i (fag-) systematisk henseende.

Målet med en sådan kvalificering må være, at bilen som helhed og brugen af det mest moderne værktøj er genstanden, at rådgivningen af og kommunikationen med kunden forberedes og den fælles udvikling af arbejdsorganisationen er i fokus. Struktureringen af indholdene tager udgangspunkt i arbejdsopgaverne. Abstraktionen fra udelukkende tekniske indhold undgås dermed.

Et blik på vore undersøgelser af bilsektoren i USA viser, at man dér allerede har etableret det, der netop er ved at ud-

vikle sig hos os. Bilhåndværkerne har enkeltvis med hele bilen at gøre. En underopdeling i automekanik og autoelektronik findes ikke på værkstederne. En undtagelse findes i forbindelse med specialister, som udfører særligt vanskelige reparationer.

Mellem erhvervskompetence og efter- og videreuddannelse

Divergerende efter- og videreuddannelsesmodeller blandt producenter

Producenternes udbud af efter- og videreuddannelsesmuligheder afspejler de opgaveudformninger, der er fremherskende i virksomhederne. Hertil kommer erhvervsmæssige efter- og videreuddannelseskurser. Mens de japanske producenter i absolut højere grad tilstræber at tage udgangspunkt i produktet med henblik på en snæver faglig kvalificering, viser undersøgelserne i USA og Europa tre modeller:

Specialiseringsmodellen

Den tager udgangspunkt i en høj grad af specialisering og en vidtgående arbejdsdeling, men tager ikke hensyn til udviklingen i bilsektoren.

Multiplikator- og kaskademodellen

Den er et svar på den nye situation på værkstederne og tilstræber konkurrenceevne og en større tilfredshed blandt kunderne.

Modellen indeholder en efter- og videreuddannelsesorganisation, hvor en underviser - som selv blev uddannet på producentens “serviceskole” - videregiver sin viden inden for rammerne af virksomhedsinterne arrangementer. Fjernstudier og selvstudiemateriale (multimedia) støtter disse kurser.

Den omfattende model

Modellen har til formål, at hver medarbejder kan tilgodese de krav, der fremkommer på baggrund af et bredt opgavespektrum. Medarbejdernes fleksibilitet skal øges. Samtidig tilstræber konceptet at forberede dem på allroundopgaver eller nye samarbejdsformer, f.eks. teamarbejde eller aktiv inddragelse af alle an-

3) Et udførligt koncept vedrørende automekatronikeren kan rekvireres hos forfatteren.

satte i en generel arbejdspladskultur. Særlige varianter af denne model, f.eks. EUROSTEP fra NISSAN, skulle sikre den europæiske mobilitet for hver medarbejder.

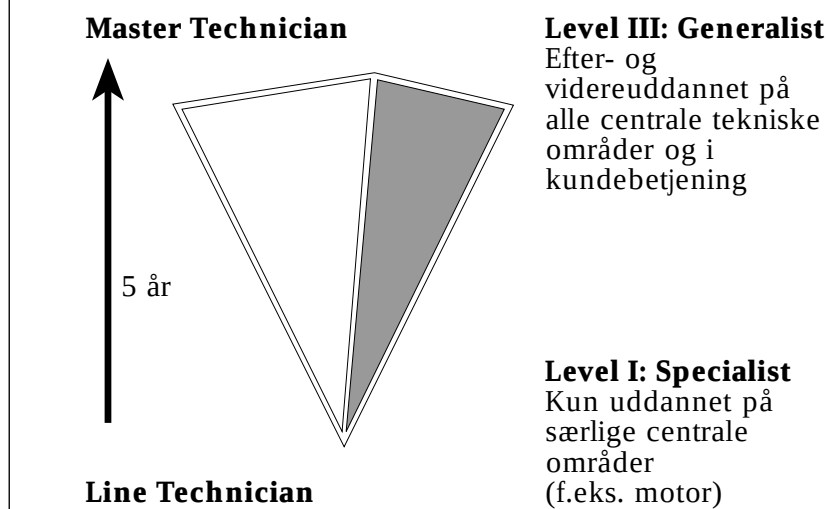
Enhver efter- og videreuddannelse bygger på den erhvervsmæssige (grund-) kvalificering. Producenter og andre firmaer skal derfor ved udviklingen af efter- og videreuddannelseskoncepter og -tilbud tage hensyn til særdeles mange aspekter. Det gælder også for foranstaltningernes omfang og rækkevidde. Tilhængerne af specialist- og kaskademodellen tager i deres koncepter udelukkende udgangspunkt i produktinnovationer og stiller de kvalitetskrav, som værkstedet skal tilgode, i centrum. Andre følger et langsigtet kvalificeringskoncept og ønsker at forbedre servicen gennem et højt kompetenceniveau blandt mekanikerne og en mangeårig firmatilknytning. Det er som regel tilhængerne af den omfattende model.

Producenter, som beslutter sig for dette koncept, organiserer efter- og videreuddannelsen på en sådan måde, at en automekaniker med et gennemsnitligt erhvervsmæssigt indgangsniveau efter ca. 3 år besidder omfattende kvalifikationer. Den klassiske europæiske tradition med gradvis kvalificering, hvor den faglige specialisering først begynder efter grunduddannelsen, har dette koncept ikke noget at gøre med. Det kan omskrives med følgende motto: fra specialist til generalist med vidtgående erhvervskompetence, udviklet under hårde konkurrencevilkår på det amerikanske marked og praktiseret af TOYOTA - og på lignende måde hos Ford. Formelt er det inddelt i tre kvalificeringstrin, idet det første trin - Master Technician - kan nås efter fem år i virksomheden, forudsat at hele efter- og videreuddannelsespektret er afsluttet. Grafisk kan "despecialiseringen" fremstilles som en pyramide (**Figur 1**). Efter- og videreuddannelse og virksomhedsintern karriere er nært knyttet sammen i forbindelse med denne model.

Heroverfor findes det koncept, der endnu mere tager udgangspunkt i specialisering (**Figur 2**). Dette er i højere grad orienteret mod mekanikernes snævre ansvarsområde og bestemmer først derefter det umiddelbare behov for efter- og videreuddannelse.

Figur 1:

"Despecialisering" gennem efter- og videreuddannelse



Der er dog ingen af modellerne, der løser et hovedproblem, nemlig at nedsætte behovet for efter- og videreuddannelse. Virksomheder og producenter står fortsat over for to modsatrettede poler:

- ❑ det er nødvendigt at forbedre den erhvervsmæssige efter- og videreuddannelse;
- ❑ samtidig er rationaliseringspresset imidlertid blevet større på grund af konkurrencen.

Om sådanne modstridende kræfter kan harmoniseres, forekommer måske tvivlsomt. Indtil videre er der gjort følgende tiltag:

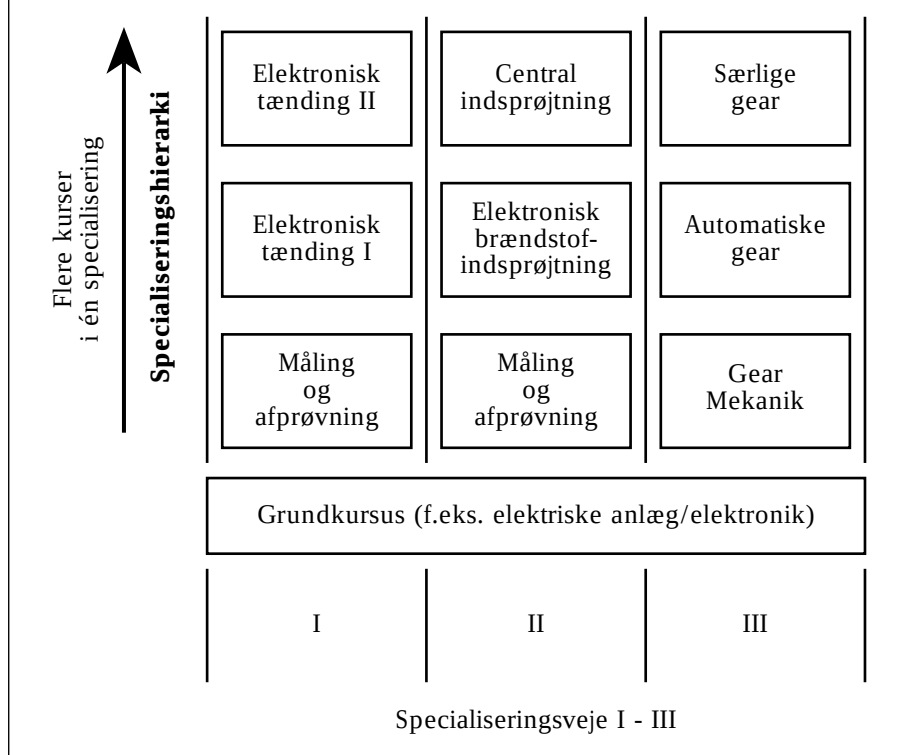
- ❑ Efter- og videreuddannelsen decentraliseres og flyttes til mellemplan eller værkstedsplan. Mellemregiet udgøres frem for alt i Europa af importører, salgscentre og filialer. I USA overtager de videregående uddannelsesinstitutioner som regel denne funktion.

Værkstederne accepterer dog kun i meget begrænset omfang denne proces af rentabilitetsgrunde. De opfatter sig selv som servicecentre og ikke som efter- og videreuddannelsesinstitutioner.

- ❑ Som et yderligere decentraliseringstiltag har mange bilproducenter udviklet undervisningsmateriale (programmerede instruktioner, computer-based-learning, multimediaundervisning, interaktiv indlæ-



Figur 2:
Efter- og videreuddannelse efter specialistkonceptet



“Der er næppe nogen anden branche, hvor der findes så vidtgående efter- og videreuddannelseskoncepter som i bilsektoren.”

“Den kurs, man hidtil har fulgt, nemlig at opfatte og organisere indlæring og arbejde som to adskilte arbejdsområder inden for bilbranchen, som kun i det ydre står i forbindelse med hinanden, eller som adskilte opgaver for de ansatte, fører ind i en blindgyde (...)”

ring, elektroniske eksperimenteringssæt osv.) til den virksomhedsinterne indlæring og til selvstudium. Dog ser det kun i undtagelsestilfælde ud til at lykkes at ned-sætte omkostningerne gennem en rationalisering af efter- og videreuddannelsen eller gennem en multiplikator- eller kaskademodel.

Nye indlæringstiltag i bilservice-sektoren

Der er næppe nogen anden branche, hvor der findes så vidtgående efter- og videreuddannelseskoncepter som i bilsektoren. Modulære kursussystemer arbejder med de mest moderne medier og metoder. Alt dette, som udvikles af bilproducenterne selv, ajourføres til stadighed - alene med det formål at kvalificere medarbejderne i de pågældende forhandler- og værkstednets autofirmaer så godt som muligt.

De metoder, der anvendes for at få størst muligt udbytte af efter- og videreuddannelsen, uden at omkostningerne stiger i det uendelige, er yderst forskellige. Nogle virksomheder forsøger at realisere en vellykket indlæring såvel som finansierbare investeringer i menneskelige ressourcer.

Den kurs, man hidtil har fulgt, nemlig at opfatte og organisere indlæring og arbejde som to adskilte arbejdsområder inden for bilbranchen, som kun i det ydre står i forbindelse med hinanden, eller som adskilte opgaver for de ansatte, fører ind i en blindgyde; i det mindste kan man næppe på denne måde klare opgaverne i forbindelse med bilens computerisering og dens på mange måder integrering i datamatstøttede trafik- og trafikstyresystemer. En vurdering af mediekoncepter, som de er fremherskende i efter- og videreuddannelsen inden for bilbranchen, skal gøre dette endnu tydeligere (Figur 3).

Selvstudiemateriale og datamatstøttet indlæring (AV-medier og CBL⁴)

Vurdering:

De bygger på en konsekvent adskillelse mellem arbejde og indlæring. Konsumeren af “teoretisk viden” er det væsentlige formål.

AV-medierne og CBL-programmerne, som er udviklet og anvendes i stort omfang, tjener i første række til at løse det kvantitative problem, nemlig at imødekomme det stigende behov for efter- og videreuddannelse. De skal støtte strategien med decentralisering og flytningen af efter- og videreuddannelsen til værkstedsregi og til fritiden.

Handlingsorienteret indlæring

Vurdering:

Den tager udgangspunkt i erhvervs-kvalificering på baggrund af en helhedsstrategi. Det grundlæggende er den indsigt, at betydningsfuld viden kan erhverves gennem konkret, saglig handling og sanselig erfaring.

“Serviceskoler” uddanner videre på denne måde, hvilket imidlertid af omkostningsmæssige årsager ikke kan udvides vilkårligt.

Reintegration af arbejde og indlæring gennem datamatstøttet indlæring med støtte fra tutorer

Vurdering:

Arbejdsprocessen selv skal udnyttes og forstås som “indlæringssituation”.

4) AV = audiovisuelle medier;
CBL = computer-based-learning.



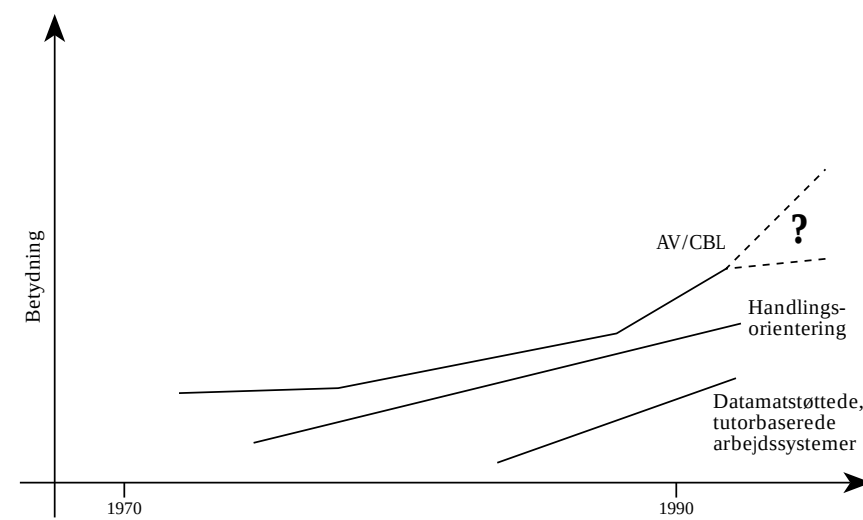
Overvejelserne i denne forbindelse er i bilservicesektoren endnu i sin vorden⁵.

AV-medier og CBL-programmer vil man også i fremtiden anvende i efter- og videreuddannelsen. De bidrager imidlertid ikke til at overvinde kapacitetsmæssige flaskehalse som følge af det stigende behov for efter- og videreuddannelse. De tilgodeser heller ikke de nuværende krav i forbindelse med arbejdsprocessen.

Man tilstræber derfor i stigende grad at virkeliggøre og indføre datamatstøttede, tutorbaserede arbejds- og læresystemer, som samtidig integrerer informations-systemer. Sådanne intelligente maintenance- og servicesystemer giver mulighed for at integrere efter- og videreuddannelsen som en permanent indirekte læring i arbejdsprocessen.⁶ Realiseringen af denne nye generation af datamatstøttede arbejds-systemer kan ske på to niveauer. Den første mulighed skal betegnes som det datamatstøttede programmerede værksteds vej, som gør montøren til et dekvalificeret vedhæng til og (be-) tjener af et informationssystem. Den anden karakteriseres som det datamatstøttede kvalificerede faglige arbejds vej. Udviklerne af disse systemer fremhæver i dag, at der på denne måde kan opnås en større arbejdsmæssig fleksibilitet og tilpasning til mekanikerens kvalifikationer og erfaring. I modsætning hertil råder de for øjeblikket anvendte testere ofte kun over stive diagnoseprocedurer, og netop de mangler derfor en teknisk og arbejdsorganisatorisk fleksibilitet. Udviklerne lægger sig ikke fast på den ene af de to muligheder. Lederen af et sådan projekt påpeger: "Montøren kan for det første lade sig fuldstændig styre af computeren, indtil resultatet er nået. Men der findes også den anden yderlighed, som vi kalder ekspertsystemet; her vil jeg kun have at vide af min maskine, om mit problem efter min formodning ligger der eller der, er min formodning altså rigtig. Dvs. at mekanikeren styrer systemet og ikke omvendt."

Denne udvikling med datamatstøttede arbejds-systemer, som er indeholdt i integrerede managementsystemer og er forsynet med ekspertsystemkvalitet, gør det muligt at integrere indlæringen i arbejdsprocessen. Ekspertsystemernes dialogstruktur og deres evne til selvforklaring

Figur 3:
Mediekoncepter og deres betydning for efter- og videreuddannelsen i bilbranchen



gøre det muligt samtidig også altid at udvikle arbejds-systemerne som informations- og undervisningssystemer. Systemet kan anvendes som "tutor" og uddannelsesprogram og afgrænser derfor ikke kvalifikationskravene. En høj kvalifikation blandt brugerne understreger den udviklingslinje, som diagnoseteknikkens værktøjskarakter får eller igen styrker. Er den almene og erhvervsmæssige grunduddannelse på et lavt niveau, resulterer det i, at maskinen styrer brugeren.

Det datamatstøttede kvalificerede fagarbejde forudsætter softwarestyrede diagnosesystemer og undervisningssoftware. Sidstnævnte kan anses for at være et markedsafgørende kriterium ved indførelsen af datamatstøttede arbejds-systemer. I betragtning af de kortere og kortere innovationscykler i bilbranchen stiger behovet for efter- og videreuddannelse i en sådan grad, at det ikke længere kan imødekommes i form af en adskilt organisation mellem indlæring og arbejde. Udviklingen af lærende arbejds-systemer og organisationen af indlæringen i selve arbejdsprocessen selv kan bidrage til at afhjælpe kapacitetsproblemerne i efter- og videreuddannelsen.

Det er en europæisk opgave at udvikle datamatstøttede, tutorbaserede arbejds-systemer med et integreret "indlæringsindhold". Derved vil udviklingen hen imod "kvalitetsservicecenter" blive mere favo-

"Man tilstræber derfor i stigende grad at virkeliggøre og indføre datamatstøttede, tutorbaserede arbejds- og læresystemer, som samtidig integrerer informations-systemer. Sådanne intelligente maintenance- og servicesystemer giver mulighed for at integrere efter- og videreuddannelsen som en permanent indirekte læring i arbejdsprocessen."

"I betragtning af de kortere og kortere innovationscykler i bilbranchen stiger behovet for efter- og videreuddannelse i en sådan grad, at det ikke længere kan imødekommes i form af en adskilt organisation mellem indlæring og arbejde."

⁵ Konkrete tiltag med henblik på en reintegration af "indlæring i arbejdsprocessen" er allerede blevet udviklet til bilproduktionen. Det er endnu ikke klarlagt, om disse tiltag også er egnede til servicesektoren.



“Det er en europæisk opgave at udvikle datamatstøttede, tutor-baserede arbejdsystemer med et integreret “indlæringsindhold”. Derved vil udviklingen hen imod “kvalitetsservice-center” blive mere favorabel i omkostningsmæssig henseende.”

rabæl i omkostningsmæssig henseende. Ledsages denne proces af en reduktion af “brugerens viden” og en standardisering af systemerne og deres grænseflader, er der på det europæiske service- og reparationsmarked mulighed for at få internationalt konkurrencedygtige diagnosecentre, som medfører en begrænsning af “skinkvalifikationer” og således i meget høj grad kunne øge medarbejdernes mobilitet. Service- og reparationsmarkedet kunne desuden etablere sig internationalt som en effektiv producent af software.

Perspektiv

Den europæiske bilreparations- og salgssektor er kommet i bevægelse. Kvalitetsservicecentre er nødvendige for at kunne

klare sig i konkurrencen. Talrige krav ledsager dette, f.eks. ønsket om en **universelt kvalificeret automekatroniker** samt permanent efter- og videreuddannelse. Automekatronikeren er et bud på en europæisk uddannelses- og erhvervsbeskrivelse. Bilproducenterne reagerer forskelligt. Udbuddet på efter- og videreuddannelsesområdet har for længst nået sine grænser. AV-medier, CBL-programmer og decentraliseringen af efter- og videreuddannelsen (flytning til værksteder og fritiden) er til nød i stand til at tilgodese det store behov. Udviklingen af datamatstøttede tutorbaserede arbejdsystemer med undervisningssoftware er ganske vist stadig på begynderstadiet, men giver mange muligheder for at gøre det europæiske service- og reparationsmarked internationalt konkurrencedygtigt.

