



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aalborg Universitet

De sociale læringsmiljøer på arbejdspladsen

Andersen, Vibeke; Jørgensen, Christian Helms

Publication date:
2003

Document Version
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Andersen, V., & Jørgensen, C. H. (2003). *De sociale læringsmiljøer på arbejdspladsen*. Institut for Uddannelsesforskning, RUC. <http://www.ipl.dtu.dk/publikation/9037/dk/>

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Vibeke Andersen og Christian Helms Jørgensen
Institut for Uddannelsesforskning
Roskilde Universitetscenter
4.december 2001

Kompetenceudvikling i arbejdet for længerevarende uddannede

- et forprojekt støttet af Efteruddannelsesudvalget for Længerevarende Uddannede, ELU

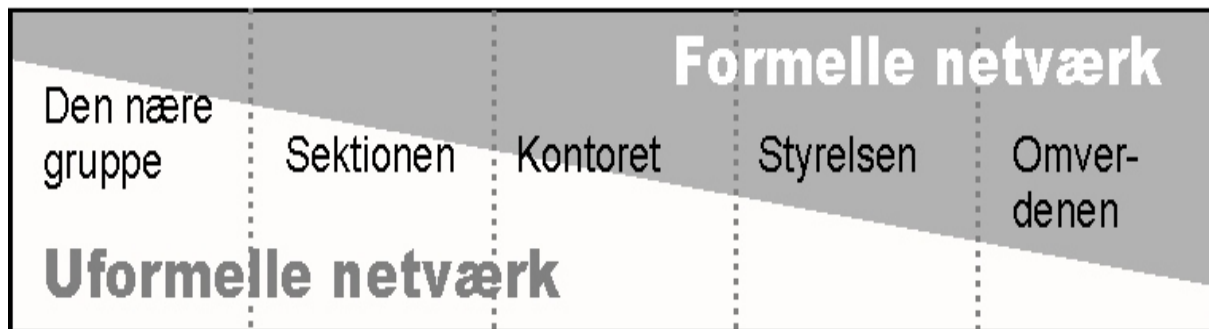
De sociale læringsmiljøer på arbejdspladsen

- en caseundersøgelse

Vi har i et pilotprojekt undersøgt det sociale læringsmiljø i en statslig styrelse. Vores udgangspunkt for undersøgelsen er, at læring på arbejdspladsen på den ene side har en individuel - social dimension, og på den anden side har en formel - uformel dimension. Vores interesse har især været for den sociale (kollektive) læring og uformelle form for læring.

I forhold til den første dimension, hvor vi skelner mellem individuel og social læring, fremtræder organiseringen af arbejdet i kontoret umiddelbart som meget individuelt organiseret. Den individuelle arbejdsdeling er blandt andet markeret ved, at hver medarbejder har sit eget kontor på en kontorgang (med enkelte undtagelser). Den enkelte medarbejders læring finder sted i forbindelse med den individuelle løsning af opgaver, der blandt andet består i at svare på henvendelser, gennemføre inspektion, udarbejde notater og behandle sager. Den mere formelle side af den individuelle kompetenceudvikling finder blandt andet sted i forbindelse med de årlige medarbejdersamtaler mellem den enkelte medarbejder og vedkommendes chef.

Vores undersøgelse viste samtidig, at læring på arbejdspladsen i høj grad foregår som en social proces. Den enkelte bruger flittigt sine kolleger i kontoret til at løse problemer og udvikle sin kompetence. Den enkelte trækker løbende på den samlede vidensbase, som findes i kontoret, i Styrelsen og i det større sociale netværk. I kontoret har medarbejderne udviklet visse fælles sociale normer, arbejdsmønstre og omgangsformer og fælles opfattelser af, hvad en forsvarlig sagsbehandling kræver. Disse centrale kompetencer er ikke statiske og faste, men udvikles til stadighed gennem sociale læreprocesser. Disse processer består i udveksling af erfaringer og viden mellem medarbejdere, arbejdsgrupper og sektioner. Der foregår en gensidig forhandling, afklaring, koordinering og diskussion mellem medarbejdere. Herved skabes ny fælles viden - og en erkendelse af forskelle i opfattelser og vurderinger og af eventuelle uenigheder. I vores interviews undersøgte vi, hvordan disse sociale læreprocesser og det sociale læringsmiljø i kontoret fungerer. Det omfattede spørgsmål om, hvorvidt medarbejderne lader deres egne forståelser og holdninger blive udfordret og udviklet gennem mødet med andre. Og hvorvidt medarbejderne er istand til at indgå i kollektive læreprocesser og udvikle fælles forståelser og holdninger - og om de også kan håndtere konflikter og respektere forskelligheder og modsætninger. I den empiriske undersøgelse har vi brugt det bredere begreb (socialt) *netværk* til at få en beskrivelse af det sociale læringsmiljø.



Det formelle og det uformelle læringsmiljø

I den anden dimension skelner vi mellem en **formel** og en **uformel** dimension i det sociale læringsmiljø. Formelt er arbejdet internt i kontoret organiseret i sektioner, arbejdsgrupper og projektgrupper, der udgør den formelle struktur om arbejdsdelingen. Eksternt indgår kontorets medarbejdere i samarbejdsrelationer med de andre kontorer i Styrelsen og med en række institutioner og organisationer både offentlige og private. De udgør de formelle organisatoriske netværk. I disse netværk går medarbejderne til møder, konferencer og seminarer, de rekvirerer analyser og modtager rapporter og udtalelser. Den sociale proces i de formelle netværk følger overvejende eksplicite, formelle regler og procedurer og drejer sig om saglige og faglige problemer. Personerne deltager primært i disse netværk i roller, som defineres af deres formelle position, for eksempel rollen som styrelsens embedsmand og som faglig ekspert.

Ved siden af den formelle organisation indgår kontorets medarbejdere i en række uformelle fællesskaber og løsere sociale miljøer. Nogle af dem er udviklet i tilknytning til den formelle organisering, som når to medarbejdere, der har arbejdet sammen om en opgave, fortsætter med at bruge hinanden uformelt også efter at opgaven er slut. Andre af de uformelle fællesskaber dannes på grundlag af daglig kontakt og fysisk nærhed (kontor-naboer) eller fælles uddannelsesbaggrund, alder, køn eller fælles fritidsinteresser - eller ren Akemi@ det vil sige gensidig forståelse og sympati. De uformelle fællesskaber dannes først og fremmest gennem direkte person-til-person kontakt, og oftest gennem et længerevarende og tæt samarbejde. Derfor spiller de uformelle netværk en større rolle tæt på arbejdspladsen og kontoret, som figur 1 ovenfor illustrerer. Netværk udenfor kontoret er typisk mere formelle. Dog bruger mange også uformelle netværk udenfor Styrelsen for eksempel netværk fra studietiden og tidligere arbejdspladser.

Forskellige former for viden

Når vi mener, at det er interessant at skelne mellem formelle og uformelle netværk, skyldes det blandt andet, at der er forskel på de læreprocesser og den form for viden, som læringen producerer i de to forskellige typer af netværk. Idealtypisk opererer vi med to former for viden, som vi her kalder for formel og uformel viden. De formelle netværk fungerer på basis af *formel viden*, som er begrundet fagligt-videnskabeligt eller politisk-juridisk, det vil sige i upersonlige og rationelle videnssystemer (formaliseret, teoretisk og eksplicit viden). Det kan for eksempel være

faglige beregninger af risici på grundlag af toksikologiske undersøgelser eller juridiske tolkninger af lovgrundlaget for at stille krav til sikkerhed i legetøj.

De uformelle sociale netværk baserer sig i højere grad på *uformel viden* i form af personlige erfaringer, gensidig tillid, sociale normer og kulturelle værdier. Denne form for viden, som ofte er implicit og indforstået, kaldes også for personlig viden, tavs viden eller praktisk viden. Denne form for viden omfatter også emotionelle dispositioner, intuitiv forståelse og kropslige handlingsmønstre. Det kan for eksempel dreje sig om de omgangsformer og den særlige form for humor, som udvikles i en arbejdsgruppe eller om en medarbejders evne til at afkode en kompleks social situation.

Vores antagelse var at vægten i de formelle netværk primært ville ligge på udvikling af de faglige kompetencer, mens de uformelle netværk i højere grad gav mulighed for at bearbejde de personlige og sociale kompetencer. Undersøgelsen har dog givet os en mere nuanceret opfattelse idet vi som udgangspunkt antager at alle de tre typer af kompetencer typisk bruges samtidig. Ved løsningen af et fagligt problem trækker medarbejderne både på deres personlige motivation, på samarbejdsevner og på deres faglige viden. Men i de uformelle netværk kan medarbejderne i højere grad eksplicit tale om personlige og sociale forhold, som ikke er på dagsordenen i de formelle fora.

