

Erfaringsbaseret og handelsorienteret undervisning

Ny formel for efter- og videreuddannelse

Af Olav Jull Sørensen*)

Resumé

I et samarbejde mellem Eksportklubben i Aalborg og AUC fik eksportmedarbejdere fra 12 nordjyske virksomheder i 1983/84 et tilbud om at deltage i et 8 måneders eksperiment, hvis formål var at kombinere lederudvikling samtidig med at virksomhedens konkrete eksportproblemer blev løst. Rammen for eksperimentet var – i tilpasset form – de pædagogiske principper, som er udviklet ved AUC.

Eksperimentet viste, at efteruddannelse, der bygger direkte på deltageres erfaringer fra deres virksomhed og som samtidig er handlingsorienteret i betydningen løser konkrete virksomhedsproblemer, har mange fordele. Der kan især peges på, at modellen er meget motiverende for deltagerne. Den giver også en god erfaringsudveksling gennem gruppearbejdet, og det lange forløb giver mulighed for at få tilbagemelding fra foretagne handlinger. Endelig peger erfaringerne på, at teoretikeren/teorien har en væsentlig rolle at spille i systematiseringen af de mange erfaringer og ideer, som udveksles og udvikles i medarbejdergruppen.

1. Et eksperiment i leder- og virksomhedsudvikling

I august 1983 tilbød Eksportklubben i Aalborg i samarbejde med lærere ved Aalborg Universitetscenter 12 nordjyske virksomheders eksportmedarbejdere at være med i et ledelsesudviklingseksperiment med titlen »Eksportfremme gennem projektuddannelse«.

*) Olav Jull Sørensen er lektor i erhvervsøkonomi ved Aalborg Universitetscenter. Indsendt til Erhvervsøkonomisk Tidsskrift Januar 1985.

Erfaringsbaseret og handelsorienteret undervisning

Ny formel for efter- og videreuddannelse

Af Olav Jull Sørensen*)

Resumé

I et samarbejde mellem Eksportklubben i Aalborg og AUC fik eksportmedarbejdere fra 12 nordjyske virksomheder i 1983/84 et tilbud om at deltage i et 8 måneders eksperiment, hvis formål var at kombinere lederudvikling samtidig med at virksomhedens konkrete eksportproblemer blev løst. Rammen for eksperimentet var – i tilpasset form – de pædagogiske principper, som er udviklet ved AUC.

Eksperimentet viste, at efteruddannelse, der bygger direkte på deltageres erfaringer fra deres virksomhed og som samtidig er handlingsorienteret i betydningen løser konkrete virksomhedsproblemer, har mange fordele. Der kan især peges på, at modellen er meget motiverende for deltagerne. Den giver også en god erfaringsudveksling gennem gruppearbejdet, og det lange forløb giver mulighed for at få tilbagemelding fra foretagne handlinger. Endelig peger erfaringerne på, at teoretikeren/teorien har en væsentlig rolle at spille i systematiseringen af de mange erfaringer og ideer, som udveksles og udvikles i medarbejdergruppen.

1. Et eksperiment i leder- og virksomhedsudvikling

I august 1983 tilbød Eksportklubben i Aalborg i samarbejde med lærere ved Aalborg Universitetscenter 12 nordjyske virksomheders eksportmedarbejdere at være med i et ledelsesudviklingseksperiment med titlen »Eksportfremme gennem projektuddannelse«.

*) Olav Jull Sørensen er lektor i erhvervsøkonomi ved Aalborg Universitetscenter. Indsendt til Erhvervsøkonomisk Tidsskrift Januar 1985.

Eksperimentets idegrundlag kan formuleres i to punkter:

1. at udvikle eksportmedarbejdere (= lederudvikling) gennem løsning af virksomhedens eksportproblemer (= virksomhedsudvikling) og
2. at anvende – i tilpasset form – de pædagogiske principper, som er udviklet ved Aalborg Universitetscenter, dvs. problemorienteret projektarbejde i grupper.

