# Når varen er viden
# - og behovet er kunnen

af Joan Schmidt

# Når varen er viden - og behovet er kunnen

*— om uddannelse som en integreret del af eksport af fiskeriprojekter.*

Fiskerierhvervet er traditionelt storleverandør af fødevarer; men når temaet er integrerede eksportprojekter, sigtes der ikke til fiskeriindustrien i egenskab af leverandør af mad, men til fiskerisektorens rolle i forbindelse med eksportprojekter, hvor varen er viden.

En velfungerende, moderne. fuldt udbygget fiskerination er i sig selv en dokumentation for, at **her** findes der en disponibel viden.

Danmark, Norge. Færøerne og Island er eksemplet - og for disse nordiske lande gælder det:

— at de er ubestrideligt i besiddelse af en imponerende, veludrustet, højt specialiseret og varieret fiskerflåde.
— deres eksperter har gennem årene udviklet og raffineret net og specialudstyr til snart sagt enhver form for fiskeri.
— de har opbygget en specialiseret og effektiv sekundær industri, der aftager, bearbejder og forarbejder landingerne af fisk.
— de har formået at opbygge og cementere en produktion, som langt overstiger det hjemlige behov og har etableret en moderne international salgs/eksport sektor til at afsætte fiskeindustriens mange produkter

At de nordiske lande »kan selv«, er der ingen tvivl om.

Den 3 verden har et primært behov for mad. Dette behov er et symptom på en sygdom, der i virkeligheden er langt alvorligere - nemlig den, at den 3. verden ikke selv er i stand til at udnytte sine ressourcer, herunder de maritime. Det er en medmenneskelig pligt at afhjælpe symptomet, men isoleret er dette kun en utilstrækkelig lappeløsning. Den egentlige sygdomskur består i en udviklingspolitik, der på længere sigt gør den 3. verden rustet til at klare sig selv.

Nyere tids historie viser eksempler på mange og kostbare initiativer, der har haft til formål at opbygge den 3. verden industrielt. Langt de fleste projekter har drejet sig om bygge- og anlægsarbejder, hvor arbejdet i princippet var afsluttet, når nøglen til eksempelvis fabrikshallen var afleveret. Tilskuere til historien har, i årene der fulgte, været vidner til deprimerende syn af bygningsarbejder, traktorer, lastbiler, maskiner o.m.a. - efterladte og i forfald. Skønne spildte kræfter, og endnu værre er det, at behovet for disse uudnyttede materielle ting springer i øjnene.

Hvad var det så, der gik galt: der var et behov, og der blev leveret det, der var brug for?

## Udvikling og undervisning går hånd i hånd

Lad os igen vende blikket mod den nordiske fiskerisektor. Det er en industri, med alt hvad der tilhører - en industri baseret på erfaringer. Hver af de enkelte funktioner er blevet avancerede og raffinerede i løbet af den udviklingsproces, der har fundet sted over generationer.

Udviklingsprocesser finder sted på mange niveauer - eksempelvis i den enkelte virksomhed. Udvikling i positiv retning forudsætter, at man lærer af sine erfaringer. Der er således en direkte sammenhæng mellem udvikling og uddannelse. Måske ikke uddannelse i ordets formelle, institutionelle forstand; men uddannelse forstået som den undervisning, der finder sted i enhver dynamisk virksomhed, hvor vi alle er »lærere« og »elever« i den forstand, at vi henholdsvis viderebringer og modtager viden, erfaringer og færdigheder. En del vil endda mene, at »skoleviden« er et nødvendigt redskab, men det egentlige fag lærer man, når man begynder at bruge det. En kendsgerning er det, at tyngdepunktet i erhvervslivets totale uddannelse udgøres af en kollektiv »on the job training«.

Den enkelte virksomhed kan betragtes som en skole, eller en uddannelsesinstitution om man vil, og i den daglige »on the job training« situation styrkes den enkelte medarbejders arbejdsmæssige kompetance. Virksomhedens udvikling er igang.

