



RESEARCH PAPERS

from the Department of Social Sciences

Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi

Research Paper no. 4/00

Kompetenceudviklingen i Danmark

Eva Sørensen & Jacob Torfing

Research Paper no. 4/00

Kompetenceudviklingen i Danmark

Eva Sørensen & Jacob Torfing

Research Papers from the Department of Social Sciences, Roskilde University, Denmark.

Working paper series

The Department of Social Sciences is one of the largest at Roskilde University with 43 permanent scientific personnel together with several Ph.Ds, and other teaching staff. Most of the academic personnel have a background in economics, political science or sociology. It is a general goal of our department and the rest of Roskilde University to foster interdisciplinary teaching and research. The later can be seen from the four main research lines of the department, namely:

- Changes in the welfare state in a national and international perspective.
- Public organisation and policy analysis.
- Innovation and technology development with special attention to service firms and information technologies.
- Institutions, actors and institutionalisation.

The Research Papers from the Department of Social Sciences are edited by Associate Professor Susana Borrás.

Please note that:

The papers are on a 'work in progress' form, which means that comments and criticisms in the form of feed-back are welcomed. For this purpose, the address(es) of the author(s) is specified on the title page. Readers must also be aware that the material of the working papers might be printed later in journals or other means of scientific publication in a revised version.

© The author(s)

All rights reserved. No part of this working paper may be reprinted or reproduced or utilised in any form or by any electronic, mechanical, or other means, now known or hereafter invented, including photocopying and recording, or in any information storage or retrieval system, without permission in writing from the author(s).

ISSN 1399-1396

Abstract

The world is rapidly changing. The contours of a new economic, political and social landscape are emerging and that poses a huge challenge for a small, open economy as the Danish. In this report we investigate the consequences of societal change for the competences which will be in demand during the next decades. In section one we explain our argument and make some necessary caveats. In section two we account for a number of societal megatrends which we think will influence the future competences. In section three we deal with the political factor affecting changes in competences, and analyse some of the nodal points in the discursive struggles about where we are and should be heading. In section four we present a list of new competence-parameters and -indicators, and in section five we discuss the relevance of these new competences for different groups of employees.

Keywords:

Denmark - social change – postfordism – governance – competences – industrial policy.

Address for correspondence: eva@ruc.dk, jtor@ruc.dk

TABLE OF CONTENTS

Forord.....	7
1. Introduktion.....	7
2. Samfundsmæssige megatrends	8
a) Fra fordisme til postfordisme	9
b) Fra keynesianisme til schumpeterianisme	10
c) Fra forsørgelse og standardydelse til aktivering og skræddersyning.....	11
d) Fra national til postnational regulering.....	12
e) Fra 'government' til 'governance'	14
f) Fra risikoundgåelse til risikotagning.....	16
g) Fra det moderne til det postmoderne	16
3. Den politiske faktor: konkurrence- og sammenholdskraft.....	18
4. Kompetenceparametre- og indikatorer	21
a) Individuelle kompetencer	22
i) Innovationskompetence.....	22
ii) Læringskompetence	22
iii) Mobilitetskompetence.....	24
iv) Helhedsperspektivering	24
v) Samarbejdskompetence.....	25
vi) Kommunikationskompetence	26
vii) Kontekstuel refleksivitetskompetence	27
b) Organisationskompetencer	27
c) Systemiske kompetencer.....	28
5. Ændringer i forskellige aktørers og sektorer kompetenceprofil	29
a) Faglærte arbejdere	30
i) Innovationskompetence.....	30
ii) Læringskompetence	31
iii) Mobilitetskompetence.....	31
iv) Organisatorisk kompetence	31
b) Erhvervsøkonomiske beslutningstagere	32
i) Helhedsperspektivering.....	32
ii) Samarbejdskompetence.....	32
iii) Kommunikationsevne	33
iv) Kontekstuel refleksivitet	33
v) Organisationskompetence	33
c) Aktiveringsmedarbejdere	33
i) Innovationskompetence.....	33
ii) Helhedsperspektivering.....	34
iii) Samarbejdskompetence.....	34
iv) Kommunikationskompetence	34
v) Organisationskompetence	34
d) Organisationsfolk.....	34
i) Helhedsperspektivering.....	35
ii) Samarbejdskompetence.....	35
iii) Kommunikationskompetence	35
iv) Organisationskompetencer	35
e) Folkeskolelærerne.....	36
i) Innovationskompetence.....	36
ii) Læringskompetence	36
iii) Samarbejdskompetence.....	36
iv) Organisationskompetence	37
f) Forskerne	37
i) Innovationskompetence.....	37
ii) Læringskompetence	38
iii) Kommunikationskompetence	38
iv) Kontekstuel refleksivitetskompetence	38
v) Organisationskompetencer	38
g) Socialarbejderen	39
i) Innovationskompetence.....	39
ii) Samarbejdskompetence.....	39
iii) Kommunikationskompetence	40
iv) Organisationskompetencer	40

h) Lægerne.....	40
i) Læringskompetence	40
ii) Helhedsperspektivering.....	41
iii) Samarbejdskompetence.....	41
iv) Kontekstuel refleksivitetskompetence	41
v) Organisationskompetencer	42
Litteraturliste	43

Forord

Denne rapport er udarbejdet for Mandag Morgen Strategisk Forum som et bidrag til Kompetencerådets bestræbelser på at udvikle et nationalt kompetenceregnskab. Rapporten tager udgangspunkt i Kompetencerådets første rapport og forsøger at udvikle en sammenhængende analyse af den fremtidig samfundsudvikling og de kompetencebehov som denne afføder. Vi takker Catharina Juul Kristensen, Tine Lange, Klaus Nielsen, Anne Reff Pedersen og Karina Sehested for frugtbare kommentarer undervejs, men understreger samtidig, at ansvaret for det skrevne er vores alene.

1. Introduktion

Verden befinder sig i dag i en brydningstid, hvor omfattende og dybtgående forandringer konstant tvinger os til at opgive vante forestillinger og handlingsmønstre og udvikle nye. Det gamle er døende, og selvom det nye ikke helt er født endnu, så er konturerne af et nyt økonomisk, politisk og socialt landskab så småt ved at aftegne sig. For en lille og åben økonomi som den danske er omstilling til de nye forhold en bydende nødvendighed. Hvis vi skal bevare vores stærke økonomiske, politiske og sociale position, må vi hurtigt tage bestik af situationen og finde ud af, hvordan vi bedst manøvrerer i det nye landskab. Vi må tilpasse os de nye nationale og globale vilkår, men det er vigtigt, at vi i denne proces forsøger at lære af andre fremfor at kopiere dem. Vi skal ikke ukritisk imitere andres strategier, men hele tiden vurdere hvilke strategier der kan fungere under danske forhold, og hvordan disse strategier kan vokse videre i den danske muld. I en brydningstid, hvor forandringstempoet er stigende, er evnen til læring i sig selv af afgørende betydning. Danmark har et godt udgangspunkt for at udvikle sig til et lærende samfund. Danskerne er positivt indstillet overfor forandring; informations- og uddannelsesniveauer er højt; og der er en lang tradition for både konstruktiv og fremsynet forhandling mellem de centrale beslutningstagere indenfor det offentlige og det private.

Forsøget på at opstille et nationalt kompetenceregnskab er et vigtigt bidrag til den samfundsmæssige omstillings- og læringsproces. De lande, der hurtigst og bedst klarer omstillingen til de nye forhold, vil få nogle komparative fordele i konkurrencen med andre lande. Derfor er det vigtigt at komme i gang med at afdække de nye kompetencebehov, som samfundsudviklingen de næste årtier vil afføde. Der er mange af de centrale kompetencer i gårsdagens samfund, som vil blive ved med at være centrale, om end i mindre omfang end tidligere. Det vigtigste er imidlertid at indfange de nye kompetencer, der vil blive brug for i morgendagens samfund.

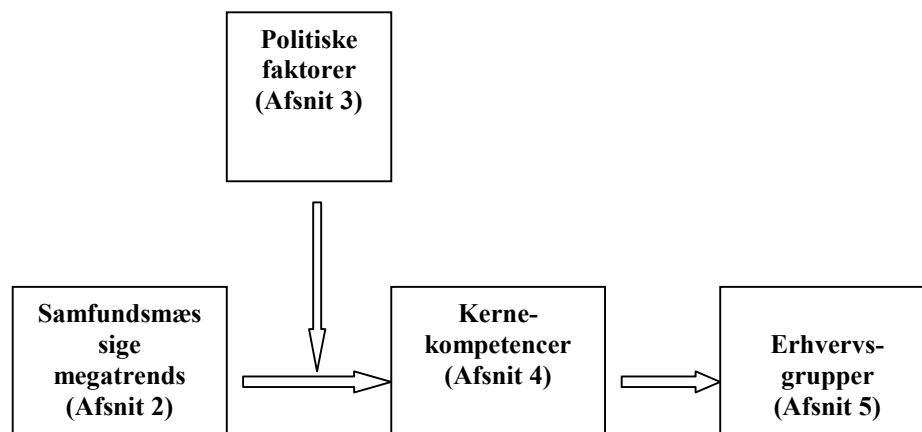
Det er selvfølgelig behæftet med stor usikkerhed at lave den slags fremtidsforskning, som udviklingen af et nationalt kompetenceregnskab lægger op til. En mulighed er at opstille forskellige tænkte scenarier for, hvordan man kunne forestille sig det danske samfund vil udvikle sig i de næste årtier. Her er der dog fare for at ende i ren spekulation. Vi vil derfor i stedet forsøge at foretage en fremskrivning af nogle af de nyeste trends, der faktisk kan observeres i samfundets 'cutting edge'. Ud fra disse såkaldte megatrends vil vi forsøge at udlede nogle fremtidige kompetencebehov. Begrænsningerne ved

denne metode er, dels at det ikke er sikkert, at vi har identificeret de rigtige megatrends, og dels at der ikke er nogen garanti for, at disse trends udvikler sig lineært. Den første begrænsning kan delvist imødegås ved at tage udgangspunkt i den internationale faglitteratur, mens den anden begrænsning kan imødegås ved at redegøre for eventuelt modgående trends.

Den altoverskyggende begrænsning i den anvendte metode er, at vi holder den politiske faktor konstant. Fremtiden formes af en lang række politiske beslutninger, der træffes på alle niveauer i samfundet: i folketinget, hos arbejdsmarkedets parter, i virksomhederne, i familien, i brugerbestyrelserne, osv. Men det er umuligt at sige noget om de skiftende politiske styrkeforhold i fremtiden. I redegørelsen for de samfundsmæssige megatrends og de afledte kompetencebehov er vi derfor nødt til at antage, at det politiske klima i Danmark ikke vil ændre sig væsentligt. Det er med andre ord en 'alt-andet-lige' betragtning, der ligger til grund for vores analyse. En sådan betragtning forekommer at være meget rimelig i lyset af den stærke politiske konsensus i det danske politiske fællesskab.

Indeværende bidrag til udviklingen af et nationalt kompetenceregnskab giver i afsnit 2 en redegørelse for en række generelle samfundsmæssige megatrends og deres gennemslag i Danmark. Dernæst diskuteres i afsnit 3 den politiske faktor i form af de nye diskursive omdrejningspunkter: 'konkurrencekraft' og 'sammenhængskraft'. Derefter præsenteres der i afsnit 4 en oversigt over forskellige kompetenceparametre og -indikatorer, som accentueres af de ovennævnte megatrends. Endelig gives der i afsnit 5 en vurdering af, hvor centrale de nye kompetencer er i forhold til forskellige erhvervsgrupper indenfor forskellige sektorer. Figur 1 viser i oversigtsform hovedindholdet og argumentet i vores rapport:

Figur 1: Oversigt over rapportens indhold og argument



2. Samfundsmæssige megatrends

De nye kompetencebehov er affødt af en række dybtgående samfundsmæssige forandringsprocesser. Vi vil derfor som udgangspunkt give en systematisk

oversigt over en række grundlæggende forandringer i forhold til: a) de økonomiske produktions- og forbrugsmønstre; b) den makroøkonomiske politik; c) social- og arbejdsmarkedspolitikken; d) det primære reguleringsniveau; e) den centrale styringsinstans; f) samfundets risikohåndtering; og g) den socio-kulturelle diskurs. Det er klart, at de igangværende forandringer ikke har samme form, dybde og fart. Der er betydelig variation fra land til land, ligesom der indenfor et enkelt land vil være nogle forandringer, der slår mere igennem end andre. Påstanden er ikke desto mindre, at alle de vestlige lande - og sikkert endnu flere - vil blive tvunget til at forholde sig til disse forandringsprocesser. Hvert land vil fortolke forandringsprocesserne forskelligt ud fra landets særegne historie og tradition. De vil også handle forskelligt i forhold til de udfordringer som de samfundsmæssige megatrends rummer. Men de er tvunget til at handle, hvis de skal undgå stagnation og krise. De samfundsmæssige megatrends er som følger:

a) Fra fordisme til postfordisme

På det økonomiske område er der tale om et skift fra fordisme til postfordisme. Som idealtypen er fordismen kendetegnet ved en økonomisk organiseringsform baseret på en adskillelse af planlægning og udførelse af arbejdet, specialdesignet automatiseret produktionsteknik placeret langs samlebånd, enkle og repetitive arbejdsprocesser, lange ensartede produktserier, og en kobling mellem produktivitetstigninger baseret på stordriftsfordele og reallønstigninger, der tillader masseforbrug af standardiserede forbrugsgoder. Fordismen blev understøttet af en række reguleringsformer i form af kreditfinansiering, administrativ prisfastsættelse ud fra en fast profitmargin, kollektive overenskomster, sociale sikringssystemer, keynesianisme, og internationale monetære regimer. I efterkrigstiden gav den fordistiske organisering af det økonomiske liv anledning til en kraftig økonomisk vækst, eftersom stigende investeringer førte til produktivitetstigninger, der blev omsat til stigende forbrug, som igen forvissede investorerne om, at nye investeringer ville give afkast. Fordismen havde desuden en homogeniserende effekt på arbejdsstyrken i og med, at den ufaglærte masseproducerende og masseforbrugende arbejder dominerede.

Udtømmelse af masseproduktionsteknikkens potentialer og mætningen af markedet for masseforbrugsvarer skabte allerede i slutningen af 1960'erne en krise for fordismen. Krisen startede i USA, men bredte sig siden til resten af verden. Stagflationskrisen satte gang i diverse søgeprocesser, og i starten af 1980'erne blev elementerne i en ny postfordistisk vækstmodel beskrevet af bl.a. Michael Piore og Charles Sabel (1984), Christopher Freeman og Carlota Perez (1988) og de franske reguleringsteoretikere Robert Boyer (1990) og Alain Lipietz (1985). Som idealtypen er postfordisme karakteriseret ved en stigende integration af planlægning og udførelse af arbejdet, nye fleksible computerstyrede produktionsteknikker, fleksible arbejdsprocesser, korte serier af specialiserede produkter, og vidensbaseret produktivitet fremme koblet med individuelle aflønningsformer og specialiseret livsstilsforbrug. Postfordismen erstatter masseproduktion og masseforbrug med fleksibel produktion og specialiseret forbrug. Dermed skabes en ny vækstmodel. Investeringer i fleksibel produktionsteknologi giver produktivitetstigninger gennem minimering af omkostningerne i forbindelse med produktionsændringer, og produktivitetstigningerne giver stigende realløn til de privilegerede

kernearbejdere, der tilføjer produktet mest værdi. Det sætter så arbejdsmarkedets veluddannede insidere i stand til at kaste sig ud i det nye livsstilsforbrug.

