

## Titelblad

Denne kandidatafhandling er udarbejdet på 10. semester i fagene organisationsteori og personaleadministration på Erhvervsjurauddannelsen under Det Samfundsvidenskabelige Fakultet ved Aalborg Universitet i perioden februar til maj 2008. Kandidatafhandlingen forsvares til en mundtlig eksamination i juni 2008.

Omdrejningspunktet vil være kompetenceudvikling i danske videns- og innovationsvirksomheder, som er under en konstant forandring i denne globaliserede verden.

Kandidatafhandlingen er udarbejdet af

---

Betina Andersen

## Forord

Forandring er noget danske virksomheder er nødt til at tage højde for, hvis de vil være blandt de bedste. Dette gælder såvel for produktionsvirksomheder som for videns- og innovationsvirksomheder, som især ønsker at deltage på det globale marked. Flere danske virksomheder går fra at være produktionsvirksomheder til at blive videns- og innovationsvirksomheder, hvor medarbejderne er virksomhedens vigtigste aktiv. Innovation er altafgørende for at være blandt de bedste konkurrencedygtige virksomheder, hvorfor kompetenceudvikling er vigtig at have i højsæde, da udbud og efterspørgsel hele tiden flytter sig, hvorfor virksomhederne skal sørge for at følge med i den rigtige retning.

Denne udvikling finder jeg spændende, hvor grunden til mit emnevalg – kompetenceudvikling, skal findes heri. Det har været en lærerig proces for mig at arbejde med kompetenceudvikling, og som kandidatafhandlingen endvidere viser – meget omfangsrig. Jeg har forsøgt, at udarbejde denne kandidat-afhandling, således denne kan benyttes som inspiration til de virksomheder der enten skal til at iværksætte eller videreudvikle en selvkørende kompetenceudvikling. Jeg ønsker at arbejde indenfor blandt andre dette felt i min karriere som erhvervsjurist, hvorfor jeg valgte at skrive herom for at uddybe min viden indenfor dette felt.

Systematic A/S valgte jeg at medtage som empiri, da jeg ingen dybdegående praktisk erfaring har med kompetenceudvikling, hvorfor jeg har valgt at eksemplificere teorien til praktisk tankegang. Jeg vil gerne rette en tak til HTM-chef, Janne M. Hallum for den tid hun har ydet over for mig og min kandidatafhandling ved den personlige samtale vi havde på Jobmessen i marts 2008, samt det telefoniske interview i maj 2008., hvor jeg erfarede nogle af deres udfordringer, som jeg ikke umiddelbart ville have kunne finde andetsteds.

Oprindeligt havde jeg medtaget LEGO A/S, hvor meningen var, at holde Systematic A/S og LEGO A/S op imod hinanden og belyse forskelle. Efterhånden som jeg kom længere ind i processen måtte jeg dog erkende, at det ville blive for omfangsrigt at have begge virksomheder med. Fra valget af LEGO A/S skal ses i lyset af, at jeg igennem længere tid havde sat mig ind i Systematic A/S og endvidere havde haft kontakt med dem på Jobmessen, hvorfor det lå mig nærmest at vælge dem frem for LEGO A/S.

Jeg vil gerne benytte lejligheden til at rette en tak til min vejleder, udviklingskonsulent og stress-coach, HD(O) Anna Marie Lauersen, som har assisteret mig i projektforløbet. Vejledningen kan karakteriseres som, at Anna Marie Lauersen satte nogle psykologiske *processer* i gang hos mig. Jeg er blevet udfordret i, at det var mine idéer, interesser og valg der skulle danne grundlag for indholdet, hvor troen på mig selv er blevet styrket. Efterfølgende er jeg godt tilfreds med resultatet, som jeg endda mener, er brugbart i den virkelige verden. Jeg har således ikke kun fået styrket mine faglige kompetencer men i lige så høj grad mine personlige kompetencer.

Desuden vil jeg gerne rette en stor tak til min mand Peter Paw og vores tre piger Freja Victoria, Cecilie Caroline og Sara Isabella for den støtte og tålmodighed de alle har vist mig. Deres støtte i form af arbejdsro, men i særdeleshed også igennem alle de krammer og smil de flittigt har uddelt, har bevirket, at jeg har kunnet arbejde koncentreret med min kandidat-afhandling og derudover fået energi igennem deres opmuntring og livlige tilstedeværelse.

Til sidst vil jeg rette en tak til personalet på Det Nordjyske Landsbibliotek, som har assisteret mig i litteratursøgningen og rekvireret materiale hjem til mig via fjernlån.