## Viden som eksportvare

Viden på virksomhedsniveau kan kort skitseres således: virksomheden repræsenterer,

— den viden der forudsatte virksomhedens etablering
— den viden der skal til for at drive virksomheden.
— viden om hvordan virksomheden afpasses/tilpasses de omgivende forhold

Anskuer man fiskerisektoren som helhed efter samme model, er det ikke vanskeligt at få øje på, at en hel erhvervsgren tilsammen råder over en bank af viden, der i sig selv repræsenterer en utrolig værdi. Lærepengene er betalt; og situationen er langtfra stationær: uddannelsesprocesserne i erhvervet sikrer denne »bank af viden« det dynamiske element, som fremtidig udvikling hviler på.

Den eksportmodel, der alene drejer sig om salg af hardware (frysehuse, traktorer, lastbiler o.m.a.), er som omtalt prøvet, og bølgerne er gået højt i diskussionen om de udeblevne positive resultater. En fællesnævner for de mange projekter er, at de tager karakter af en bestillingsordre, hvor varen er leveret uden hensyntagen til, om den udgør den bedste løsnin i sammenhængen. Eller sagt på en anden måde, uden hensyntagen til om varen i sig selv udgør en funktionsenhed - og hvis den ikke gør det: om der da eksisterer en sammenhæng, den kan sættes ind i. Den nødvendige viden fulgte helt enkelt ikke med sammen med isenkrammet - og derfor gik det galt!

## Strategisk planlægning

Strategisk planlægning er en forudsætning for succes i eksportprojekter og nøgleordet er **total-projekter,** såfremt eksportinitiativerne skal have en levetid, der overstiger den tid, det tager maskinerne at ruste sammen.

Begrebet **total**-projekter er opstået i erkendelse af behovet for en eksportmodel, der har en dimension, der strækker sig ud over situationen, hvor et land i den 3. verden ønsker sig at kunne noget, og derfor ønsker sig eksempelvis en bestemt slags fabrik, som bestilles og leveres.

Filosofien bag begrebet **total**-projekter er, at disse skal indeholde vurderinger af, om det i en sammenhæng opstillede mål er rigtigt valgt, om det er teknisk muligt og hvordan, om projektet er økonomisk rentabelt, om forudsætningerne, for at projektet kan gennemføres, vil kunne opfyldes og endelig med hvilke midler.

**Total**-projekterne tager derfor som oftest deres udgangspunkt i forundersøgelser og »feasibility« studier, der danner baggrund for skitseringen af det egentlige projekt.

Af disse tanker udspringer problemstillingen om, hvordan man i forbindelse med eksportprojekter bedst overfører viden internationalt.



*Losning af fisk i Dakar. Der er tale om losning af fisk til det afrikanske marked.*

## Undervisning og overførsel af viden - et integreret forløb

Viden-overførsel er mange ting. Det handler ikke primært om telekommunikation og satellitter. Overførsel af viden finder sted på mange niveauer. Det er en relation mellem mennesker.

Indledningsvis i et eksportprojekt drejer det sig om etablering af en frugtbar dialog - kommunikationskanaler - mellem de projektparter, som i fællesskab skal føre et projekt ud i livet.

