

Selvkvalifisering i arbeidslivet

En kvalitativ undersøkelse av overgangen mellom utdanning og arbeidsliv

Hovedfunn og sammendrag

av

Trine Deichman-Sørensen



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCATIONAL PAPERS

© Arbeidsforskningsinstituttet AS, 2005
© The Work Research Institute
© Forfattere/Authors

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i «Lov om opphavsrett til åndsverk», «Lov om rett til fotografi» og «Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet».

All rights reserved. This publication, or part thereof, may not be reproduced in any form without written permission from the publisher.

ISBN 82-7609-167-9
ISSN 0801-7816

Trykkeri: Nordberg Aksidenstrykkeri A/S

Notatet kan bestilles fra:
Arbeidsforskningsinstituttet AS
Pb. 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Distribution by:
Work Research Institute
P.O.Box 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00
Telefax: +47 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no
Webadresse: afi-wri.no

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCASIONAL PAPERS

Temaområde:

Politikk, organisering og læring

Notat nr.:

7/05

Tittel:

Selvkvalifisering i arbeidslivet

Dato:

november 2005

Forfattere:

Trine Deichman-Sørensen

Antall sider:

36



FORORD

Arbeidsforskningsinstituttet har på oppdrag fra Utdannings- og forskningsdepartementet gjennomført en kvalitativ undersøkelse av overgangen fra studier til arbeidsliv. Undersøkelsen er foretatt i tidsrommet april til juni 2005 og er basert på intervju med 25 kandidater og deres nærmeste arbeidsgivere innenfor ti norske virksomheter.

Dette notatet gir en fremstilling av hovedfunn og sammendrag fra denne undersøkelsen. Notatet bygger på en større kvalitativ analyse av materialet. Denne analyse utgis som egen rapport i AFIs rapportserie. Hovedfunn og sammendrag i dette notatet er en forenklet presentasjon av denne hovedrapporten. Vi håper notatet kan være til nytte for en bredere målgruppe og i det løpende policy-arbeidet på feltet.

Oslo, oktober 2005

Trine Deichman-Sørensen



INNHOLDSFORTEGNELSE

Forord

1. Arbeidsoppgaven som møtested mellom kandidat og virksomhet6
2. Oppdragets art og omfang8
3. Arbeidsgivers invitasjon og kandidatens initiativ – den lokale kontekst.....9
4. Selvkvalifisering i arbeidet13
5. Arbeidsgivers vurdering og bruk av kandidatenes utdanning og kompetanse 16
6. Kandidatenes bruk av sine utdanningsforutsetninger og kompetanse25
7. Kandidatenes forventninger til og møte med praksis31
8. Kompetansepoltiske implikasjoner – perspektiver og konklusjon.....34

SELVKVALIFISERING I ARBEIDSLIVET

Hovedfunn og sammendrag

Vi står overfor en forlenget overgang inn i arbeidslivet. Vi har kalt det selvkvalifisering. Dette har å gjøre med en individualisering av oppgaveansvar og arbeidsvilkår i dagens arbeidsliv. Men det handler også om en allmenn omstillingskultur. Kandidatene kvalifiserer seg for sitt arbeid innenfor og gjennom det løpende arbeidet. De rekrutteres ikke for sine kvalifikasjoner, oftere for sitt talent. Utformingen av arbeidsgivers lederrolle er samtidig av vesentlig betydning for overgangens kvalitet og karakter.

1

ARBEIDSOPPGAVEN SOM MØTESTED MELLOM KANDIDAT OG VIRKSOMHET

Dette notatet belyser selvkvalifisering i arbeidslivet på bakgrunn av en kvalitativ undersøkelse om overgangen mellom studier og arbeidsliv.¹ I undersøkelsen er det lagt vekt på å analysere de krav og muligheter kandidatene blir stilt overfor i forbindelse med å skulle løse konkrete oppgaver. Vårt utgangspunkt har vært å se på *arbeidsoppgavene* som det konkrete møtested mellom kandidatens utdanningsbakgrunn og arbeidsgiveres krav til oppgaveløsning og generelle kompetansekrav. Undersøkelsen har på denne bakgrunn gitt oss følgende funn:

- Kandidatens inntreden i arbeidslivet er en lengre prosess – et arbeid
- Arbeidsgiver legger i dag stor vekt på kandidatens personlige kvalifikasjoner, når det skal avgjøres hvem som skal ansettes, og tilsynelatende mindre vekt på formal-kompetanse
- Kandidatens ”talent” fremstår å være et nytt og viktig rekrutterings- og utvelgelses-kriterium: i enkelte virksomheter først og fremst formelt definert knyttet til gode skoleprestasjoner og gode karakterer, i andre virksomheter i større grad knyttet til det potensialet av utviklingsmuligheter den enkelte kandidat representerer

¹ Notatet bygger på rapporten: ”Selvkvalifisering i et arbeidsliv i omstilling. En kvalitativ undersøkelse av overgangen utdanning – arbeidsliv”. Rapporten vil utkomme i AFIs rapportserie

- Et fokus på kandidatenes ”talent” fremfor deres faglige og innholdsmessige formal-kompetanse er av ulike arbeidsgivere gitt enten en elitistisk og formell definisjon eller en demokratisk og relasjonelt begrunnet forklaring
- Som regel finnes ingen stillingsinstruks for de stillinger kandidatene ansettes i
- De arbeidsoppgaver kandidatene møter i arbeidslivet er for en stor del uspesifisert og åpne: oppgavene defineres og redefineres fortløpende i pakt med et generelt endrings- og omstillingsorientert arbeidsliv
- Som regel blir virksomhetenes oppgavestruktur definert og utøvd innenfor et løpende samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker
- Den dominerende oppgavestruktur er ikke lenger en hierarkisk delegering av arbeidsoppgaver fra arbeidsgiver til arbeidstaker, men en mer eller mindre horisontal, prosessuell kjeding av enkeltoppgaver – en type ”spin offs”
- Overgangen er i stor grad betinget av kandidatenes evne til å omsette, oversette og ta i bruk sin kunnskap og kompetanse, som vedkommende blant annet, men ikke utelukkende, har ervervet seg gjennom utdanningen
- Overgangen er samtidig bestemt av det handlingsrom som arbeidsplassen og arbeidsgiveren gir den enkelte kandidat til å ta i bruk sin kunnskap og kompetanse og å arbeide seg inn i virksomheten
- En viktig drivkraft i virksomhetenes løpende oppgaveløsning er arbeidstakers – eller kandidatenes – evne og kapasitet til å være sin egen oppgaveleverandør eller ”arbeidsgiver”
- Evne til å omsette generell kunnskap til lokal kompetanse gjennom å ta del i virksomhetenes løpende oppgaveløsning er blitt en viktig kapital i kandidatenes karriere inn i arbeidslivet

Dette oppgavebaserte møtet mellom arbeidsgiver og kandidat har vi kalt ”selvkvifisering”. Som det fremgår av de ovenstående punkter er dette blitt en ”ansettelsesprosess” og kvalifisering for arbeidslivet som i dag strekker seg ut i tid og også er preget av en større grad av gjensidig avhengighet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Karakteren av dette møtet vil blant annet være preget av arbeidsgivers tillit til arbeidstakers eller kandidatens talent. Her har vi sett en vesentlig forskjell mellom tradisjonelle, byråkratiske organisasjoner på den ene side og mer moderne, konseptdrevne organisasjoner preget av et ”flatere” oppgaveansvar på den andre. Mange virksomheter vil også bære preg av en kombinasjon av en hierarkisk og en

flat struktur. Det siste skaper i seg selv spesielle utfordringer når det gjelder kandidatens evner og muligheter for selv kvalifisering i arbeidet.

2

OPPDRAGETS ART OG OMFANG

Våre analyser baserer seg på en kvalitativ studie av kandidaters overgang mellom studier og arbeidsliv etter oppdrag fra Utdannings- og forskningsdepartementet. Undersøkelsen baserer seg på intervju med både kandidat og deres arbeidsgivere og fant sted i tidsrommet april – mai 2005. Det er foretatt intervjuer med basis i 11 virksomheter. Innenfor ni av disse virksomheter var kandidatene ansatt i regulære faste eller midlertidige stillinger. To av kandidat-arbeidsgiver-relasjonene vi har undersøkt hadde en løsere tilknytningsform som et bestiller-leverandør-forhold. Til sammen inngikk 43 informanter i undersøkelsen, 25 kandidater og 18 arbeids- og /eller oppdragsgivere. Utvalget av kandidater er bestemt ut fra henholdsvis en spredning og bredde i forhold til utdanningsbakgrunn samt en bredde og spredning i forhold til arbeidsinnhold og typer av virksomhet. Det er intervjuet kandidater innenfor følgende hovedkategorier av typer arbeid: materiell bearbeiding, informasjonsbehandling, menneskebehandling og kunnskapsproduksjon representert ved henholdsvis industriproduksjon, offentlig forvaltning, medievirksomhet, personlig tjenesteyting, en høyskole og konsulentvirksomhet. Flere virksomheter representerte en kryssning av to eller flere hovedkategorier. Kandidatenes utdanningsbakgrunn fordelte mellom profesjonsutdanning og akademisk utdanning, mellom hybridutdannelse og profesjons- og fagdisipliner, mellom praksisbaserte og teoribaserte studier, mellom individsentrerte og disiplinorienterte studier, mellom allmenndannende og yrkesorienterte forløp – mellom sykepleiere, sosionomer, humanister, samfunnsvitere, ingeniører, økonomer, journalister, arkitekter og kaospiloter. Undersøkelsens utgangspunkt var at kandidatene skulle ha en arbeidslivserfaring fra et til fem år. I enkelte tilfelle var dette noe lengre. Etter ønske fra Utdannings- og forskningsdepartementet er disse likevel tatt med i undersøkelsen for å ivareta en bredde i informantgrunnlaget innenfor den tidsramme som var satt.

Arbeidet baserer seg i hovedsak på et intervju med hver informant av i snitt halvannen til to timers varighet. I tillegg er det foretatt begrenset dokumentstudier. Vi betrakter undersøkelsen slik som en pilot- eller punktstudie av eksplorerende karakter. Formålet med undersøkelsen

har vært å kartlegge noen mønstre i kandidatenes overgang fra studier til arbeidsliv. På grunn av oppdragets generelle tilsnitt, dets tidsramme og utvalgets begrensning begrenser denne undersøkelsen seg først og fremst til å kunne reise noen hypoteser. Overgangens utstrekning i tid forankret i kandidatenes selvkvalifisering i arbeidet er undersøkelsens hovedfunn.