Mere konkret var eksportmedarbejdernes opgave 1. at udarbejde et beslutningsgrundlag for virksomhedens fremtidige eksportaktiviteter i interaktion med eksportmedarbejdere fra andre virksomheder og med støtte fra en vejleder/lærer og 2. gennem disse aktiviteter at udvikle sine egne evner på det eksportmæssige felt. Hovedkonklusionen på eksperimentet er, at AUC's idegrundlag endda er meget anvendelig til efter- og videreuddannelse af folk med praktisk erfaring og i deres arbejde konfronteret med konkrete problemer. Der blev begået fejl i eksperimentet, men når de rettes, er det opfattelsen, at modellen fungerer.

Nedenfor redegøres der først for det principielle grundlag for, hvad der i det følgende benævnes *uden erfaringsbaserede og handlingsorienterede undervisningsmodeller*. Dernæst følger en kort præsentation af erfaringerne fra eksperimentet, og indlægget slutter med nogle betragtninger over modellens anvendelsesmuligheder på andre områder end de for eksperimentet gældende.

2. Om erfaringsbaseret undervisning

Analytisk kan man skelne mellem 1. uddannelse med vægt på indsocialisering og 2. erfaringsbaseret uddannelse. Ved indsocialisering overføres samfundets ophobede og valide erfaringer fra én generation til en anden, således at borgeren kan klare sig i samfundet, og samfundet kan bestå.

I sin ekstreme form er indsocialiseringen som at skrive på en ren tavle. Dermed står den i modsætning til erfaringsbaseret uddannelse. Her har deltagerne erhvervet erfaring, f.eks. gennem deres arbejde, og den erfaringsbaserede undervisning bygger på og udnytter disse erfaringer direkte og konstruktivt til at videreudvikle deltagerens kompetence og til at løse konkrete problemer. Selvom man ikke i den praktiske undervisning kan skelne så skarpt som ovenfor mellem disse to former, så er der dog ingen tvivl om, at i hovedparten af undervisningen i Danmark

– først og fremmest i folkeskolen og gymnasierne, men også senere ved efter- og videreuddannelse, såvel som i forbindelse med omskoling – er det indsocialiseringsaspektet, der dominerer. Man går i undervisningen ganske vist ud fra nogle kundskabsmæssige forudsætninger hos eleverne, men det er jo ikke det samme som at anvende erfaringerne konstruktivt i en indlæringsituation.

Når erfaringerne og den praksis, som vi hver især arbejder i til daglig, ikke udnyttes bedre uddannelsesmæssigt, hænger det delvis sammen med det faktum, at uddannelse opfattes som én af det offentlige almene opgaver, og dermed lægges uddannelsen institutionelt uden for de steder, hvor erfaringen opsamles og bruges.

Dertil kommer, at uddannelse opfattes som overførsel af generaliseret viden, som ikke umiddelbart lader sig relatere til den enkeltes mere konkrete erfaringer. Den ligger over de konkrete erfaringer og befinder sig på et mere abstrakt niveau.

Der synes altså i vor forståelse af uddannelse at være nogle forhindringer for, at undervisningen kan og bliver baseret på modtagernes direkte erfaringer.

Når undervisningen institutionelt og i sit indhold ikke er knyttet til praksis, f.eks. til arbejdspladsen, og når den ikke baseres mere direkte på modtagernes erfaringer, opstår dilemmaet: Hvordan relateres undervisningen så til praksis, f.eks. til det erhvervsarbejde, man senere skal bestride? Denne problemstilling er relevant, både i forhold til mere teknisk undervisning såsom et svejsekursus, og på det mere abstrakte plan i forholdet mellem teori og praksis på de højere læreanstalter, hvor undervisningen er baseret på et videnskabeligt grundlag. Jeg skal her koncentrere mig om sidstnævnte.

