

Karsten Bøjesen Andersen og Claus Agø Hansen

Intern læring - tayloristisk praksis eller helhedsorienteret udvikling?

Det mangeårige store fokus på voksen- og efteruddannelsessystemet har været fulgt af en massiv forskningsindsats og en lang række af evalueringer og analyser, hvilket har betydet at der i Danmark findes en massiv viden på området. Et noget andet billede tegner sig, hvis man forsøger at indhente konkrete forsknings- og analyseresultater om interne læreprocesser. Ligeså omfangsrig forskningen har været omkring de etablerede uddannelsessystemer, lige så sparsom synes den at være omkring de interne læreprocesser.

Der er dog i de seneste år foretaget enkelte analyser, hvoraf et par stykker har været empirisk og kvantitativt funderet. Det er især resultater fra disse vi vil bringe frem i artiklen, med henblik på at diskutere den lange række af nye spørgsmål som rejser sig i kølvandet herpå: Hvad er de læringsmæssige potentialer i den interne læring? Hvad kan den interne læring som den eksterne ikke kan og omvendt?

Desuden vil vi ud fra en praktikersynsvinkel diskutere den megen fokusering på at konceptualisere og sætte uddannelse og læring i system, og vi vil argumentere for nødvendigheden af i højere grad at fokusere på forudsætningerne for at sætte udviklings- og læreprocesser i gang. Med udgangspunkt i en opfattelse af virksomheden som socialt system diskuterer vi især arbejdsorganiseringens og uddannelseskulturens betydning.

Endelig præsenterer vi kort 3 konkrete dialogværktøjer/-metoder for at vise, hvordan og hvor langt man i praksis er kommet med at få at få synliggjort sammenhængen mellem læringspraksis på den ene side, og virksomhedens kulturer, værdier og traditioner på den anden side. Dialog og synliggørelse af disse virksomhedssfærer fremhæves i artiklen som afgørende for udviklingen af nye og mere læringsunderstøttende organisationsformer.

Hvorfor fokusere på intern læring?

Igennem mere end 30 år har der i Danmark været stor fokus på at udbygge det offentlige voksen- og efteruddannelsessystem. Og med respekt for den mængde af konstruktiv og berettiget kritik som der løbende rettes mod dette system, må det vel kunne konkluderes at det ret beset er lykkedes meget godt. Dette gælder såvel kvantitativt set i forhold til antallet af deltagere, som kvalitativt i forhold til den pædagogiske udvikling og udviklingen af nye kurser, for eksempel på det "bløde" område.

Men de mange ressourcer - både i tid og penge - som samfund, virksomheder og medarbejdere bruger på kvalificering i det offentlige voksen- og efteruddannelsessystem har i løbet af de sidste 10 år efterladt spørgsmålet, om vi nu får nok "value for money", hvilket bl.a. kommer til udtryk i det aktuelt kørende reformarbejde på voksen- og efteruddannelsesområdet (Arbejdsministeriet m.fl., 1999)

Kort fortalt er der samfundsmæssigt stor fokus på, om uddannelsesinvesteringen har den fornødne positive effekt på beskæftigelsen. På virksomhedsniveau er fokus rettet mod, om medarbejderne igennem uddannelsesdeltagelsen får det nødvendige kvalifikationsløft. Og endelig har den enkelte medarbejder sit fokus rettet mod, om det hun uddannes i giver mening for hende, og om hun efterfølgende har mulighed for at bruge sin nyerhvervede viden i sit arbejde. Og hele vejen rundt er det blevet konstateret, at det kunne være bedre.

I takt med at denne "value for money"-betragtning er taget til, er man stort set rækken rundt af aktører i det kompetenceudviklingsmæssige landskab begyndt at se nærmere på den læring som finder sted på arbejdspladsen, og hvordan den eventuelt kan spille bedre sammen med det offentlige voksen- og efteruddannelsessystem. Man kan sige, at diskussionen om den interne læring er i bevægelse fra at være en forholdsvis akademisk præget diskussion, til at være en problemstilling som man forsøger at forholde sig til og udvikle i den mere praksisorienterede verden.

Fra statslig side har man således i bl.a. Arbejdsmarkedsstyrelsen i de sidste 7-8 år været meget optaget af at udvikle skole-virksomhedssamarbejdet i bestræbelserne på at etablere såkaldte "kontinuerlige læreprocesser". Det startede ud med OVE-projektet i første halvdel af 1990'erne (Bottrup mfl., 1994), og har siden udviklet sig til det større systemudviklingsprojekt "Den gode leverance" som kører i disse år. Og som det allernyeste overvejes det i øjeblikket, om der skal etableres et dansk "Learning Lab" (se bl.a. Kompetencerådets årsrapport 1998), hvor nye læringsformer udvikles og afprøves.

På virksomhedsniveau kommer den øgede interesse for den interne læring bl.a. til udtryk i de til enhver tid dominerende ledelsesteorier og -værktøjer. Og her vejer Den Lærende Organisation tungt i disse år.

På medarbejderniveau ses den øgede fokus på den interne læring hidtil i fagbevægelsens strategier og aktiviteter på det kompetenceudviklingsmæssige område. I LO-regi er der således udviklet en kompetenceløftstrategi og en række konkrete arbejdspladsværktøjer, som sætter fokus på den interne læring, og hvor der bl.a. argumenteres for at knytte uddannelses- og læringsaktiviteterne tættere til arbejdspladsen.

Hvad er intern læring?

Begrebet 'intern læring' benytter vi i denne artikel synonymt med 'virksomhedsintern læring'. Den interne læring afgrænser vi til at bestå af samtlige de aktiviteter på arbejdspladsen, som fører til medarbejderes læring, hvor læring er *'summen af det, der sker i/med en person som resultat af undervisning, træning, selvstyrede aktiviteter eller tilfældigheder, og som resulterer i ændringer af adfærd og holdninger i tilknytning til visse aktiviteter'* (Agø Hansen m.fl., 1997). Hermed omfattes en mængde udviklingsaktiviteter, som dækker over både formelle og uformelle, bevidste og ubevidste samt selvstyrede og eksternt styrede læreprocesser der fører til udvikling af teknisk-faglige, almen-faglige og personlige kvalifikationer. Det har med denne definition samtidig været vores hensigt at lægge op til en forståelse, som ikke skelner skarpt mellem læring og arbejde. For klarhedens skyld har vi

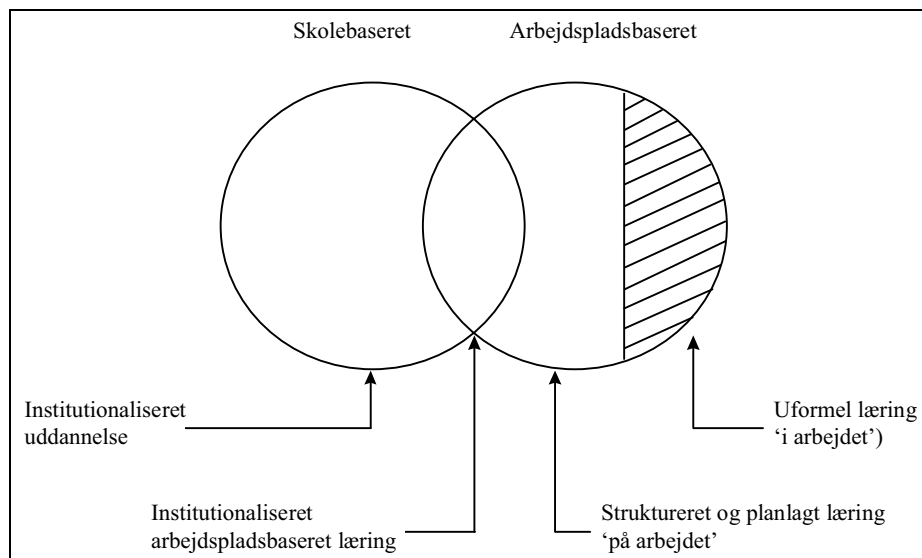
endvidere valgt at reservere begrebet uddannelse til den offentlige og private uddannelses- og kursusverden.