## Indholdsfortegnelse

1.	Indledning.....	7
2.	Human Ressource Management.....	10
2.1	Historik.....	10
2.2	HR's rolle.....	11
2.3	Moderne indpas i virksomheder.....	13
2.4	Opsummering.....	15
3.	Kompetenceudvikling.....	15
3.1	Definition.....	16
3.2	Konkurrenceparameter.....	18
3.3	Metode for kompetenceudvikling.....	19
3.4	Relationer og læringsbarrierer.....	21
3.5	Afdækning af kompetencegab.....	24
3.6	Tavs viden.....	25
3.7	Empowerment.....	25
3.8	Opsummering.....	26
4.	Virksomhedspræsentation.....	27
4.1	Systematic A/S.....	27
4.2	Opsummering.....	30
5.	Virksomhedsstrategi.....	31
5.1	Strategityper.....	31
5.1.1	Kompetencebaserede- og markedsorienterede strategi.....	32
5.1.2	Kompetencestrategi.....	32
5.1.3	Strategivalg.....	33
5.2	Strategiudvikling.....	34
5.3	Opsummering.....	35
6.	Fra strategisk planlægning til kompetenceudvikling.....	35
6.1	Strategisk planlægning.....	36
6.2	Virksomhedsområder og markeder.....	36
6.3	Ambitionsniveau.....	37
6.4	Kompetencebehov.....	37

6.4.1	Nuværende kompetencegab .....	38
6.4.2	Forventet kompetencegab .....	39
6.5	Kompetenceplan .....	40
6.5.1	Rekrutteringsbehov .....	40
6.5.2	Læringsbehov .....	41
6.5.3	Behov for forskningssamarbejde.....	43
6.6	Kompetenceudvikling .....	43
6.7	Opsummering .....	44
7.	Læringsmiljø .....	45
7.1	Definition .....	45
7.2	Udvikling af læringsmiljø .....	46
7.3	Opsummering .....	49
8.	Læringsbarrierer .....	49
8.1	Individuelle niveau .....	49
8.1.1	Læringsmotivation .....	50
8.1.2	Brugsmotivation .....	53
8.1.3	Tilbage melding – feedback .....	54
8.1.4	Praktisering.....	54
8.1.5	Tidsmangel .....	55
8.1.6	Modstand mod forandringer.....	56
8.1.7	Eksisterende kompetencer hindrer ny læring .....	57
8.1.8	Læringskapacitet .....	58
8.2	Gruppe og Teamniveau .....	59
8.2.1	Samspillet mellem ansatte .....	60
8.2.2	Gruppenormer .....	61
8.2.3	Gruppetænkning .....	62
8.2.4	Konflikter i grupper.....	66
8.3	Organisatorisk niveau.....	66
8.3.1	Jobudformning .....	67
8.3.2	Bureaukrati .....	68
8.3.3	Teknologi .....	69

8.3.4	Karrieresystem og belønning .....	69
8.3.5	Belønningssystem.....	69
8.3.6	Organisationskultur .....	72
8.3.7	Organisationsstrukturer .....	72
8.3.8	Tidsperspektiv .....	73
8.4	Opsummering .....	74
9.	Konklusion .....	74
10.	Summary .....	80
11.	Litteraturliste .....	82
11.1	Litteratur.....	82
11.2	Hæfter.....	82
11.3	Rapporter .....	83
11.4	Internetadresser .....	83
11.5	Artikler .....	83
11.6	Interviews .....	84
11.6.1	Personligt interview.....	84
11.6.2	Telefonisk interview.....	84
12.	Bilagsfortegnelse.....	85

## 1. Indledning

Danmark er verdensførende inden for IT-teknologi og medicinalindustri, netop fordi nogle danske virksomheder har formået at tilpasse sig efterspørgslen og tilmed være foran konkurrenterne. Her kan blandt andre nævnes Systematic Software Engineering A/S, i det følgende Systematic, LEGO A/S, Novo Nordisk A/S og Coloplast A/S. Foranstående virksomheder har det til fælles, at de er videns- og innovationsvirksomheder, som er opmærksomme på den globale forandring. De er i stand til at tilpasse sig efterspørgslen og være innovative og herved være forrest i konkurrencen.

Medarbejderne i videns- og innovationsvirksomheder må være ét af virksomhedens vigtigste aktiver, da det er deres viden der er afgørende for virksomhedens konkurrenceevne, hvorfor virksomhederne bør sørge for, at medarbejderne er *klædt på* til at opfylde virksomhedens strategi.

Omvendt er det vigtigt, at virksomheden udarbejder en realistisk strategi, som kan føres *ud i livet* og der samtidig er efterspørgsel på. Kompetenceudvikling af medarbejdere og ledere er derfor meget vigtig at forholde sig til, hvor vedligeholdelse og fornyelse efter min mening bør stemme overens med virksomhedens strategi. Virksomheder skal således være særlige opmærksomme på nuværende og fremtidige kompetencegab, for at sikre den optimale sammensætning af de menneskelige ressourcer.