Litteratur

B. Clark; T. Fujimoto: Automobilentwicklung mit System. Frankfurt/Main / New York, 1992.

Jetro (Japan External Trade Organization): The Japanese Automobile Industry - An Overview. Tokyo, 1992.

J.C. Meister: Corporate Quality Universities. Lessons in Building a World-Class Work Force. New York, 1994.

F. Rauner; G. Spöttl; K. Olesen; B. Clematide: Beschäftigung, Arbeit und Weiterbildung im

europäischen Kfz-Handwerk. CEDEFOP 1994, (på tysk, engelsk og fransk).

G. Spöttl; F. Rauner; E.F. Moritz: Beschäftigung, Arbeit und Weiterbildung im US-amerikanischen Kfz-Handwerk. ITB 1994.

J.P. Womack; D.T. Jones; D. Roos: Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Frankfurt/Main / New York, 1992 (4. oplag).

6) Et skridt i denne retning udgøres af det diagnosesystem med tre komponenter, som BMW præsenterede i begyndelsen af 1994
- DIS (diagnose- og informationssystem),
- TIS (teknisk informationssystem) og
- ETK (elektronisk komponentkatalog).



Hvordan sikres livslang vedligeholdelse af erhvervskompetencen: prioriterede mål for de erhvervsmæssige grunduddannelser

Indledning

Forudsætningen for at sikre livslang vedligeholdelse af erhvervskompetencen er en arbejdsstyrke, der er indstillet på ikke alene at betragte indlæring og udvikling som et naturligt og vedvarende træk i hverdagen, men som også erkender, at **al** indlæring, hvor den end finder sted, kan bidrage til at forbedre den enkeltes præstation og indsats som økonomisk aktivt medlem af samfundet. Uddannelse har alt for ofte været brugt som et middel til at sætte skel i samfundet i stedet for at forene anstrengelserne mod et fælles mål. Vi lægger stadig vægt på forskellen mellem for eksempel almen og erhvervsmæssig uddannelse, mellem teoretisk og faglig uddannelse, mellem obligatorisk og videregående uddannelse, mellem fuldtidsundervisning og deltidsundervisning osv. Alle disse modsætninger har hver deres underforståede plads i et klart differentieret hierarki bestående af teoretiske, erhvervsrettede og arbejdsbaserede uddannelser.

Det er tvingende nødvendigt, at denne holdning ændres. Fremtidens arbejdsstyrke vil i mange henseender blive stillet over for andre krav end tidligere. Der kræves mere fleksibilitet af den enkelte, han/hun skal kunne tilpasse sig hurtigt skiftende krav og forhold og samtidig yde en større arbejdsindsats. Hvis man vil bevare sin erhvervsegnethed gennem længere tid, må man i højere grad påtage sig ansvaret for sin egen læreproces og personlige udvikling. Det kommer ikke af sig selv. Det kræver en effektiv indsats på

rette tidspunkt af de vigtigste parter i denne sag: uddannelsessektoren, erhvervslivet og staten.

Tre faktorer ser ud til at have en særlig betydning. For det første er det nødvendigt med et effektivt samarbejde mellem erhvervslivet og uddannelsessektoren omkring udformningen af undervisningsplaner, der tager sigte på at forberede unge til voksenlivet og arbejdslivet. For det andet er der brug for særlige former for grundlæggende erhvervsuddannelse, som ikke blot giver et godt grundlag for videreudvikling, men som samtidig tilskynder til selvstændig indlæring. Endelig må alle potentielle erhvervsaktive have adgang til praktiske redskaber til måling og vurdering af opnåede resultater og erfaringer, kontrol af fremskridt og resultater samt planlægning af fremtidige udviklingsforløb uden nødvendigvis at være afhængige af andres støtte.

Uddannelse i centrum

Hvis der skal kunne skabes en ubrudt og vedvarende voksenuddannelsesproces, må man nødvendigvis begynde i skolesystemet. Der er klare økonomiske, sociale og politiske grunde til, at uddannelsessystemet og erhvervslivet arbejder sammen om at skabe og underbygge de nødvendige ændringer i holdningen til læreprocessen. Under alle omstændigheder er uddannelsessektoren og erhvervslivet gensidigt afhængige af hinanden, idet ingen af dem vil være i stand til at udfylde sin rolle i samfundet uden den anden. Selv



**John Berkeley
OBE**

Direktør i afdelingen for Education & Careers i Rover-koncernen, Birmingham, og associeret

medlem af styrelsen ved Centre for Education & Industry og Department for Continuing Education, Warwick Universitet

For at sikre livslang vedligeholdelse af erhvervskompetencen kræves en radikal holdningsændring til udvikling og læreprocesser og lige så radikale ændringer i de almene og erhvervsmæssige uddannelsessystemer. For det første kræver det, at erhvervslivet og uddannelsessektoren samarbejder om at etablere undervisningsplaner, som specifikt tager sigte på at forberede de unge til voksenlivet og arbejdslivet. For det andet skal den grundlæggende erhvervsuddannelse ikke blot tilvejebringe et solidt grundlag for videreudvikling, men også tilskynde til selvstændig indlæringsaktivitet. Endelig bør alle have adgang til praktiske redskaber til måling og vurdering af opnåede resultater og erfaringer, kontrol af fremskridt og resultater samt planlægning af fremtidige udviklingsforløb uden nødvendigvis at være afhængige af andres støtte.



“Uddannelse har alt for ofte været brugt som et middel til at sætte skel i samfundet i stedet for at forene anstrengelserne mod et fælles mål.”

“Siden sidst i 80’erne har Rover-koncernen arbejdet på at fremme et nyt koncept for uddannelsespartnerskab i Storbritannien (...)”

“Rover-koncernens måske vigtigste initiativ har været oprettelsen af partnerskabscentre (Partnership Centres) på alle virksomhedens større arbejdspladser.”

“(...) selv om det er hævet over enhver tvivl, at sådanne tiltag fra arbejdsgiverside giver eleverne en bedre forståelse af, hvad det vil sige at arbejde, udgør de dog stadig kun en lille del af de uddannelsesmæssige erfaringer (...)”

om samarbejdet mellem uddannelsessektoren og erhvervslivet ikke automatisk kan kompensere for ulige muligheder og vilkår, kan det dog hjælpe med til at skabe et kulturelt miljø, der opmuntrer det enkelte menneske til at erkende sit potentiale og arbejde hen imod at udnytte sine muligheder.

Mange af holdningerne til uddannelse og arbejde formes relativt tidligt i livet, og når de først er formet, er de erfaringsmæssigt vanskelige at ændre. Så hvis fremtidens arbejdsstyrke virkelig skal blive anderledes end tidligere tiders, må uddannelsessystemet og erhvervslivet arbejde sammen om at tilvejebringe en sådan ændring. Ellers sker der ikke noget. Det kan ikke ske på anden måde.

Uddannelsespartnerskab kan ikke længere betragtes som en valgmulighed for arbejdsgiverne, men som en central nødvendighed for virksomheden baseret på en rimelig afvejning af egne interesser. Det er også et uundværligt middel til at videreformidle virksomhedens visioner, værdier og prioriteringer til den næste generation. En virksomhed, som har en åbenlyst positiv indstilling til uddannelsespartnerskab og livslang uddannelse, giver ikke blot et positivt indtryk over for kunderne, leverandørerne, de ansatte og aktionærerne, men er også en virksomhed, man snarere ønsker at blive ansat i end at forlade.

Siden sidst i 80’erne har Rover-koncernen arbejdet på at fremme et nyt koncept for uddannelsespartnerskab i Storbritannien, som fremhæver nødvendigheden af, at skolerne tilvejebringer det nødvendige grundlag for livslang uddannelse, og at der udformes arbejdsrelaterede undervisningsplaner, som kan sætte de unge i stand til at tage et større ansvar for at realisere deres potentielle muligheder.

For Rover-koncernen er uddannelsespartnerskaber en investering i fremtiden på lige fod med de milliarder af pund, der ofres på den nyeste teknologi og produktudvikling. Partnerskabsprogrammet afspejler et gammelt ønske om at etablere et samarbejde med skolerne med henblik på at udvikle og forbedre undervisningsplanerne og forberede de unge til de muligheder, erfaringer og ansvar, der er forbundet med arbejdslivet, og hæve deres

ambitions-, forventnings- og præstationsniveau.

Rover-koncernens måske vigtigste initiativ har været oprettelsen af partnerskabscentre (Partnership Centres) på alle virksomhedens større arbejdspladser. Arbejdspladserne inden for industri og handel er ikke altid et ideelt læremiljø, der kan støtte skolernes undervisningsplaner, og hvis skolerne skal kunne tilbyde et bredt, afbalanceret, relevant, arbejdsrelateret undervisningsprogram til alle unge, har de brug for en ‘læseplansrelateret arbejdsplads’, som er indrettet til at tilvejebringe skemalagte uddannelsesresultater.

Rovers partnerskabscentre søger at imødekomme dette behov med etablering af relevante faciliteter på alle selskabets større arbejdspladser, faciliteter, som drives i samarbejde med de lokale skolemynigheder. Hvert partnerskabscenter tager højde for lokale særpræg. De er udviklet på en sådan måde, at de er i overensstemmelse med de lokale skolers behov og udnytter de muligheder, som aktiviteterne i hver enkelt virksomhed byder på. Hvert center tilbyder en række moduler for elever fra 5 til 19 år, som har en forbindelse til de tilsvarende trin i de nationale læseplaner og med medvirken fra såvel medarbejdere fra Rover-koncernen som lærere og partnerskabscentrets personale.

Partnerskabscentrene er stærke symboler på selskabets engagement i uddannelse, både over for de ansatte og over for lokalsamfundet, og de udgør et naturligt mødested for virksomhedens medarbejdere, lærere og elever til gavn for alle. Ved at give de alleryngste elever mulighed for at opleve læresituationer midt i en effektiv højteknologisk bilfabrik, tilskynder partnerskabscentrene eleverne til at afprøve og om nødvendigt revidere deres opfattelse af arbejdslivet og udvikle mere positive holdninger til det at lære uden for skolens regi. I stærk modsætning til de ‘påklistrede forsøg’ på at give skoleundervisningen et arbejdsrelateret aspekt, får partnerskabscentrene de unge til at tage det for givet, at en del af deres læreprocesser som noget helt naturligt vil komme til at foregå på en arbejdsplads i stedet for i klasseværelset, og tilgangen er steget støt, fra 13 300 studiedage i 1991 til 16 380 i 1994.



Med ca. tusind praktikelever om året hos Rover-koncernen spiller arbejds erfaring fortsat en stor rolle i det igangværende uddannelsespartnerskabsprogram. Imidlertid har selskabet endnu en gang markeret sit særlige engagement ved at sætte kvalitet højere end kvantitet og ved at tilstræbe, at den erfaring, eleverne får, så vidt muligt ansporer dem til at styre deres egen læreproces. Der er for eksempel indført uddannelsesaftaler, hvori det fastsættes, hvad den enkelte elev vil have erhvervet af viden, forståelse og kunnen ved aftalens udløb, dels ud fra forhandlinger med skolen og dels ud fra samtaler med eleven selv.

Men selv om det er hævet over enhver tvivl, at sådanne tiltag fra arbejdsgiverside giver eleverne en bedre forståelse af, hvad det vil sige at arbejde, udgør de dog stadig kun en lille del af de uddannelsesmæssige erfaringer i stedet for at være den kerne, som forberedelsen til livslang vedligeholdelse af erhvervskompetencen kan bygges op omkring. Det overlades til eleverne selv at finde rundt i uensartede, usammenhængende og angiveligt arbejdsrelaterede skemalagte aktiviteter, som næppe kan siges at være en effektiv forberedelse til arbejdslivet. Resultaterne bliver sjældent tydeliggjort for de involverede, der er sjældent nogen plan i forløbet, og en formel vurdering af arbejdsrelaterede undervisningsaktiviteter i en form, der kan have nogen relevans efter den obligatoriske skolegang, er en sjældenhed.

I stedet for at koncentrere sig om at bringe de eksisterende skolelæseplaner større relevans, fokuserer Working Life Framework, der er ved at blive prøvekørt i Storbritannien, på at udvikle de personlige kvalifikationer og kundskaber, der er nødvendige for at forberede eleverne til arbejdslivet (London Enterprise Agency, 1994). Hver af de fire indbyrdes forbundne komponenter i rammen udtrykkes i form af indlæringsresultater, som kan måles på hvert hovedtrin i de nationale læseplaner for de 5-16-årige (oversigt nr. 1). Dette tiltag indeholder muligheder for virkelig at kunne ændre elevernes grundlæggende erfaringer og give et bedre grundlag for livslang vedligeholdelse af erhvervskompetencen.

Medens sådanne effektive partnerskaber mellem uddannelses- og beskæftigelses-

Figur 1

Veje til forberedelse til arbejdslivet

En ramme for undervisning og indlæring

- 1. Viden om og forståelse af personlig udvikling og personlige kvalifikationer**
 - 1.1 eleven kender sine stærke sider og sine nuværende begrænsninger
 - 1.2 eleven kender betydningen af selvrespekt og respekt for andre
 - 1.3 eleven ved, hvad han/hun har brug for at lære, søger oplysninger og planlægger læreprocessen
 - 1.4 eleven kan planlægge og opstille sine egne kriterier for vurdering af personlig effektivitet og udvikling
 - 1.5 eleven griber opgaver an på en selvstændig og effektiv måde
 - 1.6 eleven forstår betydningen af sundhed og sikkerhed
 - 1.7 eleven har tilstrækkelig viden, indsigt og kunnen til at styre sin egen økonomi
- 2 Viden om og forståelse af muligheder, valgmuligheder, pligter og rettigheder**
 - 2.1 eleven kan knytte passende forbindelser i forskellige sammenhænge
 - 2.2 eleven kan samarbejde med andre på tilfredsstillende måde
 - 2.3 eleven er sig bevidst, at ydre parametre påvirker hans/hendes rolle som samfundsborger
 - 2.4 eleven kan søge oplysninger og modtage hjælp fra mange forskellige erhvervsuddannelses- og erhvervsvejledningsinstanser
 - 2.5 eleven har kendskab til karriere- og jobmuligheder
 - 2.6 eleven kan registrere information om valgmuligheder og give feedback til andre om sådanne muligheder
 - 2.7 eleven kan finde ud af, hvad han/hun har behov for at lære om arbejdslivet
- 3 Viden om og indsigt i arbejdsmarkedsforholdene og erhvervslivet**
 - 3.1 eleven har indsigt i, hvorledes de forskellige grene af erhvervslivet skaber velstand
 - 3.2 eleven ved, hvilke tjenesteydelser der leveres i de forskellige samfundssektorer
 - 3.3 eleven kender til arbejdsområderne i de forskellige erhverv
 - 3.4 eleven kender til arbejdsgivernes og arbejdstagernes lovfæstede pligter
 - 3.5 eleven kender til politiske systemer og processer og har en positiv holdning til udøvelsen af pligter og rettigheder på arbejdsmarkedet
 - 3.6 eleven forstår, at han/hun lever i et pluralistisk samfund
 - 3.7 eleven kan registrere og gøre rede for det, han/hun har lært om arbejdslivet
- 4 Viden om og forståelse af, hvorledes økonomien og miljøet påvirker vor tilværelse**
 - 4.1 eleven kender til og kan undersøge samspillet mellem økonomi og miljø
 - 4.2 eleven kan analysere og fortolke information om økonomi og miljø

området er den første vigtige forudsætning for at gøre livslang uddannelse til en del af vor kultur, hvor der tilskyndes til individuel indsats og personlig udvikling, er den anden forudsætning en sammenhængende og integreret ramme for grundlæggende erhvervsuddannelse og efter- og videreuddannelse, som skaber mulighed for, at arbejdsbaserede læreprocesser anerkendes og vurderes på lige



“Rover-koncernens Integrated Engineering Development Scheme (IEDS) er bygget op omkring et integreret ungdomsuddannelses-system for ingeniøruddannelse (...)

*Redaktionens bemærkninger:

National Vocational Qualifications (NVQs) er baseret på præstationsstandarder, fastlagt for de enkelte erhverv. NVQs, der er arbejdsbaserede, og som kan tages på fem niveauer inden for en landsdækkende struktur, giver fri adgang til at få bedømt de erhvervede kvalifikationer og sigter mod at gøre det lettere for beskæftigede at få del i livslang uddannelse.

General National Vocational Qualifications (GNVQs) attesterer grundlæggende fagligt relevante teoretiske og praktiske erhvervsforberedende eller studieforberedende kundskaber og færdigheder. GNVQs erhverves primært gennem grundlæggende erhvervsuddannelsesprogrammer på skoler eller college.

Den nye ramme for erhvervsfaglige kvalifikationer, som blev udarbejdet af NCVQ (the **National Council for Vocational Qualifications**, oprettet i 1986 med det formål at reformere erhvervsuddannelsessystemet i England, Wales og Nordirland), sikrer, at alle, der er i beskæftigelse eller på vej til at komme i arbejde, kan blive bedømt og få udstedt certifikat efter vedtagne standarder, der er fælles for hele landet.

Kilde: Vocational Qualifications in England, Wales and Northern Ireland, NCVQ, London, 1994

fod med resultater opnået i teoretiske og formelle uddannelser.

Udvikling af en integreret strategi

Inden for ingeniørkredse i Storbritannien er man blevet klar over, at det er absolut nødvendigt med en kraftig omstrukturering af ingeniøruddannelserne for at kunne imødegå udfordringerne i det 21. århundrede. Analyser peger på, at tendensen til mere ensartede organisationsstrukturer vil fortsætte med en deraf følgende indvirkning på den enkeltes arbejde og udviklingsmuligheder (Engineering Council, 1995).

Trinnene i jobpyramiden har allerede undergået voldsomme forandringer og vil fortsætte med at udviskes, efterhånden som teamwork og fladere strukturer bliver normen. Det vil blive mere og mere uhensigtsmæssigt at opretholde et forældet og stift “klassesystem”, der opdeler ingeniørområdet i håndværkere, teknikere og akademikere. Under alle omstændigheder er de reelle arbejdsaktiviteter langt mere varierede end nogen personlig kvalifikation eller erhvervsmæssig klassifikation kan tage højde for. Kompetence må betragtes som en helhed. Hvis der etableres brudlinjer mellem grundskole, videregående uddannelse, højere uddannelse og personlig eller erhvervsmæssig efter- og videreuddannelse, opnår man hverken kontinuitet eller fremme af selvstændige uddannelsesinitiativer.

Måske for første gang har man nu i Storbritannien virkelig mulighed for at skabe et kontinuert, integreret uddannelsessystem, som starter med skemalagte arbejdsrelaterede aktiviteter for de alleryngste elever, før de mange forudfattede meninger og fordomme om arbejde og karriere får mulighed for at slå rod, og som fortsætter med erhvervsfaglige kvalifikationer, hvor den enkelte kan bygge sin uddannelse op af pointgivende moduler i sit eget studietempo og frit sammensætte den efter behov, derefter fortsætte på et højere uddannelsesniveau, som sigter mod bestemte resultater, og videre i faglig og personlig efteruddannelsesaktiviteter inden for rammerne af livslang uddannelse.

Hvis dette mål skal nås, må arbejdsgivere og skolefolk mere end nogensinde være

indstillet på at indgå partnerskaber. Der bliver brug for at skabe nye forbindelser, som skal baseres ikke kun på ægte ligeberettigelse og lige status for almene og erhvervsrettede uddannelser, men også på uddannelsessektorens vilje til at anerkende arbejdspladsen som et legitimt uddannelsesmiljø.

Arbejdsbaserede programmer, der kombinerer praktisk faglig træning, teoretisk faglig undervisning og kvalifikationsudvikling har eksisteret i mange år. Sådanne programmer manglede imidlertid ofte en effektiv integration og gav sjældent mulighed for sammenhæng og for forbedring af den faglige status. Nu har Rover-koncernen taget initiativ til at forestå udviklingen af et nyt initiativ, der sigter mod at puste nyt liv i disse arbejdsbaserede modeller inden for maskinfabrikation.

Inden for det britiske erhvervsliv eksisterer der meget varierende rammer for erhvervsrettet uddannelse. Inden for nogle sektorer findes der veletablerede ungdomsuddannelser, men på mange områder er der ingen integreret struktur for de unges videre erhvervsforløb. Beslutninger vedrørende uddannelse og kvalifikationer, der er taget i 14-, 16- og 18-års alderen, er undertiden endeligt afgørende for den enkeltes senere karriere, idet de fastlåser vedkommende og begrænser hans/hendes adgang til alternative muligheder for uddannelse og/eller beskæftigelse.