Mens organisationens rationelle formål og formelle struktur knytter sig til den formelle viden, så er arbejdets mening og værdi for den enkelte medarbejder i høj grad knyttet til den uformelle form for viden. Vores udgangspunkt er, at begge former for viden er nødvendige for at organisationen og medarbejderne kan fungere tilfredsstillende. Da den formelle organisationsstruktur og de netværk, den indgår i, er velbeskrevet, er vores interesse især at belyse den uformelle form for viden og de netværk, hvori den produceres og formidles.

Undersøgelse af netværk med skemaer og interviews

Vi udarbejdede et simpelt skema (bilag), som vi fik 8 medarbejdere om udfylde hver dag i en uge. I skemaet skulle de registrere de sociale kontakter, de havde både face-to-face, telefonisk og via email. Oplysningerne har vi dels brugt til at få et billede af omfanget, indholdet og karakteren af de netværk, som medarbejderne bruger i deres daglige arbejde. Dels var de udgangspunkt for personlige interviews af 1 - 12 times varighed med 7 af medarbejderne. Forud for disse havde vi gennemført 6 mere løst strukturerede interviews, som bredt afdækkede organisationens struktur, historie og kultur. Interviewene var delvist strukturerede og tog udgangspunkt i det skema, som medarbejderne forud var blevet bedt om at udfylde. Spørgsmål omfattede blandt andet følgende:

- < Er du overrasket over noget af det som skemaet viser om din brug af netværk?
- < Beskriv nogle af de netværk og kontakter, som du bruger uformelt i dit arbejde.
- < Hvordan har du opbygget det netværk, som du bruger i dit daglige arbejde?
- < Hvilken rolle spiller alder, køn, faglig baggrund - eller andet for udviklingen af netværk?
- < Bliver dit netværk fornyet - og hvordan?
- < Hvordan bruger du i dag dit netværk fra studietiden og fra tidligere beskæftigelse?

- < Giv eksempler på hvornår og hvordan du har lært noget i dit arbejde.
- < Hvordan oplever du åbenhed i forhold til vidensdeling internt i kontoret og eksternt i de øvrige netværk, du trækker på?
- < I hvilken grad bruger du netværket til informationssøgning og i hvilken grad bruger du det til diskussion, løsning af problemer og afklaring af konflikter og uenigheder?

Denne pilotundersøgelse har bestyrket en række af vores antagelser om det sociale læringsmiljø på arbejdspladsen - og rejst en række nye spørgsmål.

Det viste sig at være vanskeligt for nogle af medarbejderne at få tid og overskud til at udfylde skemaet i den hektiske hverdag. Der var også huller i udfyldningen, når medarbejderne var væk fra kontoret. De fleste har dog detaljeret angivet deres mange kontakter i løbet af dagene med varighed, type af kontakt, personens placering og med stikord til indhold. På den måde var metoden en udmærket indgang til kortlægning af netværk, særlig i kombinationen med interviews.

Email-læsning og -besvarelse var så omfattende for mange, at det ikke gav mening at forsøge at udfylde skemaet for hver enkelt email. Det vil eventuelt kræve en særskilt undersøgelse at få belyst, hvordan internettet bruges - både til at lette kontakten til andre og til at overbelaste netværkene med informationer og henvendelser.

Nogle interviewpersoner beskrev for os med udgangspunkt i skemaet de kontakter, som de havde haft i løbet af en tilfældig dag. Det gav os et godt billede af de ofte meget omfattende

og forskelligartede typer af kontakter, som indgår i løsning af arbejdsopgaverne.

Undersøgelsen har vist, at en central kompetence for medarbejderne består i at etablere, udvikle og anvende deres netværk til at indhente viden, afklare problemer, forhandle afgørelser - og til at få den sociale støtte og personlige anerkendelse og omsorg, som er afgørende for at have det godt med deres arbejde.

Selvom medarbejderne primært er rekrutteret på grundlag af deres faglige kompetence indenfor et bestemt felt, så er det centrale i deres arbejde dels en **social kompetence**, der består i at etablere uformelle tillidsrelationer og at bruge andres viden og kompetencer til løsning af arbejdsopgaverne. Og dels en **personlig kompetence**, der består i håndtere de modsætningfyldte krav i arbejdet.

Mange af de nye medarbejdere - særligt de, der kommer uden meget erhvervs erfaring - har ikke på forhånd et relevant netværk i forhold til kontorets opgaver. De skal lære at opbygge og udvikle de nødvendige sociale forbindelser - ikke mindst de uformelle netværk, som er vigtige for at have føling med forholdene på det felt, som man arbejder med.

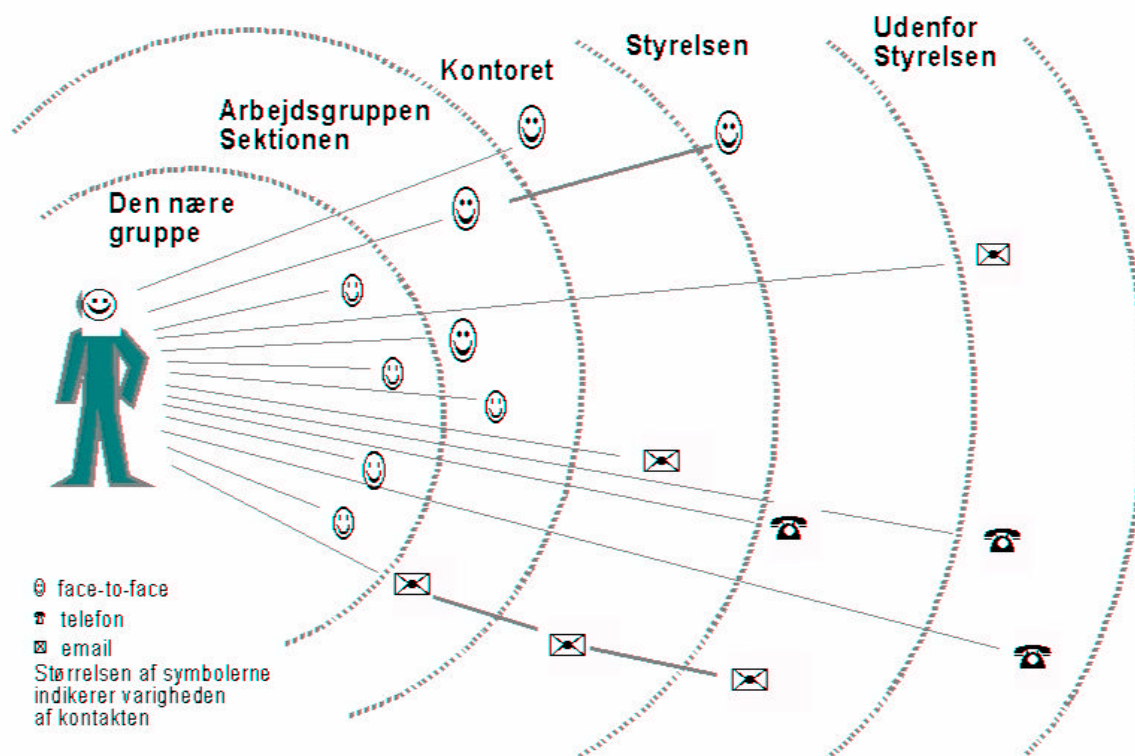
De sociale læringsmiljøer - nogle resultater

Vi har undersøgt netværk med udgangspunkt i den enkelte medarbejder. Det vil sige, at netværkene fremstår med medarbejderen som centrum for forskellige lag i de sociale omgivelser tæt på eller længere væk fra medarbejderen.

Figur 2 på næste side viser et eksempel på de sociale kontakter, som en tilfældig medarbejder har i løbet af en tilfældig dag. Vores kortlægning heraf har taget udgangspunkt i de formelle organisationsstrukturer: sektionen, kontoret, styrelsen og

omverdenen. Hertil viste der sig en mindre uformel gruppe, som vi har kaldt *Den nære gruppe*.

Figuren repræsenterer ikke noget gennemsnit af de undersøgte medarbejdere. Det



gav materialet ikke mulighed for. Men figuren er brugt som udgangspunkt for et gruppeinterview i kontoret om medarbejdernes sociale netværk og læreprocesser.

Den nære gruppe

Typisk har den enkelte medarbejder 2-3 andre kolleger, som bruges meget hyppigt og helt uformelt. Denne mindre uformelle gruppe, som vi kalder den nære gruppe, udgør kernen i det basale daglige sociale miljø på arbejdspladsen. Man falder lige forbi hinandens kontor flere gange om dagen med korte spørgsmål eller med uformelle kommentarer og for socialt samvær.