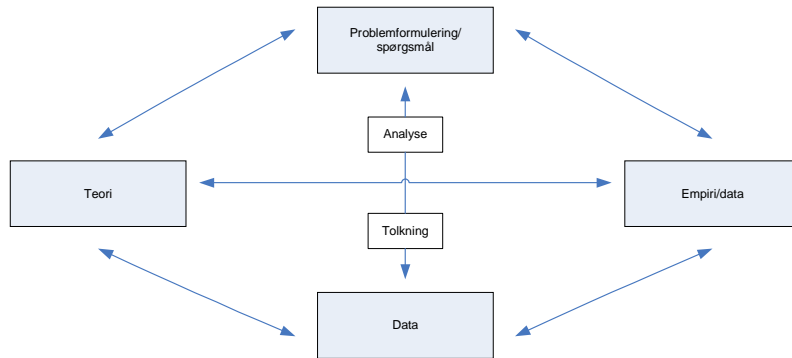
Læringsmiljøet i virksomheden er efter min egen erfaring nødvendigt at forholde sig til sammen med kompetenceudvikling, da jeg fra tidligere jobs har bemærket hvor stærk og *fastgroet* en virksomhedskultur kan være, hvor læringsbarrierer lever i bedste velgående. Ændringer, som kompetenceudvikling kan derfor være noget af en udfordring for såvel ledelsen som for medarbejdere, hvorfor der bør sættes fokus herpå.

Ovenstående udfordring vil være omdrejningspunktet i det følgende, hvor problemformuleringen lyder:

*Hvorledes skabes der sammenhæng mellem virksomhedsstrategi og kompetenceudvikling, samt hvilke læringsbarrierer der kan forekomme og hvordan disse reduceres eller hvis mulig elimineres?*

Nedenstående figur illustrerer metoden for løsning af problemformuleringen, hvor denne benyttes i det følgende.

Figur 1: Vidensproduktionsprocessens hovedelementer og arbejdsgang



Kilde: Andersen, 1999: *Den skinbarlige virkelighed*, side 30 – Enderud (1986)

Problemformuleringen er fundamentet, hvorefter der tilføjes teori og empiri, som munder ud i data. Processen indeholder analyse og tolkning af teorien og empirien, eftersom disse aspekter sættes op imod hinanden og efterfølgende søges problemformuleringen afklaret eller hvis ikke en afklaring er mulig – en nærmere afklaring af problemfeltet.

Forskellige teoretikere vil blive anvendt, heriblandt den norske professor ved det norske Institut for strategi og ledelse Odd Nordhaug, den danske professor ved Københavns Universitet Henrik Holt Larsen. Lektor i teknologi- og kompetenceudvikling Anders Drejer og professor Jens Ove Riis, som er tilknyttet Center for Ledelse, Organisation og kompetence. Ydermere vil Marc Bulrens m.fl. blive inddraget samt en række artikler og stillingsopslag, for at få flere vinkler af kompetenceudvikling med i denne fremstilling.

Afhandlingen vil starte med en grundlæggende præsentation af Human Ressource Management, for at give en indsigt i, hvad dette består af, hvad virksomheder kan bruge det til og hvilke udfordringer HR-afdelingerne står overfor i dag. Derefter følger en teoretisk præsentation af forskellige modeller, hvor det anskueliggøres hvilke muligheder virksomhederne har, når de ønsker at sikre, at der er sammenhæng mellem kompetenceudvikling og virksomhedens strategi.



Nordhaugs figur *Fra strategisk planlægning til kompetanseudvikling* gennemarbejdes, men inde da, klarlægges strategityperne, den kompetencebaserede og den markedsorienterede strategi. Herunder anskueliggøres forskelle mellem typerne samt om strategierne er skarpt opdelt eller om virksomheder besidder en andel af hver strategitype. Efterfølgende belyses Drejer og Riis's kompetencestrategi, hvor det anskueliggøres, hvad virksomheden kan bruge denne til.

Systematic indgår som empiri, for at belyse hvordan sammenhængen mellem kompetenceudvikling og virksomhedsstrategi kan sikres, samtidig med, at der tages højde for læringsbarrierer. Nordhaugs figur, *Et rammeværk for kompetanse på tre niveauer*, illustrerer relationer mellem tre niveauer, hvor denne skal hjælpe med at klarlægge disse læringsbarrierer, samt hvilke konsekvenser disse kan give for resten af organisationen.

Teorien eksemplificeres ved inddragelse af Systematic, hvor denne er valgt ud fra, at denne er en dansk og verdensførende videns- og innovationsvirksomhed. Inddragelse af Systematic skal være med til at sikre en dybere forståelse for kompetenceudvikling, hvor den teoretiske fremstilling bliver omsat til praktisk tankegang, således de forskellige teorier samt deres modeller bliver sat op imod virksomhedernes faktiske adfærd. Anskaffelse af oplysninger om Systematic er hentet fra deres hjemmeside [www.systematic.dk](http://www.systematic.dk), artikler fra forskellige medier og igennem personlig kontakt, hvor jeg har talt med Janne M. Hallum, der er Human Talent Manager-chef i Systematic. Samtalerne har foregået personligt på Jobmessen i Gigantium i marts 2008 og ved et telefonisk interview i maj 2008.

