

# Den professionelle uddannelsesfunktion

---

Af Bent Engelbrecht\*)

## *Resumé*

*Uddannelsesfunktionens hverdag er præget af mange ønsker fra medarbejderne om uddannelse, mange popularitetskurser med ren underholdningsværdi, begrænsede ressourcer, men stort behov, og ønsker om en vis effekt fra ledelsen. Samtidig stiger behovet for omstilling og fleksibilitet hos medarbejderne, og dette øger igen kravet på uddannelsesfunktionen. Set i lyset heraf vil modeller, der kan sikre effektfulde og langtidsrækkende virkninger af uddannelsesaktiviteterne være et vigtigt værktøj for uddannelseschefen. I artiklen præsenteres en model for intern virksomhedsdannelse. Uddannelsesfunktionens professionalisering debatteres, og der argumenteres for en modelanvendelse med involvering af forskellige personalegrupperinger, og sluttelig diskuteres uddannelsesmodellen i sammenhæng med en uddannelsespolitik.*

---

\*) Cand. merc., Dansk Institut for Ledelse og Udvikling, Ankerhus-gruppen, Århus. Artiklen modtaget marts 1983.

# Den professionelle uddannelsesfunktion

---

Af Bent Engelbrecht\*)

## *Resumé*

*Uddannelsesfunktionens hverdag er præget af mange ønsker fra medarbejderne om uddannelse, mange popularitetskurser med ren underholdningsværdi, begrænsede ressourcer, men stort behov, og ønsker om en vis effekt fra ledelsen. Samtidig stiger behovet for omstilling og fleksibilitet hos medarbejderne, og dette øger igen kravet på uddannelsesfunktionen. Set i lyset heraf vil modeller, der kan sikre effektfulde og langtidsrækkende virkninger af uddannelsesaktiviteterne være et vigtigt værktøj for uddannelseschefen. I artiklen præsenteres en model for intern virksomhedsdannelse. Uddannelsesfunktionens professionalisering debatteres, og der argumenteres for en modelanvendelse med involvering af forskellige personalegrupperinger, og sluttelig diskuteres uddannelsesmodellen i sammenhæng med en uddannelsespolitik.*

---

\*) Cand. merc., Dansk Institut for Ledelse og Udvikling, Ankerhus-gruppen, Århus. Artiklen modtaget marts 1983.

## 1. Uddannelse som profession

Det hævdes ofte af uddannelseschefer, at deres funktion opfattes som en marginalfunktion i virksomhedens aktiviteter. Det er derfor ikke uden grund, at det første sted, der skæres i trange tider, er på uddannelsesbudgettet. Men netop af denne årsag har uddannerne da også brug for vægtige argumenter til imødegåelse af kortsigtede indskrænkninger i uddannelsesomfanget. At kunne forfølge virksomhedens mål (f.eks. sælge X-antal maskiner til et eksportmarked) kræver helt indlysende, at der på en række felter og jobtyper i virksomheden findes den nødvendige *viden, færdigheder og erfaring*. Uddannelsesfunktionen er faktisk alt andet end en marginalfunktion.

At funktionen imidlertid varetages ikke-professionelt i mange virksomheder skyldes ofte det forhold, at der lægges alt for megen vægt på administration og vedligeholdelse af uddannelserne i den enkelte virksomhed, hvilket ikke kan fjerne fornemmelsen af måske rodede uddannelsesaktiviteter med enkeltstående kursusoplevelser. Derfor vurderes uddannelsesfunktionen også efter egen fortjeneste. Kun ved at professionalisere funktionen kan der rådes bod herpå.

Hvordan gøres funktionen professionel? Ja, kravene til et professionelt arbejde er, at der arbejdes med

- sammenhænge
- systematikker
- ordentlige begrebsdefinitioner
- en »rød tråd«
- relevant model/teori- og vidensanvendelse

og selvfølgelig i relation til virksomhedens behov for uddannelse.