3

ARBEIDSGIVERS INVITASJON OG KANDIDATENS INITIATIV – DEN LOKALE KONTEKST

Utvalget av virksomheter på den ene siden og utvalget av kandidater på den annen hadde som utgangspunkt å undersøke betydningen av forholdet mellom fagspesifikk og generell kompetanse innenfor ulike typer av virksomheter med ulik arbeidsorganisasjon og ulikt arbeidsinnhold. Som nevnt over baserte vi oss her på noen idealtypiske forskjeller når det gjelder virksomhetenes oppgaveorganisering og arbeidsinnhold. Vår antakelse var at ulike typer av virksomhet på den ene side ville stille liknende krav til alle kandidater om å inneha en variert multikompetanse, samtidig som vi antok at de også ville vektlegge noe forskjellig ulike kompetanseverdier som henholdsvis 1) resultatorientering og effektivitet, 2) objektivitet og lojalitet, 3) sosial kompetanse, samarbeidsevne, bruker- og kundeorientering samt til sist 4) systemkompetanse og kreativitet. Vi antok at det her var en forskjell om kandidaten var ansatt innenfor virksomheter knyttet til henholdsvis materiell produksjon, informasjonsbehandling, menneskebehandling eller kunnskapsproduksjon.

Mer variert og sammensatte krav

Kravene kandidatene møtte, viste seg å være mer variert og sammensatt enn våre antakelser tilsa. Først og fremst var det påfallende mange av arbeidsgiverne som vektla kandidatenes personlige egnethet i forbindelse med rekrutteringen og som en generell verdi i det daglige arbeidet. For det andre framstod den lokale organiseringen av arbeidet å være av generell betydning. Rammen for den enkeltes selvkvalifisering i arbeidet var innenfor vårt materiale i liten grad bestemt av om kandidaten var ansatt i offentlig eller privat virksomhet, i såkalt gamle eller nye yrker eller i profesjonsbaserte eller ikke-profesjonsbaserte jobbsammenhenger. Arbeidsgivers medarbeiderorientering, leders rolle og den generelle arbeidsorganisasjon på den enkelte arbeidsplass framstår å være utslagsgivende for det handlingsrom som var gitt den enkelte. Arbeidsgivers allmenne og individuelle invitasjon på den ene siden

og kandidatens konkrete eller generelle initiativ på den andre framstår i denne undersøkelsen å være nye kritiske faktorer for overgangens kvalitet og karakter.

To hovedkategorier av typer virksomheter

Forskjeller med hensyn til arbeidsgivers invitasjon og imøtekommenhet overfor kandidatens individuelle initiativ la grunnlaget for å skille mellom to hovedkategorier av typer virksomheter eller jobbsammenhenger. Den ene type av virksomhet omtales i dette arbeidet som en ”industrimodell”. Dette var virksomheter sterkt preget av en hierarkisk linjeorganisasjon, en vektlegging av formelle kvalifikasjoner og disiplinorientering og en vektlegging av organisatorisk systemeffektivitet som ramme for arbeidet. Innenfor vårt materiale var denne type av arbeidsorganisasjon mer eller mindre dominerende for et variert utvalg av bedrifter; en statlig etat, en mediebedrift / storavis, et konsulentfirma, et sykehjem og en kommunal etat. Først og fremst bar de arbeidssammenhenger vi kartla innenfor en statlig etat preg av en slik idealtypisk ”industrimodell”. For de øvrige nevnte virksomheter eller individuelle arbeidssammenhenger er det snakk om en type kontinuum.

Den andre hovedkategorien når det gjelder arbeidsorganisasjon blir i arbeidet omtalt som ”konseptledete” organisasjoner. Typisk for denne type arbeidssammenhenger er en ikke-hierarkisk kommunikasjon om oppgavedefinisjon og oppgaveløsninger samt medarbeidere som kjenner et eierskap til oppgaven og virksomheten. Det er også virksomheter som vektlegger et større register av kvalifikasjoner og kompetanse ved ansettelse. Kvalifikasjoner som kandidatenes sosialkompetanse, personlige egnethet, analytiske evner, praktiske orientering, verdier, kreativitet og originalitet teller i slike sammenhenger på linje med eller som erstatning for kandidatenes formelle kvalifikasjoner. Ofte vil kandidatene her også bli rekruttert gjennom mer uformelle kanaler ut fra et virksomhetsstrategisk motiv. Innenfor vårt materiale er denne type av arbeidssammenhenger først og fremst representert ved kundeleverandør-forholdet mellom høyskolen innenfor vårt utvalg i relasjon til to kaospiloter. I tillegg er det typisk for rekrutteringsmønstre og arbeidsorganisering innenfor konsulentbedrifter – med en viss variasjon. Men det er også en arbeidsform og arbeidsorganisering som innenfor vårt materiale preger forholdet mellom arbeidsgiver og kandidat innenfor kommunal virksomhet. Dette gjelder både førstelinjetjeneste og arbeid innenfor kommunal sentraladministrasjon. Videre er også de arbeidssammenhenger vi har studert innenfor industribedriften innen vårt utvalg preget av konseptledet organisering.

Sykehjemmet og mediebedriften / storavisen utgjør på linje med deler av kommunal virksomhet og to konsulentbedrifter derimot en mellomkategori. Disse er preget av et kontinuum av ulik vektning av prinsipper knyttet til henholdsvis en industrimodell og konseptledet organisering.

Undersøkelsen peker på betydningen av arbeidsplassen som en lokal rekrutteringskanal og læringsarena. Studien peker her på et behov for å opparbeide nye kategorier som beskriver dette møtet. Et generelt begrep for denne overgang er som nevnt ”selvkvifisering”. I tillegg har vi valgt å erstatte tradisjonelle bransje- eller sektorkategorier med noen organisatoriske rammebegrep vi har valgt å kalle en ”industrimodell” og ”konseptledete” organisasjoner. Denne type dikotomisering tjener imidlertid kun som bakgrunn for nærmere avgrensning og spesifisering. Vi oppfatter det som mer anskueliggjørende i forhold til den virkelighet kandidatene møter i den enkelte virksomhet å beskrive disse arbeidssammenhenger heller ved hjelp av et tredelt analytisk skille. I tillegg er det nødvendig å beskrive de lokale jobbsammenhenger mer individuelt.

Rigide, paradoksale og pragmatiske organisasjoner

Moderne arbeidsliv bærer preg av nisjeproduksjon og lokale virksomhetsmodeller. De aller fleste virksomheter er kunnskapsbedrifter. Bare de færreste er først og fremst organisert som tradisjonelle byråkratier etter mønster av virksomhetsorganisering under industrisamfunnet. Ut fra vårt materiale er det fruktbart å skille mellom henholdsvis *rigide*, *paradoksale* og *pragmatiske* organisasjoner. En viktig grunn for dette skillet er utbredelsen av overgangsformer og mellomkategorier.

Rigide organisasjoner er ut fra denne begrunnelse navn på virksomhetssammenhenger som er overskygget og kontrollert av en toppstyrt organisasjon og ledelse. Dens dominante preg er det tradisjonelle byråkrati. Oppgavens innhold kan samtidig være kunnskaps- og konseptledet virksomhetsorganisering, men ha en ramme der kandidatene blir rekruttert og i hovedsak gitt oppgaver ut fra formelle kvalifikasjoner og en formal kunnskapsinndeling. Selvkvifisering er innenfor disse rammer problematisk. Innenfor undersøkelsens rammer er bare en bedrift kjennetegnet av å være en rigid, hierarkisk organisasjon.

Pragmatiske organisasjoner er på den annen side virksomhetssammenhenger som både i form og innhold er konseptledete. Virksomhetene bærer preg av å være åpne organisasjoner både i relasjon til deres omverdenorientering og deres interne organisering av bedriftens oppgave-

løsninger samt medarbeiderorientering. Virksomhetene er flatt organisert, der medarbeidernes innsats og bidrag gjennom selvkvalifisering er organisasjonenes primære drivkraft, kunnskapskapital og konkurransefaktor. Pragmatiske organisasjoner er moderne kunnskapsbedrifter og moderne kunnskapsorganisering av virksomheter. Blant undersøkelsens utvalgsbedrifter er sju arbeidssammenhenger karakterisert som helt eller delvis pragmatiske.

Paradoksale organisasjoner er på sin side en betegnelse for virksomhetssammenhenger som administrativt og organisatorisk er preget av være en kombinasjon av en ”industrimodell” og ”konseptledet” organisering eller av rigid og pragmatisk organisering. Virksomhetene legger på den ene side stor vekt på medarbeidernes læring og kunnskapsproduksjon. På den annen side er dette driftsgrunnlaget innskrevet i og delvis overstyrt av en økonomisk driftsmodell som er toppstyrt. Paradoksale virksomheter er slik gjerne en krysning av dialogbaserte oppgaveløsninger og et hierarkisk kontrollregime. Denne type organisasjoner stiller særskilte individuelle krav til selvkvalifisering. Vi antar at vårt utvalg av virksomhetssammenhenger til dels er atypisk og at paradoksale organisasjoner er den virksomhetsform som i dag er mest utbredt og dominant. Innenfor undersøkelsens materiale har vi definert fem virksomhetssammenhenger som helt eller delvis paradoksale organisasjoner.

Allmenne krav til organisatorisk *effektivitet* og *fleksibilitet* er ulikt forvaltet og organisert innenfor ulike virksomheter. Forskjeller i måten dette blir forvaltet er bakgrunnen for undersøkelsens skille mellom rigide, paradoksale og pragmatiske organisasjoner. I tillegg vil hver av virksomhetene ha et *eget særpreg* bestemt av organisasjonens *vektlegging av et oppgaveinnhold eller en bestemt oppgaveløsning*. Det dreier seg om symptommale forskjeller i forhold til om virksomheten for eksempel er elitistisk eller pluralistisk orientert, om den vektlegger intern dialog eller eksterne utvekslinger og forhandlinger, eller om den er praksisrettet eller disiplinorientert.