I den nære gruppe følger medarbejderne tæt med i hinandens arbejdssituation og løbende opgaver - og ofte også i hinandens liv udenfor arbejdspladsen. Enkelte deltager også i fælles aktiviteter i fritiden, de går for eksempel til dans sammen eller ser hinanden privat. Den nære gruppe er både rammen om den faglige sparring og om et socialt samvær præget af personlig tryghed og tillid. *Man lægger af på en anden, når man er utilfreds med et eller andet, eller skal have vendt noget, eller bare skal have det luftet*, som en af medarbejderne siger.

Den nære gruppe har en vigtig funktion i forhold til at afbalancere de modsætningsfyldte krav i arbejdet. Det drejer sig om at skabe balance mellem på den ene side de krav, som organisationen og arbejdsvilkårene stiller, og på den anden side de behov og forventninger, som medarbejderne selv har til arbejdet. På den ene

side er arbejdsopgaverne er ofte uklart definerede, har stramme (til tider uholdbare) tidsfrister og kræver selv stændige prioriteringer og afvejninger af modstridende politiske og faglige interesser. Det gør arbejdet spændende og selvstændigt, men det kan også virke belastende og stressende - og til tider også problemfyldt. På den anden side har de fleste medarbejdere et meget engageret forhold til deres arbejde, det opleves som meget meningsfyldt med store muligheder for indflydelse. Medarbejderne vil selv noget med deres arbejde, det er en forudsætning for at fungere et sted som Styrelsen. Men kombinationen af et stærkt personligt engagement i arbejdet og et stærkt politiseret og medieeksponeret arbejde er ikke uden modsætninger.

Vi har fundet, at arbejdet indebærer en række modsætningsfyldte krav til medarbejderne. Det er blandt andet på den ene side de politiske rammer om arbejdet og rollen som embedsmand overfor på den anden side det personlige engagement i arbejdsopgaverne. Det er på den ene side behovet for faglig fordybelse og grundighed og på den anden side kravet om effektiv anvendelse af den knappe tid til de enkelte sager. Det er problemerne med at prioritere mellem sager, der til tider alle haster. Håndteringen af disse modsætningfyldte vilkår betragter vi som en stadig læreproces - både for den enkelte og for kontoret som helhed. Det handler om udviklingen af særlige sociale og personlige kompetencer, som gør at man fungerer i en organisation som Styrelsen.

Vores undersøgelse tyder på, at den nære gruppe spiller en central rolle i udviklingen af disse sociale og personlige kompetencer. Det er dog også kompetencer, som medarbejderne forventes at medbringe inden ansættelsen.

Nogle af de uformelle kompetencer forsøger kontoret også at sikre sig gennem rekruttering af nye medarbejdere. På spørgsmålet om, hvordan det håndteres forklarer en af de medarbejdere, der har deltaget i ansættelsesprocessen:

A ... det er én af de ting man lægger mærke til, man ligesom fornemmer: Kan denne her person indgå i det her kontor, med den fornemmelse jeg har, med det billede jeg har, og som de andre har. Kan personen fungere - udover de faglige ting?@

Den nære gruppe udgør det tætte daglige netværk, som er til rådighed, når man har brug for det. Til tider behøver man end ikke selv sige til, så henvender kollegaen sig, fordi de kan se at man er ved at drukne i opgaverne og har brug for hjælp.

Den nære gruppe er ikke klart afgrænset og den skifter med tiden. Men den spiller bedømt ud fra vores pilotundersøgelse en afgørende rolle som grundsten i det sociale miljø i kontoret og for medarbejdernes kompetenceudvikling.

Arbejdet består ikke blot i at gennemføre faglig sagsbehandling, det er også basis for et personligt og socialt arbejdsliv. Et godt psykisk og socialt arbejdsmiljø forudsætter en balance mellem på den ene side de ydre og formelle krav om effektivitet og faglig kvalitet i arbejdet og på den anden side de personlige behov for mening, anerkendelse, tryghed og oplevelse af egen værdi i arbejdet.

Det er først og fremmest i den nære gruppe, at den grundlæggende psyko-sociale balance i arbejdet bliver etableret. Det er primært her, at det sociale liv udvikles i det daglige arbejde og en positiv arbejdsidentitet bliver etableret og bekræftet. Det gælder blandt andet medarbejdernes fælles opfattelse af, *Ahvem vi er@* og *Ahvordan vi er i dette kontor@*.

Både den nære gruppe og de øvrige uformelle miljøer i kontoret (frokostgruppen, onsdagskagen, o.l.) bidrager til at skabe distance og overskud i forhold til arbejdsopgaver, der kan virke uoverskuelige og stressende. Det sker både i kraft af, at de uformelle netværk er mere åbne for emotionalitet, spontanitet og fortrolighed, og i kraft af den indbyrdes humor og selvironi og de kvikke bemærkninger og drillerier. På den måde fungerer de uformelle netværk på arbejdspladsen parallelt til den måde, hvorpå familie og venner bruges til aflastning og opladning og til at dele hverdagslivets glæder og problemer.

Den nære gruppe er også den primære ressource, som nye medarbejdere trækker på, når de lærer at orientere sig i den komplekse verden, som Styrelsen udgør. Det gælder for eksempel i forhold til vurderingen af, hvordan man skal prioritere opgaver, og hvornår man selv skal træffe en afgørelse og hvornår man skal gå til sin kontorchef. Eller gode råd om hvordan man omgås de forskellige grupper og personer i og udenfor Styrelsen, som man trækker på i forbindelse med de løbende sager - og hvem man måske skal undgå.

Kontoret og de større netværk

Kontoret omfatter 32 medarbejdere og er opdelt i fire sektioner eller arbejdsgrupper. Udover kontorchefen har to af sektionerne en leder. En del af medarbejderne er tilknyttet flere sektioner. Der er forskel på, hvor selvstændige eller integreret sektionerne er, idet to af dem fungerer som mere afgrænsede enheder i forhold til de andre.

Formelt set foregår den samlede kontakt i kontoret som helhed på de daglige postmøder og på kontormøderne hver anden uge. Det er dog langt fra alle, der deltager på postmøderne, hvilket heller ikke forventes.

I sektionerne holdes samlede møder hver eller hver anden uge. Desuden er der et omfattende uformelt samarbejde på kryds og tværs i kontoret. Udover det, som sker i forbindelse med løsning af arbejdsopgaverne, finder det sted i frokosten, ved den ugentlige Aonsdagskage@, ved kopimaskinen og printeren, i køkkenet og ved kaffemaskinen og vandautomaten.

Kemitelefonen, som en del af medarbejderne skiftes til at passe, er med til at skabe kontakter på tværs både internt i kontoret og i Styrelsen. Det gælder især hvis den, der passer telefonen, følger op på at sagerne ved at snakke med de specialister, som telefonen bliver stillet om til.

Særligt når der kører Ahotte sager@ sørger alle for at holde sig orienteret, også selv om de ikke er direkte involveret. De går selv ud og er opsøgende og tager sig tid til at få en hurtig orientering om de løbende sager. Og de tilbyder at overtage opgaver fra de mest belastede kolleger.

Den mere formelle organisering af samarbejdet er, at alle har en Aback-up@ på deres sager, så der er nogen til at tage over i tilfælde af fravær. Om ikke andet så for at kunne Asende sagen til hjørnespark@, indtil den primære person er tilbage.

Kontoret har sin egen identitet, som adskiller det fra andre kontorer. Nogle af medarbejderne mener at der er store forskelle mellem sektionerne i kontoret, mens andre fremhæver, at kontoret som helhed har en fælles ånd. Det fælles skabes ikke

blot i kraft af de formelle opgaver, som kontoret tager sig af, men også ved en særlig omgangstone og Akultur@.

I forhold til andre kontorer opfatter medarbejderne dette kontor som et mere selvstyrende, uhøjtideligt og åbent. Der er større frihed i arbejdet, og én af medarbejderne beskrev dem som *Ade glade anarkister@*. Desuden nævner mange humoren: De griner meget og laver sjov med hinanden og opgaverne.

Vi tolker dette med humoren som en måde at skabe distance til arbejdet og til at håndtere de belastninger, som tidspresset og de mange modstridende krav i arbejdet indebærer. Som en af medarbejderne udtrykte det, så tager humoren og den specielle tone i kontoret brodden af den alvor og selvhøjtidelighed, som arbejdet tæt på det politiske niveau lægger op til.

Den kollektive arbejdsform og den relativt tætte føling, som medarbejderne har med hinandens arbejde, indebærer, at de på tværs af deres fagligheder har udviklet nogle fælles opfattelser af, hvad en kompetent behandling af en sag betyder. En af medarbejderne sagde:

ADet er jo noget, man har fælles idéer om, at det skal vi have fagligt belæg for, det kan vi ikke bare sige. (...) Jeg tror, der er nogen grundbyggsten på en eller anden måde, selv om vi har forskellig uddannelse, som gør - specielt imellem de faglige personer- at vi kan ikke bare siger noget, det skal vi have faglig belæg for. Der ligger måske det samme niveau hos os alle sammen, måske uanset hvilken længerevarende uddannelse man har, at man kan ikke bare sender noget ud.@

Hvordan kontoret udvikler et fælles niveau på tværs af fagligheder, som det her omtales, ved vi ikke. Men det ville være interessant at undersøge nærmere hvilken rolle henholdsvis den akademiske uddannelse og lokalt forhandlede normer spiller sammen.

