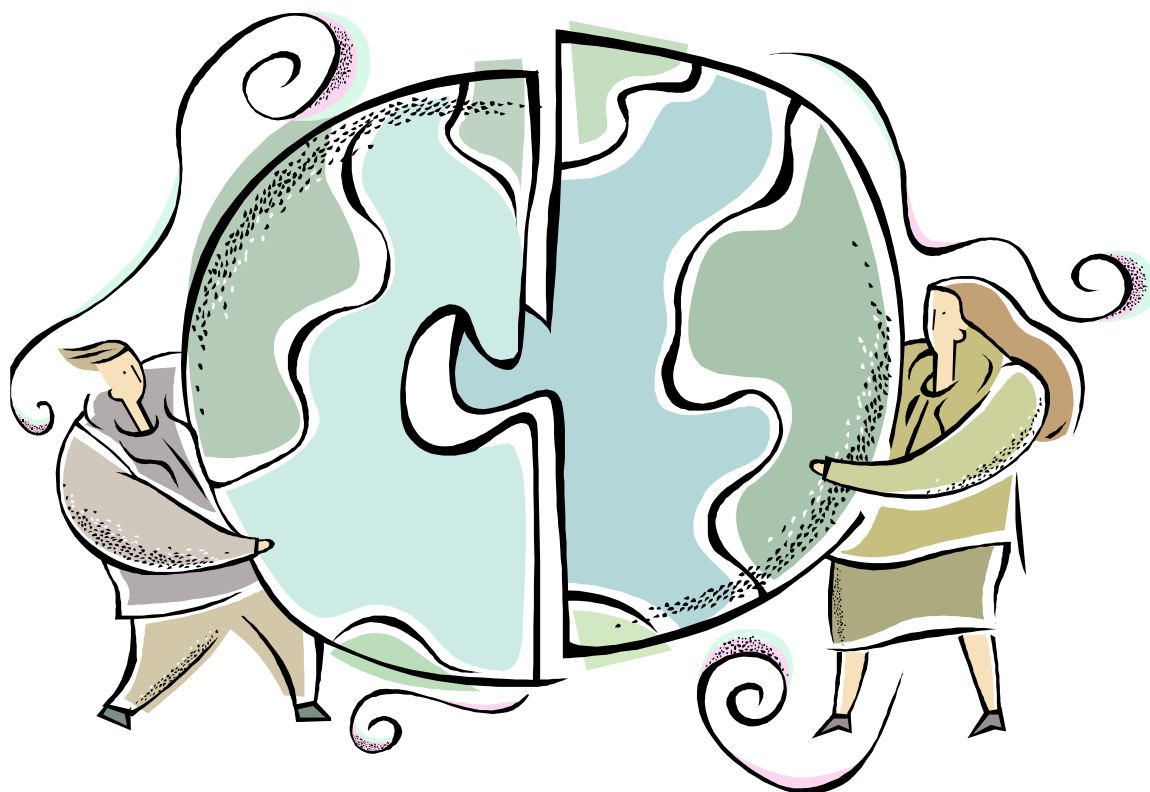


Regnskab & Support i FOKUS –
Læring gennem etablering af en ny afdeling



Udarbejdet af: Ulla Salling, 19921888
Master i Læreprocesser, Aalborg Universitet
Specialerapport, Forandringsledelse og arbejdsmiljø

Vejleder: Steen Wisborg

Rapportens omfang: 59 sider, 142.160 anslag

Afleveret den 12. december 2006

Abstract

The dissertation takes its starting point in a change of the organization at the Municipality of Fredericia, which among other things has resulted in the establishing of a new department. It is the aim of this dissertation to examine the learning possibilities such a process of change of organizational structure give the employees.

In the early 2005 the Board of Directors started a project that, among other things, had as a goal to unify the administrative staff, into four new sections. It is my hypothesis that, that kind of change provides plenty of learning possibilities among the employees – possibilities, that we may not pay much attention to at our working places. To bring focus to these learning possibilities, I have asked, what kind of learning possibilities, the new sections bring the employees.

Changes are often associated with resistance – at the individual level as well as at the more social level. Therefore, I have in my dissertation included to examine the barriers which exist for the learning process.

The dissertation pays especially attention to establishing of the Accounts & Support section, which is part of the economical section at Municipality of Fredericia. I have interviewed the Finance Director as well as five employees. I have asked them questions about their experiences from the process of change, from the moment the decision of establishing the economical section was made in February 2006, to the interviews in October 2006. Further more I have asked them what they expect of their future duties, routines and co-operation. Finally, I have chosen to ask them to describe situations where they, according to their own experience, either learned a lot of almost nothing. I have asked them these questions in order to perceive an impression of their understanding of learning.

I have analyzed the learning possibilities by using the model for learning in working life by Illeris et al. and E. Wenger's theory on identity development through communities of practice. The model by Illeris et al. builds on a double perspective of learning that combine the individual level with the social level. The individual level is divided into the cognitive dimension and the psychodynamic dimension. The social level is divided into the technical-organizing environment of learning and the social-cultural environment of learning. This dissertation focuses, especially, on the learning possibilities made

through changes in the technical-organizing environment of learning, when a new section is established, and therefore also the psychodynamic factors influence on learning. The technical-organizing environment of learning includes factors like the content of labour, the division of labour, the employees' authority, the possibilities of social interaction and the strain of work. The possibilities for learning hence the social-cultural environment of learning, that among other things includes the possibilities to join different working communities, is examined by using Wenger's theory of identity development.

The interviews have shown that employees as well as the Finance Director only expect small changes in the technical-organizing environment, as a result of establishing the Accounts & Support section. The employees are "bringing their economic tasks" to the new department, and just a few employees are to expect greater changes in proportion to their future tasks. The changes are rather to be expected due to new routines and new possibilities for interaction within the section. It is, therefore, mainly new possibilities (and demands) for social interaction that creates learning possibilities in proportion to the technical-organizing environment. By using Wenger's theory this is supported by the fact that the possibilities for identity development through establishing one or more communities of practice in the new department seem rather likely.

Developing identity is according to Wenger conditioned by the mutual commitment, by developing shared practice and shared repertoire of resources. The employees at the Accounts & Support section come from different parts of the organization, and have been used to different ways of working, and different communities, that have contributed to the development of each of the employees identity. The new community requires a new way of understanding ones membership, where the employees need to see themselves as suppliers to a set of customers. Both the communities of practice within the Accounts & Support section as well as fantasy and adaptation contribute to developing identity. Fantasy contributes to the ability to see oneself as part of a larger correlation. Fantasy, in this situation, can contribute to developing identity for the employees, so that they see themselves as "suppliers" rather than "administration employees". By accepting alternate demands from different customers, and by following common procedures and routines within the staff of Economics, adaptation also contributes to developing identity among the employees.

It is characteristic that the way the employees understand learning is connected with professional skills, and with having certain responsibility for an assignment, like they also make a point of the individual dimensions. Opposite the manager understands the concept of learning more as social relations at the working places. In my dissertation I therefore conclude, that a lot of learning due to establishing the Accounts & Support section, is not perceived by the employees, because they do not think of developing identity through social relations and communities of practice as real learning. As the possibilities for learning is not to the same degree seem "hidden" to the manager, the possibilities to make these aspects of learning more visible, are quite plausible.

Even though establishing the Accounts & Support section seems to make some very good possibilities for learning among the employees, there is a chance of the learning process will meet certain barriers. I have analyzed the barriers that may exist at the individual level as well as at the more social level.

At the individual level Illeris et al. mention, among other things, defence of identity. Defence of the identities the employees have developed in their previous sections and communities can become a barrier for developing "new" identity within the new communities.

At the more social level especially one factor barrier of learning possibilities arises – that is the physical location of the employees during the process.

The interviews took place while the employees were still not placed together with their new colleagues. This has reduced the employees' commitment, their possibilities for working together and their experience of being one section.

As the employees have moved during November 2006, this barrier has been, however only temporary, and the learning possibilities should in future be more plausible.

Indhold

Indledning	2
Problemstilling og problemformulering	3
Metode	4
Empiri	10
Projekt FOKUS.....	10
Økonomistaben	11
Regnskab & Support – en del af <i>Økonomi</i>	12
Teori	13
Læringsbegrebet.....	13
Identitetsbegrebet	15
Dobbeltperspektiv på læring (Illeris et al.).....	16
Læringsmiljø – den sociale dimension	17
Det individuelle læringsforløb.....	19
Wengers identitetsbegreb.....	20
Sammenhæng mellem Dobbeltperspektiv på læring og identitets-udvikling	24
Analyse	26
Implementeringen af den nye afdeling på interviewtidspunktet.....	26
Læringsforståelse.....	28
Læring hos leder og medarbejdere i Illeris et al.'s optik	31
Identitetsudvikling	41
Betydning af kunde-leverandørforhold.....	48
Barrierer for læring	49
Konklusion	53
Læringsmulighederne i kraft af dannelsen af <i>Regnskab & Support</i>	54
Barrierer for læringen.....	56
Anvendt teori og metode.....	57
Perspektivering	58
Litteraturfortegnelse	60
Bilagsoversigt	61

Indledning

Når organisationer forandres og omstruktureres er der ofte almindelig enighed om, at der, som konsekvens heraf, er behov for læring – eller kompetenceudvikling, som det ofte kaldes på arbejdspladserne - hos medarbejderne. Behovet for læring synes stadig større i en tid, hvor mange efterhånden er enige om, at forandringer ikke er noget vi kan undgå, udsætte eller bare forberede os på, men forandringer er snarere blevet et vilkår. Skal medarbejdere (og ledere) kunne agere i en verden, hvor forandring er et vilkår, er der måske brug for at sætte fokus på en anden type læring end vi er vant til. Det er min oplevelse, at vi er hurtige og gode til at fokusere på de faglige behov for læring, der kan identificeres hos medarbejderne. Der udarbejdes kompetenceplaner, og medarbejderne sendes på kurser eller videreuddannelse for at styrke deres faglighed. Til en vis grad fokuseres der også på de holdninger og værdier, som arbejdspladsen "har" og som skal skinne igennem hos medarbejderne. Gennem "teamtræning" og "temadage" er det populært at arbejde med, hvordan man som arbejdsplads lærer hinanden at kende og får en "fælles kultur". Men der fokuseres måske ikke så meget på, hvilken læring det skal - eller naturligt vil - bibringe medarbejderne. Læring er på arbejdspladsen meget sjældent et mål i sig selv. Vi skal altid lære for at blive fagligt stærkere, for at leve op til kundernes krav og forventninger og for at leve op til virksomhedens mål. Vi skal sjældent lære, blot fordi det udvikler os som mennesker. Dette fokus må alt andet lige også præge den måde vi ser på læring på, og hvad vi opfatter som læring.

Dette speciale tager afsæt i et forandringsprojekt på en kommunal arbejdsplads, hvor jeg selv er ansat som udviklingskonsulent. Jeg har ikke været inddraget som konsulent i projektet, i særligt stort omfang, men er naturligvis aktør, da de omstruktureringer og den udvikling, der skal ske, også vedrører den afdeling jeg er ansat i. Det er mit mål at afdække hvilke læringsbehov leder og medarbejdere er optaget af, men også at synliggøre den læring et forandringsprojekt som dette kan/vil danne grobund for, men som arbejdspladsen måske er knapt så optaget af. Teoretisk tager specialet afsæt i en model for læring i arbejdslivet af Knud Illeris og samarbejdspartnere¹ samt i Etienne Wengers teori om identitetsudvikling².

¹ Illeris og samarbejdspartnere, *Læring i arbejdslivet*, 2004

² Wenger E., *Praksisfællesskaber*, 2004

Problemstilling og problemformulering

I Fredericia Kommune igangsatte Direktionen i 2005 et forandringsprojekt (herefter kalder Projekt FOKUS³), der havde som mål, at "nedbryde" Forvaltningsstrukturen og samle en række medarbejdere i fire "nye" stabsfunktioner – *Økonomi, Personale & Uddannelse, IT samt Byråds- & Direktionssekretariat*. Når "nye" her sættes i citationstegn skyldes der, at stabsfunktionerne reelt har eksisteret længe, men dels har de indgået på forskellig vis i organisationen, dels udvides de enkelte stabe i kraft af projekt FOKUS både hvad angår antal medarbejdere og krav til opgaveudførelsen. Den nye struktur trådte formelt i kraft 1. september 2006.

I forbindelse med Projekt FOKUS skal "nye" medarbejdere arbejde sammen, leve op til "gamle" og nye krav fra kunderne og måske også finde en ny forståelse af "egen plads" i organisationen.

Nærværende speciale omhandler udelukkende den proces, der foregår, når en ny organisation dannes, og særligt de læringsmæssige aspekter i forbindelse med processen.

Jeg tager afsæt i afdelingen *Regnskab & Support*, som er den ene af to afdelinger i staben *Økonomi*. Afgrænsningen til at fokusere på en konkret afdeling skal ses i lyset mit ønske om at fokusere på en given arbejdsplads.

Som nævnt i indledningen, er det min oplevelse, at der i forbindelse med den type forandringsprocesser også er opmærksomhed på læring – i det mindste formelt set, idet det stort set altid fremgår af indstillinger og lign. at det er vigtigt, at medarbejderne også kompetenceudvikles. Ofte er det blot svært at se, hvad der konkret ligger bag sådanne "erklæringer". Jeg finder det derfor interessant at undersøge, hvilket fokus leder og medarbejdere egentlig har, når det drejer sig om læring i forbindelse med dannelsen af en ny afdeling. Jeg har endvidere en hypotese om, at medarbejderne alene i kraft af den forandringsproces de gennemgår ved at blive en del af en ny afdeling, også vil opnå læring. Samtidig er jeg dog langt fra sikker på, at medarbejderne og ledere også oplever dette som en egentlig læreproces. Det er således min antagelse, at der forekommer læring i organisationen, som er "skjult" for dens medlemmer.

På trods af min hypotese om, at forandringsprocesser og konkret som her dannelse af en ny afdeling **vil** medføre læring, er der dog ofte også forhold undervejs, som på forskellig vis kan virke hæmmende for læreprocessen. Det kan være tale om organisatoriske forhold, der kan påvirke læringsmiljøet, men der kan også være tale om andre forhold af social karakter eller om forhold, der kan henføres til det

³ FOKUS står for Faglighed, Organisation, Karriere, Udvikling og Samarbejde

individuelle plan. For at belyse mulighederne for læring er det således også væsentligt at se på barriererne for læring.

Problemformulering:

På baggrund af ovenstående stiller jeg følgende spørgsmål:

Hvilken læring danner etablering af Regnskab & Support grobund for blandt afdelingens medarbejdere? Hvilke barrierer kan der identificeres for læreprocesserne?

Metode

Som nævnt i problemstillingen har jeg valgt at tage afsæt i afdelingen *Regnskab & Support*, som er en del af økonomistaben.

Når jeg har valgt at tage udgangspunkt i netop denne afdeling hænger det bl.a. sammen med den rolle jeg selv har i organisationen. Jeg er ansat som udviklingskonsulent i staben *Personale & Uddannelse*, og alene af den grund har jeg fravalgt at tage afsæt i denne stab, idet jeg ønsker at minimere risikoen for en sammenblanding af mine roller som hhv. ansat konsulent og forsker. Derudover har jeg ønsket at minimere risikoen for at være **for** præget af min egen forforståelse i forbindelse med gennemførelse af den empiriske analyse. Det er min vurdering, at denne risiko ville have været stor, hvis jeg valgte at tage udgangspunkt i *Personale & Uddannelse*. Desuden finder jeg *Regnskab & Support* velegnet til at belyse læring i forbindelse med et forandringsprojekt af denne karakter, idet *Regnskab & Support* udgøres af medarbejdere fra alle fire hidtidige forvaltninger.

Til grund for indsamling af de empiriske data til dette speciale ligger skriftligt materiale om Projekt FOKUS og etablering af økonomistaben/*Regnskab & Support* – herunder interne dokumenter fra *Økonomi's* arbejde med implementeringsprocessen fra februar 2006 til september 2006. Derudover har jeg gennemført interviews med økonomichefen samt fem medarbejdere fra *Regnskab & Support*.

Den empiriske del af nærværende speciale omhandler således dels tidsrummet fra februar 2006, hvor den nye økonomistabs personalesammensætning er kendt, og frem til oktober måned, hvor der gennemføres interviews. Derudover undersøges medarbejdernes og ledelsen forventninger fremtiden. Det er således ikke kun den allerede gennemførte proces, men også de forventninger der ligger til fremtiden, der

sammen med den valgte teori danner grundlag for vurderingen af, hvilken læring forandringsprocessen danner grobund for.

Dataindsamling

Det skriftlige materiale består bl.a. af projektbeskrivelser, indstillinger fra arbejdsgruppen vedr. *Økonomi*, handlingsplaner og organisationsbeskrivelser fra økonomistaben. Materialet bidrager med faktiske og "objektive" oplysninger om beslutninger i forhold til implementeringen af Projekt FOKUS – herunder mål og forventninger i forhold til medarbejdernes kompetenceudvikling.

Interview

"Formålet med det kvalitative forskningsinterview er at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på fortolkning af de beskrevne fænomener" (Kvale, 1997, s.41).

Formålet med at gennemføre interviews i forbindelse med dette speciale er således at nå i dybden i forhold til den rejste problemstilling. Interviewene skal medvirke til at afdække de aspekter af læring i forbindelse med forandringsprojektet, der er i fokus – eller måske netop ikke er i fokus – hos interviewpersonerne.

Nøgleordene i ovenstående citat af Kvale er "livsverden", "fænomener" og "fortolkning". Forskningsinterviewet tager afsæt i fænomenologien, og gennem interviewet søger interviewerens således, at få indblik i den/de interviewedes livsverden i relation til det eller de fænomener interviewet omhandler – i dette tilfælde læring i forbindelse med etablering af en ny afdeling, som led i et større forandringsprojekt.

Interviewene gennemføres som semistrukturerede interviews, på baggrund af interviewguides⁴, der skal medvirke til at fastholde en vis struktur og et vist fokus i interviewet, men samtidig også giver mulighed for "spontant" at spørge ind til nogle af interviewpersonernes svar, eller at ændre i rækkefølgen af spørgsmålene, hvis dette virker mest naturligt under interviewet.

For at opnå det bedst mulige indblik i interviewpersonernes livsverden har det været min intention som interviewer at opnå *fænomenologisk reduktion* (Kvale, 1997, s.62), og så at sige sætte min egen forforståelse i parentes, eksempelvis i forhold til organisationen/arbejdspladsen, de enkelte interviewpersoner og Projekt FOKUS som

⁴ De to interviewguides – til hhv. interview af økonomichef og medarbejdere – er vedlagt som bilag 3 og 4.

helhed. Dette synes særligt vigtigt, da jeg selv er en del af den organisation, jeg undersøger.

Valg af interviewpersoner

Formålet med specialet er at afdække økonomichefens og den samlede afdelings forventninger til og oplevelse af læring i forbindelse med etablering af afdelingen, og dermed at give nogle indikationer på hvilke behov, krav og oplevelser, der eksisterer, og hvordan disse kan forstås i forhold til de valgte teoretiske aspekter.

Det er et bevidst valg, at der netop interviewes én leder – nemlig økonomichefen. Dels var denne også leder af den "gamle" *Budget- og Regnskabsafdeling* (Økonomisk forvaltning), dels har han stået i spidsen for arbejdet med etableringen af den nye stab som helhed. Desuden har han deltaget i selve det indledende projektarbejde som formand for den arbejdsgruppe, der har udarbejdet indstillingen vedr. den nye økonomistab, ligesom han også som leder af den samlede stab har en markant rolle i forhold til at opsætte mål for medarbejdernes udvikling. Det må således forventes, at der hos økonomichefen ligger megen viden om de ledelsesmæssige forventninger og krav til medarbejdernes læring.

Jeg har herudover valgt at interviewe fem medarbejdere fra *Regnskab & Support* ud fra følgende kriterier:

Regnskab & Support er "opdelt" i tre områder, der hver især skal dække særlige politiske udvalgsområder⁵ – der vælges en person fra hvert område. For at dække hele populationen har det samtidig været vigtigt for mig, at der vælges en person fra hver af de hidtidige forvaltninger. Det er ikke min tanke at udarbejde en egentlig analyse af, om der er forskel i læringsforståelsen afhængigt af, hvor i organisationen medarbejderne er kommet fra – det er min opfattelse, at populationen under alle omstændigheder er for lille til, at man kan sige noget endeligt om dette. Alligevel har det været vigtigt for mig at sikre en bred repræsentation blandt medarbejderne også med hensyn til, hvor de tidligere var ansat, idet jeg ønsker, at synspunkter og oplevelser, der kunne være afhængige af tidligere tilhørsforhold, kommer frem i analysen. Derudover har det været mit ønske, at interviewpersonerne skulle være forankret i det fagområde, de er kommet fra inden dannelsen af *Regnskab & Support*. Dette skyldes, at jeg bl.a. har valgt at undersøge læringsaspekter i forbindelse med den forandringsproces, der sker, når medarbejdere "flyttes" fra én afdeling og samles i en

⁵ En mere specifik beskrivelse af gruppeinddelingen fremgår af Bilag 2

ny. Det giver derfor ikke i specialets optik mening f.eks. at interviewe personer, som først er ansat efter *Regnskab & Support* er dannet. Det har således været et krav, at medarbejderne skulle have minimum 2 års erfaring i organisationen og indenfor økonomiområdet. På baggrund af de opstillede kriterier ville fire interviewpersoner umiddelbart være tilstrækkeligt, men da den ene af de medarbejdere, der kommer fra den "gamle" centrale budget- og regnskabsafdeling, tidligere har arbejdet indenfor budget- og analysefeltet, men har ønsket at arbejde med regnskab i stedet, har jeg fundet det interessant at se, om dette bibringer særlig viden i forhold til oplevelsen af læring.

Interviewpersonernes roller

I forbindelse med specialet interviewes som nævnt dels en leder, dels en række medarbejdere. Dette indebærer naturligvis, at interviewpersonerne kommer til at spille forskellige roller i forhold til den empiriske undersøgelse.