Vi har i artiklen valgt især at kaste lys på den del af den interne læring der omhandler voksenområdet, og ser dermed bort fra den megen intern læring der foregår i erhvervsuddannelserne, som er baseret på veksling mellem skolebaseret uddannelse og praksislæring i virksomheden. Læseren bør dog være opmærksom på, at der i dette felt er gjort diverse studier af blandt andet erhvervspædagogisk karakter, som imidlertid ikke inddrages i denne artikel.

En analysemodel for voksenuddannelse og intern læring

Med udgangspunkt i læreprocessens styring kan præsenteres en analytisk model, se figur 1, som tilsigter et overblik over sammenhængen mellem den skolebaserede og den interne læring.

Figur 1: *Voksenuddannelse og intern læring*



Kilde: Modifieret efter Agø Hansen m.fl. 1997

Modellens områder kan beskrives som følger:

Institutionaliseret, skolebaseret uddannelse udgøres af grundlæggende uddannelse, videregående uddannelse og efteruddannelsesaktiviteter for voksne produceret af offentlige eller private udbydere. Eksempler herpå er kursusaktiviteter ved AMU-centre, VUC, tekniske skoler og handelsskoler samt privat udbudte kursusaktiviteter, fra kommercielle udbydere, organisationer m.fl.

Institutionaliseret, arbejdspladsbaseret uddannelse finder sted på arbejdspladsen, men styringen af læring foregår udefra - fra private eller offentlige udbydere, lærere, konsulenter, mv. Uddannelsesmålene er ofte defineret i eksterne uddannelsesplaner. I nogle tilfælde vil målene være fastsat af virksomheden, for eksempel når den køber et skræddersyet kursus, men selve læreprocessen styres af eksterne lærerkræfter. Lærings-aktiviteter foregår typisk inden for et afgrænset tidsrum og under faste rammer. Eksempler herpå er virksomhedspraktikken i

voksenerhvervsuddannelser, jobtræning for ledige, AMU undervisning, samt skræddersyede kurser og korte åbne kurser, der afholdes på virksomhederne.

Planlagte og strukturerede, interne læringsaktiviteter (læring på jobbet) gennemføres af virksomheden selv. Aktiviteterne omfatter formaliserede introduktionsforløb, sidemandsoplæring, udviklingsprojekter, diskussionsgrupper, selvstyrede læreprocesser i opgaveløsningen under supervision med mere. Aktiviteterne kan være konsulentstøttede, eller de kan være selv bærende. Dette indebærer, at grænsedragningen til de institutionelle arbejdspladsbaserede forløb ofte vil være flydende.

Uformelle, interne læringsaktiviteter (læring i arbejdet) er den læring, der følger som en naturlig og integreret del af arbejdet, altså at man ved at løse arbejdsopgaver uvilkårligt gennemgår læreprocesser. Læringen kan have en høj grad af selvstyring, hvis teknikken og arbejdsorganiseringen tillader det. Læring i arbejdet vil ofte have en intuitiv karakter, fordi problem- og opgaveløsning kan finde sted simultant med læreprocessen.

Den interne lærings mange former

I regi af Teknologisk Institut (Sørensen og Hermann, 1998) er gjort forsøg på, med baggrund i mangeårige erfaringer inden for særlig kvalifikationsanalyseområdet, at definere interne læringsformer - i alt 22 forskellige. Disse har vi nedenfor søgt at sætte i relation til den interne lærings tre sfærer, som de blev introduceret i figur 1.

Tabel 1: *Læringsformer og lærings sfærer*

	Institutionaliseret intern læring	'Læring på arbejdet'	'Læring i arbejdet'
1. Interne kurser			
2. Interne møder			
3. Interne foredrag			
4. Diskussionsgrupper			
5. Interne introduktionsforløb			
6. Introduktion ved overordnede			
7. Introduktion ved kollegaer			
8. Introduktion ved leverandører			
9. Opgaveløsning under overvågning af overordnede			
10. Opgaveløsning under overvågning af kolleger			
11. Arbejdsgrupper			
12. Jobrotation			
13. Projekt opgaver			
14. Hjælp fra overordnet			

15. Hjælp fra kolleger			
16. Kvalitetssikring ved overordnet			
17. Kvalitetssikring ved kolleger			
18. Diskussion af arbejdsrutiner ved overordnet			
19. Diskussion af arbejdsrutiner ved kolleger			
20. Læsning af manualer/håndbøger			
21. Læsning af personalehåndbøger			
22. Læring på egen hånd			

En opdeling som udtrykt i tabel 1 udgør naturligvis et atomiseret billede af læreprocesser, der i virkelighedens verden, dvs. for de mennesker der deltager i dem, vil fremtræde ganske anderledes helhedsorienterede og dynamiske. Listen er heller ikke udtømmende, og skal primært ses som en illustration af den interne lærings mange ansigter. Tabel 1 udgør et katalog over fremtrædelsesformer, som vi mener kan danne udgangspunkt for et videre forståelses- og erfaringsopsamlende arbejde.

Den interne læring i omfang og karakter

Kvantitative analyser af omfanget og effekten af interne læringsaktiviteter på det danske arbejdsmarked er yderst sparsomme. På internationalt niveau findes derimod mindst to undersøgelser, der påkalder sig interesse.

En analyse fra OECD (1996) har peget på at der som generel international trend kan iagttages en udvikling, hvor privat efteruddannelse og intern læring overtager dele af den rolle, det offentlige uddannelsessystem tidligere har haft monopol på. I dansk og europæisk sammenhæng er desuden foretaget en europæisk landebaseret undersøgelse (Eurostat, 1997), hvor formaliseret og systematisk *oplæring* - altså en begrænset del af den interne læring - på det danske arbejdsmarked omfangsmæssigt vurderes til at udgøre ca. 2% af arbejdstiden, mens den offentlige og private voksenuddannelse udgør 3.3% af arbejdstiden. Den interne lærings andel vurderes at være højere for handels- og servicevirksomheder.

Indtil for ganske nylig havde ingen danske undersøgelser imidlertid formået at vurdere den samlede interne lærings andel af virksomhedernes samlede voksenuddannelsesindsats. Men i de sidste par år er der gennemført og igangsat en række undersøgelser af fagbevægelsen som led i dennes kompetenceløftstrategi.

Fagbevægelsens bevæggrund for at igangsætte analyseprojekter, der sætter fokus på de interne læreprocesser, kan blandt andet læses ud af en del af LO's publikationer de seneste par år. I såvel indsatsområdet "*Uddannelse og udvikling*" indenfor Det Udviklende Arbejde (LO, 1998), som i debatoplæggene "*Kompetenceløftet i Danmark*" (LO, 1998) og "*Et nationalt voksen- og efteruddannelsessystem*" (LO, 1999) sættes der fokus på arbejdspladsen som en central læringsarena. Der argumenteres i den sammenhæng for nødvendigheden af at tænke den interne læring sammen med job- og arbejdsorganisatorisk udvikling for at sikre de bedst mulige og mest sammenhængende læreprocesser.

Det første, analytiske afsæt blev taget med den tidligere nævnte LO-analyse i regi af Dansk Teknologisk Institut Arbejdsliv fra 1997 (Agø Hansen m.fl., 1997). Heri blev fastslået, at det er meget svært at redegøre for de interne læringsaktiviteter, især de uformelle. Det konkluderedes, at der findes forskning på området men at det i praksis havde vist sig svært at vurdere og sætte ord på de interne læringsaktiviteter, samt at der manglede en terminologi, som kunne anvendes til at systematisere virksomhedernes erfaringer med interne læringsaktiviteter.

På baggrund heraf og med afsæt i disse konklusioner fik LO gennemført en kvantitativ analyse i regi af Institut for Konjunkturanalyse (IFKA, Hjort Madsen og Bauer, 1998) samt en opfølgende kvalitativ analyse i regi af det nuværende Teknologisk Institut, tidligere Dansk Teknologisk Institut (Sørensen og Hermann, 1998).