Afhandlingen vil naturligvis bære præg af de valgte teoretikers syn på, hvordan virksomheder bør agere over for kompetenceudvikling og hvilke opgaver, herunder problemer, dette kan medføre. Teoretikernes syn vil blive holdt op imod hinanden og ved inddragelse af empiri fra Systematic, vil jeg forsøge at frembringe et mere nuanceret billede af hvordan virkeligheden kan se ud, hvilke problemer der reelt kan opstå, samt hvordan virksomheder efter min mening bør forholde sig hertil. Det skal dog tilføjes, at Systematic kun er medtaget for at eksemplificere teorien til praktisk tankegang, hvor der ikke arbejdes på en løsning af hvordan Systematic skal arbejde med kompetenceudvikling, men hvor løsningen er mere generel rettet mod, hvordan jeg mener videns- og innovationsvirksomheder bør arbejde med kompetenceudvikling.

## 2. Human Ressource Management

Human Ressource Management, kaldet HR i det følgende, idet dette er den daglige tale herfor, er et relativt nyt begreb. Dette er dog alligevel ikke helt sandt, da begrebet i realiteten har eksisteret i mange årtier, hvor det først kom rigtig *frem i lyset* i 1990'erne. Nedenfor præsenteres HR, hvor historien herom indgår, for at give en forståelse for hvad HR indeholder, hvilken udvikling den har været igennem samt hvilke bidrag HR kan give virksomheder i dag.

### 2.1 Historik

Personaleledelse var et nyt begreb i 1940'erne, men der skulle gå en årrække før virksomhederne rigtig tog det til sig. Det var først i 1980'erne at flere af de større virksomheder fik en personaleadministration og disse blev udformet som stabsfunktioner, således alt personaleledelse var centraliseret hertil. Fordelen var, at arbejdet med personaleledelse og økonomistyringen kunne standardiseres. Ydermere kunne topledelsen bruge personalestaben som rådgivende instans, hvor personalestaben kunne bidrage med analyser til den strategiske planlægning. Ulemperne vejede dog tungt, eftersom afstanden mellem personalestaben og medarbejderne var for stor, hvor det kunne være svært for personalestaben at *nå ud* til de operative niveauer<sup>1</sup>.

Det blev almindeligt, at personalestaben blev splittet op i henholdsvis personaleadministration og personaleudvikling, da der var tale om to vidt forskellige områder, hvor en separation ville øge gevinsten for at opnå gode resultater ved at specialisere stabene i hver deres retning. Erfaring viste, at det var nødvendigt at decentralisere personalestabene ud i linieorganisationerne, således medarbejderne *kom tættere på*. Dette bevirkede, at ledere på alle niveauer fik mere personaleansvar end de tidligere havde været vandt til<sup>2</sup>. Omorganiseringen af personaleledelse betød, at kommunikationen mellem disse parter kunne foregå nemt og funktionelt.

Ydermere udviklede personaleadministrationen sig med nye opgaver, hvor eksempelvis medarbejderudviklingssamtaler, i det følgende MUS, kompetenceudvikling, karriereplanlægning og ledervurdering kom til. Personaleadministrationen fik herved et nyt indhold og mere ansvar, hvor dette indebar, at det var nødvendigt at ændre den daværende tankegang omkring personaleadmi-

---

<sup>1</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 17-18.

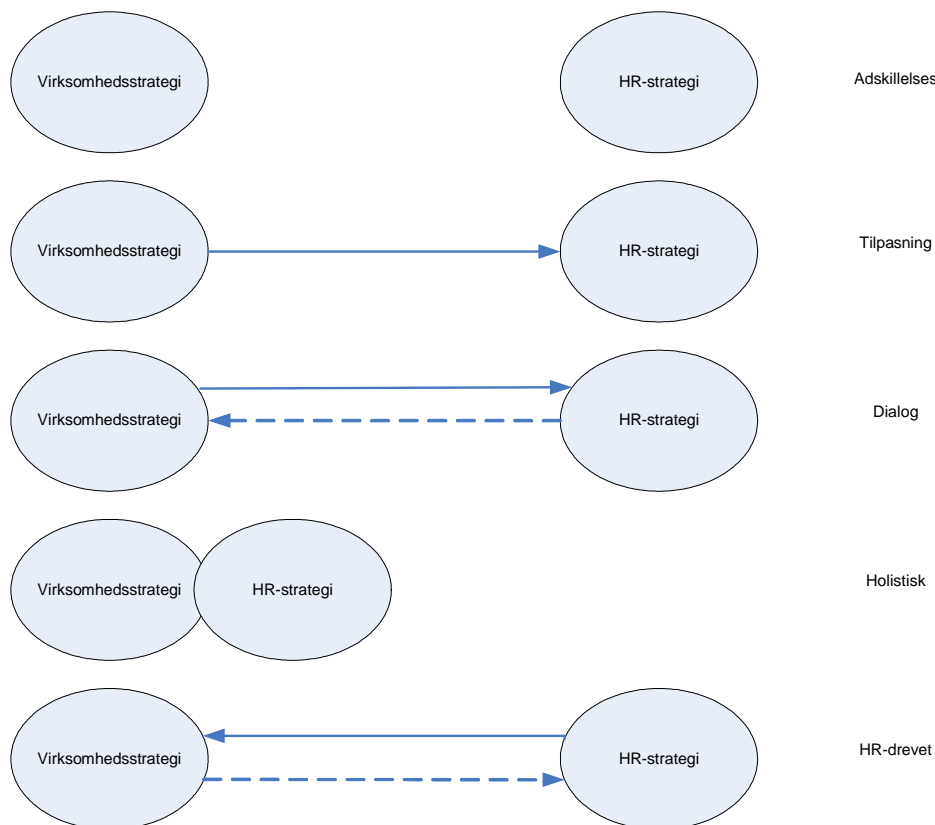
<sup>2</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, s. 18.