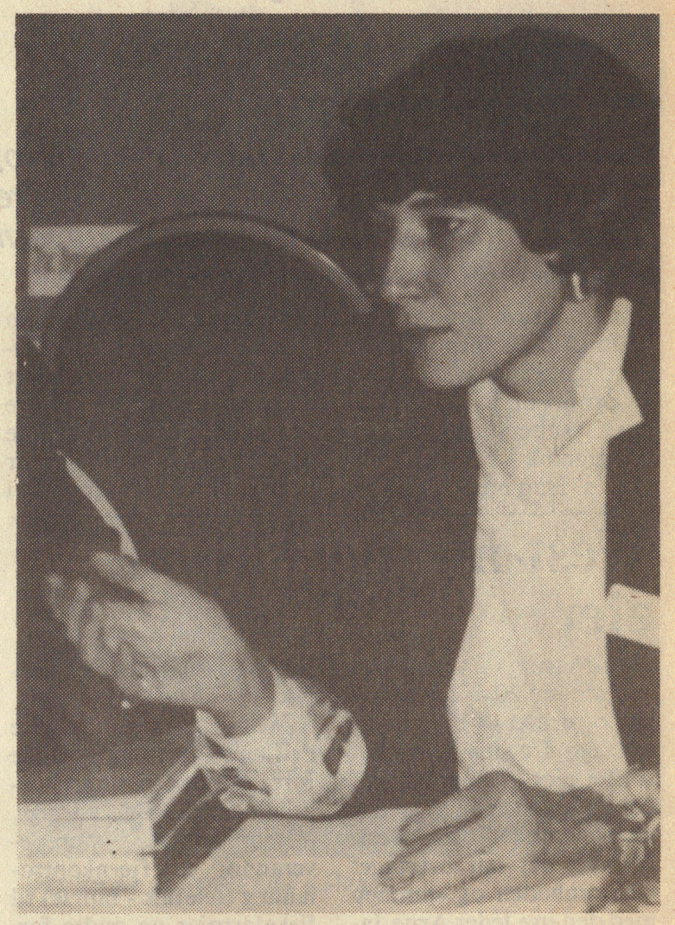
Det lyder banalt, men erfaringen viser, at det ikke kan siges for ofte: en af de mange forudsætninger for et godt eksportprojekt er, at det rigtige projekt laves det rigtige sted.

De modene eksportmodeller hviler på princippet om, at 2 parter - en lokal og en eksportør - tilsammen laver et point-venture projekt under medvirken af investorer og financieringspartnere - ofte udviklingsbanker og bistandsorganisationer. Det er de 2 egentlige projektparter, der ved anvendelse af summen af deres viden, skal omsætte deres mål og intentioner til en projektskitse.

Allerede på dette tidlige stadium i eksportprojektet er projektparterne dybt involverede i et uddannelsesforløb - en gensidig udveksling af viden:

— Den eksporterende lærer og udvikler sig til en mere kvalificeret eksportør ved at tilegne sig viden, som joint-venture partneren har om lokale forhold. Det være sig naturgivne, infrastrukturelle omstændigheder og menneskelige ressourcer, herunder sociokulturelle anliggender. — Den eksporterende part bidrager omvendt med sin viden ved med udgangspunkt i de givne forudsætninger at medvirke til at iværksætte en meningsfyldt analyse-proces, som kan udmunde i design af et projektforslag med tekniske løsninger, der tilgodeser de mål parterne har opstillet.

Mange eksportprojekter er pioneropgaver. Når parterne skal planlægge en egentlig driftfase er det almindeligt, at man må kon-



## Joan Schmidt

**Forfatteren af herværende kronik har igennem mange år arbejdet med udviklingsprojekter i den tredje verden. Opgaverne har bl.a. omfattet rådgivning til danske virksomheder, der har ønsket at gå ind i joint venture projekter i fiskeindustrien. Joan Schmidt er samtidig tilrettelægger af managementprogrammer og forfatter i forbindelse med erhvervsuddannelsesprojekter, bl.a. for SAS, samt film-, video- og av-producent. I kronikken kombinerer Joan Schmidt erfaringerne inden for uddannelse og udviklingsprojekter.**

statere, at der ikke umiddelbart findes arbejdskraft med kvalifikationssammensætninger, der passer til projektets opgaver. Man står altså over for en grunduddannelsesopgave af større eller mindre omfang, før man kan skabe en platform for en virksomhed, hvor udviklings- og uddannelsesprocessen automatisk finder sted i et integreret forløb med virksomhedens drift.