IFKA's kvantitative analyse fokuserer på uddannelsesaktiviteten på danske arbejdspladser og er en af de første analyser, der målrettet forsøger at skaffe mere konkret viden om de læreprocesser, der foregår på danske virksomheder.

Teknologisk Instituts kvalitative kompetenceløft-analyse baserede sig på informationer fra 20 repræsentativt udvalgte virksomheder, hvor der blev gennemført interviews med en ledelsesrepræsentant, ligesom der blev gennemført et dialogspil om de interne læringsaktiviteter med 2-3 udvalgte medarbejdere.

En anden kvantitativ analyse, der forsøger at indfange oplysninger om den interne læring, finder vi på brancheniveau, i regi af KORE-projektet (Kompetenceudvikling i Rejsebranchen, Turismens Udviklingscenter 1999). KORE projektet er et projekt finansieret under den europæiske socialfond med henblik på at skabe bedre vilkår for efteruddannelse og læring i en branche præget af omfattende teknologiske og strukturelle forandringer. Projektets primære formål er at styrke den branchemæssige forståelse for, at uddannelse - bredt betraget - betaler sig, og at uddannelse bør tænkes sammen med forandringsprocesserne på virksomhederne. I projektet er gennemført en større, postbesørget spørgeundersøgelse blandt rejsebranchens medarbejdere¹.

De tre projekter er interessante derved, at de fremdragne konklusioner peger i samme retning. I det følgende vil vi præsentere de resultater og konklusioner fra de nævnte undersøgelser, som har relevans for problemstillingen i denne artikel.

Formål med de interne læringsaktiviteter

Ses der på hvilke formål de forskellige typer af læringsaktiviteter har, og hvilke kvalifikationer medarbejderne giver udtryk for at læringsaktiviteterne giver dem, viser Teknologisk Instituts analyse (Sørensen og Hermann, 1998), at de interne læringsaktiviteter primært er rettet mod at oplære nye medarbejdere samt løbende at kvalificere de nuværende medarbejdere inden for deres nuværende jobområde, mens aktiviteterne i mindre grad er rettet mod decideret omskoling af medarbejdere til nye jobområder. Her benytter virksomhederne sig i højere grad af ekstern uddannelse.

Ser vi lidt mere detaljeret på oplæring af nye medarbejdere sker den ifølge Teknologisk Institut gennem deciderede introduktionsforløb, men også gennem diskussion og samtale med erfarne kolleger under arbejdets udførelse. Kvalificeringsmæssigt har oplæringen til formål at socialisere den nye medarbejder til den givne virksomhedskultur samt at få kendskab til de

uformelle regler, der gælder i hverdagen på virksomheden. Gennem oplæringsaktiviteterne sikres den nye medarbejder en blanding af teknisk-faglige og almen-faglige kvalifikationer.

Løbende kvalificering af erfarne medarbejdere foregår som oftest uformelt og ad-hoc præget, når medarbejderne indbyrdes diskuterer et teknisk-fagligt spørgsmål eller udveksler gode ideer. Løbende kvalificering er som oftest rettet mod at udvikle nye teknisk-faglige kvalifikationer, som kan forbedre udførelsen af en bestemt opgave.

Omskoling af erfarne medarbejdere finder ofte sted i tilknytning til større organisatoriske forandringer i virksomhederne, der betyder at en del af medarbejderne skal til at varetage helt nye arbejdsfunktioner. Omskoling er for det meste baseret på formaliserede og planlagte læringsaktiviteter som interne kurser og leverandørkurser og i de fleste tilfælde også på kurser fra det ordinære efteruddannelsessystem. Men de formelle aktiviteter suppleres mange steder af uformelle aktiviteter, hvor erfarne medarbejdere gennem dialog med kollegaer oplæres i løsning af specifikke opgaver. Kvalificeringsmæssigt medvirker omskolingens således potentielt til at udvikle såvel medarbejdernes teknisk-faglige som deres almen-faglige kvalifikationer.

Intern læring er populær blandt både medarbejdere og ledere

Forespurgt direkte om, hvad der har størst betydning - kurser og andre planlagte uddannelsesforløb i forhold til intern læring² - svarer hovedparten af medarbejderne (56%) i IFKA-analysen, at den interne læring har størst betydning. 32% svarer at de to former er lige vigtige, mens kun 10% af lønmodtagerne finder kurser og andre planlagte uddannelsesforløb for vigtigst. Samme tendens tegner sig i KORE-analysen³, hvor det konkluderes at medarbejderne i turismebranchen tillægger den interne læring meget stor vægt som kilde til kompetenceudvikling. Også i Teknologisk Instituts kvalitative analyse udpeger medarbejderne de dominerende aktiviteter til at være de *”uformelle processer knyttet til dialog og hjælp mellem kolleger”*.

Nogenlunde samme billede tegner sig, når det er arbejdsgiverne der svarer. 43% finder den interne læring for vigtigst, mens kun 8% peger på de eksterne uddannelsesaktiviteter. Hele 48% finder de to former lige vigtige.

Intern læring anses altså både af mange medarbejdere og ledere som vigtigere end den formaliserede (efter)uddannelse

Både lønmodtagere og arbejdsgivere vurderer i IFKA-analysen *”diskussion af arbejdsrutiner med en kollega”* til at være den hyppigste interne læringssituation. Tilsvarende forekommer også *”diskussion af arbejdsrutiner med en overordnet”* hyppigt, og i det hele taget kan det konkluderes, at de hyppigste læringsaktiviteter også er dem, der virker mindst systematiserede, eller mest uformelle om man vil. *”Lære på egen hånd”*, *”oplæring under det daglige arbejde”*, *”opgaveløsning med kollega”* m.m. forekommer således hyppigt, mens mere systematiserede læringsaktiviteter som *”leverandørkurser”*, *”kurser på arbejdspladsen”* og *”jobrotation”* forekommer sjældnere.

Leverandørkurser - den mest effektive form for intern læring?

Krydstabuleres de interne læringsaktiviteter med det oplevede kompetenceløft i IFKA-analysen, viser det sig højst overraskende, at lønmodtagerne mener, at de lærer mest af leverandørkurser, mens diskussion af arbejdsrutiner med hhv. en kollega og en overordnet vurderes at være mindre kompetenceudviklende. Billedet forstærkes af, at Teknologisk Instituts kvalitative

analyse peger på, at de interne læringsaktiviteter som medarbejderne foretrækker knytter sig til løsning af arbejdsopgaver og primært handler om at tilegne sig teknisk-faglige kvalifikationer.

Umiddelbart kunne det konkluderes derhen, at lønmodtagerne lærer mindst af de interne læringsaktiviteter som forekommer hyppigst, og at de omvendt lærer mest af de aktiviteter som forekommer sjældnest. Endvidere kunne det konkluderes, at leverandørkurser er det der giver det største kompetenceløft. I alle fald er medarbejdernes *umiddelbare* opmærksomhed i forhold til den interne læringspraksis rettet mod de typer af lære- og kvalificeringsprocesser, der umiddelbart kan omsættes i det daglige arbejde. Iagttagelser i en anden undersøgelse omtaler denne problemstilling som et paradoks, fordi *'medarbejderne oplever personligt behov for social og kulturel nyorientering, men i praksis prioriterer uddannelse, som forbedrer deres chancer i konkurrencen om de gode job - eller et job overhovedet'* (Helms Jørgensen, 1998).

Med baggrund i de tre analyser kan det konkluderes, at de uformelle interne læringsaktiviteter fylder mest i dagligdagen, men at medarbejderne oplever størst udbytte ved de formaliserede og strukturerede læringsaktiviteter. Men af især Teknologisk Institut-analysen kan det også udledes, at de interne læringsaktiviteter i det hele taget primært retter sig mod at udvikle medarbejdernes teknisk-faglige kvalifikationer. Ved at udnytte mulighederne for at lære i dagligdagen kan medarbejderne potentielt udvikle deres evne til problemløsning, dataindsamling m.m., men det synes ikke at være den form for læring, der betones af medarbejderne. Den retter sig mod teknisk-faglige emner.