Den britiske regerings meddelelse i budgetredegørelsen fra november 1993 om, at den agter at fremme såkaldte moderne lærlingeordninger, var derfor en oplagt lejlighed til at se på, hvordan unge inden for en lang række erhvervssektorer kan få de bedste forudsætninger for livslang beskæftigelse.

Som en af prototypemodellerne for moderne lærlingeordninger, som startede i september 1994 i den britiske maskinfabrikationssektor, er Rover-koncernens *Integrated Engineering Development Scheme* (IEDS) bygget op omkring et integreret ungdomsuddannelsessystem for ingeniøruddannelse (se figur 2), som er karakteristisk på flere måder.

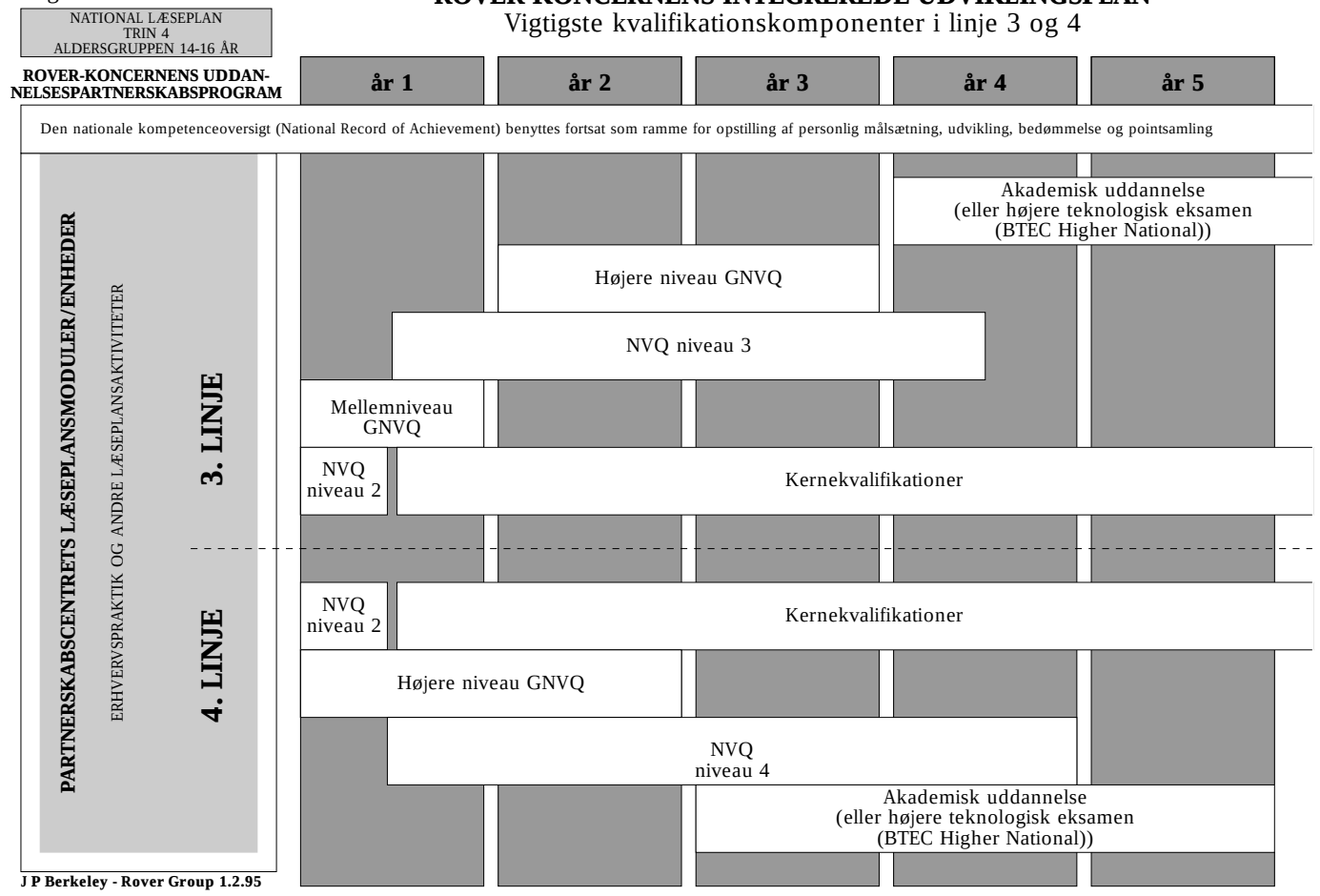
□ For det første sigter denne uddannelsesplan mod at fjerne de traditionelle



Figur 2

ROVER-KONCERNENS INTEGREREDE UDVIKLINGSPLAN

Vigtigste kvalifikationskomponenter i linje 3 og 4



grænser mellem de forskellige kategorier af uddannelsessøgende: maskinlærling, tekniker og studerende. Den enkeltes uddannelsesforløb sammensættes af moduler fra National Vocational Qualifications* (NVQs), General National Vocational Qualifications* (GNVQs) og programmer på højeste niveau, som kan føre til 'hele' eksaminer; de enkelte modulers integritet og indbyrdes samhørighed i hver enkelt kombination anerkendes med henblik på at opnå en sammenhæng i det erhvervsforberedende uddannelsesforløb. I stedet for på forhånd at lægge et vilkårligt loft over den enkeltes potentielle udvikling, sigter modellen mod fra starten at udgøre et klart og eksplicit forløb, der kan føre til højere kvalifikationer for alle, der er motiverede og har de fornødne evner.

□ For det andet søger Roverkoncernen ved, hvor det er muligt, at kombinere de moduler, som sigter mod en NVQ på niveau 2, 3 og 4 (se figur 3) med de nye GNVQ mellem- og højniveauer og den

akademiske uddannelse at forene relevant viden og forståelse med en praktisk udvikling af faglig kompetence. Ved at integrere praktisk og teoretisk erhvervsuddannelse og arbejdsbaseret udvikling af kvalifikationer giver modellen et ulige bedre grundlag for livslang uddannelse og vedligeholdelse af erhvervskompetencen end det nuværende ungdomsuddannelsessystem i England og Wales med dets mangel på sammenhæng. Og når GNVQs nu bliver tilbudt fra 14 års alderen, vil uddannelsespartnerskabsprogrammet yderligere styrke sammenhængen i forløbet, og de unge kan samle points fra aktiviteter i partnerskabscentrene og erhvervs erfaring.

□ For det tredje tager planen sigte på at nedbryde den nuværende opdeling af uddannelserne i sektioner uden indbyrdes forbindelse, idet det ikke blot anerkender, at visse dele af programmets erhvervsfaglige komponenter bedst vil kunne formidles på arbejdspladsen, men at også en højere læreanstalt og et uni-



Figur 3
Ramme for erhvervsfaglige kvalifikationer

Niveau 1	Kompetence, der indebærer anvendelse af viden til udførelse af en række forskellige arbejdsaktiviteter, hvoraf de fleste er af rutinemæssig og forudsigelig art.
Niveau 2	Kompetence, der indebærer anvendelse af viden til udførelse af et betydeligt antal forskellige arbejdsaktiviteter i forskellige sammenhænge. Nogle af aktiviteterne er komplekse og ikke-rutineprægede og indebærer et vist ansvar og selvstændighed. Det er ofte nødvendigt med samarbejde med andre, eventuelt i en arbejdsgruppe eller et team.
Niveau 3	Kompetence, der indebærer anvendelse af viden til udførelse af et bredt spektrum af arbejdsaktiviteter, som udføres i mange forskellige sammenhænge, hvoraf de fleste er komplekse og af ikke-rutinemæssig art. Aktiviteterne indebærer et betydeligt ansvar og kræver selvstændighed og desuden ofte overvågning og vejledning af andre.
Niveau 4	Kompetence, der indebærer anvendelse af viden til udførelse af et bredt spektrum af komplekse tekniske eller erhvervsaktiviteter, som udføres i mange forskellige sammenhænge, og som indebærer et større personligt ansvar og selvstændighed. Indebærer endvidere ofte ansvar for andres arbejde og fordeling af ressourcer.
Niveau 5	Kompetence, der indebærer anvendelse af en lang række grundlæggende principper i mange forskellige og ofte uforudsigelige sammenhænge. Indebærer meget stor personlig selvstændighed og ofte omfattende ansvar for andres arbejde og for fordeling af betydelige ressourcer, samt personligt ansvar for analyser, diagnoser, design, planlægning, udførelse og evaluering.

“(…) det offentlige eksamenssystem (var) ikke i stand til at afspejle resultater og erfaringer (gjort i løbet af skoletiden), hvilket bevirkede, at mange unge blev undervurderet og potentielt ugunstigt stillet.”

“Det var (...) først i 1990, at arbejdsministeriet begyndte at drøfte problemet, hvilket i februar 1991 førte til indførelsen af National Record of Achievement (NRA) (den nationale kompetenceoversigt).”

versitet er en arbejdsplads med betydelige muligheder for erfaringsbaserede læreprocesser og kompetenceudvikling.

□ Endelig fremmes elevcentrerede indlæringssituationer lige fra de første introduktionsuger med et ophold i et aktivitetscenter, hvor eleverne lærer at arbejde sammen og anvende kompetencemapper til registrering af præstationer svarende til forskellige kompetenceelementer til senere bedømmelse (se figur 4).

Før iværksættelsen af initiativet vedrørende moderne lærlingeordninger var Rover-koncernen allerede gået i gang med et større program til udvikling af en hovedsagelig arbejdsbaseret og resultatbaseret akademisk ingeniøruddannelse. Til dette formål var der ved hjælp af funktionsanalyser udarbejdet en standardstruktur opbygget i den velkendte form med enheder og kompetenceelementer, præstationskriterier og bedømmelses-specifikationer, som definerede de potentielle resultater af denne uddannelse, og

som nu udgør ‘den højere uddannelsesfase’ i Rovers IEDS program.

Kompetenceoversigter

Endelig er den tredje forudsætning for at fremme selvstændig indlæring inden for rammerne af livslang udvikling en effektiv mekanisme til at bedømme fremskridt, registrere resultater og personlig udviklingsplanlægning.

Kompetenceoversigter i britiske skoler hidrører fra et offentligt eksamenssystem, der var konstrueret til at imødekomme behovene hos et mindretal af de skolesøgende. I 1960'erne og 1970'erne var der imidlertid en stigende bekymring over de mange unge, der forlod skolen med kun få eller ingen resultater at vise frem efter 10 eller 11 års obligatorisk skolegang. På trods af at der tydeligvis havde fundet en masse indlæring sted, og at de, der forlod skolen, havde præsteret en hel del, som de kunne få brug for senere i voksenlivet og i arbejdslivet, var det offentlige eksamenssystem ikke i stand til at afspejle disse resultater og erfaringer, hvilket bevirkede, at mange unge blev undervurderet og potentielt ugunstigt stillet.

Som et resultat af dette dukkede der et antal selvstændige initiativer op, som skulle udfærdige kompetenceoversigter med henblik på “at anerkende og registrere elevernes opnåede færdigheder og erfaringer, ikke alene i form af resultater opnået ved offentlige eksaminer, men også på andre måder.” (Det britiske ministerium for uddannelse og videnskab, 1984)

Det var imidlertid først i 1990, at arbejdsministeriet begyndte at drøfte problemet, hvilket i februar 1991 førte til indførelsen af National Record of Achievement (NRA) (den nationale kompetenceoversigt). Her introduceredes en metode, som har mulighed for at blive det største enkeltstående bidrag til fremme af en positiv holdning til personlig udvikling og give den enkelte mulighed for at erhverve ejendomsretten til sine uddannelsesmæssige erfaringer, men det kan kun lykkes under bestemte forhold.

Storbritannien har hårdt brug for en ny generation af selvstændige elever, som er



motiverede og parate til at tage ansvaret for deres egen udvikling og ikke bare forventer, at andre gør det for dem. I Rover-koncernen har over halvdelen af den voksne arbejdskraft allerede benyttet muligheden for at få opstillet en kompetenceoversigt og en personlig udviklingsplan, og erfaringerne her tyder på, at sådanne initiativer skal fremmes ved eksemplets magt.

Der hersker stadig en del forvirring i skolesystemet med hensyn til, hvad der skal fokuseres på i kompetenceoversigterne. Det bør imidlertid i det mindste stå klart, at hvis NRA skal opfylde målet med at hjælpe andre til at opfylde deres, må den ikke blandes sammen med den ifølge den nationale læseplan lovpligtige standpunktsmeddelelse til forældrene. Sagt helt enkelt: den er ikke beregnet til dem, men til den enkelte elev. I stedet for at blive betragtet som en gammeldags skolemeddelelsesbog med sammenligninger, der henviser til en given standard, bør den betragtes som noget, der giver eleven større værditilvækst, som produktet af en gennemlevet proces, som tilhører eleven og bruges til at forfølge hans/hendes personlige mål i en livslang uddannelse.

Man kan ikke blot gå ud fra, at alle, efter at være gået ud af skolen vil komme ind i en virksomhed med en lærende organisation, som vil bidrage til at fremme hans/hendes personlige udvikling og deltagelse i livslang uddannelse. Tværtimod er det eneste sikre, at i lang tid fremover vil kun et lille mindretal være så heldige at have i et sådant miljø.

Derfor må vægten lægges på selvstændighed i stedet for afhængighed, på udformning af modeller for registrering af færdigheder og personlige handlingsplaner, modeller, som er fritstående, og hvis effektivitet ikke afhænger af støtte udefra, selv om det klart nok vil gavne.

Det første væsentlige punkt i udformningen af en personlig kompetencemappe er, at den i højere grad bør være præget af interesse for fremtiden end for fortiden. Hvis størstedelen af den yngre voksen-gruppe opfatter deres kompetenceoversigt som intet andet end et opstadset curriculum vitae, vil de tro, at den skal bruges til samme formål. Hvis konceptet kompe-

Figur 4

Kernefærdighedsenheder (eksempel på kompetenceelementer fra niveau 3)

Kommunikation

- 3.1 Deltage i diskussioner med forskellige mennesker om forskellige emner
- 3.2 Give en skriftlig fremstilling af en række emner
- 3.3 Bruge billeder til at illustrere punkter i den skriftlige fremstilling og i diskussioner med forskellige mennesker om forskellige emner
- 3.4 Læse og kommentere skriftligt materiale og billeder om forskellige emner

Informationsteknologi

- 3.1 Fastsætte systemparametre, lagersystemer og input information
- 3.2 Redigere, organisere og integrere komplekse informationer fra forskellige kilder
- 3.3 Vælge og anvende formater til præsentation af komplekse informationer
- 3.4 Evaluere emner og anvendelsesmuligheder, som allerede er tilgængelige i opsætningen
- 3.5 Rette fejl på niveau 3

Behandling af taldata

- 3.1 Indsamle og behandle data på niveau 3
- 3.2 Repræsentere og løse problemer på niveau 3
- 3.3 Fortolke og præsentere matematiske data på niveau 3

Samarbejde

- 3.1 Arbejde hen imod givne fælles mål og deltage i processen vedrørende fordeling af de enkeltes ansvarsområde
- 3.2 Blive enige om arbejdsmetoder og anvende dem og informere andre om egne fremskridt

Forbedring af egen indlæring og egne præstationer

- 3.1 Identificere egne stærke og svage sider og deltage i processen med at fastlægge kortsigtede målsætninger
- 3.2 Søge og udnytte feedback, deltage i givne aktiviteter for at lære og for at forbedre egne præstationer

Problemløsning

- 3.1 Vælge en procedure til at løse problemer med en række løsningsmuligheder
- 3.2 Identificere alternative løsninger og vælge løsninger på problemer

tenceoversigt for voksne skal blive en succes, må det først og fremmest betragtes som et redskab for den enkelte og som et grundlag, hvorpå han/hun identificerer sine fremtidige mål og personlige udviklingsplaner.

Så længe der stadig arbejdes med udformningen af den foreslåede europæiske kompetencemappe, må målet være at tilskynde den enkelte til at værdsætte sin kompetenceoversigt og sin handlingsplan som noget, der først og fremmest er til gavn for ham/hende selv, førend man nævner dens værdi i forbindelse med et potentielt job eller i uddannelses- og udviklings-



“Hvis konceptet kompetenceoversigt for voksne skal blive en succes, må det først og fremmest betragtes som et redskab for den enkelte og som et grundlag, hvorpå han/hun identificerer sine fremtidige mål og personlige udviklingsplaner.”

“Så længe der stadig arbejdes med udformningen af den foreslåede europæiske kompetence-mappe, må målet være at tilskynde den enkelte til at værdsætte sin kompetenceoversigt og sin handlingsplan som noget, der først og fremmest er til gavn for ham/hende selv (...)”

“Udviklingen inden for kompetenceregistrering og personlig handlingsplanlægning har nået et kritisk stadie (...)”

“(...) de ansatte vil kun betragte arbejdspladsen som et livslangt uddannelsesmiljø, hvis den kan tilbyde de samme eller endnu bedre muligheder for at udvikle deres evner end det formelle institutionaliserede uddannelsesudbud.”

Litteraturhenvisninger

Confederation of British Industry. (1994) **Flexible labour Markets: Who pays for training?**, London

Department of Education and Science. (1984) **Records of Achievement: A Statement of Policy**, London

Engineering Council. (1995) **Competence and Commitment**, London

London Enterprise Agency. (1994) **Pathways Toward Working Life**, London.

sammenhænge sammen med andre. Det eneste faste holdepunkt er den enkelte og hans/hendes evne til at tilegne sig viden og udvikle sig, uafhængigt af om vedkommende befinder sig i et positivt miljø, som støtter ham/hende, eller i et miljø med en åbenlys fjendtlig eller bare passiv holdning til vedkommendes ønske om at nå sine mål. Hvad enten en sådan selvstændighed udvikles i skolealderen eller senere, når man som voksen er blevet motiveret til at vende tilbage til skolebænken, så vil der være mest brug for et enkelt, praktisk og lettilgængeligt støttemateriale til brug for den enkelte. Dette kunne og burde være indbygget i selve kompetenceoversigten, eftersom dokumenterne ikke vil være til megen nytte uden det.

Vi har hidtil argumenteret for, at kompetenceoversigter og personlige udviklingsplaner først og fremmest er til brug for det enkelte menneske. Man må imidlertid ikke glemme, at disse sandsynligvis vil blive brugt i situationer, der involverer andre i elevens kompetenceregistrering og planlægning, og det er klart, at en række af potentielle 'uddannelsespartnere' selv kan få brug for den form for støtte. Ungdomsuddannelserne involverer ledere og tilsynsførende på arbejdspladserne, uddannelsespersonale, tutorer ved videregående og højere uddannelser osv., som hver især bidrager til, at resultatet af elevens indsats bliver godt. Uddannelsespartnere har også brug for støttemateriale, hvis de skal kunne opfylde elevens behov, og deres kompetence til at støtte andre i deres uddannelse bør i højere grad formelt anerkendes og bedømmes. Eftersom uddannelsespartnere også selv kan være elever, bidrager deltagelsen i andres kompetenceregistrering og planlægning til den pågældendes egen udvikling, og ringen er således sluttet.

Udviklingen inden for kompetenceregistrering og personlig handlingsplanlægning har nået et kritisk stadie, et vendepunkt, hvorfra initiativet enten vil udvikle sig til noget virkelig værdifuldt, som får betydelige følger for holdningen til indlæring og personlig udvikling, eller blot blive en relativt marginal udvikling af kortvarig værdi.

Som Præsident Clinton har udtalt: “Vi lever i en verden, hvor din indtjening er en

funktion af, hvad du kan lære; hvor den 18-årige gennemsnitligt vil skifte arbejde syv gange i sit liv; hvor man ikke længere kan dele verden op i praktiske og akademiske færdigheder.” Europa vil kun kunne udnytte sit økonomiske og sociale potentiale fuldt ud, hvis det formår at mobilisere den samlede potentielle arbejdsstyrkes evner, og de ansatte vil kun betragte arbejdspladsen som et livslangt uddannelsesmiljø, hvis den kan tilbyde de samme eller endnu bedre muligheder for at udvikle deres evner end det formelle institutionaliserede uddannelsesudbud.