Ved siden af det faglige fællesskab er medarbejderne bevidste om at skabe et godt socialt fællesskab ved at være åbne overfor hinanden og støtte hinanden. Man bliver ikke overladt til sig selv, når sagerne og problemerne er ved at vokse over hovedet på en. Så er der kollegaer, som tilbyder hjælp eller henvender sig for en snak og lidt påskønnelse. En fortalte:

ADet har vi snakket meget om i vores gruppe, ikke at glemme at rose, for det er meget vigtigt at få det der skulderklap. Vi bruger hinanden til at læsse af på.@

Udover de uformelle netværk i Styrelsen er der også mere formaliserede netværk blandt andet for ledere og for jurister. Desuden fungerer projektgrupper på tværs af kontorerne som en form for netværk.

Udover de kontor-interne netværk indebærer arbejdet en bred kontaktflade udadtil. Det gælder henvendelser fra borgere, forbrugere, virksomheder og organisationer, samt fra presse og det politiske niveau. En del af sagsbehandlingen består netop i at indhente information og holdninger fra alle relevante parter. Samt at kunne forudse potentielle problemer og konflikter, som kan dukke op - og forsøge at forebygge dem. Det forudsætter gode uformelle kontakter bredt blandt de aktører, som har interesser i Styrelsens arbejde.

De formelle netværk udadtil omfatter primært de organisationer og institutioner, som Styrelsen samarbejder med eller bestiller analyser og undersøgelser hos. Det kan være andres statslige Styrelser, Direktoratet, Teknologisk Institut eller

interesseorganisationer og interesseorganisationer. Disse netværk bruges både i forbindelse med det formelle samarbejde og til mere uformel afklaring, kommentering og informationsøgning.

Flere af medarbejderne har en fortid på producentsiden eller i konsulentfirmaer og trækker også uformelt på kontakter her og i industrien. Interesse- og græsrodsorganisationerne søger ofte oplysninger hos kontorets medarbejdere og giver uformelle informationer tilbage. Ved brugen af disse netværk kan der være fortrolighedshensyn, som betyder, at man *askal snakke lidt i overordnede termer*®, som én udtrykker det. Selvom medarbejderne har uformelle kontakter bredt ud i omverdenen - også blandt interessenterne på feltet - har de en klar opfattelse af, hvilke oplysninger som er interne og som ikke kan bringes videre. I nogle sager er pressen tæt på, og uansvarlig omgang med interne informationer kan bringe Styrelsen i forlegenhed.

Medarbejdernes brug af netværk fra tidligere arbejdspladser og fra studietiden afhænger blandt andet af, hvor lang tid det er siden at de er færdiguddannet og hvilke sving karrieren har slået. Nogle bruger mest studietidens netværk som støtte til diskussion af personlige oplevelser og problemer. Herved kan de blandt andet få et Audefra-perspektiv® på problemer, som de selv har vanskeligt ved at få overblik over.

En af medarbejderne fortæller, at hun bruger en af sine tidligere studiekammerater både til faglige og personlige snakke.

Ader er jo så nogen ting, som han fortæller, og som jeg ikke kunne drømme om at fortælle herinde. Og der er nogen ting, som jeg har brug for at få læst af, fordi han er en ven, og som han heller ikke fortæller videre. Og det tror jeg også andre har.®

I modsætning til hvad figur 1 antyder, så spiller uformelle relationer til tider også en vigtig rolle i nogle af de netværk, der ligger længere væk fra den daglige arbejdsplads. Særligt de medarbejdere, som arbejder meget i EU-sammenhænge, opfatter deres samarbejdspartnere fra andre lande som tætte kolleger, som de også udvikler et personligt forhold til.

Det er personafhængigt, hvem man svinger med, så de forskellige medarbejdere fra kontoret skaber relationer til forskellige personer i internationale fora. Forberedelsen af møderne i EU er afgørende for deres forløb, og der er de uformelle kontakter vigtige. Derfor kalder deltagelse i formelle fora som EU-møder også i høj grad på medarbejdernes sociale og personlige kompetencer. Og arbejdet i disse fora forudsætter, at medarbejderne fra Styrelsen kan indgå i personlige tillidsrelationer til deltagere fra andre lande, med hvem de har samarbejde over længere tid.

Oplæring af nye medarbejdere

En del af de nye medarbejdere starter som sagt uden noget relevant netværk. Og unge nyuddannede medarbejdere i kontoret har ikke nødvendigvis det samme engagement, som er kendetegnende for nogle af de øvrige medarbejdere. Styrelsen udbyder internt en række kurser, som især benyttes af de nyansatte, det gælder for eksempel kurser i omgang med pressen og EU-systemet. En sideeffekt af disse kurser

er at medarbejderne her møder kolleger fra andre kontorer i Styrelsen og derved udbygger deres sociale netværk.

I forlængelse af et fælles personaleseminar for hele kontoret blev det prioriteret at lave en bedre introduktion af nye medarbejdere. I forhold til introduktion og oplæring af nye medarbejdere er der i kontoret etableret en ordning med en tutor, som skal følge den nyansatte og være til rådighed gennem de første en til to måneder. Der er også udarbejdet en intromappe med en tjekliste over, hvad den nyansatte skal igennem af relevant information. Den omfatter dog ikke meget af den uformelle viden, som er nødvendig for at begå sig og få arbejdet til at fungere. De erfarne medarbejdere mener, at det tager ét til to år før man er rigtig kørt ind, selv om man dog efter nogle få måneder kan begynde at arbejde selvstændigt med sagsbehandling..

De uformelle omfatter for eksempel spørgsmålet om, hvor noget skal sendes hen i huset, og hvem skal man kontakte. *A Det er et stort hus og det tager tid at lære det at kende@* som en medarbejder sagde. *A I starten er der mange små ting, som man skal have vendt, for at finde ud af hvor man skal sætte ind og bruge sine kræfter.@* Den mest almindelige måde at lære dette på er ved selv at kaste sig ud i at prøve at løse opgaverne.

En af de nyere medarbejdere sagde:

A Den første måned gik jeg rundt og faktisk ikke lavede noget (...) Så får du nogle små konkrete opgaver, det er A learning by doing@, det er den eneste måde du kommer ind i det. Og så skal man helst ligesom vokse med opgaven, det skal helst ikke være noget, der helt slår benene væk under en.@

For en del af de nye medarbejdere, som har ringe eller ingen erhvervserfaring inden ansættelsen, kan det indebære noget af et praksischock at starte. En af generalisterne fortæller.

A - På studiet løser man opgaverne alene og snakker med andre med samme fag. Her arbejder man sammen med folk med en helt anden faglig baggrund, og som taler et andet sprog. (...)

På studiet er det dels teoretiske opgaver, som er mere veldefinerede med mere klare og oplagte løsninger, og dels kunne man vende det med studiekammerater, der talte samme sprog.@

Også en af de erfarne medarbejdere giver udtryk for at opgaverne ofte er uklart definerede. Arbejdet består ikke blot i at løse opgaver, men også i at afklare og definere, hvori de består. Det er ikke mindst her at man som ny har behov for at trække på de mere erfarne og at skabe et netværk til dette.

En tutor fortæller, at det er vigtigt at tage nye med til møder og præsentere dem for kontakter i organisationer og institutioner. Fordi det er vigtigt at møde mennesket bag navnet.

A - En anden ting der er godt ved en tutor er, at du som gammel kan tage den nye med rundt og præsentere dem for kommende netværk. For eksempel var jeg rundt til de forskellige jurister på de andre fagkontorer, det er en meget vigtig del af tutors funktion, netop fordi vi har de der uformelle netværk, og så de andre ved at der er kommet en ny på området.@

Forholdet mellem ny og erfaren medarbejder kan være meget ulige. Og det er ikke sikkert at den nye kan bruge den erfarne til at bearbejde alle de små bekymringer og usikkerheder, som man typisk har som ny. Derfor kan være en stor hjælp, når der er flere nye medarbejdere, der kan støtte hinanden.

A Jeg startede sammen med Æ og vi havde et dobbeltkontor og vi brugte hinanden meget i starten jamen hvormeget og hvor lidt tid bruger du på det her, altså små ting, ikke og hvad synes du er vigtigt, i det hele taget snakkede kontoret, de uformelle ting.

Det tilstræbes, at der en erfaren medarbejder sammen med en ny på vanskelige opgaver som ministersvar eller EU-møder første gang. Men det kan ikke altid lade sig gøre.