Uddannelsesbevidsthed, læringspraksis og polariseringstendenser

Der kan desuden peges på et segmenterings- og polariseringsmønster i undersøgelseerne. Således er det de "uddannelsesbevidste" virksomheder, der primært benytter sig af både uddannelse og intern læring. De virksomheder som i IFKA-analysen mener, at de eksterne uddannelsesaktiviteter er ligeså vigtige eller vigtigere end den interne læring, er samtidig de virksomheder som benytter sig mest af de interne læringsaktiviteter - både i omfang og i mængden af forskellige typer interne læringsaktiviteter. Uddannelse og intern læring synes på den baggrund at fremtræde som komplementære størrelser.

De "uddannelsesbevidste" virksomheder og medarbejdere oplever desuden et større kompetenceløft og er generelt mere positive over for de eksterne uddannelsesmuligheder end de mindre uddannelsesbevidste virksomheder og lønmodtagere. Parametre som individuelle uddannelsesplaner, holdning til ekstern uddannelse, adgang til efteruddannelse m.v. er således afgørende for, i hvor høj grad virksomheder og medarbejdere oplever et kompetenceløft.

Også på medarbejderniveau viser der sig afgørende forskelle, som peger på faren for en stigende polarisering.

Godt en 1/4 af lønmodtagerne mener således ikke, at de har oplevet et kompetenceløft inden for det sidste år. Forespurgt direkte om lønmodtagerne i IFKA-analysen mener, at deres kompetence i dag er større end for et år siden, svarer 27% nej. Mere overraskende er måske, at hele 19% af virksomhederne ikke mener, at virksomhedens kompetence er blevet større end for et år siden. Ved indgangen til det såkaldte videnssamfund synes sådanne talstørrelser ganske store.

Desuden viser IFKA-analysen, at personer med en kortere eller længerevarende videregående uddannelse tendentielt tillægger den eksterne formelle kvalificering højere betydning end

personer med en erhvervsuddannelse eller uden uddannelse. Og omvendt tillægger de sidstnævnte grupper de interne læringsaktiviteter større betydning end personer med en videregående uddannelse. KORE-analysen understøtter denne tese, idet det her konkluderes at jo flere kurser medarbejderne har været på, des bedre og mere anvendelige opleves kurserne.

Desuden synes unge medarbejdere at have større udbytte af uddannelses- og læringsaktiviteter end de ældre. Både IFKA- og KORE-analysen viser samstemmende, at unge medarbejdere tendentielt har bedre muligheder og større motivation for at deltage i uddannelses- og læringsaktiviteter på og uden for arbejdspladsen. Og af samme grund giver den yngre del af medarbejderne også udtryk for, at de i højere grad end de ældre løbende udvikler deres kompetencer. I IFKA-analysen giver 78% af medarbejderne under 40 år således udtryk for, at de har oplevet et kompetenceløft inden for det seneste år, mens det tilsvarende kun gør sig gældende for 61% af medarbejdere over 40 år.

Alt i alt peger disse resultater på, at uddannelsesniveau og individuel (efter)uddannelsesfrekvens fremmer den kritiske distance til læreprocesser - både de interne og eksterne. Måske er den afgørende styrke ved eksterne efteruddannelse i virkeligheden, at den rummer potentialet for, at man forholder sig til udvikling i en bredere forstand, personligt og almen-fagligt.

Og hvad betyder det så alt sammen?

IFKA-, DTI- og KORE-undersøgelserne har uden tvivl bibragt os en større empirisk viden om de interne læringsprocesser, og især om at den interne læring opfattes meget positivt af medarbejdere og ledere i forhold til kvalificeringsprocesser - ligesom der peges både direkte og indirekte på kritik af eksterne kurser og heriblandt arbejdsmarkedsuddannelserne. Hvor stor vægt kan vi lægge på undersøgelsesternes resultater? Og hvordan skal de tolkes? Har de skabt større klarhed?

For det første må det konstateres, at undersøgelserne har skabt ansatser til en fælles terminologi og en skitsering af de oftest forekommende læringsformer. En sådan er uden tvivl brugbar både i forhold til videre undersøgelser og måske især i forhold til handlingsorienterede projekter, der knytter an til organisationsudvikling og læring på den enkelte arbejdsplads. En egentlig typologi er dog endnu ikke udviklet, og de skitserede terminologier har givet den svaghed, at de udtrykker en meget deskriptiv og til dels tayloristisk tilgang til et meget komplekst og dynamisk genstandsfelt.

For det andet bør der stilles spørgsmålstejn ved validiteten i undersøgelserne i forhold til de spørgsmål der omhandler den interne læring. Der kan sættes tvivl ved, hvorvidt et undersøgelsesdesign baseret på en telefonenquete er det rette til at skaffe svar på meget komplekse spørgsmål inden for et genstandsfelt, der i forvejen karakteriseres ved ikke at være 'italesat' på den enkelte arbejdsplads, blandt andet fordi læreprocesser ofte foregår ubevidst. Er det overhovedet muligt med et forsvarligt resultat at 'måle' læreprocesser, som det er forsøgt i de gennemgåede undersøgelser?

Derudover rejser resultaterne flere paradokser og spørgsmål. For eksempel er leverandørkurser tidligere udpeget som ikke-selvstyrede og ikke-helhedsorienterede forløb (Agø Hansen m.fl. 1997). Ikke desto mindre er det altså de læreprocesser, der af medarbejderne udpeges som de mest kompetencegivende! Det står fast, at medarbejderne her har en stærk oplevelse af at lære noget. Men hvad de lærer, står mere uklart og bør gøres til genstand for yderligere

undersøgelse. Måske er der i virkeligheden tale om, at medarbejdere og forskere/konsulenter forstår noget forskelligt ved de anvendte begreber.

En anden problemstilling er, at de refererede undersøgelser peger i retning af, at en hårdere prioritering af de interne læringsaktiviteter typisk vil medføre en højere grad af fokusering på teknisk-faglig kvalificering, og det i en tid hvor kvalificering på de 'blødere' områder udpeges som vigtigt og centralt. Hvordan skal denne problemstilling håndteres?

Kan vi skylle de eksterne uddannelser ud med badevandet ?

Er analysens resultater overraskende? Nu har parterne på det danske arbejdsmarked i årtier kæmpet for offentligt voksen- og efteruddannelsessystem til gavn for samfund, virksomheder og medarbejdere. Og så viser det sig nu, at både medarbejdere og ledelse tillægger den interne læring den største betydning. Har den hidtidige uddannelsesstrategi da været helt forfæjlet? Og skal man nu sætte alle sejl ind på at få flyttet fokus og forhåndenværende ressourcer over mod at få styrket den interne læring?

En så entydig slutning ville nok være at skyde ganske betydeligt over målet. Og der må være behov for en nøjere granskning af, hvad det er henholdsvis den interne og den eksterne uddannelse kan og ikke kan, herunder om en enøjet fokusering på den interne læring vil virke socialt skævt. Dette må være en nyttig øvelse, inden vi helt falder på halen over de interne læringsaktiviteters potentialer.

Først og fremmest indeholder den interne læring en social dimension, i og med at ikke alle medarbejdere har lige adgang til de interne læringsmuligheder, ej heller samme motivation for at udnytte dem. Betyder det ikke en risiko for polarisering af medarbejdergruppen – på den ene side medarbejdere med gode interne læringsmuligheder, og på den anden side medarbejdere hvor arbejdsorganiseringen kun giver ringe mulighed for at deltage i interne læringsaktiviteter?