Både på arbejdsmarkedet og på uddannelsesområdet er det absolut nødvendigt med nye partnerskabsmodeller. “Arbejdsgiverne uddanner for at opfylde erhvervslivets behov. Regeringerne griber ind, hvis markedet svigter. Imidlertid prøver begge parter at anspore den enkelte til selv at tage et ansvar. Arbejdsgiverne kan ikke få opfyldt deres uddannelses- og udviklingsmål med en passiv arbejdsstyrke.” (Confederation of British Industry, 1994) En fleksibel, kompetent arbejdsstyrke er først og fremmest til gavn for arbejdsgiverne og økonomien i bred forstand, men det er det enkelte menneske, der har størst interesse i en formel anerkendelse af kompetencen, en anerkendelse der kan bruges til at godtgøre deres kvalifikationer over for andre. Denne interessebalance må afspejles i fremtidige modeller for finansiering af uddannelse og udvikling. Skattemæssige incitamenter vil kunne bruges til at få både arbejdsgivere og arbejdstagere til at betragte uddannelse som en investering og til at overvinde en af de større hindringer for erhvervsmæssig efter- og videreuddannelse. For at opnå det bedst mulige resultat er det imidlertid nødvendigt, at sådanne incitamenter anerkender de mindre, trinvis uddannelsesenheder, som er nødvendige for ægte fleksibilitet, og ikke kun støtter 'hele' kvalifikationer.

Direktøren for Toyota, Dr. Soichiro Toyoda, har præsenteret en udfordrende fremtidsvision med sin udtalelse om at: “Den nationale økonomiske politik har til formål at sikre enhver borger mulighed for at realisere sit potentiale fuldt ud i et arbejde, der passer til ham.” Der er ingen tvivl om, at dette bør være et centralt mål i den økonomiske politik, og at vi har lang vej igen, før en sådan vision kan realiseres.



Uddannelse og adgang til arbejdslivet i Japan - indtryk fra en sammenligning mellem japanske og tyske forhold

Indledning

Japan hører ligesom Tyskland til de få lande, hvor ungdomsledigheden ikke i samme grad overstiger andelen af arbejdsløse i den erhvervsaktive befolkning som helhed som i mange andre industrisamfund. Da begge lande generelt anses for at være forholdsvis succesrige, økonomisk set, er der internationalt stor interesse for detaljerede informationer om de sidste stadier i grundkvalificeringen og de første stadier i arbejdslivet i de to lande.

I Tyskland tilskrives den forholdsvis lave arbejdsløshed blandt unge gerne den høje prioritering, som erhvervsuddannelserne har. Over halvdelen af de unge deltager i en erhvervsuddannelse i det såkaldte duale system. De beskæftiges i virksomheder som uddannelsessøgende, hvor de i en stor del af tiden over sig under opsyn eller udfører de første normale faglige opgaver, mens de samtidig går på erhvervsskole. De opnår en offentligt anerkendt kvalifikation, og de fleste af dem ansættes derefter i den virksomhed, hvor de er uddannet. Tyskland gælder for at være et eksempel til fremvisning på et land, hvor der satses på faglig stolthed, og hvor en uddannelse i et bestemt fag anses for at være den bedste forberedelse til arbejdslivet, selv om over en fjerdedel af den faglærte arbejdskraft vil komme til at arbejde inden for helt andre områder, og selv om de fleste af dem i løbet af få år forlader den virksomhed, de har fået deres uddannelse i.

I Japan forekommer det ved første øjekast at forholde sig stik modsat. De fleste skolebørn kender kun navnet på virksomheden, hvor deres fædre eller eventuelt mødre arbejder, men ikke forældrenes erhverv. Også blandt de unge er ønsket

om beskæftigelse i en bestemt virksomhed vigtigere end selve faget. Valget af faglige specialiseringer på skoler og universiteter synes mindre end andre steder at tegne vejen for det senere erhvervsforløb. Grundkvalificeringen i virksomheden er mindre formaliseret og ender som regel ikke med certifikater og titler.

Men når man forsøger at sammenligne, trænger spørgsmålet sig hele tiden på, om forskellen mellem industrisamfundene i virkeligheden består i, hvilke kompetencer der ønskes eller anses for at være nødvendige for erhvervsarbejdet, eller om mere eller mindre de samme kompetencer kun skabes i forskellige institutioner og stadier af lære- og erhvervsbiografien, og med forskellige benævnelser og certifikater. Det kan ikke udelukkes, at uddannelse og erhverv i de to ekstreme tilfælde Japan og Tyskland måske mere er forskellige i opfattelsen af, hvad der er virksomhed og hvad der er fag, end for så vidt angår de reelle kvalifikationskrav og kvalifikationer. Det skal siges med det samme, at spørgsmålet ikke vil blive udtømmende besvaret. Men der fremføres nogle relevante informationer om uddannelse, arbejdssøgning og ansættelse, starten i arbejdslivet og grundlæggende kvalificering i Japan, sammenholdt med tyske forhold (jf. først og fremmest Demes/Georg 1994).

Forberedende skoleuddannelse i Japan

I 1993 havde tre procent af erhvervsbegynderne i Japan kun afsluttet den lovpligtige skolegang (seks års grund- og tre års mellemskole). Næsten halvdelen havde derudover frekventeret det treårige gymnasium. Antallet af erhvervsbegyn-



Ulrich Teichler

Professor og administrerende direktør for Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschul-

forschung ved universitetet Gesamthochschule Kassel. P.t. koordinator for et af Folkevognsfonden støttet forskningsprogram vedrørende "Forholdet mellem uddannelses- og beskæftigelsessystem i Japan i et sammenlignende perspektiv".

I Japan ligesom i Tyskland lægges der stor vægt på socialisation i forbindelse med arbejdet, dog er den i Japan mere virksomhedsorienteret og i Tyskland mere erhvervsorienteret. I Japan betragtes nye medarbejdere af virksomhederne som "råmateriale", selv om de fleste allerede forinden har gennemgået en erhvervsorienteret uddannelsesfase. Rekrutteringskriterierne ligesom målene for grundkvalificeringen i virksomheden er mindre forskellige for henholdsvis tekniske og handels- og administrationsrelaterede opgaver og sonderer også mindre efter uddannelser end forventet. Den største udvidelse af kompetencer forventes mellem afslutningen af introduktionsperioden og den første forfremmelse. I den seneste tid synes forskellen i erhvervs-kvalificeringen mellem Japan og Tyskland at være blevet noget mindre.



“Japan hører ligesom Tyskland til de få lande, hvor ungdomsledigheden ikke i samme grad overstiger andelen af arbejdsløse i den erhvervsaktive befolkning som helhed som i mange andre industrisamfund.” (...) Derfor “er der internationalt stor interesse for detaljerede informationer om de sidste stadier i grundkvalificeringen og de første stadier i arbejdslivet i de to lande.”

“Det kan ikke udelukkes, at (...) de to ekstreme tilfælde Japan og Tyskland måske mere er forskellige i opfattelsen af, hvad der er virksomhed og hvad der er fag, end for så vidt angår de reelle kvalifikationskrav og kvalifikationer.”

dere, der havde gået på en postsekundær institution, var i samme år for første gang større end antallet af erhvervsbegyndere med studentereksamen (se tabel 1).

Det er almindelig kendt, at valget af bestemte fag i skolen og på universitetet kun har begrænset betydning for de fremtidige erhvervsopgaver, men på den anden side siges det opnåede uddannelses-niveaus værdimæssige placering - forstået som den frekventerede uddannelsesinstitutions selektivitet og reputation - at have meget stor betydning for vedkommendes senere stilling og socio-økonomiske status. I denne forbindelse overses det gerne, at erhvervsuddannelse inden starten i arbejdslivet heller ikke i Japan er nogen hel undtagelse.

□ Blandt erhvervsbegynderne med tolv års skolegang i 1993 havde 55 procent været på et erhvervsorienteret gymnasiekursus.

□ Forsøget på at etablere et fagligt orienteret, kortere studium ved siden af universiteterne, har ikke været nogen særlig succes. Under en procent af de pågældende årgange går på de videregående fagskoler (koto senman gakko), der integrerer det treårige gymnasium og et to års universitetsstudium både hvad angår curriculum og organisation.

□ Gennemførelsen af et to års studium på en læreanstalt for korte studier (tanki daigaku) udlægges som regel ikke som nogen speciel erhvervsforberedelse, mens eksamen efter et fireårigt studium på universitetet i en del - frem for alt naturvidenskabelig-tekniske - fag interpreteres som sådan.

□ Ca. 10 procent af en årgang går på højere fagskoler (senshu gakko) eller forskellige skoler (kakushu gakko), der søger at formidle faglige kvalifikationer i et- til treårige deltids- eller heltidskurser. Af de eksisterende uddannelses- og erhvervsstatistikker fremgår det ikke helt klart, hvilken skoleuddannelse der ligger til grund, og i hvilket omfang disse institutioner frekventeres parallelt med et studium på et universitet.

De fleste japanere har således hhv. en erhvervsorienteret skoleuddannelse eller et fagligt orienteret studium bag sig, inden de starter i arbejdslivet. Der er sjældent tale om direkte erhvervs erfaringer i forbindelse hermed, og endvidere fortolkes resultatet som regel ikke som uddannelse eller faglig kvalificering.

I Tyskland forventes det derimod, at over 80 procent af en årgang træder ind i arbejdslivet efter gennemførelsen af et fagligt specialiseret studium (næsten 20 procent) eller en erhvervsuddannelse (over 60 procent). Mere end halvdelen af en årgang gennemfører en offentligt anerkendt uddannelse inden for det såkaldte duale system, dvs. at de uddannelsessøgende for det meste arbejder i en virksomhed i nogle år, mens de ved siden af går på erhvervsskole eller en lignende institution. Når man for eksempel tager studentereksamen, der giver adgang til universitetet, uden derefter at gennemføre et studium eller en erhvervsuddannelse, fremstår man i statistikken under rubrikken “uden uddannelse” på linje med en person, der ikke består afgangsprøven efter ni års skolepligt.

Arbejdssøgning og ansættelse

I Japan findes der, alt efter hvilke former for uddannelser der er tale om, helt forskellige procedurer for hhv. arbejds-

Tabel 1
Fordeling af erhvervsbegyndere efter uddannelse (i procent*)

År	Eksamen				
	Mellemskole	Gymnasium	Lærestalt for korte studier	Universitet (4 år)	I alt
1960	50	42	1	7	100
1970	20	60	6	14	100
1980	6	56	12	26	100
1990	4	54	14	28	100
1993	3	48	18	31	100

Kilde: Det japanske undervisningsministeriums statistikker

* Omfatter kun personer, der tager en af de fire hyppigste eksamener (ikke dimittender fra videregående fagskoler eller fra universiteter med højere eksamen), og som går ud i erhvervslivet umiddelbart efter eksamen (og ikke på et senere tidspunkt).



søgning og ansættelse i den organisation, der tilbyder beskæftigelse. Noget forenklet kan der sondres mellem **fire områder eller procedurer for rekrutteringen** (Teicher/Teichler 1994).

a) En **lukket procedure** er fremherskende ved overgangen fra gymnasiet til arbejdslivet (se Kariya 1994). Virksomhederne giver skolerne meddelelse om de ledige stillinger over et halvt år inden skoleårets udgang og efter forudgående godkendelse i arbejdsforvaltningen. Skolerne informerer om tilbuddene og giver i sidste ende hver elev en anbefaling til en eneste stilling. Virksomhederne inviterer de anbefalede elever til et besøg, men retter sig i deres ansættelsesafgørelse næsten altid efter skolens anbefaling. Yderligere anbefalinger og firmabesøg sker kun i de tilfælde, hvor noget er gået skævt i første omgang.

b) En **halvåben procedure** er almindelig for de højere positioner inden for det tekniske område samt for de underordnede karrieretrin også inden for handel og administration i den private sektor. Stillingerne bekendtgøres via håndbøger og postforsendelser til de studerende samt ved tilbud til universiteterne. I alle tilfælde venter virksomhederne i første omgang på anbefalinger fra universiteterne. I modsætning til den lukkede procedure opfordrer de de fleste universiteter til at give et større antal anbefalinger, end der er stillinger til. Gennemsnitligt anslås forholdet til at være 2:1. I anden fase udvælger virksomhederne deres kandidater fra en begrænset ansøgerkreds.

c) En **åben procedure** etableredes fra midten af halvfjerdsene for de højere positioners vedkommende inden for private virksomheders handels- og administrationsområder. Det drejer sig primært om de universitære uddannelser. De studerende informeres først og fremmest via håndbøger - der tilstilles dem vederlagsfrit over et år inden studiernes afslutning - om hvad der tilbydes af stillinger. Ved hjælp af vedlagte svarkort kontakter de flere virksomheder. Der findes den udbredte praksis, at unge medarbejdere i virksomhederne (såkaldte "recruiters") fører samtaler med de interesserede fra deres egen alma mater og anbefaler de efter deres skøn mest egnede ansøgere til personaleafdelingen. Personale-

afdelingen træffer så efter en ansøgningssamtale og gennemgang af ansøgerens papirer den endelige afgørelse. Tilsagn om beskæftigelse gives - som i de andre procedurer - ca. et halvt år inden studierne afslutning.

d) **Ansøgere til den offentlige sektor** underkastes i første omgang særlige kvalificeringsprøver. Bestået prøve er ikke ensbetydende med ansættelse, men prøvens resultater udgør det vigtigste ansættelseskriterium. Skolerne og universiteterne yder orienterende hjælp, men spiller næsten ingen rolle ved formidlingen.

Overgangen fra uddannelses- til beskæftigelsessystemet er i Japan for alle implicerede forbundet med en relativ stor indsats for så vidt angår information, orientering og kontaktpleje. Virksomhederne lægger i denne forbindelse meget stor vægt på, at de får et godt potentiel af ansatte. I det omfang, de selv gennemfører interviewer og skriftlige prøver, gælder det mere den almene viden end kontrol af faglige kundskaber.

I Tyskland er skoler og universiteter næsten ikke involveret i formidlingsprocessen. Almenkendt er stillingsannoncer i aviser eller via arbejdsformidlingen. For de unge, der ikke studerer, udgør overgangen fra skole til erhvervsuddannelse det vigtigste tidspunkt i bestemmelsen af erhvervsforløbet, om end mange efter endt uddannelse atter er mobile, det være sig frivilligt eller ufrivilligt.

Forholdet mellem uddannelser og karrierer

De japanske virksomheder understreger, at sondringen mellem kriterier og procedurer til rekruttering af nye medarbejdere først og fremmest er baseret på det karrieremæssige trin, på hvilket den pågældende indtræder i virksomheden. Man søger efter egnede kandidater til de respektive trin primært blandt dimittender fra tilsvarende uddannelser, men adgangen til et bestemt niveau er ikke knyttet til en helt bestemt eksamen. Endvidere byder karriereforløbet i hele den erhvervsaktive periode på gennemgangsmuligheder. Adgangstrinnene varierer med hensyn til betegnelse og er i en hel del virksomheder udformet på en anden måde

"De fleste japanere har (...) en erhvervsorienteret skoleuddannelse eller et fagligt orienteret studium bag sig, inden de starter i arbejdslivet. Der er sjældent tale om direkte erhvervserfaringer i forbindelse hermed, og endvidere fortolkes resultatet som regel ikke som uddannelse eller faglig kvalificering."

"I Tyskland forventes det derimod, at over 80 procent af en årgang træder ind i arbejdslivet efter gennemførelsen af et fagligt specialiseret studium (næsten 20 procent) eller en erhvervsuddannelse (over 60 procent)."

"I Japan findes der, alt efter hvilke former for uddannelser der er tale om, helt forskellige procedurer for hhv. arbejds-søgning og ansættelse i den organisation, der tilbyder beskæftigelse", men altid i et nært samarbejde mellem skole og virksomhed."

"I Tyskland er skoler og universiteter næsten ikke involveret i formidlingsprocessen."



I Japan er "adgangen til et bestemt niveau (...) ikke knyttet til en helt bestemt eksamen."

"I en del japanske virksomheder fremstilles løn- og karrieretrinnene som et integreret system. (...) I Tyskland har mange virksomheder fire eller endnu flere karrieretrin."

"I Japan er (...) de yngre lønmodtageres mobilitet (...) ikke meget lavere end mobiliteten blandt unge lønmodtagere i Tyskland (...)."

på det tekniske område end inden for handel og administration. Som regel er der tale om **tre karriereforløb**:

(1) En ansættelse inden for det **højeste karriereforløb**, som oftest betegnet sogo shoku, der oversættes med comprehensive career, forudsætter en universitetseksamen. Disse begynderpositioner besættes i japanske virksomheder med mænd.

(2) Det **højere karriereforløb**, der som regel betegnes som ippan shoku og oversættes med general career, er først og fremmest beregnet til kvinder inden for handel og administration. Eksamen fra en læreanstalt for korte studier, dvs. en 14 års forudgående uddannelse, betragtes som typisk adgangsforudsætning. Men mange kvinder med en universitetsuddannelse tilrådes at søge inden for dette område. En del virksomheder har analoge karriereforløb også inden for det tekniske område.

(3) Til **manuelle produktionsopgaver**, enkle salgsopgaver o.l. forudsættes i de fleste virksomheder efterhånden studentereksamen som adgangsberettigelse.

I en del japanske virksomheder fremstilles løn- og karrieretrinnene som et integreret system. Erhvervsbegyndere med universitetseksamen kan da ligge på samme trin som dimittender fra gymnasier i disses femte eller sjette arbejdsår. Men i virkeligheden findes der som regel typiske karriereforløb alt efter eksamen med begrænsede gennemgangsmuligheder, der varierer fra tilfælde til tilfælde.

I Tyskland har mange virksomheder fire eller endnu flere karrieretrin. Traditionelt besættes niveauet umiddelbart over den faglærte arbejdskraft ikke med begyndere fra en bestemt uddannelse, idet de fleste lønmodtagere først tilegner sig disse mellemkvalifikationer ved siden af erhvervsarbejdet. I Tyskland understreges endnu stærkere end i Japan, at "praktikere", dvs. personer uden højere eksamener, har gode muligheder for at avancere. Om forskellene i denne henseende er så store, som man gerne vil gøre dem til, kan ikke entydigt fastslås efter de foreliggende informationer.

I Japan er det i de senere år blevet kraftigt understreget, at de yngre lønmodtage-

res mobilitet er stigende. Rent faktisk skiftede omkring 1980 ca. 40 procent af folk med studentereksamen inden for de første tre erhvervsår deres arbejdsplads. Denne kvote steg til ca. 50 procent i begyndelsen af halvfemserne (Ernst et al. 1993, s. 276). Den er ikke meget lavere end mobiliteten blandt unge lønmodtagere i Tyskland (Schöngen og Westhoff 1992).

Kompetenceudvikling i starten af erhvervsbeskæftigelsen

I sommeren 1993 oplyste 80 store japanske virksomheder, der er medlemmer af den japanske arbejdsgiverforening Nikkeiren, i et skriftligt rundspørge om de kompetencer, der forventes af deres medarbejdere

- ☐ på ansættelsestidspunktet (dvs. rekrutteringskriterier),
- ☐ efter den første indlæringsfase i virksomheden og
- ☐ på tidspunktet for den første store forfremmelse.

Svarene fremgår af diagrammerne 1 og 2. Undersøgelsen gennemførtes i et fælles projekt vedrørende "Forholdet mellem uddannelses- og beskæftigelsessystem i Japan i et sammenlignende perspektiv", der støttes af Folkevognsfonden og hvis koordinator er forfatteren af nærværende indlæg (jf. også Demes/Georg 1994).

(a) De store japanske virksomheder lægger ved ansættelsen af nye medarbejdere med universitetseksamen efter eget udsagn mest vægt på

- ☐ flid og engagement,
- ☐ vilje til kommunikation,
- ☐ evne til teamarbejde og
- ☐ læreevne.