Selvom overgangen fra fordisme til postfordisme i nogle lande og i nogle sektorer er meget tydelig, er der også modsatrettede tendenser. Nogle steder synes masseproduktionen at overleve i kraft af en efterfølgende tilvirkning af standardiserede produkter ved hjælp af computerbaserede teknologier. Denne form for fleksibel masseproduktion, hvor lange produktserier hele tiden ændres marginalt ('Sonyisme'), modvirker tendensen til, at masseproduktion erstattes med fleksibel specialisering.

Danmark har aldrig levet op til det fordistiske ideal, som de centrale økonomiske aktører og industrimodernister har arbejdet for at realisere. Det har altid været småt med masseproduktionsvirksomheder, idet håndværksbaseret småindustri baseret på fleksibel specialisering har domineret. Den industrielle sektor har generelt været lille, og landbrug, byggeri og service udgør den største del af bruttonationalproduktet. Ikke desto mindre har de fordistiske masseproduktionsteknikker domineret indenfor de ikke-industrielle sektorer så som landbrug, byggeri, og det offentlige. Løndannelsen har været organiseret i overensstemmelse med de fordistiske principper - selv om der har været en tendens til at lønstigningerne har været større end produktivitetstigningerne. Forbrugsmønstret har også været fordistisk, og i fraværet af en national masseproduktionssektor blev hovedparten af forbrugsgoderne importeret og betalt af indtægterne fra bl.a. landbrugseksporten. Den fleksible specialisering, der ikke lod sig fortrænge af den fordistiske masseproduktion, giver i dag et gunstigt udgangspunkt for en hurtig og omfattende overgang til postfordisme.

b) Fra keynesianisme til schumpeterianisme

Med hensyn til den makroøkonomiske politik er der sket et skift fra keynesianisme til schumpeterianisme (Jessop, 1993, 1994). Hvis fordismen var motoren i efterkrigstidens økonomiske boom, så var keynesianismen speederen og bremsen, der gjorde at produktionsapparatet hele tiden blev udnyttet maksimalt. Kernen i den 'keynesianske ortodoksi' er sikringen af en non-inflationær fuld beskæftigelse gennem styringen af den samlede private og offentlige efterspørgsel indenfor en relativt lukket økonomi. Manipulation af finans- og pengepolitikken skulle udjævne konjunkturudsvingene. De økonomiske vismænd vurderede til stadighed økonomiens helbredstilstand ud fra et ideal om balance mellem løn og produktivitet, inflation og beskæftigelse, import og eksport, og offentlige indtægter og udgifter.

Stagflation og globalisering af vare-, kapital- og pengestrømme har eroderet mulighederne for keynesiansk efterspørgselsstyring, og samtidig ansporer det globale teknologiske kapløb de enkelte lande til at føre en langt mere aktiv struktur- og industripolitik end tidligere. Joseph Schumpeters (1934) økonomiske teorier om betydningen af permanent socioøkonomiske innovation har fået en renaissance, og den nye økonomiske politik kan med rette betegnes schumpeterianisme. Den schumpeterianske økonomiske politik søger nemlig at fremme socioøkonomiske innovationer gennem struktur- og industripolitiske interventioner på udbudssiden. Som noget nyt sker dette indenfor en relativt åben økonomi.

Ligesom der har været elementer af struktur- og industripolitik under keynesianismen, så vil det også være umuligt for de forskellige nationale regeringer at opgive efterspørgsels-reguleringen i den nye schumpeterianske epoke. Derfor skal vi ikke vente os et radikalt skift fra keynesianisme til schumpeterianisme, men snarere en vægtforskydning over mod struktur- og industripolitik. Dog synes det klart, at de klassiske keynesianske indgreb er blevet marginale i forhold til omstruktureringen af de økonomiske sektorer. Der vil fortsat være lidt kick-start og lidt pinsepakke til at klare akutte problemer, men den makroøkonomiske politik bliver i stigende grad tilrettelagt ud fra et ønske om at fastlåse en række centrale økonomiske parametre i stabilitetens og forudsigelighedens navn.

I Danmark fik vi ret tidligt udviklet et teknologisk servicenetværk i form af forskningsinstitutioner, tekniske skoler og arbejdsmarkedsuddannelser, der kunne betjene de danske virksomheder. Der har desuden været ført en liberalistisk markedsmørende industripolitik, der mest har gjort brug af subsidier. Endelig har strukturpolitikken frem for alt været geografisk møntet i form af egnsudviklingsstøtte. Men struktur- og industripolitikken har aldrig haft den store betydning, og den nuværende satsning på en mere interventionistisk og selektiv struktur- og industripolitik er af nyere dato. Den borgerlige regering lagde ambitiøst ud bl.a. med vedtagelsen af det Teknologiske Udviklingsprogram fra 1984. Men regeringspartneren Venstre fik nedtonet den industripolitiske satsning til fordel for en skattelettelsesstrategi, der imidlertid aldrig rigtig blev til noget. Den industripolitiske interventionisme overlevede på kort sigt i private institutioner og i nye former for offentligt-privat samarbejde. I begyndelsen af 1990'erne kom der endnu et opsving i industripolitikken, der - inspireret af den amerikanske ekspert Michael Porter - dels skulle søge at forbedre 'erhvervslivets rammebetingelser' og dels skulle søge at udvikle 'nationale styrkepositioner' og vigtige 'ressourceområder', defineret som særlige erhvervsmæssige områder, hvor en række interdependente virksomheder har en specialiseret produktion og handel. Tanken er, at de nationale styrkepositioner skal udvikles ved hjælp af alle tilrådighedstående midler på nær direkte subsidier. Men uddannelsespolitik, arbejdsmarkedspolitik, skattepolitik, offentlig efterspørgsel, teknologi- og innovationsfremme, mv. er alle eksempler på, hvordan virksomhedernes rammebetingelser kan påvirkes i en gunstig retning. Som en del af denne industripolitiske satsning er der blevet oprettet en række erhvervspolitiske netværk i form af arbejdsgrupper og dialoggrupper, der har til opgave at sikre en tilstrækkelig, målrettet og hurtig indsats på de relevante områder.

Opprioriteringen af den økonomiske struktur- og industripolitik har sat tydelige spor i regeringens officielle policy-dokumenter. F.eks. er regeringens årlige budgetredegørelse nu inddelt i en makroøkonomisk og en struktur- og industripolitisk del. Der publiceres også i stigende omfang rapporter om struktur- og industripolitikken indenfor forskellige sektorer.

c) Fra forsørgelse og standardydelse til aktivering og skræddersyning

På det social- og arbejdsmarkedspolitiske område er der sket et skift fra forsørgelse ('welfare') til aktivering ('workfare') (Jessop, 1993, 1994). Tidligere var hovedmålsætningen med sociallovgivningen tilvejebringelsen af velfærd i form af passiv forsørgelse af de, der af den ene eller anden grund ikke kunne

komme ind på arbejdsmarkedet. Udgangspunktet for forsørgelsen var anerkendelsen af borgernes sociale rettigheder. I dag bindes rettigheder i stigende grad sammen med pligter, og målet er i mindre grad passiv forsørgelse og i højere grad arbejdsmarkedsintegration. Midlet er enten lavere overførselsindkomster og lavere lønninger eller uddannelse og opkvalificering. På det sociale serviceområde er der samtidig sket et skift fra promovningen af store standardiserede systemer, der er kompatible med den fordristiske masseproduktion, til mere fleksible systemer, der lægger mere vægt på skræddersyede løsninger. Samlet set er ambitionen at få de offentlige socialudgifter sænket. For offentlige udgifter ses ikke længere som en kilde til indenlandsk efterspørgsel, men snarere som en omkostning i konkurrencen med andre lande.

Der er store nationale forskelle på, om aktiveringen erstatter eller supplerer forsørgelsen. I de anglosaksiske lande, hvor man gennem lavere forsørgelsesydelse, samt øget repression og kontrol, forsøger at presse de arbejdsløse ind i lavtlønsjob, er målet helt klart at erstatte 'welfare' med 'workfare'. Men i de skandinaviske lande, hvor der sættes mere på uddannelse og opkvalificering, har aktiveringen mest af alt fungeret som et supplement til de forholdsvis generøse forsørgelsesydelser. I forhold til den sociale service søges de offentlige udgifter begrænset og ydelserne flexibiliseret gennem privatisering, udlicitering, samt kommercialisering af den tilbageværende offentlige sektor. Disse tiltag er inspireret af den reformbølge i Europa og USA, der går under betegnelsen 'New Public Management' (Klausen og Ståhlberg, 1998), der sigter på at gøre serviceproduktionen bedre og billigere gennem en adskillelse af politik og produktion og en øget brug af styringsmekanismer fra det private erhvervsliv. Der er dog en fare for, at det politiske niveau mister kontrollen med det markedsstyrede produktionsniveau, der samtidig bliver hvirvlet ind i politiske spil, fordi 'kunderne' næsten altid går til 'leverandøren' fremfor til 'bestilleren' med deres klager, kritik og problemer. Det har givet anledning til en del tøven overfor det nye koncept.

Danmark har altid ligget i velfærdsstaternes superliga i kraft af, at sociale rettigheder har været baseret på medborgerskab snarere end på trang eller forsikringsindbetalinger. Der var spæde forsøg på aktivering under den socialdemokratiske regering i starten af 1980'erne med etablering af beskæftigelsesprojekter, jobskabelse og ungdomsgaranti, og i slutningen af 1980'erne var den borgerlige regering på banen med forslag om introduktionsløn, arbejdspligt, mv. Men det store gennembrud for aktiveringspolitikken kom først med arbejdsmarkedsreformen fra 1993 og senere med vedtagelsen af Lov om Aktiv Socialpolitik fra 1997. Begge disse reformer sætter på en offensiv aktiveringsstrategi, hvor uddannelse og opkvalificering er i højsædet. Den højt prioriterede aktiveringspolitik er et regeringsanliggende, der i stigende grad ændres som en del af de årlige finanslovsforlig. Forsøget på at gøre den sociale service billigere og mere fleksibel er først og fremmest et kommunalt anliggende, og selv om der er politisk enighed om brugen af udlicitering og kontraktstyring, så er det meget forskelligt fra kommune til kommune, hvor langt man går, og hvilke områder der inddrages.

d) Fra national til postnational regulering

I efterkrigstiden blev det taget for givet, at det nationale niveau var det primære politiske regulerings-niveau. Både den makroøkonomiske politik og social- og

arbejdsmarkedspolitikken blev udformet og justeret med udgangspunkt i det nationale niveau. Den regionale og lokale implementering af disse politikker blev styret fra centralt hold af de nationalstatslige forvaltningsorganer. Den korporatistiske inddragelse af arbejdsmarkedets parter foregik også på det nationale niveau, og det internationale samarbejde havde form af et mellemstatsligt samarbejde mellem suveræne nationalstater. Den nationalstatslige reguleringskapacitet er imidlertid blevet undermineret af den tiltagende globalisering, der viser sig både i form af en større udstrækning i tid og rum og i form af en øget kondensering af tid og rum (Giddens, 1994; Jessop, 1998). Verden bliver altså på én gang meget stor og meget lille - stor fordi vores handlingsrum udstrækkes i tid og rum, og lille fordi afstande i tid og rum skrumper ind.

Nye informations-, kommunikations- og transportteknologier gør det i dag muligt at udstrække sociale, økonomiske og politiske relationer i tid og rum, sådan at flere områder kan koordineres og kontrolleres over længere tid, over større afstande og på flere niveauer. Tag for eksempel den kapitalistiske markedsøkonomi der gennemtrænger flere og flere områder, lande og lokaliteter. Den kinesiske mur er for alvor skudt i stykker. Eller tag et konkret område som kampen mod doping hvor kontrollanter, nye undersøgelsesmetoder og blodprøver cirkulerer rundt mellem stadig flere lande, organisationer og idrætsudøvere, sådan at nettet om misbrugerne langsomt strammes.

Samtidig bliver verden mindre i og med at materielle strømme af penge, varer, virksomheder og arbejdskraft og immaterielle strømme af viden, ekspertise, symboler og identiteter over en given afstand vokser i omfang og hastighed. Et tryk på en knap flytter på et sekund enorme kapitalsummer rundt på det globale finansmarked, og den nye mode og musik fra New Yorks og San Fransiscos undergrund når København på få dage.

Delvist som et svar på denne globaliseringstendens oplever vi i dag et skift fra en national til en postnational regulering, hvor nationalstaten ikke længere er det primære reguleringsniveau. Skiftet er på det strategiske plan motiveret af bestræbelsen på at påvirke eller udnytte globaliseringsprocessen. Nogen forsøger at begrænse eller i hvert fald regulere globaliseringsprocessen for at afbøde dens negative effekter, mens andre er optaget af at indrette sig sådan, at de maksimerer deres gevinst. Den første reaktion finder man bl.a. hos de Europæiske socialdemokratier og deres Tredie Vejs projekt, mens den anden reaktion bl.a. har gjort sig gældende i den engelske finansverdens forsøg på at gøre London til et internationalt finanscentrum gennem en vidtgående afregulering af det monetære område. På det strukturelle plan betyder disse strategiske bestræbelser på at håndtere globaliseringen, at den politiske magt og indflydelse, der før var forankret i nationalstaten, forskydes opad til overnationale institutioner (EU), nedad til lokale institutioner (kommuner og driftsinstitutioner), og udad til transnationale regioner (Øresundsregionen, den Baltiske region). De overnationale niveauer kan i en vis udstrækning påvirke globaliseringsprocessen, mens de lokale og regionale niveauer kan udnytte globaliseringen til at promovere deres geografiske område ved at finde og udvikle en bestemt niche på det globale verdensmarked.

Den trefoldige udhuling af staten betyder imidlertid ikke, at nationalstaterne helt mister deres betydning. Det nationale niveau er stadig et centralt udgangspunkt

for forsøgene på at styre globaliseringsprocessen og reagere på dens konsekvenser. Forskydningen af reguleringskapaciteten til andre niveauer end det nationale er således ofte initieret af nationalstaten.

I forhold til den postnationale regulering er det dog værd at bemærke, at der ikke længere synes at være noget primært reguleringsniveau. Niveauerne kombineres på mange forskellige måder. I nogle tilfælde laver det overnationale niveau regler for en særlig indsats, som finansieres nationalt og implementeres lokalt (f.eks. diverse erhvervsstøtteordninger). I andre tilfælde skaber regionale kraftcentre et pres på de lokale myndigheder, der går til de nationale politikere for at få løst deres problem (f.eks. den jyske motervejslobby). Det nationale niveau springes endda nogle gange over til fordel for et direkte samarbejde mellem det overnationale og det lokale niveau (f.eks. EUs fattigdomsprogram, der promoverer lokale partnerskaber).