Alle virksomheter som inngår i undersøkelsen representerer slik sett ulike individuelle typologier av virksomhetssammenhenger. De er like og forskjellige langs ulike dimensjoner. En nærmere beskrivelse av de enkelte virksomhetssammenhenger er gitt i avsnitt 5 nedenfor

4

SELVKVALIFISERING I ARBEIDET

Måten den enkelte kandidat arbeider seg inn i virksomheten varierer med den lokale ledelse, oppgaveorganisering og generelle oppgaveinnhold på den enkelte arbeidsplass på den ene side og kandidatens individuelle utdanningsbakgrunn, generelle kompetanse samt personlige initiativ og kreativitet på den andre. Felles for de kandidater vi har intervjuet er stor interesse for arbeidets faglige innhold, påfallende høy arbeidsmotivasjon og en klar bevissthet i forhold til å markere seg gjennom de oppgaver de påtar seg, tar initiativ til eller utfører. Både deres motivasjon og evne til å omsette generelle kvalifikasjoner og kunnskap til lokal bruk og relevant kompetanse var sterkt i øyenfallende. Mangfoldet og variasjonsbredden var her omtrent like stort som omfanget av vårt materiale. Vi skal kort referere et par av eksemplene:

- En kommunalt ansatt konsulent med hovedfag i litteraturvitenskap har arbeidet seg inn i et fagområde som i utgangspunktet var fjernt fra hennes utdanningsbakgrunn. Det generelle arbeidsområde i avdelingen var revisjon, men hvor hun etter hvert hadde tilegnet seg et ansvarsområde knyttet til kursvirksomhet, kompetanseheving og veiledning. På denne måten fikk hun brukt faget sitt på nye og for henne utfordrende måter, ble vi fortalt. Romanlesning hadde gitt henne innsikt i menneskekunnskap. Litteraturlesning hadde også gitt trening i å kunne lese ulike situasjoner og symboler. Hun hadde også glede av å arbeide bevisst med språket innenfor de mest såkalt kjedelige informasjonsoppgaver. Denne kandidaten hadde i utgangspunktet ønsket seg et arbeid innenfor forlagsvirksomhet, men var blitt tilfeldig engasjert i denne avdelingen gjennom et vikarbyrå. I dag betraktet hun det som en drømmejobb. Det var hva man gjorde det til.
- En ung journalist hadde hele sitt liv ønsket seg jobb innenfor dette yrket. Hun hadde alltid likt å skrive. Journalister var dessuten alltid der ting skjedde. Dette var en yrkesgruppe som fikk i pose og sekk. Kandidatens grunnholdning var at man måtte begynne et sted for så å arbeide seg opp eller inn i et yrke. For henne selv hadde inngangsporten vært lang og smal. Starten var et engasjement for en kveld som kaffekoker, som senere ble en fast enkveldsjobb i uken for så å bli reporter for en kveld før hun videre ble reportervikar, fikk et sommervikariat og i dag er stilt i utsikt en fast stilling i den samme avisen. Dette foregikk parallelt med at hun tok Journalisthøgskolen, som for henne var en slags verktøyskole. Praksis var for henne det sentrale.

Skolen ble gjort til en verktøyskole også i den forstand at det var her hun skrev og drev research for de artikler hun hadde med og gav til desken, når hun kom til kveldsvakta på avisen. Det var ofte at det var noe spalteplass som skulle fylles, noe hun benyttet seg av. Denne kandidaten forteller hvordan hun hele tiden arbeidet bevisst strategisk. Hun visste at hun måtte få sitt navn i avisen så ofte det lot seg gjøre for at hun senere skulle kunne skrive seg inn i bedriftens stab og personalruller. Hun var også bevisst å utnytte sin vikariatposisjon til å skaffe seg et så bredt erfaringsgrunnlag som mulig.

Arbeide seg inn i virksomheten

Disse eksemplene er ikke unike, men bilder på blant annet de krav til initiativ, tilpasnings- evne, gå-på-mot og strategiske valg som yngre kandidater i dag ofte vil være stilt overfor. Mange virksomheter – innenfor vårt materiale de fleste – synes å være basert på at deres grunnlag kontinuerlig fornyes gjennom den samme infrastruktur av medarbeiderforankret oppgaveproduksjon. Arbeidstakerne bidrar til å vedlikeholde, omskape og opprettholde organisasjonen gjennom å befeste og materialisere egen nytte, kompetanse og posisjon. Det mest eklatante uttrykket for dette er når kandidater brøyter nytt organisatorisk land innenfor og for bedriften. Ut fra vårt materiale synes dette å være måten traineer skaper og skaffer seg en posisjon og stilling innenfor sin bedrift, uavhengig om det er industri, avisproduksjon eller konsulentvirksomhet. Alle tidligere traineer hadde i løpet av opplæringsperioden skapt en ny nisje for organisasjonen og seg selv gjennom å utmeisle et nytt oppgavedomene i grensesnittet mellom ulike avdelinger, divisjoner eller funksjoner. Dette bryter med en vanlig oppfatning av traineeperioden som ren opplæring knyttet til generell intraorganisatorisk hospitering og erfaringskunnskap.² Høyskolens samarbeid med kaospiloter for å konkretisere og materialisere høyskolens såkalte ”tredje oppgave” eller utadrettede samfunnskontakt er innenfor denne undersøkelsen et annet eksempel. Produktet av dette samarbeidet utgjør i denne sammenheng både konstruksjonen av en ny organisasjon og et nytt kunnskapsområde.

Ansporing og belastninger

Samtlige kandidater understreket betydningen av å være selvdreven i sitt arbeid – mest som

² Innenfor forskningslitteraturen blir dette synspunktet blant annet fremført av professor Odd Nordhaug i boken *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser. Målrettet personal- og kompetanseledelse*, Universitetsforlaget 2002

en utfordring og positiv ansporing i arbeidet. Det ble påpekt viktigheten av å kunne tolke virksomhetens behov gjennom å ta på seg og promovere utviklingsoppgaver eller bevisst gripe fatt i uløste oppgaver, etterlatenskaper og organisatoriske hull som uprøvde markeringsmuligheter. Innenfor alle sektorer og bransjer framstod årvåkenhet overfor og evne til å skape god oppgaveflyt i organisasjonen å være en vesentlig forutsetning for deres arbeids glede. Ikke minst var dette tydelig blant ansatte innenfor kommunal førstelinjetjeneste som drev forsøk med å hjelpe sosialklienter ut i arbeid.

Men denne type krav var også forbundet med noen problemer. Enkelte av våre informanter har pekt på at rammene var for løse, og at de i for stor grad var overlatt til seg selv. Disse ønsket et nærmere samarbeid med ledelsen gjennom faste rutiner for tilbakemeldinger og oppfølging. Andre opplevde at de var utsatt for en slags dobbeltbindingssituasjon, hvor stillingen de innehadde, tilskrev dem et allment krav om å ta initiativ, men hvor de samtidig opplevde stadig å møte veggen, eller at de på andre måter var plassert i et organisatorisk vakuum. En tredje gruppe, sykepleiere ved et sykehjem, opplevde det som lærerikt at de var gitt et større organisatorisk ansvar, men de oppfattet at dette innenfor det daglige arbeidet også kunne representere en merbelastning. Ved at stillingen som avdelingssykepleier her var fjernet og erstattet med et felles kollegaansvar fantes det heller ingen muligheter for å ”kapitalisere” på sitt meransvar innenfor rammen av den samme arbeidsplassen.

Krav til økonomisk effektivitet – en pådriver og begrensning

I arbeidet blir det forklart at arbeidstakeres selvkvifisering i arbeidet i dag synes å utgjøre en ny generell ramme og handlingsprogram for virksomheter. Innenfor en del virksomheter er det likevel et stykke igjen før det også blir et bevisst og aktivt handlingsprogram eller organiseringsmaksime for den løpende driften. Krav til økonomisk effektivitet synes å være både en pådriver og en hindring. Våre data peker på at lederens og arbeidsgivers tolkning av egen rolle er en viktig hjørnestein for samklang, fremdrift og suksess innenfor denne etter hvert ordinære, men samtidig ofte skjulte og lite påaktede omstillingsprosess av nye organisasjonsutfordringer i arbeidslivet.

5

ARBEIDSGIVERS VURDERING OG BRUK AV KANDIDATENES UTDANNING OG KOMPETANSE

Selv kvalifisering er ikke noe kandidaten utøver alene ut fra sitt talent og kompetanse. Det er i stor grad avhengig av hva slags type bedrift de arbeider innenfor. Arbeidsgivers holdninger til og vurdering av kandidatens utdanningsbakgrunn og kompetanse er *ikke* enhetlig. Deres vurderinger varierer med og er en del av virksomhetenes generelle profil og lokale strategi. Vi vil gjengi de ulike virksomhetssammenhenger av lokale strategier enkeltvis:

Bedrift 1: Paradoksal elitekultur

Innenfor den rådgivingsbedriften eller konsulentvirksomheten som i undersøkelsen blir karakterisert som en ”paradoksal elitekultur” er det vektlagt at utdanningen representerer et generelt fundament for kandidatens evne til å lære. Kandidatens faglige bakgrunn ble her mer eller mindre nullstilt ved ansettelse ut fra en begrunnelse av at virksomheten selv representerte et eget kunnskapsdomene uten paralleller i utdanningssystemet. Kandidatens avslutningsresultat og karakterer ble vurdert som mål på deres læringsevne. Bedriften var strengt hierarkisk organisert, hvor traineene i organisasjonens bunnskikt stod for det praktiske oppgaveansvaret, men hvor de samtidig og av samme grunn også ble trukket inn i alle sider og arenaer knyttet til den praktiske oppgaveløsningen.

Inngangsbilletten var en bratt læringskurve med høye krav til prestasjon og å bruke sin kompetanse mest mulig effektivt i forhold til varierte kundekrav og organisasjonens konsept. Omvendt tok kandidatene samtidig del i evalueringen av egne ledere som en del av organisasjonens læringssystem. Alle ansatte, inkludert toppledelsen, hadde interne coacher.