I det følgende præsenteres en model for udvikling, gennemførelse og opfølgning af interne virksomhedsuddannelser.

## 2. Hvorfor modeller?

Uddannelseschef, instruktør eller andre, der mødes med hele feltet af aktiviteter og problemer ved udvikling af uddannelsestiltag, kan have brug for at kortlægge dette gennem en model. Derved kan alle aspek-

ter og helheden af udvikling, gennemførelse og opfølgning tænkes igennem på forhånd, hvad uddannelseseffekterne under alle omstændigheder afhænger af. Arbejdet med en model for uddannelsesaktiviteter gør det muligt.

- at analysere og gennemtænke uddannelsesproblemer på en systematisk måde,
- at skaffe overblik over de betingelser, som er afgørende for kursernes effektive resultater, herunder de organisatoriske rammer,
- at fremskaffe forbedrings- og forstærkningsidéer såvel for det enkelte kursus, som for uddannelsesfunktionens aktiviteter.

### 3. En uddannelsesmodel

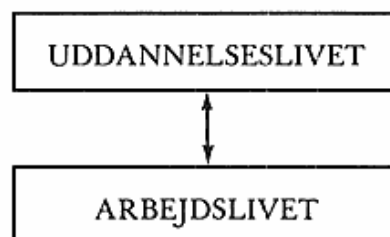
Hensigten med al undervisning og træning er, at vi individuelt eller i grupper og organisationer kan anvende, hvad vi har lært at gøre, eller gøre bedre. Formålet ligger udenfor selve aktiviteten. Vi må skelne imellem to områder:

#### 3.1. Uddannelseslivet og arbejdslivet

I *uddannelseslivet* formes aktiviteterne af skoler, institutioner, kursuscentre, instruktører, uddannelsesafdelinger etc.

I *arbejdslivet* foregår de aktiviteter, som uddannelseslivet er rettet mod. Selvfølgelig indtræffer der også indlæring i arbejdslivet eller i vort private liv. I uddannelseslivet handler indlæringen hovedsageligt om det, der sker i organiserede uddannelsesaktiviteter.

Fig. 1



I det danske højskolesystem er det almindelig accepteret, at uddannelse i sig selv er godt: »Viden er magt«, siges der. Men dermed menes også, at et menneske med viden om nuancerne og sammenhænge i livets mangfoldighed og rigdom er bedre rustet, end et menneske med mindre viden og færre færdigheder. Tilegnelse af viden, færdigheder og erfaring sker også med henblik på en nyttiggørelse. Vi skal bruge uddannelsen til noget, nemlig til at gøre os nyttige overfor andre mennesker. Dette sker bl.a. i arbejdslivet.

Endskønt vi alle nikker bejaende, når vi hører sentensen »vi lærer for livet«, viser erfaringen, at kurser og undervisning – når de først er etableret – bliver til endemål i sig selv eller for underviserne/uddannelsesafdelingen.

Det er vigtigt, at uddannelseslivet og arbejdslivet knyttes sammen på en sådan måde, at kurser og undervisning opfattes som meningsfyldte, accepterede og effektive aktiviteter. Hvem gider spille den kostbare tid på noget, der aldrig kan anvendes?

Vi må derfor skabe en undervisningssituation, der korresponderer med den arbejdssituation, som undervisningen tilsigter at give kursisten en viden om eller færdighed i.