En række modgående tendenser kan tænkes at forsinke eller moderere overgangen fra det nationale til det postnationale. Nationalstaten styrkes af nationalistiske strømninger, af en oprustning af den centrale politiske magt, og af opbygningen af nationale ekspertfora. Samtidig har den europæiske integrationsproces i nogle henseender tabt pusten; de transnationale regionsbygningsprojekter er svære at løbe i gang; og de lokale niveaurs autonomi beskæres.

Billedet af Danmark i overgangen fra det nationale til det postnationale er komplekst og modsætningsfyldt. På den ene side er danskerne tøvende overfor den europæiske integrationsproces, men på den anden side har vi satset meget på regionalt flerlandesamarbejde, ligesom den ene decentraliseringsbølge efter den anden har skyllet ind over landet i erkendelse af behovet for lokal fleksibilitet og ressourcemobilisering. Vores status som en lille åben økonomi har gennem tiden lært os, hvor vigtigt det er hurtigt at tilpasse sig udefrakommende omskifteligheder i den globale verdensøkonomi.

e) Fra 'government' til 'governance'

Reguleringen af samfundet foregår i dag på flere forskellige niveauer, men der er også ændringer i forhold til, hvad der udgør den centrale styringsinstans. Tidligere var staten den centrale styringsmekanisme, da staten i stigende grad - om end med varierende intensitet - organiserede såvel det økonomiske som det sociale liv. Man talte i forskellige politiske lejre om henholdsvis 'blandingsøkonomi', 'den organiserede kapitalisme' og 'den statsmonopoliserede kapitalisme'. Kernen var den samme: staten var den centrale instans i en top-down styring, der tog udgangspunkt i loven og opererede ved hjælp af detaljerede instrukser, diverse kontrolmekanismer og forskellige sanktionsformer ('government'). Kritikken af og modstanden mod den centralistiske styring og statsliggørelsen af samfundslivet kom både fra nyliberalisterne, der fremhævede markedets styringskapacitet, og de kommunitaristiske sociologer, der fremhævede det civile samfunds styringskapacitet.

Efterhånden som det blev klart, at der både var positive og negative sider ved alle tre styringsmekanismer, blev det mere og mere legitimt at tale om hybrider og blandingsformer. I dag foregår styring således i stadig højere grad i netværk, der knytter aktører med rod i staten, markedet eller det civile samfund sammen

(‘governance’) (Kooiman, 1993; Rhodes, 1997). I økonomiske governancenetværk af sub-contractors er der få eller ingen offentlige eller halvoffentlige aktører. I politiske governancenetværk er der til gengæld få eller ingen private virksomheder. Men blandingsformer er generelt meget udbredte (Greve, 1998).

Indenfor netværket er aktørerne gensidigt afhængige af hinandens ressourcer og vilje til at regulere et bestemt erhvervs- eller policyområde. Men aktørerne er relativt uafhængige af hinanden på det mere operative handlingsplan. Deres motivation til at handle i overensstemmelse med fælles normer og målsætninger er hverken bestemt af ønsket om at overholde loven, frygten for bestemte sanktioner eller opnåelsen af en særlig belønning. Aktørerne i netværket er alene bundet sammen af forestillingen om en vis form for skæbnefællesskab. Der kan etableres skiftende hierarkier mellem aktørerne indenfor netværket, og netværket kan på trods af, at det har en selvstændig beslutnings- og implementeringskompetence, stadig være underordnet et centralt styringsinstans. Governance er ‘et netværk i skyggen af hierarki’. Governance er baseret på en ny form for ‘reguleret selvregulering’, hvor centrale instanser udstikker nogle overordnede mål og rammer, som mere decentrale netværk udfylder.

Det er i høj grad den hierarkiske skygge, som den centrale reguleringsinstans kaster ind over netværket, der giver en modgående tendens i forhold til skiftet fra ‘government’ til ‘governance’. De centrale myndigheder optræder nemlig ikke bare som én blandt flere aktører i netværket. De foretager også en overordnet regulering af netværkenes lovgrundlag, budgetramme og politiske betingelser. I nogle tilfælde er den centrale metaregulering af netværket så omfattende, at netværket bindes på hænder og fødder. I disse tilfælde bliver ‘reguleringen’ stærkere end ‘selvreguleringen’.

I Danmark er der en lang tradition for netværksstyring. Den grundtvigianske arv og de gode erfaringer med fredelige revolutioner har næret fremvæksten af et forhandlingssamfund, hvor en lang række aktører knyttes sammen i konkrete styringsnetværk, der holdes sammen af fælles opfattelser af problemer, mål og midler. Introduktionen af mål- og rammestyring indenfor den offentlige sektor har yderligere styrket den decentrale netværksstyring, men der er en hel del eksempler på, at de centralt fastsatte mål og rammer er så stramme, at aktørerne i netværkene reelt ikke har særligt mange frihedsgrader i deres styring af det pågældende område. Et godt eksempel på dette er styringen af den danske aktiveringsindsats på arbejdsmarkedsområdet. Her var det fra starten meningen, at den nye aktivlinje skulle ledsages af en decentralisering af beslutningskompetence til de Regionale Arbejdsmarkedsråd. Meningen var, at rådene skulle inddrage parterne lokalt i tilrettelæggelsen og implementeringen af aktiveringsindsatsen, for derved at sikre at parternes viden om de lokale arbejdsmarkedsforhold blev udnyttet fuldt ud, sådan at det blev muligt at undgå flaskehalse. Siden har vi imidlertid set, hvordan de centrale myndigheder i form af folketinget, ministeren og Landsarbejdsmarkedsrådet har haft utroligt svært ved at give magten fra sig. De centralt udmeldte mål og rammer, som de regionale netværk skal udfylde, er så stramme, så detaljerede, og ændres så tit, at der reelt er et meget lille lokalt spillerum.

f) Fra risikoundgåelse til risikotagning

Regulering drejer sig i høj grad om risikohåndtering, og her er der også nogle tydelige forandringer (Beck, 1992; Giddens, 1998). Den traditionelle form for risikohåndtering, som bl.a. velfærdsstaten har stået for, handler om at undgå eller reducere nogle kendte, udefrakommende og kalkulerbare risici i form af sult, nød, krig, mv. Diverse risici skulle kortlægges, forklares, og så enten forebygges eller afbødes. Fattigdom kunne undgås, hvis alle fik et arbejde, og skulle folk blive arbejdsløse, så skulle de hjælpes økonomisk. Men med tiden er det blevet klart at den industrielle produktion, de bureaukratiske systemer og de (inter)nationale institutioner og organisationer, som vi har opbygget for at afbøde en række velkendte risici, skaber nogle nye ukontrollable risici i form af f.eks. forurening, manglende arbejdsvillighed og militære spændinger, der kan føre til et atomragnarok. Forsøgene på at eliminere disse nye risici indebærer i sig selv nye risici, og da vi ikke bare uden videre kan eliminere disse risici ved at fjerne deres årsager - industrialismen, velfærdssystemer og kollektive militære sikkerhedsorganisationer - så er vi tvunget til at løbe en ny risiko for at undgå eller reducere en anden. Vi må løbe en risiko, når vi i forsøget på at løse forureningsproblemer benytter os af gensplejsning. For vi ved ikke hvilke effekter gensplejsningen har på naturen. Vi må løbe en risiko, når vi i forsøget på at løse incitamentsproblemer på arbejdsmarkedet gennem en sænkelse overførselsindkomsterne. For det vil muligvis øge fattigdommen og den sociale marginalisering og udstødning. Vi må løbe en risiko, når vi afvæbner bestemte lande eller befolkningsgrupper i håbet om at reducere militære spændinger. For vi ved ikke om et militært vakuum vil invitere til nye krigshandlinger. Den store udfordring i fremtiden bliver at finde ud af, hvornår og hvordan vi skal løbe en risiko. Vi skal ikke være letsindige, men på den anden side må vi heller ikke være overforsigtige, for så afholder vi os fra at kunne høste de gevinster, som risikotagning kan føre til.

Der er modgående tendenser i form af en ny etisk fundamentalisme, der kræver en tilbagevenden til påståede absolutte værdier som naturen, mennesket, osv. I dette perspektiv afvises enhver tale om at løbe en risiko. Der er også nogle, der går helt i den anden grøft og afviser, at der er nogle globale problemer overhovedet. Den dominerende strømning er dog en accept af risikotagning. Det kommer bl.a. til udtryk i begrebet 'bæredygtig vækst', der klart signalerer, at forureningsproblemet skal løses ved en satsning på nye produktionsformer, hvis konsekvenser dybest set er ukendte.

I Danmark synes der at være en udvikling i retning af en positiv accept af udfordringer, forandringer og de risici, der kan være forbundet hermed. Danske eksperter har gennem lang tid været involveret i risikovurderinger af forskellig slags.

g) Fra det moderne til det postmoderne

Den sidste megatrend, vi vil nævne, indebærer et skift fra en moderne til en postmoderne socio-kulturel diskurs (Giddens, 1998). Der er her tale om både kontinuitet og brud. Nogle tendenser i det moderne samfund forstærkes, mens andre svækkes. Bruddet med moderniteten handler i høj grad om et skift fra en kollektiv solidaritet, der kræver, at individet ofrer sin frie vilje til fordel for promoveringen af fælles værdier og fælles mål, til en individualiseret solidaritet, hvor den enkeltes udfoldelse og selvrealisering skal sikres gennem de

muligheder, som fællesskabets regler og ressourcer tilvejebringer. Det kommer f.eks. til udtryk i LO's strategiske skift fra den 'solidariske lønpolitik', som krævede underordnelse under fællesskabets egalitære principper, til det 'udviklende arbejde', der handler om individuel udfoldelse indenfor fællesskabet. Bruddet med moderniteten indebærer også et opgør med de rationalistiske begrundelser for vores handling, der etablerer en fast og utvetydig nyttemaksimerende målestok for, om vi skal gøre det ene eller det andet. Det indebærer også en større grad af refleksivitet i den forstand, at vi i højere grad selv skal etablere et plausibelt grundlag for vores valg og handlinger, idet traditionelle værdier, normer og regler ses som skrøbelige historiske konstruktioner. Sidst men ikke mindst drejer bruddet med moderniteten sig om en fokusering på en ny form for livspolitik, der er orienteret mod de nære og konkrete betingelser for personlig udvikling, samt en nedtoning af den traditionelle frigørelsespolitik, der fokuserer på de store abstrakte, ideologiske spørgsmål om lighed og frihed. Det kommer bl.a. til udtryk i udviklingen af nye politiske identiteter, herunder hverdagsmageren, der hellere af og til vil lave lidt i sin lokale boligforening, end at organisere sig i et parti, der arbejder for at realisere et andet samfund.

Postmodernitetens kontinuitet med moderniteten viser sig som en yderligere frisættelse af kulturen i retningen af en kulturel pluralisme, der forstærkes af globaliseringen, sådan at der ikke længere er nogen binding mellem kulturel identitet og geografisk lokalitet. En 'indisk buddhist' og en 'engelsk punker' kan få en sludder på kulturvet i København. Desuden er der også en fortsat tendens til, at lokal provinsialisme afløses af en ny form for kosmopolitanisme (Giddens, 1998). Interrailgenerationen er blevet voksen, og orienterer sig mod den store verden udenfor Danmark. Endelig udbredes den demokratisk fordring, sådan at autoritet i stigende grad skal legitimeres demokratisk gennem procedurer, der sikrer lægfolk indflydelses- og sanktionsmuligheder i forhold til den konkrete problemløsning i samfundet. Det er ikke længere nok at henvise abstrakt til traditionen, systemet eller karismatiske lederskikkelser, når man vil legitimere sine beslutninger i et demokratisk samfund.

De nye diskontinuerte tendenser i retning af en øget refleksivitet imødegås af hårdnakkede modernister, der stadig mener, at rationalitet, individualisme og naturlige rettigheder er faste holdepunkter i tilværelsen. De imødegås også af politisk korrekte multikulturalister, der tager udgangspunkt i eksistensen af indiskutable autentiske identiteter. Radikaliseringen af moderniteten i form af pluralistisk kosmopolitanisme og demokratisk legitimering støder på modstand i form af nationalistiske strømninger med totalitært islæt og en tiltagende amerikanisering af det politiske liv, der sætter fokus på personlig karisma. I Danmark synes postmoderniseringen imidlertid at være temmelig fremskreden. Vi har lært, at det vigtigste er 'at kunne argumentere for vores valg', at kunne afkode tegn og symboler i vores omgivelser, at kunne forholde sig til den globale dagsorden, og at deltage aktivt i demokratiet. Den institutionaliserede hverdag lærer os fra første færd, at vi skal træffe valg og kunne begrunde dem ud fra standarder, vi selv vælger. Skolen, medierne og den konstruktivistiske samfundsvidenskab giver os en øget bevidsthed om, hvordan verden konstrueres gennem et netværk af symbolske betydninger. Operation Dagsværk, Greenpeace, nødhjælpsorganisationer og videnskabelige eksperter fastholder vores blik på globale problemer. Sidst men ikke mindst bidrager udviklingen af en responsiv offentlig sektor til, at borgerne inddrages mere aktivt i demokratiet.

3. Den politiske faktor: konkurrence- og sammenholdskraft

De samfundsmæssige megatrends giver os en pejling af, hvor vi er på vej hen. Men inden vi ser på nærmere på, hvordan den fremtidige samfundsudvikling skaber bestemte kompetencebehov, skal vi kort forsøge at indkredse det politiske klima, som vil komme til at forme den danske vej ind i de 21. århundrede. Vi skal kort sagt indkredse den politiske faktor, som vi i analysen af det fremtidige kompetencebehov vil søge at holde konstant.

I begyndelsen af 1960erne blev begreberne 'velfærd', 'velfærdssamfund' og 'velfærdsstat' centrale omdrejningspunkter for en samlet vision for udviklingen af det danske samfund. De traditionelle politiske ideologier var i krise. De gamle forestillinger om den private markedsøkonomis lyksagligheder og den statslige planøkonomis velsignelser appellerede ikke længere til hverken befolkning eller politikere, der stadig kunne huske depressionen i 1930erne, og havde fået afsløret kommunismens undertrykkelse og ineffektivitet. Ud af dette ideologiske dødvande voksede en ny forestilling om 'velfærd', som i starten ikke havde noget præcist indhold, men som efterhånden, gennem politiske kampe, blev mere konkret. I de følgende årtier var velfærdsbegrebet det centrale referencepunkt for udviklingen af den økonomiske politik, socialpolitikken, og kulturpolitikken. De forskellige politikområder blev udviklet og modificeret, så de stemte overens med den nye velfærdsvision. I dag er der stadig stor folkelig opbakning bag de sociale sikringsystemer (Goul Andersen, 1991), og der synes ikke at være udsigt til en drastisk mindskelse af de store tunge udgiftsposter indenfor social-, uddannelses- og sundhedsområdet. Alligevel kan vi konstatere, at velfærdsstaten ikke længere er knudepunktet i den politiske debat om samfundets udvikling. Velfærdsstaten er i hvert fald ikke længere det utvetydige plusord, det var engang. Der tales meget om velfærdsstatens krise, og den store offentlige sektor, som velfærdsstaten er blevet synonym med, anklages for at være for stor, for dyr og for dårlig. Velfærdsstaten knytter an til det moderne samfunds vision om vækst, styring og kollektivismen - altså noget som i dag problematiseres af den voksende miljøbevidsthed, behovet for fleksibilitet og den nye individualisme. Alt i alt er det svært at forestille sig at statsministeren i sin nytårstale på tærsklen til det 21. århundrede slutter af med at sige, at velfærdsstaten er svaret på fremtidens udfordringer. Han ved, at alt for mange i det politiske establishment ser velfærdsstaten som en del af problemet snarere end som en løsning.