Arbeidsgivere innenfor denne bedriften ønsket en bredere grunnopplæring fra høyskoler og universitet – ”litt mer allmennutdanning på alle ledd, litt mer samfunnskunnskap og humanistisk orientering på de kommersielle studiene og litt mer resultatorientering på samfunnsvitenskap og de humanistiske fagene”. Dette ble betraktet som et nytt og viktig utdanningsgrunnlag i relasjon til arbeidslivets spesialiserte behov, orientering og sammensatte krav.

Bedrift 2: Rigid ingeniørforvaltningskultur

I forhold til de jobbsammenhenger vi har undersøkt innenfor en statlig etat, og som vi har karakterisert som en ”rigid ingeniørforvaltningskultur”, ble faglig disiplinorientering tillagt

størst vekt. Kandidatene ble rekruttert på bakgrunn av mer allmenne og formelle kriterier som karakterer, fagbakgrunn, spesialiseringsfelt, erfaringsområde og personlig inntrykk. Den kandidat blant våre informanter på dette stedet som hadde den mest utradisjonelle utdanningsbakgrunn – en mer moderne hybridutdannelse – viste store vanskeligheter med å få innpass i organisasjonen. Dette kan skyldes at denne utdanningen brøt med den vanlige utdanningsorientering og bakgrunn innenfor vedkommendes avdeling og i etaten i stort. Eller det kan skyldes andre organisatoriske forhold som at kandidaten var administrativt løst tilknyttet sin avdeling, innenfor en etat hvor oppgaveorganiseringen generelt er sterkt forankret i en toppstyrt linjeorganisasjon. Vårt inntrykk var at begge nevnte faktorer spilte inn. En annen kandidat, rekruttert på grunnlag av en fagspesialisering i tråd med bedriftens situasjon og behov, opplevde mistilpasning grunnet et uklart rapporteringsansvar relatert til en kombinasjon av kryssende jobbkrav og kryssende beslutningslinjer.

En tredje kandidat med samme kompetansebakgrunn i forhold til bedriftens utdanningsorientering og å dekke bedriftens behov var veltilpasset.

Bedrift 3: Splittet pragmatisk forvaltningskultur og paradoksal forvaltningskultur

I kommunale etatsavdelinger finner vi både en ”pragmatisk forvaltningskultur” og en ”paradoksal forvaltningskultur”. På avdelingsnivå var kandidatene rekruttert på bakgrunn av vikariat- og prosjektengasjement og ofte gjennom uformelle kanaler knyttet til faglige og sosiale treffpunkt utenfor den ordinære virksomhet. Her ble det lagt stor vekt på virksomhetsstrategisk kompetanserekuttering koplet til aktuelle oppgavebehov. Arbeidsgiver la vekt på fire typer av kompetanse: kandidatenes sosiale kompetanse, deres generelle akademiske kompetanse knyttet til analytiske og metodiske ferdigheter, deres felt- og spesialkompetanse og deres endrings- og læringskompetanse. Disse kompetanser ble vurdert som sidestilte ferdigheter i relasjon til avdelingens dialogbaserte organisasjon for oppgaveløsning. Dette gav et bredt handlingsrom for kandidatenes selvkvifisering i arbeidet. Avdelingene rekrutterte medarbeidere med variert utdanningsbakgrunn. På avdelingsnivå ble det også eksperimentert med ”coaching” av medarbeiderne som et supplement til ordinære medarbeidersamtaler.

Etatens administrative og politiske styringsstruktur la omvendt visse begrensede rammer i forhold til kandidatenes selvkvifisering, først og fremst i forhold til kandidatenes muligheter

for å oppnå fast ansettelse. Skifte av oppgaveinnhold knyttet til løpende omstillingskrav ble av kandidatene ellers i hovedsak vurdert som en utfordring.

Bedrift 4: Pragmatisk ingeniørkultur

Innenfor den eneste av våre utvalgsbedrifter som var en typisk industribedrift (et konsern innen prosessindustrien) ble det drevet oppsøkende rekrutteringsvirksomhet ved utvalgte læresteder, særlig rettet inn mot bestemte hybridutdannelse (eks. Industriell økonomi og økonomiledelse ved NTNU i Trondheim). Vi har betegnet virksomheten som en ”pragmatisk ingeniørkultur”. Av faglig kompetanse ble det her lagt vekt særlig på kandidatens generelle system- og organisasjonskompetanse knyttet til deres evne til å relatere, analysere og kombinere ulike fag- og oppgavekomponenter. Kandidatens personlige egenskaper og sosiale kompetanse ble også høyt vurdert. Allmenn resultatorientering ble av arbeidsgiver oppfattet som et selvfølgelig krav, men var ikke fokusert som et primærkrav eller et overordnet problem.

Kandidatene vi intervjuet i denne bedriften, arbeidet stort sett innenfor åpne kontorfellesskap med utstrakt samarbeid og løpende kontaktrelasjoner internt så vel som eksternt. Fortløpende dialog og tverrfaglig samarbeid var en viktig del av bedriftens arbeidsorganisering.

En arbeidsgiver fremhevet spesielt betydningen av god allmenndannelse for den praktiske utføringen av arbeidet, for eksempel at skjønnlitteratur gir et bedre språk og dermed et strategisk fortrinn. Det ble også vektlagt at det gav innsikt i erfaringer man ellers ikke har tilgang til og bidro på den måten både til å oppøve fantasi, evnen til å tenke og å stille ting i relieff.

Bedrift 5: Paradoksal medieindustrikultur

Innenfor mediebedriften / storavisen, som vi har omtalt som en ”paradoksal medieindustrikultur”, ble det av arbeidsgiverne gitt uttrykk for et splittet syn og holdninger i forhold til verdien av praksislæring og uformell, sosial innsusning og trening i virksomheten på den ene siden og betydningen av å rekruttere kandidater med høyere akademisk utdanning og formalkompetanse knyttet til strategisk kompetanseplanlegging på systemnivå på den annen. Begge former for rekrutteringsmønstre ble praktisert.

Bedriften bærer preg av å være i en overgangssituasjon, der tradisjoner av et inkluderende sosialt miljø, jobbotasjon og utbredt kollegasamarbeid lever side om side med innføring av et

strengere regime av industriell effektivitet. Bedriften har innført en traineeordning med formål å skulle promovere det sistnevnte. Traineeene var tiltenkt et kommende lederansvar og rekruttert i skarp konkurranse på bakgrunn av dokumentasjon på formelle kvalifikasjoner og bredt anlagt selvfremsstillingsseanser. Arbeidsgiver forklarte at det i dag ble rekruttert flere medarbeidere på alle nivå i organisasjonen med høyere akademisk utdanning, spesielt i forhold til rekruttering til lederposisjon var det på dette punkt skjedd en endring. Traineeordningen var i denne sammenheng en måte, der man samtidig kunne ta vare på ”praksisveien”.

Til spørsmål om krav til kompetansebredde blant journalister i relasjon til vektlegging av sosial kompetanse, faglig håndverk og kunnskap, gjennomføringsevne og administrative ferdigheter ble det pekt på at breddekompetanse var et krav journalister alltid hadde måttet forholde seg til, en selvfølgelig del av arbeidet, men at resultatorientering i dag var blitt et langt viktigere krav og aspekt enn hva det var tidligere.

Bedrift 6: Kombinert sosioteknisk pragmatisk kultur og sosioteknisk paradoksal organisasjon

Sykehjemmet innenfor vårt utvalg har vi karakterisert som å være en ”sosioteknisk paradoksal organisasjon” sett fra individsynspunkt og en ”sosioteknisk pragmatisk kultur” sett fra et systemperspektiv eller organisatorisk ståsted. Vi har verken villet betegne virksomheten som ”industriell” eller ”dialogisk” til tross for at den bærer sterkt preg av begge deler. Virksomheten etterstreber og baserer seg på et optimalisert samspill av optimalisert teknisk og sosial organisering.

Sykehjemmet har innført ny teknisk infrastruktur i form av et databasert dokumentasjonssystem for journalføring av pasientopplysninger og et dataprogram om praktiske sykepleierprosedyrer, sistnevnte koplet blant annet til en opplæringsplan. Dette fordret en annen systemkompetanse og teknisk kompetanse enn hva sykepleiere tradisjonelt sett har vært kjent med gjennom sin utdanning. Sykehjemmets krav til system- og organisatorisk kompetanse blant sykepleierne var imidlertid først og fremst forankret i et utvidet operativt ansvar for den enkelte sykepleier (med ansvar for flere avdelinger på kveldsvakter og i helger). Dette var tilrettelagt som et delt stabsansvar med blant annet felles informasjons- og vaktskiftmøter for sykepleiere på vakt. Innføringen av en dialogisk struktur og ny teknisk infrastruktur ble oppgitt å skulle understøtte hverandre gjensidig og bidra til en organisatorisk effektivisering. Sammen med blant annet sykehjemmets egenutviklede mentor- og dialogbaserte opplærings-

program for hjelpepleiere og sykepleiere under utdanning er dette bakgrunnen for betegnelsen ”en sosioteknisk pragmatisk kultur”.

Også i sin omverdenorientering var bedriften pragmatisk organisert. Virksomheten hadde blant annet strategisk rekruttert hjelpepleiere og sykepleiere med innvandrerbakgrunn og annen omsorgs- og medisinerfaring og hjulpet disse med tilleggsutdanning og å få akkreditert utdanningen de hadde med fra sine tidligere hjemland.

Begrensninger i forhold til blant annet individuelt avansement for den enkelte sykepleier er bakgrunnen for at vi også betegner den som en ”sosioteknisk paradoksal organisasjon”. Ut over ordinær sykepleierkunnskap ble det på denne bakgrunn fordret at sykepleiere ansatt ved sykehjemmet allerede hadde eller snart tilegnet seg systemkompetanse, administrativ kompetanse, teknisk kompetanse i tillegg til kollegial samarbeidsevne. For å kombinere disse krav ble det samtidig stilt store krav til individuell mestring, tilpasningsvilje og læringsinteresse.

Et mellomledernivå av avdelingssykepleiere var avskaffet. Den mest nærliggende måten som sykepleiere ved denne institusjon kunne synliggjøre sin ervervete breddekompetanse og profitere på den var ved å tre ut av virksomheten ved å søke ansettelse et annet sted.