3. Forholdet mellem teori og praksis

Til diskussion af forholdet mellem teori og praksis i en erfaringsbaseret og handlingsorienteret undervisningsform er det hensigtsmæssigt at tage udgangspunkt i begreberne »aktionsforskning« og »aktionsindlæring«.

Ved aktionsforskning forstås en proces, som på een gang løser nogle konkrete praktiske problemer og samtidig forøger den videnskabelige viden. Processen er samtidig en indlæringsproces for de praktikere og

teoretikere, som deltager i den, og den forløber som en vekselvirkning mellem analyse, handling etc., således at analysen hele tiden er baseret på konsekvenserne af handlingerne.

Aktionsforskningen har sit udspring i forskningen. Det har aktionsindlæringen ikke. Dens grundelement er »learning by doing«, og aktionsindlæring har ikke nogen direkte forskningstilknytning. Begrebet kan ikke defineres entydigt, men følgende elementer indgår i denne indlæringsform:

Et konkret problem i en konkret organisation, idet det antages, at den person der har problemet, også bør medvirke ved løsningen af det. Løsningen udarbejdes i små grupper af kolleger, idet det antages, at en person lærer bedre fra kolleger i samme position eller på samme organisatoriske niveau. Og endelig, et problem løses bedst, hvis rationelle og emotionelle elementer sammenvæves, hvilket gøres bedst ved at lade organisationens egne medarbejdere løse problemet.

Mens aktionsforskningen således tilstræber en samtidig forøgelse af den videnskabelige *indsigt* og en praktisk *handling* i betydningen en løsning på et konkret praktisk problem, så er hovedvægten i aktionsindlæringen på *handlingen* og forøgelse af *kompetencen* hos problemløseren.

Konfronterer vi begreberne »indsigt«, »handling« og »kompetence« med danske højere læreanstalter, så finder vi, at universiteterne traditionelt har været indsigtsorienteret, mens landbo-, handels- og de tekniske højskoler har lagt vægt på det anvendelses- og handlingsorienterede.

Sat på spidsen er indsigten i samfundets opbygning og måde at fungere på et mål i sig selv i den klassiske universitetsopfattelse, i modsætning til de handlingsorienterede institutioner, som søger netop så megen indsigt, som det er nødvendigt for at gennemføre en praktisk handling. Sidstnævnte institutioner har derfor altid haft behov for og rent faktisk opbygget en tættere kontakt til praksis.

Der er dog i de senere år sket en oplødning institutionerne imellem. Generelt kan man sige, at alle højere læreanstalter er blevet mere handlingsorienterede i betydningen at skulle producere kandidater med en stor fond af direkte erhvervsrelevant viden på højt og ofte specialiseret niveau.

Med dannelsen af såkaldte »universitetscentre« i Roskilde og Aalborg blev denne opblødning – og dermed skismaet mellem »indsigt« og »handling« – endnu tydeligere, idet disse centre – og vel især Aalborg Universitetscenter – omfatter uddannelser fra såvel universiteter som højskoler. Ydermere blev disse centre baseret på pædagogiske formler, som tilstræber en direkte konfrontation mellem og integration af teori og praksis, og selvom denne konfrontation/integration ikke er lig med et output i form af en praktisk løsning på et praktisk problem, så er udgangspunktet for det tværvidenskabelige projekt- og gruppearbejde problemstillinger hentet direkte fra observationer i eller erfaringer fra praksis. Mens de højere læreanstalter således i stigende grad har forsøgt at bringe praksis mere direkte ind i undervisningen, så har problemstillingen været den omvendte i efter- og videreuddannelsen, nemlig hvordan bringe teorien i en konstruktiv dialog med praksis, og integration med praksis.