Ganske mange af dem vi talte med fortalte, at de blev kastet ud i opgaverne, da de startede. En fik et ministersvar efter blot et par dage, én røg alene til møde i Bruxelles og én blev personligt eksponeret i medierne kort tid efter ansættelsen.

Tilsyneladende har disse medarbejdere kunnet stå distancen, men det er en introduktion, som kunne virke afskrækkende på nye medarbejdere.

Indføringen i den konkrete arbejdsopgaver er ikke formaliseret i større grad. I presede perioder kastes de nyansatte ud i arbejdet og lærer ved at forsøge sig, frem, spørge og begå fejl. For nogle er det en god måde, især hvis de har en erfaren kollega at støtte sig til undervejs. I mere døde perioder kan de nyansatte sidde og vente på opgaver. Beder de om at få del i mere, kan de få det svar, at de blot skal nyde det, så længe det varer. Men problemet er, at som nyansat er det næsten umuligt at sætte pris på ikke at have travlt, når alle de andre nu har det B de føler sig udenfor travlhedsfællesskabet.

Selv om der er formelle procedurer og regler, fortæller en medarbejder, at der er mange ting, der bliver lavet om hele tiden. Så må man løbe hen til de nøglekolleger, som også har tusind andre opgaver eller som ikke er tilstede. Derfor bliver man ofte tvunget til at forsøge at løse opgaverne selv - og gøre sig sine erfaringer undervejs. Det er en god måde at lære på, når det går godt. Men man får det også at vide, hvis det går skidt, og det kan være belastende som ny medarbejder.

Samtidig fremhæver flere, at der er stort spillerum til at løse opgaverne på den måde, som den enkelte medarbejder finder er bedst. Det er et resultat af en ledelse, som viser stor tillid til sine medarbejdere og som både giver dem ansvar og som står til rådighed, når der opstår problemer.

Medarbejderne har store frihedsgrader i tilrettelæggelsen og udførelsen af arbejdet. Det giver store muligheder for en kreativ eller innovativ form for læring i arbejdet, hvor det ikke blot handler om at indlære givne regler og procedurer eller reproducere en eksisterende praksis.

En sådan læring forudsætter dog, at medarbejderne er parate til at udnytte mulighederne. For nogle af de nye medarbejdere opleves den høje grad af autonomi i arbejdet som en uklarhed, der skaber usikkerhed og stress. En sådan situation præget af usikkerhed kan virke blokerende for læring.

En af de erfarne medarbejder formulerer kontorets forventninger til nye medarbejdere således:

Man skal være nysgerrig og selv tage initiativ og ikke være alt for fagspecifik. Man skal blande sig og sige sin mening og tage fat. Du bliver vist stor tillid, også før man kan klare opgaven!@

Alle fremhæver dog, at de oplever en stor åbenhed for at bruge deres kolleger, når de er i tvivl om, hvad de skal gøre - eller hvis de blot har behov for at dele deres oplevelser og erfaringer med andre. Alle medarbejdere, vi har talt med, gør dette - ofte flere gange i løbet af en almindelig arbejdsdag. En af de nyere medarbejdere sagde:

Jeg har spurgt utrolig meget, og det har jeg fået at vide at jeg bare skal gøre. For der er utrolig meget viden, der findes rundt om hos de forskellige kollegaer.@

Det kræver at medarbejderne selv opsøger andre og for at bruge deres kompetencer - og at de gradvis opbygger viden om, hvor og hos hvem i organisationen, de kan finde de relevante kompetencer. A - *Jeg fik den hjælp jeg bad om, men det også fordi jeg selv opsøger den. Altså jeg kommer med et udkast og spørger, er det noget i den her retning.@*

Samtidig giver flere udtryk for, at de i kontoret har meget god føling med hinandens behov og arbejdssituation. De kan se på hinanden om de er stressede, for eksempel på den måde, de går ned ad gangen eller ser vilde ud i ansigtet. Så tilbyder de at overtage opgaver fra hinanden eller at give hinanden hjælp med problemerne. De erfarne medarbejdere er selv udfarende og sidder ikke blot og venter på, at andre kommer og spørger.

Læring på arbejdspladsen

Medarbejderne bruger mange gange betegnelsen *Alearning by doing@*, når de skal beskrive den form for læring, der foregår i kontoret. Det er primært ment som en modsætning til læring i forbindelse med formaliseret efteruddannelse og formaliseret oplæring og instruktion. Typisk foregår det, de kalder learning by doing, ved at de tager eller får en opgave og har en mere erfaren kollega til at støtte sig, så det reelt er en kombination af selv læring og mesterlæring. Der er i princippet en back-up på alle opgaverne, og på den måde har man i normalt en anden kollega at læne sig op ad. Begrebet learning by doing udtrykker også en udbredt opfattelse af, at den eneste måde man kan lære noget på er ved at prøve sig frem i den konkrete sag - eller ved at dumme sig, som én udtrykte det. Vi opfatter det dels som resultat af en arbejdskultur, der er orienteret mod praktiske resultater - ikke mod teoretisk viden - en *Atravlhedskultur@* som én sagde. Dels ser vi det som udtryk for at opgavernes skiftende og unikke karakter gør det vanskeligt at formalisere og standardisere opgaverne. Der er ikke to medarbejdere, som sidder med de samme opgaver, og det gør det svært at etablere en mere formel oplæring i den enkelte job. Eller at opstille generelle procedurer og skabeloner for hvordan opgaverne løses.

En stor del af deres kompetencer har medarbejderne opnået gennem læring på arbejdspladsen. Den er opnået ved at prøve at løse opgaver, som passer til de

forudsætninger som man har, og med støtte fra en erfaren kollega. Det kan beskrives som en kombination af selvlæring, praksislæring og mesterlære.

A- Min faglige viden har jeg fået gennem mit arbejde, hele vejen igennem. (...) Det handler om at have en interesse for det man laver, ikke. Og selv at være indstillet på at være opsøgende. Og være indstillet på at - samtidig med at man løser sine opgaver - skal man læse noget. Det føler jeg ikke, at jeg har haft tid til i virkeligheden ...@

Udtalelsen her om at læse i fritiden viser det dilemma, som vi har fornemmet hos mange af medarbejderne. Medarbejderne peger generelt på tre centrale former for kompetenceudvikling: sparring med kolleger, learning-by-doing og at læse for at holde sig ajour indenfor deres fag. De to første læringsformer foregår i vidt omfang og i mange sammenhænge. Men om den tredje læringsform fortæller flere, at de ikke reelt har tid til at læse, selvom de føler et behov for det. Det antyder en problematik, som handler om modsætningen mellem en *professions-* og *organisations-*identitet. Eller mellem professionsbaserede kompetencer og organisationsrettede kompetencer. Problemet består i, at en stor del af medarbejdernes oprindelige professionsbaserede faglighed ikke bliver vedligeholdt gennem arbejdet i kontoret. Til gengæld opnår de kompetencer på en række nye områder, som er knyttet til arbejdet i organisationen. Disse kompetencer er både specifikke og handler om at fungere i netop denne organisationskultur, og de er generelle og handler om sagsbehandling og arbejdet i en politisk organisation.

Hvordan håndterer medarbejderne den situation, at de ikke længere er fuldt kompetente indenfor deres egentlige profession, men til gengæld opnår nye, men usikre og uklare kompetencer indenfor et nyt område? Det drejer sig blandt andet om spørgsmål, som hvilke andre jobmuligheder de nye kompetencer åbner for? Hvor lidt eller hvor meget af deres oprindelige kernekompetence har de tilbage? Hvordan kunne de eventuelt ajourføre deres oprindelige kompetencer - for eksempel via efter- og videreuddannelse?

I vores undersøgelse gav medarbejderne ikke udtryk for, at de oplevede dette som problematisk, men vi har en fornemmelse af, at denne problemstilling kan have en større betydning for nogle medarbejdere. Det gælder især de yngre medarbejdere, som for eksempel overvejer en karriereudvikling med skift til den private sektor, hvor det er usikkert, hvilken værdi kompetencer for eksempel indenfor offentlig sagsbehandling har.

Der er ikke mange medarbejdere, som peger på, at efteruddannelse spiller nogen større rolle for deres kompetenceudvikling. Men nogle af dem antyder dog, at de situationer, hvor de virkelig lærer noget nyt, og tager et spring i deres erkendelse, er, når de har en afstand til arbejdet. Således blev det beskrevet af en af de medarbejdere vi interviewede:

A Der sker jo sådan nogen ryk en gang imellem. Det er ihvertfald den følelse jeg selv har med at man arbejder med noget i lang tid, og man tænker, at jeg bliver aldrig bedre til det her og sker der ikke noget og .. pludselig ser man tingene på en anden måde. I princippet har det været nogen af de der perioder, hvor jeg har været længere tid væk, som har gjort at man får nogle ting, og så kommer man tilbage og så ser man tingene lidt, så er tingene faldet på plads sådan.@

A Det behøver ikke være når jeg har været væk, men mere sådan, at der pludselig sker et ryk, og det er svært at forklare, hvad der gør at man pludselig ser tingene

ovenfra istedet for lidt i det samme niveau, som man sidder og arbejder i .. at man pludselig kan se at .. nåh det er sådan det skal bruges eller det er sådan ... det er her, jeg skal fokusere min indsats .. det er jo i kraft af at man får noget .. mere erfaring, så kan man bedre fokusere.@

Det medarbejderen siger antyder, at læring både finder sted som en distanceret refleksion over praksis, som kan ske, når de er på afstand af opgaverne, og at den sker som praksislæring ved opbygningen af praktiske erfaringer i arbejdet. Denne diskussion af hvordan og hvornår forskellige typer af læreprocesser foregår i tilknytning til arbejdet, vil det være interessant at gå videre med i et følgende projekt.