Medarbejderne må som interviewpersoner ses som *repræsentanter* (Kvale, 1997, s. 214), da det netop er læring hos medarbejderne, der er specialets undersøgelsesfelt. Den interviewede leder fungerer også som *repræsentant* i forhold til afdækning af ledelsens krav og forventninger til medarbejdernes læring, men må dog også ses som *informant* i forhold til beskrivelser af tiltag i processen med dannelse af afdelingen, og i forhold til synspunkter på medarbejdernes oplevelser og forventninger.

I forbindelse med analyse af de transskriberede interviews kan det være væsentligt at holde sig de forskellige roller for øje, idet validiteten af interviewpersonernes udtalelser bør ses i lyset af de to perspektiver.

Interviewtidspunktet

Interviewene har fundet sted i første halvdel af oktober måned. På dette tidspunkt har medarbejderne fortsat rent fysisk været placeret forskellige steder i organisationen.

Generelt har medarbejderne på interviewtidspunktet også kun i meget begrænset omfang fået nye opgaver – nogle løser fuldstændigt de samme opgaver som tidligere, mens andre har fået enkelte nye opgaver. I forhold til arbejdet og den konkrete opgaveløsning, har interviewpersonerne således ikke på interviewtidspunktet oplevet den store forandring i forhold til tidligere. Dette har vist sig at have en væsentlig betydning for deres oplevelse af forandring og læring i processen, og vil blive belyst nærmere i analyseafsnittet.

Gennemførelsen af interviewene

Økonomichefen har været inddraget i processen omkring specialet fra det tidspunkt, hvor det var klart for mig selv, at jeg ønskede at inddrage økonomistaben i den empiriske del af analysen. Han har derfor også tidligt i processen været informeret om specialets indhold og har været inddraget i processen omkring udvælgelse af medarbejdere til interviews. Inden gennemførelsen af interviewet med økonomichefen har han således haft et vist kendskab til specialet.

Hver medarbejder har inden gennemførelsen af interviewet modtaget en mail med en kort introduktion til specialets omdrejningspunkt og formålet med interviewet. I forbindelse med gennemførelsen af interviewet har de fået en lidt dybere introduktion, bl.a. til hvad interviewene skulle bruges til.

Interviewene er gennemført i medarbejdernes arbejdstid og i et mødelokale udenfor deres egen afdeling. Der har været afsat en time til hvert interview, og dette har været tilstrækkeligt. Det er min oplevelse, at hverken jeg selv eller interviewpersonerne under interviewet har været optaget af tiden, men hvert interview har haft en varighed af 45-60 minutter.

Det har været mit ønske at sikre størst mulig åbenhed fra interviewpersonerne, og anvendelse af citater sker derfor for medarbejdernes vedkommende udelukkende i anonymiseret form.

Alle interviewpersonerne har bidraget positivt til interviewene og med en utrolig stor åbenhed og ærlighed, og jeg har således ikke oplevet nogen forbehold, hverken i forhold til emnet eller i forhold til mig som interviewperson. Dette har været meget frugtbart for analysen.

Interviewene er blevet optaget på mp3, og dette har bevirket, at jeg har kunnet koncentrere mig 100% om den enkelte interviewperson uden at skulle være optaget af også at gøre notater. Interviewpersonerne er blevet informeret om, at interviewet ville blive optaget, men det er min oplevelse, at det ikke har virket forstyrrende eller unaturligt for interviewpersonerne. Efterfølgende har jeg transskriberet de enkelte interview til brug for analysen.

Transskription

Transskriptionen af interviewene har haft først og fremmest haft til formål at virke som støtte for min hukommelse i forbindelse med analysen af interviewpersonernes udsagn, men har også givet mulighed for at anvende citater fra interviewpersoner med henblik på at underbygge forskellige pointer i analysen.

Interviewene er transskriberet ordret – dog således at "støj", såsom pauser, gentagelser (i samme sætning) og udtryk som "øh", "vel" og lignende er udeladt, idet det er min vurdering, at disse ikke har værdi, i forbindelse med det jeg ønsker at undersøge i dette speciale. I analysen lægger jeg vægt på det sagte og inddrager ikke betydningen af pauser og lignende i tekstfortolkningen.

Sammenhæng mellem metode og teori

Sammenhængen mellem teorierne og den valgte metode til afdækning af empirien er tydeligst i forbindelse med interviewene. Jeg har valgt at udarbejde to interviewguides, som dog er bygget op om den samme række af temaer - en der er anvendt i forbindelse med interview af økonomichef, og en der er anvendt i forbindelse med interview af medarbejderne. Når jeg har valgt at tage afsæt i to forskellige interviewguides skyldes det alene, at der qua interviewpersonernes roller i forandringsprocessen er områder, hvor spørgsmålene vil være forskellige.

Spørgsmålene i interviewguiden søger at belyse følgende tre temaer:

- Hvordan kan (krav og forventninger til) medarbejdernes læring forstås i forhold til det teknisk-organisatoriske læringsmiljø?
- Identitetsudvikling
- Barrierer for læringen

Spørgsmålene i de to interviewguides følger dog ikke slavisk/kronologisk de tre temaer, idet eksempelvis nogle af de spørgsmål, der retter sig mod "placering" af læring indenfor læringsmiljøet også retter sig mod identitetsudvikling, eller naturligt lægger op til spørgsmål til belysning af muligheder for identitetsudvikling.

Anvendelse af teori

Jeg har valgt i dette speciale at belyse empirien gennem to teoretiske synspunkter – dels gennem Illeris og samarbejdspartneres teori om læringsmiljøer og deres model om dobbeltperspektiv på læring⁶, dels gennem Etienne Wengers teori om identitetsudvikling i praksisfællesskaber⁷.

Når jeg har valgt at tage afsæt i Illeris og samarbejdspartneres dobbeltperspektiv på læring skyldes det, at jeg finder modellen særdeles anvendelig til at forstå og give overblik over den læring, som synligt er i fokus på arbejdspladsen – altså den læring ledelse og medarbejdere åbent forholder sig til. Samtidig synliggør modellen forholdet

⁶ Illeris og samarbejdspartnere, *Læring i arbejdslivet*, 2004

⁷ Wenger E., *Praksisfællesskaber*, 2004

mellem de sociale elementer og de individuelle elementer i læreprocessen. For at fokusere yderligere på dette samspil og på det, jeg gennem specialet skal kalde "den skjulte læring" vil jeg anvende Etienne Wengers teori om identitetsudvikling.

Ud over at teorierne er anvendt i forbindelse med opbygning af interviewguides anvendes de således først og fremmest til at belyse og give en forståelse af de muligheder og forventninger til læring, der eksisterer i forbindelse med dannelsen af *Regnskab & Support*.

Empiri

I dette kapitel beskrives den situation som specialets empiriske del tager afsæt i. Vel vidende at læring er noget der foregår hele tiden på en arbejdsplads – uanset om man er midt i en omstillingsproces eller befinder sig midt i en "normal" driftssituation, har jeg valgt i dette speciale udelukkende at beskæftige mig med den proces der foregår, når en ny organisation dannes og skal finde sit ståsted. Dette skyldes dels min egen interesse i sådanne forandringssituationer, dels at det er min oplevelse, at vi er meget optaget af læring i netop disse situationer – men spørgsmålet er, *hvilken* læring vi rent faktisk er optaget af på arbejdspladsen.

Projekt FOKUS

I 2005 vedtog Direktionen i Fredericia Kommune, at der skulle etableres en ny administrativ struktur, i hvilken forvaltningsbegrebet var afskaffet. Som konsekvens heraf skulle en række administrative "støttemedarbejdere" samles i fire stabsfunktioner, hvis fornemste opgave ville være at servicere direktion, fagafdelinger og politikere.

Fra at være en organisation med fire forvaltninger med underliggende afdelinger samt to stabsfunktioner (Byrådssekretariat og Løn & Personale) skulle det fremover være en organisation med ni fagafdelinger samt fire stabsfunktioner med reference til en samlet direktion – dog således, at hver fagafdeling fortsat havde en kontaktdirektør.⁸

Det administrative støttepersonale skulle som nævnt samles i fire stabsfunktioner: *Økonomi, Byråds- og Direktionssekretariat, IT samt Personale- og Uddannelse*. De medarbejdere, som tidligere havde beskæftiget sig med disse opgaver i forvaltningerne, skulle således samles centralt. Den nye struktur ville samtidig give fag- og stabschefer en mere central rolle i organisationen. Målsætningerne for den nye organisation var bl.a.⁹:

⁸ Af Bilag 1 fremgår hhv. den gamle og den nye organisation af organisationsdiagrammer.

⁹ Projektbeskrivelse for Projekt FOKUS, Fredericia Kommune, 2005

- *Gennem større ansvar og kompetence at skabe øget rum for ledelse, der sætter fokus på høj faglig kvalitet i kerneområderne*
- *At realisere tværgående politikker*
- *At medvirke til at realisere ledelsesgrundlaget*
- *At skabe fleksibilitet på tværs af organisationen – økonomisk og personalemæssigt med rum til at udnytte tværfaglighed på tværs af fagområder*
- *At øge mulighederne for kompetenceudvikling og jobrotation*

Et mål for omstruktureringen var således også at skabe nogle fagligt stærke stabsfunktioner, der skulle understøtte fagafdelingernes fokus på borgeren ved at løse en række administrative opgaver. Et centralt princip for den nye organisation blev, at der skulle etableres et såkaldt kunde-leverandør-forhold mellem stabene og fagafdelingerne¹⁰. Med de administrative medarbejdere samlet i stabene – og dermed "væk" fra fagområdet – blev der også stillet helt nye krav til stabsmedarbejderne om større samarbejde og koordinering på tværs af de fire stabe, således at fagafdelingerne ville opleve helhed i opgaveløsningen, uanset hvilken stab, der oprindeligt stod for en given opgave. Sagt på en anden måde, skulle f.eks. *Økonomi* fremover i langt højere grad end tidligere også sikre, at de personalemæssige og IT-mæssige aspekter af en given opgave var afdækket, inden "kunden" skulle modtage sit svar. Dette ville stille krav til stabsmedarbejderne om at tænke i helheder i endnu højere grad end tidligere. Som led i processen med at etablere den nye organisation blev der nedsat en række projektgrupper – herunder bl.a. en projektgruppe, der skulle arbejde med forholdene omkring den nye økonomistab. Gruppen skulle udarbejde en indstilling til Direktionen, som bl.a. skulle indeholde anbefalinger til, hvilke opgaver staben konkret skulle løse, principper for organisering, de personalemæssige konsekvenser og behov for kompetenceudvikling.

Økonomistaben

Økonomi var indtil 1. september 2006 en selvstændig forvaltning, hvorunder også hørte IT-afdeling og Borgerservicecenter. Med ikrafttræden af den nye organisation blev *Økonomi* en stabsfunktion med ca. 35 medarbejdere mod tidligere ca. 13 medarbejdere. Med kunde-leverandørprincippet i fokus vurderede projektgruppen, at kravene til fremtidens stabsmedarbejdere ville være, at de skulle¹¹:

- *Være kundeorienterede*
- *Være fleksible*

¹⁰ Projektbeskrivelse for Projekt FOKUS, Fredericia Kommune, 2005

¹¹ Indstilling fra projektgruppe vedr. Økonomistab, Projekt FOKUS, Fredericia Kommune, 2005

- *Være helhedsorienterede*
- *Have grundlæggende viden om kommunaløkonomi*
- *Være i stand til at dele viden*
- *Være i stand til at sætte sig ind i kundes fagområde*

Det blev desuden fremhævet i indstillingen fra projektgruppen vedr. økonomistaben, at *"for at få kunde- leverandørforholdet til at fungere i praksis handler det i høj grad om medarbejdernes personlige kompetencer og holdninger til selve opgaveløsningen"*¹²

Det hedder endvidere i indstillingen:

*"Udgangspunktet er, at kompetenceudvikling er et krav til den enkelte medarbejder. Herudover skal jobbet give mulighed for både faglig og personlig udvikling. Staben skal også være kendetegnet ved, at der skal være en fælles basis viden, som i takt med konsolideringen af staben gradvist øges. Medarbejderen skal også selv gå ind og tage ansvar for egen udvikling. Og endelig skal ledelse og medarbejdere være åbne for alle metoder til udvikling."*¹³

Projektgruppen anbefalede desuden, at ledelsen og medarbejderne i den nye stab i fællesskab skulle drøfte og beslutte organiseringen af staben, og medarbejderne skulle ligeledes inddrages i arbejdet med at skabe en ny fælles vision og værdisæt. I den forbindelse blev der lagt vægt på betydningen af, at alle medarbejdere i den nye stab skulle opfattes som "nye" – på trods af, at knap halvdelen af medarbejderne allerede var ansat i staben (i den tidligere Økonomiske forvaltning).

Projektgruppens indstillinger blev alle godkendt af Direktionen og blev således lagt til grund for implementeringen af den nye stab.

Regnskab & Support – en del af Økonomi

I januar måned 2006 skete den endelige udpegning af de medarbejdere, der udgøre den fremtidige stab *Økonomi*. Herefter blev arbejdet med at etablere den nye struktur indenfor staben samt at afdække kompetencer og læringsbehov igangsat. Omkring april måned 2006 blev den nye struktur i staben offentliggjort for resten af organisationen, og formelt refererede medarbejderne nu til økonomichefen, som øverste chef for staben. *Økonomi* blev opdelt i to afdelinger: *Budget & Analyse* og *Regnskab & Support*¹⁴.

Når jeg har valgt at tage afsæt i *Regnskab & Support* skyldes det, at denne afdeling i langt mindre grad end medarbejderne i *Budget & Analyse* har været vant til at arbejde

¹² Indstilling fra projektgruppe vedr. Økonomistab, Projekt FOKUS, Fredericia Kommune, 2005

¹³ Indstilling fra projektgruppe vedr. Økonomistab, Projekt FOKUS, Fredericia Kommune, 2005

¹⁴ Organisationsdiagram for Økonomistaben er vedlagt som Bilag 2.

sammen i den "gamle" organisation – altså på tværs af de hidtidige forvaltninger. Medarbejderne i *Budget & Analyse* har tidligere arbejdet sammen omkring budgetlægningsfasen, og i første omgang forventes det ikke, at der ændres på rollefordelingerne i forhold til tidligere.

Regnskab & Support består af 15 medarbejdere, der tidligere har været ansat forskellige steder i organisationen. Der er således i den nye afdeling medarbejdere fra både *Børn & Kultur*, *Social & Sundhed*, *Teknik & Miljø* samt fra den "gamle" *Økonomiske forvaltning* (fremover kaldet *Budget & Regnskab*). I forbindelse med etablering af afdelingen blev der udpeget en leder af afdelingen, som kom fra det tidligere *Budget & Regnskab*.

Medarbejderne i den nye afdeling kendte således kun i begrænset omfang hinanden på forhånd, ligesom en række af medarbejderne heller ikke kendte deres nye leder.

Erfaringsmæssigt spænder afdelingen fra medarbejdere med få måneders erfaring til 40 års erfaring i Fredericia Kommune.

De opgaver, der løses af medarbejderne i *Regnskab & Support* dækker bl.a. vedligeholdelse og opdatering af kommunens økonomisystem, vedligeholdelse af kontoplaner, bogføring, rådgivning af medarbejdere og ledere omkring anvendelse af økonomisystemet og bogføringstekniske problemer og muligheder samt regnskabs-aflæggelse. Der er således overvejende tale om driftsmæssige opgaver.

Teori

I dette kapitel beskrives de to teorier, der senere anvendes i forbindelse med analysen. Indledningsvis har jeg valgt at beskrive den læringsforståelse der ligger til grund for de to teorier. Herefter beskrives teorierne hver for sig, og som afslutning på afsnittet beskrives den sammenhæng, jeg vurderer der er, mellem de to teoretiske aspekter.

Læringsbegrebet

Den læringsforståelse der lægges til grund hos Illeris et al. tager sit afsæt i, at hverken den strengt indlæringspsykologiske forståelse af læring eller den social-konstruktivistiske læringsforståelse alene er nok – læring skal forstås som et både-og (Illeris et al. 2004, s. 50). Således siger de selv om dette: "*Det er vores opfattelse, at man er på fejlspor både når man traditionelt som i den klassiske indlæringspsykologi opfatter læring som alene en indre psykologisk proces i individet, og når man som*

socialkonstruktivisternes hævder at det udelukkende er en social proces. Pointen er tværtimod at menneskelig læring altid er begge dele på én gang” (Ibid, s. 50).

De tilslutter sig dermed en opfattelse af, at læring er situeret (Lave & Wenger, 2003), og således er påvirket af de situationer under hvilke læringen finder sted, men læring er fortsat en individuel proces, som vil være præget af "deltagernes" erfaringer og hvad de tidligere har lært. Det er således deres opfattelse, at *kollektiv* læring – forstået således, at alle lærer det samme – kun i meget begrænset omfang vil finde sted (Illeris et al., 2004, s. 50-51).

Det meste af den læring, der finder sted på arbejdspladsen sker som uformel læring. Uformel læring defineres hos Illeris et al. Som *”alt hvad der ikke er formaliseret, fx i form af undervisning, instruktion, debatmøder el.lign” (Ibid, s. 82).*

Man har herudover – bl.a. på EU-plan - talt om ikke-formel læring, som finder sted i foreninger, projekter mv. men da grænserne mellem uformel og ikke-formel læring er så flydende, at det er meget vanskeligt at skelne mellem det ene og det andet, vil jeg i dette speciale ikke skelne mellem de to begreber, men blot anvende udtrykket uformel læring.

Formel læring definerer jeg, som et modstykke til uformel læring – dvs. den læring, der er formaliseret f.eks. via uddannelsessystemet, men også via interne eller eksterne kurser, temadage m.v. Formel læring skal altså her forstås bredere end blot den læring, der finder sted via uddannelsessystemet.

Jeg finder det endvidere væsentligt at pege på den form for læring, som kaldes *incidental* læring eller *utilsigtet* læring. Den utilsigtede læring er et biprodukt af noget andet (Ibid, s. 81) – f.eks. læring der opstår, hvis man begår en fejl i en opgaveløsning. Derimod kan uformel læring godt være tilsigtet – f.eks. hvis man søger råd hos en kollega i forbindelse med opgaveløsningen, for at undgå at lave fejl. Ved at sætte fokus på læringsmiljøet kan man således måske gøre noget af den utilsigtede læring til uformel men tilsigtet læring, eksempelvis i form af ændringer i de metoder, hvorved opgaveløsningen finder sted. Ikke dermed sagt, at utilsigtet læring er noget negativt, eller mindre brugbart – der kan være megen god læring i utilsigtet læring, og den vil altid eksistere som et væsentligt element af arbejdet, men det er min opfattelse, at den mere tilsigtede – om end uformelle – læring i en række tilfælde er til større gavn for både arbejdspladsen og den enkelte medarbejder, ligesom den uformelle læring også kan indgå i den enkelte medarbejders

kompetenceudviklingsplaner, mens det er meget svært at "arbejde" bevidst og planlægge med begrebet "utilsigtet læring".

Etienne Wenger ser læring som *"... et integreret og uadskilleligt aspekt af social praksis"* (Lave & Wenger, 2003, s. 33). Hans grundlæggende syn er, at læring er situeret – dvs. at læring altid finder sted i en bestemt situation, og at situationen også vil påvirke karakteren af læring. Wenger er kritiseret for, at han i sine arbejder med Jean Lave har for ensidigt fokus på at læring sker som en del af social praksis, og ikke som en individuel proces (Illeris, 2003, s. 139). På det individuelle plan forstår Wenger dog læring som udvikling af identiteter, og Wenger siger selv om identitetsbegrebet, at *"Begrebet identitet tjener som akse mellem der sociale og det individuelle, således at de kan beskrives i forhold til hinanden"* (Wenger, 2004, s. 169).

Wenger beskæftiger sig dog ikke særligt med *hvordan* læringen foregår – om den med de tidligere anvendte begreber finder sted som formel, uformel eller utilsigtet læring. Dette betyder ikke, efter min opfattelse, at begreberne ikke er anvendelige i forhold til Wengers forståelse – snarere kan begreberne tjene som supplement i forståelsen af den læring der finder sted på arbejdspladsen.

Gennem specialet vil jeg således søge at koble begreberne, og dermed se Wengers udvikling af identiteter, som en integreret del af Illeris og samarbejdspartneres dobbeltperspektiv på læring.

Når jeg tidligere i dette speciale har anvendt begrebet "skjult læring" skal det forstås, som den læring organisationen (leder og medarbejdere) ikke har øje for – den læring som foregår, uden at man opfatter det som læring. Den skjulte læring kan således både være uformel, utilsigtet eller en del af identitetsudviklingen. Den formelle læring vil dog ikke kunne opfattes som skjult, alene af den grund, at der qua formaliseringen allerede er fokus på læring.