Velfærdsstatens krise er dog ikke særlig dyb i Danmark, og det kan forklare, hvorfor der endnu ikke er skabt et nyt diskursivt omdrejningspunkt, der kan være retningsgivende for de næste årtiers reformbestrebelse. I England står 'entrepreneurship' og 'the stakeholder society' højt på den politiske dagsorden. Individuel foretagsomhed er nøglen til social og økonomisk fremgang, men samtidig skal de socioøkonomiske aktører i højere grad arbejde sammen og se hinanden som partnere i stedet for konkurrenter og/eller fjender. Den markedsdrevne foretagsomhed og den kollektivistiske partnerskabstankegang forenes i dag af Blair-regeringens vision om den Tredie Vej. I Tyskland kan man ikke argumentere politisk for noget som helst uden at referere til 'Standort Deutschland'. Selv indenfor de enkelte delstater er den strukturelle konkurrenceevne et centralt parameter i den politiske debat. Herhjemme har regeringen forsøgt at lancere forestillingen om 'Danmark som Foregangsland'. Selvom denne forestilling rammer fint ned i danskernes vante forestilling om, at vi er bedre og mere avancerede end 'de andre', så er der til gengæld ikke meget

retningsgivende indhold i foregangslandsvisionen. Det er desuden bemærkelsesværdigt, at regeringen nu konsekvent taler om 'velfærdsamfundet' i stedet for om velfærdsstaten. Det signalerer et opgør med statsliggørelsen og vilje til i højere grad at gøre det civile samfund og markedet ansvarlige for tilvejebringelse af velfærd. Vi ser det konkret med forsøget på at forpligte Danmarks Idrætsforbund på flygtningeintegration og på at få virksomhederne til at tage et socialt ansvar. Det er dog stadig den gamle, defensive velfærdsdagsorden, der dominerer, hvilket ikke rigtig batter i forhold til udfordringen fra globaliseringen, den nye teknologi, postfordismen, individualiseringen, osv. Et alternativ til foregangslands- og velfærds-samfundsvisionen kunne, som Kompetencerådet foreslår, være 'skaberkraft'. Men det kunne også være 'det aktive samfund', 'det lærende samfund' eller noget helt fjerde. Det er endnu for tidligt at sige, hvad det nye overordnede omdrejningspunkt for de fremtidige reformbestræbelser bliver. Det afhænger nemlig af samspejlet mellem de politiske kampe og den institutionelle arv. Opgaven bliver at finde en samlebetegnelse, der på én gang rummer svar på tidens udfordringer og giver plads til de stærke politiske ambitioner om at styrke konkurrence- og sammenholdskraften i det danske samfund.

Denne dobbelte målsætning om at styrke konkurrence- og sammenholdskraften indfanger de to vigtigste opgaver for et samfund, der ønsker en stabil samfundsmæssig udvikling: 1) systemintegration; og 2) social integration. I følge den ansete britiske sociolog, professor David Lockwood (1964) vil et samfund, der ikke formår at sikre betingelserne for systemintegration og social integration, stagnere og i sidste ende gå til grunde. Systemintegration handler grundlæggende set om at skabe et sæt af både ordens- og konfliktskabende relationer mellem de enkelte sociale, økonomiske og politiske dele af samfundet. Social integration handler om at etablere et sæt af både ordens- og konfliktskabende relationer mellem samfundets medlemmer. De enkelte samfundsdele og samfundsmedlemmer skal kobles sammen på en måde, der både sikrer et vist minimum af orden, konsistens og kontinuitet og et vist minimum af konflikt, forskellighed og dynamik.

Systemintegration og social integration kan tilvejebringes på mange forskellige måder. Den danske velfærdsstat sikrede systemintegrationen gennem en kombination af en særlig form for keynesiansk økonomisk politik og en særlig dansk version af fordismens industrielle vækstmodel. Kodeordene var 'automatiseret produktion' og 'statslig styring af den indenlandske efterspørgsel'. Begge dele foregik på et nationalt niveau, og selvom Danmark havde en lille og åben økonomi, så var konkurrencen på verdensmarkedet ikke så vigtig på grund af nicheorienteringen i den danske eksportsektor. I dag er kodeordet blevet 'konkurrencekraft'. De samfundsmæssige megatrends gør det tvungende nødvendigt at styrke den danske konkurrenceevne. Definitionen af konkurrenceevne har imidlertid også ændret sig fra velfærdsstatens velmagtsdage og frem til i dag. Hvor konkurrenceevne tidligere var begrænset til et spørgsmål om den nationale faktorudrustning målt ud fra stykomkostninger og valutakurser, så tales der i dag både om en strukturel og systemisk konkurrenceevne. OECD udviklede i slutningen af 1980'erne et begreb om den strukturelle konkurrenceevne, der også inddrog en række andre økonomiske faktorer så som størrelsen af hjemmemarkedet, produktionsstruktur, sektorkoblinger, teknologisk infrastruktur, mv. (OECD, 1986: 91-92). Dirk Messner (1996) inkluderer desuden en række ikke-økonomiske faktorer så som

socio-kulturelle værdier og institutioner, nationale og sektorielle politikker, og virksomhedskultur i sit begreb om den systemiske konkurrenceevne. Konkurrencekraft må i lyset af denne udvikling tolkes bredt som forsøget på at styrke ikke bare den strukturelle men også den systemiske konkurrenceevne.

Velfærdsstaten havde også et bud på tilvejebringelsen af social integration, og midlet var først og fremmest indkomstudjævning. Klassekonflikten skulle tøjles gennem sikringen af sociale rettigheder til en rimelig indkomst og et ordentligt leveniveau. Det kræver omfordeling af indkomst fra de rige til de fattige. Kodeordet var 'øget social lighed'. I dag er ønsket om øget social lighed imidlertid gledet i baggrunden til fordel for en fokusering på samfundets 'sammenholdskraft'. Problemet er ikke længere den sociale ulighed, men eksklusionen af forskellige udsatte grupper fra arbejdsmarkedet, som både udelukkes fra at skabe værdier i den nye vidensøkonomi og fra at nyde godt af værdiskabelsen. Selv blandt de borgerlige partier er der i dag enighed om, at målet er at få alle med på toget. Vi skal undgå opdelingen af befolkningen i et A- og et B-hold og skabe sammenhold gennem inklusionsmekanismer i form af aktivering, det rummelige arbejdsmarked, fleksjob, mv. Den gamle oppe-nede diskurs er med andre ord i sammenholdets navn blevet afløst af en ny inde-ude diskurs (Andersen, 1998).

Konklusionen er, at konkurrence- og sammenholdskraft kan ses som nogle nye måder at tilvejebringe henholdsvis systemintegration og social integration. Konkurrencekraft kan defineres som en bestræbelse på at styrke den systemiske konkurrenceevne, mens sammenholdskraft kan defineres som en bestræbelse på at integrere hele befolkningen dels på arbejdsmarkedet og dermed i den samfundsmæssige værdiskabelsesproces, og dels i en politisk og kulturel enhed. Der synes politisk at være stor opbakning til ambitionerne om at styrke såvel konkurrence- som sammenholdskraften. Den nye konkurrenceevnetænkning er blevet en integreret del af den samfundsmæssige forestilling, som de centrale socioøkonomiske aktører orienterer sig og handler i forhold til. I en lille åben økonomi som den danske er man pisket til at tage spørgsmålet om konkurrencekraften alvorligt. Samtidig er der ingen tegn på, at det velfærdsstatslige 'én-nationsprojekt', som forsøger at integrere alle befolkningsgrupper i et socialt, politisk og økonomisk fællesskab, opgives enten til fordel for et 'to-nationsprojekt', der er baseret på en marginalisering og udstødning af de svageste, eller til fordel for en opløsningen af det nationale fællesskab indenfor en europæisk union. Det er historisk set typisk for Danmark, at den sociologiske bekymring for marginalisering og udstødelse har vejet tungere i den offentlige debat end økonomernes bekymring for den begrænsede lønspredning. Det er også typisk, at angsten for at blive domineret af de europæiske stormagter får os til at insistere på styrkelsen af den nationale enhed.

Man kunne godt tro, at der ville opstå en modsætning mellem ønsket om at styrke henholdsvis konkurrence- og sammenholdskraften. Men den dominerende forståelse, som bl.a. kommer til udtryk i visionen om Danmark som foregangsland, er, at en stor sammenholdskraft er et vigtigt konkurrenceparameter. En velintegreret og velmotiveret arbejdskraft og en befolkning med en høj livskvalitet er en vigtig ressource i konkurrencen med lande præget af social og politisk ustabilitet. Generelt er der altså tegn på, at systemintegrationen og den sociale integration i fremtiden vil blive tilvejebragt gennem en styrkelse af konkurrence- og sammenholdskraften. Hvad der så i

sidste ende bliver det overordnede samlingspunkt for det politiske projekt, som skal forsøge at skabe et positivt samspil mellem konkurrence- og sammenholdskraft, er det endnu for tidligt at afgøre. 'Skaberkraft' melder sig her som én blandt flere kandidater. På den negative side kan det måske være et problem at termen har så klare religiøse overtoner. Omvendt er der på den positive side en klar markering af, at vi skal bevæge os fra en reaktiv samfundsmæssig strategi, der sigter på at kontrollere og kompensere, når skaden er sket, til en mere proaktiv strategi, hvor det handler om at være fremsynet og skabe betingelserne for vækst og social harmoni: vi skal aktivt skabe en bedre konkurrenceposition og aktivt skabe et større sammenhold.

4. Kompetenceparametre- og indikatorer

Kompetencer består af kundskaber, færdigheder og evner. Kundskaber kan man læse sig til, færdigheder udvikler man gennem praksis, og evner - f.eks. til at tilegne sig kundskaber og færdigheder, men også til at være, gøre eller se noget bestemt i verden - stimuleres af livslang erfaring. Kompetencer er kort og godt: at kunne noget, der kan bruges til noget. Kompetencer er således en ressource, der mobiliseres for at skabe et bestemt ønskværdigt resultat.

Spekulationer om de fremtidige kompetencebehov må tage udgangspunkt i de ovenfor skitserede megatrends, samt de stærke politiske ambitioner om at styrke konkurrence- og sammenholdskraften. De forskellige aspekter ved de syv megatrends vil stimulere udviklingen af nye kompetencebehov. Disse er langt fra entydige, og de kan ikke udledes direkte fra de syv megatrends, fordi der altid vil være en vis kamp mellem virksomheder, politikere, faglige organisationer og eksperter om, hvordan de nye trends skal fortolkes, og hvilke aspekter der skal lægges vægt på. Men i det omfang vi holder den politiske faktor konstant, bliver det muligt at give et bud på nogle af de kernekompetencer, som vil blive efterspurgt i fremtiden.

De fleste af disse kernekompetencer er bundet til individer, men der er også nogle, der knytter sig til organisationer og til samfundssystemet som helhed. De individuelle kompetencer er multidimensionelle, i den forstand at der er tale om brede kompetencer, som yderligere specificeres i form af forskellige indikatorer, der nogle gange peger i lidt forskellig retning. At de fremtidige kompetencer bør defineres meget bredt understøttes af den seneste hjerne- og intelligensforskning, der ligesom Howard Gardner (1997) argumenter for, at vi i fremtiden skal udvide vores opfattelse af, hvad intelligens er for noget. Vi har hidtil 'klaret' os med kun at udvikle vores logiske og verbale intelligens, men i fremtiden bliver der også brug for en rumlig, kropslig, musikalsk, samt intra- og intersubjektiv intelligens.

De bredt definerede kernekompetencerne er delvist overlappende, hvilket skaber selvforstærkende synergieffekter. Samtidig er kernekompetencerne dog også i nogen grad indbyrdes modstridende, hvilket stiller store krav om håndtering af dilemmaer og paradokser. Listen, som her præsenteres, indeholder ikke nogen prioritering. Det skyldes, at mange af kernekompetencerne forudsætter hinanden, og at der savnes et entydigt kriterie for at afgøre, hvor vigtige de enkelte kompetencer er.

a) Individuelle kompetencer

i) Innovationskompetence

Kravet om innovation forstærkes af overgangen til den postfordistiske vidensøkonomi, af schumpeterianismens konkurrencetænkning, af den nye drejning i velfærdspolitikken, af den postnationale globalisering af økonomien, og af fremkomsten af en række nye ukontrollable risici. Innovation retter sig mod fornyelse og udvikling på det teknologiske, økonomiske og organisatoriske område. I forhold til tidligere er kravet i højere grad, at innovationen skal være permanent. Det er ikke længere nok at opfinde en ny specialiseret teknologi og så køre på den i et par årtier, indtil der kommer noget nyt på markedet. Hvis virksomheder og organisationer vil overleve i en konkurrencebetonet og globaliseret verden, så må de hele tiden søge at være et hestehoved foran de andre.

