

Pernille Bottrup, Birgit Hjermov, Vibeke Andersen:

**Forskellige Virksomheder - forskellige krav.
Virksomhedstyper, almen kvalifikationer og læringsrum.**

Roskilde Universitetsforlag, 1998. 159 sider, ISBN 8778670780. Kr. 115,00

Endnu en bog om kvalifikationer!

Jeg har aldrig forstået at forretninger, der ansætter personale, der intet ved om produkterne overlever ret længe. For mig har det altid været åbenlyst, at tilfredse kunder skabes gennem fagligt vejledende betjening, og at tilfredse kunder er den bedste reklame. Jeg blev klogere af at læse denne bog.

En bog om kvalifikationer og udviklingsprojekter er ikke en nyhed, men Bottrup m.fl.s nye bog er forskellig fra mange af dens forgængere, og fortjener opmærksomhed.

Forskellighed er kodeordet for bogen, først og fremmest er sigtet at søge forskelle i forskellige virksomheders kvalificeringsstrategier, set i lyset af virksomhedernes forskellige forudsætninger. Det er disse forskelligheder der udgør spændingsfeltet i analyserne og ikke generelle træk og forsøg på almengørelse af erfaringer. Dernæst er bogens udgangspunkt at bringe forskellige forskningstraditioner sammen, ikke for at nå frem til den rigtigste, men for at have flere synsvinkler på problematikken. To øjne giver som bekendt perspektiv, og det lykkes faktisk i denne bog at åbne nye perspektiver på kvalifikationsforskningen i kraft af sammenstillingen af analysen af virksomheders kvalifikationskrav, med de drømme, behov og forudgående erfaringer, der bæres af de individers, som skal imødekomme kravene. Endelig er det al ære værd, at forfatterne søger at gøre deres resultater brugbare for praktikere indenfor uddannelsesfeltet.

Bogen udspringer af et samarbejde, der bringer erfaringer fra EVU-gruppen på RUCs almenkvalificeringsprojekt i samspil med DTI's OVE - projekt (Offentlig og Virksomhedsintern efteruddannelse) og med TEK SAM bidrag til diskussionen af Det Udviklende Arbejde, som den bl.a. kommer til udtryk i Arbejdsministeriets oplæg "Et bedre arbejdsliv og øget vækst". Med dette udgangspunkt er der således i forfattergruppen repræsenteret en kombination af en industrisociologisk forståelse, med dennes vægtning af produktionsproces og arbejdsorganisation som udgangspunkt for at forstå og beskrive kravene til arbejdskraftens kvalifikationer og en pædagogisk og uddannelsessociologisk tilgang som lægger vægten på læringsprocessen og de subjektive aspekter i at tilegne sig og udvikle nye evner og færdigheder i arbejdet.

Rammen for bogen er en analyse af tre virksomheder indenfor dagligvarebranchen. Branchevalget kan synes utraditionelt, men berettiges faktisk fuldt af, at handel og kontor er det serviceerhverv, som i størst omfang udnytter arbejdsmarkedsuddannelserne. Hermed er branchen på landsplan blandt de store uddannelsesarenaer. Dette forhold har fået Arbejdsmarkedsstyrelsen, der derfor er rapportens opdragsgiver, til at efterlyse større fokus på serviceerhvervene.

Tre typer af butikker

Tidligt i bogen præsenteres læseren for analysens tre case-virksomheder. På trods af at tre eksisterende dagligvarebutikker på Sjælland danner grundlag for det empiriske materiale, vil mange ikke genkende til de tre virksomheder. De præsenteres nemlig som repræsentanter for de tre

virksomhedsarketyper, der udvikledes i Helge Hvid og Pernille Bottrups bog "Bedre arbejdsliv og øget vækst".

Den neoliberale virksomhedstype, den markedsorienterede forretning med en lille gruppe af faste ansatte, og en dominant ledelse. Beslutningskompetencen og strategisk planlægning er koncentreret her. De fleste ansatte er mere løst knyttet i korterevarende ansættelsesforhold.

Pris er den centrale konkurrenceparameter, og nye medarbejderkompetencer fås primært gennem ansættelser; man ansætter dem, der er behov for, så længe behovet eksisterer.

Den traditionsorienterede virksomhed, den kvalitetsorienterede forretning med engagerede medarbejdere og synlige og klare ledelsesstrukturer. Medarbejderne er bredt kvalificerede med muligheder for at efteruddanne sig indenfor forretningens mål. Kvalitet og god service er konkurrenceparametre, og tryghed, loyalitet og firmaånd er i høj kurs.