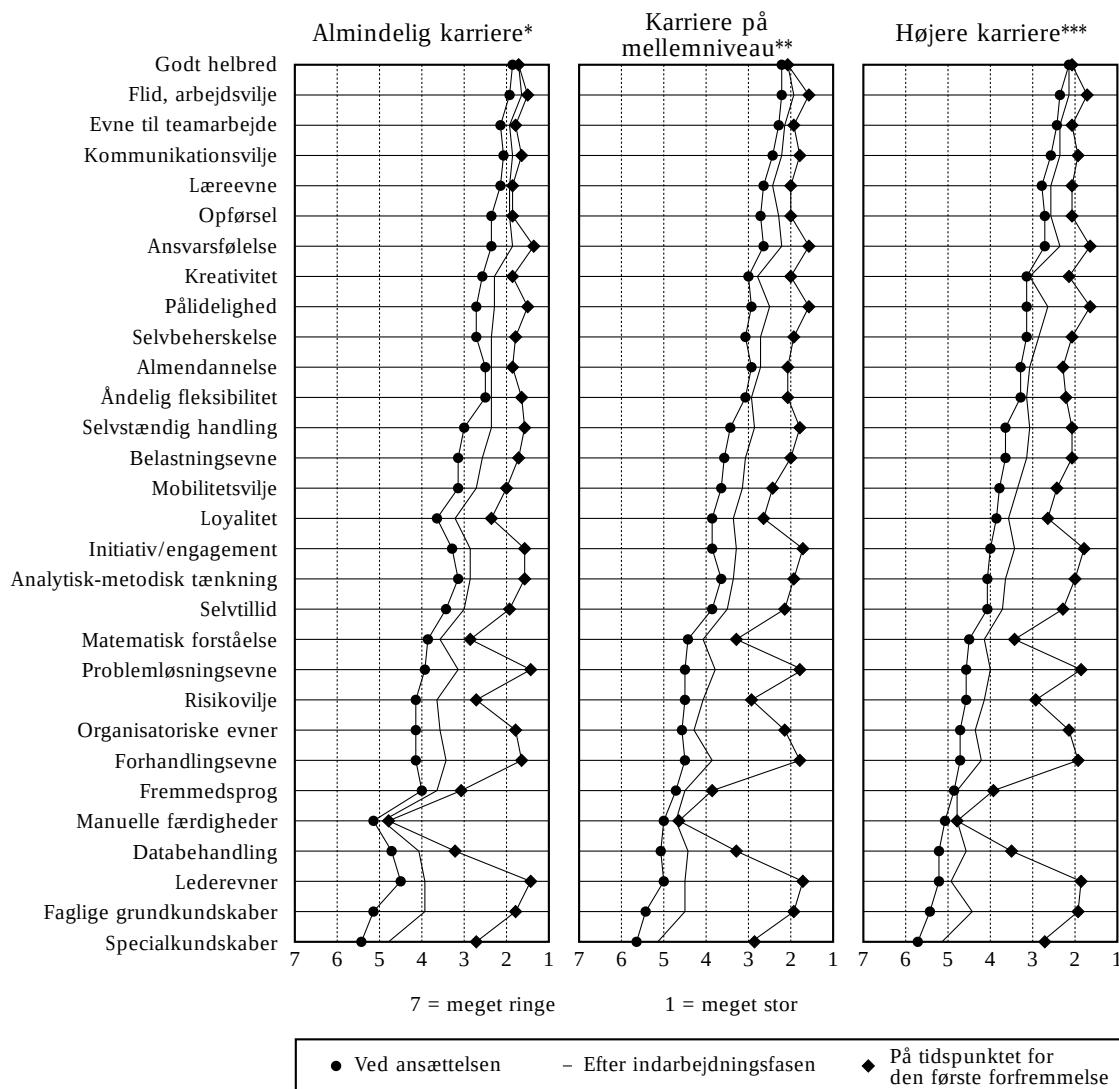
Generelle kognitive kompetencer, sociale kvalifikationer og arbejdsmæssige dyder har ved ansættelser på det tekniske område næsten samme vægt som inden for handel og administration. Dertil kommer ofte faglige grund- og specialkundskaber samt matematisk forståelse inden for førstnævnte område.

(b) For erhvervskarrierer på mellemniveau og for manuelle fag er billedet nogen-



Diagram 1

Ansattes forventede kompetencer inden for handel og administration i japanske virksomheder (aritmetisk middelværdi)



* Som regel dimittender fra gymnasium eller mellemskole

** Som regel dimittender fra korte studier eller videregående fagskoler

*** Som regel dimittender fra universitet

lunde tilsvarende. Prioriteringen af de ønskede kompetencer er næsten den samme, men forventningerne er mere moderate.

Disse oplysninger understreger, at der ved starten i arbejdslivet frem for alt - som det ofte fremhæves i efterfølgende interview - lægges vægt på "råmateriale". I løbet af den første erhvervskvalificering sker en vis korrektur.

faglige grundlæggende kundskaber og deres evne til problemløsning. Omfanget af den forventede forandring er mere eller mindre ens for personer inden for det tekniske område og handel og administration. Endvidere anføres faglige specialkunderskaber, og det er helt tydeligt, at der også forventes yderligere affektivt-motivationelle udviklinger (f.eks. risikovilje, loyalitet, belastnings- og forhandlingsevne).

(c) Dimittender fra universiteter skal i de første måneder tydeligvis udvide deres

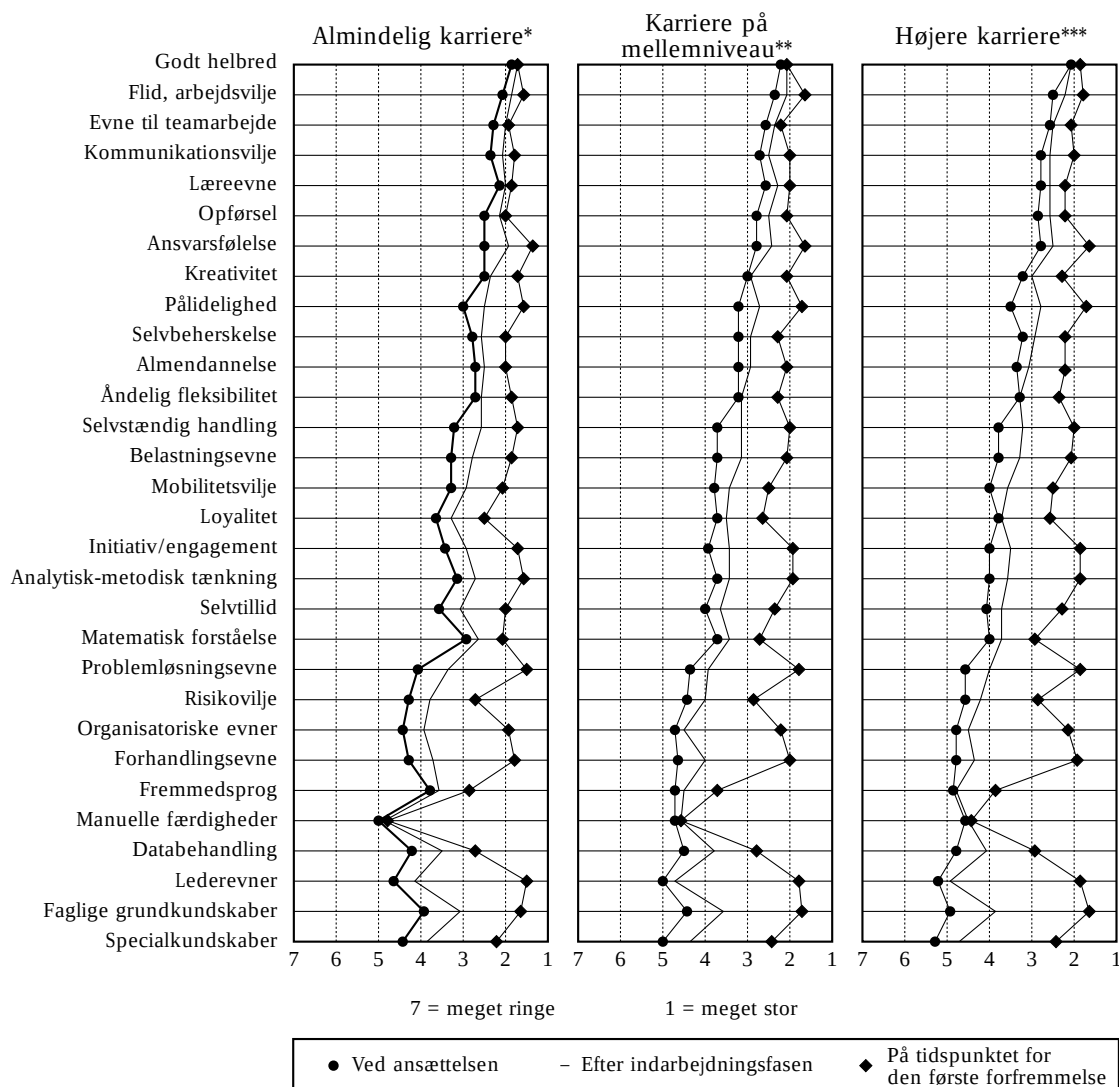
(d) For så vidt angår de ansatte i positioner, hvor der som regel forventes et kort

I de store japanske virksomheder lægges "der ved starten i arbejdslivet frem for alt (...) vægt på 'råmateriale'. (...) Men udtalelserne bekræfter indtrykket af, at kvalificeringen i virksomheden ikke er koncentreret i den indledende fase, men forstås som en nærmest jævn proces."



Diagram 2

Ansattes forventede kompetencer inden for det tekniske område i japanske virksomheder (aritmetisk middelværdi)



* Som regel dimittender fra gymnasium eller mellemskole

** Som regel dimittender fra korte studier eller videregående fagskoler

*** Som regel dimittender fra universitet

“I Tyskland findes ingen undersøgelse, der adskiller forventede kompetencer efter lære- og arbejdsstadier på samme måde (...). Men det er helt klart, at der i et langt tidligere stadium forventes et stort mål af faglig kompetence.”

studium eller en studentereksamen, skal der i arbejdslivets begyndelsesfase ske lignende forandringer.

I tiden efter eksamen mellem begyndelsesfasen og den første større forfremmelse forventes større kompetenceforbedringer.

(e) Det er frem for alt lederevner, der skal udfolde sig inden første større forfremmelse. Dette gælder i næsten samme omfang for alle karriereforløb. I forbindelse med de øvrige nævnte aspekter vedrørende faglige kompetencer, sociale kvali-

fikationer og den personlige udvikling fremgår det ligeledes, at der i denne periode forventes langt større fremskridt end i begyndelsesfasen.

(f) Før den første store forfremmelse forventes det endvidere af de ansatte inden for handel og administration, at de i et betydeligt omfang tilegner sig faglige basiskundskaber. På to områder stilles der dog særlige forventninger til ansatte inden for det tekniske område: de skal erhverve flere specialkundskaber og udvikle større matematisk forståelse.



At der i denne fase forventes større kompetenceforbedringer hænger sammen med, at den som hovedregel varer længere end grundkvalificeringen i virksomheden. Men udtalelserne bekræfter indtrykket af, at kvalificeringen i virksomheden ikke er koncentreret i den indledende fase, men forstås som en nærmest jævn proces. Det forklarer også, at vort spørgsmål i interviewer om, hvor længe indarbejdelsen varede, inden arbejdspræstationerne blev overvejende normale, udløste forundrede modspørgsmål eller for det meste meget vage vurderinger.

I Tyskland findes ingen undersøgelse, der adskiller forventede kompetencer efter lære- og arbejdsstadier på samme måde som den citerede studie fra Japan. Men det er helt klart, at der i et langt tidligere stadium forventes et stort mål af faglig kompetence.

Grundkvalificering i virksomheden

Introduktion og grunduddannelse i virksomhederne i Japan (jf. oversigt i Muta 1994) varierer stærkt efter erhvervsområde, virksomhedsstørrelse, funktionsområde og uddannelse. Variationerne er særlig store, fordi der kun inden for få områder findes en offentlig koordinering og certificering af erhvervsuddannelserne. En del virksomheder har flerårige heltidsskoler, der er anerkendt af arbejdsministeriet. Nogle virksomheder tilbyder endvidere en komplet uddannelse til faglært arbejdskraft under lignende former som i Tyskland, hvor den samme uddannelse som regel tager to til tre år. Grundkvalificeringen i virksomheden i Japan er for det meste væsentlig kortere. Af 300 japanske virksomheder, der i begyndelsen af halvfemserne blev adspurgt om grunduddannelsens varighed, anførte

□ 29 procent en gennemsnitlig varighed på indtil tre måneder,

□ 16 procent en varighed på indtil et halvt år,

□ 42 procent en grunduddannelsesperiode på indtil et år og

□ 12 procent en gennemsnitlig varighed på over et år.

En anden studie, der er gennemført i slutningen af firserne, viser varigheden af grunduddannelsens typiske faser:

□ En fjerdedel af virksomhederne inviterer deres ansatte til en første kvalificering allerede inden de påbegynder arbejdet. Denne kvalificering kan tage indtil en måned (for samtlige adspurgte virksomheder i gennemsnit 2,3 dage).

□ Introduktionen i virksomheden, der som regel tilbydes umiddelbart efter arbejdsforholdets begyndelse som off-the-job training, omfatter i gennemsnit 25,3 dage. Mest udbredt er to til tre ugers kurser - ofte i virksomhedernes uddannelsescentre.

□ Grundkvalificeringen på arbejdspladsen varer i henhold til resultaterne af rundspørgen i gennemsnit 100,3 dage.

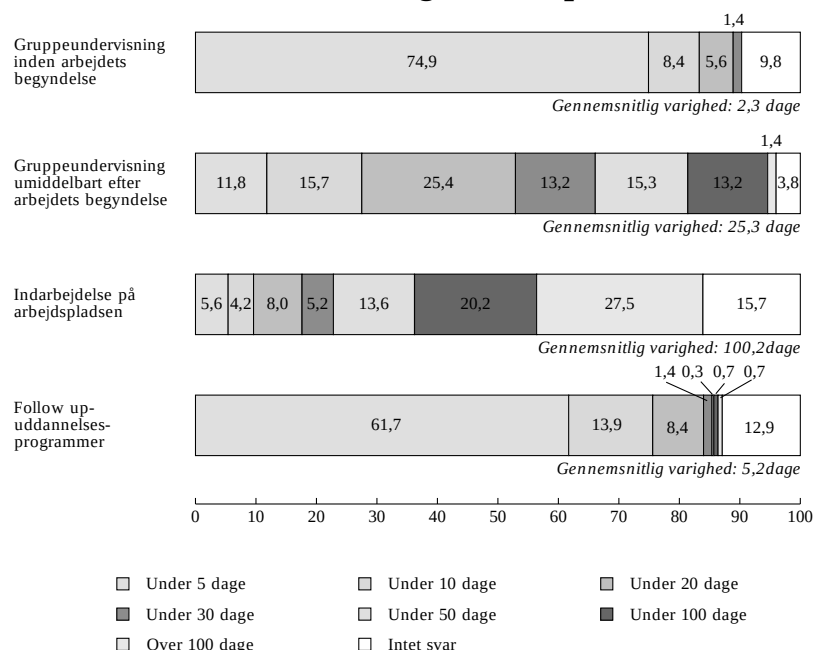
□ Under en tredjedel af virksomhederne arbejder med follow-up uddannelsesprogrammer off-the-job. Disse programmer varer i gennemsnit 5,2 dage (se diagram 3).

On-the-job training (OJT) er i de fleste tilfælde ikke klart struktureret og forprogrammeret. I stedet for udpeges en erfaren person til at vejlede den enkelte begynder. Inden for rammerne af denne kvalificering fra person til person skal der

I Japan findes "der kun inden for få områder (...) en offentlig koordinering og certificering af erhvervsuddannelserne."

I Japan er "on-the-job training (OJT) (...) i de fleste tilfælde ikke klart struktureret og forprogrammeret (...), (men) betragtes som uddannelsens kerne i arbejdets startfase i japanske virksomheder."

Diagram 3
Grunduddannelsens varighed i Japan





“Japan og Tyskland har det til fælles, at (...) der ved hjælp af systemet, dvs. erhvervsmæssig kvalificering og socialisation, (skal) etableres et varigt grundlag. I Tyskland står ‘faget’ i centrum (...), mens virksomheden kan udskiftes. I Japan (...) derimod (...) (gælder) socialisationen i virksomheden (...) for at være det vigtigste grundlag for en vellykket beskæftigelse.”

“I de seneste år har der imidlertid været mange tegn på, at denne kontrast mellem de to lande mindskes.”

organiseres en indlæringsproces, der svarer til den uerfarnes forudsætninger og kravene i erhvervsarbejdets første par år. Denne informelle indlæring under nøje tilsyn varer som regel et halvt til et helt år, men at den fulde kvalificering ofte endnu ikke er opnået understreges ved, at en personalebedømmelse i mange virksomheder først indledes efter to eller tre år.

OJT betragtes som uddannelsens kerne i arbejdets startfase i japanske virksomheder. Off-JT tilskrives supplerende funktion. Som et tredje område anføres de selvstændige læreaktiviteter (jikoekihatsu). Her kan virksomheden stille tilbud til rådighed, eller aktiviteterne kommer i stand ved enkelte ansattes initiativ. Nogle virksomheder med specielt udarbejdede uddannelseskoncepter forventer af deres ansatte med universitetseksamen, at de inden for de første fem arbejdsår deltager i et bestemt antal kurser - som en slags deltidsstudium med en bedømmelse i credits. I denne forbindelse er som regel kun en del af kursernes indhold fastlagt. De ansatte har derforuden et stort udvalg af kurser, der delvis også tilbydes uden for virksomheden.

Nye udviklinger

Japan og Tyskland har det til fælles, at et dygtigt erhvervsarbejde ikke skal sikres alene og måske ikke engang primært ved løn og dertil knyttede incitamenter. Deri-

mod skal der ved hjælp af systemet, dvs. erhvervsmæssig kvalificering og socialisation, etableres et varigt grundlag. I Tyskland står “faget” i centrum, dvs. stolthed over arbejdets og kvalifikationens karakter, mens virksomheden kan udskiftes. I Japan sker kvalificeringen derimod som regel efterhånden og tilpasses de til enhver tid stillede funktionelle krav på arbejdspladsen, mens socialisationen i virksomheden gælder for at være det vigtigste grundlag for en vellykket erhvervsbeskæftigelse.

I de seneste år har der imidlertid været mange tegn på, at denne kontrast mellem de to lande mindskes. Ved ansættelsen og under erhvervsuddannelsen i Tyskland understreges fleksibilitet med sigte på faglige og sociale kvalifikationer samt loyalitet over for virksomheden mere end tidligere.

I Japan tillægges den faglige kvalifikation større værdi inden for mange erhvervsområder. Karrieremulighederne bliver bedre for personer, der er suveræne på deres område, men som ikke er villige til at blive flyttet rundt på virksomheden til enhver tid - hverken geografisk eller for så vidt angår opgaverne. En del virksomheder har indført nye karrierer for fagfolk.

Der stilles ikke spørgsmålstejn ved den fremherskende forståelse af arbejde, virksomhed og erhverv hverken i Japan eller i Tyskland. Men der kommer nyt til, hvorfor modsætningerne bliver mindre.

Litteratur

Demes, H. og Georg, W., udg., 1994. Gelernte Karriere. Bildung und Berufsverlauf in Japan. München: Judicium.

Dore, R.P. og Sako, M., 1989. How the Japanese Learn to Work. London og New York: Routledge.

Ernst, A. et al., 1993. Beziehungen zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem in Japan 1970 bis 1991 - Eine Datensammlung. München: Ifo Institut für Wirtschaftsforschung/Deutsches Institut für Japanstudien.

Kariya, T., 1994. “Vom Bildungssystem in die Erwerbstätigkeit”. I: Gelernte Karriere, s.o., 65-91.

Ministry of Education, Science and Culture, 1994a. Education in Japan, 1994. A Graphic Presentation. Tokyo.

Ministry of Education, Science and Culture, 1994b. Statistical Abstract of Education, Science and Culture, 1994 Edition. Tokyo.

Muta, H., 1994. “Zur Situation und Problematik betrieblicher Erstausbildung in Japan”. I: Gelernte Karriere, s.o., 191-215.

Schöngen, K. og Westhoff, G., 1992. Berufswege nach der Ausbildung. Berlin/Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

Teicher, K. og Teichler, U., 1994. Vom Studium in den Beruf. Die japanische Situation in vergleichender Perspektive. Berlin: Japanisch-Deutsches Zentrum Berlin, mangfoldiggjort manuskript.

På europæisk og internationalt plan

Informationer, studier og sammenlignende undersøgelser

The role of the company in generating qualifications: the training impact of work organization. Summary report

Det Europæiske Center for Udvikling af Erhvervsuddannelse (CEDEFOP)

Mehaut P.; Delcourt J.

Luxembourg, Kontoret for De Europæiske Fællesskabers Officielle Publikationer, 1995, 130 s.