På spørgsmålet om situationer, hvor de virkelig lærer noget, peger flere på sager, der kører op i medierne, *Askandalesager@*, og sager, der uden held bliver prøvet ved retten, *Atabte sager@* .

Hertil kommer de sager, der bliver reddet inden de giver problemer, som hvis man for eksempel opdager, at man skulle have koordineret med et andet fagkontor - og opdager at der ikke er nogen procedurer, der sikrer at det bliver gjort.

Medarbejderne mener, at de hele tiden lærer noget nyt - også selv om de har været ansat i mange år. For der kommer hele tiden nye typer af sager ind, og desuden skifter medarbejderne ofte sagsområde . De sidder ikke og får ejerfornemmelser og går i stå på et givet område.

Vi spurgte om medarbejderne samler systematisk op på de vanskelige sager, de har, for eksempel med pressen - netop for at lære noget af dem. Svarene viser, at erfaringerne bliver løbende bearbejdet gennem diskussioner i kontoret, blandt andet på kontormøderne, men der bliver ikke altid samlet skriftligt op på sagerne. Derfor bliver det i høj grad den mundtligt formidlede erfaring fra gamle til nye som sikrer, at kontoret samlet lærer og bliver istand til at bruge sine erfaringer.

En del af sagsbehandlingsarbejdet er mere rutinepræget og opleves som mindre fagligt udviklende end de faglige projekter, som giver mulighed for at arbejde koncentreret med et emne i længere tid. Mange beskriver deres hverdag i kontoret som præget af afbrydelser af ad-hoc opgaver og henvendelser udefra eller fra kolleger, som gør det svært at få tid til koncentration. Nogle vælger at arbejde hjemme, når de virkelig skal koncentrere sig.

Det antyder, at kontorets sociale læringsmiljø hindrer en dybere faglig kvalificering. Der kan være behov for at se forholdet mellem på den ene side de hurtige kontakter på kryds og tværs i kontoret og på den anden side den systematiske fordybelse i en bestemt problemstilling.

Vi var også interesserede i, om der var nogen, der ikke var istand til at lære de særlige kompetencer, som kræves for at fungere og trives med arbejdet i kontoret. Den ringe grad af struktur og den store vægt på uformel og praktisk læring - learning by doing - kunne betyde, at nye, som ikke selv tager initiativer og passer ind i kulturen, ville falde igennem. Det blev dog ikke bekræftet. Relativt få har forladt kontoret efter kort tid.

Vi tolker det sådan, at i fraværet af formelle strukturer virker kontorets sociale miljø og de tætte relationer åbne og inkluderende. Det er tilladt at vise svagheder og fejl og medarbejderne forholder sig meget direkte til hinanden. Da en af de nye

medarbejdere blev opfattet som lidt stille i den første periode, fik han flere direkte opfordringer til at blande sig.

Samtidig giver humoren og den uhøjtidelige tone plads til forskellighed og den betyder, at potentielle konflikter bliver bearbejdet på en ufarlig måde, så fastlåste modsætninger kan undgås.

Vores interviews peger på, at der i kontoret er stor åbenhed blandt medarbejderne for at dele deres viden og erfaringer. Det er en forudsætning for kompetenceudvikling på arbejdspladsen at medarbejderne kan trække på hinandens viden og bruge deres kolleger til løsning af problemer af både faglig og mere personlig karakter.

A - Det jo også tit, at man kommer ind på hinanden, hvis man har nogen arbejdsopgaver. Så kommer man til at snakke sammen, og så snakker man også privat eller sådan, hvis der er nogen ting man har brug for at få vendt, ikke.@

Denne åbenhed forudsætter blandt andet, at medarbejderne ikke oplever hinanden som konkurrenter, der skal holde deres viden for sig selv og profilere sig individuelt for at få de bedste karrieremuligheder. Det forudsætter også, at det sociale miljø accepterer, at medarbejderne laver fejl af og til - og at den enkelte er åben både om både sine stærke og svage sider.

En medarbejder fortalte om et eksempel, hvor han havde gjort en fejl ved at glemme en sag og der blev rykket for den. Han gik da til sin kontorchef og lagde tingene frem, som de var, og bad om et godt råd om, hvordan sagen skulle løses. Resultatet var at den organisation, som havde henvendt sig, fik et svarbrev, hvor det åbent blev erkendt at der var sket en fejl.

Holdningen vi mødte hos flere var, at det ville give bagslag i kontoret, hvis man forsøgte at dække over fejl, for sagen ville sandsynligvis før eller siden komme for dagens lys alligevel - i værste fald på forsiden af Politiken!.

Umiddelbart er der en modsætning imellem den store åbenhed, som medarbejderne fortæller at der er i kontoret overfor uformelle henvendelser fra kolleger, og så den pressede arbejdssituation, som de beskriver. Hvordan har de tid og overskud til at forholde sig til hinanden - samtidig med at de har travlt med at prioritere deres egne sager?

Vores interviews tyder på, at medarbejderne har en fin fornemmelse for, hvornår kollegerne har travlt og ikke skal belastet yderligere. Man kan også lukke døren for at markere, at nu har man en opgave, som man vil have fred til at gøre færdig - og det respekteres.

Man kunne spørge (det gjorde vi), om ikke det ville være en fordel, at etablere nogle mere formelle teams eller arbejdsgrupper, når nu det faktisk er sådan, at medarbejderne i høj grad fungerer i mindre uformelle grupper. Det blev afvist af de medarbejdere vi talte med under henvisning til, at deres sociale kontakter er meget alsidige og skiftende. Derfor ville en fast formaliseret teamstruktur let blive en hindring for det fleksible og tværgående netværksarbejde, som foregår i organisationen. De henviste også til kulturen i kontoret, som er præget af en uformel og uhøjtidelig omgangsform, stor åbenhed og lav distance mellem chefer og medarbejdere.

Fraværet af formelle strukturer og af faste og nedskrevne procedurer indebærer, at organisationen i meget høj grad er afhængig af den enkelte medarbejders kompetencer med hensyn til selv at opbygge og bruge netværk i løsningen af

arbejdsopgaverne. Det understreger altså betydningen af de uformelle sociale læringsmiljøer som basis for medarbejdernes kompetenceudvikling.

Vi har i denne pilotundersøgelse ikke kunnet gå i dybden med hvordan disse miljøer fungerer. I et større projekt ønsker vi blandt andet at benytte etnografisk inspireret feltforskning (især observationsstudier) for eksempel at følge bestemte medarbejdere over en periode eller at følge en sags vej gennem organisationen.

Læring i mødet mellem forskellige fagligheder

Styrelsen er en arbejdsplads, hvor medarbejderne har mange forskellige typer faglig baggrund. Overordnet skelner de mellem generalister og teknikere, og blandt teknikere er der både kemikere, toksikologer, biologer, ingeniører og farmaceuter - for at nævne nogle typiske.

En af de oplagte muligheder for at lære noget af andres faglighed er kemitelefonen. Denne opgave kan være rutinepræget, hvis man blot sender henvendelserne videre til de kolleger, som er mest kompetente til at besvare dem. Istedet kan man forsøge selv at finde svar på henvendelsen og formidle den tilbage til brugeren. Eller man kan - efter at have sendt en henvendelse videre - sørge for at følge op på den ved at spørge den kollega, som har svaret, hvori svaret bestod. Det kan både give faglig viden og udbygge ens netværk.

Mange af sagerne bliver behandlet i et samspil mellem medarbejdere med forskellig faglig baggrund og der er ofte en generalist (jurist) inddraget. Dette møde mellem forskellige fagligheder giver gode mulighed for tværfaglige læreprocesser - men naturligvis også for konflikter.

A - Det kan være både formelt og uformelt at man går rundt og snakker med folk. Det er klart, at du får en viden der, og det kan jeg bruge i den næste sag, som ikke er så langt endnu, som ikke er blevet dansk lovgivning endnu, at så bliver jeg opmærksom på at, hov, det duer ikke, at vi skriver sådan i EU, for så får vi præcis de samme problemer, som vi sidder med nu. Det er også en kompetenceudvikling - det lærer man jo også noget af.@

Medarbejderne mener, at den store diversitet - fagligt og personligt - i kontoret er med til at kvalificere deres arbejde. De bruger flittigt hinanden til sparring, til at få kritik og kommentarer til deres arbejde.