Set i læringsperspektiv er den interne læring bl.a. god til at få nyttiggjort og spredt intern viden og erfaringer, og herigennem at få opbygget nogle interne læringsmønstre og læringsnetværk. Den interne læring er endvidere god til at lære medarbejderne op i noget helt specifikt - et nyt edb-system, en ny maskine eller lignende. På 2 dage at lære at betjene en maskine eller nogle funktioner, som man ikke kunne før: Det er læring i yderste potens. Eller det opfattes i alle fald som læring i yderste potens. Jeg kan noget i dag - noget anvendeligt og synligt - som jeg ikke kunne i forgårs. Det er vores vurdering, at det er denne oplevelse af læring, der gør at medarbejderne oplever, at de lærer mest af en intern læringsaktivitet som et leverandørkursus. Det er svært at have helt den samme aha-oplevelse af at have lært noget nyt om bløde emner som samarbejde, kommunikation og kvalitet.

Hvad den interne læring til gengæld ikke er så god til, er at sikre at ledelse og medarbejdere jævnligt får input udefra. Input som får dem til overveje vante måder at gribe tingene an på - input som får dem til at tænke nyt. Forbliver al læring intern er der en potentiel fare for, at virksomhederne får en noget konserverende tilgang til hverdagens problemer og udfordringer.

Den interne læring er traditionelt heller ikke god til at tage sig af alment-faglige emner som sikkerhed og arbejdsmiljø, der er gængs stof på de fleste AMU-kurser. Den interne læring har en tendens til at skulle være prisbillig og meget snævert rettet mod et specifikt emne. Læringsaktiviteterne kan med et fint ord siges at skulle være fuldt transformerbare til den arbejdsmæssige hverdag, hvor den tillærte viden og færdigheder skal kunne anvendes. Det

siger næsten sig selv, at dette for en virksomhed er et for snævert perspektiv at lægge ned over en opkvalificering af sin ledelse og sine medarbejdere. Der skal mere til...

Og det er netop her den eksterne uddannelse kommer ind i billedet. Den kan - når den fungerer - give ledelse og medarbejdere de personlige eller faglige redskaber, der gør at de kan gribe tingene an på en ny måde. Virksomhederne kan få nye ideer til at strukturere og organisere deres interne læring med udgangspunkt i den pædagogik, som de møder på uddannelsesinstitutionerne. Man prøver for eksempel nye måder at arbejde sammen på, som man efterfølgende kan prøve af hjemme i virksomheden. Og endelig kan såvel ledelse som medarbejdere hente inspiration hos deres medkursister. De kommer fra en anden hverdag, med nogle andre erfaringer, og med nogle andre tilgangsvinkler til at løse hverdagens store og små problemer og udfordringer.

Men hvorfor tillægger ledelse og medarbejdere så ikke den eksterne uddannelse større vægt? Hvad er det der går galt?

Teknologisk Instituts analyse kommer ind på dette i deres analyse af barriererne mod uddannelse. Her svarer de adspurgte samstemmende, at mulighederne for at anvende det tillærte ved efteruddannelse er begrænsede. De to væsentligste barrierer er 1) at afstanden mellem det lærte og den nuværende arbejdsgang er for stor, og 2) at medarbejderne ikke har den fornødne tid til at anvende det de har lært. Når dette er sagt, er det som tidligere påpeget vigtigt at holde sig for øje, at tilfredsheden med såvel den interne læring som den eksterne uddannelse stiger i takt uddannelsesbevidstheden og anvendelsesgraden af ekstern uddannelse.

Så vel kan de eksterne uddannelser gøres bedre - det kan de altid - men det er ikke alene kvaliteten i de eksterne uddannelser der er årsagen til, at den interne læring foretrækkes. Årsagen ligger derimod i den manglende sammenhæng mellem det der læres og de læringsformer der anvendes i hverdagen, til det der læres på et eksternt kursus. Samt i de manglende muligheder for at anvende det lærte, når man kommer hjem igen efter endt uddannelse. I alt for mange virksomheder tænkes uddannelse, intern læring og jobudvikling ikke tilstrækkeligt sammen.

Læreprocesserne og virksomhedernes sociale system

Både ledelsesrepræsentanter og medarbejdere tilskriver - som analyserne viser - den interne læring meget stor betydning for den kompetenceudvikling der finder sted på de danske arbejdspladser.

Set i dette lys er det ud fra en praktikersynsvinkel nærliggende at stille sig selv det spørgsmål, om de interne læringsaktiviteter burde konceptualiseres og sættes i system for at opnå det fulde udbytte af dem. I det små ses der allerede tendenser herpå, idet den interne læring er blevet en planlægningsparameter i flere eksisterende værktøjer til uddannelsesplanlægning på lige fod med de eksterne kursusaktiviteter. Der er en tendens til i virksomhedernes rationelle tænkning, at konstaterede potentialer skal gøres til genstand for formalisering og systematisering, så virksomhederne kan forholde sig teknisk, organisatorisk og planlægningsmæssigt til dem.

Men skal det fulde potentiale i den interne læring udnyttes, handler det for os at se ikke kun om at sætte læringsaktiviteterne i system. Det handler i endnu højere grad om at udvikle forudsætningerne for, at både virksomhed og medarbejdere får det ønskede udbytte af uddannelses- og læringsaktiviteterne. Her tænker vi især på virksomhedens værdigrundlag, læringskulturen og den måde som virksomheden organiserer arbejdet på, hvilket er helt

afgørende parametre for, at ikke blot de uformelle interne læringsmuligheder udnyttes og fungerer, men også at den øvrige mængde af interne og eksterne uddannelses- og læringsaktiviteter giver den ønskede effekt.

Vi vil forsøge at bevæge os tættere på ovennævnte spørgsmål og problemstillinger ved som Hvid og Møller (1999) at betragte virksomheden som et socialt system bestående af 3 delsystemer; produktionssystemet, interessesystemet og værdisystemet. Vi mener, at opdelingen i de 3 delsystemer kan udgøre en funktionsdygtig platform i forhold til at forstå og diskutere de interne læringsaktiviteter, herunder hvordan virksomhederne og medarbejderne kan forholde sig til disse.

Set i forhold til denne opdeling mener vi, at læringseffekten af de interne læringsaktiviteter kan siges at være betinget af forhold i to af delsystemerne. Effekten af de planlagte interne læringsaktiviteter (læring-på-arbejdet) er betinget af produktionssystemets rationelle og instrumentelle tilgang, mens de uformelle interne læringsaktiviteter (læring-i-arbejdet) primært er betinget af forhold i værdisystemet, hvor det er virksomhedens kulturer og traditioner som er afgørende for om læringsaktiviteterne overhovedet finder sted og om de virker efter hensigten.

Vores konklusion på ovenstående er i grove træk, at virksomhederne og medarbejderne med fordel kan sætte turbo på en systematisering af de planlagte interne læringsaktiviteter (læring-på-arbejdet), der hører produktionssystemet til, mens det er nødvendigt at forholde sig mere nuanceret til de uformelle læringsaktiviteter (læring-i-arbejdet). Dette er en diskussion vi vil uddybe i det følgende.

Skal den interne læring sættes i system?

Opmærksomhed på de interne læringsaktiviteter og systematisering af disse vil for os at se kunne have en positiv effekt på både individuel og organisatorisk udvikling.

Men for os at se er der en grænse for hvad der kan og skal systematiseres, og for at få øje på den, er det nødvendigt at fastholde vores definatoriske skelnen mellem "*læring på arbejdet*" og "*læring i arbejdet*". Virksomhederne og medarbejderne kan for os at se med fordel systematisere de formaliserede interne læringsaktiviteter (læring-på-arbejdet).

I de formelle interne læringsaktiviteter ligger der nemlig en åbenlys gevinst i at systematisere oplæringen af såvel nye som erfarne medarbejdere. Der ligger også givet uindfrie gevinster i at lave systematisk opfølgning i forhold til medarbejdere, der har deltaget i ekstern uddannelse. Endelig kan der ligge en gevinst i mere hyppigt at holde interne seminarer eller lignende, hvor informationer spredes, ny indsigt gives, og hvor der kan udveksles erfaringer på kryds og tværs såvel horisontalt som vertikalt i organisationen. Og så videre. Disse potentialer skal naturligvis udnyttes.