Bedrift 7: Pragmatisk praksisrettet forvaltningskultur

Førstelinjetjenesten innenfor sosialt arbeid har vi i denne sammenheng betegnet som en ”pragmatisk forvaltningskultur”. Virksomheten drev forsøk etter mønster av den nye arbeids- og velferdsmodellen, som etter arbeidsgivers mening stilte andre krav til kompetanse blant de ansatte enn hva man tradisjonelt har hatt som fokus i sosionomutdanningen. Først og fremst stilte det krav til organisatorisk, individuelt og sosialt skjønn og evne til å agere i forhold til situasjon og fremdrift.

Et problemorienteringsperspektiv måtte erstattes av en handlingsorientering. Dette kunne også medføre at medarbeideren kanskje måtte påta seg andre oppgaver enn det som stod i bøkene eller på pensum, ble det sagt. Arbeidsgiver framholdt personlige egenskaper og egnethet som kanskje det viktigste seleksjonskriterium ved rekruttering. Ellers var det viktig med profesjonskunnskap blant annet på grunn av kommunikasjon og samarbeid med andre etater, men det ble også ansett som en fordel å ha en bred både erfarings- og kunnskapsbase representert i staben. Virksomheten hadde medarbeidere med fagbakgrunn innen både pedagogikk, psykologi, religionsvitenskap og sosialt arbeid. Det var også strategisk rekruttert

medarbeidere med innvandrerbakgrunn. Uansett fagbakgrunn ble det stilt særlige krav til medarbeidernes sosialkompetanse, praktisk systemkompetanse og resultatorientering.

Arbeidsgiver ønsket en annerledes utdanning etter mønster av medisinerstudiets klinikk tilrettelagt for den nye arbeids- og velferdsmodellen. Denne skulle på den ene siden ha en bredere orientering mot grunnlaget for den norske velferdsmodell og virkemiddelapparat, ble det antydnet. På den annen side ble det ønsket at den skulle legge mindre vekt på et tradisjonelt treningsaspekt og mer på praktisk refleksjon i tilknytning til den praktiske del av opplæringen.

Bedrift 8: Pragmatisk arkitekturfaglig forhandlingskultur

Liknende vurderinger som fremhevet av foregående bedrift ble gitt av arbeidsgiver innenfor den andre av de rådgivingsfirmaer vi har foretatt intervjuer innenfor. Virksomheten hadde en oppdragportefølje knyttet til byutvikling, stedstilpasning og landskapsarkitektur og blir i arbeidet karakterisert som en ”pragmatisk arkitekturfaglig forhandlingskultur”. Også her ble det lagt vekt på medarbeidernes evne til å håndtere relativt komplekse praksissammenhenger, blant annet knyttet til ethvert oppdrags relativt innfløkte beslutningskjeder innenfor denne bransjen.

Etter arbeidsgivers mening var arkitektutdannelsen i Norge på den ene siden for teoretisk og begrepsfiksert og på den annen side for begrenset til tegning på den praktiske siden. Det var viktig å utvikle en kompetanse som kunne kombinere ferdigheter i hvordan man gjorde ting rent fysisk med kunnskaper om hvordan man skulle få det gjort, ble det sagt. Dette representerte en erfaringskunnskap arbeidsgiver oppfattet var stort sett fraværende i studiene. Motivasjonen var å få både mer ”jordkontakt” og samtidig mer kreativitet inn i utdannelsene. Ved å bringe mer planleggerkunnskap inn i studiene ble det også skapt forutsetninger for evne til å presse grenser og å omdefinere forutsetninger, ble det hevdet. Idealet var kandidater som ble utdannet til en type erfarne unge.

Arbeidsgiver omtalte egen virksomhet og bedrift som en ”landhandel med spesielle produkter”, der sammensatte, ikke for eksklusive oppdrag var den foretrukne merkevaren. Dette krevde av medarbeiderne først og fremst praktisk sans, analytisk og metodiske ferdigheter og sosial tillit i tillegg til disiplinbasert flerfaglighet og gjennomføringsevne.

Grunnet stabile oppdragsrelasjoner ble det stilt lave krav til medarbeidernes orientering mot akkvisisjon og økonomisk gevinst for bedriften, slående lite for en bedrift innen arkitektbransjen. Fokus var kontinuerlig oppgavefokus for læring.

Bedrift 9: Pragmatisk arkitekturfaglig elitekultur

Det andre av rådgivingsfirmaene med basis i arkitektbransjen innenfor vårt utvalg har vi betegnet som en ”pragmatisk arkitekturfaglig elitekultur”. Ut fra et motto om ”tetthet, mangfold og mulighet” hadde virksomheten skapt en profil av nye grensesnitt mellom arkitektur, interiørdesign, byplanlegging og prosjektering blant annet i form av lokalisering, planlegging og utforming av åpne kontorlandskap for store virksomheter. ”Pakken” inkluderte også interne omorganiseringsprosesser og visjonsverksteder knyttet til slike prosjekteringer.

Firmaet utmerket seg ved å ha en bred og profilert orienteringsflate og tilsvarende bred og profilert kunnskapsbase. Det ønsket også å rekruttere utradisjonelt. De hadde ansatt en kaospilot med ekstraordinære erfaringer knyttet til prosessforhandlinger mellom elitekonsern for å bringe inn andre former for metodekunnskap enn tradisjonelt akademiske. Arbeidsgiver fremhevet kaospilotutdanningens praktiske grep og fantasi, inkludert metoderefleksjon og metodemangfold, som viktige redskaper i forhold til den type prosjekteringer de var involvert i, og som av arbeidsgiver ble vurdert at annen utdanning i dag ikke kunne tilby. Kaospiloten var gitt et prosjekt- og resultatansvar på linje med andre medarbeidere og samarbeidet på tvers i organisasjonen med oppdrag på ulike arenaer av ulikt innhold. Av og til kunne det likevel skorte litt på vanlig forretningssans eller framferd, fikk vi vite. Det hadde også vært visse kompetansestrider i forhold til andre profesjoner i virksomheten. Ved intervjuet hadde kandidaten vært ansatt i virksomheten i tre år, det vil si over en buffersone av to år som i firmaet var gitt alle nye medarbeidere i forhold til å dokumentere deres regningssvarenhet og nytte.

Bedriften grenser opp mot å være en paradoksal organisasjon. Den er eliteorientert, resultatorientert og relativt hierarkisk. Samtidig er den åpen i sin omverdenorientering og fremhever tverrfaglig samarbeid og betydningen av å løse eventuelle interne konflikter gjennom dialog. Med utgangspunkt i den arbeidsrelasjon som var fokus for vår undersøkelse framtrer bedriften som pragmatisk eliteorientert – til en viss grad i seg selv et paradoks.

Bedrift 10: En pragmatisk, strategisk allianse

Denne virksomheten er i utgangspunktet strengt tatt ikke et ordinært ansettelsesforhold innenfor en bedrift, men en oppdragsrelasjon av to selvstendige parter. Kunde-leverandør-relasjonen mellom høyskolen og to kaospiloter har vi karakterisert som en ”pragmatisk, strategisk allianse”.

Også i denne sammenheng var det tiltro til kaospilotenes særegne prosesskompetanse som var bakgrunnen for rekrutteringen. Et institusjonsinternt arbeid for å samordne og legge til rette for en annerledes utadrettet virksomhet gjennom nye former for samfunnskontakt pålagt høyskolen gjennom blant annet Kvalitetsreformen var gått i stå og trengte et puff utenfra. Oppgaven var stor. Det skulle etableres nye former for intraorganisatorisk samarbeid i tillegg til nye eksterne interorganisatoriske samarbeidsrelasjoner. Oppdragsgiver vurderer kaospilotenes kompetanse som ekstraordinær i forhold til å skape gode rammer og rom i utviklingsforløp og beslutningsprosesser: ”de er kjempeflinke på allslags in-between greier”. Samarbeidet med disse medførte, hva oppdragsgiver kaller, et organisasjonsrom for organisasjonsdannelse, noe hun tillegger en særlig kvalitet og mener skiller denne type kompetanse fra annen utdanning samt konsulentvirksomhet.

Oppdragsgiver fremhever at samarbeidet på denne måten har gitt henne ”både i pose og sekk”. Gjennom de rammer som ble utviklet og etablert, var det skapt en infrastruktur av ulik type av virksomhet, samarbeidsrelasjoner og prosjekter. Det gav også kunnskap om grenseflater mellom kunnskapsområder og mellom organisasjoner, herunder hvordan ny kunnskap vokser fram innenfor og på bakgrunn av slike grenseområder. Samme form for kunnskap om knoppskyting av kunnskapsområder og kunnskapsbehov ble i dag anvendt innenfor andre prosjekt og oppdrag. Til sist hadde relasjonen også gitt kunnskap om organisasjonsdannelse som sådan gjennom å følge og få innblikk i kaospilotenes egen organisasjonsetablering og bedriftspraksis, en kunnskap som både kunne anvendes på eget prosjekt og i forhold til andre samarbeidende bedrifter og virksomheter.

Samarbeidet med kaospilotene hadde ved intervju tidspunkt pågått over et par år. Tross gode erfaringer ble dette likevel opprettholdt innenfor saks- og tidsavgrensede prosjekter for å bevare både kontinuitet og distanse. Kunde-leverandør-forholdet innenfor avgrensede prosjekt gav muligheter, ble det sagt, både for å sette foten ned der hun så mangler, noe det hadde vært et par tilfeller av, samtidig som det opprettholdt en kontinuerlig fornyende læringsrelasjon i utvekslingen av nye prosjekt og gjentatt utprøving av erfaringer.