Det er vanskeligt af i det mindste tre grunde:

1. En teori er en abstraktion, der skal tilpasses den enkelte praksis.
2. En teori skal udover at tilpasses til den enkelte praksis implementeres, og implementeringsproblemer gøres der endnu mindre ud af i undervisningen end tilpasningsproblemerne.
3. Endelig opfattes »teori« som et valgproblem – et valg mellem én eller flere teorier. Det opfattes ikke som det at lære at teorisere, forstået her som at identificere problemer, bringe disse ud af deres snævre sammenhæng, perspektivere dem og udlede løsninger, som derpå implementeres.

Specielt punkterne 1 og 2 er blokerende for at bringe teori ud i praksis, og de er fremmede for holdningen »et er teori, et andet praksis«. Der til kommer, at en del teori tilstræber at give indsigt alene, og er derfor slet ikke udviklet med henblik på direkte at give anvisninger på handlinger. Sådanne indsigtsteorier får imidlertid deres plads i en handlingsorienteret undervisning, hvis man satser på at lære de studerende at teoretisere, idet man ikke kan svinge sig fra det konkrete til det abstrakte plan og tilbage igen uden at have en omfattende indsigt i sine omgivers organisation og måde at fungere på.

Skal vi konkretisere denne diskussion, kan det gøres i tre punkter:

a. Teori og praksis holdes adskilt

Alene teorien præsenteres, og hvad enten det drejer sig om den studerende eller medarbejderen på kursus, må begge selv omsætte (tilpasse og implementere) teorien til praksis. Det strømlinede kursus er et eksempel herpå.

På arbejdspladsen kan adskillelsen illustreres ved, at medarbejderen lærer alene gennem »learning by doing« og udvikles f.eks. gennem jobrotation eller skift mellem arbejdspladser inden for koncernen eller mellem virksomheder. Sådanne ERFA grupper med gensidig orientering og idégeneration hører også herunder.

b. Teori og praksis illustreres

I klasseværelset illustreres teorien først og fremmest ved eksempler, og i lidt mere avanceret form gennem cases, som studerende og medarbejdere skal finde løsningen på. I begge tilfælde tenderer virkeligheden at være tilpasset, således at teoriens anvendelse klart demonstreres.

En anden udbredt illustrationsmåde er efter en teoriindlæring at invitere en praktiker til at gennemgå sin egen virksomhed og diskutere teoriens anvendelse, herunder tilpasnings- og implementeringsproblemer. Her vælges ofte virksomheder med succes, også selvom succesen i mange tilfælde ikke kan henføres til anvendelsen af den behandlede teori.

Ikke blot i klasseværelset er teoriillustrationen det typiske. Også i virksomhedsinterne kurser med udefra kommende lærere er udgangspunktet teorien, som følges op af illustrationer.

c. Teori og praksis søges integreret

Det er klart, at denne integration må blive forskellig, afhængig af om man er studerende og f.eks. går på universitet, eller om man er en medarbejder i en virksomhed og dermed har en masse praktisk erfaring fra sit arbejde.

I det første tilfælde søges teori og praksis integreret, f.eks. gennem det problem- og projektorienterede studium. Problemstillingerne hentes fra praksis, de teoretiseres (jvf. ovenfor), og afhængig af hvor tæt tilknytningen til praksis er, bliver projektet overvejende indsigts- eller handlingsorienteret. Som eksempel herpå kan nævnes H.A.-studiets 5. semester ved AUC, hvor hver gruppe har kontakt med en konkret nord-

jysk virksomhed gennem et semester, og hvor projektet normalt ender op i angivelse af løsninger på praktiske problemer i virksomheden.