Identitetsbegrebet

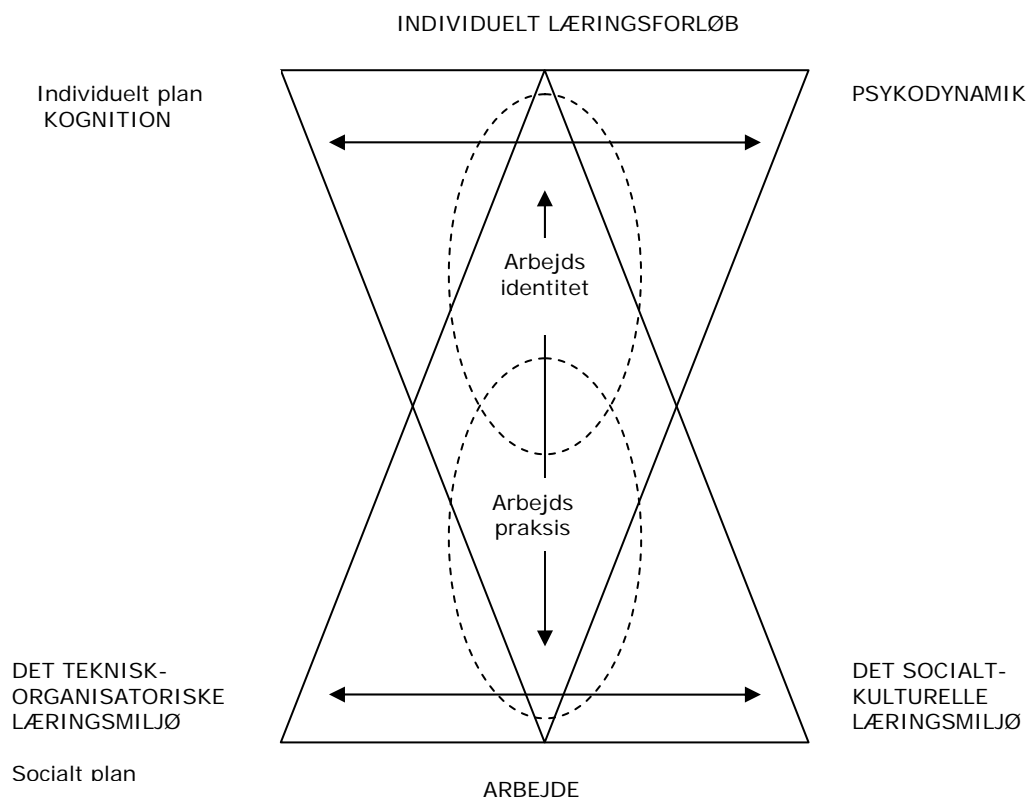
Illeris et al. inddrager i deres model begrebet "arbejdsidentitet", som skabes gennem læreprocessen, ved at impulserne i samspilsprocessen omsættes i tilegnelsesprocessen (Illeris et al, s. 65). Dette beskrives nærmere nedenfor i Figur 1. Illeris et al. taler om "een" arbejdsidentitet, hvor Wenger taler om flere identiteter, der er i spil samtidig – eller om naksus af multipelt medlemskab (Wenger, 2004, s. 184-185). Det er dog ikke min opfattelse, at de to begreber er i modstrid med hinanden – snarere oplever jeg, at Illeris et al. er inspireret af Wenger, og at Wengers identitetsbegreb dermed kan forstås som en uddybning af "arbejdsidentiteten". Når jeg gennem dette speciale anvender

begrebet identitet, skal det således ses i lyset af Wengers forståelse af begrebet – ud af den opfattelse, at det Illeris et al. kalder "arbejdsidentitet" indbefatter det næksus af identiteter, der tales om hos Wenger.

Dobbeltperspektiv på læring (Illeris et al.)

Illeris og samarbejdspartnere har med baggrund i deres forståelse af læring som både en social og en individuel proces udviklet en model, der viser et dobbeltperspektiv på læring. Modellen fremstilles i Figur 1 nedenfor.

Modellen er bl.a. udviklet med henblik på at skabe overblik over en måde at forstå læring på, og det er også som sådan den vil blive anvendt i dette speciale. Med sin evne til at kombinere såvel den sociale som den individuelle side af læreprocessen bidrager modellen til at give et godt billede af forhold, som er meget komplekse, og som i hverdagen måske ofte simplificeres.



Figur 1: Dobbeltperspektiv på læring i arbejdslivet

Kilde: Illeris og samarbejdspartnere, 2004, *Læring i arbejdslivet*, s. 69.

Modellen viser dels arbejdspladsplanet / det sociale plan, som indeholder kategoriseringerne af og samspillet mellem det teknisk-organisatoriske læringsmiljø og det sociale læringsmiljø. Denne del af modellen peger op mod det individuelle plan, hvor vi finder samspillet mellem den kognitive og den psykodynamiske læringsdimension (Illeris et al., 2004, s. 69-71). Det er centralt i modellen, at den søger at illustrere et komplekst samspil mellem det sociale og det individuelle plan, og at den læring, der finder sted på arbejdspladsen, sker gennem gensidige påvirkninger mellem arbejdspraksis og arbejdsidentiteter. Faktisk er det en pointe hos Illeris et al. at megen central læring finder sted i "fællesmængden" af arbejdspraksis og arbejdsidentitet (Ibid, s. 70).

Læringsmiljø – den sociale dimension

Det teknisk-organisatoriske læringsmiljø

"Det teknisk-organisatoriske læringsmiljø bestemmer, hvilke kvalifikationskrav virksomheden som teknisk og organisatorisk system stiller til medarbejderne – og hvilke muligheder dette system giver for læring i bred forstand" (Illeris et al, 2004, s.31). Virksomhedens struktur og arbejdets tilrettelæggelse er således bl.a. faktorer der spiller ind på medarbejdernes muligheder for læring på arbejdspladsen. Det teknisk-organisatoriske læringsmiljø består af følgende 6 faktorer:

- Arbejdsdelingen.

Hvorledes er arbejdet fordelt mellem ledelse og medarbejdere og hvilke beføjelser har den enkelte medarbejder i forhold til opgaveløsningen? Arbejdsdeling handler også om, hvorvidt den enkelte medarbejder løser "den samlede opgave" eller bidrager med "enkeltdele" til opgaveløsningen (Ibid, s. 32-33).

- Arbejdets indhold

Den mening, som arbejdets indhold tillægges i samfundet generelt, men også af den enkelte medarbejder i særdeleshed er også en afgørende faktor for læringen på arbejdspladsen (Ibid, s. 33-34.).

- Arbejdets dispositionsmuligheder

Denne faktor beskriver graden af autonomi i arbejdet, og dermed medarbejderens muligheder for at agere og træffe selvstændige beslutninger (Ibid s. 34).

- Muligheder for at anvende kvalifikationer i arbejdet

I hvor høj grad medarbejderne har mulighed for at anvende deres kvalifikationer i arbejdet vil også være medbestemmende for, hvilket læringsmiljø, der eksisterer på arbejdspladsen. Manglende muligheder for at udnytte kvalifikationer giver selvsagt begrænsninger i mulighederne for også at lære nyt (Ibid, s. 35).

- Mulighed for social interaktion

I hvor høj grad har medarbejderne mulighed for at indgå i tværgående samarbejder og indgå i åbne meningsudvekslinger på tværs af organisationen? Mødet med andre mennesker med andre baggrunde, meninger og synspunkter øger mulighederne for at lære (Ibid, s. 35).

- Belastninger i arbejdet

Omfanget og karakteren af belastninger i arbejdet har betydning for medarbejdernes mulighed for læring. Her tænkes f.eks. på de belastninger arbejdet kan medføre i form af tidspres og intensitet (Ibid, s. 35-36). Et for stort tidspres kan virke hæmmende for læringsmiljøet – omvendt kan man måske også forestille sig, at et ikke-eksisterende tidspres virker mindre fremmede for læringen.

De seks faktorer er på mange måder forbundet med hinanden. Medarbejdernes muligheder og at anvende deres kvalifikationer i arbejdet hænger eksempelvis tæt sammen med arbejdets indhold, arbejdsdelingen og den enkelte medarbejders frihedsgrader i jobbet.

Det socialt-kulturelle læringsmiljø

Det sociale læringsmiljø opdeles i tre dimensioner (Ibid, s. 36-40):

- Arbejdsfællesskaber

Omhandler de fællesskaber, der opstår ved løsning af fælles arbejdsopgaver. Det kan både være fællesskaber indenfor samme afdeling, men behøver ikke at være det. Der kan også være tale om tværorganisatoriske fællesskaber, hvor medlemmerne deltager i løsning af "de samme" eller fælles opgaver.

- Politiske fællesskaber

Omhandler de fællesskaber der "er etableret omkring kampen om kontrol, magt, status og indflydelse på arbejdspladsen" (Illeris et al, 2004, s.38). Faglige organisationer/klubber er eksempel på politiske fællesskaber.

- Kulturelle fællesskaber

Kulturelle fællesskaber opstår blandt medarbejdere der deler fælles værdier og normer, og er således som sådan også uafhængig af arbejdspladsens formelle organisationsstruktur.

Jeg vil ikke her gå yderligere ind i beskrivelsen af det socialt-kulturelle læringsmiljø, da jeg som tidligere nævnt i metodeafsnittet i højere grad vil anvende Wengers teori om identitetsudvikling til at belyse læringsmulighederne indenfor dette felt.

Det individuelle læringsforløb

Den kognitive dimension

Den kognitive del af modellen tager afsæt i, at der for, at vi kan lære, også skal læres *noget* (Illeris et al, 2004, s. 52). Dette "noget" tilpasses enten det vi allerede kender – ved at blive "optaget" i psykiske strukturer (*assimilativ læring*), der allerede er dannet, eller læringen sker ved nedbrydning af eksisterende skemaer eller strukturer, som derefter "genopbygges", således at det nye kan indgå (*akkomodativ læring*) (Ibid, s. 56).

Det "noget", der læres, kan ifølge Illeris et al. både bestå af færdigheder og viden, men kan også have karakter af fornemmelser, forståelsesformer og identitet.

Da det ikke i dette speciale er min hensigt at undersøge, *hvordan* medarbejderne lærer i forbindelse med forandringsprocessen, vil jeg ikke gå dybere ind i beskrivelsen af den kognitive dimension. Det er dog relevant at pege på, at måden medarbejderne lærer på, og de kognitive strukturer, der er dannet – eller ikke er dannet – gennem deres liv kan have stor betydning for, hvad de f.eks. vil få ud af et tilrettelagt læringsforløb.

Den psykodynamiske dimension

Den psykodynamiske dimension omhandler de mere følelsesmæssige sider af læreprocessen – det vil bl.a. sige, hvordan medarbejderne har det med det der skal læres, og hvilket engagement de lægger i at lære noget bestemt (Ibid, s. 58).

I forbindelse med læreprocesser eksisterer der, ifølge Illeris et al. særligt to forsvarssystemer, der påvirker den enkelte medarbejders læring. Det kan være væsentligt, om ikke afgørende, at være opmærksomme på disse forsvarssystemer, når der tilrettelægges læringsforløb for medarbejderne. Er medarbejderne demotiverede eller på anden måde "negative" overfor læringsforløbet, er der en væsentlig risiko for, at medarbejderne ikke lærer det ønskede.

Psykisk forsvar

Vores psykiske forsvarssystem er en central del af vores *hverdagsbevidsthed* – vi udvikler forskellige forforståelser indenfor tematiske områder, som gør, at alt hvad vi oplever, bliver filtreret gennem disse forforståelser. Det forsvarer os både mod psykisk overbelastning men er også en barriere for akkomodativ læring (Ibid, s. 60). Vi risikerer så at sige at undgå læring ved hjælp af vores *hverdagsbevidsthed*.

En anden form for psykisk forsvar er *identitetsforsvar*. Vi skaber ifølge Illeris et al. f.eks. en identitet som "pædagog" – altså en fagidentitet, som vi forsvarer mod udefra kommende påvirkninger – det gør f.eks. at vi kan have svært ved at komme videre til et andet erhverv, hvis det bliver nødvendigt (Ibid, s. 61). Vores identitet er stærkt forbundet med følelsesmæssige oplevelser, og det kan derfor være vanskeligt at forstå sig selv som noget andet, end det man har oplevet sig selv som i måske mange år. Dette kan også have betydning i forbindelse med omstruktureringer som i Projekt FOKUS – om end måske i mindre grad, end hvis man direkte skulle skifte erhverv. Det kan måske være vanskeligt for medarbejdere, der i mange år har identificeret sig med en given forvaltning, pludselig at skulle identificere sig med den nye stabsfunktion – og ikke mindst at skulle servicere nye kunder.

Psykisk modstand

En anden mekanisme er psykisk modstand. Den er ofte mere bevidst end psykisk forsvar, selvom det kan være svært at skelne mellem de to former (Ibid, s. 61).

"Psykisk modstand (er) rettet mod bestemte læringsmuligheder og indebærer en aktiv og som regel også bevidst stillingtagen" (Ibid, s. 61). Modstand optræder oftest når man udsættes for læring, som man subjektivt ikke kan se meningen med eller interesserer sig for. Det kan både være mere grundlæggende holdningsmæssige forhold men også mindre ting, som man burde kunne sætte sig ud over – f.eks. en undervisers personlighed eller stil (Ibid, s. 62).

Jo mere kompleks læringskravene er, jo større sandsynlighed er der for, at der vil optræde psykodynamiske barrierer for læringen (Ibid, s. 62).

Den kognitive og den psykodynamiske dimension er altid i samspil – den ene fungerer ikke uden den anden. Men den ene dimension kan i visse tilfælde træde frem for den anden. Er man opsat på at lære noget og koncentrerer sig om det, kan den kognitive dimension træde i forgrunden (Ibid, s. 58). Omvendt kan nogle læringsituationer være påvirket stærkt af vores følelser, således at den psykodynamiske dimension bliver dominerende.

Wengers identitetsbegreb

Wengers forståelse af identitet og identitetsudvikling udspringer af hans arbejde med og teori om praksisfællesskaber. Som nævnt under afsnittet om læringsbegrebet, er læring uløseligt forbundet med den sociale praksis, hvori vi som mennesker agerer, og det er således også i dette lys identitetsudvikling skal ses. Derfor er identitet, for

Wenger, ikke noget som skabes i de første år af vores liv, for herefter at være "etableret" som en "færdig" identitet hos det enkelte individ. Identitet er tværtimod for Wenger dynamisk – eller som Wenger udtrykker det; den er *temporal* (Wenger, 2004, s. 179), og er derfor hele livet til forhandling gennem vores deltagelse i social praksis (Ibid, s. 174).

Praksisfællesskaber

Praksisfællesskaber findes alle vegne (Ibid, s.16). Familier, venskaber, en afdeling på en arbejdsplads, skolebestyrelsen kan alle ses som former for praksisfællesskaber. Vi indgår således alle i en række forskellige praksisfællesskaber i vores liv. Karakteristisk for et praksisfællesskab, siger Wenger, er *gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire*.

En samling af mennesker udgør således ikke et praksisfællesskab med mindre de udviser *gensidigt engagement* (Ibid, s. 90). Dette indebærer ikke nødvendigvis enighed og harmoni mellem deltagerne – snarere tvært imod. Forskellighed er en vigtig bestanddel af praksisfællesskabet. De enkelte individer og deltagere i fællesskabet er forskellige, udvikler forskellige kompetencer og forskellige roller i praksisfællesskabet (Ibid, s. 92). Dette er en vigtig forudsætning for en produktiv praksis, og betyder f.eks. at kolleger kan udnytte hinandens kompetencer i det fælles arbejde, frem for at hvert individ skal "vide alt".

Forhandling af *fælles virksomhed* er et andet aspekt af praksisfællesskabet (Ibid, s. 95). Rammerne for fælles virksomhed kan skabes af udefra kommende faktorer – f.eks. "strukturen" og opgavefordelingen i en organisation – men de påvirkes også af deltageres gensidige engagement og forhandlinger af mening. Det betyder f.eks. at organisationens ledelse kan fastlægge målsætninger for fællesskabet/"afdelingen", men "*..dens daglige virkelighed [skabes] ikke desto mindre af deltagerne inden for rammerne af deres situationers ressourcer og begrænsninger*" (Ibid, s. 97). Det er således medarbejdernes reaktioner på deres betingelser, der medvirker til at skabe fælles virksomhed (Ibid, s. 96). Det betyder ikke, at medarbejderne reagerer ens på disse betingelser, tværtimod. Det fælles består i, at deres reaktioner er indbyrdes forbundne, og de skal finde en måde at udøve deres praksis på, som netop også tager hensyn til at de som personer er forskellige og har forskellige behov (ibid, s. 96).

Det tredje karakteristika ved praksisfællesskaber er *fælles repertoire* (Ibid, s. 100). Repertoiret udgøres både af det talte sprog, herunder f.eks. anvendelse af fælles

fagtermer, men også af udviklede rutiner, gestus, symboler, handlinger og de historier fællesskabet har skabt gennem tiden (Ibid, s. 101).

Et praksisfællesskab består således både af det eksplicitte og det implicitte eller tavse. Det består både af den formelle struktur, nedfældede mål, retningslinier og procedurer, eksplicitte aftaler og arbejdsfordelinger, men også af de usynlige bånd mellem deltagerne, de tavse, implicitte aftaler om, hvordan tingene skal gøres, hvad man taler om og ikke taler om, fællesskabets tavse normer og måder at samarbejde (eller ikke samarbejde) på.

Identitetsskabelse i praksisfællesskaber

Gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire (Ibid, s. 90) bidrager på hver deres måde til skabelse af identitet.

Gennem vores *engagement* i et praksisfællesskab "*lærer vi bestemte måder at handle sammen med andre mennesker på*" (Ibid, s. 177). Vi opbygger således også visse forventninger til os selv og hinanden, og hvordan vi arbejder og agerer i hverdagen. I forhold til Projekt FOKUS har såvel de medarbejdere der tidligere var ansat i Økonomisk forvaltning, som de økonomimedarbejdere der var ansat i de øvrige forvaltninger indgået i praksisfællesskaber i – og på den måde også identificeret sig med – netop den pågældende forvaltning. Det har for "forvaltningsmedarbejderne" handlet om at servicere lige præcis den pågældende forvaltning, og varetage interesserne her. Efter omstruktureringen stilles der krav om servicering af kommunen samlet set, og dette giver måske anledning til at "nytænke" eller genforhandle engagement i det nye praksisfællesskab i Økonomistaben. En sådan genforhandling vil danne grobund for identitetsudvikling.

Skabelsen af *fælles virksomhed* vil ligeledes påvirke identiteten, f.eks. vil arbejdet i en stærkt regelstyret organisation hhv. en meget værdibaseret organisation præge vores måder at se verden på. At være Økonomisk konsulent sætter også et bestemt fokus for medarbejderne i *Økonomi* – sikkert uagtet om de har været ansat i den hidtidige Økonomiske Forvaltning eller i en af de øvrige fagforvaltninger. I kraft af Projekt FOKUS stilles der krav om, at medarbejderne bliver i stand til også at tænke øvrige perspektiver – f.eks. personalemæssige konsekvenser af økonomiske dispositioner – ind i deres opgaveløsning. Der stilles således krav om genforhandling af *fælles virksomhed*. Dette vil muligvis bidrage til en anden måde at forstå det at være Økonomisk konsulent på, og ad den vej bidrage til identitetsudvikling.

Vores anvendelse af *fælles repertoire* påvirker ligeledes identiteten – vores måder at tænke på påvirkes af de anvendte sprog, herunder f.eks. brug af fagtermer, ligesom ikke mindst de historier fællesskabet har skabt gennem tiden påvirker vores forståelse af verden. Wenger siger således at, "*Medlemskab i et praksisfællesskab omsættes alt i alt til en identitet som en form for kompetence*" (Ibid, s. 179). Dette fornemmer vi f.eks. når vi kommer som nye medlemmer til et fællesskab, og føler at der er en helt masse vi ikke ved – f.eks. når vi skrifter job og skal lære en ny organisation at kende. I relation til Projekt FOKUS er ønsket i *Økonomi*, som nævnt i empiri-afsnittet, at søge at skabe et praksisfællesskab, hvor alle medarbejderne fra starten opfatter sig selv som "nye" – også de medarbejdere, der var ansat i *Budget & Regnskab* tidligere. Medarbejderne har givetvis på visse områder et fælles sprog og en fælles forståelse af eksempelvis fagtermer, men de har ingen fælles historie – den skal skabes i den nye stab over tid.

Baner

Det temporale i identiteter er centralt i hele Wengers måde at se identitetsbegrebet på, og han taler også om, at vores identitet danner baner "*både i og mellem praksisfællesskaber*" (Ibid, s. 179). Vores identitet kan således danne forskellige baner sideløbende – dette betyder ikke, at Wenger mener, at vi har flere adskilte identiteter, tværtimod siger han, at de forskellige identitetsbaner "griber ind i" hinanden, og han taler således om et "*neksus af multipelt medlemskab*" (Ibid, s. 184-185).

Baner er ikke noget forudbestemt, og skal ikke forstås som havende et fast start- og slutpunkt. Baner er snarere noget, som dannes undervejs i livet og som formes dels på baggrund af det enkelte individs ønsker, ambitioner og erfaringer, dels på baggrund af forhold der ligger udenfor individet (i den sociale dimension), som f.eks. mulighederne for at opnå fuld deltagelse i et praksisfællesskab eller de muligheder arbejdspladsen giver for karriereførløb. Fornemmelsen af at være på en bane kan være væsentlig for den enkelte. Medarbejderne i *Økonomi* kan have vidt forskellige tilgange til deres job. For nogle kan jobbet være et vigtigt led i ønsket om at "gøre karriere", og for andre kan jobbet snarere opfylde en række sociale og økonomiske behov. De forskellige tilgange er med til at forme de baner, der bidrager til vores identitet.

Tilhørsforhold og identitet

Et andet aspekt jeg her vil fremhæve i Wengers teori om identitets-skabelse er hans opfattelse af, at forskellige måder at høre til et fællesskab på, på forskellige vis bidrager til vores identitetsudvikling. Han taler her om tilhørsforhold via engagement, fantasi og indordning.

Engagement bidrager til identitetsskabelsen ved den konstante meningsforhandling, der foregår i praksisfællesskaber, gennem dannelse af baner og udvikling af praksishistorier (Ibid, s. 201).

Fantasi skal ikke forstås som modsætningsbegreb til virkelighed, men snarere som vores evne til at se tingene i en større sammenhæng – man kunne måske også i stedet tale om abstraktionsevne. Det er fantasien der f.eks. sætter os i stand til at identificere os med andre, der har samme uddannelsesmæssige baggrund som os eller andre der dyrker samme fritidsinteresse. Fantasien medvirkes således gennem en kreativ proces til *"produktionen af nye "billeder" og skabelse af nye relationer i tid og rum, der bliver konstituerende for selvet"* (Ibid, s. 204).

"Gennem indordning bliver vi en del af noget stort, fordi vi gør det der skal til for at spille vores rolle" (Ibid, s. 206). Når vi vælger at følge bestemte procedurer eller retningslinier er der tale om indordning. Wenger nævner også så forskellige aspekter som, overholdelse af lovgivning, det at "følge moden" eller at give økonomisk støtte til en bestemt sag, som eksempler på indordning – eksempler, der ikke kræver engagement (Ibid, s. 207). Indordning er ikke desto mindre, siger Wenger, *"et vigtigt aspekt ved det at høre til, fordi den forbinder og derved øger effekten af vores handlinger"* (Ibid, s. 208).