Ser vi derimod på de uformelle interne læringsaktiviteter (læring i arbejdet) vil en for høj grad af systematisering derimod kunne virke modsat sin hensigt. Frem for at øge motivationen og effekten, vil en for høj grad af systematisering virke dræbende for det intuitive og situerede, som netop karakteriserer og bærer de uformelle interne læringsaktiviteter. For det er måske netop det, at læring-i-arbejdet foregår løbende og situationsbestemt i tilknytning til det daglige arbejde, der gør at medarbejderne tillægger dem så stor vægt.

Medarbejderne kan lære, når behovet er der, og læringsbehovet er så tæt knyttet til det daglige arbejde, som det overhovedet kan være. To faktorer der tilsammen giver en stærk læringsoplevelse.

Endelig ville det for os at se være et mislykket forsøg på i ren tayloristisk forstand at flytte de uformelle interne læringsaktiviteter fra værdisystemets sfære til produktionssystemets, fordi det her er muligt at forholde sig mere rationelt og formaliseret til dem. Det vil der efter vores bedste overbevisning ikke komme noget godt ud af i længden.

En afgørende skade vil nemlig være gjort, hvis medarbejderne ikke længere kontakter hinanden for råd og hjælp i hverdagen i de øjeblikke, hvor problemerne opstår. For os at se handler det ikke om at sætte de uformelle interne læringsaktiviteter i system, men snarere om at videreudvikle eller fastholde den læringskultur og det værdigrundlag, som påskønner at medarbejdere og ledelse spørger hinanden til råds; at man som medarbejder eller leder med fordel kan være åben omkring sine fejl, fordi man ved at drøfte dem med sine kolleger vil lære af dem.

Et område hvor virksomhederne med fordel kan forholde sig struktureret til den uformelle interne læring, er ved at skabe rammer og rum for, at ledelse og medarbejdere indbyrdes kan diskutere muligheder og begrænsninger for læring-i-arbejdet, samt ved at opstille retningslinier for, hvem man som medarbejder kan gå til, hvis der opstår et problem eller man har brug for informationer eller råd. Hertil og ikke længere - selve læringen i arbejdet (læringsituationen) skal i forhold til tidspunkt, sted og indhold forblive uformel og ikke-systematiseret.

Nye organisationsmodeller er nødvendige, men er de også tilstrækkelige?

Det er anerkendt, at læring i bredeste forstand fremmes bedst ved at udvikle en arbejdsorganisering der er karakteriseret ved brede jobs, større råderum (beslutningsmæssigt, fysisk og tidsmæssigt), større autonomi samt indflydelse på beslutninger om planlægning og udvikling. Herigennem motiveres og gives den enkelte medarbejder de bedste muligheder for at lære i og på arbejdet.

Der er et stort behov for at en større andel af de danske virksomheder udvikler en sådan arbejdsorganisation, men en arbejdsorganisatorisk udvikling i retning af ovenstående er ikke hele løsningen på fremtidens behov for at etablere interne læremiljøer. Det er ikke tilstrækkeligt at foretage ændringer i virksomhedens produktionssystem. En succesfuld ændring af virksomhedens produktionssystem vil således ofte være betinget af parallelle forandringsprocesser i virksomhedens interesse- og værdisystem.

Funktionsdygtigheden af en ny arbejdsorganisering set i et læringsperspektiv er også afhængig af, hvordan den er blevet besluttet, udviklet og implementeret - det vil sige om interessesystemet har sikret medarbejderne den fornødne indflydelse på forandringsprocessen. Herudover vil hele implementeringen af den nye organisationsform være afhængig af, om medarbejderne benytter sig af de læringsmuligheder som den nye arbejdsorganisation åbner mulighed for - det er her virksomhedens værdisystem kommer ind i billedet.

Virksomhedens produktionssystem, værdisystem og interessesystem kan ikke betragtes og forandres isoleret. Virksomhederne er nødt til at tænke helhedsorienteret, hvilket i praksis betyder, at hver gang de planlægger forandring i ét af virksomhedens 3 delsystemer må de medtænke, om de nødvendige forudsætninger er tilstede i de 2 andre.

Et eksempel fra det såkaldte USSR-projekt kan illustrere problemstillingen (Høyrup og Kjærsgaard, 1999). En virksomhed havde udviklet en arbejdsorganisering på vej mod Det Udviklende Arbejde, hvor medarbejderne blev opfordret til at deltage og komme med egne forslag i forandrings- og beslutningsprocesserne, og hvor de fornødne fysiske og tidsmæssige rammer var etableret. Altså en positiv og rigtig udvikling af virksomhedens produktionssystem.

Det konstateres imidlertid, at selv om medarbejderne umiddelbart er indstillet på at deltage i forandringsprocesserne, så mangler de i praksis et handleberedskab til at gøre det. Af flere årsager:

For det første holdes medarbejderne på trods af normalt gode kollegiale relationer tilbage af et skræmmebillede, hvor der er etableret konkurrence imellem forskellige faggrupper omkring hvem der ved mest og får den største indflydelse. Der er altså nogle forhold i virksomhedens værdisystem, som der bør tages hånd om.

For det andet er medarbejderne ikke vant til at blive spurgt om de har forslag til en kommende beslutnings- og forandringsproces. De mangler erfaringer med, hvordan det kunne være anderledes, og de kan have manglende tro på at deres forslag vil blive taget seriøst, når det kommer til stykket. Her kan der altså konstateres nogle forhold i virksomhedens interessesystem - i de eksisterende magtstrukturer på virksomheden - som der ligeledes bør tages hånd om for at få den nye arbejdsorganisering og de nye læremuligheder til at fungere efter hensigten.

I et første forsøg på at tegne et billede af en helhedsorienteret idealmodel, der omfatter og medtænker alle virksomhedens 3 sociale delsystemer, når der gennemføres forandringer i virksomheden, kan der hentes inspiration i Binder og Elkjærs (1999) beskrivelse af fremtidens *Udviklingsorganisation*.

Udviklingsorganisationen kendetegnes ved:

- at den for at skabe kontinuitet i forandringsprocesserne bygger på de erfaringer og den historie, der allerede findes i organisationen. Erfaringerne og historien er afgørende for, hvilke ændringer der overhovedet kan forventes gennemført med succes.
- at den kræver tid og rum til at eksperimentere, og at medarbejderne er med til at formulere de problemer, der er vigtige for arbejdet i organisationen og for de forslag til løsninger, der kan findes.
- at den kræver aktiv deltagelse og engagement af alle i virksomheden, at der tages hensyn til at medarbejderne har forskellige organisatoriske erfaringer, og at medarbejderne trygt kan fremsætte problemer og løsninger fra deres positioner i virksomheden.
- at læreprocesserne omfatter såvel mere generelle forhold som innovation af nye produkter og serviceydelser, nye ledelses- og samarbejdsformer mv. som mere jordnære forhold, som at udføre de daglige arbejdsopgaver mere hensigtsmæssigt.

Ændring af virksomhedens læringskultur – tre bud

Danmark har en lang tradition for forskning og udvikling i kvalifikationsanalyser og udviklingsprojekter omhandlende samspelet mellem teknologi, arbejdsorganisering og

kvalifikationer. Traditionen har, i et frugtbart samspil mellem teori og praksis, frembragt en stor viden og erfaring om samspillet mellem de enkelte faktorer især i forhold til virksomhedens produktionssystem, herunder de ofte forekommende barrierer når man søger at påvirke forholdet mellem produktionssystemets enkelte bestanddele (Andersen m.fl. 1993).

En tilsvarende viden og erfaring i forhold til organisatoriske læreprocesser i virksomhedens værdisystem findes ikke. For det første har forskningsmiljøer og udviklingsprojekter på dette område ikke gensidigt befrugtet hinanden, som det er tilfældet for kvalifikationsanalyseforskningens vedkommende. En væsentlig årsag er, at det afgørende brud med industrisamfundets forståelse af viden, læring og kvalificering vel først er ved at indtræde.

I forhold til de problemstillinger, vi har rejst vedrørende virksomhedens sociale system rejser sig derfor flere centrale, og langt fra afklarede spørgsmål. Hvordan igangsættes dialoger på arbejdspladsen, som kan føre til brud med indgroede vaner og rutiner? Hvordan føres medarbejdere og ledere væk fra nedtrampede stier?