ISBN 92-827-4052-8 (fr)

FR, EN (under udgivelse)

Med henblik på nøje at identificere den rolle, som virksomheden spiller i udviklingen af kvalifikationer, har CEDEFOP gennemført i alt ni nationale undersøgelser i EU-medlemsstater. På grundlag af disse undersøgelser er hensigten med denne synteserapport ved hjælp af sammenligninger at finde frem til faktorer i forbindelse med arbejdstilrettelæggelsen, som fremmer nye former for kvalifikationsudvikling. Forfatterne foretager en kvalitativ analyse af skiftende politikker og praksis og udleder de vigtigste følger for gennemførelsen af politikker på nationalt og EU-plan.

Le financement de la formation continue: quelles leçons pour la comparaison internationale?

Drake, K; Germe, J.-F.

Det Europæiske Center for Udvikling af Erhvervsuddannelse (CEDEFOP)

Berlin, CEDEFOP panorama, nr. 5050, 1994, 178 s.

FR

CEDEFOP,

Marinou Antipa 12,

GR-57001 Thessaloniki

Efter- og videreuddannelse er selvskrævet til at spille en vigtig rolle for håndteringen af de økonomiske og sociale udfordringer, som Europa står overfor. Spørgsmålet om hvilke politikker der skal iværksættes, vurderingen af deres virkninger og ikke mindst fordelingen af beføjelser og

finansieringsforpligtelser på forskellige aktører er genstand for kraftig debat i et Europa, der stadig er kendetegnet ved irreduktible nationale særtræk på uddannelsesområdet. Det er derfor mere end nogensinde vigtigt at fremme kendskabet til nationale forhold og udviklingstendenser og sammenligningen mellem disse. Den undersøgelse, som CEDEFOP i slutningen af 1980'erne foretog om finansieringen af efter- og videreuddannelse i flere af Den Europæiske Unions medlemsstater, som er grundlaget for nærværende rapport, har rejst en række spørgsmål vedrørende tilgængeligheden af informationer og disses sammenlignelighed, som nærværende sammenfatning bidrager til at besvare, idet den dels giver retningslinjer for en sammenlignende læsning og fortolkning af data og dels foreslår temaer og procedurer til nærmere overvejelse med henblik på udarbejdelse af sammenlignelige informationer.

La réponse des systèmes de formation professionnelle aux besoins en formation. Contributions au FORUM CEDEFOP 1993

Clarke, F.A.

Det Europæiske Center for Udvikling af Erhvervsuddannelse (CEDEFOP)

Berlin, CEDEFOP panorama, nr. 5029, 1994, 178 s.

DE, EN, FR

CEDEFOP,

Marinou Antipa 12,

GR-57001 Thessaloniki

Dette dokument indeholder de dokumenter, der var grundlaget for indlæggene på CEDEFOP FORUM 1993, samt en række nationale rapporter forelagt af de deltagende forskningsinstanser. Disse bidrag præsenterer de forskellige metoder og procedurer, som medlemsstaterne har anvendt til at identificere kvalifikationsbehovene med henblik på at finde passende uddannelsesmæssige svar. Et af dokumenterne beskriver strukturen i et netværk vedrørende erhvervsuddannelsesforskning, der for nylig er oprettet i Tyskland, samt dets funktionsmåde.

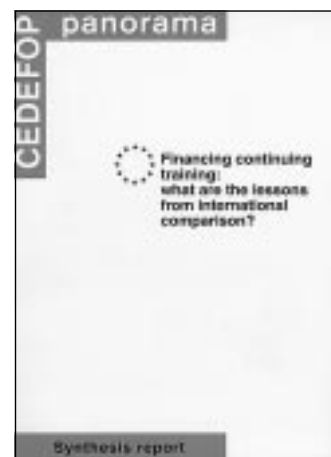
Udvalgt litteratur

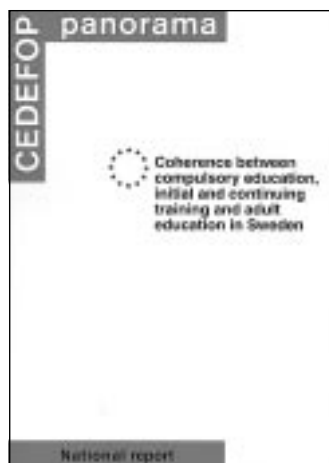
Denne rubrik er udarbejdet af

Maryse Peschel

og CEDEFOP's dokumentationstjeneste med støtte fra dokumentationsnettet (jf. sidste side i rubrikken)

Rubrikken "Udvalgt litteratur" giver en oversigt over de seneste, mest signifikante publikationer vedrørende udviklingen inden for erhvervsuddannelse og kvalifikationer på europæisk og nationalt plan. Vægten lægges især på sammenlignelige værker, men rubrikken indeholder også nationale undersøgelser foretaget som led i europæiske og internationale programmer, analyser af fællesskabsaktioners udvirkning i medlemsstaterne samt betragtninger af et land foretaget udefra. Rubrikken "Fra medlemsstaterne" indeholder et udvalg af vigtige nationale publikationer





Coherence between compulsory education, initial and continuing training and adult education in Sweden

Det Europæiske Center for Udvikling af Erhvervsuddannelse (CEDEFOP)

Det svenske ministerium for uddannelse og videnskab

Berlin, CEDEFOP panorama, nr. 5053, 1995, 48 s.

EN

CEDEFOP, Marinou Antipa 12,

GR-57001 Thessaloniki

Formålet med dette papir er at beskrive forskellige aspekter af sammenhængen mellem den obligatoriske undervisning, den højere sekundæruddannelse, som i Sverige omfatter både erhvervsmæssig og almen uddannelse, de højere uddannelser og voksenuddannelsen (jobtræningsprogrammer osv.), med vægt på forberedelsen til et liv i et samfund i hastig forandring med et arbejdsmarked under lige så hastig forandring.

Også publiceret af det svenske ministerium for uddannelse og videnskab (ISBN 91-38-137848-4).

From administrative to customer-oriented banking, re-designing strategy, organization, qualifications and training in European banks

Bertrand, O.; Grootings, P.; Rombouts, J. Det Europæiske Center for Udvikling af Erhvervsuddannelse (CEDEFOP)

Berlin, CEDEFOP panorama, nr. 5052, 1994, 58 s.

EN

CEDEFOP,

Marinou Antipa 12,

GR-57001 Thessaloniki

Rapporten, der er baseret på en række undersøgelser og tendenser i banksektoren samt en række samtaler på ledelsesniveau i bankinstitutioner i en række EU-medlemsstater, foretager en sammenlignende analyse af hovedtendenser, der enten allerede er slået igennem eller er ved at slå igennem i banksektoren, med særlig vægt på faktorer, der indvirker på beskæftigelsen, kvalifikationer og personaleuddannelsen i sektoren samt en undersøgelse af bankernes strategier til imødegåelse af udfordringerne. Adskillige nøglespørgsmål for beslutningstagere på nationalt og europæisk plan rejses i denne analyse.

Etude sur l'évaluation et la reconnaissance des qualifications dans le domaine de la restauration et de la réhabilitation du patrimoine architectural. Rapport de synthèse; rapports nationaux: République Fédérale d'Allemagne; Belgique - région néerlandophone -; France; Italie; Royaume-Uni

Det Europæiske Center for Udvikling af Erhvervsuddannelse (CEDEFOP)

Berlin, CEDEFOP panorama, nr. 5049, 1994, s. 91

FR

CEDEFOP,

Marinou Antipa 12,

GR-57001 Thessaloniki

På basis af undersøgelser vedrørende fagprofiler for bevaring og fornyelse af den arkitektoniske arv - Tyskland, Belgien, Frankrig, Italien, Det Forenede Kongerige - publiceret i 1992, har CEDEFOP gennemført en spørgeskemaundersøgelse vedrørende validering af kvalifikationerne. De offentlige myndigheders og arbejdsmarkedsparternes medvirken heri undersøges samt følgerne heraf med hensyn til disse fags prestige på de nationale og tværnationale arbejdsmarkeder.

Hairdresser and beautician training in the EU Member States

Ni Cheallaigh, M.

Det Europæiske Center for Udvikling af Erhvervsuddannelse (CEDEFOP)

Berlin, CEDEFOP panorama, nr. 5051, 1994, 132 s.

EN

CEDEFOP,

Marinou Antipa 12,

GR-57001 Thessaloniki

Dette dokumentsæt giver koncise og praktiske oplysninger om uddannelsesvejene for frisører og skønhedseksperter i 11 EU-medlemsstater. Informationerne er inddelt i følgende hovedafsnit: definition af arbejdsfunktion; uddannelsesform/-struktur; adgangskrav; uddannelsens varighed; uddannelsesniveau; afsluttende prøver og eksaminer; navn på godkendende instans; uddannelsesudbydere; uddannelsesdeltagernes status; job- og karriereudsigter; skønnet årlig tilgang af elever; efter- og videreuddannelse og informationskilder.



Les chiffres clés en éducation dans l'Union européenne

Europa-Kommissionen: Generaldirektorat XXII - Uddannelse og Ungdomsanliggender

Luxembourg, Kontoret for De Europæiske Fællesskabers Officielle Publikationer, 1995, 110 s.

ISBN 92-826-9143-8

FR

Denne rapport, der er baseret på statistiske oplysninger fra Eurostat og kvalitative data fra undersøgelser gennemført inden for rammerne af Eurydice-nettet, belyser forskelligartetheden af uddannelsessystemerne og opstiller indikatorer efter uddannelsesniveau samt statistiske oplysninger om undervisere, uddannelsesinstitutioner, udgifter osv. I anden del fokuseres på undervisningen i fremmedsprog i Den Europæiske Union.

La formation continue des enseignants dans l'Union européenne et dans les pays de l'AELE/EEE

Le Réseau d'Information sur l'Education dans l'Union européenne et dans les pays de l'AELE/EEE (EURYDICE)

Bruxelles, EURYDICE, 1995, 206 s.

ISBN 2-87116-223-9

DE, EN, FR

Denne undersøgelse omhandler Unionens 15 medlemsstater samt de EFTA-lande, der deltager i Eurydice-netværket. Den omfatter organisering af efter- og videreuddannelse (lovgivning, strukturer, budget, undervisernes deltagelse i uddannelsesaktioner osv.), erhvervskvalificerende uddannelser samt indhold og struktur i efter- og videreuddannelse af undervisere.

Tableau de Bord

Europa-Kommissionen - Generaldirektorat V - Beskæftigelse, Arbejdsmarkedsrelationer og Sociale Anliggender

Bruxelles, Observationsorgan for beskæftigelse - Cadre général en faveur de l'emploi, nr. 2, 1994, 112 s.

DE, EN, FR, NL

Europa-Kommissionen - GD V, Afd. V.A.
2, rue de la Loi, 200, B-1049 Bruxelles

På grundlag af informationer indsamlet af forskellige observationsposter, der administreres af Kommissionens tjenestegrene,

såsom Observationsorganet for beskæftigelse (MISEP og SYSDÉM), MISSOC for social beskyttelse og EURI for arbejdsmarkedsrelationer, præsenterer disse synteseoversigter de vigtigste data vedrørende beskæftigelsespolitikker og iværksatte foranstaltninger i EU-medlemsstaterne. Endvidere foreligger der en CD-Rom indeholdende samtlige databaser under observationsorganerne.

Les formations en alternance: quel avenir?

Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications (CEREQ)

Organisationen for Økonomisk Samarbejde og Udvikling (OECD)

Paris, OECD, 1994, 172 s.

ISBN 92-64-24294-5 (fr)

EN, FR

Dette værk ligger i forlængelse af OECD's undersøgelser af de tekniske og erhvervsfaglige uddannelsers nye rolle. Det giver hovedlinjerne i den debat, der fandt sted på et internationalt seminar i Marseille i april 1994, der var arrangeret af OECD og CEREQ (Centre d'études et de recherche sur les qualifications) i fællesskab. Studieobjektet er vekseluddannelse set i lyset af en international sammenligning, og undersøgelsen omfatter forskellige aspekter - såsom undervisningsmetoder, økonomiske og institutionelle forhold. Forskelligartetheden af OECD-landenes interessefelter og af de anvendte metoder påvises, men også fælles tendenser fremanalyseres. Der stilles spørgsmål vedrørende den praktiske gennemførelse af og udgifterne til denne uddannelsesform, som er genstand for stadig større interesse.

Alternative schemes of financing training

Gasskov, V.

Den Internationale Arbejdsorganisation (ILO)

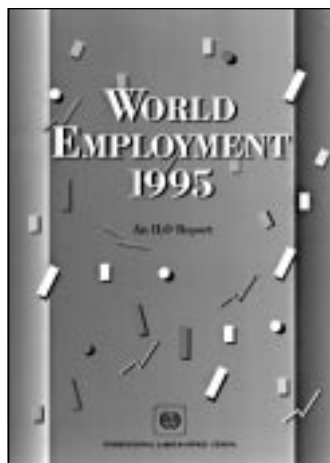
Genève, ILO, 1994, 151 s.

ISBN 92-2-109188-0

EN

Der er stigende interesse i såvel industri-landene som i udviklingslandene for at analysere og reformere nationale systemer til finansiering af tekniske og erhvervsfaglige uddannelser. Denne bog





gennemgår på grundlag af eksempler på lande og erhvervssektorer, som har udviklet innovative ordninger, en række spørgsmål vedrørende finansiering af tekniske og erhvervsfaglige uddannelser, herunder samfinansiering mellem stat, arbejdsgivere og arbejdstagere. Der findes mange forskellige finansieringsmekanismer, der hver især udsender selektive signaler til modtagerne. I denne undersøgelse gennemgås eksempler på såvel succesrige som mindre succesrige modeller, herunder ordninger for finansiering af offentlig uddannelse og lærlingeordninger og forskellige former for skattefradragsordninger. Sidst i bogen findes en checkliste til evaluering af forskellige finansieringssystemer.

Unemployment and labour market flexibility: Italy

de Luca, L.; Bruni, M.

Den Internationale Arbejdsorganisation (ILO)

Genève, ILO, 1993, 214 p.

ISBN 92-2-109266-0

EN

Italien har traditionelt haft en høj arbejdsløshedsprocent sammenlignet med mange andre industrilande, og arbejdsløsheden er især vokset stærkt siden midten af 1970'erne. I betragtning af at det italienske arbejdsmarked generelt anses for stift, er det nærliggende at knytte de to fænomener sammen. Men i virkeligheden er situationen i Italien langt mere kompleks og kan sammenlignes med et leopardskind, for så vidt som stærkt konkurrencedygtige og dynamiske aktiviteter findes side om side med beskyttede, ineffektive sektorer og processer, som øver stor indflydelse på arbejdsmarkedets funktionsmåde. Dette giver en nøgle til forståelse af interaktionen mellem de stærkt modsætningsfyldte tendenser, der har ført til et skuffende beskæftigelsesresultat. Den uhensigtsmæssige måde, som kerneinstitutioner og -processer fungerer på, var på nippet til at lamme Italien og skabe en troværdighedskrise i midten af 1992. Analysen viser imidlertid også, at denne krise tilskyndede regeringen til at gennemføre radikale reformer med henblik på at gøre systemet mere effektivt og afbalanceret.

World employment 1995.

An ILO report

Den Internationale Arbejdsorganisation (ILO)

Genève, ILO, 1995, 200 s.

ISBN 92-2-109448-0

ISSN 1020-3079

EN

At skabe tilstrækkeligt mange nye jobs er blevet hovedudfordringen for den økonomiske og sociale politik i de fleste lande i verden. "World Employment 1995" giver en bred oversigt over den verdensomspændende beskæftigelseskrise med gennemgang af globale beskæftigelsestendenser. Rapporten diskuterer forskellige forklaringer på beskæftigelseskrisen samt de vigtigste politiske tiltag til løsning af problemet. Det understreges, at beskæftigelsesproblemerne i stigende grad bliver grænseoverskridende i en stadig mere globaliseret verdensøkonomi, og der argumenteres for en styrkelse af samarbejdet på internationalt plan som en væsentlig forudsætning for at løse de aktuelle beskæftigelsesproblemer. Også et verdensomspændende engagement i at opfylde målet om fuld beskæftigelse fremhæves som afgørende. Denne rapport er den første i en ny serie ILO-rapporter, der regelmæssigt vil analysere beskæftigelsesansligninger i et internationalt perspektiv.

Year book of labour statistics - 1994

Den Internationale Arbejdsorganisation (ILO)

Genève, International Labour Office Publications, 53. udg., 1994, 1149 s.

ISBN 92-2-009469-X

ISSN 0084-3857

EN, ES, FR

Årbogen systematiserer en mængde data fra et omfattende net af autoritative kilder i 180 lande. Denne 53. udgave indeholder 42 tabeller svarende til ni kapitler om følgende emner: samlet befolkning og erhvervsaktiv befolkning, beskæftigelse, arbejdsløshed, arbejdstid, løn, arbejdsomkostninger, forbrugerpriser, erhvervsskader, strejker og lockouter. Der gives kønsspecifikke oplysninger om beskæftigelse, arbejdsløshed, arbejdstid og lønserier. Serien dækker i almindelighed de foregående ti år.



Producing and certifying vocational qualifications

Mäkinen, R.; Taalas, M.

Jyväskylä Universitet - Institut for Uddannelsesforskning

Jyväskylä, Publication series B: Theory into practice, nr. 83, Kasvatustieteiden

Tutkimuslaitos, 1993, 180 s.

ISBN 951-34-0165-0

ISSN 0782-9817

EN

Denne publikation består af udvalgte papirer udarbejdet til en international workshop om problemer vedrørende tilvejebringelse af erhvervskompetencer på faglært arbejdsniveau og sammenhængen mellem tilvejebringelsen på den ene side og kontrollen med og certificeringen af disse kompetencer på den anden side. I første del skitseres den produktionsmæssige og arbejdsmarkedsmæssige baggrund for erhvervsuddannelses- og certificeringssystemet. Problemstillinger vedrørende etablering af sammenhæng mellem uddannelse og beskæftigelse i en recessionsperiode diskuteres, og behovet for fleksibilitet på arbejdspladsen understreges. Anden del indeholder beskrivelser og analyser af erhvervsuddannelses- og certificeringssystemerne og disses udvikling i Finland, Tyskland, Nederlandene, England og Wales, Skotland og USA. Tredje del tager fat på generelle og jobspecifikke problemer vedrørende kompetenceorienterede eksaminer og certificering af erhvervsmæssige kvalifikationer. Fjerde del indeholder konkluderende bemærkninger på finsk om workshoppen temaer.

Opleidingen voor ondernemers in het midden- en kleinbedrijf: vergelijking Bondsrepubliek Duitsland - Nederland

Van Hattern, R.

's-Hertogenbosch, CIBB-studies, nr. 4, Centrum Innovatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (CIBB), 1995, 76 s.

ISBN 90-5463-048-5

NL

Denne publikation starter med en kort oversigt over instanser med ansvar for de omhandlede uddannelser. Dernæst følger en klassificering af små og mellemstore virksomheder i Tyskland og Nederlandene. De to hovedkapitler indeholder en omfattende undersøgelse af uddannelses-

systemerne i de to lande. De øvrige kapitler giver på grundlag af en analyse af tre erhverv fra forskellige sektorer (elektroinstallatør, murer og detailhandler) en nærmere redegørelse for indholdet i uddannelser for selvstændige erhvervsdrivende.

Le grand chantier de la formation professionnelle: l'expérience des autres pays

Paris, i: L'enseignement technique, nr. 161, 1994, s. 36-39

ISSN 0184-6906

FR

Denne artikel præsenterer indlæggene fra en studiedag organiseret af sammenslutningen "Alerte aux réalités internationales". Der foretages en undersøgelse af og sammenligning mellem forholdene i Frankrig, Tyskland og Japan på den ene side og det amerikanske og britiske system på den anden side. Som supplement hertil præsenteres J.P. Jallades causerier om Spanien og Italien og vidnesbyrd fra studenter om deres studieophold i udlandet.

Education - Formation - Insertion en France et en Europe: dossier

Bogard, G.; Lazar, A.; Thierry D.