I det tilfælde, hvor medarbejdere fra konkrete virksomheder så at sige er på skolebænken, er problemerne lidt anderledes. Emnet uddybes i det følgende, men allerede her skal nævnes nogle afgørende forskelle i forhold til ovennævnte uddannelsessituation:

- Medarbejderne har konkrete erfaringer fra en konkret arbejdsplads at bygge på, dvs. at man kan kombinere personudvikling med arbejdspladsudvikling.
- De konkrete erfaringer kan bruges af andre, hvorfor systematisk erfaringsoverførsel i grupper er hensigtsmæssigt.
- Løsninger kan umiddelbart afprøves i praksis, således at feedback kan opnås.
- Medarbejdernes erfaringer er ofte fragmenterede, dvs. intellektuelt ufordøjede og ikke altid sat ind i en meningsfyldt sammenhæng. Den stærke handlingsorientering og tidspresen er årsager hertil, hvilket gør det nødvendigt med en vejleder – en teoretiker – som ved hjælp af sin teoretiske indsigt kan formidle, så der kommer en helhed i erfaringerne, og således at de gøres mere anvendelige.

Der er således væsensforskelle mellem at integrere teori og praksis for studerende og medarbejdere, og mens man har valgt at kalde undervisningsmetoden for *»problem- og projektorienteret undervisning«*, når det drejer sig om en studiesituation, så kan man for at skelne mellem de to situationer passende kalde det *»erfaringsbaseret og handlingsorienteret undervisning«*, når vi taler om samtidig medarbejder- og arbejdsudvikling.

4. Erfaringer fra eksperimentet.

Som nævnt var eksperimentets ide at forsøge at kombinere lederudvikling med virksomhedsudvikling gennem anvendelsen af de pædagogiske principper, som gennem 10 år har været afprøvet ved AUC. Eksperimentet var ikke baseret på nogen »succesformel for eksport« eller et bestemt teoretisk eksportparadigme. Tværtimod forsøgte vi at skabe en åben diskussion omkring hver virksomhed og opnå vort mål ved at kombinere erfaringsudveksling, teoretiske inputs og faktiske handlinger.

Eksperimentet var bygget op omkring to parallelt løbende aktiviteter, nemlig

1. en kursusrække med titlen: »Kan vi eksportere os ud af krisen?«, og
 2. projektarbejde i grupper med tilknyttet vejleder/lærer.¹⁾
- Kursusrækken formål var at give deltagerne nogle teoretiske inputs, mens projektarbejdet havde som hovedmål at konfrontere teorien med praksis og udveksle erfaringer for derigennem at udlede løsninger på de enkelte virksomheders problemer.

Erfaringerne fra eksperimentet kan opsummeres som følger:

- de deltagende virksomheder var ikke homogene m.h.t. produkt, marked eller deltagerens ledelsesmæssige niveau. Eksperimentet peger ikke på, at en bestemt homogenitet skal tilstræbes fra starten, men at der gennem gruppedannelsen søges opnået en vis harmoni mellem deltagerne – en harmoni, der er baseret på de konkrete problemstillinger, der arbejdes med. Skifter problemstillingen, kan det være hensigtsmæssigt at skifte gruppe. Modellen synes således at kunne håndtere en rimelig grad af heterogenitet og dermed udnytte de fordele, der kan være i at konfrontere vidt forskellige erfaringer.
- eksperimentet havde et langt forløb (8 måneder). Erfaringerne peger på, at det kan være svært at få virksomheder med i et så langt forløb, men på den anden side viser eksperimentet også to fordele ved et langt forløb.

For det første er det muligt at køre på lavt blus i en periode, hvis virksomheden f.eks. skal deltage i een eller flere udstillinger, uden at det får uoverskuelige konsekvenser, idet det forsømte kan indhentes senere.

For det andet bevirker det lange forløb, at deltagerne lærer hinanden bedre at kende og bliver fortrolige med hinanden.

Konkret peger eksperimentet på, at hvad der på et tidligt tidspunkt kunne og blev opfattet som et teknisk eller teknisk-økonomisk problem i virksomheden, senere viste sig at være et organisatorisk eller samarbejdsproblem. Konklusionen er derfor, at det vil være vanske-

¹⁾ I eksperimentet deltog følgende vejledere/lærere:

Projektleder Steen Hagensen, Håndværksrådet, marketingschef Gunnar Fantoft, DAC. Finn Thomassen, lektor ved AUC og Olav Jull Sørensen, lektor ved AUC. De to førstnævnte har erfaring med projektuddannelse fra deres cand.merc.-studium ved AUC.