For at gennemføre forandringer på virksomhederne er det afgørende at få de usynlige værdier, som findes på enhver arbejdsplads, op til overfladen og få talt åbent om dem. Dette kan være svært, fordi en dialog omkring virksomhedens skjulte værdier ofte vil indbefatte en række tabubelagte emner, men ikke desto mindre er dialogen nødvendig, hvis ledelsen og medarbejderne reelt ønsker forandring.

Et vigtigt skridt i retning af en ny og mere læringsunderstøttende kultur på virksomheden er at få indledt denne dialog om den hidtidige kultur - at blive bevidst om, hvad den indeholder, og hvad der er godt og skidt. At gøre det synligt for at forstå, hvad der er styrende for ledelsens og medarbejdernes vurderinger, vaner og holdning til at lære nyt. Denne synliggørelse er nødvendig for at der kan tages stilling til, hvad der eventuelt skal ændres og hvordan ændringerne bør gribes an.

Det bliver dermed læringskulturens vigtigste opgave at bringe uddannelse og læring ind i de daglige rutiner på virksomheden, samt at stimulere ledere og medarbejdere til at stille spørgsmål og modtage kritik af hinanden (jvf. Morsing, 1999). Det handler om at styrke en samtalekultur, hvor både ledelsens og medarbejdernes synspunkter fremføres ligefremt og naturligt.

I det følgende vil vi kort præsentere tre praktiske tilgange, alle funderet i konsulentpraksis, til udvikling af virksomhedens samtale- og læringskultur. Når vi finder det interessant at præsentere disse, er det fordi de udgør bud på en praktisk tilgang til organisatorisk udvikling, hvor der gøres ansatser til en forståelse af de rejste spørgsmål. Alle tre tilgange er udtryk for en dialogisk tilgang, som lægger sig i kølvandet på en dansk tradition for samarbejde og medarbejderinvolvering, og som eksplicit formålsretter sig mod igangsættelse af virksomhedsinterne refleksionsprocesser.

Den første tilgang er udarbejdet ved Teknologisk Institut og har rod i en mere traditionel industrisociologisk tilgang til læring og kvalificering. Her har man udviklet to værktøjer: Kvalifikationscirklen (Clematide og Agø Hansen 1996) og Læringscirklen (Sørensen og Hermann, 1998). Kvalifikationscirklen har til formål at frembringe viden om de kvalifikationsbehov, der eksisterer i virksomheden i forhold til eksempelvis en bestemt arbejdsfunktion, eller en bestemt måde at organisere sig på. Læringscirklen er et værktøj, som muliggør en screening af de læreprocesser, der anvendes i virksomheden i forhold til områderne oplæring, videre kvalificering og omstilling, ud fra et på forhånd defineret katalog af læreprocesser, som virksomheden skal forholde sig til. Gennem brug af disse to værktøjer kan

opnås et overblik over, hvilke læreprocesser virksomheden tager i anvendelse, og hvilke kvalificeringsprocesser disse retter sig mod. Herved får virksomheden italesat egne erfaringer. Værktøjerne baseres på kvalifikationsbegreber og læringsbegreber, som er udviklet på baggrund af en årelang række (kvalifikations)analyser, hvor antagelsen har været en sammenhæng mellem arbejdsopgaver (-funktioner), kvalifikationsbehov og arbejdsorganisering.

Den anden tilgang baserer sig på en forståelse af læring som viden og erfaringer, der konstrueres i kontekstafhængige fællesskaber. Udgangspunktet er, i lighed med den første tilgang at italesætte virksomhedens egne erfaringer. Men her arbejdes med mere åbne processer, baseret på teknikker som eksempelvis en 'narrativ metode', 'simulation' m.m. (Morsing og Christensen 1996). Formålet med disse teknikker er at sætte rammen for, at virksomheden kan formulere egne erfaringer i et eget sprog. Når dette anses som vigtigt er det fordi, virksomheden først gennem en sproglig bevidstgørelse af egne erfaringer bliver i stand til at skabe refleksion i virksomheden, dvs. skabe muligheder for hvad vi med Argyris' ord kan kalde dobbelt loop læring (Argyris 1977).

Et tredje eksempel er LO's værktøj "*Gruppens uddannelse og udvikling*". Ved at arbejde med værktøjet bliver gruppen guidet gennem en proces, hvor den afklarer og prioriterer videnbehov og opstiller konkrete forslag til handling. Dialogen i værktøjet er koncentreret omkring 3 temaer: 'Arbejdets organisering', 'kultur og læring' samt 'magt og indflydelse'. Deltagerne kommer på denne måde omkring problemstillinger knyttet til virksomhedens 3 sociale delsystemer, hvilket vi tidligere har argumenteret for nødvendigheden af. Samtidig skal gruppen ved at formulere en handlingsplan forholde sig til, hvordan deres uddannelses- og udviklingsønsker kan blive indfriet. Der sættes her fokus på den tætte sammenhæng mellem ekstern uddannelse, intern læring og arbejdsorganisatorisk udvikling - det der i LO's terminologi kaldes 'uddannelsestrekanten'. Konsulentfirmaet Kubix, der har afprøvet værktøjet på en række arbejdspladser, kommenterer værktøjets forsøg på at have en mere helhedsorienteret tilgang til uddannelse og udvikling på følgende måde. "*Redskabet er stærkt i sin meget konkrete formidling af uddannelsestrekanten. Det er ofte i handlingsfasen, når der konkret skal tænkes i aktiviteter i forhold til uddannelsestrekanten, at sammenhængen i trekanten for alvor går op for deltagerne*" (Kubix, 1999).

Det står endnu hen i det uvisse, om disse tilgange i tilstrækkelig grad kan favne videnssamfundets udfordrende spørgsmål til, om ikke vi må ændre grundlæggende ved vores hidtidige forståelse af tidsmæssigt lineære sammenhænge mellem arbejdsfunktioner, arbejdsorganisering og læring/kvalificering. Opgaveløsning, læring og kvalificering synes i stadig højere grad at karakteriseres ved tidsmæssig samtidighed, og en ofte kontekstafhængig konstruktion af viden. For så vidt angår disse spørgsmål og udfordringer har vi givet endnu kun anet kimen til svar.

Afsluttende kommentar

Vi har i denne artikel søgt at udfolde fænomenet intern læring, primært med baggrund i en række nyere empiriske undersøgelser blandt danske virksomheder. Undersøgelserne demonstrerer, at intern læring udgøres af en lang række aktiviteter, der rummer bevidste og ubevidste, formelle og uformelle samt helhedsorienterede og tayloristiske processer og forløb.

Den enkelte virksomheds praksis i forhold til den interne læring er meget forskellig, spændende fra virksomheder der arbejder målrettet både med den interne læring og med formel

(efter)uddannelse til en mere tayloristisk praksis, der retter sig mod en snæver teknisk-faglig kvalificering, typisk i oplæringssituationer for nye medarbejdere.

De eksisterende data på området peger på, at både den enkelte virksomheds og arbejdstagers uddannelsesbevidsthed har afgørende betydning for en række parametre i denne sammenhæng. Væsentligst, og for det første for den betydning ledere og medarbejdere tillægger henholdsvis uddannelse og den interne læring. For det andet for, hvorvidt virksomheden arbejder på begge fronter med henblik på at opnå synergier. Hvor uddannelsesspørgsmålet i dag er sat på dagsordenen og til forhandling i virksomhederne, synes den interne læring imidlertid endnu ikke at være genstand for en bevidst forhandling mellem virksomhed og arbejdstager. Der er dog behov for yderligere undersøgelser, der sætter dette spørgsmål i fokus.