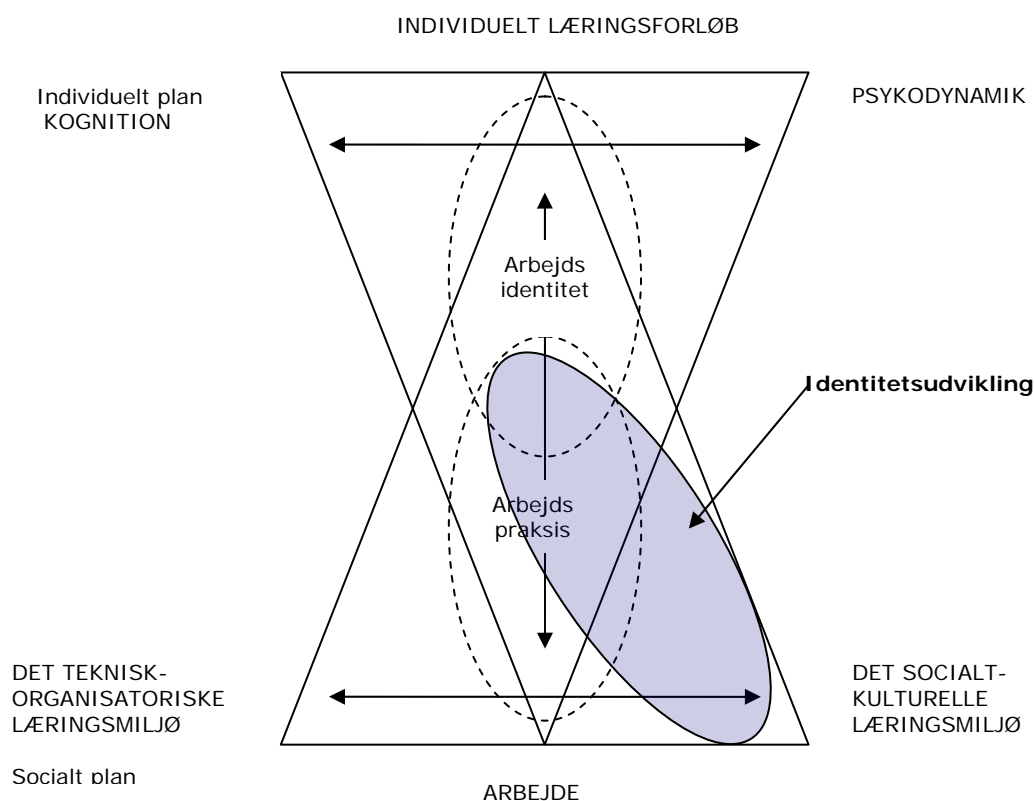
Sammenhæng mellem Dobbeltperspektiv på læring og identitetsudvikling

De to teoretiske perspektiver ser jeg snarere som supplement til hinanden end som to adskilte synspunkter på læring. Det er min opfattelse, at Wengers teori om identitetsudvikling kan ses som en integreret del af Illeris et al's model for læring i arbejdslivet. Jeg ser Wengers forståelse af identitet og identitetsudvikling som en "ellipse" i modellen, som har sit afsæt i det Illeris et al. kalder *det socialt-kulturelle læringsmiljø*, og "slutter" i det "rum", der i modellen er skitseret som en "fællesmængden" mellem arbejdspraksis og arbejdsidentitet, og det er ud fra denne forståelse teorierne vil blive anvendt i dette speciale. Når jeg "placere" identitetsudvikling her, skal det naturligvis ses i lyset af Wengers forståelse af, at udvikling af identitet altid sker gennem social praksis. I min egen forståelse af læring, anerkender jeg dog også det "rent" individuelle plan, og det vil være min påstand, at de kognitive og psykodynamiske dimensioner, som Illeris et al. beskriver også påvirker udviklingen af identitet, som den forstås af Wenger. Det er således min opfattelse, at

eksempelvis udviklingen af identitet gennem engagement i fælles virksomhed vil være påvirket af, hvorvidt udviklingen fordrer *assimilativ* eller *akkomodativ* læring, og ikke mindst vil identitetsudviklingen blive påvirket af graden af de psykiske forsvars- eller modstandsmekanismer, der eksisterer hos den enkelte medarbejder.

Det skal endelig her nævnes, at Wengers forståelse af identitetsbegrebet ikke begrænser sig til en arbejdsidentitet, som det er tilfældet i forhold til Illeris et. al.s model. Da praksisfællesskaber kan udvikles alle steder, hvor mennesker mødes og engagerer sig i hinanden bliver identitetsbegrebet således også bredere. I dette speciale vil mit fokus dog udelukkende være på medarbejdernes arbejdsidentitet, idet det er arbejdsfeltet specialet omhandler.

Figur 2 på næste side illustrer den sammenhæng jeg oplever mellem Illeris et al.s model for læring i arbejdslivet og Wengers teori om identitetsudvikling. Som det fremgår, går identitetsudvikling ud over grænserne for arbejdspraksis. Dette skal illustrere overstående pointe om, at identitetsudvikling i Wengers optik også omfatter andre fællesskaber end arbejdsfællesskaber.



Figur 2: Sammenhæng mellem Dobbeltperspektiv på læring i arbejdslivet og Wengers teori om identitetsudvikling.

Analyse

Analysen skal søge at give svar på problemformuleringens spørgsmål om, hvilken læring dannelsen af *Regnskab & Support* danner grobund for hos medarbejderne og hvilke barrierer der evt. kan identificeres for denne læring.

Indledningsvis har jeg valgt at "gøre status" på implementeringen af den nye afdeling på interviewtidspunktet. Dette skyldes særligt, at det er min opfattelse, at medarbejdernes svar kan være afhængige af, hvor langt de er nået i processen med at skabe og identificere sig med den nye afdeling.

Dernæst giver jeg mit bud på den læringsforståelse, der eksisterer blandt leder og medarbejdere. Dette er interessant, fordi det giver indblik i, hvorvidt de også oplever dannelsen af *Regnskab & Support* som en del af en læreproces.

Herefter anvender jeg først Illeris et al.s teori til at undersøge mulighederne for læring i forbindelse med dannelsen af *Regnskab & Support*, og dernæst ser jeg på, hvorledes læringsmulighederne kan forstås ved hjælp af Wengers teori.

Da princippet om kunde-leverandørforhold har haft en central rolle i Projekt FOKUS, har jeg valgt herefter at behandle læringsmulighederne, som følge heraf, i et særskilt afsnit. Endelig afslutter jeg analysen med at se på de barrierer, der kan være for læring i forbindelse med processen.

Implementeringen af den nye afdeling på interviewtidspunktet

Indledningsvis har jeg spurgt medarbejderne om deres nuværende opgaver. Dette har dels haft til formål at skabe tryghed i forhold til interviewet ved at spørge til forhold som er relativt nemt for interviewpersonen umiddelbart at besvare. Derudover har det også haft til formål at afdække, hvorvidt der på interviewtidspunktet er sket ændringer i forhold til de opgaver, medarbejderne har løst i de hidtidige forvaltninger, idet jeg også efterfølgende har spurgt til, hvorvidt dette er anderledes end før dannelsen af den nye afdeling.

I forhold til projekt FOKUS og dannelse af økonomistaben som helhed har der været lagt vægt på betydningen af, at **alle** medarbejdere skulle føle sig som nye medarbejdere i afdelingen. Formålet med dette har ifølge økonomichefen været at sikre, at værdier, vaner og arbejdsgange ville blive nytænkt i den nye afdeling, således at der ikke blot ville blive tale om, at alle *"skal gå ind og tage alle de vaner og de traditioner og de måder at arbejde på, på sig, som der er i den største af afdelingerne – altså "gammel" Budget & Regnskab.... Derfor er det ikke folk, der flytter ind i Budget &*

*Regnskab – nej, vi flytter alle sammen ind i Økonomi*¹⁵. Jeg har derfor spurgt medarbejderne, hvorvidt de opfatter sig som "nye" medarbejdere i *Regnskab & Support*. Det er bemærkelsesværdigt, at kun en enkelt medarbejder svarer delvis bekræftende på dette spørgsmål – en enkelt svarer endog, at vedkommende slet ikke endnu føler sig som en del af afdelingen, men mere som en del af den hidtidige forvaltning/afdeling. Hos økonomichefen er der også en erkendelse af, at i hvert fald de medarbejdere, der tidligere var ansat i den økonomiske forvaltning (*Budget & Regnskab*), ikke føler sig som nye i den nye stab. Det er dog interessant, at der synes at være forskellige årsager til denne opfattelse hos hhv. leder og medarbejdere. Hvor økonomichefens opfattelse er begrundet i, at medarbejderne fra det hidtidige *Budget & Regnskab* stadig har samme øverste leder som hidtil, er medarbejdernes opfattelse særligt begrundet i, at de fortsat løser de samme opgaver som hidtil, og at de også i vidt omfang stadig betjener de samme kunder. Den medarbejder, der oplever sig som "mest ny" siger eksempelvis: *"Det er noget nyt jeg skal ind og beskæftige mig med, og der sidder jeg med nogle som har beskæftiget sig med det i mange år.... Så jeg er måske mere ny end nogle af de andre, fordi de kommer til at sidde med de opgaver, de har siddet med tidligere, plus måske noget andet selvfølgelig, men de sidder stadig med de opgaver, de sad med i deres gamle job før"* (interview 5, s. 4).

På interviewtidspunktet har medarbejderne endnu ikke en opfattelse af at være én afdeling i *Regnskab & Support*. Dette er særligt forbundet med to forhold:

1. At man fysisk er spredt i forskellige lokaler og på forskellige etager rundt om på rådhuset og i nærliggende bygninger.
2. At medarbejderne ikke oplever særlige "tiltag" i forhold til *Regnskab & Support*. De giver udtryk for, at der har været holdt personalemøder og temadage for hele økonomistaben, men i forhold til deres specifikke afdeling i staben, oplever de ikke, at der i processen er foregået noget særligt, der har påvirket deres oplevelse af tilhørsforhold. Det at de alle har fået ny leder, har således ikke i denne proces haft nogen betydning.

Jeg vil senere i analysen komme nærmere ind på de to forholds betydning for læreprocessen.

¹⁵ Citat fra interview med økonomichef

Læringsforståelse

For at få et lille indblik i interviewpersonernes læringsforståelse har jeg valgt at spørge dem – såvel leder som medarbejdere – hvornår de oplever, at de lærer (eller har lært) mest, og omvendt, hvornår de oplever, at de lærer mindst.

Medarbejdernes læringsforståelse

Selvom medarbejderne svarer forskelligt på disse spørgsmål er det alligevel karakteristisk for deres svar, at læring for dem er forbundet med løsning af arbejdsopgaver. Eksempelvis siger en medarbejder om, hvad vedkommende lærer mest af: *"Det er nok mere ved at få en opgave, som man har ansvaret for. Så er du ligesom tvunget til selv at finde ud af tingenes sammenhæng"* (interview 5, s. 9). En anden medarbejder svarer: *"Learning by doing!... Der skal ikke være for mange der viser og sådan noget. Det sidder bedre fast, hvis jeg gør det selv"* (interview 1, s. 8).

En tredje medarbejder er inde på, at læring også hænger sammen med interesse for det det, der skal læres, og muligvis også med en form for "afbalanceret pres". Medarbejderen siger bl.a.: *"Hvis det er et eller andet jeg er vildt interesseret i, så lærer jeg hurtigt, så er jeg motiveret. Men det kan også være hvis jeg er presset – at det er nødvendigt, at jeg lærer noget"*¹⁶ (interview 3, s. 8).

Endelig er et par af medarbejderne også inde på, at der er læring i det at begå fejl – som en medarbejder siger: *"Jamen jeg lærer nok mest, når jeg laver fejl. Fordi det husker man – at hov, det var den måde du skulle gøre det på.."* (interview 2, s. 6).

En medarbejder er dog også inde på, at en forandringsproces som Projekt FOKUS også bidrager til læring. Det medarbejderen særligt lægger vægt på, er at man gennem gentagne oplevelser af forandringsprocesser bliver lidt mere omstillingsparat og siger om sin læring: *"Det er nok det der med, at man skal indstille sig på at være omstillingsparat hele tiden, og at fordi det så sådan ud i går, så er det ikke sikkert at det ser sådan ud i dag"* (interview 4, s. 10).

Kun én af medarbejderne er inde på, at sociale relationer også kan medvirke til læring. Medarbejderne omtaler bl.a. det at sidde flere sammen på et kontor som lærerigt. Læringen ligger for vedkommende i, at man deler viden – man kan "spørge ud i rummet", hvis der er noget man er i tvivl om, og man bidrager også med sin viden, selvom man måske ikke bliver direkte spurgt. Medarbejderen siger eksempelvis herom: *"Jeg hører måske også, hvis to af de andre sidder og diskuterer et eller andet. Så hører*

¹⁶ Det pres medarbejderen her referer til omhandler antallet af opgaver og presset i form af deadlines for opgaver.

*jeg måske noget med en halvt øre og kan pludselig sige – hov, det ved jeg noget om..”
(interview 2, s. 7).*

På spørgsmålet om, hvornår medarbejderne oplever, at de lærer mindst går et svar igen hos flere medarbejdere: Situationer, hvor de skal være mere eller mindre inaktive selv – f.eks. i situationer, hvor de får demonstreret et nyt it-system – er generelt situationer, som de oplever som mindre lærerige.

Derudover er en medarbejder også inde på, at konstant pres i forhold til arbejds mængden kan være hæmmende for læringen og siger herom: *”Der er en hårfin grænse på at være motiveret af den ene eller den anden årsag, om det er en deadline eller hvad det er, og så på at blive presset konstant. Hvis det er sådan, at jeg konstant vil blive presset, hvor jeg aldrig når at blive færdig med et eller andet, men konstant bliver presset, så vil indlæringen køre lodret ned på et tidspunkt”*(interview 3, s. 9).

En anden medarbejder nævner endelig betydningen af en undervisers person eller måde at undervise på som en barriere for læring i visse situationer.

Karakteristisk for medarbejdernes oplevelser af, hvornår de lærer mest er, at dette set i forhold til Illeris et al.’s forståelse af den sociale dimension i forhold til læring i arbejdslivet, er forbundet med det teknisk-organisatoriske læringsmiljø. Det har betydning for medarbejdernes oplevelser af læring, hvilke muligheder de har for at arbejde selvstændigt og med særlige ansvarsområder, ligesom også arbejdspress opleves som en både positiv og negativ faktor for læringen.

Det er endvidere karakteristisk, at medarbejderne også relaterer læring til det individuelle plan – både i forhold til den kognitive dimension og den psykodynamiske dimension. I den kognitive dimension spiller motivationen og interessen for det ”emne”, der skal læres en rolle for medarbejderne, og en enkelt medarbejder er inde på barrieren i form af psykisk modstand i forbindelse med en given underviser.

For den medarbejder, der nævner forandringsprocesser som lærerige, bliver *indordning* som Wenger beskriver det, en del af medarbejderens læringsforståelse. Det at acceptere forandringer, og se det som et vilkår i arbejdslivet medvirker til udvikling af medarbejderens identitet.

Et generelt fælles karakteristika i forhold til medarbejdernes oplevelser af læring, bliver dog også, hvad de **ikke** svarer – eller lægger vægt på. Kun én af medarbejderne har fokus på de sociale relationer, som en væsentlig del af sin egen læring. Det at indgå i et fællesskab med andre og med Wengers termer eksempelvis at vise *gensidigt*

engagement i praksisfællesskabet, forbinder de således ikke umiddelbart med situationer, hvor de lærer mest.

Dermed ikke sagt, at de ikke tillægger fællesskabet og det sociale samspil betydning overhovedet – dette vil jeg komme ind på senere i analysen under Identitetsudvikling - men de oplever det måske ikke i så høj grad, som direkte læring.

Økonomichefens læringsforståelse

Jeg har stillet økonomichefen de samme spørgsmål om oplevelse af egen læring, som medarbejderne er stillet. Her er det karakteristisk, at han i høj grad lægger vægt på de sociale relationer i forhold til læring. Han siger bl.a.: *"Jeg synes jeg lærer utroligt meget, når jeg er i dialog med medarbejderne, hvor vi diskuterer, hvad er det vi lægger vægt på, hvad er det for kriterier vi skal bruge, og hvordan gør vi dette og hint"*.

I modsætning til medarbejderne synes økonomichefen således i højere grad her at give udtryk for en læringsforståelse, der læner sig op af Wengers teori om praksisfællesskaber og de sociale aspekter af læring.

Dette kan efter min opfattelse meget vel hænge sammen med de forskellige typer af roller hhv. økonomichef og medarbejdere indtager i kraft af deres arbejde. Hvor økonomichefens arbejdsopgaver i sig selv indebærer megen kommunikation og interageren med andre ledere og medarbejdere, indebærer medarbejdernes arbejdsopgaver i højere grad mere konkret opgaveløsning. Økonomichefen siger om dette: *" Som leder laver man jo ikke sådan noget, der er konkret.. i hvert fald ikke hele tiden"*.

Set i forhold til såvel Illeris et al.'s som Wengers teorier kan man således sige, at interviewpersonerne (arbejds)identiteter naturligt nok tilsyneladende også påvirker deres måder at forstå læring på. Identiteten udvikles i henhold til Wenger særligt gennem de sociale relationer vi indgår i, og gennem den måde vi engagerer os i fællesskaberne. Den måde fællesskabet skaber deres *fælles virksomhed* og *fælles repertoire* på spiller også en rolle. Dermed bliver den måde man eksempelvis løser opgaver på og samarbejder på også betydende for identiteten. Ifølge Illeris et al. vil arbejdets indhold desuden påvirke den enkeltes arbejdsidentitet, ligesom den også vil være præget af individuelle parametre, som hvad den enkelte tidligere har lært og dennes motivation. Selvom medarbejderne i *Regnskab & Support* kommer fra fire forskellige forvaltninger, og dermed også har indgået i mindst fire forskellige praksisfællesskaber, kan man have den hypotese, at det, at deres hverdag i høj grad omfatter løsning af en række konkrete opgaver præget af meget fagligt indhold, også

er med det til at præge deres forståelse af læring, som noget der handler om faglig udvikling og en høj grad om individualitet.

Økonomichefens arbejdsfelt og de fællesskaber, han indgår, i har derimod nok snarere fokus på de sociale relationer. Ledelse er også at løse opgaver gennem andre. Dette har betydning for hans identitet som leder, og danner derfor også grobund for en anden måde at forstå læring på end medarbejderne.

Fælles for interviewpersonerne er, at de synes at opleve den uformelle eller den utilsigtede læring, som de læringsformer der giver den bedste læring. Et par af medarbejderne er som nævnt inde på den "rent" utilsigtede læring, nemlig det at lære af sine fejl, som en effektiv læringsform. Derudover er de i høj grad fokuseret på den læring, der sker som en naturlig del af deres arbejdsliv – nemlig ansvar for og selvstændig udførelse af opgaver, og for lederens vedkommende, dialogen på og om arbejdspladsen.

Det skal her understreges, at interviewpersonernes svar også kan være påvirket af den kontekst spørgsmålene er stillet i. Interviewene er afviklet i interviewpersonernes arbejdstid, og spørgsmålene om, hvornår de selv oplever at de lærer mest hhv. mindst er stille til sidst i interviewet. I de forudgående ca. 45 minutter har de således talt om de oplevelser de har haft med Projekt FOKUS og dannelsen af *Regnskab & Support*. Selvom de er blevet bedt om at tænke mere generelt på læringsituationer, kan jeg ikke afvise, at de stadig er præget dels af interviewet, dels af, at vi befinder os på arbejdspladsen i interviewsituationen. Havde jeg interviewet dem i forbindelse med et særligt undervisningsforløb, kan jeg således ikke afvise, at de ville have svaret lidt anderledes.

Læring hos leder og medarbejdere i Illeris et al.'s optik

I dette afsnit om læring forstået med udgangspunkt i Illeris et al.'s model for læring i arbejdslivet, vil jeg primært tage afsæt i det teknisk organisatoriske læringsmiljø, og ikke i det sociale læringsmiljø, da specialet kun omhandler den del af det sociale læringsmiljø, som Illeris et al. kalder *arbejdsfællesskaber*. Til forståelsen af mulighederne for læring i arbejdsfællesskaberne, har jeg valgt i stedet at anvende Wengers teori om identitetsudvikling i praksisfællesskaber, og eventuelle sammenfald eller forskelle i forhold til Illeris et al.s model vil i stedet blive inddraget i et senere afsnit.

Som nævnt i metodeafsnittet har medarbejderne endnu ikke på interviewtidspunktet oplevet den store forandring i forhold til deres opgaver og til det at være blevet "medlem" af en ny afdeling. Jeg har derfor spurgt til deres *forventninger* til opgaver, samarbejdsrelationer, beføjelser m.v. i fremtiden, for at få et indblik i, hvilken læring der kunne være mulighed for, og hvorvidt medarbejderne oplever forandringer i læringsmiljøet. Jeg har ligeledes spurgt til medarbejdernes oplevelse af indflydelse i forhold til processen med dannelsen af den nye afdeling, for ligeledes at få et indblik i, hvilken læring, der kunne ligge her.

Forandringer i opgaver

Arbejdets indhold og dermed de opgaver medarbejderne løser er knyttet til det teknisk-organisatoriske læringsmiljø. For at få indblik i de eventuelle læringsmuligheder, der findes her i forbindelse med dannelsen af *Regnskab & Support* har jeg spurgt medarbejderne, hvorvidt de forventer at skulle løse nye opgaver i fremtiden.

Karakteristisk for Projekt FOKUS har været, at de administrative medarbejdere, der samles i stabene, skulle "have deres opgaver med" til staben. Dog naturligvis udelukkende de opgaver, der relaterede sig til stabens fremtidige arbejdsopgaver. Det vil sige, at de medarbejdere der udgør økonomistaben har deres økonomiopgaver med fra tidligere, men har de også løst eksempelvis løn- og personaleopgaver tidligere, er disse opgaver overdraget til *Personale & Uddannelsesstaben*.