Den dialogorienterede virksomhed, forretningen hvor kundeservice og et differentieret vareudbud er højeste prioritet. Medarbejderne har et stort råderum for selv at udvikle serviceprofilen og endda for at påvirke varesortimentet. Et kodeord er funktionel fleksibilitet, medarbejderne har plads til selv at definere deres rolle som innovative eller stabile. Forskellighed ses som en styrke, og hurtige reaktioner på skift i omgivelserne ses som vejen til succes.

De tre oprindelige arketyper har været baggrund for at finde tre cases, der passer til billederne. Gennem hele bogen bevares de tre arketype betegnelser for de tre casevirksomheder. Det kan derfor ind imellem være svært at vide med sikkerhed om vi befinder os på virksomheden eller i arketypen. Allerede i kapitel 2 får man imidlertid en meget velskrevet gennemgang af metoder og fremgangsmåde. Empirien er tilvejebragt gennem kvalitative interviews med personale på alle niveauer suppleret med skriftligt materiale og egne observationer i form af "snuserunder", uformelle samtaler og endda deltagelse i arbejdet. Grundigt, omfattende og alsidigt. Når man selv arbejder med kvalitative metoder, savner man nok senere i bogen, at forretningerne træder lidt mere "i karakter"; den grundige research må have givet mange fortællinger om menneskene, der bærer kvalifikationer og drømmene. Det er prisen for at fastholde analysen omkring de tre arketyper, men når det er sagt, må det konstateres at analyseformen fungerer, og ikke mindst gør det muligt af bringe de forskellige synsvinkler i spil.

Hvad skal butikspersonalet kunne?

Bogen søger at svare på fire centrale spørgsmål:

- Hvilke typer af almene kvalifikationer efterspørges af forskellige typer af virksomheder.
- Hvad betyder virksomhedstypen for mulighederne for at lære i jobbet og for at etablere "læringsrum" i hverdagen.
- Tiltrækker forskellige virksomhedstyper personer med forskellige holdninger til arbejdet
- Hvordan kan arbejdsmarkedsuddannelserne imødekomme brugernes forskelligartede krav og ønsker til almene kvalifikationer

Almenkvalifikationer udgør en væsentlig del af butiksarbejderens kompetence, som forudsætning for at kunne yde god kundeservice. Kundeservice kan læres, men alle tre virksomhedstyper tillægger de ansattes personlighed stor betydning. Opfattelsen af hvilke sider af personligheden, der er vigtig, er imidlertid meget forskellig for hver af de tre typer virksomheder. Kravene til almene kvalifikationer optræder som krav til høflighed, kommunikation, talforståelse, verekendskab, hurtighed, overblik osv. For at operationalisere de almene kvalifikationer, anvendes en opdeling i

fem kategorier (metodiske - kommunikative - organisationsrettede - EDB/IT og - matematiske kvalifikationer). Opdelingen bliver kun delvist foldet ud; det sker i højere grad i to kvalifikationstyper som gennem konkrete eksempler analyseres nærmere i forhold til arbejdet i de tre virksomheder, nemlig kundeservice / kundebetjening og fleksibilitet. I alle virksomheder er kundebetjening et must, men i den neoliberale butik er den alene knyttet til adfærd, hvorimod den i traditionsrige og dialogorienterede butikker, hænger uløseligt sammen med et stort varekendskab og hermed evnen til at rådgive og vejlede kunderne. Man får en forståelse af at kvalifikationen: "kundeservice", der jo sagtens kunne optræde i et fastlagt kursusprogram, udgør meget forskellige kompetencer i den praksis, der skal udføres, hvorfor det samme kursus ikke er velegnet til alle. Tilsvarende giver bogen en god dokumentation af fleksibilitets begrebets kompleksitet. Butikkerne efterspørger primært arbejdstids fleksibilitet og opgavefleksibilitet hos medarbejderne, men strategien for at opnå den er forskellig. Den neoliberale virksomhed, ansætter sig til fleksible medarbejdere, der ligeså hurtigt forsvinder igen. Den traditionsorienterede virksomhed har snævre jobfunktioner, men lægger vægt på at medarbejderne udviser flexibilitet i forhold til arbejdstid og arbejdsforhold. I den dialogorienterede virksomhed er det imidlertid opgaveflexibilitet og evne til at indgå i nye funktioner, der prioriteres højt. Heroverfor står medarbejdernes tolkning af fleksibilitet, som en egenskab virksomhederne bør besidde i forhold til medarbejdernes behov for at fastlægge arbejdstider og arbejdsfordeling. Den flexible medarbejder og den fleksible virksomhed er ikke to sider af samme sag.