Kravet om permanent socioøkonomisk innovation honoreres kompetencemæssigt gennem følgende indikatorer:

- *mental orientering mod fornyelse og udvikling.* Innovation kræver accept af og mod på forandring, en bevidst og aktiv søgeproces, åbenhed overfor andres input, og vilje til at nå et resultat.
- *mønsterbrydning og kreativitet.* For at innovere skal man kunne flytte blikke væk fra det vante, kunne vende tingene på hovedet, og kunne bruge såvel sin fantasi som sine kundskaber til at sætte tingene sammen på en ny måde. Tålmodighed er også vigtig, da innovation langt fra altid er et resultat af en pludselig indskydelse eller en tilfældig forekomst.
- *autonomi.* Innovation kræver autonomi i form af selvtillid, selvstændighed og selv-autorisering. Selvtillid giver folk en tro på, at de kan 'gøre en forskel'. Selvstændighed sætter folk i stand til at gøre noget på egen hånd og sætte deres eget personlige præg på tingene. Endelig handler selv-autorisering om at være sin egen autoritet, i den forstand at man selv kan vurdere, hvad der skal gøres i en bestemt situation, og så få det gjort.
- *risikovurdering.* I en verden, hvor innovationer, der sigter på at afbøde en bestemt risiko, samtidig skaber en ny risiko, bliver det vigtigt at kunne vurdere, hvornår man skal løbe en risiko, f.eks. i forhold til miljøet, som har stor politisk og folkelig bevågenhed.

ii) Læringskompetence

Læring er i høj grad en forudsætning for innovation. Læring accentueres dog også af en række megatrends, herunder overgangen til postfordisme, schumpeterianismen, den nye aktiveringspolitik, postnationaliseringen, fremvæksten af nye governancenetværk, samt den nye risikotagning. I et dynamisk videnssamfund bliver læring af afgørende betydning for alle dele af befolkningen. Læring handler både om faktisk at vide og kunne noget, og om

evnen til at søge, forøge, bruge og sammensætte viden og færdigheder. Læring kan som kompetence yderligere specificeres ved hjælp af følgende indikatorer:

- *viden i dybden og i bredden.* Både vidensøkonomien og kampen for at styrke den strukturelle konkurrenceevne kræver bred faglig viden indenfor en lang række områder og dyb faglig viden på nogle specialiserede områder.
- *teknisk intelligens.* Læring er ikke kun boglig viden, men også praktiske færdigheder. De praktiske færdigheder handler dog ikke kun om håndværksmæssig kunnen og evnen til at udføre manuelt arbejde. I dag handler det ligeså meget om at kunne betjene, fodre og reagere på komplicerede computerstyrede teknologier med både sikkerhed og præcision ('teknisk intelligens'). De dage, hvor styringen af teknologien og de operative funktioner var skarpt adskilte, er ovre. I dag er udvikling, styring og udførelse af arbejdsrutiner i høj grad integrerede.
- *problemorientering og tværfaglighed.* Både for at stimulere innovationsevnen og for at kunne begå sig som aktør i et governancenetværk er det vigtigt at have erfaring med problemorienteret og tværfaglig læring. At tænke problemorienteret er i det hele taget et godt udgangspunkt for at udvælge relevant viden, og de fleste problemer kræver, at man trækker på og sammentænker viden på tværs af fagdisciplinerne. Tværfagligheden er også vigtig i forhold til at integrere risikohåndteringen f.eks. på miljøområdet i den økonomiske eller tekniske videnskab.
- *at lære at lære og aflære.* I en verden hvor forandringstempoet er sat kraftigt i vejret, er det at lære ikke noget, vi gør i de unge år, og så trækker på resten af livet. Der skal konstant fyldes på og lægges oveni. Der er ingen, der undslipper kravet om livslang læring, bl.a. fordi den nye aktiveringspolitik satser på uddannelse og opkvalificering af alle erhvervs- og aldersgrupper på arbejdsmarkedet. Når alle skal lære gennem hele livet, så er det vigtigt 'at lære at lære', så vi hele tiden, hurtigt og uden for store omkostninger kan lære noget nyt. For at få plads - mentalt set - til det nye må vi også 'lære at aflære' os selv det gamle. Tænk på noget så simpelt og dagligdags som at skifte fra ét computersystem til et andet. Det kræver både, at vi har lært at lære, og at vi kan aflære os selv det, vi ikke mere skal bruge til noget.
- *informationssøgning og -håndtering.* I en postnational verden, hvor nye netværksrelationer, lagdelte reguleringsniveauer og nye informations- og kommunikationsteknologier øger informationsmængden uendeligt, bliver det essentielt at kunne foretage præcise informationssøgninger, at kunne overskue den store mængde af relevante informationer, at kunne selekttere de afgørende

informationer, og at kunne 'glemme' det der var vigtigt i går, men som nu ikke længere er vigtigt.

iii) Mobilitetskompetence

Mobilitet som kompetence drejer sig om evnen til at være fleksibel og kunne tilpasse sig nye forhold. Der er især tre ting, der understreger behovet for en forstærket evne til mobilitet: den postfordistiske fleksibilisering af produktionen, aktiveringspolitikens vægt på uddannelse og opkvalificering, og den postnationale globaliseringsproces. Som konkret kompetence omfatter mobilitetsevnen følgende:

- *omstillingsparathed*. Man skal være indstillet på at skulle omstille sig til nye forhold, og se det som udfordring snarere end som en ulykke.
- *mobilitet på arbejdsmarkedet*. Der fokuseres her på menneskers evne til og mulighed for at flytte fysisk fra et geografisk sted til et andet eller fra et fagområde til et andet.
- *social og kulturel mobilitet*. Hermed forstås evnen til at ville, turde og kunne bevæge sig fra en indkomst- og socialgruppe til en anden, f.eks. som følge af at man tager en uddannelse. Der kan dog også være tale om at flytte sig fra én kultur til en anden, f.eks. i forbindelse med en udstationering i udlandet, eller i forbindelse med at arbejde i et multikulturelt miljø.

iv) Helhedsperspektivering

Den postfordistiske specialisering af forbruget, de mange og springende reguleringsniveauer i den postnationale policyarena, de forskelligartede aktører i de mange adskilte governancenetværk, og den postmoderne pluralisering skaber en tendens til en øget fragmentering af verden. Verden bliver splittet op, differentieret, og multipliceret, og det er svært for aktørerne at manøvrere i dette kaos og virvar. Det er derfor vigtigt, at styrke aktørernes evne til at kunne samle fragmenterne til nogle større helheder. Kompetent handling kræver nemlig, at man kan anlægge et helhedsperspektiv på en fragmenteret verden. Samtidig er helhedstænkningen i høj grad befordrende både for den schumpeterianske konkurrenceevnetænkning, der netop opererer på et systemisk niveau, og for den nye risikohåndtering, som kræver et helhedsperspektiv som udgangspunkt for at man kan identificere de potentielle risici, som en ny satsning indebærer.

Evnen til at etablere et helhedsperspektiv består ikke som tidligere i, at man kender det rationelle ordensskabende princip i form af den sociale arbejdsdeling, den kapitalistiske økonomi, eller den bureaukratiske model, som skaber en overordnet enhed mellem en række funktionelle eller organiske dele. Helheder kan i dag kun tænkes som delvise og midlertidige helheder, der konstrueres på baggrund af en grundlæggende fragmentering. Helheder er noget, som aktørerne skaber ved at fortolke virkelighedens fragmenterede mangfoldighed på en måde, så der fremstår nogle mønstre, nogle sammenhænge og en retning. Kort sagt: helhedsperspektivering handler om at skabe en helhed i det fragmenterede og

ikke om at genopdage en på forhånd givet helhed, der eliminerer enhver fragmentering. Mere konkret handler helhedsperspektivering om følgende:

- *skabelse og identifikation af fælles forestillinger, normer og værdier.* Det er vigtigt, at hver enkelt er i stand til at identificere og være med til at skabe de kollektive forestillinger, normer og værdier, der binder forskellige aktører sammen. Det er samtidig vigtigt at kunne se grænserne for det normbaserede skæbnefællesskab, og se hvem der er indenfor og udenfor.
- *forståelse af komplekse reguleringsprocesser.* Det er vigtigt at kunne se koblinger, konflikter og fælles strategier i det komplekse samspil mellem forskellige overnationale, nationale, regionale og lokale reguleringsniveauer.
- *narrative kompetencer.* Det er vigtigt, at kunne konstruere overordnede betydningssammenhænge med udgangspunkt i kaotiske, ustabile og løsrevne betydningsrelationer. Det kan f.eks. ske ved, at vidt forskellige sektorområder, politikker, holdninger og institutioner kobles sammen i nogle fælles strategier, der identificerer nogle troværdige og sammenhængende fortolkninger af problemer, mål, midler og resultater.
- *opblødning af traditionelle modstillinger.* Helhedsperspektivering hindres af en række traditionelle modstillinger, som det i fremtiden er vigtigt at forsøge at bløde op. Der bør således udvikles et integrerende perspektiv på relationen mellem arbejde og fritid, det private og det offentlige, samt individ og kollektiv.

v) Samarbejdskompetence

Den postnationale 'multi-level' regulering, netværksstyringen, samt den postmoderne pluralisering, kosmopolitanisme og demokratisering peger alle i retning af en øget vægt på samarbejdskompetence. Samarbejde handler ikke bare om at opnå enighed, men om at kunne håndtere og forvalte såvel konflikt som konsensus. Det kræver en hel del af de enkelte aktører. Samarbejdskompetencen omfatter følgende konkrete indikatorer:

- *kulturel forståelse og empati.* Når man skal samarbejde med andre aktører på andre niveauer og i andre lande, så er forudsætningen for et frugtbart samarbejde, at man har forståelse for de andre aktørers problemer og kultur, og at man kan leve sig ind i deres måde at se tingene på.
- *respekt og lydhørhed.* Samarbejdsrelationer sættes på spil, hvis ikke man udviser respekt overfor samarbejdspartners ønsker, opfattelser og mening, og hvis man ikke er lydhør overfor disse. Samtidig skal man dog også være parat til at sige fra for at bevare sin egen integritet i samarbejdet.

- *tillid*. Samarbejde baserer sig på tillid til egne og andres oprigtighed, kompetencer, handlekraft og ansvarlighed. Hvis vi tror de andre vil snyde os, at de er inkompetente, at de er ineffektive, eller at de er uansvarlige, så er det ikke særligt attraktivt at samarbejde med dem. I mange tilfælde hindrer uvidenhed og fordomme os i at have tillid til andre. Derfor er samarbejde i høj grad baseret på evnen til overvinde disse barrierer og skabe en gensidig, erfaringsbaseret tillid.
- *ansvarlighed*. Et velfungerende samarbejde kan kun opretholdes, hvis alle udviser ansvarlighed overfor såvel processen som resultatet. Hvis nogen 'free-rider' ved at tage for lidt ansvar kan det bringe samarbejdet i fare, men det samme kan også ske, hvis nogen tager for meget ansvar, og derfor enten 'tromler' eller 'afmægtiggør' andre. Læren er altså, at man hverken skal være for lidt eller for meget.
- *demokratisk sans*. Den demokratiske fordring, der i stigende grad gøres gældende i de postmoderne samfund, kræver, at samarbejdspartnerne udstyres med en demokratisk sans, der omfatter respekt for debat og dialog, samt overholdelse af de demokratiske procedurer, der anses for at være legitime. Som noget nyt omfatter den demokratiske sans også en positiv opfattelse af kritik og en konstruktiv opfattelse af konflikt. Undertrykkelse af kritik og konflikt vil blive anset som gift for samarbejdet.

vi) Kommunikationskompetence

Arbejdet med de nye informations- og kommunikationsteknologier i videnssamfundet, koordineringen af strukturpolitikken, globaliseringens informationsoverload, samt det postmoderne samfunds krav om refleksivitet kræver, at vi er gode til at kommunikere med og til hinanden. Kommunikation er ikke blot at kunne afsende og modtage informationer, uden at der kommer støj på linien. Kommunikation handler i høj grad om at kunne skabe kontakt, om at blive forstået og om at kunne mobilisere andre. Som kompetence omfatter kommunikation følgende indikatorer:

- *beherskelse af fremmedsprog, teknisk/faglig jargon og kulturelle koder* - både i skrift og tale. Kommunikation er oftest sprogligt formidlet, og i en postnational verden, hvor pluraliteten er stor, og man arbejder sammen med mange forskellige aktører, er det vigtigt ikke alene at beherske et eller flere fremmedsprog, men også at have kendskab til forskellige former for teknisk og/eller faglig jargon, samt forskellige kulturelle koder. Valget af 'sprog' er vigtigt både for at skabe kontakt og forståelse.
- *meningsskabelse*. Kommunikation handler om at skabe meninger og betydninger, der kan tilegnes og bruges af andre. Skabelsen af en ny mening sætter os i stand til at erkende og gøre nye ting. Evnen til at skabe ny mening, og evnen til at 'fange', hvad der ligger i nye

meninger og betydninger, bliver vigtige kompetencer i fremtidens innovative og refleksive samfund.

- *retorik*. Det er ikke ligegyldigt, hvordan et budskab serveres. En kreativ anvendelse af sproglige virkemidler i form af metaforer, analogier, modstillinger og kvasi-logiske argumentationsformer har stor betydning for evnen til at mobilisere andre.
- *medievalg*. Hvilket kommunikationsmedie, som man vælger, kan have betydning både for kontakten, forståelsen og mobiliseringen. Nogle medier giver f.eks. mulighed for en forståelseskabende dialog, mens andre medier skaber mulighed for en manipulerende mobilisering. Nogle medier er forbundet med en særlig høj grad af troværdighed, mens andre bestemt ikke er det.

vii) Kontekstuel refleksivitetskompetence

Den postmoderne skepsis overfor rationalismen og refleksiviteten i forhold til vores handlingsbegrundelser fører sammen med de postnationale niveauspring i reguleringen og governancenetværkenes konstruktion af en speciel styringskontekst til et behov for en ny kompetence, som vi kunne kalde kontekstuel refleksivitet. Refleksivitet dækker i denne forbindelse over evnen til at reflektere over, hvem man er, hvad man gør, og ikke mindst hvorfor man gør det. Det kontekstuelle ligger i, at disse spørgsmål kun kan besvares i relation til en given kontekst. På godt dansk handler det om at 'stikke en finger i jorden'. Hvis man pludselig bliver udvalgt af firmaet til at repræsentere det på en stor messe i Wien, hvor der kommer masser af kinesiske handelsfolk, så er det nødvendigt, at man gør sig sit eget udgangspunkt og sit eget mål klart, og derefter tilpasser sine handlinger efter de formelle og uformelle regler for passende adfærd, der er på den pågældende messe med de pågældende personer. Mere konkret handler det om følgende:

- *identifikation af handlingskontekst*. Det er nødvendigt at have en sikker fornemmelse af, hvilken kontekst man befinder sig i: hvilken situation? hvilken institution? hvilket niveau? og hvilken kultur?
- *refleksiv forholde*. Den kontekst, som man befinder sig i, rummer en bestemt opfattelse af, hvad der er passende: bestemte roller og identiteter, særlige normer og værdier, og legitime rationaliseringsformer. For at begå sig i den pågældende kontekst må man hele tiden relatere sin identitet, sine handlinger og sine handlingsbegrundelser til den gældende forestilling om, hvad der er som passende.

b) Organisationskompetencer

Kompetencer kan som sagt også indlejres i organisationer og institutioner. Målet er at sikre, at disse er indrettet på en måde, der fremmer og understøtter udviklingen af de aktørbundne kernekompetencer. Det kan ske gennem følgende:

- *balance mellem autonomi og strategisk lederskab.* Organisationen skal kunne mægtiggøre og myndiggøre sine medarbejdere ved at give dem ressourcer og indflydelsesmuligheder og ved at give dem autonomi og viden. Men de autonome individer skal holdes sammen af et strategisk lederskab, der evner at angive nogle fælles mål og en fælles retning.
- *skabelse af incitamenten til at gøre noget ekstra og noget nyt,* både individuelt og kollektivt. Medarbejdernes bidrag til innovation og værdiforøgelse skal styrkes.
- *fleksibilitet.* Organisationen skal tilvejebringe fleksible rammer for arbejdets udførelse, sådan at evnen til at reagere på udefrakommende påvirkninger, begivenheder og efterspørgsler forøges.
- *udvikling af refleksive kapaciteter.* Enhver organisation bør afsætte ressourcer til at reflektere over relevante udviklingstendenser og til i lyset heraf at evaluere sine mål og midler.
- *etablering af tværfaglige og problemorienterede miljøer.* Der bør etableres tværfaglige og problemorienterede centre, der kan være drivkraften i nye former for læring.
- *eksplicitering af værdier, normer og regler.* Alle muligheder for at ekspliciterer de formelle og uformelle værdier, normer og regler bør udnyttes. Bevidsthed om ens egen organisatoriske kontekst gør det nemmere at se forskelle og ligheder i forhold til andres.
- *give plads til forskellighed, uenighed og konflikt.* Debat- og ledelseskulturen bør signalere respekt for forskellighed, accept af uenighed, og konstruktiv håndtering af konflikter.
- *belønning af bløde kvaliteter* som samarbejdsevne, helhedsperspektivering og kommunikationsevne. Sådanne bløde kompetencer overses alt for let, når der skal uddeles belønninger i form af løn, forfremmelser og andre goder.

c) Systemiske kompetencer

Kompetencer kan også beskrives på systemniveau for samfundet som helhed. Nogle overordnede samfundsmæssige kompetencer, som kan understøtte kompetencerne på de 'lavere' niveauer, er:

- kompetence til at formulere nogle helhedsorienterede bud på samfundsudviklingen, der respekterer de forskellige sektorer og samfundsgruppers autonomi.
- kompetence til løbende udgiftsprioriteringer sådan at de områder, der satses strategisk på, får tilført tilstrækkelige midler.