I forbindelse med bemandingsfasen i et eksportprojekt er situationen iøvrigt tit, at der på kort tid, skal findes mange kandidater til mangeartede stillinger. Forudsættes det, at man kan finde jobkandidaterne indenfor de tidsmæssige rammer, står man stadigvæk tilbage med oplæringsproblemet. Man vil i den forbindelse hurtigt blive overbevist om, at selv om det måtte være økonomisk og administrativt muligt at sætte hele staben på skolebænken, så findes der slet ikke formaliserede uddannelsesforløb at ty til. De fleste lande har måske en pendant til en skipperuddannelse, en skole for styrmænd og lignende, som med modifikationer og tilpasninger vil kunne finde anvendelse; men de ufaglærte og delvis ufaglærte kan ikke uden videre puttes ind i et eksisterende skoleskema. Ydermere har kandidaterne til disse stillinger generelt en mangelfuld skolemæssig baggrund, og i værste fald kan de ikke læse og skrive.

Uddannelse i en erhvervsmæssig sammenhæng og i særdeleshed i forbindelse med eksportprojekter har sit helt specielle problemsæt.

En vanskelighed er det for eksempel, at mange af de nyansatte er voksne familieforsørgere, der ikke vil kunne gå ind i et ulønnet uddannelsesforløb; og en speciel omstændighed bliver det således, at både »lærere« og »elever« skal præstere et forretningsmæssigt resultat samtidig med, at de skal deltage i et ekstraordinært uddannelsesforløb.

Er løsningen så den, at man i forbindelse med eksportprojekter helt enkelt ansætter en lærer.

I anden sammenhæng har man diskuteret problemstillinger af social, kulturel og religiøs karakter, som har givet anledning til vanskeligheder i forbindelse med gennemførelsen af eksportprojekter. Som løsningsmodel er der peget på muligheden af, forud for igangsættelsen af eksportprojekter, at sende kultursociologer og beslægtede fagfolk ned til landene for eksportmål, for at foretage forundersøgelser om de nævnte forhold.



*Pirog, Dakar.*

Man skal nu nok være forsigtig, når man vælger sin fremgangsmåde, at man ikke havner i en situation, hvor man får solgt sin potentielle samarbejdspartner, som en anden zoologisk have, til forsøg og studier. Ligeså forsigtig skal man være med i uddannelsessammenhænge at introducere den gammeldags, autoritære, bedrevidende skolemester.

Når alt kommer til alt findes den person næppe, der kan være lærer i alle de discipliner, som et integreret projekt forudsætter, ligesom situationen, hvor en hel stab sættes på skolebænken igennem længere tid, er en utopi.

Inden for totalprojektets rammer ligger elementet management. Ved at tilføje eksportprojekterne en samarbejdsaftale på dette område, sikrer man sig, at eksportøren forpligtes til at levere viden og kunnen sammen med sit hardware. I tilgift får man tilstedeværelsen af en lærer-ressource, er er nødvendig i forbindelse med skolingen af lokal arbejdskraft, som selv med tiden kan overtage administrationen og ledelsen af virksomhedsdriften.

Over natten skabes der på en måde en immitation af en velkendt hjemlig virksomhedsmodel hvor virksomheden er sin egen uddannelsesinstitution - rammen om de ansattes »on the job training«. En immitation forstået på den måde, at der ikke er tale om at transplantere hele virksomheder, hvorved en kopi ville fremtræde; men ved at efterligne eksisterende virksomhedsidéer (både med hensyn til de fysiske rammer og med hensyn til organisationsplan), plukke af eksportørens medarbejdere og sætte dem sammen med lokalt udvalgte medarbejdere kreeres momentant et fuldt færdigt udgangspunkt for en virksomhedsdrift.

»Lærerne« og »eleverne« i denne nys opståede undervisningsinstitution er fremmede overfor hinanden. De er samlet fra to verdener kulturelt set. Stabsmedlemmerne er naturligt nok famlende og usikre overfor hinandens reaktionsnormer og holdninger.