Fire af de fem interviewede medarbejdere har næsten udelukkende beskæftiget sig med økonomiopgaver, og nogle af dem forventer ikke de store forandringer i opgaverne i den nærmeste fremtid. En af medarbejderne har selv ønsket og har fået mulighed for at løse en række andre opgaver indenfor økonomiområdet end tidligere, ligesom en anden medarbejder også har ønsket forandring i opgaverne og siger herom "*jeg har selv ytret ønske om at jeg gerne vil have lidt mere udfordring. Jeg føler jeg har arbejdet med det samme de sidste seks år, hvor der egentlig ikke er sket nogen udvikling, andet end den udvikling, der sker med nye programmer og sådan..*" (interview 2, s. 4). De nye opgaver er her således snarere knyttet til et personligt ønske om udvikling end til de forandringer, der er knyttet til dannelsen af *Regnskab & Support*. Den sidste af de fem interviewede medarbejdere har kun haft opgaver med til staben til at dække ca. 40 % af arbejdstiden, og skal også løse en række nye opgaver i fremtiden, alene for at have opgaver nok til at udfylde sin samlede arbejdstid.

Det er altså meget forskelligt fra medarbejder til medarbejder om de oplever opgavemæssige forandringer i tilknytning til dannelsen af *Regnskab & Support*. De læringsmuligheder og -behov, der er knyttet til denne del af det teknisk-

organisatoriske læringsmiljø opleves derfor også forskelligt af medarbejderne. Fælles for dem er dog, at de alle forventer, at der sker forandringer over tid. Forventningerne er dog måske snarere knyttet til forandringer i forhold til hvordan opgaverne løses, som en af medarbejderne siger *"jeg håber vi kan finde nogle smartere måder at gøre tingene på.. noget mere effektivt.. og også kunne aflaste hinanden mere måske"* (interview 1, s. 3).

Medarbejdernes forventninger til forandringer eller "stabilitet" i opgaverne svarer på mange måder til økonomichefens forventninger. Medarbejderne løser i vidt omfang de opgaver de hidtil har løst, og om tankerne for fremtiden siger han: *"På lidt længere sigt vil jeg tro, at det for langt de flestes vedkommende også stadigvæk vil være gældende. De sidder stadig og laver det samme som de har gjort hidtil, men vi vil selvfølgelig begynde at udnytte de fordele, der er ved, at i stedet for at vi har siddet i 5-6 afdelinger, så sidder vi pludselig samlet."*

Således er økonomichefens forventninger til de forandringer medarbejderne generelt måtte opleve i kraft af dannelsen af den nye afdeling også i højere grad knyttet til arbejdsprocesserne og ikke til selve indholdet i opgaverne – der er således snarere tale om forandringer i forhold til arbejdsdelingen end i indholdet i opgaverne. Hans forventninger handler om, hvordan opgaverne skal løses og fordeles mellem medarbejderne.

Forventningerne til forandringer i opgaverne er hos økonomichefen mere knyttet til den enkelte medarbejders ønsker og potentiale og til den udvikling eksempelvis teknologien giver mulighed for. Han siger bl.a. om medarbejdernes potentialer: *"Så tror jeg da også at der er nogen der på sigt vil vise sig, at de har talent for den der del, så vil de også udvikle sig til at få nogle flere opgaver"*. I forhold til den teknologiske udvikling, som bl.a. har gjort bogføringsopgaven nemmere, således at kunderne måske selv i højere grad løser denne opgave, siger han om fremtidens mulige opgaver: *"Der vil blive frigivet noget tid. Noget tid som så kan bruges til, at i stedet for at man rent faktisk sidder og bogfører ting i systemet, så kan man gå ud og fortælle andre om, hvad det er man skal være opmærksom på"*.

Det er således ikke i så høj grad selve dannelsen af *Regnskab & Support* der generelt giver mulighed for udvikling af opgavernes indhold.

I henhold til Illeris et al. er arbejdets indhold en vigtig faktor i forhold til mulighederne eller begrænsningerne for læring. Komplekse opgaver og forandringer i opgaverne fremmer mulighederne for læring, hvorimod meget rutineprægede opgaver virker

mindre fremmende for læringen. En af medarbejderne udtrykker det på denne måde: *"De daglige rutiner lærer jeg ikke så meget af som sådan, synes jeg ikke."* (interview 2, s. 7). Det interessante i forhold til dette speciale er, hvorvidt der sker ændringer i medarbejdernes opgaver som følge af dannelsen af *Regnskab & Support*. Dette er tilfældet for nogle af medarbejderne men langt fra for alle. Til en vis grad understøtter læringsmiljøet således forandringsprocessen og giver medarbejderne mulighed for læring i forbindelse med dannelsen af den nye afdeling. Interviewene viser dog, at andre faktorer også påvirker arbejdets indhold – såsom den teknologiske udvikling – og dette giver også medarbejderne mulighed for læring. Ledelsen spiller en væsentlig rolle i forhold til læringsmiljøet, hvilket bl.a. kommer til udtryk ved, at de medarbejdere, der har givet udtryk for ønske om nye opgaver også har fået muligheden herfor.

På det individuelle plan spiller den psykodynamiske dimension en vigtig rolle. Interesserer medarbejderne sig eksempelvis for de opgaver de skal løse? I forhold til dannelsen af *Regnskab & Support* har det været vigtigt at se på, om medarbejderne har haft indflydelse på de opgaver de skal beskæftige sig med i fremtiden. Dette spørgsmål har jeg stillet interviewpersonerne, og svarene er stort set enslydende. Da princippet i forandringsprojektet har været, at medarbejderne skulle have deres opgaver med, og at serviceniveauet overfor kunderne ikke måtte falde, har medarbejderne kun i begrænset omfang haft indflydelse på, hvilke opgaver de gerne ville løse. Medarbejderne har dog heller ikke haft noget ønske om at skulle skifte arbejdsområde ellers opgaver i stort omfang blot fordi de skulle være medlemmer af en ny afdeling. En medarbejder udtrykker det på denne måde: *".. vi sagde jo til dem, at jeg har jo det her job, fordi jeg synes det er spændende, for ellers fandt jeg nok noget andet.."* (interview 1, s. 3). I det omfang det har været muligt er der dog også blevet lyttet til medarbejdernes eventuelle ønsker om nye opgaver. Den motivation medarbejderne bringer med sig i forhold til opgaveløsningen i den nye afdeling, synes derfor at være høj.

Arbejdsdeling og dispositionsmuligheder

Arbejdsdeling handler både om den vertikale arbejdsdeling, dvs. forholdet mellem ledere og medarbejdere og om den horisontale arbejdsdeling, dvs. delingen af arbejdet mellem medarbejderne imellem (Illeris, 2004, s. 32). Medarbejdernes dispositionsmuligheder omhandler deres frihedsgrader i forhold til arbejdet (Ibid, s. 34). Jeg har her valgt at behandle de to forhold under ét og for at afdække eventuelle ændringer i forhold til disse faktorer har jeg spurgt medarbejderne, hvorvidt de forventer at få ændrede beføjelser i forhold til tidligere.

Generelt forventer ingen af medarbejderne indskrænkninger i deres muligheder for at træffe selvstændige beslutninger. De oplever alle en stor grad af frihed, som de forventer fortsætter. En af de medarbejdere, som har fået nogle nye opgaver har måske endda oplevet udvidelse i dispositionsmulighederne og siger herom: *"Den ene af de opgaver jeg har fået, der må jeg sige, at i og med at der efterhånden ikke er nogen i kommunen, der ved hvordan den skal løses, så har jeg haft utroligt frie hænder.."* (interview 4, s.6).

En anden medarbejder siger i samme forbindelse: *"Jo, jeg får lov til noget mere, for en af betingelserne for at jeg gik over i regnskab var, at jeg skulle beskæftige mig med regnskabsaflæggelsen – at jeg skulle have mere ansvar for den"* (interview 5, s.6).

Arbejdsdelingen og dispositionsmulighederne i arbejdet påvirker i henhold til Illeris et al. medarbejdernes muligheder for læring således, at jo større ansvar og dispositionsmuligheder jo større muligheder for læring generelt set. Dette må naturligvis ses i sammenhæng med medarbejdernes kvalifikationer og deres egen oplevelse af kvalifikationer, forstået således, at hvis kravene til medarbejdernes beslutnings-kompetence og ansvarsområde overstiger medarbejdernes kvalifikationer kan dette hæmme deres muligheder for læring. I forhold til medarbejderne i *Regnskab & Support* synes læringsmiljøet på dette område kun at understøtte medarbejdernes muligheder for læring. En enkelt medarbejder føler dog, at en enkelt opgave række ud over det vedkommende magter, men giver også udtryk for, at ledelsen er bekendt med dette, og at man finder en løsning. Der er således også en tryghed i afdelingen ved at man som medarbejder får hjælp og støtte, hvis en opgave synes uoverskuelig.

Økonomichefen giver udtryk for en forventning om ansvarsfulde og initiativrige medarbejdere. Han siger bl.a. *"Jeg håber på, at det er frihed under ansvar. At det er sådan nogle medarbejdere, som tager ansvaret på sig, og som er parate til at handle ud fra det, der nu er behov for i de pågældende situationer"*. Hermed signalerer han både en mulighed for og en forventning om, at medarbejderne har ansvaret for deres samlede opgaver, og også en frihed til selvstændigt at vurdere og handle på, hvad der er behov for i hver enkelt situation. Denne holdning bidrager til at fremme mulighederne for læring hos medarbejderne ved at understøtte et læringsmiljø, hvor medarbejdernes beføjelser er størst mulige. Om læringsmulighederne i forhold til medarbejderens dispositionsmuligheder kan relateres til selve dannelsen af *Regnskab & Support*, er dog tvivlsomt. Medarbejderne har generelt givet udtryk for stor handlefrihed i deres hidtidige afdelinger, og dette synes kun af fortsætte.

Mulighed for social interaktion

De muligheder for social interaktion, der fremmer læringen mest er ifølge Illeris et al. mulighederne for at samarbejde og udveksle meninger på tværs af organisationen, og med andre med en anden baggrund en én selv. Her bringes forskellige holdninger og synspunkter i spil og kan medvirke til forståelsen af, at der er andre måder at se tingene på en ens egen.

I forhold til den konkrete forandringsproces ved dannelsen af *Regnskab & Support* er samarbejdet mellem afdelingens medarbejdere internt også interessant. I den fase, hvor afdelingen bygges op og skal finde sit eget ståsted og sine egne værdier, er der i høj grad tale om samarbejde mellem medarbejdere med forskellige baggrunde og holdninger. Fagligt set har medarbejderne en nogenlunde ensartet baggrund, og de har også en fælles forståelse af regnskabsmetoder og kommunal økonomi. Men i og med at de kommer fra forskellige forvaltninger, er de naturligvis præget af de kulturer, der har hersket her.

Mulighederne for social interaktion har jeg søgt at afdække på to måder. Ved at spørge til:

- Hvad interviewpersonerne oplever, der er sket i perioden marts-oktober, i den nye afdeling og i staben som helhed, herunder hvilke muligheder medarbejderne har haft for indflydelse på eksempelvis stabens struktur.
- De forventninger interviewpersonerne har til det fremtidige samarbejde internt og eksternt i forhold til afdelingen.

Spørgsmålet om, hvad der er sket indtil interviewtidspunktet og medarbejdernes muligheder for indflydelse er interessant, fordi det kan sige noget om de muligheder for læring, der ligger i lige præcis denne indledende periode af forandringsprocessen. Karakteristisk for medarbejdernes oplevelser i denne periode er, at der ikke er sket noget særligt / noget konkret i forhold til *Regnskab & Support*. De holder eksempelvis ikke fælles personalemøder eller samarbejder i øvrigt på tværs af de gamle forvaltningsområder. Derimod har der været iværksat en række tiltag for hele økonomistaben. Der har været afholdt to temadage i marts måned, hvor ledelse og medarbejdere har drøftet stabens organisering, ligesom kunde-leverandørforholdet og den kommende fysiske placering har været drøftet¹⁷. Derudover er der afholdt fælles personalemøder for den samlede stab og endelig har der været nedsat en række arbejdsgrupper, der skulle komme med oplæg om forskellige fremtidige forhold. Der

¹⁷ Indholdet af temadagene fremgår dels af interviewene, dels af de skriftlige programmer for temadagene.

har bl.a. været en arbejdsgruppe, der skulle komme med forslag til organisering af staben, en der skulle arbejde med fremtidige procedurer for posthåndtering og andre administrative forretningsgange i staben, samt en gruppe, der skulle komme med forslag til fremtidig fælles kultur. Med kultur menes her de sociale forhold omkring afdelingen, herunder om der skal etableres en gavekasse, hvordan man markerer fødselsdage og hvilke spilleregler, der skal være for morgenkaffe. Arbejdsgrupperne har været sammensat af repræsentanter for alle de hidtidige forvaltninger, således at vaner og kutymmer, der har eksisteret de forskellige steder har kunnet bringes i spil.

Fælles for medarbejdernes oplevelse af temadagene og deres mulighed for at få indflydelse på stabens organisering er, at det har været "fint nok". De oplever, at de har haft en mulighed for reel indflydelse, selvom de også er meget opmærksomme på, at det i sidste ende har været ledelsens beslutning. En af medarbejderne siger bl.a. om arbejdet med organisering af staben: *"Ja, det var en af de dele vi havde på workshop. Vi blev sat i grupper, som så skulle komme med forslag til, hvordan det skulle se ud. Og så var det selvfølgelig ledelsen, der tog den endelige beslutning"* (interview 4, s. 3). Om betydningen af denne form for indflydelse siger medarbejderen videre: *"Det er jo altid rart at have en fornemmelse af, at man reelt har haft indflydelse. For nogle gange synes jeg måske det bliver gjort, som du har haft indflydelse, men hvor du føler, at det har du ikke haft – og det synes jeg bestemt vi har haft"* (interview 4, s. 4). De fleste af de øvrige medarbejdere giver tilsvarende udtryk for, at de har oplevet reel indflydelse, men også for det forbehold, at dette ikke altid er tilfældet. Dette er interessant fordi muligheden for indflydelse også på det sociale plan i henhold til Illeris et al. rummer muligheden for åben debat og udveksling af forskellige synspunkter, og dermed også for læring. På det individuelle plan spiller den psykodynamiske dimension dog her en væsentlig rolle, idet medarbejdernes tidligere oplevelser af, at indflydelse ikke har været reel kan præge deres lyst til at indgå i dialog, og dette kan virke hæmmende for læringen. Medarbejderne synes dog at være meget bevidste om dette. På trods af, at det virker meget frustrerende på dem, at de ikke altid oplever indflydelsesmulighederne som reelle, har de dog også den opfattelse, at man ikke skal give op. En medarbejder siger bl.a. herom: *Når man har muligheden skal man selvfølgelig også bruge den. Det nytter jo ikke noget bare at sige fra, for så sker der ingenting overhovedet"* (interview 5, s. 4). I den konkrete situation i forhold til den nye stab synes medarbejderne således ikke at være "belastet" af psykisk modstand.

De fælles personalemøder tillægges forskellig værdi hos medarbejderne. Et par af medarbejderne nævner slet ikke personalemøderne som en del af det, der er sket i

processen, mens en anden medarbejder oplever, at det har givet en større indsigt, bl.a. ved at det fagligt har givet indsigt i hele det økonomiske område, og ikke blot den del vedkommende hidtil har beskæftiget sig med. Generelt virker det dog som om personalemøderne indtil videre mest opleves som mulighed for information og ikke som et forum for den store debat. Dette kan hænge sammen med, at medarbejderne stadig ikke kender hinanden så godt, samtidig med at 35 personer opleves som mange. En medarbejder siger bl.a. herom: *"For nogen som ikke brænder for at komme af med et budskab, jamen de vil nok sidde og brænde inde med det. Hvis man er lidt stille i det, så skal det brænde meget på tungen, hvis det skal ud i hvert fald"* (interview 3, s. 2). I forhold til den sociale interaktion er det således nok ikke personalemøderne, der har bidraget mest i den forgangne periode. Dette skyldes måske ikke så meget, at mulighederne for debat og meningsudvekslinger ikke har været til stede, men måske snarere en oplevelse hos den enkelte medarbejder af, at personalemødet er et meget stort forum til debat. Derudover spiller utrygheden, ved at man ikke kender hinanden særligt godt, nok også en rolle. Den psykodynamiske dimension har således også i denne sammenhæng en væsentlig betydning for den læring personalemøderne kan bidrage til.

De mindre arbejdsgrupper, der har været nedsat, spiller i forhold til læring gennem social interaktion nok en større rolle. Som nævnt har grupperne været sammensat af repræsentanter fra alle de hidtidige forvaltninger. Der har været tale om mindre grupper på 5-7 personer, så muligheden for at udveksle synspunkter og få forskellige holdninger i spil har været stor. På dette område kan denne del af det teknisk-organisatoriske læringsmiljø således virke befordrende for medarbejdernes muligheder for læring.

Som beskrevet under afsnittet om interviewpersonernes læringsforståelse, tyder meget dog på, at medarbejdernes ikke oplever dette som egentlig læring, hvor økonomichefen i højere grad er optaget af læringsmulighederne heri. Og på spørgsmålet om, hvorvidt han også oplever, at medarbejderne lærer meget af samspillet og dialogen, siger han bl.a.: *"Jeg synes, at der hvor man også begynder at inddrage medarbejderne, og hvor man for alvor får taget hul på, hvad det egentlig er vi vil, så synes jeg det rykker noget mere."*

At medarbejderne ikke er optaget af dette som egentlig læring, betyder altså ikke nødvendigvis, at de ikke lærer noget, men måske snarere, at her findes der læring som er mere eller mindre skjult for medarbejderne selv.

Omkring det fremtidige samarbejde internt i *Regnskab & Support* og eksternt i forhold til medarbejdere i andre dele af organisationen er det meget karakteristisk, at

medarbejderne generelt forventer forandringer i forhold til det interne samarbejde, men egentlig ikke forventer forandringer i forhold til, hvem de skal arbejde sammen med udenfor afdelingen.

Medarbejdernes forventninger til det fremtidige samarbejde internt i *Regnskab & Support* er dog først og fremmest, at man arbejder sammen i de mindre grupper, afdelingen er opdelt i, som skal servicere de forskellige politiske udvalgsområder. Da medarbejderne "tager deres opgaver med" og således fortsat skal servicere samme udvalgsområde som tidligere, består grupperne derfor også i stort omfang af medarbejdere, der tidligere har arbejdet sammen. Det betyder samtidig, at medarbejderne heller ikke forventer forandringer i forhold til samarbejdet med kunderne. Det er altså ikke her selve forandringsprocessen danner grobund for læring, som medarbejderne oplever det.

Derimod forventer de et udvidet samarbejde med kollegerne i de andre grupper indenfor *Regnskab & Support* – et samarbejde der ikke tidligere har eksisteret på tværs af forvaltningerne. Det de håber at få ud af dette samarbejde er i høj grad koncentreret om det at gøre arbejdsdagen lettere. En medarbejder siger eksempelvis om sine forventninger: *"At finde nogle smartere måder at gøre tingene på – noget mere effektivt. Og også at kunne aflaste hinanden noget mere måske"* (interview 1, s. 3). Her er det således i høj grad den sociale interaktion i selve forandringsprocessen, der kan bidrage til medarbejdernes læring.

Dette stemmer overens med de forventninger økonomichefen har til det fremtidige interne samarbejde i afdelingen. Derudover giver han også udtryk for forventninger til større samarbejde udadtil, særligt i forhold til, at den enkelte medarbejder måske skal supportere andre kunder end hidtil. Han siger herom: *"Tidligere har det været sådan, at der har været 2-3 medarbejdere, der har siddet med supportfunktionen overfor daginstitutioner. Det kunne jo godt være, at fremover så er der en række mennesker, som deles om vagten. Hvor den, der har været vant til at supportere institutionerne og fagafdelingerne lige pludselig også kommer til at supportere ældreområdet, eller hvad det nu kunne være"*.

Heri ligger der forventninger til læring på forskellige områder. Dels i forhold til samarbejdet med andre medarbejdere og ledere udenfor afdelingen, men også i høj grad et større samarbejde internt i afdelingen. Endelig vil en sådan forandring også give øget mulighed for mere fagligt og organisatorisk relateret læring, idet supportering af kunder indenfor et nyt politisk udvalgsområde kræver kendskab det områdets økonomi og opbygning. På længere sigt bliver mulighederne for læring via social

interaktion således nok større end medarbejderne forestiller sig på interviewtidspunktet.

Belastninger i arbejdet

De belastninger medarbejderne oplever i forhold til deres arbejde har ifølge Illeris et al. også betydning for deres muligheder for læring. Som nævnt under afsnittet om medarbejdernes læringsforståelse, er en af medarbejderne inde på dette ved at nævne tidspres som en motiverende faktor for læringen. Dog også med det forbehold, at oplever man et konstant pres, så man aldrig føler man bliver færdig med en opgave, kan dette virke meget hæmmende for læringen.

I forhold til processen omkring dannelsen af *Regnskab & Support* spiller det eksempelvis en rolle om medarbejderne fremover skal løse en række nye opgaver, de ikke på forhånd har noget kendskab til. Det spiller ligeledes en rolle, hvorvidt de føler sig informeret og inddraget i processen. Endelig spiller den fysiske flytning i rolle i forhold til belastning. Forholdene omkring opgaver og inddragelse i processen er behandlet ovenfor. Grundlæggende synes der ikke at være belastninger der på disse områder generelt har virket negative for medarbejdernes muligheder for læring.

Den fysiske flytning – eller rettere den fysiske placering i den hidtidige proces – vurderer jeg, har haft relativt stor betydning for læringsmulighederne, og jeg har derfor valgt at behandle dette i et senere afsnit for sig selv.

Delkonklusion

Ved analysen af mulighederne for læring i forbindelse med dannelsen af *Regnskab & Support* synes det vigtigt at skele mellem to faser i processen: 1) hvilke muligheder for læring har processen fra marts-oktober dannet grobund for, og 2) hvilke muligheder for læring ligger der i fremtiden på kort og på længere sigt?

Behovet for fortsat at have "sikker drift" efter gennemførelsen af projekt FOKUS har betydet, at medarbejderne i *Regnskab & Support* har skullet tage deres økonomiopgaver med til afdelingen. Enkelte medarbejdere har ikke tidligere udelukkende løst økonomiopgaver, og får dermed i den nye afdeling mulighed for at få nye opgaver, og en enkelt medarbejder har fået mulighed for at få helt nye opgaver i den nye organisation. Alligevel må det konkluderes, at forandringsprocessen ikke umiddelbart bringer de store muligheder for læring hos medarbejderne gennem nye arbejdsopgaver – i det mindste ikke på kort sigt. På længere sigt er der indikationer på,

at mulighederne for nye opgaver er til stede. Dette synes dog særligt begrundet i medarbejdernes interesser og talenter, og det kan derfor være vanskeligt at sige, om mulighederne er en konsekvens af Projekt FOKUS, eller om mulighederne ville have været til stede alligevel.