- kompetence til løbende at evaluere den strukturpolitiske indsats og revidere eksisterende programmer.
- kompetence til at skabe en national politisk og reguleringsmæssig enhed, der kan fungere i samspil med andre reguleringsniveauer.
- kompetence til en forhandlet metastyring af netværk, sådan at der udmeldes klare mål og rammer, samtidig med at et betydeligt handlingsspillerum overlades til aktørerne i det mål- og rammestyrede netværk.
- kompetence til risikovurdering.
- kompetence til at imødegå ideologiske forsøg på at gøre de små fortællinger til nogle nye store evig gyldige fortællinger, sådan at det postmoderne samfunds åbenhed bevares.

5. Ændringer i forskellige aktørers og sektorerers kompetenceprofil

Hvis det er svært at sige noget præcist om de fremtidige kvalifikationsbehov på et generelt niveau, så er det endnu sværere at sige hvilke grupper og sektorer, der især får brug for de forskellige kompetencer. Vi vil alligevel forsøge at beskrive forskellige centrale erhvervsgruppers kompetenceprofil, som den må forventes at se ud i de første årtier i det næste årtusinde. Da alle erhvervsgrupper i et eller andet omfang påvirkes af de ovenfor skitserede kompetencebehov, har vi valgt at beskrive deres kompetenceprofil som en vifte af de 3-4 vigtigste kompetencer for den pågældende erhvervsgruppe. I tilgift beskriver vi de(n) vigtigste organisationskompetence(r) på det område, som den pågældende erhvervsgruppe opererer.

Vi fokuserer på to erhvervsgrupper indenfor fire forskellige sektorer. Sektorene er: 1) erhvervslivet, der dækker forskellige typer af service- og fremstillingsvirksomheder, men også virksomhedernes omgivelser i form af netværk, organisationer, institutioner og myndigheder; 2) arbejdsmarkedet, der dækker både parterne på arbejdsmarkedet og de offentlige institutioner og myndigheder, som retter sig særskilt mod arbejdsmarkedet; 3) uddannelse og forskning, der dækker grundskole, mellem og videregående uddannelse, samt diverse forskningsinstitutioner; og 4) social- og sundhedsområdet, der dækker over den ikke-arbejdsmarkedsrettede socialforvaltning, samt det primære og sekundære sundhedsvæsen. De udvalgte erhvervsgrupper og deres afgrænsning fremgår af figur 2:

Figur 2: Udvalgte erhvervsgrupper indenfor de forskellige sektorer

Erhvervsliv	Arbejdsmarked	Udd. og forskn.	Social og sundhed
a) Faglærte arbejdere indenfor private fremstillings-virksomheder	c) Aktiverings-medarbejdere: socialrådgivere, beskæftigelsesvejledere og diverse konsulenter og projektledere	e) Folkeskolelærere	g) Socialarbejdere, der arbejder på grænsen mellem stat og civilsamfund
b) Erhvervsøkonomiske beslutningstagere: Erhvervsledere, arbejdsledere, og nøglepersoner fra virksomhedernes tekniske, økonomiske og politiske omgivelser	d) Organisationsfolk: fagforeningsfolk på forskellige niveauer og med forskellige funktioner, samt folk fra arbejdsgivernes organisationer	f) Forskere på universiteterne og sektorforsknings-institutterne	h) Hospitalslæger og praktiserende læger

Ligesom sektorerne ikke dækker hele samfundet, så dækker de udvalgte erhvervsgrupper heller ikke hele sektoren. Analysen er således ikke dækkende for hele befolkningen, men tjener alene til at illustrere, hvordan de nye kompetencebehov viser sig konkret på nogle væsentlige områder.

Vi vil nu gennemgå de otte erhvervsgruppers kompetenceprofil, og til hver af disse knytte nogle bemærkninger om organisationskompetencerne på det pågældende område. Vi begrænser os til at skrive om de dele af kernekompetencerne, som er særligt vigtige for den enkelte erhvervsgruppe.

a) Faglærte arbejdere

De tre vigtigste kompetencer for faglærte arbejdere indenfor private fremstillingsvirksomheder er innovationskompetence, læringskompetence og mobilitetskompetence.

i) Innovationskompetence

I mindre virksomheder vil de faglærte arbejdere ofte stå for en betydelig del af innovationsskabelsen. Det fordrer en orientering mod fornyelse og forandring, samt gode evner til at arbejde sammen med evt. udefrakommende konsulenter og eksperter, der skal hjælpe med delopgaver indenfor design, informations- og kommunikationsteknik eller lignende. På store virksomheder har de faglærte arbejdere ikke i samme grad ansvaret for innovationsskabelsen. Men de vil her blive mødt med et krav om at skulle bidrage til udviklingen af den nye teknologi gennem tilpasninger, udvidelser og gode ideer, som andre kan arbejde videre med. Så mønstrebrydning og kreativitet er også i vis udstrækning vigtig for de faglærte arbejdere på store virksomheder.

ii) Læringskompetence

I forhold til den vigtige læringskompetence er det særligt den tekniske intelligens, der er behov for. De nye computerstyrede teknologier er meget komplekse og meget dyre, så kravet om at kunne betjene dem optimalt er vigtigt, om end det er svært at honorere.

Teamwork vinder i stigende grad indpas i fremstillingsvirksomhederne, og det er derfor nødvendigt at udvikle evnen til problemorientering og tværfaglighed. Den kollektive læring vil være knyttet til konkret problemløsning, der ofte kræver, at man går på tværs af faglige kompetencer.

Ny teknologi, nye materialer og nye organisationsformer stiller krav om både læring og aflæring. Med alderen kan det være svært at klare dette ubændige krav om at lære nyt, men bevidstheden om vigtigheden af fortsat at høre til blandt arbejdsmarkedets insidere må forventes at holde folk på tærne.

iii) Mobilitetskompetence

De faglærte arbejdere er en af de erhvervsgrupper, der oftest bliver påtvunget nye teknologier. Modsat de ufaglærte, som i mindre omfang arbejder med nye teknologier, så er de faglærte arbejdere ofte aftagere af nye teknologier, som i øvrigt primært er udviklet af andre end dem selv. Omstillingsparathed er derfor meget vigtig for de faglærte arbejdere. Den fleksible produktion af specialiserede varesortimenter stiller også krav om evner til selv at kunne omstille produktionsanlægget til nye produktioner.

Små netværksbaserede firmaer, der producerer specialiserede varer til større virksomheder eller direkte til det globale verdensmarked, er følsomme overfor udefra kommende markedsforstyrrelser. De har derfor brug for en nem adgang til at fyre og hyre deres medarbejdere. For de faglærte arbejdere betyder det et øget krav om mobilitet, fagligt såvel som geografisk.

De arbejdere, der mister deres faste fodfæste på arbejdsmarkedet, vil ofte af myndighederne blive stillet overfor krav om uddannelse og omskoling, hvilket kan føre til en social og/eller kulturel mobilitet, som det er vigtigt at være parat til.

iv) Organisatorisk kompetence

Virksomheden er den organisatoriske ramme for de faglærte arbejderes arbejde. Set fra virksomhedens synsvinkel bliver skabelsen af incitamenter til at gøre noget ekstra og noget nyt helt afgørende. Virksomhedernes fremgang og succes er afhængig af mobiliseringen af arbejdernes ressourcer og forøgelsen af deres bidrag til værditilvæksten af produkterne. Derfor må virksomhederne pleje og belønne deres medarbejdere, så de er villige til at gøre noget ekstra og noget nyt. Set fra arbejdernes synsvinkel er balancen mellem autonomi og strategisk lederskab central. APL-undersøgelsen (Jørgensen et al., 1992) viste, at de nye generationer på arbejdsmarkedet stiller store krav til arbejdets indhold og til autonomien i udførelsen. Samtidig er det vigtigt at kunne se sig selv som en del af et fællesskab, der vil noget, kan noget, og står for noget.

b) Erhvervsøkonomiske beslutningstagere

Centrale erhvervsøkonomiske beslutningstagere herunder erhvervsledere, arbejdsledere og nøglepersoner i virksomhedernes tekniske, økonomiske og politiske omgivelser, scorer højt på alle de fremtidige kompetenceparametre. Vi vil dog her især fremhæve fire kernekompetencer, som bliver særligt vigtige i lyset af den erhvervs- og industripolitiske satsning. De fire kernekompetencer er: helhedsperspektivering, samarbejdskompetence, kommunikationskompetence og kontekstuel refleksivitetskompetence.

i) Helhedsperspektivering

For at kunne manøvrere i de økonomiske netværksstrukturer er det nødvendigt for erhvervsledere, arbejdsledere, mv. at kunne identificere de fælles forestillinger, normer og værdier, der binder netværket sammen, og fungerer som en overordnet guide for aktørernes handlinger og handlingsbegrundelser. Den samfundsøkonomiske forestilling ændrer sig løbende, og såvel den strukturelle konkurrenceevne som etiske og miljømæssige krav er blevet nye centrale omdrejningspunkter, som man må lære at orientere sig mod.

Virksomhederne reguleres både af kommunerne, regionale udviklingsselskaber, ministerierne og EU. Hvis virksomhedslederne ikke har bare en minimal forståelse af de komplicerede, niveauspringende reguleringsprocesser, er der risiko for at deres konkurrencesituation forringes.

Evnen til at skabe relativt sammenhængende betydningssammenhænge er vigtig for alle aktørerne i forhold til at udvikle strategiske visioner for netværket og/eller virksomheden, der kan modvirke fragmentering og få folk til 'at trække på samme hammel'.

I de økonomiske netværk har den traditionelle modstilling mellem privat og offentlig længe været under kraftig opblødning, men den skarpe adskillelse af arbejde og fritid bør også opblødes, dels for at lette indførelsen af nye arbejdsformer, som f.eks. telearbejde, og dels for at imødekomme medarbejdernes forestillinger om det udviklende og familievenlige arbejde.

ii) Samarbejdskompetence

Samarbejdskompetencen er vigtig på tre niveauer: indenfor virksomheden, indenfor governancenetværket i den pågældende sektor, og indenfor de nationale og overnationale governancenetværk, som sætter de overordnede rammer for de nationale økonomier og de enkelte sektorer. Alle indikatorerne for samarbejdskompetence bliver relevante. Det er dog værd at bemærke, at demokratisk sans ikke er noget, der traditionelt forbindes med samspillet mellem socioøkonomiske aktører. Det liberale demokratis fordring om frihed og lighed blev fra starten af undtaget fra at gælde indenfor den økonomiske sfære af private virksomheder. Men i dag er det anderledes. Medarbejderne kræver konkret indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse og udførelse, og aktørerne i de økonomiske governancenetværk kommer ikke langt med at 'bosse' sig igennem. Ikke alene er der bestemte spilleregler, som alle må følge, men dialog, kritik og konflikter er noget, som de fleste er begyndt at se som noget konstruktivt, der kan bringe nye ideer til torvs. Demokratisk sans er i dag både et normativt krav og noget 'der betaler sig'.

iii) Kommunikationsevne

Her er det især beherskelsen af fremmedsprog, teknisk/faglig jargon og kulturelle koder, der er afgørende, selvom meningskabelse, retorik og medievalg også har betydning i en tid, hvor virksomhederne i stigende grad skal retfærdiggøre sig i offentligheden. Men det er i hvert fald klart, at globaliseringen taler for fremmedsprogskompetencer, der rækker ud over skoleengelsk og gebrokkent tysk; at samarbejde med eksperter indenfor virksomhedernes netværk nødvendiggør kendskab til 'jargonen' og at det at flytte rundt fra det ene til det andet land kræver en høj grad af sensitivitet overfor forskellene i de kulturelle koder.

iv) Kontekstuel refleksivitet

I dag bevæger beslutningstagerne indenfor erhvervslivet sig hele tiden rundt mellem forskellige niveauer i virksomheden, mellem forskellige netværk og mellem forskellige reguleringsniveauer. Det er derfor vigtigt, at de evner at identificere den passende logik, der gør sig gældende i deres omgivelser. Ellers vil deres muligheder for at handle strategisk være stærkt begrænsede. Et særligt problem opstår, når handlinger og beslutninger har konsekvenser på flere niveauer. Her er det i særlig grad vigtigt, at beslutningstagerne kan vurdere disse konsekvenser, og evt. legitimeringen af dem, ud fra forskellige opfattelser af, hvad der er passende.

v) Organisationskompetence

Et bud på den afgørende organisationskompetence er evnen til at balancere autonomi og strategisk lederskab. Strategisk ledelse indenfor virksomheder, netværk og de forskellige reguleringsniveauer er vigtig for at styrke konkurrencekraften. Men der er grænser for, hvor meget man kan styre de forskellige aktører og sektorer gennem udviklingen af fælles målsætninger og andre integrative mekanismer. Desuden er autonomi i form af sikringen af et selvstændigt råderum et væsentligt incitament til at få folk til at bidrage til fællesskabet. Når folk får plads til dem selv, så er det ofte lettere at gøre noget, der styrker den fælles ramme.

c) Aktiveringsmedarbejdere

Socialrådgivere, beskæftigelsesvejledere og diverse konsulenter og medarbejdere, der i det daglige har med implementeringen af aktiveringspolitikken at gøre - enten indenfor AF-systemet eller indenfor det kommunale bistandssystem - får i fremtiden særligt brug for fire kernekompetencer: innova-tionskompetence, helhedsperspektivering, samarbejdskompetence og kommunikationskompetence.

i) Innovationskompetence

Tidligere, da indsatsen i forhold til de arbejdsløse var mere passiv, bestod arbejdet for de offentlige og halvoffentlige 'street-level bureaucrats' mest i at regne ud, hvor mange penge der skulle udbetales i dagpenge eller bistandshjælp. I dag er kravene til deres indsats langt større. De arbejdsløse skal aktiveres indenfor bestemte frister, og det skal ske med udgangspunkt i såvel de arbejdsløses som arbejdsmarkedets behov. Aktiveringstilbudene skal være meningsfulde, og bidrage til at de aktiverede kan komme ind på det 'rigtige' arbejdsmarked. At handle proaktivt indenfor givne rammer og med en vis

metodefrihed kræver autonomi i form af selvtillid, selvstændighed og selv-autoriserende. Markarbejderne skal på en hel anden måde en tidligere arbejde på egen hånd med at finde nye, fleksible og skræddersyede løsninger. Socialrådgiverne har skreget forgæves på efteruddannelse, for de ved godt, at de er for dårligt rustede til den nye aktive indsats.