Uddannelse i forbindelse med **total**-projekterne til eksport er følgelig ikke alene et spørgsmål om skolingen af arbejdskraften i den 3. verden. Det eksporterende erhvervslivs egen uddannelse er mindst lige så vigtig, og det er helt nødvendigt, at de medarbejdere, den eksporterende joint-venture partner sender ud, er godt rustede til de ventende opgaver. De skal om nødvendigt bringes til erkendelse af at være deltager i en international udveksling af viden. Det indebærer blandt andet det at påtage sig en mere opsøgende lærerrolle end de er vant til. Rollen som lærer vil de fleste sikkert kunne vænne sig til, men det er ligeså vigtigt at vænne sig til at stikke fødderne i elevens sko. Eksempelvis afpasser den dygtige pædagog sin undervisning efter elevens forudsætninger, og det forudsætter, at »læreren« lærer sig disse at kende.

Om udvekslingen af viden på personplan skal lykkes, afhænger af om de medvirkende i »on the job traning« programmet kan opbygge relationer baseret på gensidig respekt og tillid. En adfærd, der vidner om, at man reelt ikke tager partneren højtideligt, blokerer for overførsel af viden. Den eksporterende partner må ikke glemme, at han er ny på stedet. Han må som udgangspunkt tro på, at den lokale partner og hans folk er i besiddelse af nyttig viden, som kan blive projektet til gavn. Manglende respekt skyldes ofte uvidenhed, og fordomme gør det i særdeleshed. Det generelle uddannelsesniveau i den 3. verden er lavt - analfabetisme er det almindelige. Denne situation er hos mange folk fra vesten taget til indtægt for synspunktet, at mennesker i den 3. verden alle over een kam er dumme. Holdningen er, foruden at være overmåde forstyrrende for arbejdsklimaet i et eksportprojekt, en spejling af en umoden og inkompetent tankegang.Man glemmer, at nok er den 3. verden idag karakteriseret ved at være uuddannet målt med vore normer; men befolkningerne her er efterkommere af imponerende civilisationer, der på andre tider i historien var vor egen langt overlegne.

Ydermere er det typisk for udviklingslandene, at den uddannede del af befolkningerne til gengæld er særdeles velkvalificeret. En afbalanceret respekt sikrer eksportpartnerens medarbejdere, at de får øje på kompetance og viden, når de bliver præsenteret for den.

## Undervisningsteknologens rolle

Dette at overføre viden internationalt i forbindelse med eksportprojekter må betragtes som en arbejdsopgave eller funktion i sig selv, der er at sidestille med for eksempel den rådgivende ingeniørs rolle. Både med hensyn til vigtighed og værdi er der parallelitet mellem rollerne »rådgivende ingeniør« og »undervisningsteknolog«.

Det er bevist, at det kan lade sig gøre at gennemføre store bygge- og konstruktionsopgaver i den 3. verden, og det er samtidig erkendt, at et velfungerende uddannelsesforløb, som sikrer projekternes funktion i driftsfaserne, er ligeså vigtigt, som det at der kommer vand ud af de haner, der er beregnet til det.

Resultaterne af den pædagogiske forskning er meget værdifulde, også i forbindelse med eksportprojekternes uddannelsesopgaver. Her vil der i særlig grad kunne gøres brug af undervisningsteknologiens praktiske resultater.

Vejen er vist med hensyn til strategisk planlægning og tilrettelæggelse af en arbejdsform, som afspejler vore totale viden om motivationsfaktorer, perception, medievalg og undervisningsmidlers tilblivelse.