Det daglige arbejde som "læringsrum"

Analysen af de tre butikkers uddannelsesstrategier frembringer en spændende vinkel på diskussionen om læring i jobbet. Der har længe været en tilbøjelighed til at fremhæve læring i arbejdet fremfor eksterne kurser. Netop butiksfaget er jo kendt for en tradition for lærepladser og elevforhold, så erfaringer med læring i jobbet er en del af faget. Bogen får næsten håndbogskvaliteter i en lang opstilling af interne uddannelsesmåder, men det spændende er påvisningen af, at hvilke læringsmetoder der vælges og hvilke der har effekt, ikke er en pædagogisk diskussion, men afhænger af virksomhedens organisation, teknologi og ideologi.

Konklusionen bliver at de jobnære kvalifikationer læres bedst i jobbet, vel at mærke når, uddannelsen planlægges ud fra arbejdets karakter. Men "double loop" learning - nye erkendelser og problemløsning bør ske i andre "læringsrum" end de faste rammer for det daglige arbejde.

Hvad former medarbejderstaben?

Virksomhedskulturer dannes ikke blot gennem uddannelse og ledelsesstrategier. Gennem interviews med de tre butikkers medarbejdere, fremgår det, at sammensætningen af medarbejdergruppen ingenlunde er tilfældig. Der er stor forskel på hvem, der vælger at søge arbejde - og forblive i arbejde i de tre butikstyper. Den neoliberale er ofte præget af korttidsansatte med andre mål; mennesker med planer om karriere i butiksfaget vælger dialogorienterede butikker eller specialiserede og traditionsrige butikker med profil. Konklusionen bliver igen, at uddannelsesstrategier kun kan være effektive, når man kender målgruppens forudsætninger, ideer og drømme. Taberne bliver imidlertid dem, for hvem butikkens billede af idealmedarbejderen ikke stemmer med deres egne forventninger til arbejdet. Hvor "udvikling" i et bestemt tempo bliver et krav, der ikke svarer til ens evner og ønsker.

Hvad kan vi så lære af det?

Bogen er yderligere ambitiøs ved at definere den primære målgruppe som de læsende praktikere indenfor skoleverden og styrelser.

Min antagelse er at den absolut vil være nyttig læsning, typologiseringen af virksomhederne vil helt sikkert være brugbar for mange, der skal kortlægge potentielle målgrupper. Bogen giver i sin helhed mange gode bud på hvad, der skal til for at forberede en konstruktiv dialog med aftagerne af et uddannelsesforløb. Hvad er det f.eks. der skal spørges om for at komme bag om de fine ord som flexibilitet, kvalitet og service. En velplanlagt uddannelse hedder i dag "en god leverance" lærer vi som lægmandslæsere, og frygten for endnu et trylleord melder sig. Men Bottrup med flere giver faktisk konkrete bud på hvad en sådan god leverance forudsætter.

Bogen udmærker sig efter min mening særligt ved sin ambition om at være forskellig i kraft at turde føre en teoretisk dialog mellem to udgangspunkter igennem analysen, og så ovenikøbet samtidigt have en målgruppe af praktikere for øje. Forfatterne tager selv afstand fra tanken om "værktøjskasser" og konceptprægede håndbøger, og det er den da også langt fra.

Men særligt i diskussionen af undervisningsformerne rejses en meget vigtig pointe. Der kan laves målrettet og tilpasset undervisning selvom virksomhederne er så forskellige som de er, men det kræver en pædagogisk tilgang, som ikke kun fokuserer på metoder, men også kan og tør forme indholdet efter de perspektiver, der formuleres af ledere og medarbejdere i hverdagen.

Det forudsætter at uddannelsesplanlæggerne udvikler evnen til at spørge og lytte, og her bør og kan denne bog give inspiration i AMU-centrene og hvor der arbejdes med arbejdsmarkedsuddannelser rundt i landet. Måske vil vi se erfaringspædagogikken genopstå i en ny og smukkere form.

Anmelder er **Hans Jørgen Limborg**, CASA. hjl@casa-analyse.dk