nistration. Den nye tankegang resulterede i, at der lige pludseligt blev tale om HRM, som betyder Human Ressource Management og på dansk – ledelse af menneskelige ressourcer. Virksomhederne ændrede fokus fra kun at kigge på produkter, salg og medarbejders placering, til at rette blikket mod medarbejdernes kompetencer, som mange virksomheder begyndte at kalde for den *menneskelige kapital*. Dette hænger sammen med, at mange virksomheder i de sidste årtier er gået fra at være produktionsvirksomheder til at være videns- og nogle endda også innovationsvirksomheder, hvor det er medarbejderne der besidder virksomhedens vigtigste aktiv – deres viden<sup>3</sup>.

## 2.2 HR's rolle

Der findes flere muligheder for en virksomhed at inddrage HR, hvor nedenstående figur fra Torrington og Hall viser fem relationer mellem virksomhedsstrategi og HR-strategi.

Figur 2: Mulige relationer mellem virksomhedsstrategi og HR-strategi



Kilde: Holt Larsen, 2006: *License to work*, side 49 – Torrington og Hall figur

<sup>3</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 15.

Den første strategi *adskillelse* viser, at HR-strategien er sideløbende med virksomhedsstrategien og har ingen forbindelse med hinanden, hvor der herved er tale om to forskellige strategier der ingen relationer har. Den næste strategi *tilpasning* fungerer således, at virksomhedsstrategien påvirker HR-strategien, således HR-strategien udarbejdes på grundlag af virksomhedens strategi. Den følgende strategi *dialog* minder om foranstående strategi, men her har HR-afdelingen mulighed for forslag til virksomhedsstrategien, men det er stadig virksomhedsstrategien som er styrende. Derimod viser den næste strategi *holistisk*, at Virksomhedsstrategien og HR-strategien er sammensmeltet, som bevirker, at begge strategier er udformet i samarbejde med hinanden. Den sidste strategi *HR-drevet* viser, at det udelukkende er HR-afdelingen der styrer virksomhedsstrategien. Ledelsen har dog mulighed for at komme med forslag til virksomhedsstrategien.

Ovennævnte figur viser, at virksomheder har forskellige muligheder for at vælge hvor stor en rolle HR skal spille i virksomhedens strategi. I de store danske videns- og innovationsvirksomheder er der en tendens til, at det er den holistiske eller HR-drevet strategi der anvendes<sup>4</sup>. Dette skal ses i lyset af, at de menneskelige ressourcer netop er deres vigtigste kapital, hvorfor det efter deres opfattelse, som jeg er enig i, ikke kun er en god idé men også nødvendigt at inddrage HR-afdelingen, da denne besidder en viden om de menneskelige ressourcer, som vil være gavnlig for topledelsen at have kendskab til.

Det er omkostningsfuldt at have en HR-afdeling og især hvis denne varetager et bredt udbud af HR-værktøjer, som eksempelvis rekruttering, karriereplanlægning, kompetenceudvikling, belønningssystemer mv.. Dette kan være en grund til, hvorfor mange mindre virksomheder enten ikke har en HR-afdeling eller også har de en lille afdeling som varetager enkelte HR-funktioner som for eksempel ansættelses- og lønområder, fordi der ikke umiddelbart er ressourcer til en større afdeling.

Nordhaug gør opmærksom på, at der er en tendens til, at virksomhederne prioriterer HR-afdelinger lavt, hvor der ved økonomisk tilbagegang er HR-afdelingerne der først mærker til krisen. Nordhaug begrundes dette med, at HR ofte har en svag magtposition over for ledere af andre

---

<sup>4</sup> [www.systematic.dk](http://www.systematic.dk), [www.lego.com](http://www.lego.com), [www.novonordisk.com](http://www.novonordisk.com), [www.coloplast.dk](http://www.coloplast.dk), [www.ey.com](http://www.ey.com), [www.sparnord.dk](http://www.sparnord.dk) m.fl.

organisatoriske afdelinger, hvorfor HR har svært ved at blive prioriteret højt. Løsning heraf er ifølge Nordhaug, at topledelsen engagerer sig i HR-afdelingerne og tildeler flere ressourcer<sup>5</sup>. På denne måde har HR-afdelingen bedre mulighed for at få implementeret HR i virksomheden, da topledelsen *står bag dem* og giver opbakning herom, men i virkelighedens verden, tror jeg det er svært at se HR som en investering og ikke som en omkostning hvis virksomheden er i økonomisk krise og de ikke besidder en succesfuld HR-afdeling i forvejen.