ii) Helhedsperspektivering

For at få implementeringen af aktiveringspolitikken til at fungere optimalt skal medarbejdernes evne til helhedsperspektivering øges. Medarbejderne skal helst have et indtryk af, hvad de overordnede mål med indsatsen er, og hvorfor disse mål er vigtige. Så snart de har en bare lidt overordnet status, bliver de hvirvlet ind i det nye netværks- og teamsamarbejde, der hyppigt anvendes på dette område. I disse samarbejdsrelationer og ofte også i løsningen af de konkrete aktiveringsopgaver, er det vigtigt at kunne tænke på tværs af traditionelle skel mellem f.eks. det offentlige og det private. Endelig så kræver samtalen og interaktionen med de aktiverede en evne til at få etableret en helhed i form af en samlet handlingsplan ud fra de ofte diffuse og fragmenterede signaler, der kommer fra de arbejdsløse.

iii) Samarbejdskompetence

Både de tilbagevendende aktiveringsamtaler og den konkrete aktiveringsindsats på projekter, daghøjskoler og kurser fordrer etablering af en form for samarbejdsrelation mellem aktiverings-medarbejderne og de arbejdsløse. Det er ødelæggende for aktiveringsindsatsen, hvis de arbejdsløse kommer til at se diverse medarbejdere som onde, kontrollerende systemrepræsentanter. For at fremme samarbejde og mindske risikoen for konflikt kræves der en stor portion kulturel forståelse og empati, samt en udpræget respekt og lydhørhed overfor de arbejdsløses ønsker og behov.

iv) Kommunikationskompetence

En vigtig del af arbejdet med aktiveringen af de arbejdsløse er at skabe motivation og engagement. Det kræver både, at medarbejderne behersker den kulturelle kode og har visse retoriske evner.

v) Organisationskompetence

Den organisatoriske ramme om markarbejdernes implementering af aktiveringspolitikken er AF-systemet, de kommunale socialforvaltninger og de regionale arbejdsmarkedsråd. For at få aktiveringspolitikken til at give de ønskede resultater er to forhold afgørende. Dels at institutionerne udvikler nogle refleksive kapaciteter, der gør dem i stand til at stoppe op og vurdere, om det nu også er de rigtige mål og midler, som bruges. Og dels at de får etableret et tværfagligt miljø, der kan bidrage til at løse de problemer, som sådan en ny politisk satsning altid indebærer.

d) Organisationsfolk

Kernekompetencerne for organisationsfolk indenfor fagbevægelsen og arbejdsgiverorganisationerne er helhedsperspektivering, samarbejdskompetence og kommunikationskompetence.

i) Helhedsperspektivering

Fagforeningsmedlemmerne er i stigende grad orienteret mod postmaterielle værdier sammenfattet i forestillingen om det udviklende arbejde, mens arbejdsgiverne i stadig højere grad taler om værdibaseret ledelse. Forestillingen om, at bestemte værdier skal gennemsyre institutioner og aktører, taler for organisationsfolkene vedkommende for en fremtidig vægtning af helhedsperspektiverende kompetencer i form af: skabelse af fælles forestillinger, normer og værdier; skabelse af relativt sammenhængende strategier og visioner; og opblødning af traditionelle modstillinger, der kan være hindrende for en strategisk nyorientering.

For at kunne orientere sig politisk vil der i fremtiden være behov for, at organisationsfolkene har en god forståelse for de komplekse niveaudelte reguleringsprocesser. Det gælder både i forhold til den nye værdiorientering og i forhold til traditionelle interessekampe.

ii) Samarbejdskompetence

Alle indikatorerne for samarbejdskompetence synes at være vigtige for fagforenings- og arbejdsgiverrepræsentanter i forbindelse med deres omfattende deltagelse i diverse governancenetværk. Betydningen af at have demokratisk sans er selvfølgelig vigtig i forhold til netværkssamarbejdet, men betydningen er endnu større i forhold til det interne liv i fagbevægelsen. Fagbevægelsen har et usædvanligt dårligt skudsmål på det punkt. Især hos de yngre generationer. Derfor kan fagforeningsfolkene have god brug for at udvikle denne delkompetence.

iii) Kommunikationskompetence

Organisationsfolk bevæger sig også ind og ud mellem forskellige politiske, sociale og økonomiske miljøer, hvorfor evnen til at skifte kommunikationsmæssigt mellem forskellige koder er central. Det mest kontante behov for kommunikationskompetencer affødes imidlertid af det faktum, at de politiske kampe og konflikter mellem arbejdsmarkedets parter - der nu har fået aktiveringspolitikken som et nyt emneområde - udspilles for åbent tæppe i medierne. Det kræver utroligt meget af organisationsfolkene hele tiden at skulle forholde sig til det ene og det andet og komme frem med den 'rigtige' mening. Samtidig skal de berømte 30 sekunders presseudtalelser serveres på en retorisk set smart og overbevisende måde. Endelig er det heller ikke ligegyldigt, hvilket medie der vælges til at formidle hvilke budskaber.

iv) Organisationskompetencer

Betragter vi arbejdsmarkedsorganisationerne under ét, kan man argumentere for at ekspliciteringen af værdier, normer og regler bliver en meget vigtig faktor. Strategisk lederskab og balancen i forhold til forskellige niveauer og medlemmers autonomi er den grundlæggende forudsætning. Der er imidlertid afgørende for organisationerne, at de enkelte medlemmer tager de ting, som organisationen står for, til sig. Et vist fælles fodslag er nødvendigt. Faren er nemlig, at de højt besungne postmaterielle værdier om autonomitet og selvudvikling kommer til at skabe problemer med det interne sammenhold til skade for forsøget på at opnå politiske resultater udad til.

e) Folkeskolelærerne

Hvad angår folkeskolelærerne, er det fremover særligt vigtigt at fokusere på styrkelsen af tre kompetencer: innovationskompetence, læringskompetence og samarbejdskompetence.

i) Innovationskompetence

Der er i dag to væsentlige udfordringer til lærernes innovative evner. For det første er elever ikke, som de var for 25 år siden. Dengang var elever mere autoritetstro overfor læreren, mens det i dag ikke er nok for eleverne, at autoriteten har en formel fundering: "jeg er læreren, så jeg bestemmer, for jeg ved, hvad der er rigtigt". Autoriteten skal nu vise sit faglige og pædagogiske værd i praksis overfor eleverne. Samtidig stiller eleverne krav om, at undervisningen skal være relevant og interessant. For det andet repræsenterer folkeskolelovens krav om differentieret undervisning et radikalt brud med den traditionelle lighedsorienterede pædagogik, som var en del af velfærdsstatsprojektet. Samlet set betyder disse udfordringer, at lærerne må orientere sig mod pædagogisk og fagdidaktisk fornyelse og udvikling.

ii) Læringskompetence

Lærerne står i dag overfor store faglige udfordringer, fordi samfundets forventninger til, hvad eleverne skal kunne efter endt skolegang, øges både i dybden og i bredden. Akkumulationen af viden indenfor et givet fagområde betyder, at det, eleverne skal lære, til stadighed vokser. Samtidig stilles der øgede krav til lærernes viden i bredden, idet der til udvikles nye fag og discipliner. Et eksempel herpå er EDB, hvor mange læreres tekniske intelligens er begrænset. Alt i alt betyder det, at lærerne i dag forventes at have en omfattende viden såvel i dybden som i bredden.

Den øgede viden i samfundet, samt den lette adgang til den som informationsteknologien tilvejebringer, gør, at evnen til at sortere viden og information på en hensigtsmæssig måde bliver stadig mere vigtig. Man har brug for nogle sorteringskriterier. Problemorientering udgør et blandt flere mulige bud på et sådant sorteringskriterium, idet problemstillingen afgør om en bestemt type viden eller en bestemt information er væsentlig eller ej.

Såvel de øgede faglige krav, som kravet om at lærerne er i stand til at sortere i de uendelige mængder af viden og information, gør det helt centralt, at lærerne har lært at lære. For en ting er sikkert. Den viden, som lærerne bringer med sig fra læreruddannelsen, bliver hurtigt forældet. Derfor er livslang læring nok mere vigtig for lærerne end for nogen anden gruppe i samfundet, hvis de skal kunne indfri de krav, som samfundet fremover vil stille til dem.

iii) Samarbejdskompetence

Traditionelt har lærerne haft en udstrakt grad af professionel autonomi. Det er i dag en fordel i den forstand, at det giver dem et godt udgangspunkt, når de, som ovenfor anført, skal i gang med udviklingen af deres innovationskompetencer. Lærernes professionelle autonomi har imidlertid været så stærk, at de som gruppe nærmest har lukket sig om sig selv. Denne lukkethed har medført, at de fleste læreres erfaring med samarbejde - både med hinanden, med forældrene og med andre faggrupper - er meget begrænset.

Forsøg på at etablere samarbejdsrelationer mellem lærerne internt og mellem lærerne og andre grupper viser da også, at mange læreres respekt, lydhørhed, og tillid i forhold til hinanden, og til hvad andre grupper kan bidrage med i forbindelse med den faglige udvikling i skolen, kan ligge på et lille sted.

I dag står skolen imidlertid overfor et krav om øget samarbejde: Skal lærerne styrke deres faglige viden i dybden kræver det, at breddekompetencen styrkes gennem etablering af lærerteams. Skal forældrene give den nødvendige støtte til undervisningen, og skal lærerne, som realiteten er, deltage i opdragelsen af børnene, er det nødvendigt med et tættere skole-hjem-samarbejde. Og skal der gøres en særlig indsats for elever med problemer, ja, så kræver det et tættere samarbejde mellem lærere, psykologer, politi, og socialarbejdere. Der er da også kommet godt gang i sådanne initiativer.

iv) Organisationskompetence

Skal man pege på en helt central organisationskompetence, som folkeskolen i dag står overfor at skulle udvikle, så er det etableringen af den rette balance mellem autonomi og strategisk lederskab. Historisk set har lederskabet i folkeskolen været svagt, bl.a. fordi de færreste skoleledere har fået en egentlig lederuddannelse, og fordi først skolenævnenes og siden skolebestyrelsernes rolle i lederskabet har været marginal. Fremover handler det derfor om at gøre noget målrettet for at styrke det strategiske lederskab på en måde, der ikke fører til en indskrænkning af lærernes fleksibilitet og autonomi.

f) Forskerne

De kompetencer, som det fremover bliver vigtigt at udvikle blandt forskerne, er: innovationskompetencen, læringskompetencen, kommunikationskompetencen og den kontekstuelle refleksivitetskompetence.

i) Innovationskompetence

Mental orientering mod fornyelse og udvikling, mønstrebrydning og kreativitet, samt faglig autonomi er ikke nye kompetencekrav i forskningsverdenen. De udgør faktisk det kompetencegrundlag som forskerprofessionen traditionelt har hvilet på, og som der fortsat er behov for at den hviler på.

Der er heller ikke noget nyt i, at forskerne har været stillet overfor kravet om at foretage nogle etisk baserede risikovurderinger i forbindelse med deres forskning. Tænk bare på Niels Bohr og atombomben. Nyt er det imidlertid, at de etiske problemer bliver stadig hyppigere og stadig mere nærværende. Det skyldes bl.a. at forskningen, bl.a. på grund af de mange programbevillinger og den rekvirerede og sponsorerede forskning, bliver knyttet stadig tættere til samfundet. Nyt er det også, at forskningsindsatsen i stigende grad handler om at kortlægge de risici, der er forbundet med at anvende forskningsresultater. Hvilke potentielle farer er der forbundet med at gensplejse fødevarer? Er der uforudsete komplikationer forbundet med kunstig befrugtning? Hvilke nye smittefarer kan følge i kølvandet på anvendelsen af virus i kræftbekæmpelsen? Etc. Endelig søger forskningen i stigende grad at afdække fremkomsten af, og finde midler til at afbøde, menneskeskabte risici som for eksempel drivhuseffekten og hulleme i ozonlaget. Der er i dag behov for, at der bliver gjort en særlig indsats for at styrke forskernes innovative risikovurderingskompetencer, herunder deres grundlag for at koble etiske og faglige aspekter af forskningsindsatsen.

ii) Læringskompetence

Den øgede grad af programfinansiering af forskningen lægger op til en mere tværfagligt og projektorienteret forskning, rettet mod belysning af problemstillinger, som det ud fra en samfundsmæssig betragtning anses for væsentligt at få belyst. En sådan tværfaglighed og problemorientering ligger langt fra den traditionelle praksis indenfor de fleste forskningsmiljøer, idet kommunikationen på tværs af faggrænser har været så godt som fraværende. Man taler simpelthen et forskelligt sprog, ligesom man anvender forskellige videnskabelige standarder. Det er således ikke nogen let opgave, man her står overfor. Derfor må der fremover gøres en særlig indsats for at udvikle sådanne kompetencer.

iii) Kommunikationskompetence

Den øgede anvendelsesorientering i forskningen og mediernes store interesse for, hvad eksperter mener om dette og hint, stiller store krav til forskerne om at kunne formidle indholdet af deres forskning til et bredere publikum. I dag er de studerende og andre fagfæller ikke de eneste kunder i butikken. Det er også politikere, journalister, ganske almindelige mennesker og andre faggrupper. Forskerne må derfor i stigende grad være i stand til anvende de sproglige og kulturelle koder, der giver mening for disse grupper af modtagere. Forskerne har for det første brug for at kunne formidle deres forskning til politikere og andre centrale aktører i det politiske system, når de skal forklare dem, hvorfor det er væsentligt at investere penge i et specifikt forskningsprojekt. For det andet må de kunne formidle deres forskning i en form, der gør den egnet til at indgå i en massemediestyret elitedialog om samfundsrelevante problemstillinger. Begge dele kræver en del retoriske evner, og det kræver, at man er i stand til at foretage et strategisk medievalg. Det er kort sagt ikke længere nok, at forskerne opfinder den dybe tallerken. De må også være i stand til at forklare andre samfundsgrupper, hvad den skal bruges til.

iv) Kontekstuel refleksivitetskompetence

Ovenstående situation stiller endvidere krav om, at forskeren i formidlingssituationen er i stand til at identificere en given handlekontekst, idet det er en forudsætning for valg af en meningsfuld sproglig og kulturel kode. Forskeren må kort og godt spørge sig selv: Hvem er det jeg taler til, hvad er deres kundskaber, og hvordan gør jeg min viden og kompetence relevant for dem?

Frugtbar kommunikation kræver endvidere, at man er i stand til at forholde sig refleksivt til afstanden mellem ens egne og modtagernes opfattelse af, hvad der er passende adfærd. Det er nødvendigt, hvis man vil undgå et kommunikationsblokerende sammenstød mellem kulturelle normer og rutiner. Det nytter simpelthen ikke noget, at komme anstigende i bredrifledede fløjlsbukser og uldswear og gå i gang med at tegne kasser og pile på tavlen, hvis man vil fortælle punkere om sin forskning i ungdomskulturer eller forretningsfolk om sin forskning i etiske regnskaber.

v) Organisationskompetencer

Også på det organisatoriske niveau er der brug for kompetenceudvikling. Som et resultat af den omfattende decentralisering af beslutningskompetence til institutionsniveauet har forsknings-institutioner, ligesom mange andre offentlige

institutioner, brug for at styrke det strategiske lederskab, uden at det undergraver forskernes autonomi.