- ligt at komme ind til kernen i problemerne i virksomheden, medmindre man har et rimeligt langt forløb.
- skriftlig afrapportering. Det var et krav fra starten, at der skulle afrapporteres i skriftlig form for at 1. lette formidlingen i gruppen og mellem deltageren og andre ansatte i virksomheden, og 2. for at sikre, at der er sammenhæng i deltagernes tanker og analyser og i den udarbejdede plan for eksportarbejdet. Arbejdet i grupperne viste klart, at deltagerne har megen erfaring og er meget iderige, men det viste sig også, at denne viden var delvis fragmenteret, og at der var behov for at få den samlet til en mere helhedspræget forståelse af virksomheden.
 - færre kurser men mere systematisk erfaringsudveksling. Kursusrækken var ikke den store succes. Det skyldes ikke kursusholdernes kvalitet så meget som det skyldtes, at deltagerne kunne få mere ud af en tæt dialog i gruppen. Eksperimentet viste klart, at der skal satses mere på systematisk erfaringsudveksling end vi gjorde.
 - Muligheden for iværksættelse af beslutninger skal udnyttes bedre. Det lange eksperimentforløb gav mulighed for at analysere en problemstilling og finde en løsning i gruppen den ene aften og så iværksætte løsningen i virksomheden den næste dag. Det skete i flere tilfælde, mens eksperimentet udnyttede ikke denne mulighed for »analyse-handling-feed-back« i tilstrækkelig grad. Det kan gøres bedre, således at modellen udnytter fordelene ved aktionsindlæring i større udstrækning.
 - teoretikeren skal forblive teoretiker. Eksperimentet viste, at teoretikeren har sin naturlige plads i gruppen af praktikere – forudsat at han/hun ikke begår den fejl, at forsøge at være praktiker. Teoretikeren skal forblive teoretiker. Teoretiker skal her ikke forstås som det at bevæge sig i de højere skylag eller en midlertidig nedstigning fra elfenbenstårnet. Teoretikeren skal bruge sine evner til at teoretisere i betydningen at kunne definere et problem, tage det ud af dets »snævre« praktiske omgivelser, perspektivere det og i samarbejde med praktikere udlede løsninger inden det bringes på plads i sine praktiske omgivelser igen. Lidt firkantet kan man sige, at teoretikeren skal virke som et konstruktivt modspil til praktikerens undertiden for voldsomme løsningsorientering (i modsætning til problemorientering).
- I den forbindelse peger eksperimentet på det hensigtsmæssige i, at

man i projektgruppen gennemgår en fælles teoretisk tekst, som omhandler gruppens hovedproblemstillinger. Derved opnås en tæt samkøring af teori, erfaringsudveksling og praksis.

5. Opsummering

Sammenholdes de principielle overvejelser i afsnit 2 og 3 med erfaringerne i afsnit 4, fremgår det, at eksperimentet byggede på en kombination af aktionsindlæring og aktionsforskning. Fra begge aktionsformer hentedes »handlingsorienteringen«. Fra aktionsindlæringen hentedes specielt inputs, som giver deltagerne øget personlig kompetence indenfor et område – her eksportmarkedsføring. Og fra aktionsforskningen hentedes det teoretiske eller videnskabelige element, ikke i betydningen at eksperimentet skulle give ny teoretisk indsigt, men i den forstand, at uden teori og teoretiker i dialog med praksis og praktikere ville forløbet blive anderledes og målopfyldelsen ringere.