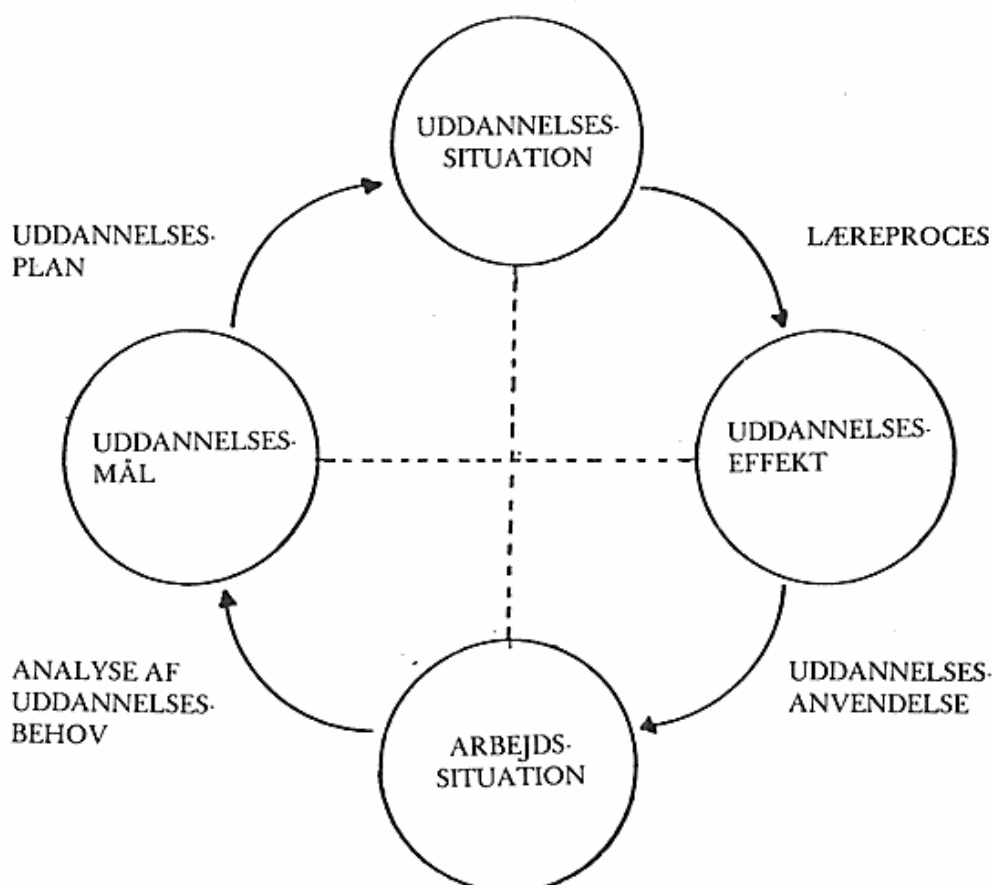
### *3.2. Uddannelsesmodel som cyklus*

For at forbinde uddannelse og arbejdssituation må det analyseres, hvad arbejdet kræver af de involverede og derved *fastlægge et behov*. *Uddannelsesmålene* udarbejdes på baggrund af disse behov. Det næste skridt består da i at udvikle en *plan for kursusaktiviteter* med angivelse af metode, indhold og rækkefølge. Dette uddannes efterhånden mange instruktører og undervisere i at kunne håndtere. I selve undervisningssituationen mødes instruktør og kursister for at gennemføre undervisningsplanen, hvilket skaber en *indlæringsproces* og nogle *resultater*. Til slut må resultaterne integreres i arbejdslivet, hvorfra det hele begyndte, og uddannelsesbehovene forsøges opfyldt.

I praksis kan arbejdet foregå efter en udviklingsmetode (U-METODEN), hvor behov og mål *formuleres*, indhold og pædagogik *analyseres*, der *udvælges*, og en uddannelsesplan opstilles og *gennemføres*.

### *3.3. Uddannelse og indlæring*

Venstre side i modellen relaterer til selve uddannelsesaktiviteterne, det vil sige, hvor planen udvikles. Højre side har at gøre med læreproces-



Figur 2. Uddannelsesmodel som cyklus.

sen, altså hvor personerne udvikles. Vi kan faktisk skelne mellem en *idéside* og en *virkelighedsside*. I venstresiden ligger ansvaret primært hos ledelse og instruktør, medens højresidens læreprocesser ansvarliggøres af kursisten/medarbejderen. Processerne i hver side er gensidigt afhængige.