Der er i højere grad blandt medarbejdere og ledelse fokus på, at man skal gentænke den måde, man arbejder med opgaverne på, og de arbejdsgange, man tidligere har haft, qua at man har været organiseret i forskellige forvaltninger. Det er kendetegnende, at hverken medarbejdere eller ledelse dog i denne forbindelse er optaget af, hvordan dette kan bibringe medarbejderne læring, men snarere af at det betyder, at man kan løse opgaverne mere effektivt, og at man kan aflaste hinanden og dermed fjerne nogle af de belastninger medarbejderne oplever i dagligdagen. På flere fronter bidrager dette dog til at skabe et læringsmiljø, der understøtter medarbejdernes muligheder for læring. Det at skabe en kultur, hvor man deler viden om, hvordan man kan løse opgaverne, giver i sig selv muligheder for "faglig" læring omkring arbejdsmetoder. Samtidig giver åben dialog mulighed for at forskellige synspunkter bringes i spil, som kan skabe forståelse for og indblik i andre måder at se tingene på for den enkelte. Endelig kan det "rum", der kan skabes ved at nogle opgaver kan løses mere effektivt, og at medarbejderne kan aflaste hinanden, give mere mentalt overskud til læring for den enkelte medarbejder.

Læringsmulighederne gennem social interaktion synes på kort sigt kun udvidet i forhold til den interne interaktion i afdelingen. Medarbejderne skal i første omgang fortsat betjene de samme kunder som hidtil, og oplever heller ikke, at de som led i forandringsprojektet får nye samarbejdspartnere i øvrigt. På længere sigt, er der tanker hos ledelsen om, at medarbejderne måske i et vist omfang også skal betjene andre kunder end de er vant til, og bliver dette en realitet giver dette i kraft af dannelsen af *Regnskab & Support* øgede muligheder for læring.

Identitetsudvikling

Med dannelsen af *Regnskab & Support* skabes muligheder for dannelse af et nyt praksisfællesskab – eller måske for flere nye fællesskaber.

I dette afsnit vil jeg se nærmere på de muligheder for identitetsudvikling, som særligt *Regnskab & Support* som praksisfællesskab giver. Indledningsvis præsenterer jeg de forskellige praksisfællesskaber, jeg vurderer *Regnskab & Support* som afdeling giver mulighed for.

Hernæst går jeg dybere ind i mulighederne for identitetsudvikling gennem *gensidigt engagement*, skabelse af *fælles virksomhed* og *fælles repertoire*, ligesom jeg også vil vurdere mulighederne for identitetsudvikling gennem *fantasi* og *indordning*.

Praksisfællesskaber i Regnskab & Support

For at der kan være tale om et praksisfællesskab siger Wenger, at der skal eksistere *gensidigt engagement*, *fælles virksomhed* og *fælles repertoire*. Dermed er der altså ikke tale om, at *Regnskab & Support* er et praksisfællesskab, blot fordi en samling af medarbejdere udgør denne afdeling. Jeg mener alligevel, at der er mulighed for, at *Regnskab & Supports* 15 medarbejdere i fremtiden kan skabe et praksisfællesskab, med de indikationer interviewpersonerne giver udtryk for omkring forventningerne om samarbejde, videndeling og gensidig hjælp og aflastning af hinanden.

Afdelingens opdeling i tre grupper, der servicerer hver deres forskellige politiske udvalgsområder giver yderligere mulighed for dannelse af praksisfællesskaber i de tre grupper.

Det interessante er, om praksisfællesskaber på gruppeniveau og på afdelingsniveau reelt kan eksistere samtidig. Man kan forestille sig, at hvis der dannes praksisfællesskaber indenfor de enkelte grupper, vil engagementet i disse grupper være så stærkt, at det vil "gå ud over" engagementet i det samlede fællesskab, og på afdelingsniveau kan der derfor blive tale om en "løsere" form for fællesskab. Omvendt kan man også forestille sig, at engagementet i forhold til *Regnskab & Support* som helhed kan blive så stærkt, at medlemmerne i højere grad identificerer sig hermed og ikke i forhold til de enkelte grupper.

Gensidigt engagement

Gensidigt engagement er som tidligere nævnt, ifølge Wenger, den første forudsætning for dannelse af et praksisfællesskab. I interviewene med medarbejderne er der særlig indikationer på engagement til det fællesskab, man har med sine økonomi-kolleger fra den gamle forvaltning/afdeling. På interviewtidspunktet er der stort set ingen tegn på engagement i forhold til *Regnskab & Support*.

Jeg har tidligere berørt det forhold, at ingen af medarbejderne på interviewtidspunktet oplever *Regnskab & Support* som én afdeling. De forholder sig ikke i særlig stor grad til deres nye kolleger i afdelingen, og dette begrundes de i vidt omfang med deres fysiske placering. En medarbejder nævner direkte, at vedkommende fortsat føler sig som en del af den gamle afdeling og siger videre: "*Og det tror jeg, jeg vil blive ved med i hvert*

fald indtil vi er samlet alle sammen... Før tror jeg ikke man får den der fornemmelse af, at vi er én afdeling." (interview 2, s. 3). Jeg skal senere i dette speciale vende tilbage til konsekvenserne af den fysiske placering, som en barriere for læring.

En anden faktor, der gør, at engagementet i forhold til *Regnskab & Support* som samlet afdeling ikke er særligt stort er, at medarbejderne fortsat stort set løser de samme opgaver som hidtil. Der er altså ikke på interviewtidspunktet det store behov for tættere samarbejde med nye kolleger i afdelingen.

Endelig er der ikke gjort "noget særligt" for at *Regnskab & Support* skal opleves som én afdeling – der bliver eksempelvis ikke holdt fælles personalemøder kun for denne afdeling. Medarbejderne oplever således ikke, at der er særlige tiltag der kunne understøtte en oplevelse af fællesskab og kunne virke befordrende for engagementet i afdelingen. Som citatet ovenfor antyder, er der dog en forventning om, at dette ændres når først alle medarbejdere er placeret fysisk samlet.

Medarbejderne giver på mange måder udtryk for, at de glæder sig til de "flytter sammen", kan lære hinanden bedre at kende, og også kan få glæde af hinanden rent arbejdsmæssigt. Såvel økonomichefen som medarbejderne har en forventning om en højere grad af samarbejde mellem alle medarbejderne i *Regnskab & Support*, og en forventning om ændring af arbejdsgange, der vil lette medarbejderne i dagligdagen. Dette kræver engagement i hinanden. Åbenhed overfor, at tingene kan være og gøres anderledes end hidtil, giver også mulighed for udvikling af identitet hos den enkelte medarbejder. Selvom medarbejderne alle hidtil har arbejdet indenfor det økonomiske felt og derfor besidder en fælles basisviden, er deres identitetsudvikling naturligvis sket via de fællesskaber, de har indgået i, i deres hidtidige afdelinger (og via de fællesskaber de i øvrigt indgår i). Dermed er der stor sandsynlighed for, at de indgår i *Regnskab & Support* med vidt forskellige synspunkter på og erfaringer med, hvordan opgaver bedst løses, hvad god support er, og hvordan man hjælper hinanden i fællesskabet. Det er netop i dette spændingsfelt af forskellige holdninger, synspunkter og erfaringer, der gennem medarbejdernes engagement ligger en enestående mulighed for identitetsudvikling i den første tid, hvor *Regnskab & Support* stadig er i en "etableringsproces".

Fælles virksomhed

Den fælles virksomhed, som medarbejderne i *Regnskab & Support* skal skabe er påvirket af forskellige udefra kommende forhold. Det drejer sig bl.a. om kundernes krav til den support medarbejderne forventes at give, ledelsens krav til effektivitet og samarbejde, samt de rammer organiseringen af den samlede økonomistab sætter for fælles virksomhed i *Regnskab & Support*. Den fysiske placering har også her spillet en

væsentlig rolle, således at der ikke på interviewtidspunktet er skabt noget der minder om fælles virksomhed blandt medarbejderne. Jeg ser derfor fremad mod de muligheder, der ligger, når medarbejderne i løbet af november måned er samlede.

Den måde medarbejderne reagerer på de udefra kommende faktorer, og den måde de vælger at udøve deres praksis på, skaber deres fælles virksomhed. Her spiller gensidigt engagement også en væsentlig rolle. For at kunne tage hensyn til hinandens behov og kunne aflaste hinanden, som både medarbejdere og økonomichef giver udtryk for er et ønske, er det nødvendigt, at medarbejderne engagerer sig i hinanden og i de betingelser de hver især arbejder under – herunder f.eks. de krav som forskellige kunder stiller.

Den indsigt, som medarbejderne i *Regnskab & Support* kan opnå i forbindelse med skabelse af fælles virksomhed, kan være en god mulighed for identitetsudvikling. Indsigt i forskellige kunders forskellige krav og nye kollegers forskellige arbejdsbetingelser og behov skaber bl.a. grobund for en anden måde at forstå Fredericia Kommune som arbejdsplads på. Nye måder at arbejde sammen på, og på lidt længere sigt måske også nye opgaver og betjening af andre kunder, giver samtidig den enkelte medarbejder en mulighed for at udvikle en anden forståelse af sig selv i organisationen på, som i højere grad værende en del af Fredericia Kommune og ikke "kun" en del af et bestemt politisk udvalgsområde/en forvaltning.

Fælles repertoire

Skabelse af fælles repertoire giver også mulighed for identitetsudvikling. Fælles repertoire består jo bl.a. af det talte sprog, af rutiner og handlinger og af den historie, som fællesskabet udvikler over tid. Alene i kraft af skabelse af et fælles repertoire, giver dannelsen af *Regnskab & Support* mulighed for identitetsudvikling. Hermed bliver det måske særligt tydeligt, hvor stor en mulighed for læring, etableringen af en ny afdeling er. Særligt når afdelingens medlemmer ikke alle kender hinanden på forhånd, men har indgået i andre fællesskaber med hver deres historie. Medarbejderne kommer til det nye fællesskab med hver deres sprog, som er præget af deres tidligere forvaltningsfællesskaber, og selvom nogle af disse fællesskaber fortsat kan eksistere, vil det talte sprog i *Regnskab & Support* efter al sandsynlighed blive tilpasset, således at medarbejderne her udvikler et fælles sprog. På tilsvarende vis vil medarbejderne udvikle nye rutiner, der eksisterer på tværs af de tre grupper afdelingen er opdelt i. Muligheden herfor er i hvert fald til stede og udtrykkes også som et ønske fra såvel medarbejderne som økonomichefen.

Det arbejde, der er foregået i de mindre grupper, der har været nedsat i økonomistaben, hvor medarbejdere skulle komme med forslag til eksempelvis sociale arrangementer, fremtidig posthåndtering og andre fremtidige rutiner, bidrager naturligvis først og fremmest til de samlede repertoire i hele økonomistaben, men bliver også betydningsfuldt for det fælles repertoire i *Regnskab & Support*. De fælles rutiner og de sociale arrangementer og spilleregler for socialt samvær bliver direkte en del af *Regnskab & Supports* fælles repertoire, selvom de er blevet til i en større sammenhæng.

Praksisfællesskabet og identitetsudvikling

Ovenfor har jeg behandlet de tre grundsubstanser i et praksisfællesskab og deres muligheder for at danne grobund for identitetsudvikling, hver for sig. Da *gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire* til sammen udgør grundlaget for, at der kan være tale om et praksisfællesskab, er de derfor også tæt forbundne. Viser medarbejderne ikke gensidigt engagement bliver det vanskeligt at skabe fælles virksomhed og fælles repertoire og der vil derfor ikke ud fra Wengers synspunkt være tale om et praksisfællesskab. Dette har naturligvis igen betydning for, hvilken identitetsudvikling dannelsen af *Regnskab & Support* så danner grobund for.

Når jeg først i dette afsnit tidligere nævnte muligheden for, at der i *Regnskab & Support* ikke udviklet ét men flere praksisfællesskaber, har dette også betydning for den læring medarbejderne kan opnå. Etableres eller udvikles praksisfællesskaberne i de mindre grupper afdelingen er opdelt i, vil identitetsudviklingen for den enkelte givetvis følge andre baner end i et praksisfællesskab med den samlede afdeling. Eksempelvis skabes *fælles virksomhed* i de mindre grupper, ud fra forudsætninger om en mindre gruppe af kunders krav. Den identitetsudvikling disse fællesskaber kan bidrage til er ikke ringere eller bedre end udvikling gennem praksisfællesskabet i hele afdelingen. Der er blot sandsynligvis tale om forskellige identitetsbaner, som vil være indbyrdes forbundne – dermed vil udvikling af praksis i de forskellige fællesskaber også påvirke hinanden.

Tilhørsforhold og identitetsudvikling

I dette afsnit vil jeg særligt behandle de muligheder for identitetsudvikling via tilhørsforhold, som faktorerne *fantasi* og *indordning* danner grobund for.

Når tilhørsforhold i denne sammenhæng også er interessant skyldes det, at det efter min vurdering, kan have betydning for medarbejdernes muligheder for identitetsudvikling.

Fantasi bruges af Wenger om evnen til at tingene i en større sammenhæng – f.eks. evnen til at kunne se sig selv som en del af Fredericia Kommune og ikke kun som en del af en bestemt gruppe i *Regnskab & Support*. *Fantasi* hænger således sammen med den enkelte medarbejders (og leders) evne til abstraktion. Men den sociale interaktion i de forskellige fællesskaber bidrager også til i *fantasi* i større eller mindre omfang.

Når man i den samlede økonomistab eksempelvis arbejder med kunde-leverandørforholdet, kan det at være leverandør af en række "økonomiydelser" for medarbejderne blive en måde at forstå sig selv i organisationen på, og det skaber et tilhørsforhold til andre, der leverer samme ydelser. Det kan dog også skabe tilhørsforhold til andre i organisationen som helhed, der også forstår sig selv som leverandører, altså medarbejdere i de øvrige stabsfunktioner.

Dette er i givet fald en ganske anden måde at se sig selv på, end medarbejderne har gjort tidligere, og bidrager således til identitetsudvikling.

I økonomistaben kan *fantasi* også spille en rolle i forhold til tilhørsforholdet i de to afdelinger *Regnskab & Support* og *Budget & Analyse*. Det er for nogle medarbejdere givetvis nemmere at identificere sig med andre, der løser samme type opgaver som én selv – her f.eks. regnskabsopgaver hhv. budgetopgaver. Dette understøttes også af, at der har været "tradition for" at betragte det som lidt "finere" at arbejde med budgetopgaver end med regnskabsopgaver. Dette hænger igen også sammen med, at de fleste regnskabsmedarbejdere har en kontoruddannelse som baggrund, mens de fleste af de medarbejdere, der arbejder indenfor budgetområdet har en akademisk uddannelse.

De skitserede eksempler viser også, at man kan bruge *fantasi* til at definere sig i modsætning til nogle andre, og dermed bliver *fantasi* en kilde til identitetsudvikling, der ikke nødvendigvis kræver engagement.

Hvordan *fantasi* bliver en kilde til identitetsudvikling for medarbejderne i forbindelse med dannelsen af *Regnskab & Support* vil afhænge meget af, hvordan man eksempelvis kommer til at arbejde med kunde-leverandørforholdet, og hvorvidt også andre stabsmedarbejdere inddrages i dette arbejde. Betydningen heraf vil blive behandlet senere. Dernæst spiller det også en rolle om fokus er på identifikation med den samlede økonomistab eller i højere grad med *Regnskab & Support*. De aktiviteter, der har været gennemført frem til interviewtidspunktet, har omfattet hele staben, og fokus har således været på identifikation med alle medarbejdere i *Økonomi*.

Den anden faktor, *indordning*, kan bidrage til identitetsudvikling for medarbejderne i *Regnskab & Support* eksempelvis gennem indordning under de forskellige krav som kunderne stiller. Der kan være tale om krav til tidsfrister og krav til bestemte ydelser. Selvom de fleste af medarbejderne skal betjene kunder, de kender i forvejen, giver indikationerne om, at de på længere sigt også skal betjene andre kunder, mulighed for identitetsudvikling gennem indordning, når de skal leve op til nye kunders krav.

Også indenfor fællesskabet har indordning en betydning. Det at indordne sig under de procedurer og arbejdsgange fællesskabet har aftalt, bidrager til en effektiv praksis og har derfor stor betydning for fællesskabet. For medarbejderne i *Regnskab & Support* har det ligeledes betydning, at de er i stand til at indordne sig under de aftaler, der er indgået i den samlede økonomistab. Der har som tidligere nævnt, været nedsat arbejdsgrupper der skulle komme med forslag til fremtidig posthåndtering og andre administrative arbejdsgange, eller til spillereglerne for det "sociale samvær". Selvom gruppernes forslag behandles blandt alle medarbejdere, kan alles meninger ikke nødvendigvis tilgodeses, og indordning bliver derfor en vigtig del af praksis. En medarbejder siger eksempelvis meget konkret: "*du kan aldrig stille 34 mennesker tilfreds. Og man skal også acceptere, at visse ting ikke er ligesom man selv ville have det.*" (interview 2, s. 3). Gennem accept af, at nogle ting ikke er som de har været tidligere, eller som man selv ville have gjort, skabes således også grobund for identitetsudvikling.

Delkonklusion

Der findes flere muligheder for identitetsudvikling i forbindelse med dannelsen af *Regnskab & Support*. Først og fremmest bringer muligheden for dannelse af et helt nyt praksisfællesskab bestående af medarbejderne i afdelingen muligheder med sig. Fællesskabet rummer muligheder for engagement i forhold til nye kolleger. Det arbejde der ligger i at udvikle praksis på baggrund af de nye forventninger og de rammer fællesskabet gives udefra giver endvidere mulighed for identitetsudvikling, ligesom alene det, at medarbejderne sammen til at udvikle fælles repertoire også bidrager til udvikling. Den mulighed, at der indenfor *Regnskab & Support* kan udvikles flere praksisfællesskaber og der endog også på tværs af de to afdelinger i den samlede økonomistab kan udvikles fællesskaber, giver mulighed for udvikling af et mere komplekst "sæt" af identitetsbaner, der indbyrdes påvirker hinanden, således at der, som Wenger omtaler det, bliver tale om neksus af identiteter.

I denne sammenhæng skal også ses det forhold, at også *fantasi* og *indordning* bidrager på hver deres måde til identitetsudviklingen.

Gennem den sociale praksis synes der således at være rige muligheder for læring for den enkelte medarbejder. Spørgsmålet er så, hvorvidt det er en læring, som er "synlig" for medarbejderne, og om det dermed er en læring de tillægger værdi.

Medarbejderne er nok optaget af, at det nye samarbejde i afdelingen dels kan bibringe dem ny viden om eksempelvis arbejdsmetoder, og at de sammen kan gøre arbejdet nemmere for hinanden og mindre belastende. Men det er ikke min oplevelse af de generelt tillægger denne læring særlig stor værdi. Læring er for de fleste af medarbejderne langt mere forbundet med faglighed og selvstændighed. Dermed synes megen læring gennem praksisfællesskaber og tilhørsforhold at være skjult for medarbejderne.

Betydning af kunde-leverandørforhold

I Projekt FOKUS har man lagt vægt på, at man med etablering af de centrale stabsfunktioner også vil indføre et kunde-leverandørforhold, således at stabene fungerer som leverandører for fagafdelingerne og de øvrige stabsfunktioner. Konkret for nogle af medarbejderne i *Regnskab & Support* betyder det, at de ledere og medarbejdere i fagafdelingerne, der tidligere har været deres nærmeste kolleger og ledelse nu i stedet bliver deres kunder.

I forbindelse med at økonomichefen er blevet spurgt til de krav han stiller til medarbejderne i *Regnskab & Support* er han desuden inde på forholdet omkring kunde-leverandørprincippet. Stabsfunktionerne – herunder *Regnskab & Support* – skal understøtte fagafdelingerne, således at de i højere grad kan sætte borgeren i centrum. Det betyder ifølge økonomichefen, at kunden/fagafdelingen fremover vil kunne stille andre krav til stabene om opgaveløsning og forretningsgange, hvor stabene tidligere har haft større mulighed for at stille krav til resten af organisationen om, at man fulgte deres forretningsgange, og de selv i højere grad satte normerne for opgaveløsningen. At håndtere dette som medarbejder i *Regnskab & Support* er efter økonomichefens opfattelse meget et spørgsmål om holdningsbearbejdning og værdiarbejde. Han siger således: "*Så vi snakker meget værdier og holdninger i den sammenhæng. Hvad er det egentlig der skal til, for at vi kan give en god service udadtil? Det vi meget vil snakke noget om det er – hvad er en god support? Hvordan hjælper vi hinanden så vi kan sikre os, at vi kan give en god support?*".

Arbejdet med kunde-leverandørforholdet bliver således i forhold til Illeris et al.'s model et led i dannelsen og udviklingen af arbejdspraksis, og nok særligt med vægt på det sociale læringsmiljø i form af arbejdet i de enkelte arbejdsfællesskaber. At skulle se sig selv som leverandør til en kunde i stedet for som en medarbejder i en forvaltningsskaber, som nævnt ovenfor, grobund for via *fantasi* at udvikle den enkeltes arbejdsidentitet. Her igen ikke så meget i forhold til den faglige identitet i forståelsen af at være "økonomimedarbejder" som i forhold til den sociale oplevelse af tilhørsforhold. De krav der stilles udefra af kunderne skal danne grobund for den forståelse, der skal udvikles hos medarbejderne af, hvor de er, og hvordan de hører til i organisationen, og for hvordan deres opgaver skal løses fremover. I forhold til Wengers forståelse betyder det, at de bl.a. gennem *tingsliggørelse* af "god support" og deres måder at hjælpe og støtte hinanden på i praksisfællesskabet skabes deres *fælles virksomhed* og *fælles repertoire*.