A- Vi har meget forskellig baggrund. Det kan man også mærke, når man starter, at man har forskellige syn på mange ting. Men det er også det, der gør at man .. hov vi skal også huske at og have dette her med.@

AHvis jeg skal i EU, ... så vender jeg det med X og A har du nogen mere overordnede ting til det@, fordi hun netop har en helt anden indfaldsvinkel til det. Og hun spørger, hvorfor i alverden skal vi gå så højt op i det der ikke. Så er det en god øvelse for mig, for så kommer argumenterne jo frem, og det er dem vi skal ned og bruge.@

Forholdet mellem forskellige fagligheder er dog ikke kun konstruktivt og lærerigt, men også modsætningsfyldt. Teknikere forventer for eksempel klare fortolkninger af juristerne, men juristerne mener ikke at lovgrundlaget giver mulighed for det og spiller sagen tilbage til teknikerne. Desuden er der til tider vanskeligheder med at forstå hinandens sprog.

En af medarbejderne mente, at noget af det vanskeligste var at lære at formidle et fagligt kompliceret problem på en måde, som kunne forstås af ikke-fagfolk. Men det mente hun, at hun havde lært gennem samarbejdet med juristerne i kontoret, som ikke forstod hvad teknikerne skrev. Samspelet med juristerne havde hjulpet med at stille de rigtige spørgsmål og undgå for meget fagsprog - både teknisk og juridisk. En anden mente ikke at det vigtigste var forskelle i den faglige tilgang, men at mere var forskelle i hvem man er - altså forskellen i de personlige kompetencer, der gør at man lærer noget ved at arbejde sammen.

Det billede, som vi får tegnet af det sociale læringsmiljø i kontoret, er overvejende positivt. Vi fornemmer dog, at der til tider er større vanskeligheder i forholdet mellem faggrupperne end vores analyse har vist. Vi fornemmer også, at nogle af de umiddelbare problemer ved den uformelle praksislæring bliver fortrængt bagefter. Man klarede jo *Aiddåben@* med pressen, ministersvaret eller EU-mødet, selvom det blev oplevet som *Aat gå på tynd is@*.

Men når det som regel går godt, hænger det sammen med den store åbenhed på arbejdspladsen. Det gælder både i forhold til, at medarbejderne tilsyneladende uden forbehold deler deres viden med hinanden. Og i forhold til at de tager sig tid til at få det sociale liv til at fungere - dørene er normalt åbne for det tætte net af uformelle relationer, som medarbejderne indgår i.

Baggrunden for denne åbenhed mener vi dels er det tværfaglige og pluralistiske miljø, som kontoret udgør i kraft af medarbejdernes faglige baggrund. Når forskellighed her udgør en styrke og ikke udgør en basis for interne magtkampe og rivaliseringer, skyldes det sandsynligvis det fælles engagement, som medarbejderne har. Samt den ringe udbredelse af individualistisk karriereorientering, som vi fandt. Det kan igen hænge sammen med, at der er et flertal af kvinder på arbejdspladsen (inklusive cheferne i kontoret). Medarbejderne opfatter sig som del af et fællesskab - ikke som konkurrenter. Endelig spiller ledelsesformen en stor rolle, idet chefen viser medarbejderne stor tillid og samtidig er villig til at støtte medarbejderne og bakke dem op, når der opstår problemer.

Det faglige overfor det politiske

Arbejdet i Styrelsen har en politisk karakter, hvilket kalder på andre kompetencer end de rent faglige. Medarbejderne nævner især tre typer sager, hvor det gælder: Spørgsmål til ministeren, pressesager og EU-møder. Og det gælder ikke mindst, når de *Ahotte@* sager dukker op, som for eksempel solcreme-sagen, hvor kontoret kom i fokus for både medierne og politikerne.

Det gælder for eksempel også arbejdet på EU-niveau, som en del af medarbejderne er involveret i. Man skal kunne tage til Bruxelles med kort varsel og tale på engelsk i en stor forsamling med et til tider uklart politisk mandat om et sagsområde, hvor man ikke selv er ekspert.

A - Det politiske er helt nede på vores niveau@, som én af medarbejderne udtrykte det. En anden beskrev det centrale i sit arbejde som at formidle mellem det faglige og det politiske - eller at lave politik på basis af videnskabelige facts. De deltager i udformningen af politikken på grundlag af deres faglighed. Samtidig kan de også blive bedt om at afklare det videnskabelige grundlag for de politiske mål.

Meget arbejde indebærer tætte kontakter med virksomheder, interesseorganisationer, græsrodsbevægelser, politikere, presse og med andre offentlige institutioner. Det kræver særlige kompetencer at kunne omgås disse på både det formelle og uformelle plan - og hele tiden at kunne trække en grænse mellem de to. Det er en balance, hvor man må bruge sin intuition, sin følelse for det, som én siger, for det er ikke noget, der kan skrives ned.

Langt hovedparten af medarbejderne er *Ateknikere@* til forskel fra *Ageneralisterne@* (jurister og scient.pol/polit´er). De er altså højt specialiserede fagpersoner, hvis arbejdsidentitet vi formodede ville være knyttet til deres faglige felt og deres profession som for eksempel kemiker eller farmaceut.

Arbejdet derimod kalder i høj grad på tværfaglige kompetencer, som består i forhandlinger og vurderinger i et politisk miljø, i tolkning og koordinering af modstridende sociale interesser, i informationsarbejde og håndtering af pressen. De bliver således stillet overfor en mængde opgaver, som deres uddannelse ikke har forberedt dem til.

Vi forventede derfor, at medarbejderne ville opleve en konflikt mellem at fastholde deres faglighed, at udføre sagsbehandling og at fungere som embedsmænd i et politisk system. Og vi forventede, at deres kompetenceudvikling i høj grad ville bestå i at lære det sidstnævnte. Begge dele blev da bekræftet, men havde ikke den centrale betydning, som vi umiddelbart forventede.

En medarbejder giver udtryk for, at man bør sige fra, hvis der er noget man er fagligt uenig i, hvis man mener, at der er tale om en fagligt set forkert beslutning. *AJeg har aldrig haft sådan en sag, (...) men der er grænser for hvad man skal gå på kompromis om.@* Denne holdning viser sammen med en række andre udsagn, at medarbejderne generelt oplever, at de har en stærk faglig integritet og et fagligt grundlag at træffe deres beslutninger på.

Medarbejderne fortæller, at de er gode til at give hinanden ros og påskønnelse for det arbejde, de udfører. Det er en hjælp, når de oplever, at sagerne ikke kommer igennem, som de udfra en faglig vurdering havde indstillet.

A- ... det kan godt være, at sagen ikke kommer videre, og der går rigtig møj i det. Men så kan vi sige det til hinanden, og det har vi også brug for: At det er noget rigtig møj og nu sker der ikke noget nede i EU. Eller nu vil ministeren have dette her istedet for. (...) Man er jo nød til at lave det ikke. Men det kan jo godt være en frustration nogen gange, at man synes at fagligheden går lidt for meget på kompromis, ikke.@

Det er interessant, at en af medarbejderne fortæller, at selv om kontorets faglige indstilling i en sag bliver underkendt af politiske beslutninger højere oppe i systemet, så opgiver medarbejderne ikke blot sagen. Så er holdningen, at det må man finde ud af at løse på en anden måde på et andet tidspunkt. Medarbejderne opfatter således kontoret som en selvstændig aktør på den politiske scene - omend de mener, at det foregår på grundlag af faglige vurderinger.

Om forholdet mellem det faglige og politiske i arbejdet sagde en af medarbejderne: *ANogen gange er man nød til at gå på kompromis. Det er også lidt forskelligt, hvilke opgaver man er igang med. Nu har jeg haft en større faglig rapport, så lærer man en masse der, og så pludselig er der en masse sagsbehandlingsager, og så kan man*

godt føle altså, at så ryger fagligheden lidt ikke. Så tager man noget med hjem og læser der eller .. i en stille stund en varm sommerdag, hvor man skal være herinde. Det er da klart, at det er da en konflikt ind imellem.@

Vi oplevede også en forskel mellem de enkelte medarbejdere og mellem sektionerne i forhold til, hvormeget medarbejderne tager den politiske opgave på sig, eller om de overlader den til chefen. Nogle giver udtryk for at de som *Aalmindelige indianere@* ikke er meget for at tage de politiske prioriteringer, og bruger ofte vendingen, at *Adet er en ledelsesopgave@*.