#### 3.4. Organisation og uddannelse

Formulering af behov og mål starter udviklingsarbejdet. Derefter er relationerne i den øverste del af figur 2 (uddannelsesområdet) et ansvarsområde for instruktører og kursister. I den nederste halvdel af figuren er det et anliggende for ledelse og medarbejdere at få uddannelseseffekterne anvendt i arbejdsituationen.

### 3.5. Ansvar og samarbejde

Da flere parter i henhold til modellen indgår med ansvar i dele af procesforløbet, kan det siges, at uddannelsesaktiviteternes udvikling og gennemføres bedst foregår i samarbejde mellem

- ledelse og medarbejdere
- instruktører
- uddannelsesafdeling
- kursister
- afdeling og arbejdsgrupper
- evt. ekstern uddannelsesekspert

Alle parter har så at sige interesse i et uddannelsestiltag. En lænkning mellem strategien, organisation og uddannelse bliver påkrævet, så fremt uddannelse skal opleves meningsfyldt af kursisten og hans omgivelser. Hvis uddannelsen f.eks. resulterer i forbedrede administrative metoder eller ny ledelsesstil, kan det være nødvendigt, at nærmeste ledelse er involveret i såvel uddannelsessituationen som anvendelsessituationen.

## 4. Involvering og forudsætninger

At lade de personer, som skal gennemføre undervisningen på kurserne, deltage mest muligt i udviklingsarbejdet, er således en bærende idé. Hvis der deltager eksterne professionelle kursusudviklere, vil det for den interne underviser være ensbetydende med en personlig udvikling. Imidlertid bør man gøre sig klart, at en vis mængde viden, færdigheder og erfaring er nødvendig for, at den interne instruktør kan indgå i samarbejdet.

Der kan opstå problemer i et samarbejde med interne og eksterne kursusudviklere, idet en intern konsulent til en vis grad kan føle sig underlegen, og alligevel har sin viden og erfaring at give videre. Dette afbødes dog af, at der meget nemt knyttes status til udviklingsprojektet, samtidig med at de eksterne kursusudviklere også kan give kurset den fornødne status i virksomheden.

Modellens udformning er primært betinget af kendskabet til succesrigt samarbejde mellem eksterne professionelle kursusudviklere og virk-

somhedsinterne undervisere. Betingelserne for dette samarbejde kan sammenfattes således:

- Enighed om klare specifikke formål med uddannelsen, herunder aftaler om klient/konsulentsamarbejdets rammer. Uden klare formål eller enighed herom, vil man ikke kunne nå andet end mislykkede resultater.
- Enighed om evaluerings- og opfølgningssystematikken.
- Konsulenten må være i stand til at »håndgøre« kurset til klientens behov og formål. Det forudsætter selvfølgelig, at klienten ligeledes afholder sig fra at tage imod »hyldeklare« varer.
- Konsulenten sikres fri information om klientens organisation, ledelsesforhold, og hvad der ivotrigt rorer sig i virksomheden.
- Medvirken af interne lærere giver bedre grundlag for relevante og forpligtende samarbejdsmetoder. Man undgår ekspertsyndromet.

Erfaringerne med at skabe *effektive, praktiske og virksomhedsrelevante* kurser i et samarbejde mellem eksterne professionelle og interne virksomhedsundervisere er, at det simpelthen højner uddannelsesbevidstheden hos samtlige involverede parter, herunder også virksomhedens ledelse. Desuden sker der klart en dygtiggørelse af de interne undervisere, og den eksterne professionelle får mere viden og erfaring til anvendelse i det næste job.

## 5. Uddannelsespolitik

Uddannelsesmodellen har været møntet på udvikling, gennemførelse og opfølgning af et enkelt kursusforløb. Naturligvis foregår dette i en større målestok i virksomhederne.