Samtidig har vi argumenteret for, at den interne læring ikke bør betragtes som et afgrænset og selvstændigt element i virksomheden, men bør ses i relation til virksomhedens sociale system som helhed. I forlængelse heraf foreslog vi en skelnen mellem den læring, der tager sigte på henholdsvis produktionssystemet og på virksomhedens kultur og værdier. For begge disse delsystemer eller sfærer er det sandsynliggjort, at der med fordel kan arbejdes frem mod en øget bevidsthed og systematisering - men især hvor denne har skabelse af reflektsive læreprocesser og virksomhedskulturel udvikling for øje. Forhåbninger om en fuldstændig bevidstgørelse og systematisering bør man dog hverken tilsinde eller ønske; de situationsbestemte og ubevidste læreprocesser i og på arbejdet har deres berettigelse og bør for en dels vedkommende sandsynligvis forblive, hvad de er.

Bevidstgørelse og systematisering af læreprocesser baseret på en tayloristisk tilgang vil for det første betyde, at nødvendige almen-faglige og personlige kvalificeringsprocesser ikke tilgodeses. Det vil desuden cementere tayloristisk produktionspraksis og dermed sandsynligvis også de polariserings- og segmenteringsmønstre en sådan skaber på arbejdsplads- og arbejdsmarkedsniveau.

Hermed er hejst en advarselslampe, for vi kender og forstår endnu langt fra sammenhængen mellem den interne læring og en eventuel polarisering/segmentering. Også her synes der at være behov for yderligere undersøgelser, der belyser eksempelvis sammenhængen mellem læringspraksis og kerne-/periferiarbejdsstyrke.

Der bør ikke herske tvivl om, at uddannelse og intern læring udgør forbundne kar, eller komplementære størrelser, om man vil. De virksomheder der er bevidste om deres interne læring, anvender samtidig det offentlige og private (efter)uddannelsessystem. Og den enkelte medarbejder får, i takt med at uddannelsesdeltagelsen øges, øjnene op for nytten af denne. I forlængelse heraf bør det være klart, at den fremtidige udfordring ikke ligger i en øget systematisering og taylorisering af læringsforløb - eller i at forkaste den formelle efteruddannelse. Snarere ligger udfordringen på to fronter. På den ene side i at skabe rammer i virksomheden for helhedsorienterede og selvstyrede forløb, der tilgodeser arbejdsorganisatorisk udvikling og fremmer en dynamisk læringskultur. Kun derigennem vil der blive igangsat individuelle kvalificeringsprocesser med et helhedsorienteret snit samt de organisatoriske udviklingsprocesser, der fremmer udvikling og innovation. På den anden side i fortsat at arbejde for bedre broer mellem det etablerede (efter)uddannelsessystem og den interne læring. Holdes dette sigte ikke for øje og satses der ensidigt på at systematisere og tilrettelægge den interne læring er der en åbenlys fare for, at konsekvensen heraf kan blive en øget polarisering og segmentering af arbejdsstyrken.

Litteraturliste

- Andersen Vibeke m.fl (1993).: *Kvalifikationer og levende mennesker*, EVU-gruppen, Roskilde Universitetscenter, Roskilde.
- Arbejdsministeriet, m.fl. (1999) : *Mål og midler i offentligt finansieret efteruddannelse*, Schultz Information.
- Argyris, Chris (1997): Double loop learning in organisations, i *Harvard Business Review*, september-oktober 1977.
- Agø Hansen, Claus m.fl. (1997): *Læring på arbejdspladsen*, Dansk Teknologisk Institut, Arbejdsliv, Taastrup.
- Binder, Thomas og Bente Elkjær (1999): *Nye lærebehov og nye læremiljøer*, LO.
- Bottrup, Pernille, Karsten Bøjesen Andersen, Bruno Clematide og Vilmer Andersen (1994): *Fra efteruddannelse til udvikling*, Forlaget Frydenlund.
- Bottrup, Pernille (1999): Udvikling og læring på dagsordenen - men til hvad og for hvem, i Clematide og Lassen (red), 1999: *Det Udviklende Arbejde - et kritisk blik*, Samfundslitteratur.
- Bøjesen Andersen, Karsten (1998): Teknisk syn på uddannelse, i *LO-magasinet* nr 3, 1998
- Clematide, Bruno og Claus Agø Hansen (1996): *Et fælles begreb om kvalifikationer?*, Dansk Teknologisk Institut, Arbejdsliv, Taastrup.
- Eurostat (1997): *Continuing Vocational Training Survey 1994*, Eurostat.
- Helms Jørgensen, Christian (red), (1998): *Uddannelsesplanlægning - arbejdsliv og læring*, RUC, 1999.
- Hjort Madsen , Lasse og Conny Bauer (1998): *Kompetenceløft i Danmark - en kvantitativ analyse af uddannelsesaktiviteten i Danmark*, IFKA.
- Kompetencerådets vismandskollegium(1999): *Kompetencerådets årsrapport 1998* Udgivet af Mandag Morgen Strategisk Forum.
- Hvid, Helge og Niels Møller (1999): Virksomhedens sociale system og det udviklende arbejde, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, nr. 1,1999.
- Høyrup, Steen og Christian Kjærsgaard (1998): *Nye læringsformer i arbejdslivet - 2. delrapport om erfaringer fra USSR-projektet*, Danmarks Lærerhøjskole og EVU-gruppen, Roskilde Universitetscenter.
- Illeris, Knud (1995): *Læring, udvikling og kvalificering*, EVU gruppen – Roskilde Universitetscenter, Roskilde.
- Kubix (1999): *Uddannelse og udvikling - erfaringer med LO-værktøjer*, Kubix

Morsing, Mette: Kultur og uddannelse - at skabe læringskulturer, i Clematide og Lassen (red.) (1999): *Det Udviklende Arbejde - et kritisk blik*, Samfundslitteratur.

Morsing, Mette og Bolette Christensen (1996): Individet i den lærende organisation. I samme (Red.): (red.): *Læringsprocesser i virksomheden*, Dansk Industri.

LO (1999): *Et nationalt voksen- og efteruddannelsessystem*, LO, København.

LO (1998): *Kompetenceløftet i Danmark*, LO, København.

LO (1998): *Uddannelse og udvikling, instruktions- og baggrundshæfte til værktøj om uddannelseskultur*, LO.

OECD (1996): *Measuring what people know - human capital accounting for the knowledge economy*, OECD.

Sørensen, Kim og Thomas Hermann (1998): *Kompetenceløft i Danmark - Baggrundsrapport for den kvalitative del*, Teknologisk Institut Arbejdsliv.

Sørensen, Kim m.fl (1998): *Kompetenceløft i Danmark - sammenfatning*, Teknologisk Institut/IFKA.

Teknologisk Institut: *Arbejdsliv og læring - en antologi om involverende læreprocesser på danske arbejdspladser*, Teknologisk Institut, 1999.

Turismens Udviklingscenter (1997): *Kvalifikationsanalyse af det bornholmske turisterhverv*, København.

Turismens Udviklingscenter (1999): *Årsrapport og projektpublikation 1* (upubliceret) for projektet KORE (KOMpetenceudvikling i REEjsebranchen), København.

Vind, Anders (1998): Uklogt at virksomhederne alene får uddannelsesansvar, *LO-magasinet* nr. 3.

¹ I alt 607 ud af 2259 medarbejdere i rejsebranchen har besvaret KORE undersøgelsens spørgeskema.

² I IFKA undersøgelsens metodedesign er anvendt en anden terminologi, som vi dog her har tilpasset vores egen. Intern læring, som det defineres i denne artikel, omtales i IFKA undersøgelsen som 'uformal uddannelse og oplæring'. Denne er anvendt af IFKA i forbindelse med en telefonenquete i undersøgelsen.

³ I modsætning til IFKA undersøgelsen er det dog i KORE ikke muligt at foretage en direkte sammenligning mellem den betydning medarbejdernes tillægger henholdsvis efteruddannelse og intern læring, eftersom medarbejderne kun er blevet bedt om at angive de væsentligste læringsformer.

Karsten Bøjesen Andersen, cand.techn.soc., konsulent i LO,

e-mail: kba@lo.dk

Claus Agø Hansen, cand.scient., udviklingschef i Turismens Udviklingscenter,

e-mail: ca@tuc.dk