Undervisningsteknologen er fødselshjælper i forbindelse med formuleringen af undervisningsbehov og mål. At analysere forudsætninger for både undervisningsgiver og tager hører med til faget. Undervisningsteknologen kan, når forudsætningerne hos 2 parter respektivt er definerede og beskrevne, medvirke til at formidle viden og forståelse herom mellem parterne, og således være behjælpelige med at mindske de interkulturelle sammenstød, der ofte opstår, fordi de forventninger, man har på begge sider, er helt urealistiske. Undervisningsteknologen kan ligeledes en god portion håndværk, som kan benyttes til f.eks. at skitsere og tilvirke et konkret undervisningsforløb med tilhørende (integrerede) hjælpemidler.

I virkeligheden kan erhvervslivet umiddelbart drage nytte af et eksisterende håndværk - en slags anvendt pædagogik - en viden om hvornår og hvordan mennesker bedst lærer hvad.

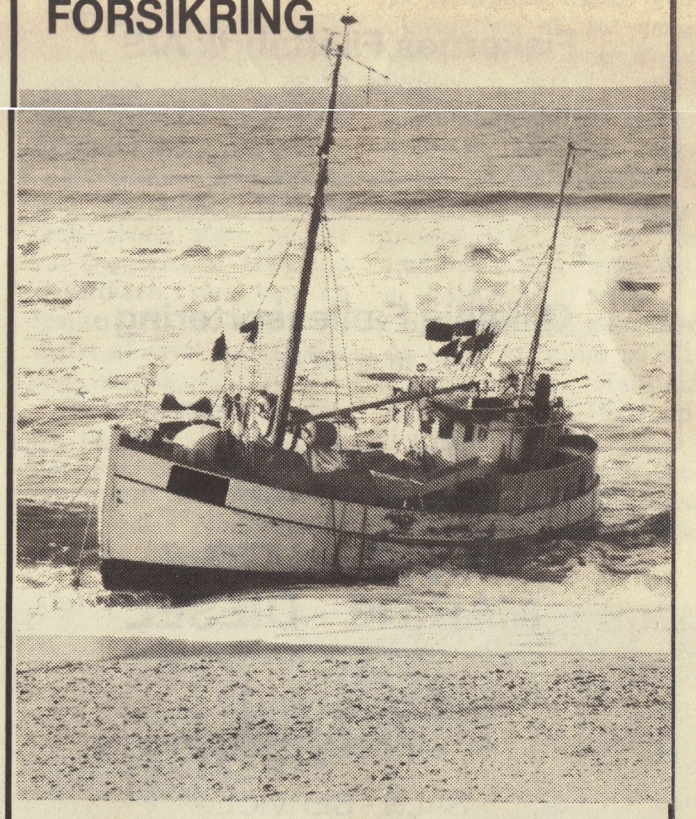
Det må konkluderende siges, at der er et stort behov for at få tilvejebragt og koordineret summen af den viden og de erfaringer, som industrien på den ene side og undervisningsteknologien på den side besidder med hensyn til overførsel af viden, samt igangsætning og styring af uddannelsesprocesser i udviklingsprojekter.

Tiden vil vise, at der her er en niche for kommende specialvirksomheder.

Frederikshavn

Damsgaard
Alt i proviant og skibsudstyr
Smøreolie · Gasolie
Frederikshavn -
Tlf. 98 42 26 22

NÅR UHELDET ER UDE, ER DET RART MED EN GOD FORSIKRING



- tal fartøjsforsikring med os

»Policen dækker kombineret:
Kaskoforsikring — brandforsikring — Kollisions- og personsansvarsforsikring — Maskinforsikring — Svampeforsikring — Tidstab.

Fiskeredskaber, fangst og reders udredning kan medforsikres på særlige vilkår: Intet indskud ved nytegning.

Foreningen yder udstrakt service overfor sine medlemmer ved køb af fartøj. (Ultralydundersøgelse af stålkuttere samt svampeundersøgelse af trækuttere).

Skibsinspektion tilbydes ved nybygninger.
Agenter over hele landet (se Fiskeriårbogen)«.

Forsikringen af Danske Fiskefartøjer G/F

TINGSKIFTEVEJ 3, 2900 HELLERUP, TLF. 31 62 12 36