### **2.3 Moderne indpas i virksomheder**

HR-afdelinger er i stor fremmarch. Jeg talte med flere virksomheder, som deltog på Jobmessen i Gigantium afholdt af Karrieredagene, d. 4. marts 2008, hvor de alle tydeliggjorde hvilken vigtig rolle HR spiller i deres virksomhed. Virksomhederne er klar over, at Danmark går fra at være et industrisamfund til et videnssamfund, hvor det er medarbejdernes viden der *bærer* virksomheden frem. Videnstunge virksomheder og vidensledelse har stor aktualitet i dag, hvor denne udvikling stiller nye krav til ledelsesformer, herunder blandt andre *empowerment*. Komplexiteten i henhold til samspil mellem mennesker indbyrdes, på tværs af afdelinger og imellem dem, samt teknologi er svært at beskrive og herved analysere, da nogle kompetencer ofte er en ubevidst kunnen, der ikke kan sættes ord på<sup>6</sup>. Den ubevidste kunnen, også kaldet *tavs viden* samt empowerment anskueliggøres længere nedenfor.

HR-afdelingernes udfordring i dag er blandt andet, at kunne sætte ord på den *tavse viden* og kategorisere de forskellige kompetencer der reelt er at finde i virksomheden, således det er muligt for blandt andre ledelsen at se, hvilke kompetencer der eksisterer samt hvilke der mangler. Nedenstående figur 5 *Kompetanseanalyse og kompetansegap* kan være behjælpelig hermed.

RUFA-modellen er relevant at have i tankerne når der arbejdes med kompetenceudvikling, hvor denne står for *rekruttering, udvikling, fastholdelse og afvikling*. HR-afdelingerne skal være opmærksomme på nødvendigheden for rekruttering af nye medarbejdere samt udvikling af eksisterende medarbejdere, således virksomheden står stærkt i konkurrencen med de rette medarbejdere, som besidder de kompetencer virksomheden har brug for. Fastholdelse af medarbejdere er for tiden yderst vigtig at arbejde med, eftersom der hersker en stærk konkurrence om kvalificeret ar-

---

<sup>5</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, s. 43-44.

<sup>6</sup> Drejer m.fl., *Kompetencestrategi*, side 51.

bejdskraft blandt andet på grund af den lave arbejdsløshed, som er faldet fra 6,1 % i januar 2004 til 2,1 % januar 2008<sup>7</sup>. Afvikling af medarbejdere er naturlig afgang på grund af pension eller afskedigelse af medarbejdere. Dette behandles ikke yderligere i det følgende.

Den lave arbejdsløshed bevirker, at det er medarbejdernes marked, hvor de har et stort udbud af jobs at vælge imellem, og derudover skal virksomhederne gøre en ekstra indsats for at fastholde medarbejdere, i form af eksempelvis oplevelsesrige julefrokoster, shoppingture til udlandet og julegaver der er målrettede til medarbejdernes livsstil<sup>8</sup>. Virksomhederne skal således gøre en ekstra indsats for at tiltrække og fastholde medarbejdere. Begrundelsen herfor mener jeg skal findes i, at medarbejderne er mere jobmæssigt sikrede i dag end dengang hvor der var flere ansøgere om stillingerne. Derudover besidder de enkelte medarbejdere en viden, hvor der i tilfælde af, at denne person forlader virksomheden, kan være svært at finde en erstatning for.

Denne udvikling er vigtig at forholde sig til, hvor HR-afdelinger her kan være med til at tiltrække, udvikle og fastholde medarbejdere, idet denne har medarbejderne i fokus. Ved en holistisk eller HR-drevet HR-afdeling er det både medarbejdernes og virksomhedens interesser der varetages. Den enkelte medarbejder har mulighed for at udvikle sig, hvor HR-afdelingen kan være med til at medarbejderen føler sig værdsat igennem eksempelvis MUS, karriereplanlægning og belønningssystem, hvor der bliver lyttet til de enkeltes ønsker, som HR-afdelingen prøver at forene med virksomhedens behov. Dette mener jeg er med til at skabe samhørighed mellem medarbejderne og virksomheden, som er vigtig at kunne for at medarbejderen får mulighed for blandt andet at føle sig værdsat og samtidig få en vis indflydelse på sin placering i organisationen. HR-afdelingerne bliver herved udfordret med henhold til, at vise hvor stærk og handlekraftig den er med hensyn til indflydelse i topledelsen, således kompetenceudvikling bliver et samarbejde mellem topledelsen og HR-afdelingen.