Implikasjoner og funn

I undersøkelsen ble det stilt spørsmål til arbeidsgiver om kompetansekrav i arbeidet, om kandidatene vi intervjuet skiller seg fra andre medarbeidere, om utdanningspreferanser og synspunkt, og om arbeidsgiveren gjennom ansettelse eller engasjement av kandidaten fikk som forventet. Materialet indikerer følgende:

- Kompetansebehovene er kontekstrelatert, avhengig av oppgaveinnhold, ledelse og organisasjon på den enkelte arbeidsplass
- Det etterspørres en kompetansebredde i form av flerfaglighet, erfaringsbredde og en kombinasjon av sosialkompetanse, faglig kunnskap, administrative ferdigheter og resultatorientering / gjennomføringsevne i alle bedrifter, enkelte etterspør også en bredere allmenndannelse som faglig klangbunn
- Virksomhetene er forskjellig mer ved deres "takhøyde" og tillit enn ut fra kravsbredde
- Krav til organisasjonslojalitet er erstattet av krav og behov for organisatoriske kjøreregler
- Nye og viktige "kjøreregler" påpekt av arbeidsgivere omfatter et bredt register av kompetanse: timelisteføring, språklig formidling, forutsigbarhet, kommunikasjon, sosial tillit, respekt
- Såkalt utradisjonelle kombinasjoner av utdanningsbakgrunn og oppgaveinnhold er vanlig
- Akademiske utdanninger er mer og mer etterspurt og er plastiske
- Det etterspørres større grad av praktisk refleksjon som supplement til eller erstatning for mer tekniske former for praksistrening i profesjonsutdanningene
- Kaospiloter vurderes å ha en ekstraordinær kompetanse i prosesskunnskap for kunnskapsinnovasjon og spill mellom ulike kunnskapsområder og grenseflater
- Kandidater med hybridutdannelse mellom ingeniør- og økonomifag (i alt tre) markerer seg som henholdsvis svært godt og svært dårlig integrert på sin arbeidsplass
- Evne til å relatere og kombinere kunnskap er en generelt etterspurt kompetanse
- Det etterspørres en utdanningsprofil som gir "erfarne unge", et kompetansekrav som synes typisk for de generelle krav til selv kvalifisering i arbeidslivet
- Kandidatene forklares av arbeidsgivere stort sett å skille seg fra andre medarbeidere ut fra sitt personlige talent, mer sjeldent ut fra bestemte utdanningspreferanser eller krav til formelle kvalifikasjoner

- Arbeidsgivere hevder som regel at de har fått ”mer enn forventet”, en vurdering som støtter opp under kandidatens beskrivelser av en selvkvifisering i arbeidet
- En vurdering av om kandidatene har en utdanning er på ”samme nivå”, på et ”høyere nivå” eller på et ”lavere nivå” enn aktuelle kompetansekrav i arbeidet, slik dette ligger til grunn for blant annet Kandidatundersøkelsene, er rigide kategorier som ikke fanger kompleksiteten i arbeidets kompetansekrav, slik det beskrives av arbeidsgivere
- Det stilles generelt mer spesifiserte behov og krav av arbeidsgivere overfor profesjonsutdanninger enn overfor akademiske utdanninger
- Arbeidslivet og arbeidsgivere kan best synliggjøre sine kompetansebehov overfor høyskoler og universitet gjennom praktisk samarbeid, i tråd med den praktiske forankring og løpende utvikling av kompetansebehovene innenfor andre oppgaveløsninger
- Selvkvifisering har best vilkår, der arbeidsgiver har behov for og ser nytten av å synliggjøre og identifisere organisasjonens og den enkelte medarbeiders kompetanse.

6

KANDIDATENES BRUK AV SINE UTDANNINGSFORUTSETNINGER OG KOMPETANSE

På grunnlag av kandidatens beskrivelser av deres bruk av deres utdanningsforutsetninger, kvalifikasjoner og kompetanser er det foretatt et begrepsmessig skille mellom *ulike former for selvkvifisering* i arbeidet. Det skilles mellom fire læringsforutsetninger og system: et nivå av inngangsforutsetninger, et læringssystem av *enkel og elementær kunnskap*, et læringssystem av *utvidet læring* og et læringssystem av *kompleks læring*. Skillet mellom enkel, utvidet og kompleks læring er også gitt betegnelsen et ”rigid”, et ”paradoksalt” og et ”pragmatisk” læringssystem. Begrepsmessig er det slik satt et skille når det gjelder ulike former for selvkvifisering og læring som tilsvarer den analytiske inndelingen av ulike dominante karaktertrekk når det gjelder ledelse, kompetansekrav, rekruttering og organisasjon mellom virksomhetene.

Skillet mellom rigide, paradoksale og pragmatiske organisasjonsformer på den ene side og rigide, paradoksale og pragmatiske læringssystem på den andre er imidlertid bare delvis sammenfallende. I undersøkelsen er det sett eksempler på at kandidater opererer ut fra og delvis innenfor et utvidet, paradoksalt læringssystem, hvor andre organisasjonsforhold

samtidig er rigide og begrensende. I en annen kontekst ville samme kandidat med samme forutsetninger og orientering kunne ha operert innenfor og bidratt til etableringen av et pragmatisk læringssystem. Omvendt er det også sett eksempler på at arbeidsgivere ser egen nytte i og tar ansvar for kandidaters selvkvalifisering i arbeidet på en måte som understøtter og fremmer kandidatens enten enkle, utvidete eller komplekse læringstilgang og forutsetninger. Arbeidsgiver kan i slike sammenhenger i utgangspunktet være den som er mest innrettet mot et pragmatisk læringssystem.

Grunnlaget for inndelingen mellom rigid, paradoksalt og pragmatisk læringssystem er den aktuelle bruk av kompetanse, måten denne omsettes, innrammes og sirkulerer. Kompetanseformer og ikke organisasjonsformer er i fokus.

Skillet mellom de ulike læringssystem kan summeres til følgende:

Inngangsforutsetninger

Inngangsbetingelsene, eller læringens primærforutsetninger, er først og fremst de formelle betingelser og generelle organisatoriske rammer for selvkvalifisering og bruk av kompetanse i virksomhetene. Det dreier seg om allmenne vilkår for selvkvalifisering: deltakelse, innslusing, aktivitet, tillit og talent. Det dreier seg også om at selvkvalifiseringen er tilskrevet en grensenytte for bedriften, og at kandidaten får supplere virksomhetens kunnskapsbase som bidragsyter av ny / nye grenseflater.

Overordnet dreier det seg om å være innenfor eller utenfor virksomhetens ressursbase og verdisirkulasjon. Dette nivå er den ramme som i grove trekk på den ene siden er knyttet til kandidatens personlige forutsetninger og på den annen side til organisasjonens særpreg i forhold til ledelse og styring. Det kan også dreie seg om utdanningsinstitusjoners tilrettelegging for selvkvalifisering og kompetanseutvikling enten dette handler om utbud av studie- og kurstilbud, mulige adgangsbegrensninger til studier eller andre former for etter- og videreutdanningsmuligheter, eller invitasjon, deltakelse og initiativ til ulike former for interorganisatorisk samarbeid og innovasjonstiltak.

Elementær læring

Nivået av elementær læring er det læringssystem som vanligvis forbindes med omsetting av kompetanse og læring i arbeidslivet innenfor kompetanse- og utdanningspolitiske sammenhenger. Det dreier seg om sakskunnskap eller for eksempel en bestemt teknisk kompetanse

anvendt innenfor en definert oppgavekontekst. Typisk for denne form for læring er kompetanseplanlegging utført på bakgrunn av gapsanalyser. De fleste virksomheter av ”industrielt” tilsnitt har rutiner og / eller system for denne type kartlegging og oppfølging av kompetansebehov. Det kan også være forbundet med løpende, kanskje mer uformelt ”on-the-job-training” knyttet til nye kunde- eller brukerbehov.

Denne form for læringssystem er slik sett *den mest elementære* i arbeidslivet. Vi kan også kalle det *arbeidslivets elementærkunnskap*. Det dreier seg strengt tatt ikke om læring, men om applisering av kompetanse i forhold til eller på et produkt. Læringsformen er i første rekke *produksjonsrettet*.

Læringssystemets base er basalviten i form av fagkunnskap, feltkunnskap, teknisk viten eller andre krav til informasjon. Samtidig forutsetter dette imidlertid også et visst monn av skjønn og talent. Vi har derfor kalt denne læringsformen begrenset, situativ læring. Appliseringsmåten – oppgavekravene og kunnskapsproduksjonsbetingelsene – er ikke alltid umiddelbart gitt. Den er likevel ikke utforskende, men rigid rettet mot den umiddelbare appliseringsverdi.

Innenfor denne undersøkelse gir flesteparten av kandidatene uttrykk for at de kan bruke sin utdanningsbakgrunn som informasjons- og kunnskapsbase i arbeidet. Mange har også deltatt på kurs i bedriftens regi som en del av deres selvkvalifisering. Samtidig er det få av dem som arbeider innenfor et avgrenset og på forhånd definert saksfelt.

Kunnskap innenfor rammen av enkel, elementær læring er den kunnskapsform som er mest ”håndfast”, men mest forgjengelig.

Utvidet læring

Nivået eller læringssystemet for utvidet læring kan enkelt kalles *arbeidslivets pedagogikk*. Her dreier det seg om kombinasjon av kunnskapselementer i forhold til en oppgaveløsning eller sakskompleks. Dette er et læringssystem som særlig vil være knyttet til oppgaver, der premissene er mer eller mindre definert, men hvor løsningene er åpne. I arbeidslivet er dette en læringsform og et læringssystem som får stadig større utbredelse. Denne utbredelse er et viktig fundament for fremveksten av nye former for selvkvalifisering i arbeidet.

En modell for dette læringssystem er ”den reflekterte praktiker”. Det vil si, det forutsettes og kreves en reflektert distanse til oppgaveløsningen, i dette tilfellet gjerne formidlet av et distanserende element av kontrasterende og / eller supplerende verktøy, metoder eller teorier. Fokus innenfor dette læringssystem er i første rekke *kunnskapsutvikling* gjennom læring og

tilpasning, en *læringsarena for oppgavedefinisjon og produktutvikling*, ikke applikasjon, nytte, avkastning og produksjon.

Vi har betegnet det som et læringssystem for fremme av og under forutsetning av systemkunnskap til forskjell fra elementær situativ læring. Læringssystemet er paradoksalt i den forstand at oppgavedefinisjonen er både lukket og åpen og vil kreve større grad av tolkning samt bruk av forskjelligartet kunnskaps- og læringsmedier i tillegg til den nødvendige basiskunnskap av områdekunnskap og saksfeltinformasjon.