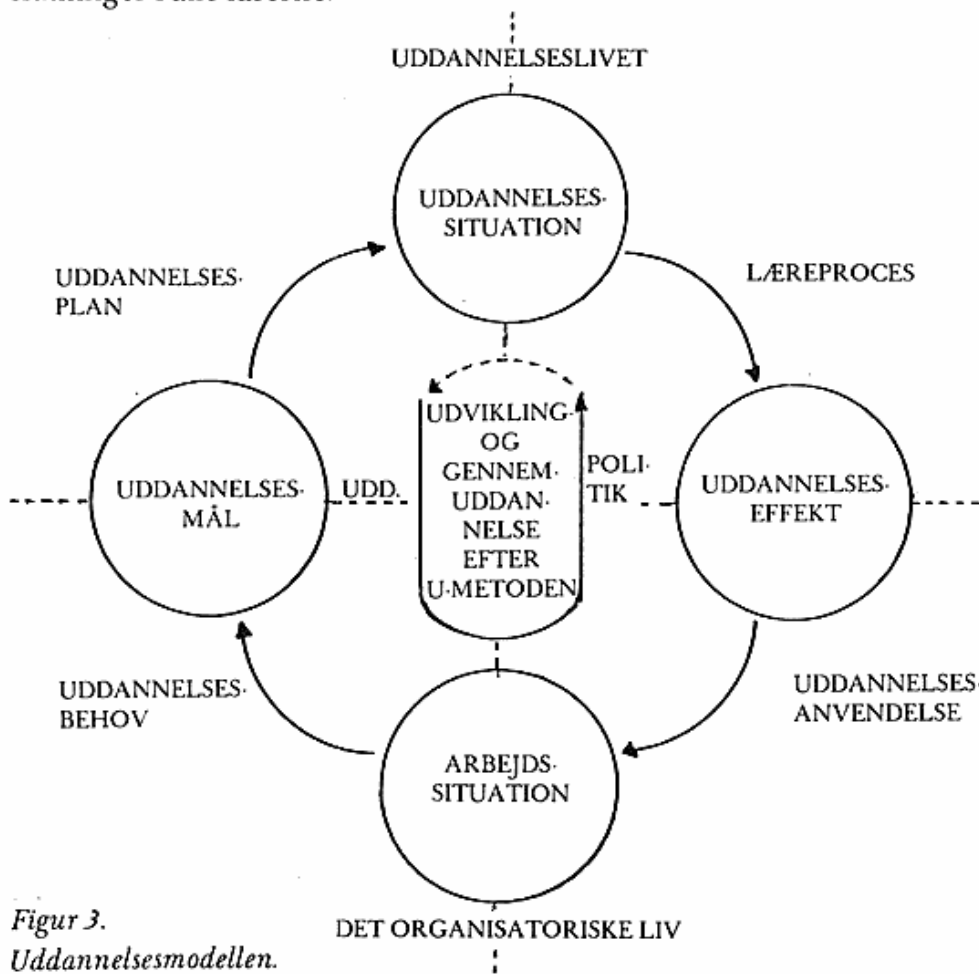
Forskellige programmer med vidt forskellige mål og forløb afholdes i uddannelsesafdelingens regie. Her er det nødvendigt, at der foreligger en uddannelsespolitik til sammenbinding af alle elementerne i uddannelsesaktiviteterne.

Såvel ledelse, som instruktører, kursister, medarbejdere og andre med tilknytning til uddannelse må vide, hvad der forventes af dem i de forskellige faser i uddannelsescyklussen. Uden en politik vil der blive af-



holdt kurser efter en regulær lodtrækningspolitik, tilfældige behov og indflydelsesfordeling. Eller eksisterende kurser vil blive afholdt alene af den grund, at det er de altid blevet, og at der er budgetteret for det. Uddannelsespolitikken må indeholde de vægtige synspunkter, hensigter og regler for alle aspekter af uddannelsesaktiviteterne i tilknytning til virksomhedens overordnede målsætning og strategimål for hele organisationen.