HR-afdelingens udfordring består endvidere i, at sikre virksomhedens ledige stillinger besættes med de rette kompetente medarbejdere. American Society for Training and Development – i det følgende ASTD, er en organisation, der arbejder med HR-leders og HR-konsulenters rolle i virk-

---

<sup>7</sup> Se bilag 1 – Danmarks statistikbank.

<sup>8</sup> <http://www.a.o.dk/Default.aspx?TabID=447&newsType=ArticleView&articleId=2410>

somhederne. Fokus er på *læring, udvikling og resultater*, hvor ASTD formidler værktøj, metoder og inspiration til uddannelses- og udviklingsaktiviteter, virksomhedsstrategi og bundlinieresultater. Det er vigtigt, at HR-afdelingen besidder de rette kompetencer, for at kunne være en effektiv afdeling, der skal være med til at sikre, at virksomheden har og udvikler de rette kompetencer<sup>9</sup>. HR-afdelingen bør efter min betragtning have indsigt i hele virksomheden, således deres kompetencer kan komme hele organisationen til gavn. Dette stiller krav til topledelsen, hvor blandt andet villighed til at give informationer, kommunikation og accept af HR-afdelingens tilstedeværelse ved strategibordet. Topledelsen skal hermed vænne sig til nye tider med nye trends.

## 2.4 Opsummering

En HR-afdeling kan defineres som et *videnscenter* for hvilke kompetencer virksomheden råder over. Dette er en kompetence virksomheden besidder, da denne udvikler kompetencer igennem sit arbejde med at iværksætte kompetenceudvikling. HR-afdelingen er *bindeleddet* mellem medarbejdere og ledelse, hvor der skabes sammenhæng mellem virksomhedsstrategi og kompetenceudvikling. Før denne sammenhæng kan skabes, er det efter min vurdering nørdvendigt, at relationen til topledelsen er efter den holistiske eller HR-drevet metode, således HR-afdelingen sidder med ved *strategibordet*. Jeg er enig med ASTD, at HR-afdelinger skal mestre at arbejde med læring, udvikling og resultater, da disse faktorer er nogle af de udfordringer mange virksomheder generelt står over for i dag – heriblandt videns- og innovationsvirksomheder. HR-afdelingens opgave bør efter min mening være, at etablere og udvikle en læringskultur i virksomheden som kan skabe resultater ud fra nytænkning og innovation.

## 3. Kompetenceudvikling

Kompetenceudvikling er et område, som de fleste, især store virksomheder, har fokus på og hele tiden prøver at forbedre og udvikle. For at kunne arbejde med dette begreb er det vigtigt, at have en forståelse for hvad kompetenceudvikling betyder, indeholder samt hvordan der arbejdes med den. Nedenfor defineres begrebet kompetenceudvikling, hvor Nordhaug, Holt Larsen samt Drejer og Riis inddrages til at bidrage med flere vinkler heraf.

---

<sup>9</sup> Tidens trend og HR's rolle, <http://www.civiloekonomerne.org/civil%C3%B8konom/2005%20-%20november.pdf> side 40-42.

### 3.1 Definition

Nordhaug definerer kompetenceudvikling, som alle de programmer og tiltag organisationen gennemfører, hvor målet er at udvikle de ansattes kundskaber, færdigheder og evner, samt den uformelle læring, som finder sted under selve arbejdet<sup>10</sup>.

Holt Larsen definerer kompetence som et resultat af en læringsproces<sup>11</sup>. Kompetenceudvikling er således den læringsproces, hvor den ansattes kundskaber og færdigheder øges, hvor personen bliver *god til det rigtige* og ikke blot rigtig god, som han mener hører under kvalifikationer<sup>12</sup>. Kompetenceudvikling for jeg således, at personens viden inden for et område bliver dybere og fortolkningen af den dybere viden tillægges personen. Viden omsættes til handling, hvor evnen og viljen til at bruge sin viden i konkrete ukendte situationer, hvor resultatet ikke er givet på forhånd fortæller om personen er kompetent eller ej, heraf *god til det rigtige*. Holt Larsen uddyber, at personen sagtens kan være velkvalificeret til at udføre arbejdet, men hvis den tilegnede viden ikke kan omsættes til handling på grund af eksempelvis virksomhedskulturen, hvad de ansatte må, har erfaring med at turde gøre, vil personen kunne betegnes som inkompetent, eftersom opgaven ikke bliver løst<sup>13</sup>. Holt Larsen nævner, efter min iagttagelse, en række læringsbarrierer – virksomhedskultur, regler og selvtillid. Han pointerer, at disse læringsbarrierer bevirker inkompetence medarbejdere, som resulterer i, at de opgaver, hvor kompetencerne mangler ikke kan løses. Dette problem belyses længere nedenfor under læringsbarrierer i afsnit 8.