Kemikalieinspektionen udøver et skøn i forbindelse med deres arbejde. Men der har været utilfredshed med at afgørelserne kan svinge meget afhængig af hvilken sagsbehandler eller jurist, der sidder med en sag. Derfor har de iværksat et projekt med en kvalitetshåndbog, som blandt andet skal give nogle mere klare og ensartede retningslinier for udøvelse af skøn. Det kan også ses som en måde at aflaste den enkelte medarbejder for de politiske vurderinger, som arbejdet indebærer.

Modsat vores forventninger gav medarbejderne ikke generelt udtryk for problemer med at arbejde som faglige specialister i en politisk præget organisation. Få af vores interviewpersoner opfatter det som problematisk at fungere i en organisation, som er politisk styret, og som sjældent giver plads til faglig fordybelse.

Det kan skyldes, at der via rekrutteringsvejene er sket en selektion (både i kraft af hvem, der søger og hvem, der ansættes), som sikrer, at medarbejderne er orienteret mod at arbejde under disse vilkår. Mange medarbejdere har søgt den type arbejde, som Styrelsen tilbyder, fordi de er interesserede i at arbejde i et politisk miljø, ligesom en del i forvejen har erfaringer for eksempel med organisationsarbejde. Flere sagde, at de ikke ønskede job som for eksempel forsker, fordi de opfattede det som for kedeligt og isoleret, og de fandt det spændende at være tæt på den politiske proces og at kunne se resultater af deres arbejde.

En af medarbejderne, der havde arbejdet med forskning, fortalte at hun bevidst havde fravalgt at være faglig specialist til fordel for at formidle sin viden og bruge den i sparring med andres faglighed.

Desuden har en del af medarbejderne uden tvivl søgt job i Styrelsen, fordi de i forvejen har et engagement i området, som fordi de prioriterer det fremfor et individuelt karrierespæktiv. Som en sagde, da vi spurgte om rekruttering: *AVi skal konkurrere på, at vi har en sag, der er værd at kæmpe for, og at vi har et godt miljø og at vi har et godt ry. (...) Der var én fra et af de andre ministerier, der kaldte os for AMinisteriet for tro, håb og kærlighed@! (...) det er så vores image!@*

Desuden er forholdet mellem de kompetencer, som medarbejderne har i forvejen og de kompetencer, som arbejdet kræver, mere kompliceret end blot en modsætning mellem fagligt og politisk. Alle har behov for at udvikle nye typer kompetencer - også på det faglige område.

De medarbejdere vi talte med havde ikke den store bekymring over om deres oprindelige faglige kernekompetence forsvandt. For de var sikre på, at de i Styrelsen udviklede andre værdifulde kompetencer, som kunne bruges mange andre steder, hvis de skulle få lyst til at skifte arbejdsplads. Men det kunne betyde, at de ville søge helt andre typer af jobs end deres oprindelige uddannelse pegede mod.

Desuden mente de ikke, at de faglige kompetencer nødvendigvis var de vigtigste, for de ændrer sig hele tiden. Vigtigere var nok de personlige og sociale kompetencer, som arbejdet i Styrelsen gav gode muligheder for at udvikle.

En af medarbejderne fortalte, at han i starten havde haft det dårligt med at afgive et sagsområde, hvor han havde opbygget en stærk faglighed, men han havde fundet ud af, at han til gengæld havde fået en anden faglighed, *Åden politiske@*.

Lære at håndtere forholdet mellem faglig grundighed og tidspres

I tilknytning til tidspreset og de mange sager, som kører sideløbende, er det en afgørende kompetence at kunne holde de mange bolde i luften samtidig uden at blive forvirret og frustreret over afbrydelser og hastige skift i prioriteringerne.

Medarbejderne beskriver, hvordan de lærer at prioritere deres tidsforbrug og håndtere forskellige sager med forskellig grad af grundighed eller rutine:

A- Man skal lære at man aldrig har rent skrivebord, og lære ikke at have dårlig samvittighed over det. (...) vi har for travlt - det er et vilkår. For hvis man har lidt mere tid, så graver man lidt mere og så har man en ny sag.@

De mange opgaver og det store antal henvendelser betyder, at medarbejderne ikke kan nå at forberede sig grundigt på alle de sagsområder, som de sidder med. En af medarbejderne fortalte:

A - I starten er man nød til at være forberedt til det hele, og det er meget overvældende. Nu har jeg været her i flere år, og du får så noget erfaring. Du ved, hvor du kan Åspringe over hvor gærdet er lavest@ i gåseøjne eller du ved, hvor er det, at rammerne er, for du har ikke tid til at forberede det. Hvad kan jeg køre på rutinen, og hvad kan jeg sige indenfor det jeg ved, og så må jeg klare mig ..@

Det er dels noget, den enkelte selv skal lære i praksis, og her er der plads til forskellighed medarbejderne imellem med hensyn til arbejdsstil. Samtidig er det også noget medarbejderne vurderer og afklarer med hinanden.

A- Vi snakker i vores gruppe om det. Min tutor hun sagde efter et halvt år til mig: Lad være med at bruge så meget tid på det der, det kan du godt tillade dig. Du skal ikke gå ned i alle de der ting i detaljer. Det er der ikke tid til, det er der ikke noget at gøre ved. Det må du lære at leve med.@

Samtidig har omgivelserne dog den forventning, at medarbejderne ikke bestiller andet, end at arbejde med netop deres specielle område, selvom en medarbejder har ti forskellige områder. Det kræver, at de lærer at *Ågå på tynd is@*, som en af dem formulerer det. Men det er ikke noget, man lærer én gang for alle. Man må hele tiden vurdere hvilke opgaver, der kræver et grundigt forarbejde og skal løses til karakteren¹¹, og hvilke der kan klares mere på rutinen.

Til tider holder deres vurderinger ikke - isen bryder igennem. *ÅSå er der nogle gange, hvor man bare sidder og siger, at det er bare for meget det her.@* I den situation bruger medarbejderne hinanden, de lægger af og får gode råd om, hvordan sagen kan løses. Eller får måske blot støtte til at erkende, at sagen ikke er til at redde, men at leve med det og se at komme videre.

Hvis det vokser helt over hovedet på én kan man også gå til chefen og få hjælp til at prioritere og eventuelt blive aflastet for opgaver. Medarbejderne gav generelt udtryk for, at chefen på den ene side giver plads til at medarbejderne selv løser opgaverne,

sådan som de mener det er bedst, men at chefen samtidig er til rådighed, hvis isen skulle bryde igennem.

At håndtere tidspres og uholdbare frister og prioritere mellem sager, der alle haster, er en kompetence, som alle til tider har brug for. Men selvom medarbejderne snakker om det indbyrdes, har de ikke nogen fælles systemer til håndtering problemet. Vi blev præsenteret for flere forskellige systemer, som medarbejderne hver for sig havde udviklet til at sikre sig et løbende overblik og prioritere og undgå at sager helt bliver glemt.

Skal den interne læring sættes i system?

Kontoret arbejder bevidst på at skabe et godt arbejdsmiljø. I slutningen af sidste år afholdt de et kontorseminar, hvor der som forberedelse til seminaret var nedsat et antal grupper, som skulle forberede det og udarbejde relevante spørgsmål til diskussion. Seminaret blev en succes, der blev diskuteret og truffet en række beslutninger, hvor alle dog endnu ikke er ført ud i livet. En af deltagerne beskriver det således:

@Det er godt at lære de andre at kende mere uformelt B dem fra de andre områder. Så hører man lidt om, hvor @skoen trykker@. Det er godt at sætte folk, der ikke plejer at tale sammen Y.. sætte dem til at diskutere på tværs@.

Flere af de interviewpersoner, der deltog i planlægningsgruppens arbejde fremhæver især dette som betydningsfuldt for dem.

Et eksempel på et uformelt læringsmiljø er @onsdagskagen@, hvor medarbejderne mødes, hygges sig og diskuterer. Der har været forslag om formalisere denne fælles aktivitet, så kontoret mere bevidst udnytter den til faglig information og sparring. Der ligger et forslag om, at grupper og eller medarbejdere på skift holder oplæg til diskussion, som foregår under kaffe-kage og hyggelige former. De fleste af medarbejderne ønsker ikke denne formalisering. For dem er det vigtigt, at det er uformelt og frivilligt, så de kan deltage, når de har lyst og mulighed for det. Nogle kommer senere, fordi de skal passe kemitelefonen, andre går tidligt, da de skal hente børn. Denne fleksibilitet forsvinder ved en formalisering.

I tilknytning til den forskel, som beskrev tidligere mellem formelle og uformelle sociale relationer, mener vi desuden at en del af de særlige kvaliteter ved de uformelle miljø ville gå tabt. Og som vi har beskrevet spiller det uformelle læringsmiljø en afgørende rolle for både den enkeltes kompetenceudvikling og for kontoret som helhed fungerer som en kompetent organisation.

C:\CJHJ\ELU\publikationer\caseundersogelse