Figur 6 viser uddannelsespolitikken centrale placering i midten af modellen. Her knyttes forbindelsen til strategien og de organisatoriske forhold. Som sådan må uddannelsespolitikken være beskrevet i konkrete vendinger, for at kunne være kriterierne, der anvendes ved beslutninger i alle faserne.



Figur 3.  
Uddannelsesmodellen.

## 6. Resumé

At udforme en uddannelsesplan og gennemføre uddannelsen kræver, at alle aktiviteter og problemer kan imødeses og behandles fornuftigt af uddannelsesfunktionen. Dette kræver en modelanvendelse, der samtidig indebærer en professionalisering af uddannelsesfunktionens udøvere.

Uddannelse er ikke et mål i sig selv. Derfor er meningsfyldt og effektiv uddannelse også en sag udenfor uddannelsessituationen og må vurderes på de resultater, der kan ses at være nyttige i arbejdslivet.

Det er vigtigt, at uddannelsesbehovene analyseres korrekt, og at resultaterne af uddannelsesforløbet anvendes bedst muligt i arbejdssituationen. Dette kræver et godt samarbejde mellem den, der er ansvarlig i uddannelsessituationen, og den der er ansvarlig for arbejdssituationen. Dette indebærer:

- Analyse af uddannelsesbehov foretaget af medarbejdere fra arbejdssituationen med hjælp fra en uddannelsesekspert, samt fælles fastlæggelse af målene.
- Udvikling af en uddannelsesplan udviklet af instruktøren og muligvis uddannelseseksperter, samtidig med en repræsentant fra arbejdssituationen for at sikre et relevant indhold.
- Fælles evaluering af mål og resultater i en systematisk proces.
- Sikring af, at det indlærte anvendes i arbejdssituationen med assistance fra arbejdsleder og/eller instruktør.
- Kobling af uddannelsen med organisatoriske rammer og virksomhedens strategi. En opgave for uddannelseschefen.

At sikre disse forhold kræver en model for udvikling af uddannelse, der kan anvendes og give overblik for alle omfattet af uddannelse. Modellen indeholder en tid til formulering af behov og mål, og en tid til analyse af mulige uddannelsesplaner, en tid til valg af bedste plan, og en tid til gennemførelse og evaluering. Derved styres udviklingsarbejdet. Evalueringsprocessen er kernen i en fordybet forståelse for de indre sammenhænge i uddannelsesmodellen og er baggrund for de succesfulde justeringer, der altid er brug for.

Der kan være klare fordele ved at inddrage eksterne uddannelsesspecialister, hvorfor betingelserne for et samarbejde mellem denne og

virksomheden må være accepterede af begge parter. Det er muligt at højne uddannelsesbevidstheden i organisationen, herunder virksomhedens ledelse ved at inddrage en ekstern uddannelsespecialist i formulerings- og udviklingsfasen.

Slutteligt er det vigtigt, at uddannelsesfunktionen udarbejder forslag til og får accepteret en uddannelsespolitik, der

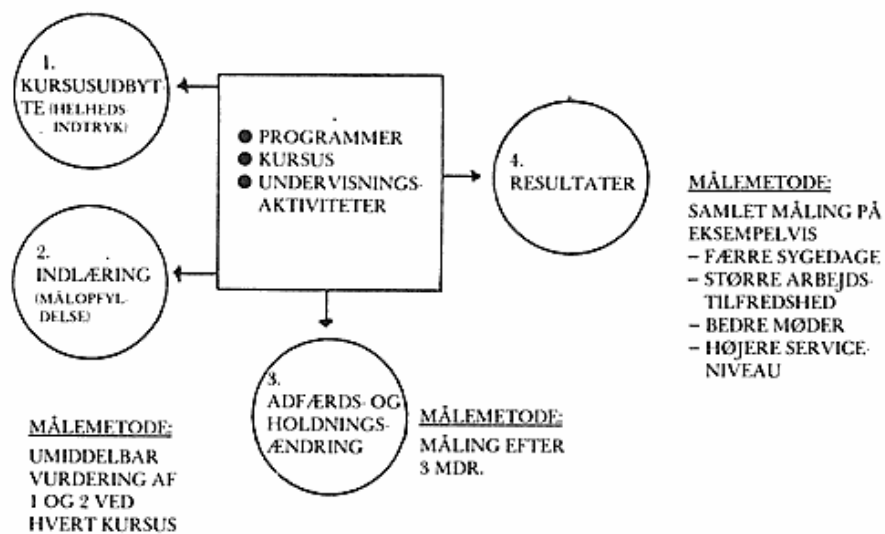
- giver kriterier for start og nedlæggelse af kurser,
- koordinerer uddannelsen med organisationen og dens strategi,
- skaber identitet og meningsfylde for uddannelsesfunktionen og dens »klienter«,
- er konkret i sin beskrivelsesform.