Det er på interviewtidspunktet dog økonomichefens opfattelse, at man endnu ikke er nået særligt langt med denne proces. Dette bekræftes i høj grad af medarbejderne. Ingen af de interviewede medarbejdere er særligt optagede af spørgsmålene om kunde-leverandørforholdet. De har altid været optaget af at yde en god service, og de ser ikke den store forandring af det i fremtiden. De forestiller sig således generelt ikke, at det er noget, der har nogen særlig betydning for dem. Dette skyldes måske særligt, som økonomichefen er inde på, at man ikke er nået særligt langt i processen. Det er ikke særligt tydeligt for medarbejderne, hvilke opfattelser ledelsen har på dette område, og de forholder sig derfor ikke til hvilke forandringer det vil medføre. For medarbejderne synes kunde-leverandørforholdet således ikke at være forbundet med læring.

Sammenholdt med den læringsforståelse medarbejderne generelt giver udtryk for, er det også tvivlsomt, om de vil opleve det som læring, selvom der rent faktisk sker identitetsudvikling som følge af indførelse af kunde-leverandørforholdet. Dermed bliver det en del af det jeg tidligere har kaldt den "skjulte" læring i organisationen.

Barrierer for læring

I de to foregående afsnit har jeg behandlet de muligheder for læring, jeg, med baggrund i Wegners og Illeris et al.'s teorier, mener der er til stede i forbindelse forandringsprocessen omkring dannelse af *Regnskab & Support*. I forandringsprocesser, som i andre læringsituationer livet igennem, kan der dog også eksistere barrierer for læringen, og det er disse jeg vil beskrive nærmere i dette afsnit.

Jeg vil først se nærmere på, hvilke barrierer, der kan eksistere på det individuelle plan og, dernæst hvilke barrierer, der eksisterer på det sociale plan.

Barrierer på det individuelle plan

På det individuelle plan taler Illeris et al. som nævnt i teoriafsnittet om *psykisk forsvar* og *psykisk modstand*.

Det der først og fremmest er interessant i forhold til dannelsen af *Regnskab & Support* er det forsvarssystem, som de kalder *identitetsforsvar*. Jeg tænker her ikke på identitet som "økonomimedarbejder", men som "forvaltningsmedarbejder". Det er min oplevelse, at der i Fredericia Kommune har eksisteret en stærk identifikation med den forvaltning, man som medarbejder er ansat i. Dette på trods af, at man i flere år har arbejdet med at bryde "murene" mellem forvaltningerne ned. Selvom medarbejderne i *Regnskab & Support* samles rent fysisk betjener langt de fleste af dem fortsat de kunder, der tidligere var deres ledere og nærmeste kolleger. Der kan derfor være en risiko for, at de i hvert fald i en periode, i højere grad identificerer sig med kunderne, end med kolleger og ledelse i deres nye afdeling. Den enkelte medarbejder kan dog mindske dette forsvar ved at være bevidst om det, og om de handlinger der enten fastholder eller udvikler identiteten. En af de interviewede medarbejdere nævner eksempelvis, spørgsmålet om hvor man sætter sig i kantinen og siger bl.a.: "*Det er også det med, at man lige skal acceptere, at man skal lægge det fra sig på en måde. Det er ligesom når man går i kantinen. Hvilket bord skal jeg sætte mig ved? Skal jeg sætte mig der hvor jeg plejer at sidde, eller skal jeg gå hen til det nye bord?*" (interview 4, s. 4). For denne medarbejder betyder det således, at man sender signaler om, hvor man hører til, alt efter hvem man spiser frokost med. Forsvar af hidtidig identitet præger dermed sandsynligvis også det engagement, man som medarbejder lægger i det nye fællesskab, og hæmmer dermed også udvikling af identitet gennem dette. Dermed kommer forsvar på det individuelle plan også til at præge læring på det sociale plan.

Jeg skal understrege, at Wenger ikke i sin teori om identitetsudvikling opererer med egentlige barrierer for læring. Wenger forholder sig ikke til, **hvad** der skal læres gennem praksisfællesskabet, og **i hvilken retning** identiteten skal udvikles. For Wenger vil der blot være tale om forskellige baner identitetsudviklingen følger. Når jeg tillader mig her at forbinde Illeris et al.'s syn på individuelle barrierer med Wengers teori om identitetsudvikling i praksisfællesskaber, skyldes det, at jeg udelukkende i dette speciale er optaget af den identitetsudvikling, der kan ske bl.a. gennem engagement i *Regnskab & Support*. Mit fokus er således ikke på andre

praksisfællesskaber, som medarbejderne indgår i. Min pointe er dog her, at deltagelse i andre fællesskaber kan påvirke deltagelsen i fællesskabet eller fællesskaberne i *Regnskab & Support*.

Forsvar af identitet med tidligere forvaltninger kan også præge såvel medarbejdernes lyst som evne til at servicere kunder andre steder i organisationen, end de har været vant til. Opstår sådanne situationer får det måske snarere karakter af *psykisk modstand* i form af ulyst til at løse de stillede opgaver. Hvis medarbejderne eksempelvis ikke kan se meningen med, at de skal arbejde med andre fagområder og således også i højere grad arbejde sammen med andre kolleger end de har været vant til, vil det virke hæmmende for læreprocessen.

Jeg er ikke i tvivl om, at disse barrierer eksisterer i et vist omfang. Jeg har bl.a. spurgt medarbejderne om, hvordan de reagerede, da beslutningen blev truffet om, at de nu skulle være en del af en ny økonomistab, og hvad de tænker om det nu. Nogle er dog naturligt nok kede af at skulle skilles fra deres gamle kolleger, og nogle giver også udtryk for, at de har vanskeligt ved at se meningen med den samlede strukturændring. Generelt giver medarbejderne dog udtryk for, at de er åbne og positive overfor processen, nu beslutningen er en realitet. Dermed signalerer de også, at de ikke bevidst ønsker at være præget af psykisk modstand mod læring. Det er dog min opfattelse, at psykisk forsvar og modstand ofte virker på det ubevidste plan. Ved at være bevidst om, at disse forsvarssystemer eksisterer, kan man dog også arbejde med at gøre dem svagere, og dermed lette læreprocessen.

Barrierer på det sociale plan

På det sociale plan kan det teknisk-organisatoriske læringsmiljø i sig selv virke begrænsende for læringen. Er opgaverne for simple, løser medarbejderne kun en lille del af en større opgave, har de kun meget begrænsede beføjelser, og har de kun få muligheder for social interaktion, begrænser dette i sig selv mulighederne for at lære.

Min vurdering af læringsmiljøet i *Regnskab & Support* er udelukkende relateret til processen omkring dannelsen af afdelingen. Som det fremgår af analysen tidligere i dette kapitel sker der for de fleste af medarbejderne ikke de store forandringer i opgaverne og i forhold til beføjelser. Dette kan ses som en begrænsning i de muligheder for læring, der eksisterer, når man danner en helt ny afdeling. Det er dog vigtigt også at være opmærksom på, at læring ikke med denne organisationsændring er et mål i sig selv, og da jeg ikke mener, at man kan se læring løsrevet fra den kontekst, den skal foregå i, må jeg også her tage hensyn til, at der er et andet

ledelsesmæssigt og organisatorisk sigte med dannelsen af *Regnskab & Support* end medarbejdernes læring – nemlig at skabe den mest effektive og fagligt kompetente organisation til gavn for borgerne. Derfor vurderer jeg heller ikke disse faktorer som hæmmende for medarbejdernes læring i denne sammenhæng.

Et af de forhold, som i forbindelse med interviewene har fremstået tydeligst som en barriere for læring i processen, er medarbejdernes fysiske placering. Jeg vil derfor behandle dette særskilt nedenfor. Når jeg behandler dette forhold i forbindelse med barrierer på det sociale plan skyldes det, at det efter min vurdering bl.a. har medført belastninger i forhold til arbejdet for en række medarbejdere. På sin vis indgår det således i processen som en del af det teknisk-organisatoriske læringsmiljø. Samtidig har det virket som en hindring i forhold til at gøre *Regnskab & Support* til et praksisfællesskab, med de muligheder der heri ligger for identitetsudvikling.

Betydningen af den fysiske placering

I perioden frem til gennemførelsen af interviewene i oktober har medarbejderne stadig været fysisk placeret forskellige steder på Rådhuset og i nærliggende bygninger. Nogle har været placeret sammen med deres "gamle" kolleger i de hidtidige forvaltninger, det vil sige sammen med deres kunder, og andre har siddet udelukkende sammen med andre økonomimedarbejdere fra deres hidtidige forvaltning, men på tværs af budget- og regnskabsområderne. Derudover er nogle af medarbejderne flyttet i midlertidige lokaler 1-2 gange, inden de kunne flytte endeligt på plads i de fremtidige lokaler i begyndelsen af november måned.

De interviewede medarbejdere har givet udtryk for, at afdelingens fysiske adskillelse har været en barriere for læringen. De udtrykker det ikke så direkte i forhold til deres egen læreproces, men de giver meget direkte udtryk for de frustrationer, der er forbundet med, at de siden februar måned har vidst, at de skulle være en del af den nye økonomistab, og først i november måned samles de med deres nye kolleger. En medarbejder udtrykker det således: *"... de ting man glæder sig til i den nye økonomistab, de er der bare ikke endnu. Altså det der med, at man kommer tættere på dem man skal sidde sammen med.."* (interview 4, s. 2).

For nogle af de medarbejdere, der har måttet flytte til midlertidige lokaler flere gange har dette også medført øgede belastninger i arbejdet – dels fordi det rent praktisk tager tid at pakke ned, pakke ud og at få IT og telefoner til at fungere igen, dels fordi det også virker som en psykisk belastning at skulle flytte flere gange indenfor relativt kort tid. Det betyder, at medarbejderne kan føle sig lidt rodløse, og dette skaber jf. Illeris et al. også en barriere for læring.

Vurderes medarbejdernes fysiske placering i lyset af Wengers teori, har adskillelsen generelt virket hæmmende for den identitetsudvikling dannelsen af *Regnskab & Support* som én samlet afdeling kan skabe grobund for. Helt grundlæggende har den fysiske adskillelse virket som en barriere for medarbejdernes oplevelse af tilhørsforhold til økonomistaben i almindelighed og til *Regnskab & Support* som afdeling i særdeleshed. Det har derfor også haft betydning for det engagement medarbejderne har kunnet lægge i afdelingen. For nogle har det snarere styrket engagementet overfor de kolleger, de i perioden har siddet sammen med. Generelt om fysisk placering siger en af medarbejderne bl.a.: *"Det betyder faktisk rigtig meget. For jeg husker sådan som vi sad før¹⁸, jamen da var det jo lige pludselig dem man sad sammen med, man talte mest med, og dem man måske også beskytter mere og er mest sammen med"* (interview 5, s.3).

Når medarbejderne endelig flytter sammen, kan de oplevelser, de har haft gennem de forudgående mange måneder, efter min vurdering, enten påvirke processen positivt eller negativt. Man kan forestille sig, at glæden og lettelsen ved endelig at komme fysisk på plads i de nye lokaler og blive samlet som afdeling, kan virke stærkt motiverende på medarbejdernes engagement i fællesskabet. Omvendt kan man også forestille sig, at det styrkede fællesskab, der er skabt blandt nogle af medarbejderne i den tid afdelingen ikke har været samlet, vil virke hæmmende på deres engagement i det nye fællesskab. Hvorvidt udfaldet bliver det ene eller det andet, vil efter min opfattelse, bl.a. være afhængigt af i hvor høj grad medarbejderne også bliver "tvunget" til samarbejde på tværs af hele *Regnskab & Support*, eller hvorvidt de kan fortsætte deres samarbejde i de mindre grupper, afdelingen er opdelt i, uden større engagement i det store fællesskab. Dette har således også betydning for, om *Regnskab & Support* kommer til at virke som ét praksisfællesskab, eller udelukkende en afdeling bestående af en række mindre praksisfællesskaber.

Konklusion

Organisatoriske forandringer skaber ofte en del "røre" på en arbejdsplads. Baggrunden for forandringerne er normalt ønsket om større effektivitet, bedre service og i det hele taget bedre mulighed for at leve op til fremtidens krav. Nogle gange fokuseres der også på den kompetenceudvikling, der efterfølgende kan være nødvendig for at

¹⁸ Her refererer interviewpersonen til den fysiske placering i en gammel afdeling.

medarbejderne kan leve op til nye krav i fremtiden. Det er dog min oplevelse, at der meget sjældent fokuseres på, hvilke muligheder for læring selve forandringsprocessen egentlig danner grobund for hos medarbejderne. Det er dette spørgsmål jeg har søgt at belyse i dette speciale.

Læringsmulighederne i kraft af dannelsen af *Regnskab & Support*

Jeg har belyst læringsmulighederne gennem to perspektiver. Dels gennem Illeris og samarbejdspartneres model for læring i arbejdslivet, med særligt fokus på de læringsmuligheder, der skabes gennem forandringer i det teknisk-organisatoriske læringsmiljø. Dernæst har jeg belyst læringsmulighederne ved hjælp af Wengers teori om identitetsudvikling. Som nævnt tidligere ser jeg ikke de to teorier som adskilte – jeg betragter snarere det Illeris et al. kalder *det socialt-kulturelle læringsmiljø* som en del af Wengers begreber om *praksisfællesskaber* og *identitetsudvikling*.

Helt overordnet er det min konklusion, at de største muligheder for læring i forbindelse med dannelsen af *Regnskab & Support* findes gennem identitetsudvikling, som den forstås hos Wenger. Det er gennem opbygning af et eller flere praksisfællesskaber i den nye afdeling, og den identitetsudvikling dette kan føre med sig, jeg først og fremmest ser læringsmuligheder. Alene det, at alle kommunens regnskabsmedarbejdere nu samles i den samme afdeling, hvor de skal lære hinanden at kende, giver mulighed for møde mellem forskellige holdninger, meninger, erfaringer og kulturer, som i sig selv danner grobund for udvikling af identitet. Medarbejderne skal ganske vist fremover i vidt omfang løse de samme opgaver som hidtil, men de skal sammen finde ud af, hvordan de løser opgaverne bedst muligt. Meget tyder på, at en række hidtidige arbejdsgange måske i fremtiden ikke giver den store mening, og derfor bør forandres. Herudover sætter selve den organisatoriske struktur, hvor medarbejderne er den del af den samlet kommunal økonomistab, en helt anden ramme for udøvelsen af *fælles virksomhed* end mange af medarbejderne har været vant til tidligere, hvor de har været ansat i en fagforvaltning, og også har identificeret sig med forvaltningen. Etableringen af *Regnskab & Support* skaber således behov for forhandling af *fælles virksomhed* og *fælles repertoire* blandt medarbejderne.

Nye tilhørsforhold og indførelsen af kunde-leverandørforholdet fordrer hos medarbejderne en anden måde at se sig selv på i organisationen, og *fantasi* bidrager hertil, og dermed til identitetsudviklingen.

Også *indordning* spiller en rolle for identitetsudviklingen. I relation til interne forhold er der behov for at medarbejderne i *Regnskab & Support* indordner sig under eksempelvis procedurer aftalt i den samlede økonomistab. Udadtil spiller indordning en rolle i forhold

til kundernes krav. Det at medarbejderne indordner sig forskellige kunders skiftende krav bidrager ligeledes til identitetsudvikling. Mulighederne for læring gennem identitetsudvikling i kraft af etableringen af *Regnskab & Support* synes således rige.

Når jeg vurderer, at læring set som identitetsudvikling i højere grad danner grobund for læring end forandringerne i det teknisk-organisatoriske læringsmiljø skyldes det, at jeg ikke mener, at forandringerne her generelt er særligt store som følge af Projekt FOKUS. Medarbejderne skal i vidt omfang stadig løse de samme opgaver som hidtil, ligesom de også, i hvert fald på kort sigt, fortsat skal betjene de samme kunder som hidtil. Den største forandring heri ligger i, at det principielt er nyt, at der er tale om *kunder*. Disse var, for en lang række af medarbejderne, deres nærmeste ledere og kolleger i den gamle struktur. Det er dog bemærkelsesværdigt, at ingen af medarbejderne synes at tillægge indførelsen af kunde-leverandørforholdet særlig stor betydning.

De største forandringer i det teknisk-organisatoriske læringsmiljø synes at findes i det felt Illeris et al. kalder *social interaktion*. Særligt i den indledende fase, hvor medarbejderne "mødes" med deres forskellige baggrunde og erfaringer, der kan bringes i spil, er mulighederne for læring store. På lidt længere sigt, hvor mulighederne er til stede for, at medarbejderne også skal betjene andre kunder end de har været vant til, ligger der også læringsmuligheder gennem større indsigt - dels i andre økonomiske områder, men også gennem mødet med mennesker med andre baggrunde og måder at "se verden" på. Den intension der ligger i selve Projekt FOKUS om langt større samarbejde og koordinering mellem de forskellige stabe, med de muligheder der følger heraf for social interaktion, er ingen af medarbejderne dog optaget af, og det er usikkert i hvor stort omfang medarbejderne i *Regnskab & Support* bliver omfattet af dette samarbejde.

Af interviewene med medarbejderne fremgår det, at de hidtil har oplevet en rimeligt høj belastning i deres arbejde. Flere af medarbejderne giver udtryk for et konstant pres i hverdagen. Samtidig giver de også udtryk for en forhåbning om, at dette pres mindskes i den nye afdeling, hvor de i højere grad end hidtil får mulighed for også at hjælpe og aflaste hinanden. Heri ligger måske også en øget mulighed for læring, idet et større fysisk og psykisk overskud hos medarbejderne i hverdagen også skaber mere overskud til læring. Samtidig viser medarbejderne også, med deres indikationer om at hjælpe hinanden, tegn på gensidigt engagement.

Anvendelsen af Illeris et al.'s model for læring i arbejdslivet synes således at styrke min konklusion om, at det er i det sociale samspil de største muligheder ligger for læring i forbindelse med etableringen af *Regnskab & Support*.

Dermed ikke sagt, at der ikke ligger mange læringsmuligheder for medarbejderne i fremtiden, som understøttes af det teknisk-organisatoriske læringsmiljø – eksempelvis nye opgaver og større beføjelser. Disse muligheder er blot ikke til stede alene qua etableringen af *Regnskab & Support*. Det bør også i den forbindelse nævnes, at forandringer i læringsmiljøet også ville kunne medføre begrænsninger i mulighederne for læring – eksempelvis hvis medarbejderne får mere rutineprægede opgaver end tidligere, og indskrænkninger i forhold til tidligere beføjelser. Der er dog ikke noget i min undersøgelse, der tyder på, at det er i den retning kommende forandringer i det teknisk-organisatoriske læringsmiljø udvikler sig.

Det er meget interessant, at de påviste læringsmuligheder harmonerer ret dårligt med medarbejdernes forståelse af læring. De lægger stort set alle i højere grad vægt på det individuelle plan og på "faglighed" i forhold til læring. Det teknisk-organisatoriske læringsmiljø, og den psykodynamiske dimension spiller således en stor rolle i medarbejdernes læringsforståelse. Dermed er der en stor sandsynlighed for, at der i forbindelse med processen omkring etableringen af *Regnskab & Support* forekommer meget læring, som er skjult for medarbejderne.

Til gengæld synes denne læring ikke i så høj grad at være skjult for økonomichefen, da den læringsforståelse han giver udtryk for, synes at ligge tæt op ad Wengers læringsforståelse. Heri ligger dermed også muligheder for at gøre det sociale læringsaspekt mere synligt for medarbejderne.

Barrierer for læringen

Efter interview med økonomichefen og de fem medarbejdere fra *Regnskab & Support* har det været meget tydeligt, at medarbejdernes fysiske placering / den fysiske flytning har spillet en væsentlig rolle i forbindelse med læreprocessen. Det at medarbejderne har været placeret 4-5 forskellige steder på rådhuset og i omkringliggende bygninger, og at man først i november måned er blevet samlet, har haft en langt større betydning end eksempelvis det, at afdelingen formelt først skulle "virke" fra 1. september.

De læringsmuligheder, som etableringen af *Regnskab & Support* giver, synes i høj grad at have været hæmmet af medarbejdernes spredte placering. Denne barriere naturligvis kun eksisteret i en begrænset periode, og med flytningen i november måned, synes den således nedbrudt. Interessant er det så, om den udelukkende er nedbrudt "fysisk" eller om medarbejderne også har nedbrudt den mentalt.

På det individuelle plan er særligt den mekanisme Illeris et al. kalder *identitetsforsvar* interessant. Den stærke forankring medarbejderne har haft i deres hidtidige forvaltninger, har naturligvis også påvirket deres identitet og dermed deres forståelse af sig selv i organisationen. Medlemskabet af *Regnskab & Support* fordrer en anden forståelse af medarbejdernes tilhørsforhold og virke i organisationen, som på nogle områder kan konflikte med deres hidtidige forståelse. Er forsvaret af identitet i forhold til den gamle organisation stærkt, hæmmer det læreprocessen i den nye afdeling. En mulighed for at imødegå dette, er at være bevidst om forsvarsmekanismen, som dog oftest eksisterer og "arbejder" på det ubevidste plan.

Anvendt teori og metode

De anvendte teorier har tilsammen givet et godt indblik i de læringsmuligheder etableringen af en ny afdeling som *Regnskab & Support* giver medarbejderne. Det er min oplevelse, at kombinationen af Illeris et al.'s model for læring i arbejdslivet og Wengers teori om identitetsudvikling har været god, fordi den har kunnet bidrage med en belysning af et flersidet billede af læringsmulighederne, som både omfatter noget "fagligt", socialt og individuelt, uden at teorierne dermed er i modstrid med hinanden.

Jeg har i min fremstilling af teorierne beskrevet, hvordan jeg betragter Wengers forståelse af identitetsudvikling som en integreret del af Illeris et al.'s model. Dermed kunne man måske hævde, at anvendelsen af Wengers teori kunne være unødvendig. Det er dog min opfattelse, at den har givet en mulighed for en mere indgående forståelse af læring som en del af social praksis, end Illeris et al.'s socialt-kulturelle læringsmiljø giver mulighed for.