Styrken i modellen kan opsummeres som følger:

1. modellen kombinerer den personlige udvikling af medarbejderne med udvikling af arbejdspladsen
2. den er baseret på reelle og eksisterende problemer
3. der kan bygges på meget konkrete erfaringer
4. der er stor motivation hos deltagerne som følge af pkt. 1.
5. der er mulighed for at prøve løsninger af og få tilbagemelding om resultatet.

Af svagheder kan først og fremmest nævnes, at uddannelsesforløbet er forholdsvis langt i forhold til små strømlinede kurser på 2-3 dage. Det kræver udholdenhed hos deltagerne. Modellen kræver også en del tid både til forberedelse og tilstedeværelse, men da modellen tilgodeser både personlige og virksomhedens behov, skulle det være muligt at betragte deltagelsen som en fornuftig investering.

6. Perspektiver

Eksperimentet behandlede virksomhedernes eksportproblemer, som disse anskues af medarbejderne i eksportafdelingen. Der er dog intet i vejen for, at modellen også kan anvendes på andre problemfelter.

Umiddelbart kan erfaringerne bruges til at lave lignende eksperimenter på alle andre ledelsesområder i virksomheden.

Der er heller ikke noget i erfaringerne, der tyder på, at modellen ikke kan anvendes til at løse ledelsesproblemer i offentlige virksomheder, organisationer og administrationer, men naturligvis må forløbet tilpasses de konkrete omstændigheder.

Spørgsmålet er, om modellen er anvendelig på ikke-ledelsesplan, f.eks. i forbindelse med indførelsen af »ny teknologi på kontoret« eller »forbedring af arbejdsmiljøet i produktionen«. I førstnævnte tilfælde vil uddannelsen være rettet mod HK-ere og i sidstnævnte mod industriarbejdere, f.eks. inden for en branche eller kommune. Begrænsningen i anvendelsen på »lavere niveau« kunne være mangel på adgang til information og manglende handlingsmuligheder, når hensigtsmæssige løsninger er fundet. Kan disse problemer løses, skulle der ikke være noget i vejen for at anvende modellen på ikke-ledelsesmæssige niveauer, idet der jo er rigeligt med erfaringer at bygge på.

Endelig kan man stille spørgsmålet, om modellen kan anvendes til at hjælpe folk uden for arbejde, først og fremmest arbejdsløse. Svaret er ja, hvis uddannelsens tema kan tage udgangspunkt i de erfaringer, de arbejdsløse har, idet konkrete erfaringer er ligeså afgørende for, at modellen kan virke, som tilknytningen til en arbejdsplads. Kun et fornyet eksperiment kan dog afklare, hvor hensigtsmæssig modellen er på dette område.

Litteratur

Foy, Nancy: *The Missing Links. British Management Education in the Eighties*. Foundation for Management Education. Oxford 1978.

Hult, Margareta og S.-Å. Lennung: *Towards a Definition of Action Research: A Note and Bibliography*. *Journal of Management Studies*, vol. 17, May 1980.

Kristensen, Preben Sander: *Hvordan supplerer projektarbejdet i de traditionelle cases i undervisningen*. *Civiløkonomen*, dec. 1977.

Kristensen, Preben Sander: *On the Difference between Illustrating a Theory and Solving a Problem*. ESOMAR-workshop in *Educating the Effective Marketing Decision Makers*. Barcelona 1976.

Langsted, Ole: *Om aktionsforskningens opståen og begrebets tvetydighed*. *Teori og Praxis* nr. 1, 1973.

Madsen, Erik Kloppenborg: *Erhvervsøkonomi som 'praktisk' orienteret disciplin*. Findes i *Aktørsynspunktet*, redigeret af Erik Måløe, Institut for Organisation og Virksomhedsledelse. Handelshøjskolen i Århus, 1983.

Nørreklit, Lennart m.fl.: *Aktøremetoden. En indføring i erhvervsøkonomisk projektarbejde*. Institut for Produktion, Aalborg Universitetscenter, Aalborg 1983.