Innenfor undersøkelsen kommer dette blant annet til uttrykk på følgende måter:

- i kandidatenes verdsetting og bruk av sin metodekunnskap på uforutsette og nye felt (særlig blant samfunnsvitere)
- i kandidaters redefinering av sitt kunnskapsgrunnlag gjennom oversettelse til nye anvendelsesområder og bruksmåter
- i konstruksjon og sammenlikning av ulike prosessverktøy
- i bruk av tilfeldig kunnskap innenfor andre saksdefinerte rammer for annerledes bruk
- i bruk av ”hobbyferdigheter” innenfor en ny fagorientering
- i bruk av allmenndannelseselementer – som skjønnlitteratur, kunnskap om arkitektur og design m.m. – som kontrasterende ramme og supplement til annet fagfelt eller jobbmråder
- i sammenholdning og analyse av ulike typer av informasjon og kunnskapselement for gjennomføringen av enkle og mer sammensatte oppgaver
- i traineers utpensling av nye spesialiseringsfelt og jobbmråder gjennom kombinasjon av gammel og ny kunnskap innenfor en bevisst bruk av ulike lærings- og kvalifiseringsmuligheter i traineeprosessen.

Utvidet læring forutsetter slik sett en *metakompetanse*, en kompetanse som utvikles gjennom gjentatt utprøving og forsøk. I sin oppbygning og karakter er dette en læringsform og kunnskap som mer robust enn kunnskapsformer knyttet til elementær læring.

I bruken av denne type metakompetanse er det liten eller ingen forskjell når det gjelder kandidatens fagbakgrunn og utdanning. Kun komponentene eller variasjonsmåtene er forskjellig.

Kompleks læring

Kompleks læring er på sin side tett knyttet til *organisasjonskunnskap om praktisk kunnskapsorganisering*. Vi har kalt det en *infrastruktur for læring*. Det dreier seg om en inkluderende arbeidsorganisering, der løpende kompetanseutvikling, organisasjonslæring og kandidatenes selvkvallifisering løper sammen.

Vi har å gjøre med åpne, relativt ”flatt” organisert, refleksive organisasjoner og lærings-sammenhenger. En generell handlingsmaksime om kandidaters selvkvallifisering i arbeidslivet er et handlingsprogram, eksistensberettigelse og eksistensgrunnlag for bedriften selv.

Forskjell mellom ledelse og medarbeidere framtrer først og fremst begrunnet i å kunne opprettholde et organisatorisk og individuelt handlingsrom. Det vil si, det primære er å sikre et organisatorisk relasjonelt rom for læring, fleksibilitet, utvikling og mangfold. Erfaringslæring og innovasjon er læringssystemets primære modus.

Den gjensidige avhengighet mellom arbeidsgiver, eventuelt oppdragsgiver, og kandidat er motivert ut fra at både oppgavedefinisjon og oppgaveløsning er åpne. Det dreier seg om oppgaveløsninger og oppgavedefinisjoner uten forbilder eller fasit, hvor også *rammen* for oppgaveløsninger er under utvikling og utprøving.

Av de tre læringssystem er dette det som er klarest omverden- og kontekstrelatert, internt og eksternt åpent, praksisorientert og selvforandrende. Dets logikk er slik verken et ”enten / eller” som innenfor elementærlæringens fungerer / fungerer-ikke prinsipper, og som ofte vil bestå av fragmentarisk kunnskap, eller et ”både – og” som i det utvidete, kontrasterende og relasjonelle læringssystem, og som vanligvis kun utøves i relasjon til enkeltoppgaver, men et system for løpende organisasjonsdannelse og oppgaveorganisering – et pragmatisk ”så vel som” av inkluderende aktiviteter, kunnskap og formål.

Læringssystemet er utprøvende, forbedringsorientert og selvrefleksivt, et læringssystem som materialiseres og utvides gjennom gjentatt refortolkning og læring.

Innenfor rammen av denne undersøkelse framstod kaospilotutdannelsen å være den som gir de beste forutsetninger for deltakelse i innovative læringssystem i arbeidslivet, kanskje også fordi disse var engasjert innenfor mer utradisjonelle og ennå udefinerte jobbmråder og oppgaver. Kaospiloter viste en kompetanse i å skape rom for læring. Innovativ metodisk praksis på individ og organisasjonsplan er innenfor undersøkelsen samtidig ikke begrenset til kaospiloter alene. Gitt gode rammer – blant annet god ledelse – er dette en kunnskap som praktiseres innenfor flere fag- og profesjonssammenhenger. Et fokus på gjentatt perfek-

sjonering av handlingsbetingelser gjennom kontinuerlig erfaringslæring og reflektert beslutningspraksis, slik dette kommer til uttrykk innenfor virksomheter knyttet til kommunal sosialtjeneste på den ene side og stedsfornyelse / landskapsarkitektur på den andre representerer i denne sammenheng både interessante og viktige eksempler. Høyskolens egen praktisering av samarbeidsledelse og endringsledelse innenfor den angitte kontekst framstår på samme måte som eksemplarisk.

Denne tredje hovedform for læring er i første rekke *relasjonell* og kan kort karakteriseres som *arenarydding*, inspirert av det begrep som ble anvendt innenfor en av de deltakende bedrifter. Som metakompetanse knyttet til utvidet læring er denne robust, idet den støttes oppe av en organisatorisk infrastruktur, men er også sårbar av samme grunn overfor forandringer i denne. En infrastruktur for læring fungerer best, når den er selvfølgelig, når den så å si er usynlig eller ikke kan skilles fra andre aktiviteter.

Implikasjoner og funn

Kandidatenes bruk av sin kompetanse og utdanningsforutsetninger innenfor ulike oppgaveløsninger kan slik summeres til følgende:

- Det må skilles mellom elementærkunnskap, metakompetanse og arenarydding, slik det må skilles mellom enkel, utvidet og kompleks læring
- Kandidatenes fag- og utdanningsbakgrunn gjør ingen avgjørende forskjell i deres bruk av henholdsvis elementærkunnskap og metakompetanse
- Kaospiloter har muligens bedre forutsetninger enn kandidater med annen fagbakgrunn til å initiere og legge rammer for læring og arenarydding i organisasjoner
- Reflektert praksis og erfaringslæring fremmer metakompetanse og kompetanse i arenarydding
- Akademisk metodekunnskap og refleksjon framheves som en nøkkelkvalifikasjon for fremme av metakompetanse for relevant kunnskapsapplikasjon
- Elementærkunnskap er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for kunnskaps- og organisasjonsutvikling i virksomheter
- Organisasjoners beslutningsstrukturer og ledelse setter rammer for den individuelle og organisatoriske kunnskapsutvikling
- Personlige preferanser og egenskaper kan bestemme valg av læringssystem på individnivå

- Selvkvalifisering gir størst utbytte, der selvkvalifisering er et delt, gjensidig anliggende mellom virksomhet og medarbeider
- Kandidaters kunnskapsmangfold, læring og selvkvalifisering praktisert som meta-kompetanse og arenarydding er en ressurs for virksomheten for god oppgaveløsning, organisatorisk endringskompetanse og innovasjon
- Utdanningsinstitusjonene og utdanningspolitikken på høyere nivå har tradisjonelt vært rettet mot elementærkunnskap og elementære læringsformer innenfor profesjonsutdanningene og fremming av utvidet læring og metakompetanse innenfor akademiske utdanninger, et skille som i dag utfordres av krav og praksis i arbeidslivet
- Mye av kompetansepolicyen innenfor og i relasjon til arbeidslivet er relatert til elementær læring og distribusjon av elementærkunnskap
- Det er behov for en kompetansepolicy som bevisst forholder seg til virksomheters ulike behov for henholdsvis elementær læring og elementærkunnskap, utvidet læring og metakompetanse samt kompleks læring og arenarydding

7

KANDIDATENES FORVENTNINGER TIL OG MØTE MED PRAKSIS

Undersøkelsen har primært et oppgavefokus. Kandidatene er i den forbindelse bedt om å gjøre rede for deres oppgaveinnhold, jobbutførelse samt forventninger og forutsetninger i møte med praksis.

En overordnet observasjon er at det er lite som skiller kandidatens og arbeidsgivers beskrivelser og vurderinger når det gjelder jobb- og oppgaveinnhold. Få av kandidatene oppfattet seg som mistilpasset i arbeidet i relasjon til jobbinnholdet.

Andre begrunnelser for tilpasning og mistilpasning i arbeidslivet enn jobbinnhold

I relasjon til Kandidatundersøkelsen resultater om kandidaters tilpasning og mistilpasning i arbeidet var det særlig slående at blant informantene som var utdannet innenfor humanistiske fag ble det gitt uttrykk for stor grad av jobbtillfredsstillelse og positiv overensstemmelse mellom jobbkrav, utdanningsforutsetninger og forventninger. Dette kan ha sammenheng med at utvalget i denne undersøkelse er svært lite og ikke representativt, men kanskje skjevt, eller

det kan skyldes at det generelle oppgavefokus i undersøkelsen på en annen måte har brakt fram den aktuelle bruken av kompetanse, også om denne i utgangspunktet bare delvis tilsvarte jobbinnholdet. Flere av disse informantene gav uttrykk for at de nettopp ikke forventet et sammenfall.

Et fokus på et selvkvalifiseringsperspektiv vil slik muligens kreve andre kategorier for kandidaters overgang og tilpasning til arbeidslivet. I den grad kandidater – uavhengig av fagbakgrunn – gav uttrykk for momenter av mistilpasning i forhold til sin jobb, var dette derimot mest forbundet med andre organisatoriske rammebetingelser. Her nevnes særlig problemer knyttet til midlertidig ansettelse. Et annet moment som av enkelte trekkes fram er at krav til resultatorientering på individ- og organisasjonsnivå bidrar til å skape grådige og grenseløse arbeidsbetingelser.

Praksissjokk eller utdanningsskuffelse?

Overgangen mellom utdanning og arbeidsliv blir ofte beskrevet i termer av ”praksissjokk”, hvor en slik betegnelse gjerne forutsetter at det skal være likhet, sammenfall og / eller et kontinuum mellom utdanning og arbeidsliv. En slik form for linearitet problematiseres av denne undersøkelse. Der kritikk i noen grad blir reist i forhold til utdanningsinsituasjonenes praksisorientering, er dette først og fremst innenfor og i relasjon til profesjonsfagene – men også dette er variert.