Interviewene har givet et godt grundlag for at belyse både den forudgående proces fra det tidspunkt hvor medarbejderne fik besked om, at de skulle være en del af den nye økonomistab frem til interviewtidspunktet i oktober måned, og medarbejdernes og økonomichefens forventninger til fremtiden. Det har givet gode muligheder for at vurdere de fremtidige læringsmuligheder. Den åbenhed og ærlighed jeg har oplevet fra såvel økonomichef som medarbejderne har medvirket til at styrke validiteten af interviewene, som jeg således ikke stiller spørgsmål ved. Interviewpersonerne har særligt bidraget med *egne* synspunkter og oplevelser, og dette styrker også troværdigheden. I de situationer hvor økonomichefen optræder som *informant* snarere en *repræsentant* har svarene været "forsigtige" og nuancerede, og det er således min vurdering, at dette heller ikke har negativ betydning for validiteten.

Mit ønske om tilsidesætte min egen forforståelse i forhold til interviewpersonerne, arbejdspladsen og Projekt FOKUS, og dermed opnå *fænomenologisk reduktion*, er lykkedes i et vist omfang, om end ikke 100 %. Det har ligeledes i enkelte situationer været vanskeligt for mig at se helt bort fra min egen rolle som udviklingskonsulent. Det har i enkelte tilfælde betydet, at der har været uddybende spørgsmål, jeg har undladt at stille, da jeg har ment, at jeg har kendt svaret, ligesom det i enkelte andre tilfælde også har medført, at jeg i interviewet er blevet grebet af min arbejdsmæssige interesse, og har stillet uddybende spørgsmål, som egentlig ikke har haft betydning for mit undersøgelsesfelt som forsker. Det er dog min vurdering, at dette ikke har medført væsentlige mangler eller "forstyrrelser" i interviewene, og jeg har dermed ikke betragtet det som et problem for min analyse.

Perspektivering

Jeg har flere gange i dette speciale anvendt udtrykket "skjult læring". Jeg antyder også hermed noget negativt. Men hvorfor er det et problem, at der findes læring på arbejdspladsen, som medarbejdere og ledere ikke er særligt opmærksomme på? Problemet ligger for mig i, at jeg mener, at vi dermed overser noget meget væsentlig, som har stor værdi, både for den enkelte medarbejder og for virksomheden som helhed.

Jeg har i dette speciale vist, at megen af den læring, som sker i samspillet mellem mennesker, ikke er i fokus, især hos medarbejderne. Det betyder også, at en del af det vi på arbejdspladserne normalt omtaler som "personlig udvikling" forbliver "usynligt" som læring. Der er sikkert mange gode grunde til at gøre "person udvikling" synligt, men jeg vil pege på ét forhold, som jeg mener, er væsentligt i den sammenhæng:

Meget tyder på, at vi lever i en verden, hvor forandringer ikke er en mulighed, men et vilkår. Skal medarbejderne kunne agere på en arbejdsplads, hvor forandringer er et vilkår, er det efter min opfattelse i høj grad de personlige og de sociale kompetencer, der skal styrkes.

Forandringsprojektet FOKUS, som beskrevet i dette speciale, har generelt, hos de administrative medarbejdere i Fredericia Kommune, vakt en del røre. Den seneste undersøgelse af medarbejdertilfredsheden viser, at medarbejderne på det administrative område ikke er særligt tilfredse, og der er bred enighed i organisationen om, at Projekt FOKUS er en medvirkende årsag hertil.

Hvis forandringer er et vilkår er det nødvendigt, at vi både som organisation og som medarbejdere bliver langt bedre til at håndtere forandringer og bruge dem positivt, ligesom det er nødvendigt, at vi i langt højere grad sætter de personlige og sociale kompetencer i fokus. Med de muligheder for læring, der er til stede på arbejdspladsen og i det daglige samspil med andre indenfor og på tværs af forskellige fællesskaber, overser vi således, efter min mening, noget vitalt, hvis vi tror at personlige og sociale kompetencer bedst udvikles på temadage, teambuildingkurser og andre kurser om "personlig udvikling". Dermed ikke sagt, at dette ikke har værdi – men ved at være bevidst om de læringsmuligheder, der er forbundet med social interaktion og praksisfællesskaber på arbejdspladsen, kan vi aktivt skabe læringsmiljøer, der understøtter identitetsudvikling og i højere grad ruste medarbejderne til at agere i en forandringsaggressiv verden.

Litteraturliste

Projektbeskrivelse, Projekt FOKUS, Fredericia Kommune, 2005

Indstilling fra projektgruppen vedr. Økonomistaben, Projekt FOKUS, Fredericia Kommune, 2005

Programmer fra temadage i Økonomistaben, Fredericia Kommune, marts 2006.

Illeris og samarbejdspartnere, *Læring i arbejdslivet (bind 5 i antologi fra Learning Lab Danmarks konsortium Workplace Learning)*, 2004, Roskilde, Roskilde Universitetsforlag

Wenger E., *Praksisfællesskaber*, 2004, København, Hans Reitzels Forlag

Lave J., Wenger E., *Situeret læring og andre tekster*, 2003, København, Hans Reitzels Forlag

Illeris K., *Læring – aktuel læringsteori i spændingsfeltet mellem Piaget, Freud og Marx*, 2003, Roskilde, Roskilde Universitetsforlag/Samfundslitteratur

Kvale, S., *Interview – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, 1997, København, Hans Reitzels Forlag

Rienecker L., Jørgensen. P.S., *Den gode opgave – opgaveskrivning på videregående uddannelser*, 2004, 2. udgave, Frederiksberg, Samfundslitteratur

Thuren T., *Videnskabsteori for begyndere*, 1992, København, Rosinante

Bilagsoversigt

Bilag 1: Organisationsplan – hidtidig og nuværende organisation i Fredericia Kommune

Bilag 2: Organisationsplan for Økonomi

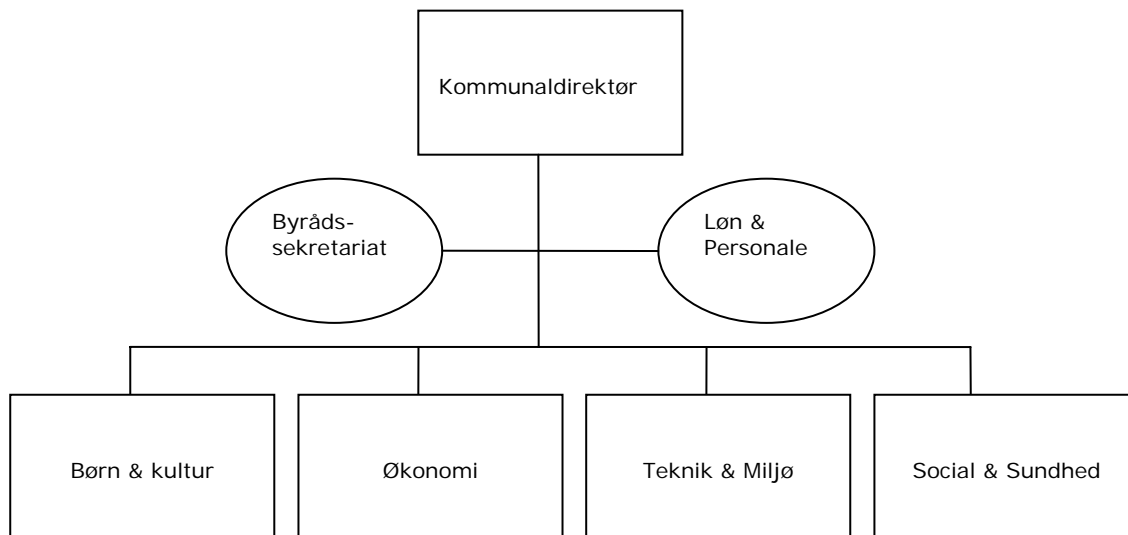
Bilag 3: Interviewguide for interview med økonomichef

Bilag 4: Interviewguide for interview med medarbejdere

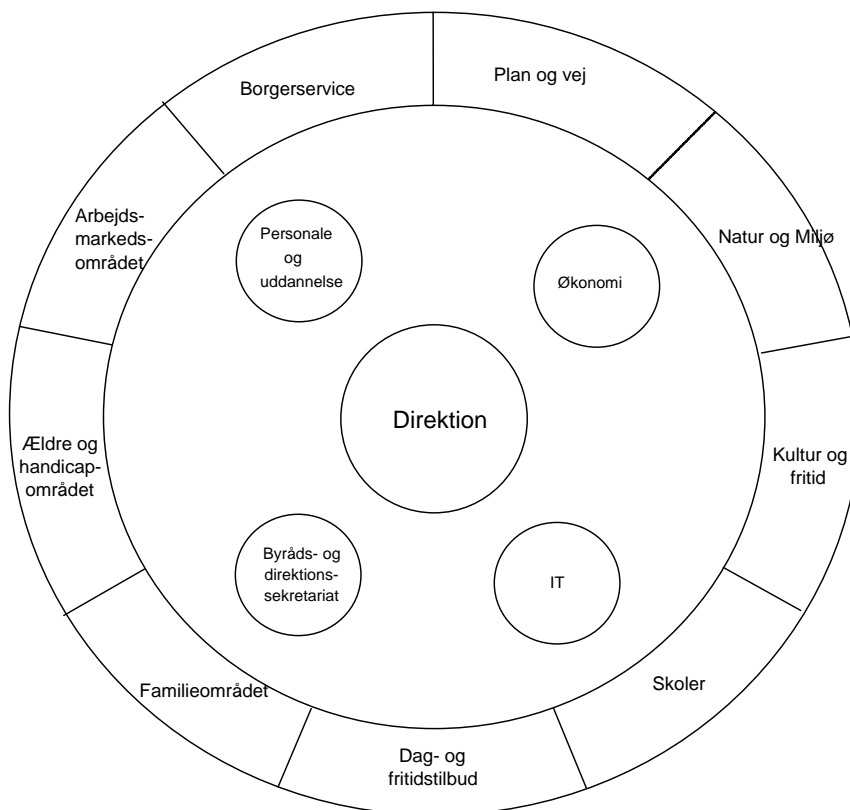
Bilag 5: Procesbeskrivelse

Bilag 1. Organisationsdiagram for hidtidig og ny organisation i Fredericia Kommune

Hidtidig struktur før Projekt FOKUS



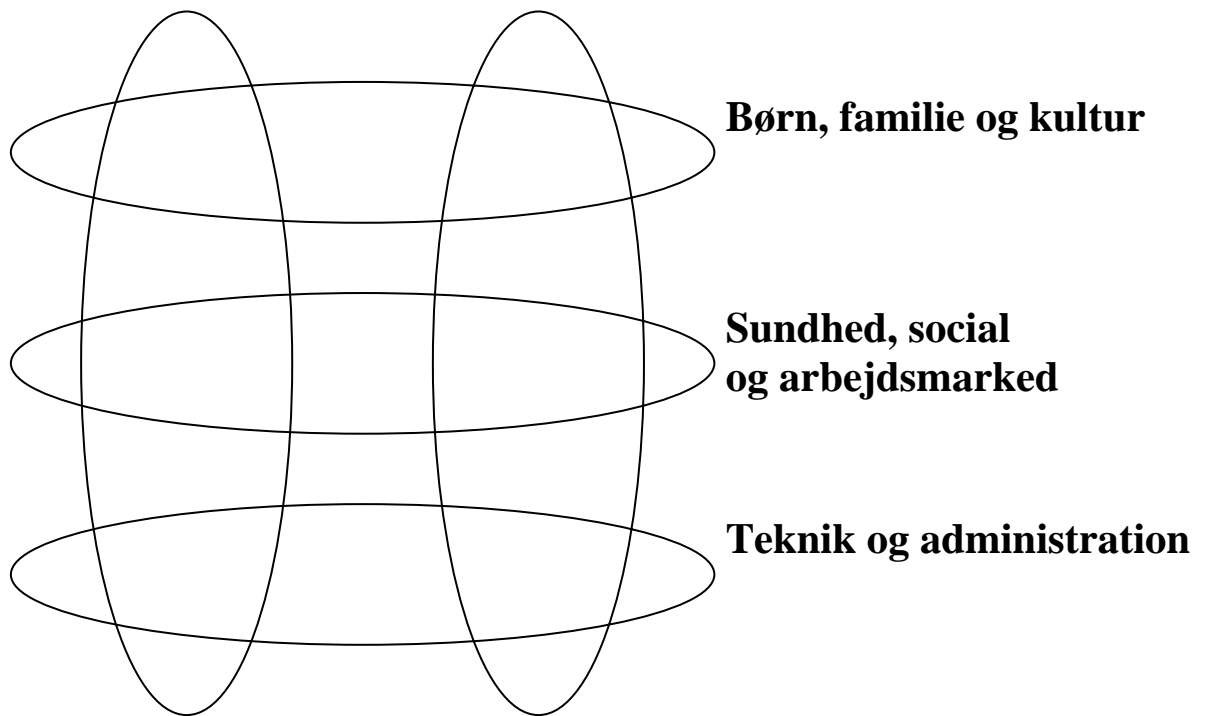
Ny struktur



Bilag 2. Organisationsdiagram for Økonomi

**Budget og
Analyse**

**Regnskab
og Support**



Bilag 3. Interviewguide til interview med økonomichef

Interviewguide – interview med budgetchef

Kan du fortælle lidt om, hvilke opgaver medarbejderne i Regnskab & Support løser? Skal løse i fremtiden?

Svarer det til de opgaver medarbejderne har løst tidligere eller er der nye opgaver? (får de evt. andre, flere eller færre opgaver?)

Hvilke krav stilles der til medarbejderne i den nye afdeling? Hvem stiller kravene – dig eller kunderne? Kender medarbejderne kravene? Hvordan har de fået dem præsenteret?

Hvilken betydning har det for medarbejderne, at der indføres et kunde-leverandørforhold?

Er medarbejdernes kompetencer blevet afdækket? Hvordan?

Kan medarbejderne umiddelbart honorere de krav der stilles?

Hvad skal de kunne for at leve op til kravene?

Hvad skal der til, for at medarbejderne kommer til at leve op til kravene?

Hvad er det medarbejderne skal lære, efter din opfattelse?

Hvilke overvejelser har du gjort dig, om hvordan de skal lære det der er behov for?

Er der tilrettelagt kurser, temadage, videreuddannelse??

Læring via "daglig praksis"?

Individuelt tilrettelagt?

Har den enkelte medarbejder indflydelse på, hvordan han eller hun bliver bedre?

Ændres arbejdsdeling i forhold til tidligere?

Får de andre beføjelser end dem de har haft tidligere?

- Indskrænkede eller udvidede?

Hvilke forventninger har du til medarbejdernes samarbejde?

- Indenfor økonomistaben
- Udenfor økonomistaben

Er det nyt i forhold til deres tidligere job?

Skal medarbejderne arbejde sammen med andre kolleger end hidtil?

- Indenfor staben?
- Udenfor staben?

Er svarene "ja": Hvilken betydning tror du det har for den enkelte, at han/hun skal arbejde sammen med nye kolleger, og evt. servicere andre kunder end hidtil? Har du oplevet situationer, der bekræfter dig i det?

Er svarene "nej": Hvilken betydning tror du det har for den enkelte, at han/hun skal arbejde sammen med de samme kolleger, og evt. servicere andre kunder end hidtil?

Er det tanken, at det skal ændres over tid, så de kommer til at servicere andre kunder?

En del af målsætningen ifølge indstillingen er, at medarbejderne skal tage ansvar for egen udvikling – hvad betyder det?

Har I gjort noget konkret i den forbindelse?
Følger I op på målsætningen?

Har du noget indtryk af, hvordan medarbejderne oplever det, at skulle samles i en ny afdeling?

Kan du huske, hvordan de reagerede da afdelingen blev dannet?

Har de haft indflydelse på, hvordan Økonomi som stab skulle organiseres?

Hvordan har de fået indflydelse? Har de givet deres meninger til kende?

Har de haft indflydelse på, hvilke opgaver de skulle løse i staben?

Har de haft indflydelse på, hvilke kunder de skal servicere?

"Bruger" medarbejderne dig?

Hvad henvender de sig om?

Er det alle medarbejdere der henvender sig?

Hvordan oplever du det?

Af indstillingen vedr. staben fremgår det, at det er vigtigt at alle medarbejdere oplever sig som "nye" – hvorfor er det vigtigt?

Hvordan tænker du, at man som tidligere ansat i Økonomi kan opleve sig selv om "ny" medarbejder i staben?

Har du gjort i den forbindelse? (særlige "aktiviteter")

Hvilken betydning oplever du, at det har haft indtil nu?

I arbejder i staben med at skabe et fælles værdisæt og en fælles kultur – hvad er formålet med dette?

Hvordan har I arbejdet med det?

Hvilken betydning oplever du, at det har for medarbejderne?

Kan du huske situationer, hvor du har tænkt, at her har værdi arbejdet haft en betydning? (eller "her har vi langt igen"?)

Hvornår har du selv lært mest? (eksempel på situationer?)

Hvornår oplever du at medarbejderne lærer mest?

Hvad betyder det for den udvikling afdelingen/medarbejderne skal igennem?

Er der en situation (eller flere) i forbindelse med dannelsen af afdelingen, hvor du oplevede, at her lærte I virkelig noget?

Kender medarbejderne dine synspunkter og holdninger til deres udvikling?

Hvordan har de fået kendskab til dem?

Hvordan har de reageret?

Hvad oplever du, at medarbejderne er optaget af lige nu? Hvad betyder det for dem, tror du?

Hvad betyder det for dig?

Hvad er du selv optaget af lige nu? Hvilken betydning har det for jer/jeres arbejde?

Bilag 4. Interviewguide til interview med medarbejder

Interviewguide – medarbejdere

Kan du fortælle noget om de opgaver du løser?

Hvordan ser din arbejdsdag ud? Hvad lavede du f.eks. i går? Er det udtryk for en "normal" arbejdsdag for dig?

Er din dag anderledes nu end den var før den nye afdeling blev dannet?

Kan du huske hvordan du reagerede, da du fik at vide at du skulle være en del af en ny stab?

Hvad tænker du om det nu?

Kan du fortælle om hvordan du har oplevet processen fra du fik at vide at du skulle i Økonomi og til nu? Hvad er der sket? Hvad har det betydet for dig?

Har du haft indflydelse på, hvad du gerne vil arbejde med i den nye afdeling? Hvordan?

Har du haft indflydelse på, hvordan staben skulle organiseres? Hvordan?

Hvad har det betydet for dig at have/eller ikke have indflydelse?

Opfatter du dig selv som ny medarbejder i Regnskab & Support?

Hvad betyder det for dig?

Oplever du, at alle opfatter sig som nye i afdelingen? Hvilken betydning synes du det har?

Hvad gør I for at opleve jer som en afdeling?

Vi skal jo alle arbejde med et kunde-leverandørforhold. Hvilke tanker gør du dig om det?

Synes du der er noget du mangler for at kunne leve op til det?

- Hvad?
- Hvad skal der til for at du kan blive bedre?

Gør du selv noget for at sikre at du kan blive bedre?

Får du nye/ændrede arbejdsopgaver i den nye afdeling i forhold til tidligere?

- Nye opgaver?
- Færre opgaver?
- Flere opgaver?

Hvad betyder det for dig?

Får du andre beføjelser i forhold til dit arbejde end dem du har haft tidligere?

- Er der beslutninger, som du selv kan træffe nu, som du ikke kunne tidligere?
- Eller modsat – er der beslutninger, som du selv kunne træffe tidligere, som du ikke kan nu?

Hvad betyder det for dig?

Hvordan oplever du samarbejdet?

- I afdelingen?
- Skal du arbejde sammen med andre kolleger end du har gjort hidtil?
- Udenfor afdelingen?

Er det nyt i forhold til dit tidligere job?

Hvad betyder det for dig? Tænker du, at du kan få noget ud af det?

Er der noget du/I allerede nu gør anderledes i forhold til tidligere?

I arbejder i staben med at skabe et fælles værdisæt og en fælles kultur – hvad tænker du om det?

Kan du give eksempler på, hvordan I har arbejdet med det?

Hvilken betydning har det for dig?

Har det ændret nogle holdninger hos dig i forhold til tidligere? Eksempler?

Hvem opfatter du lige nu som din nærmeste leder?

Kender du ledelsens holdning til jeres (medarbejdernes) behov for kompetenceudvikling?

Er der lagt planer for, hvordan I skal nå dertil?

Er der tilrettelagt kurser, temadage, videreuddannelse??

Har I talt om, om I kan lære noget af hinanden i dagligdagen?

Hvordan?

Kender din leder dine kompetencer?

Hvordan har han fået kendskab til dem?

Kan du give eksempler på, hvornår du selv har lært mest (generelt – ikke nødvendigvis i denne proces)?

- Hvad var det der gjorde at du synes at du lærte noget?

Kan du omvendt huske situationer hvor du tænkte, at det lærte du ikke så meget af?

Hvad tænker du, at du selv kan gøre for at blive bedre?

- Er det noget du taler med din leder om?
- Er det noget I har talt om i afdelingen?

Hvad glæder du dig mest til i forhold til den nye afdeling?

Er der noget der bekymrer dig? Hvad?

Hvad er du mest optaget af lige nu?

Hvordan påvirker det dig?

Hvad oplever du at din ledelse er mest optaget af lige nu?

Hvad betyder det for dig?

Bilag 5

Procesbeskrivelse

Idéen til dette speciale begyndte så småt at tage form i forsommeren 2006.

Selve udarbejdelsen af specialet har været en iterativ proces, hvor jeg flere gange er vendt tilbage til tidligere skrevne afsnit med henblik på at uddybe eller gøre afsnittet "skarpere".

Tilsvarende gør sig gældende for problemformuleringen, som jeg også af flere omgange har søgt at gøre mere tydelig. Den endelige problemformulering er således først faldet på plads i løbet af november måned. Jeg har dog hele tiden holdt fast i den oprindelige idé med mit speciale.

I august udarbejdede jeg en overordnet tidsplan for arbejdet med specialet, som stort set har været fulgt, og som har været kendt af vejleder. Dette har været en god hjælp for mig selv til at holde fokus på ret stramme tidsplan.

Tidsplanen har set således ud:

Aktivitet	Tidsplan
Indledning, problemformulering	Uge 35-37
Teori og metode	Uge 35- 39
Interviewguide	Uge 38-39
Afgrænsning og udvælgelse af interviewpersoner	Uge 38
Gennemførelse af interviews	Uge 40-41
Transskribering	Uge 40-42
Analyse	Uge 43-46
Konklusion og perspektivering + resumé	Uge 47-48
Korrektur og redigering	2-6. december
Trykning	7. december