Pedler, Mike (ed): *Action Learning in Practice*. Gower, Aldershot, Hants 1983.

Sørensen, Olav Jull: *AUC kan (og vil?) løse praktiske problemer igennem videre- og efteruddannelse*. *Center Nyt* nr. 4, 1981.

Tonboe, Jens Chr.: *Aktionsforskning, - i by- og regionsforskning*. *Årbog for Institut for Sociale Forhold, Administration og Politiske Institutioner*. AUC, 1978.

Umiddelbart kan erfaringerne bruges til at lave lignende eksperimenter på alle andre ledelsesområder i virksomheden.

Der er heller ikke noget i erfaringerne, der tyder på, at modellen ikke kan anvendes til at løse ledelsesproblemer i offentlige virksomheder, organisationer og administrationer, men naturligvis må forløbet tilpasses de konkrete omstændigheder.

Spørgsmålet er, om modellen er anvendelig på ikke-ledelsesplan, f.eks. i forbindelse med indførelsen af »ny teknologi på kontoret« eller »forbedring af arbejdsmiljøet i produktionen«. I førstnævnte tilfælde vil uddannelsen være rettet mod HK-ere og i sidstnævnte mod industriarbejdere, f.eks. inden for en branche eller kommune. Begrænsningen i anvendelsen på »lavere niveau« kunne være mangel på adgang til information og manglende handlingsmuligheder, når hensigtsmæssige løsninger er fundet. Kan disse problemer løses, skulle der ikke være noget i vejen for at anvende modellen på ikke-ledelsesmæssige niveauer, idet der jo er rigeligt med erfaringer at bygge på.

Endelig kan man stille spørgsmålet, om modellen kan anvendes til at hjælpe folk uden for arbejde, først og fremmest arbejdsløse. Svaret er ja, hvis uddannelsens tema kan tage udgangspunkt i de erfaringer, de arbejdsløse har, idet konkrete erfaringer er ligeså afgørende for, at modellen kan virke, som tilknytningen til en arbejdsplads. Kun et fornyet eksperiment kan dog afklare, hvor hensigtsmæssig modellen er på dette område.

Litteratur

Foy, Nancy: *The Missing Links. British Management Education in the Eighties*. Foundation for Management Education. Oxford 1978.

Hult, Margareta og S.-Å. Lennung: *Towards a Definition of Action Research: A Note and Bibliography*. *Journal of Management Studies*, vol. 17, May 1980.

Kristensen, Preben Sander: *Hvordan supplerer projektarbejdet i de traditionelle cases i undervisningen*. *Civiløkonomen*, dec. 1977.

Kristensen, Preben Sander: *On the Difference between Illustrating a Theory and Solving a Problem*. ESOMAR-workshop in *Educating the Effective Marketing Decision Makers*. Barcelona 1976.

Langsted, Ole: *Om aktionsforskningens opståen og begrebets tvetydighed*. *Teori og Praxis* nr. 1, 1973.

Madsen, Erik Kloppenborg: *Erhvervsøkonomi som 'praktisk' orienteret disciplin*. Findes i *Aktørsynspunktet*, redigeret af Erik Måløe, Institut for Organisation og Virksomhedsledelse. Handelshøjskolen i Århus, 1983.

Nørreklit, Lennart m.fl.: *Aktøremetoden. En indføring i erhvervsøkonomisk projektarbejde*. Institut for Produktion, Aalborg Universitetscenter, Aalborg 1983.

Pedler, Mike (ed): *Action Learning in Practice*. Gower, Aldershot, Hants 1983.

Sørensen, Olav Jull: *AUC kan (og vil?) løse praktiske problemer igennem videre- og efteruddannelse*. *Center Nyt* nr. 4, 1981.

Tonboe, Jens Chr.: *Aktionsforskning, - i by- og regionsforskning*. *Årbog for Institut for Sociale Forhold, Administration og Politiske Institutioner*. AUC, 1978.