Den ene sykepleieren vi har intervjuet, som har hele sin utdanning fra Norge, var opptatt av at utdannelsen hadde gitt henne et for snevert praksisgrunnlag og praksiskunnskap. Det meste av hennes praksisperiode var hun tilknyttet en spesialistavdeling innen indremedisin. Vanlig praksis var, etter hva vi forstod, en hospitering innenfor flere avdelinger og fagområder. På den annen side var samme kandidat opptatt av at hun hadde fått god veiledning under utdanningen på sykehjemmet, hvor hun fremdeles arbeidet. Vedkommende ville heller bruke betegnelsen ”utdanningsskuffelse” enn praksissjokk.

Kritikk av et teoretisk dialogbegrep

En sosionom ansatt innenfor sosialtjenesten la størst vekt på utdanningens begrensninger når det gjelder praksisforståelse. Vedkommende kritiserte at utdanningen innenfor sosialt arbeid i for stor grad vektla en problemorientering i stedet for handlingsorientering og for stor grad av empati og omsorgsrasjonalitet i stedet for kunnskap om praksisbetingelser og praktisk brukerorientering. Vedkommende oppfattet at undervisningen i for stor grad var rettet mot et

teoretisk dialogbegrep. I praksis medførte dette ofte til en form for dobbeltbindingssituasjon, ble det sagt, med en stor bølge av empati liggende på ens skuldre og lite rom i arbeids-situasjonen for annet enn stort sett å skrive vedtak og telle penger.

På samme måte som sin arbeidsgiver ønsket denne kandidaten et bredere innslag av erfaringslæring inn i utdanningen.

Praksisidealisme

En journalist i mediebedriften / storavisen kritiserte på liknende vis journalistutdanningen for å være for idealistisk og praksisfjern. Den gav svært begrenset støtte til de praktiske dilemmaer og utfordringer man i praksis og ofte daglig var stilt overfor, for eksempel å skulle gi ”ansikt” til et oppslag om en ulykke, ble det hevdet. Pressens ”vær-varsom-plakat” utgjorde i denne sammenheng en altfor allmenn og abstrakt ramme. Vi forstod på vedkommende at skolen opererte innenfor en spenning, der profesjonsorienteringen på den ene side var rettet inn mot å skulle ”redde verden” og på den andre siden var ”for jålete” til å ta opp daglige, praktiske etiske problem og heller ikke gav noen forberedelse til eller forståelse av for eksempel kjendisjournalistikk eller underholdningsjournalistikk, som var områder der unge kandidater ofte fikk jobb. Til slutt ble det understreket betydningen av veiledning innenfor jobbsituasjonen av yngre medarbeidere med usikre ansettelsesbetingelser som en viktig supplerende form for ”praksislæring”.

Akademikere er ambivalente

Få kandidater med akademisk utdanning kommenterte studienes praksisorientering, og de få som uttalte seg gav uttrykk for en ambivalens. På den ene side ble det uttrykt ønsker om større grad av praksisorientering inn i utdannelsene – av en jurist større vektlegging av praktisk forvaltning, av en kriminolog mindre vekt på århundregamle teorier – samtidig satte de begge pris på den fordypning og teoristudier de begge hadde som viktige deler av sine studier, henholdsvis retthistorie og filosofi, delvis også i forhold til sine nåværende jobber. En tredje kandidat foreslo dannelsen av et tilleggsstudium etter hovedfag / mastergrad etter mønster av ”Prosjektforum” ved Universitetet i Oslo som et fast påbygnings- og overgangsmodul. Flere kandidater understreket videre betydningen av veiledning og ”coaching” som en viktig del av deres praksislæring og faglige utvikling.

Implikasjoner og funn

Vårt materiale indikerer følgende om kandidaters forventninger til og møte med praksis:

Allmenne organisatoriske ramme- og arbeidsbetingelser har større betydning for kandidatens tilpasning eller mistilpasning til arbeidslivet enn forholdet mellom fagbakgrunn og jobbinnhold og bør tillegges større vekt i undersøkelser av overgangen mellom utdanning og arbeidsliv

Begrepet ”praksissjokk” kan være et utdanningspolitisk tilslørende begrep

Kandidaters kritikk av utdanningsinstitusjonenes retter seg både mot større grad av variasjon innenfor praksislæringen og en idealistisk og upraktisk praksisforståelse innenfor teoriundervisningen, særlig gjelder dette kandidater med profesjonsutdanningsbakgrunn

Veiledning – og eventuelt rutiner for ”coaching” – gir gode betingelser for jobbtilpasning og selvkvalifisering i arbeidet uansett utdannings-, fag- eller profesjonsbakgrunn, og bør i like stor grad tilbys midlertidig som fast ansatte medarbeidere

8

KOMPETANSEPOLITISKE IMPLIKASJONER – PERSPEKTIVER OG KONKLUSJON

Denne undersøkelse indikerer at overgangen mellom utdanning og arbeidsliv er et produkt av et samspill mellom arbeidsgivers invitasjon og kandidatens initiativ. Dette setter bestemte forutsetninger av utdanningspolitisk og kompetansepolitisk art. Først og fremst kreves et utvidet samarbeid mellom utdanningssektoren og arbeidslivet om nye kunnskaps- og kompetansepolitiske utfordringer. Uten et tettere samarbeid kan ikke de høyere utdanningsinstitusjoner utdanne for et arbeidsliv i stadig endring og omstilling.

Men en slik tilpasningsvilje må gå mer enn bare en vei. Denne undersøkelsen indikerer at det kan være viktig innenfor en kompetansepolitisk omstilling at utdanningsinstitusjoner beholder sin egentyngde, egenart og forskjellighet. Arbeidsgiveres krav til en multikompetanse og kandidaters bruk av ulike kunnskapsformer og kunnskapselement for selvkvalifisering i arbeidet bærer vitne om dette. Dette inkluderer et bredt kunnskapsrepertoar, inkludert rom for allmenndannelse og evne til å refortolke og lære.

Viktigheten av å bevare en åpen relasjon understrekes av enkelte kandidater innenfor denne undersøkelse også på et mer praktisk plan. Flere beklaget at Kvalitetsreformen hadde skapt nye barrierer for tilbakekopling og parallelle studier gjennom innføring av høye studieavgifter for deltidsstudenter samt fremmøteplikt. For kandidater i arbeid var Kvalitetsreformen blitt en praktisk hindring for videre selvkvalifisering, en grensebetingelse som ikke ble innfridd.

Motsatt indikerer denne undersøkelse ut fra liknende premisser at det også vil være behov for en kompetansepolitikk som retter seg mot arbeidslivet. Først og fremst vil det være viktig å videreutvikle Kvalitetsreformens intensjoner om interorganisatorisk samarbeid. Vi slutter oss til rapporten fra "Mønsterbryterne" (Utdannings- og forskningsdepartementet) som fremsetter tre hovedstrategier for en kommende kompetansepolitikk: 1) Skape flere lærende virksomheter, 2) Økt samhandling mellom arbeidsliv og utdanning, og 3) Et mer inkluderende kunnskapssamfunn. I rapporten hevdes det blant annet: "Å omsette kunnskap til verdiskaping handler både om *bedriftens egen organisering*, om hva slags *miljøer og nettverk* bedriften inngår i, og om *rammebetingelsene* gir bedriften tilstrekkelige insentiver for å utvikle og anvende de menneskelige ressurser".³

Sett på bakgrunn av denne undersøkelse vil vi tilføye viktigheten også av de *interne* rammebetingelser, blant annet betydningen av virksomhetenes ledelseskultur. En vesentlig forutsetning for kandidaters selvkvalifisering i arbeidet – og dermed bidrag til bedriftens verdiskaping – er blant annet arbeidsgivers tillit til kandidatens talent. Både tillit og talent fremtrer som primære forutsetninger for selvkvalifisering, kompetanse- og kunnskapsutvikling i arbeidslivet. Det kan slik også være behov for en kompetansepolitikk som retter seg mot arbeidslivets ledere. Det finnes ingen standardløsning eller pakkeløsninger for en samordnet kompetansepolitikk. Varen må også leveres daglig i det løpende arbeidet.

Kompetansepolitikk er langt mer enn strukturplanlegging.

Denne undersøkelse peker først og fremst på at det kan være behov for at kompetansepolitikken innhold i større grad differensieres og nyanseres. Undersøkelsen peker på verdien og betydningen av ulike læringsformer i arbeidslivet – og deres samspill. Kompetansepolitikken begrenses og blir snever og stagnerende om den begrenses til elementær læring og distribusjon av elementærferdigheter og elementærkunnskap. Økt fokus på måter læring og selvkvalifisering i praksis foregår på i arbeidslivet gir innsikt i andre mer innovative

læringsformer i arbeid, deres variasjon, forutsetninger og særpreg. Vi har i denne sammenheng valgt å skille mellom elementær, utvidet og kompleks læring. En viktig oppgave innen kompetansepolitikken vil være å utvikle en praktisk og teoretisk kunnskap om variasjonen av slike typologier eller grunnformer av ulike lærings-, organisasjons- og kunnskapsbetingelser.

Dette bidrag fokuserer i denne sammenheng primært på virksomhetsnivå – og på individets selvkvalifisering i arbeidet. Det vil være behov for videre forskning og undersøkelser av en tilsynelatende ny og lang overgang mellom studier og arbeidsliv, blant annet som et supplement til og nyansering av kompetansepolitiske strategier rettet inn mot arbeidstakeres etter- og videreutdanning. Effekten og bruken av individuelle opplæringsplaner på den ene siden og interorganisatorisk læringssamarbeid innenfor rammen av Kompetanseutviklingsprogrammet på den annen vil blant annet kunne studeres innenfor et slikt perspektiv. Det vil også være behov for oppfølgende fordypnings- og breddestudier av kunnskaps- og læringsformer i arbeidslivet av mer allmenn karakter. Til sist vil det være behov for en oppfølgende, sammenliknende og mer fordypende studie av læringsformer innenfor utdanning og arbeidsliv, for eksempel relatert til utvalgte profesjoner og / eller praksissammenhenger i endring.

³ ”En ledende kompetansenasjon? Behov og muligheter for en mer samordnet kompetansepolikk. Sluttrapport fra Mønsterbryterne, et prosjekt i Utdannings- og forskningsdepartementet”