Paris, i: Actualité de la formation permanente, nr. 129, 1994, s. 25-103

ISSN 0397-331X

FR

Dette dokumentsæt er viet til uddannelse som middel til at bekæmpe social udstødelse i Frankrig og Europa generelt. Indholdet består af en tekst af G. Bogard, som er udarbejdet inden for rammerne af projektet voksenuddannelse og sociale forandringer, som Europarådet gennemførte i perioden 1988-1993; et bidrag til en debat i forbindelse med *Salon européen de l'Education* (SCOLA 1993) om konceptet almen uddannelse; indlæg på et arbejds møde, der i 1994 afholdtes af *Développement et Emploi* om temaet virksomheder og indslusning; en artikel, der præsenterer en undersøgelse bestilt af Delegationen for Erhvervsuddannelse om partnerskaber mellem uddannelsesinstitutioner og jobtilbudsordninger; bidrag fra en tværministeriel delegeret for Mindsteindslusningsløn (*Revenu minimum d'insertion*), som gennemgår indvirkningen af denne ordning på den erhvervsmæssige og sociale integration. Det europæiske perspektiv er repræsenteret med





eksempler på praktiske tiltag til bekæmpelse af udstødelse i Nederlandene, Irland, Storbritannien og Portugal.

Labour market and skill trends 1995/96

Skills and Enterprise Network Sheffield, Employment Department, 1995, 96 s.

EN

Skills and Enterprise Network, PO Box 12, West PDO, Lean Gate, Lenton, UK-Nottingham NG7 2GB

Labour Market and Skill Trends (arbejdsmarkedet og kvalifikationstendenser) er arbejdsministeriets årsrapport om nationale arbejdsmarkedstendenser og disses implikationer. Den henvender sig til alle, der beskæftiger sig med udvikling af planer for tilvejebringelse af de kvalifikationer, Storbritannien vil få brug for ved dette årtis afslutning og fremover. Rapporten giver en nyttig baggrund for udarbejdelsen af de mere detaljerede lokale og sektorielle vurderinger, som er nødvendige til informering af planlæggerne. Publikationen belyser nogle af de aktuelle nationale og internationale tendenser, der må formodes at få omfattende indvirkning på arbejdsmarkedet og kvalifikationerne i de kommende år.

Le système de formation en Finlande

Quenolle, M.; Perker, H.

Centre d'information sur la formation permanente (Centre INFFO)

INFFO-Flash nr. 427, april 1995, s. 10-13
ISSN 0397-3301

FR

I dette dokument gives indledningsvis baggrundsuplysninger om Finlands sociopolitiske og økonomiske situation, og dernæst præsenteres det grundlæggende uddannelsessystem med vægt på erhvervsuddannelsen og dennes seneste udvikling. Anden del er viet voksenuddannelse for såvel arbejdssøgende som beskæftigede.

La formation continue en Grande Bretagne

Rainbird, H.

Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications (CEREQ)

Paris, i: Formation emploi nr. 48, La

Documentation française, 1994, s. 65-79

ISSN 0759-6340

FR

Det britiske efter- og videreuddannelsessystem, der er baseret på enkeltpersoners og virksomheders engagement, er kun reguleret i meget ringe grad. Efter en kort gennemgang af efter- og videreuddannelsens politiske og institutionelle baggrund analyseres virksomhedernes praksis på grundlag af fem case-studier. Dernæst indsættes disse i en bredere evaluering baseret på en spørgeskemaundersøgelse, der omfatter både virksomheder og enkeltpersoner. Efter- og videreuddannelse er stadig primært rettet mod ledere, kvalificerede arbejdstagere og teknisk personale og prioriterer kortsigtede mål på bekostning af tilvejebringelse af attesterede kvalifikationer, der anerkendes af erhvervslivet. Denne markedsdeterminerede uddannelsesmodel reproducerer de eksisterende uligheder på arbejdsmarkedet.

Die berufliche Bildung in der Bundesrepublik Deutschland. Spezifika und Dynamik des dualen Systems aus französischer Sicht

Lasserre, R.; Lattard, A.; Rothe, G.

Villingen-Schwenningen, i: Materialien zur Berufs- und Arbeitspädagogik, Neckar-Verlag, bind 11, 1994, 84 s.,

ISBN 3-7883-0878-8

ISSN 0177-4018

DE

Tyskland bliver af udlandet ofte betragtet som et af de mest effektive lande, hvad angår indslusning af unge på arbejdsmarkedet og opfyldelse af erhvervslivets kvalifikationsbehov. Efter en kort historisk gennemgang og en redegørelse for erhvervsuddannelsens institutionelle ramme behandles emnerne uddannelseskvalitet, virksomhedernes uddannelsesudgifter og effektivitetskriteriet. Forfatterne bekræfter den i Frankrig udbredte mening, at virksomhedspraktikken leverer et afgørende bidrag til en succesrig og højt skattet grunduddannelse. Forfatterne fra det franske forskningscenter CIRAC gør det imidlertid også klart, at de fremtidige krav ikke kan opfyldes uden innovative tiltag.





Quality in Norwegian education and training, from slogans to goals

Confederation of Norwegian Business and Industry (NHO)

Oslo, Næringslivets Forlag A/S,

1995, 40 s.

ISBN 82-90878-34-6

EN

Formålet med denne rapport er at belyse forvaltningen af ressourcer og kvalitet i det norske uddannelsessystem. Den henvender sig til uddannelsessagkyndige og administratorer og fremfører det synspunkt, at kontrol med udvikling og kvalitet i uddannelsessektoren er en mangelvare i Norge. I beskrivelsen af den aktuelle situation identificeres den stigende betydning af kompetence for karriereforløbene og de konstante krav, dette stiller til uddannelsessystemet og virksomhederne. Den fokuserer dernæst på fremtidige behov, som kræver nye målorienterede styringsstrukturer, overvågning og evaluering samt kvalitetssikring på alle niveauer, herunder administration, organisation, studieplanlægning, evaluering af de studerende osv. De enkelte aktører kan ikke alene gennemføre forandringer. NHO ønsker at blive inddraget, og dette dokument bidrager til at identificere faktorer, der er vigtige at medtage i en reform.

Hotel, restaurant and tourism training. An international objective

Perker, H.; Rolland, S.; Sorand, N.

Centre d'information sur la formation permanente (Centre INFFO)

Paris, Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, 1994, 215 s.

ISBN 2-908940-77-9 (en)

EN, FR

Denne guide, der er udarbejdet af INFFO i samarbejde med ministeriet for infrastruktur, transport og turisme, giver en oversigt over uddannelsesudbuddet inden for hotel- og restaurationsbranchen og turisme. Den indeholder en fortegnelse over specialiserede organer, der tilbyder uddannelse til udenlandske praktikanter og deltager i internationale aktiviteter. Hvert organ behandles indgående i et detaljeret informationsark.

Den Europæiske Union: politikker, programmer, aktører

Rådets resolution af 5. december 1994 vedrørende erhvervsuddannelsens kvalitet og tiltrækningskraft

Rådet for Den Europæiske Union

Luxembourg, i: De Europæiske Fællesskabers Tidende, C 374, 1994, s. 1-4

ISSN 0378-7001 (da)

DA, DE, EN, ES, FR, GR, IT, NL, PT

Rådet fastslår i denne resolution behovet for at øge indsatsen på medlemsstats- og fællesskabsplan med henblik på at forbedre erhvervsuddannelsens kvalitet og tiltrækningskraft og navnlig at sikre virksomhedernes deltagelse i tilvejebringelse af uddannelsesmuligheder for unge, som kun kan klare udfordringerne som følge af den teknologiske udvikling og den hurtige udvikling på arbejdsmarkedet, hvis de er velkvalificerede. I det europæiske indre marked vil høje kvalifikationer og uddannelse af høj kvalitet samt kendskab til fremmedsprog yderligere øge muligheden for at drage fordel af den frie bevægelighed. Alle disse elementer bør tages i betragtning i forbindelse med fastlæggelse af programmer og studieordninger for unge.

Rådets resolution af 5. december 1994 om fremme af uddannelsesstatistikker i Den Europæiske Union

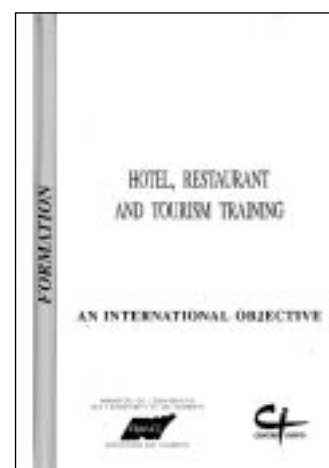
Rådet for Den Europæiske Union

Luxembourg, i: De Europæiske Fællesskabers Tidende, C 374, 1994, s. 4-6

ISSN 0378-7001 (da)

DA, DE, EN, ES, FR, GR, IT, NL, PT

Rådet anbefaler i denne resolution, at de nationale statistiske kontorer samarbejder om at udvikle sammenlignende uddannelsesstatistikker. Endvidere anbefales det, at Eurostat og gruppen vedrørende uddannelsesstatistik fremskynder det udviklingsarbejde, der er nødvendigt for at få et kvalitativt tilfredsstillende og sammenligneligt datatilbud, der er så aktuelt som muligt. Endelig bør udnyttelsen af EF-programmer som TES-programmet (Training of European Statisticians) til faglig uddannelse og efter- og videreuddannelse inden for uddannelsesstatistik samt af ARION-programmet fremmes.





Meddelelse fra Kommissionen til Rådet, Europa-Parlamentet, Det Økonomiske og Sociale Udvalg og Regionsudvalget om Den Europæiske Socialfonds nye mål 4

Europa-Kommissionen

KOM (94) 510 endelig udg., 16.11.1994, 14 s.

Luxembourg, Kontoret for De Europæiske Fællesskabers Officielle Publikationer ISBN 92-77-82437-9 (en)

ISSN 0254-1491 (en)

DE, DA, EN, ES, FR, GR, IT, NL, PT

Kommissionen informerer i denne meddelelse EU-institutionerne om hovedretningslinjerne for det nye mål 4 med hensyn til beskæftigelse, strukturelle ændringer og erhvervsuddannelsespolitikker. De to hovedformål med denne foranstaltning er at forbedre erhvervslivets konkurrenceevne ved at forbedre virksomhedernes evne til at tilpasse sig de industrielle forandringer og at fremme beskæftigelsen ved at øge tilpasningen af arbejdstagerne til de strukturelle forandringer, der indvirker på virksomhederne.

Rådets beslutning af 15. december 1994 om et særprogram for forskning og teknologisk udvikling samt demonstration inden for forskeres uddannelse og mobilitet (1994-1998)

Rådet for Den Europæiske Union

Luxembourg, in: De Europæiske Fællesskabers Tidende, L 361, 1994, s. 90-100 ISSN 0378-6994 (da)

DE, DA, EN, ES, FR, GR, IT, NL, PT

Formålet med dette program, der er baseret på det fjerde rammeprogram om indsatsen inden for forskning, teknologisk udvikling og demonstration (FTU), er at udvikle og bedre udnytte de menneskelige ressourcer i Fællesskabet gennem fremme af forskeres uddannelse og mobilitet.

Det fjerde rammeprogram om Det Europæiske Fællesskabs indsats inden for forskning, teknologisk udvikling og demonstration for perioden 1994-1998 er offentliggjort i EFT L 126/1 af 18.5.94.

Kommissionens meddelelse til Rådet om opfølgning af Det Europæiske Råd i Essen om beskæftigelsen

Europa-Kommissionen

KOM (95) 74 endelig udg., 08.03.1995, 5 s. Luxembourg, Kontoret for De Europæiske Fællesskabers Officielle Publikationer ISBN 92-77-86631-4 (fr)

ISSN 0254-1491 (fr)

DA, DE, EN, ES, FI, FR, GR, IT, NL, PT, SV

Meddelelsen indeholder retningslinjer for, hvordan de principper, der blev fastsat af Det Europæiske Råd i Essen vedrørende fremme af vækstens evne til at øge beskæftigelsen, kan virkeliggøres med henblik på gradvis at opfylde målsætningerne på beskæftigelsesområdet som fastlagt i hvidbogen "Vækst, konkurrenceevne, beskæftigelse".

Orientations du "Livre blanc" sur la croissance, la compétitivité et l'emploi dans les domaines de l'éducation et la formation et réponses des "avis communs"

Union des Confédérations de l'Industrie et des Employeurs d'Europe (UNICE) / Sammenslutningen af Industri- og Arbejdsgiverorganisationer i De Europæiske Fællesskaber (UNICE)

Centre européen des Entreprises Publiques (CEEP) / Det Europæiske Center for Offentlige Virksomheder (CEEP)

Confédération Européenne des Syndicats (CES) / Den Europæiske Faglige Samarbejdsorganisation (EFS)

Bruxelles, UNICE, CEEP, CES, 1995, 86 s. DE EN, FR

□ UNICE, rue Joseph II 40/bte 15, B-1040 Bruxelles

□ CEEP, rue de la Charité 15/bte 12, B-1040 Bruxelles

□ CES, boulevard Jacqmain, B-1210 Bruxelles

Formålet med denne analyse er på grundlag af uddrag fra fælles udtalelser at vise, hvilke elementer i hvidbogen, arbejdsmarkedets parter allerede har taget stilling til, at opregne de punkter i hvidbogen, som arbejdsmarkedets parter endnu ikke har inddraget i deres drøftelser, at præsentere de af arbejdsmarkedets parter fremførte argumenter og specielt de opfordringer og anbefalinger, de har rettet til de europæiske institutioner, men som ikke er medtaget særskilt i hvidbogen.



Læreruddannelse i Europa

Comité syndical européen des personnels de l'éducation (CSEE/ETTUC)
Bruxelles, CSEE/ETTUC, 1995, 104 s.
DE, DA, EN, ES, FR, GR, IT, NL, PT
CSEE,
Boulevard E. Jacqmain 155,
B-1210 Bruxelles

Dette dokument indeholder ETTUC's vigtigste anbefalinger med henblik på en forbedring af læreruddannelsen, og det fastlægger dermed de principper, som skal indgå i fremtidige drøftelser på europæisk, nationalt og lokalt plan.

La formation professionnelle pour l'égalité des chances. 50 projets qui bousculent des habitudes en Europe

Union des Confédérations de l'Industrie et des Employeurs d'Europe (UNICE) / Sammenslutningen af Industri- og Arbejdsgiverorganisationer i De Europæiske Fællesskaber (UNICE)

Centre européen des Entreprises Publiques (CEEP) / Det Europæiske Center for Offentlige Virksomheder (CEEP)
Confédération Européenne des Syndicats (CES) / Den Europæiske Faglige Samarbejdsorganisation (EFS)
Bruxelles, CES, 1995, 72 s.
DE, EN, FR
CES, boulevard Jacqmain,
B-1210 Bruxelles

Denne håndbog i god praksis, der er udarbejdet af en arbejdsgruppe inden for rammerne af den sociale dialog bestående af repræsentanter for UNICE, CEEP og EFS er en direkte opfølgning af en af anbefalingerne i den fælles udtalelse, der blev vedtaget i november 93 inden for rammerne af den sociale dialog. Denne anbefaling, der illustreres af en bred vifte af mulige uddannelsesaktioner for kvinder, har til formål at tilskynde arbejdsmarkedets parter til at udbrede kendskabet til metoder, der forbedrer kvindernes mulighed for at komme ind på det stadig mere konkurrenceorienterede arbejdsmarked.

Europa-Mittler für Bildung und Wissenschaft

Bruns-Vohs, U.; Cofalka, K.
Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (BMBW)

Bonn, BMBW, 1994, 67 s.

DE

Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft, Heinemannstr. 2,
D-53170 Bonn

Fremme af en europæisk dimension og internationalisering af vort uddannelses-system og styrkelse af en europæisk bevidsthed gennem erfaring og uddannelse er centrale opgaver i 1990'erne som led i virkeliggørelsen af Den Europæiske Union. Talrige europæiske uddannelsesprogrammer tager sigte på at styrke sammenhængen og udbygge den europæiske dimension i uddannelsesvæsenet. Brochuren indeholder informationer om de med gennemførelsen af EF-uddannelsesprogrammer beskæftigede projekter og organisationer i Forbundsrepublikken Tyskland og redegør for deres hovedopgaver.

Achieving Quality in Training. European guide for collaborative training projects

Wouter Van den Berghe
Wetteren, Tilkon, 1995, 308 s.
ISBN 90-75427-01-8
EN

Udarbejdelsen af denne guide er en opfølgning af COMETT-konferencen om kvalitet i den livslange uddannelse, der afholdtes i Antwerpen i december 1993. Den metodologiske guide præciserer først de forskellige kvalitetskoncepter og foreslår dernæst redskaber og retningslinjer for oprettelse af vellykkede partnerskaber.

FORCE. Kompendium, Projekte 1993/1994

Europa-Kommissionen, Generaldirektorat XXII - Uddannelse og Ungdomsanliggender
Luxembourg, Kontoret for De Europæiske Fællesskabers Officielle Publikationer, 1994, 398 s.
ISBN 92-826-7968-3
DE

Kompendiet indeholder de 299 udvalgte projekter, der er finansieret efter indkaldelsen af forslag i 1993. Projekterne er af et års varighed og tager hensyn til den tværnationale dimension, der i artikel 127





i Maastricht-traktaten understreges som et nødvendigt led i sikringen af uddannelser af høj kvalitet. Projekterne omhandler strukturelle ændringer i relation til arbejdsorganisering, sektoruddannelser - detailhandel, bilreparation og -salg, levnedsmiddelindustrien - samt kontrakt-politikker.

La formazione continua in Italia. Situazione attuale e misure di promozione del suo sviluppo

Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori - Strumenti e ricerche (ISFOL)

Roma, FrancoAngeli, 1994, 202 s.

ISBN 88-204-8499-4

IT

Denne studie, der er udarbejdet inden for rammerne af FORCE-programmet, giver en oversigt over love og bestemmelser vedrørende efter- og videreuddannelse i Italien. Den redegør for pilotprojekter iværksat af virksomheder og regioner og beskriver systemets udvikling.

Sozialer Dialog und Weiterbildung in Europa. Neue Herausforderungen für die Gewerkschaften

Heideman, W.; Kruse, W.; Paul-Kohlhoff, A.; Zeuner, C.,

Berlin, Hans-Böckler-Stiftung (Udg.), 1994, 159 s.

ISBN 3-89404-384-9

DE, EN, FR

Denne rapport, der er udarbejdet inden for rammerne af FORCE-programmet, opsummerer resultaterne af en undersøgelse, der på EU-Kommissionens bestilling er foretaget af Hans-Böckler-Stiftung vedrørende de europæiske fagforeningers debat om den sociale dialog og de kollektive aftaler om efter- og videreuddannelse. Resultaterne foreligger i form af tolv landerapporter. Efter disse følger en redegørelse for den sociale dialog og kollektive overenskomster på europæisk plan og dernæst en udførlig redegørelse for fagforeningernes aktionsfelter og overordnede retningslinjer på efter- og videreuddannelsesområdet i et europæisk sammenlignende perspektiv. Rapporten afsluttes med litteraturhenvisninger og en for-tegnelse over relevante dokumenter.

Un nouveau métier. Le conseiller en formation, conseil d'entreprise

Formation continue en Europe (FORCE) Institut de formation permanente pour les PME (IFPME)

Paris, AGEFOS PME Ile de France, 1994, 233 s.

FR

AGEFOS PME, 11 rue Hélène,

F-75017 Paris

Denne rapport er resultatet af et tværnationalt projekt, der er gennemført inden for rammerne af det europæiske FORCE-program af Frankrig, Belgien og Grækenland. Projektet tog sigte på en analyse af fagprofilen for uddannelsesrådgivere set i virksomhedsrådgivningsrollen, krævede kvalifikationer og rådgivernes uddannelsesbehov. Sigtet var endvidere at identificere redskaber og aktionsmidler for små og mellemstore virksomheder (SMV). De tre første dele af rapporten præsenterer metoden, uddannelsesplanen for rådgivere og de praktiske forhold omkring uddannelsen. De tre efterfølgende er viet til diagnose-instrumentet for SMV, anvendelsen af det og dets udbredelse. Dernæst følger evalueringsrapporter fra tre eksperter og undersøgelser opstillet efter land af SMV'ernes virksomhedsmiljø og ledernes uddannelsesbehov og motivation.

Uddannelse i erhvervssektorerne:

□ Uddannelse inden for bilreparation og -salg: landerapporter

- **Belgisk rapport**
- **Tysk rapport**
- **Græsk rapport**
- **Hollandsk rapport**
- **Spansk rapport**

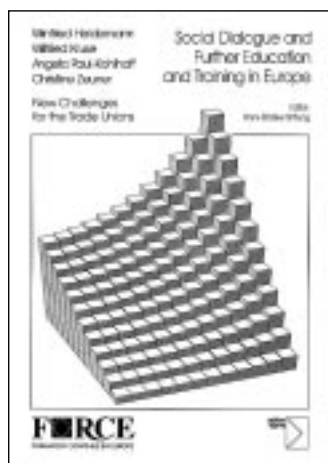
Europa-Kommissionen, FORCE

Udgivet af CEDEFOP

Luxembourg, Kontoret for De Europæiske Fællesskabers Officielle Publikationer, 1994

EN

Denne række af rapporter der er offentliggjort på engelsk af CEDEFOP, er led i en række nationale undersøgelser under FORCE-programmet om uddannelsespraksis i sektoren for bilreparation og -salg. *Landerapporterne kan rekvireres på nationalsproget på de nationale FORCE-kontorer.*





❑ **La formation dans la vente et réparation automobile. Une étude pour le programme FORCE. Rapport européen**

Rauner, F.; Spöttl, G.; Olesen, K., m.fl.