*Litteratur:*

1. Uddannelse, et spørgsmål om ledelse. Nils Asmussen, Berlingske Tidende, den 6. dec. 1982.
2. Model for udvikling af intern uddannelse, ANKERHUS-gruppen, december 1982. Eget forlag.

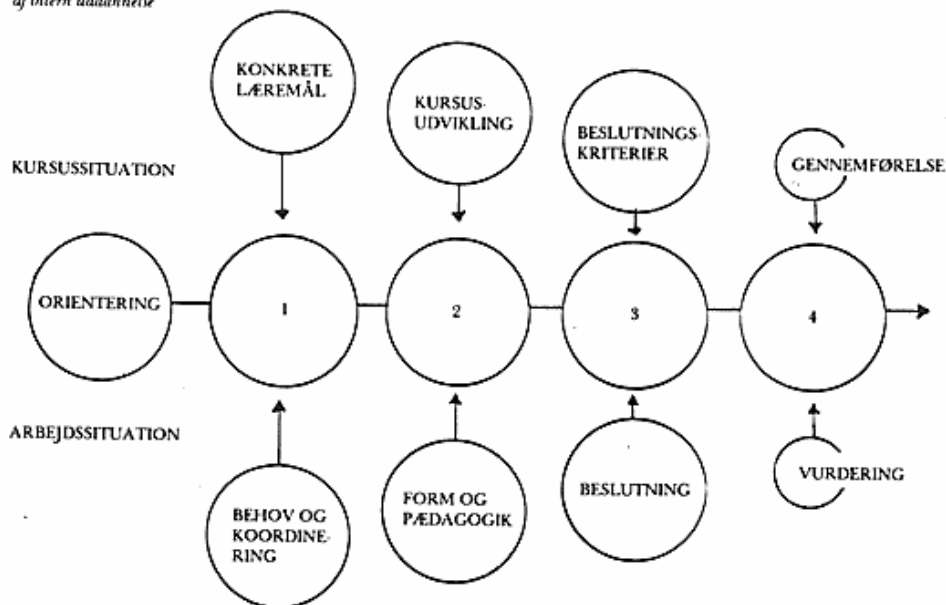
## Bilag I

Model for evaluering



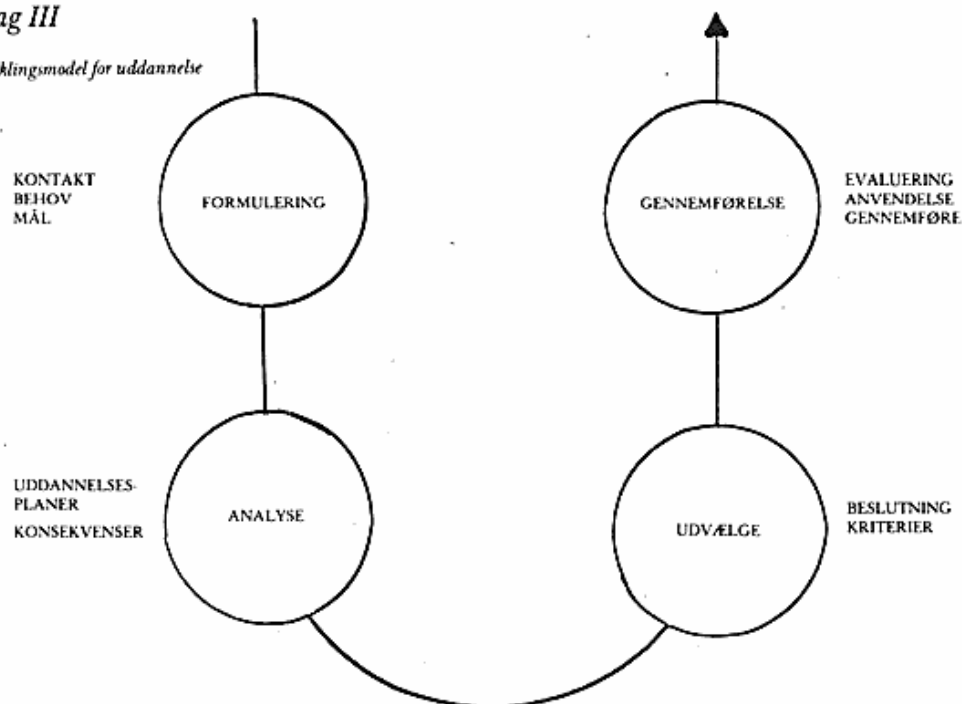
## Bilag II

Koncepter for udvikling og gennemførelse af intern uddannelse



### Bilag III

Udviklingsmodel for uddannelse



### Bilag IV

- |                                   |                       |                              |   |                              |
|-----------------------------------|-----------------------|------------------------------|---|------------------------------|
| ● ORIENTERINGS-FASEN              | 1. FORMULERING        | 2. ANALYSE                   | 3. UDVÆLGELSE                           | 4. GENNEMFØRELSE             |
| ● KONTAKT OG PSYKOLOGISK KONTRAKT | ● DATAINDSAMLING      | ● KURSUS-UDVIKLING           | ● BESLUTNINGS-KRITERIER                 | ● TILRETTE LÆGGELSE          |
| ● LEDELSE                         | ● BEHOVSAFKLARING     | ● PRÆ-FÆRDIGGØRELSE          | ● VALG AF FORM, INDHOLD OG INSTRUKTØRER | ● FORBEREDELSE               |
| ● DELTAGERE                       | ● ORG. KOORDINERING   | ● PÆDAGOGIK                  |   | ● AFHOLDELSE                 |