Derudover er den store opgave, såvel i offentlige som private forskningsinstitutioner, at udvikle organisationens refleksive kapaciteter med henblik på at redefinere forskningens mål og midler set i lyset af forskningens ændrede rolle i samfundet.

Endelig er der behov for etableringen af nogle centre, der kan bidrage til udviklingen af nogle tværfagligt forskningsmiljøer, der kan bidrage til at belyse aktuelle problemfelter.

g) Socialarbejderen

Socialarbejderne har fremover brug for at udvikle tre kompetencer: innovationskompetence, samarbejdskompetence og kommunikationskompetence.

i) Innovationskompetence

I den nye sociallovgivning fra 1997 er den centrale nyskabelse, at socialarbejderne skal rette deres indsats for socialt svage brugere mod at integrere dem i det samfundsmæssige fællesskab, og sørge for at deres personlige ressourcer kommer til at spille en central rolle i problemløsningen. Denne individuelle orientering i tilrettelæggelsen af det sociale arbejde repræsenterer et stort skridt væk fra klienttankegangen, hvor grundlaget for opgaveløsningen først og fremmest var det eksisterende regelgrundlag. I dag lægges der i stigende grad op til, at socialarbejderen i samarbejde med brugeren selv lægger en plan for løsningen af det sociale problem.

En sådan relativt autonom og individorienteret arbejdsform stiller i høj grad krav om, at projektmedarbejderen er i stand til mønsterbrydning og kreativitet. Opgaven er nemlig, at socialarbejderne i hver enkelt sag er i stand til at tilrettelægge den specifikke fremgangsmåde, der har den bedste mulige chance for at give det ønskede resultat.

Arbejdsformen medfører endvidere, at socialarbejderen som en central del af sit arbejde må foretage nogle nok så alvorlige vurderinger af de risici, der er forbundet med forskellige fremgangsmåder. Sådanne vurderinger handler i høj grad om at vægte mellem de farer og de gevinster, der kan være ved at give en bruger et konkret ansvar.

ii) Samarbejdskompetence

Det er klart, at det tætte samspil mellem socialarbejderen og brugere med meget forskellig social og kulturel baggrund kun kan lade sig gøre, hvis socialarbejderen er i stand til at forstå og leve sig ind i andre kulturer. Samarbejde kræver, at man forstår den andens univers og motiver. Samtidig forudsætter et konstruktivt samarbejde, at socialarbejderen viser brugeren respekt og tillid - også når det ikke er gensidigt - og tør at give brugeren et medansvar for løsningen af de sociale problemer.

Socialarbejderens evne til at samarbejde handler imidlertid ikke bare om forholdet til brugeren. Det handler i lige så høj grad om at kunne samarbejde

‘opad’ i systemet. Bl.a. forudsætter det autonome element i socialarbejdernes nye arbejdsform, at de er i stand til at tage det ansvar på sig, som det kræver at stå som den primært ansvarlige. Man skal have is i maven.

Samtidig forudsætter en opretholdelse af socialarbejderens autonomi, at han eller hun evner at skabe tillid opad i systemet til, at de kan klare opgaven.

Endelig er det helt afgørende, at socialarbejderen besidder en udviklet demokratisk sans. Med fraværet af klare regler og faste procedurer kan de nemlig ikke orientere sig i verden uden en klar fornemmelse af, hvad man kan gøre og hvad man ikke kan gøre, hvad man kan beslutte selv, og hvornår man må inddrage andre i beslutningsprocessen.

iii) Kommunikationskompetence

Socialarbejderne har behov for at udvikle sine kommunikationskompetencer i to retninger. For det første er det væsentligt, at de i kommunikationen med brugerne er i stand til at gøre brug af en jargon og nogle kulturelle koder, der ligger langt fra deres egne. Det gælder selvfølgelig i særlig grad i mødet med brugere, der kommer fra andre dele af verden. Her er det socialarbejderens opgave at bidrage til, at der etableres en meningsstruktur, der gør det sociale systems funktionsmåde begribelig for brugeren, og som gør det muligt at etablere et fælles forståelsesgrundlag, som samarbejdsrelationen kan bygges op omkring.

For det andet stiller den nye projektorienterede struktur i socialpolitikken i stigende grad krav om, at socialarbejderen er i stand til at ‘sælge’ sine ideer og projekter opad i systemet. Socialarbejderne må udvikle sine retoriske evner med henblik på at kunne argumentere slagkraftigt for deres ideers og projekters ‘bæredygtighed’ set ud fra den økonomiske rationalitet, der dominerer tænkningen på højere niveauer i det sociale system.

iv) Organisationskompetencer

Hvis organisationen skal bidrage positivt til den individuelle kompetenceudvikling blandt medarbejderne, skal der for det første udvikles en incitamentstruktur, der gør det attraktivt for medarbejderne at være kreative og nyskabende, når der skal findes midler til social problemløsning. Det er altid lettere at spille på det kendte og det sikre, så der skal noget ekstra til, hvis der skal holdes damp under de innovative kedler. For det andet er der på grund af fraværet af et klart og detaljeret formelt lov- og regelgrundlag brug for, at der gøres noget for at eksplicitere organisationens uformelle værdi-, norm- og regelgrundlag. Uden et sådant grundlag er medarbejderne på herrrens mark, fordi de ikke kender de betingelser, som autonomien hviler på.

h) Lægerne

Lægerne har i de kommende år i særlig grad brug for at udvikle deres læringskompetence, deres helhedsperspektivering, deres samarbejdskompetence og deres kontekstuelle refleksivitetskompetence.

i) Læringskompetence

Fremover er det nødvendigt, at lægerne bryder ud af deres meget lukkede faglighed og bevæger sig i retning af en tværfaglig tilgang til lægelige

spørgsmål. Behovet herfor er accentueret af flere forhold. For det første stiller den genteknologiske udvikling krav om, at lægerne indleder et tæt samarbejde med biologerne, der jo i højere grad end lægerne har genforskningen som deres hjemmebane. For det andet peger udviklingen af nye præparater i medicinalindustrien på et behov for etableringen af et tværfagligt samarbejde mellem hospitalslæger, praktiserende læger og apotekere omkring medicinforbrugets karakter og omfang. Endelig for det tredje lægger de ihærdige forsøg på, at finde en måde hvorpå sygehusene kan styres, op til etablering af et tværfagligt samarbejde mellem DJØF'ere og hospitalslægerne, rettet mod at udvikle en model for prioritering inden for sygehusvæsenet, der både medreflekterer lægefaglige, styringsmæssige og økonomiske forhold. Oprettelsen af en folkesundhedsvidenskabelig uddannelse på Københavns Universitet kan ses som et første skridt i retning af at udvikle et tværfagligt perspektiv i sundhedssektoren.

ii) Helhedsperspektivering

Der er fremover behov for, at lægerne tænker sygdomsbekæmpelse ind i en mere overordnet forståelse af, hvordan samfundet er indrettet. Det snævre fokus på de rent medicinske aspekter af sygdom forhindrer bl.a. opblødningen af de sektorbetingede grænser mellem social- og sundhedssektoren. I dag kommer det til stadighed tydeligere frem, at mange sygdomme er betinget af sociale forhold og omvendt. En belysning og bearbejdning af sådanne problemstillinger ville blive styrket, hvis lægernes fik styrket deres evne til at se sygdommes opståen og helbredelse i et mere helhedsorienteret perspektiv. Udviklingen indenfor distriktspsykiatrien er et godt eksempel på de problemer og de perspektiver, der er forbundet med forsøget på at etablere et sådant tværsektorielt helhedsperspektiv.

iii) Samarbejdskompetence

En af de helt centrale udfordringer til lægestanden er, om de fremover er i stand til at etablere en konstruktiv samarbejdsrelation til de øvrige medarbejdergrupper indenfor sundhedssektoren. Lægernes udgangspunkt i en naturvidenskabelig faglighed koblet med den traditionelt stærkt hierarkiske struktur inden for sygehusvæsenet har ikke ligefrem befordret en sådan samarbejdsånd, hverken i forhold til plejepersonalet eller i forhold til patienterne. I hvert tilfælde har dette samarbejdet været præget af en vis 'vi alene vide' opfattelse fra lægernes side. Udviklingen af en helt selvstændig sektor for alternativ medicin ses af mange som et direkte resultat af denne holdning.

Med den øgede kundetilfredshedsorientering i styringen af sundhedssektoren kommer såvel plejepersonalets kompetencer som patientens ønsker og synspunkter mere i centrum. Den situation accentuerer kravet om, at lægerne styrker deres empatiske evner og deres evne til at forstå og kommunikere med mennesker, der ikke er bekendt med den lægefaglige jargon og problemtænkning. Samtidig er det vigtigt, at lægerne har den fornødne respekt for, og er lydhøre overfor patientønsker og problemopfattelser.

iv) Kontekstuel refleksivitetskompetence

Endelig er det helt afgørende, at lægerne - og det gælder måske i særlig grad de praktiserende læger - udvikler deres evne til at identificere en bestemt

handlekontekst. Hvad er det egentlig denne patient vil? Er det nu i virkeligheden armen det er galt med eller, hvad er egentligt problemet? Er der barrierer, der gør, at en patient ikke får sagt, hvad det handler om, og hvad kan disse barrierer i givet fald være, og hvad kan jeg som læge gøre for at nedbryde dem? Det er måske i erkendelse af lægernes manglende kundskaber til at varetage denne opgave, at man nu har indført faget kommunikation på den lægevidenskabelige uddannelse.

v) Organisationskompetencer

Hvad sygehusene angår, så er behovet for en styrket strategisk ledelse, der kobler faglige, politiske og administrative kompetencer, evident. Det er tvingende nødvendigt, at man på det organisatoriske niveau udvikler en model, der sikrer lægerne en udstrakt faglig autonomi, uden at det blokerer for en effektiv politisk og administrativ ledelse af sygehusene.

Endvidere er der såvel på sygehusene som blandt de praktiserende læger brug for en yderligere skabelse af incitament, der tvinger lægerne til at orientere sig nedad mod patienterne. Det frie sygehus- og lægevalg er et skridt på vejen, men det er ikke nok, hvis man for alvor vil gøre sundhedssektoren mere brugervenlig.

Litteraturliste

Andersen, John (1998), 'Stratifikation, integration og eksklusion', i *Velfærdsstatens Sociologi*, Greve (red.) (København: Samfundslitteratur).

Beck, Ulrich (1997), *Risikosamfundet - på vej mod en ny modernitet* (København: Hans Reitzel).

Boyer, Robert (1986), *The Regulation School: a critical introduction* (New York: Columbia University Press).

Freeman, Christopher og Perez, Carlota (1988), 'Structural crisis of adjustment, business cycles and investment behaviour', i *Technical Change and Economic Theory*, Dosi m.fl. (red.) (London: Pinter Publishers), ss. 38-66.

Gardner, Howard (1997), *De mange intelligensers pædagogik* (København: Gyldendal).

Giddens, Anthony (1994), *Beyond Left and Right* (Standard: Stanford University Press).

Giddens, Anthony (1998), *The Third Way* (Cambridge: Polity Press).

Goul Andersen, Jørgen (1991), 'Responsible welfare state support in Denmark', i *Welfare Administration in Denmark*, Knudsen (red.) (København: Statens Information), ss. 151-79.

Greve, Carsten (1998), *Den grå zone* (København: DJØF).

Jessop, Bob (1993), 'Towards a Schumpeterian Workfare State? Remarks on post-Fordist political economy', *Studies in Political Economy*, nr. 40, ss. 7-39.

Jessop, Bob (1994), 'The transition to post-Fordism and the Schumpeterian Workfare State' i *Towards a post-Fordist Welfare State?*, Burrows og Loader (red.) (London, Routledge), ss. 13-37.

Jessop, Bob (1998), 'Some critical reflections on the illogics of globalization', konferencepapir.

Jørgensen, Henning et al (1992), *Medlemmer og meninger* (Ålborg: CARMA).

Klausen, Kurt Klaudi og Ståhlberg, Christer (1998), *New Public Management i Norden* (Odense: Odense Universitetsforlag).

Kooiman, Jan (1993), *Modern Governance* (London: Sage).

Lipietz, Alain (1985), *The Enchanted World* (London: Verso).

Lockwood, David (1964), 'Social integration and system integration', i *Explorations in Social Change*, Zollschan og Hirsch (red.) (New York: Columbia University Press).

Messner, D. (1996) *Die Netzwerkgesellschaft: wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Probleme gesellschaftliche Steuerung*

(Köln: Weltforum Verlag).

OECD (1986), *Science, Technology and Information Review* (Paris: OECD).

Piore, Michael og Sabel, Charles (1984), *The Second Industrial Divide* (New York: Basic Books Publishers).

Rhodes, Rod (1997), *Understanding Government* (Buckingham: Open University Press).

Schumpeter, Joseph (1934), *The Theory of Economic Development* (Harvard: Harvard University Press).

RESEARCH PAPERS from the Department of Social Science

To obtain a copy:

The papers can be downloaded free from the following address:

<http://www.ssc.ruc.dk/>

Paper-ready copies can also be obtained at a price of 40 DKK

Request and order for paper-ready copies can be made to the following address:

Secretary Janni Villadsen

Department of Social Sciences

Roskilde University

P.O box 260

4000 Roskilde

Phone +45 4674 2597

Fax + 45 4674 3080

Research Paper no. 1/99

Jesper Jespersen, Jørgen Birk Mortensen and Rasmus Rummel:
Bæredygtig energianvendelse og økonomisk vækst 'Hvad skal der til? – Hvad koster det?'
Nogle konsekvensberegninger gennemført ved hjælp af Makro og miljømodellerne Adam og Emma.

Research Paper no. 2/99

Jacob Torfing:
Velfærdstatens ideologisering

Research Paper no. 3/99

Eva Sørensen:
Democratic governance and the changing role of users of public services

Research Paper no. 4/99

Gunnar Skogmar:
The United States, Euratom and European Integration 1955-1957.

Research Paper no. 5/99

Peter Bogason:
Public Administration and the Unspeakable:
American Postmodernism as an Academic Trail of the 1990s.

Research Paper no. 6/99

Susana Borrás
The Cognitive Turn(s) in EU Studies

Research Paper no. 7/99

Helle Sundgaard Andersen, Lotte
Jensen, Birgit Jæger, Karina Sehested,
Eva Sørensen
Roles in transition! Politicians and
administrators between hierarchy and
network.

Research Paper no. 8/99

Catharina Juul Kristensen &
Søren Vøxted
Hvorfor tager faglærte ufaglært arbejde?

Research Paper no. 1/00

Birgit Jæger
SCOT in Action

Research Paper no. 2/00

Leopold Galicki
Det Sociologiske Værksted

Research Paper no. 3/00

Anders Mathiesen
Nyliberalismen – og de 'stærke'
ledere