Udgivet af Det Europæiske Center for Udvikling af Erhvervsuddannelse

(CEDEFOP)

Luxembourg, Kontoret for De Europæiske Fællesskabers Officielle Publikationer, 1994, 95 s.

ISBN 92-826-8914-X

DE, DA, EN, ES, FR, GR, IT, NL, PT

Nærværende rapport er baseret på de tolv landerapporter, der er udarbejdet af forskningshold, der deltager i FORCE-undersøgelsen af efter- og videreuddannelse inden for bilreparation og -salg. Rapporten peger på fælles træk og de vigtigste tendenser inden for organisation og uddannelse i filialer, agenturer og værksteder. I denne sektor, der konstant søger at forbedre sin konkurrenceevne, findes et bredt spektrum af organisations- og uddannelsesstrategier, der går lige fra de mest traditionelle til de mest nyskabende.

❑ **La formation dans les industries alimentaire et des boissons. Une étude pour le Programme FORCE. Rapports européens**

Burns, J.; King, R.; Delay, F. et al.

Udgivet af Det Europæiske Center for Udvikling af Erhvervsuddannelse

(CEDEFOP)

Luxembourg, Kontoret for De Europæiske Fællesskabers Officielle Publikationer, 1994, 116 s.

ISBN 92-826-9192-6 (fr)

FR

Denne rapport, der er baseret på tolv landerapporter, giver en præsentation af sektoren og udviklingstendenser inden for denne, for virksomhedernes initiativer på uddannelsesområdet, og den belyser dels markedstendenser og -perspektiver og dels kvalifikationsbehovene.

❑ **Vocational training in the retail sector. Guide to training in the retail trade**

Kruse, W.; Vallvé Cid, C.; Salvat Jofresa, R. et al.

Udarbejdet af Det Europæiske Center for Udvikling af Erhvervsuddannelse

(CEDEFOP)

Luxembourg, Kontoret for De Europæiske Fællesskabers Officielle Publikationer, 1994, 148 s.

ISBN 92-826-9433-X (en)

EN

Denne guide indledes med en kort præsentation af hovedkonklusionerne af FORCE-sektorundersøgelsen af efter- og videreuddannelse i detailsektoren. Første del er en detaljeret beskrivelse af uddannelsesprogrammer udviklet af de ti detailvirksomheder, der er udvalgt på grund af deres forskelligartethed, og af deres svar på konkrete uddannelsesproblemer. Anden del er udformet som et metoderedskab til uddannelse af ledere i planlægning, udvikling og tilrettelæggelse af uddannelsesaktiviteter i form af modeller klassificeret på tre forskellige niveauer.

Fremdsprachen - Audits und Bedarfsanalyse. Akten des Symposiums

Europa-Kommissionen - Generaldirektorat XXII - Uddannelse og Ungdoms- anliggender - LINGUA

Luxembourg, Kontoret for De Europæiske Fællesskabers Officielle Publikationer, 1994, 152 s.

ISBN 92-826-8711-2

DE

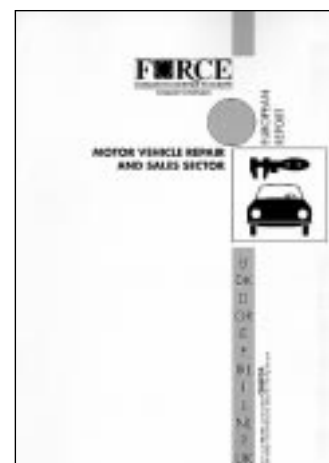
På dette symposium belystes manglen på fremmedsprogsbeherskelse hos personalet i små og mellemstore virksomheder (SMV). For at bistå SMV'erne med at udbedre denne mangel er det nødvendigt at inddrage konsulenter med speciale i sprogtest. Deres rolle vil bestå i at fastslå personalets uddannelsesbehov og at udvikle strategier til fremmedsprogsindlæring med henblik på at forbedre virksomhedernes konkurrenceevne.

Weiterentwicklung der deutschen Berufsbildung durch europäische Kooperation. Dokumentation der PETRA-Jahrestagung 1993 in Frankfurt/Oder und Kompendium der deutschen Projekte im europäischen Netz von Ausbildungspartnerschaften (1988-1994)

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) Berlin, BIBB, 1994, 160 s.

ISBN 3-8855-568-9

DE



CEDEFOP



Den foreliggende publikation indeholder dokumenter fra de tyske PETRA-projekters årskongres samt en sammenfatning af mål, aktiviteter og resultater af projekterne ved udgangen af 1993. På kongressen deltog de tyske medlemmer af PETRA-programmets rådgivende udvalg, repræsentanter fra ca. 70 projekter fra 1990-93. Foruden indlæg fra det rådgivende udvalgs repræsentanter - Kultusministerkonferenz, arbejdsgivere og arbejdstagere - indeholder publikationen beretningerne fra kongressens arbejdsgrupper. Publikationen omfatter desuden et "kompendium over tyske projekter i det europæiske net af uddannelsespartnerskaber (1988-1994)". Til sidst gives en oversigt over projekter i Forbundsrepublikken Tyskland.

ESF - Evalueringsrapporter - Irland:

ESF-evalueringsenheden oprettedes i januar 1992 som et partnerskab mellem Department of Enterprise and Employment og Europa-Kommissionen med henblik på at evaluere effektiviteten af samtlige ESF-støttede tiltag vedrørende udvikling af de menneskelige ressourcer i Ir-

land. Siden oprettelsen har enheden publiceret følgende rapporter:

- ❑ **An evaluation of the systems used to record and report ESF eligible activity in Ireland**, 1994
- ❑ **Enterprise Measures**, juni 1993
- ❑ **Industrial restructuring programme, evaluation report**, december 1992
- ❑ **Middle level technician/higher technical business skills**, juni 1993
- ❑ **Specific skills training, evaluation report**, december 1992
- ❑ **Specific skills training, follow-up evaluation report**, december 1993
- ❑ **Survey of employers**, december 1993
- ❑ **Survey of Micro Enterprise**, juli 1994
- ❑ **Vocational preparation and training programme, evaluation report**, august 1994
- ❑ **Women's training provision, evaluation report**, april 1994.

*Rapporterne kan rekvireres hos:
ESF Programme Evaluation Unit, Department of Enterprise and Employment,
Davitt House, 65A Adelaide Road,
IRL-Dublin 2*



Fra medlemsstaterne

B **Tableaux de bord de l'enseignement: premiers éléments - 1994**

Roucloux, J.C.

Service des statistiques du Ministère de l'éducation, de la recherche et de la formation de la Communauté française Bruxelles, ministeriet for uddannelse og forskning, 1994, 33 s.

Med denne brochure indledes en ny serie, hvis mål er at give en letlæst oversigt over undervisningssystemet inden for rammerne af OECD's uddannelsesserie. Brochuren giver en sammenfattende fremstilling af de vigtigste indikatorer vedrørende uddannelsessystemet i det fransktalende samfund i Belgien.

Le fonds pour l'emploi: une occasion manquée pour les groupes à risque

van Meensel, R.

Hoger Instituut voor de Arbeid (HIVA)
Katholiek Universiteit Leuven (KUL)
Leuven, HIVA, 1994, 38 s.

ISBN 90-5550-051-8

HIVA, E. Van Evenstraat 2 e,
B-3000 Leuven

I denne monografi evalueres aktiviteterne under den nationale beskæftigelsesfond, der oprettedes i 1989 til forvaltning af ordningen med opkrævning af afgifter på arbejdstagernes lønsum i visse sektorer. Formålet er at fremme indslusningen på arbejdsmarkedet af risikogrupper, dvs. unge og personer med utilstrækkelig skolegang samt langtidsledige. Forfatteren ser på, om disse mål er nået, eller om de må tages op til revision på grundlag af nye prioriteter.

DK **Skolepraktik, Rapport om erfaringer 1993-94. Debat om fremtidige muligheder på praktikområdet**

Undervisningsministeriet

København, 1994, 201 s.

ISBN 87-603-0483-9

DA

Manglen på praktikpladser i det danske duale uddannelsessystem førte i 1992 til

en ny lovgivning, der åbnede mulighed for skolebaserede praktikpladser som erstatning for virksomhedspraktik. Denne forsøgsordning udløb i 1995, og den fremtidige praktikpladsordning er nu under debat. Denne rapport, der er undervisningsministeriets bidrag, indeholder følgende emner: erfaringer med skolepraktikpladsordningen, ideer til fremtidige ordninger på dette område og en række bilag indeholdende et omfattende materiale om ordningen.

D **Die Zukunft der dualen Berufsausbildung. Eine Fachtagung der Bundesanstalt für Arbeit**

Liesering, S.; Schober, K.; Tessaring, M. (udg.)

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB)

Nürnberg, IAB, 1994, 400 s.

ISSN 0173-6574

DE

Denne fagkonference om det duale erhvervsuddannelsessystem afholdtes på anmodning af medlemmerne af det tyske arbejdsdirektorats (BA's) selvstyrende afdeling, der på baggrund af de i IAB udarbejdede oplæg vedrørende vekseldannelsens tiltrækningskraft og beskæftigelsesperspektiver ønskede at drøfte disse problemer i en bredere kreds af videnskabelige, politiske og faglige eksperter. Herunder skulle primært emner som erhvervsuddannelsesomkostninger og -finansiering, modernisering af uddannelsesindhold og -former, erhvervsmæssige og arbejdsorganisatoriske ændringer samt ændringer i erhvervsmæssige værdier indtages. Den foreliggende dokumentation vidner om det brede spektrum af fakta og vurderinger, der blev præsenteret på fagkonferencen.

E **Informe sobre los resultados de la encuesta de requerimientos de empleo y formación profesional de las empresas**

Det spanske arbejds- og socialministerium, i: Coyuntura Laboral, nr. 39, Mad-



CEDEFOP



rid, december 1994, 43 s.

ES

Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, calle Agustín de Bethencourt, 11, E-28071 MADRID

Denne rapport præsenterer resultaterne af den tredje spørgeskemaundersøgelse (1993), som det spanske arbejds- og socialministerium har foretaget med det formål at indhente viden om de deltagende virksomheders beskæftigelses- og kvalifikationsbehov, hvilke uddannelsesforanstaltninger der er iværksat for at opfylde disse behov, forventninger vedrørende overensstemmelse mellem uddannelse og beskæftigelse og lokaliserede problemer.

FIN La formation des adultes en Finlande

Det finske undervisningsministerium
Uddannelsesrådet (National Board of Education)

Helsinki, undervisningsministeriet, 1993, s. 32

ISBN 951-47-8627-0

DE, EN, FI, FR

Nærværende brochure giver en oversigt over det finske voksenuddannelsessystem - struktur, organisation og administrative inddeling. Voksenuddannelsen har i Finland udviklet sig relativt autonomt på grundlag af aktiviteter i de enkelte uddannelsesorganer. Dette forklarer mangfoldigheden af udbuddene og af de organisationer, der udbyder denne uddannelse. Også tilrettelæggelsen af uddannelserne varierer betydeligt. Voksenuddannelsen har i løbet af de sidste tyve år fået stadig større betydning i den finske uddannelsesplanlægning og -politik. Navnlig inden for det sidste årti er der sket en kraftig udvikling af den erhvervsrettede voksenuddannelse.

F La formation professionnelle en France

Det franske ministerium for arbejde og erhvervsuddannelse - Delegationen for Erhvervsuddannelse

Paris, Centre Inffo, 1995, 32 s.

DE, EN, ES, FR, IT

Centre INFFO, Tour Europe, F-92049 Paris-La Défense cedex

Denne brochure, der er udarbejdet under den franske EU-formandsperiode i første halvdel af 1995, præsenterer det franske erhvervsuddannelsessystems særtræk. I første del identificeres den økonomiske og sociale baggrund. Anden del opridser fremtidsperspektiverne: udbygning af vekseldannelse og lærlingeuddannelse, foregribelse af industrielle ændringer, forbedring af og kontrol med uddannelsesudbuddets kvalitet samt den europæiske dimension. De to sidste afsnit beskriver erhvervsuddannelsessystemet, dets funktionsmåde, statens, virksomhedernes og regionernes rolle, finansieringsformer og uddannelsesmarkedet.

L'entreprise apprenante, de l'organisation formatrice à l'organisation apprenante en passant par les théories de la complexité

Mallet, J.

Aix-en-Provence, Omega formation conseil, 1994, 176 s.

ISBN 2-910747-00-X

FR

Såvel offentlige som private virksomheder står over for enorme teknologiske og handelsmæssige udfordringer og en stadig hurtigere udvikling. Dette værk giver en udlægning af de strukturelle og kulturelle ændringer baseret på biologisk inspirerede modeller med fokus på fænomener som selvorganisering og kompleksitetsteorier. Værket, der henvender sig til virksomhedsledere, er inddelt i tre kapitler, der indeholder artikler fra fagtidsskrifter om de hyppigste problemer, virksomhedsledere kommer ud for, tekster af teoretisk karakter og endelig principper for tilskyndelsesforanstaltninger, der kan fremme kollektive læreprocesser i virksomheden med henblik på opbygning af en lærende organisation.

Formation: la fin d'un mythe?

Hassoun M.

Paris, Panoramiques nr. 19, 1. kvartal 1995, 191 s.

ISBN 2-85480-873-8

ISSN 1255-0620

FR

I Frankrig er myten om, at uddannelse giver frihed og mulighed for at forbedre den sociale position, død. I dag præsenterer



teres uddannelse som en nøgle for dem, der banker på virksomhedernes port uden at kunne komme ind. Myten er der stadig, men den har ændret karakter. Denne gennemgang af situationen på uddannelsesområdet i 1995 er inddelt i otte afsnit, som indeholder 30 bidrag om følgende temaer: retten til uddannelse og dennes historik, uddannelsesmarkedet, de nye spilleregler i virksomhederne, ansattes erfaringer med deltagelse i uddannelsesaktiviteter, uddannelse for arbejds-søgende, indslusningsaktører, kundskaber og kompetence, det offentlige uddannelsessystems rolle i efter- og videreuddannelsen.

NL Beleidsagenda educatie en beroepsonderwijs 1995-1999: een strategie papier: missie, beleidstrajecten, middelen

Det nederlandske ministerium for undervisning, kultur og videnskab
Zoetermeer, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen - veldirectie beroepsonderwijs en volwasseneneducatie, 1995, 33 s.

I dette papir gennemgås den officielle voksenuddannelsespolitik i perioden 1995-1999. På grundlag af en af voksenuddannelsessektoren formuleret opgave redegøres for en række strategier, som kan støtte en ændringsproces i uddannelsesinstitutionerne. Et af formålene er at få en dialog i gang mellem ministeriet for undervisning, kultur og videnskab, voksenuddannelsessektoren og arbejdsmarkedets parter.

P Avenidas de liberdade - Reflexões sobre política educativa

Azevedo, J.
Lissabon, Edições ASA, 1994, 303 s.

ISBN 972-41-1536-4
PT

Dette værk er et personligt vidnesbyrd, der ifølge forfatteren er viet til alle, der tror på nødvendigheden af et samarbejde mellem elever, lærere, lande, økonomiske og sociale beslutningstagere, myndigheder og undervisningsinstitutioner, et samarbejde, der er uomgængelig nødvendigt, for at et uddannelsessystem kan fungere optimalt. Forfatterens overvejelser om uddannelsespolitiske spørgsmål spænder lige fra tendenser i uddannelsessystemet i de sidste tyve år til den nærmeste fremtid, herunder overvejelser om primær- og sekundæruddannelserne, kunstneriske uddannelser, lærerne, statens rolle, kvaliteten i skolerne og evalueringssystemet.

UK The National Development Agenda 1995: developing the national vocational education and training systems

Employment Department
Sheffield, Employment Department, 1995, 61 s.
EN
*Employment Department,
W715, Moorfoot,
UK-Sheffield S1 4PQ*

Dette dokument gennemgår arbejdsministeriets planer om i samarbejde med andre at forbedre erhvervsuddannelsessystemets evne til at hjælpe folk med at opnå nye kvalifikationer og ny viden, som kræves i en moderne konkurrenceorienteret økonomi. Det redegør for de seneste initiativer, som ministeriet deltager i, herunder initiativer med udspring i hvidbogen om en politik til forbedring af industriens konkurrenceevne i Den Europæiske Union. Dokumentet præsenterer hovedlinjerne i programmerne og anfører navne og adresser på kontaktpersoner.





Modtaget af redaktionen

Le système éducatif

Vasconcellos, M.

Paris, Editions La Découverte,
1993, 126 s.

ISBN 2-7071-2266-1

FR

Entre Lineas. Apuntes para la educación popular

Federación Española de Universidades
Populares (FEUP)

Madrid, FEUP, 1994, 189 s.

ES

*FEUP, Los Madrazo, 3, 1º,
E-28014 Madrid*



Medlemmer af CEDEFOP's dokumentationsnetværk

B

VDAB (Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding)
ICODOC (Intercommunautair Documentatiecentrum voor Beroepsopleiding)

Frédéric Geers

FOREM (Office communautaire et régional de la formation professionnelle et de l'emploi)

CIDOC (Centre intercommunautaire de documentation pour la formation professionnelle)

Jean-Pierre Grandjean

Bd. de l'Empereur 11, B-1000 Bruxelles
Tlf. 322+502 50 01; Fax 322+502 54 74

F



Centre INFFO (Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente)

Christine Merllié

Tour Europe Cedex 07
F-92049 Paris la Défense
Tlf. 331+41252222
Fax 331+47737420

L

Chambre des Métiers du G.-D. de Luxembourg

2, Circuit de la Foire internationale

Ted Mathgen

B.P. 1604 (Kirchberg)
L-1016 Luxembourg
Tlf. 352+4267671
Fax 352+426787

D



BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung)
Referat K4

Bernd Christopher

Klaus-Detlef R. Breuer

Fehrbelliner Platz 3, D-10702 Berlin
Tlf. 4930+864 32 230 (B. Christopher)
4930+864 32 445 (K.-D. Breuer)
Fax 4930+864 32 607

GR



OEEK (Organization for Vocational Education and Training)

Catherine Georgopoulou

1, Ilioupoleos Street
17236 Ymittos
GR-Athens
Tlf. 301+925 05 93
Fax 301+925 44 84

NL



C.I.B.B. (Centrum Innovatie Beroeps-
onderwijs Bedrijfsleven)

Gerry Spronk

Postbus 1585
NL-5200 BP 's-Hertogenbosch
Tlf. 3173+124011
Fax 3173+123425

DK



SEL (Statens Erhvervspædagogiske
Læreruddannelse)

Søren Nielsen

Merete Heins

Rigsgade 13, DK-1316 København K
Tlf. 4533+144114 ext. 317/301
Fax 4533+144214

I



ISFOL (Istituto per lo sviluppo della
formazione professionale dei lavoratori)

Alfredo Tamborlini

Colombo Conti

Via Morgagni 33, I-00161 Roma
Tlf. 396+445901
Fax 396+8845883

P



SICT (Serviço de Informação Científica e
Técnica)

Maria Odete Lopes dos Santos

Fátima Hora

Praça de Londres, 2-1º Andar
P-1091 Lisboa Codex
Tlf. 3511+8496628,
Fax 3511+806171

E



INEM (Instituto Nacional de Empleo)
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

Isaias Largo

María Luz de las Cuevas

Condesa de Venadito, 9
E-28027 Madrid
Tlf. 341+585 95 80; Fax 341+377 58 87

IRL



FAS - The Training and Employment
Authority

Margaret Carey

P.O. Box 456
27-33, Upper Baggot Street
IRL-Dublin 4
Tlf. 3531+6685777; Fax 3531+6609093

UK



IPD (Institute of Personnel and
Development)

Simon Rex

IPD House, Camp Road
UK-London SW19 4UX
Tlf. 44181+946 91 00
Fax 44181+947 25 70