|                                   | ● KONKRETE KURSUS-MÅL | ● TEST                       |   | ● EVALUERING                 |
|                                   | ● PROJEKT-PLANLÆGNING | ● EVALUERINGS-RUTINER        |   | ● STABSMØDER                 |
|                                   |                       | ● UDDANNELSE-ADMINISTRAT-ION |   | ● EFFEKT-MÅLINGER            |
|                                   |                       |                              |   | ● RAPPORTERING OG OPFØLGNING |

virksomheden må være accepterede af begge parter. Det er muligt at højne uddannelsesbevidstheden i organisationen, herunder virksomhedens ledelse ved at inddrage en ekstern uddannelsespecialist i formulerings- og udviklingsfasen.

Slutteligt er det vigtigt, at uddannelsesfunktionen udarbejder forslag til og får accepteret en uddannelsespolitik, der

- giver kriterier for start og nedlæggelse af kurser,
- koordinerer uddannelsen med organisationen og dens strategi,
- skaber identitet og meningsfylde for uddannelsesfunktionen og dens »klienter«,
- er konkret i sin beskrivelsesform.

*Litteratur:*

1. Uddannelse, et spørgsmål om ledelse. Nils Asmussen, Berlingske Tidende, den 6. dec. 1982.
2. Model for udvikling af intern uddannelse, ANKERHUS-gruppen, december 1982. Eget forlag.