Drejer og Riis definerer en kompetence, som et dynamisk samspil mellem fire elementer – *teknologi, medarbejdere, organisation og kultur*. Teknologien er de værktøjer, som medarbejderne benytter individuelt eller i samspil med hinanden, hvor organisationen refererer til de formelle ledelses- og styringssystemer og kulturen refererer til de uformelle værdier og holdninger<sup>14</sup>.

Ydermere mener Drejer og Riis, at organisatorisk læring og teknologisk udvikling bør være central for virksomhedens kompetenceudvikling<sup>15</sup>.

---

<sup>10</sup> Nordhaug, *LMR – Måltrettet personal- og kompetanseledelse*, side 160.

<sup>11</sup> Holt Larsen, *Licence to work*, side 224.

<sup>12</sup> Holt Larsen, *Licence to work*, side 108 og 230.

<sup>13</sup> Holt Larsen, *Licence to work*, side 228-229.

<sup>14</sup> Drejer m.fl., *Kompetencestrategi*, side 45.

<sup>15</sup> Drejer m.fl., *Kompetencestrategi*, side 201.



Drejer og Riis taler om tre kompetencetyper – *støtte-, komplementære- og kernekompetencer*, hvor de henviser til Hamel og Prahalad, som introducerede *core competence* – kernekompetence. Denne bygger videre på den liberalistiske økonom Adam Smiths forestilling om, at yderligere specialisering vil være vigtig for nationers rigdom. Kernekompetence er noget unikt for netop denne virksomhed og adskiller sig fra virksomhedens øvrige kompetencer, som enten er støtte- eller komplementære kompetencer<sup>16</sup>. En kernekompetencen er svær at efterligne, den kan anvendes på tværs af virksomhedens produktmarkedscombination og dens værdi *måles* hos kunden, hvor denne værdi giver en konkurrencemæssig fordel for virksomheden. Det er således ikke tilstrækkeligt, at virksomheden anser kompetencen for værende kernekompetence, hvis kunden ikke er enig heri, som vil være tilfældet, hvis den ikke har værdi for kunden.

Støttekompetencer er nødvendige, men ikke tilstrækkelige, for virksomhedens konkurrenceevne. Et eksempel herpå kan være et kvalitetsstyringssystem, som kan være nødvendigt før virksomheden kan komme i betragtning på nogle markeder. De komplementære kompetencer tilføjer kernekompetencen værdi, men den kan efterlignes. Et eksempel herpå kan være en stærk, men ikke unik distribution eller emballering af varer<sup>17</sup>. Nogle kernekompetencer vil med tiden blive til støttekompetencer, især hvis virksomheden ikke sørger for at udvikle kernekompetencen, således den forbliver svær at efterligne. Til sidst, men bestemt ikke mindst, taler Drejer og Riis om fokuskompetence, hvor denne er en kompetence, som udvikles i dag, for at gøre den til morgendagens kernekompetence<sup>18</sup>. Denne kompetence kan med fordel benyttes til at forsøge, at allerede eksisterende kernekompetencer ikke udvikler sig til støttekompetencer men forbliver unikke.

Nordhaug, Holt Larsen, Drejer og Riis er enige i, at organisationen og kulturen har stor indvirkning på kompetenceudvikling, men Drejer og Riis fortsætter med, at den teknologiske udvikling ligeledes har stor indflydelse på kompetenceudvikling. Fokuskompetencen kommer endvidere ind i billedet, således virksomheden hele tiden ser fremtiden i øjnene og sørger for at gå i den mest gunstige retning. Holt Larsen *god til det rigtige*, er efter min vurdering vigtig at tage med i

---

<sup>16</sup> Drejer m.fl., *Kompetencestrategi*, side 36.

<sup>17</sup> Drejer m.fl., *Kompetencestrategi*, side 36-37.

<sup>18</sup> Drejer m.fl., *Kompetencestrategi*, side 202. og <http://www.business.aau.dk/ha/Organisation/8sem/2008/2April-%20strategisk%20kompetenceudvikling.pdf>

betragtning når der arbejdes med kompetenceudvikling, hvor jeg er enig med Holt Larsen i, at mennesket skal kunne omsætte viden til handling, da opgaverne ellers ikke vil blive løst.

### **3.2 Konkurrenceparameter**

Kompetenceudvikling er ikke kun vigtig at tage hånd om for at sikre, at virksomheder kan følge med i konkurrencen i henhold til at være innovative og efterspurgt på markedet. Det er i lige så høj grad for at tiltrække og fastholde medarbejdere, idet det blandt andet er deres kompetencer der skal løfte opgaverne og udvikle virksomheden. Som overfor nævnt, er der for tiden knappe ressourcer på arbejdskraft og dette sætter yderligere krav til virksomheden, da de skal være dygtigere til at lede den menneskelige kapital, således alle ressourcer udnyttes, kompetencer udvikles samt arbejdskraften fastholdes<sup>19</sup>.

Medarbejdere i vidensvirksomheder lever af deres viden og er derfor nødt til at tage kompetenceudvikling alvorligt, da netop deres viden er yderst vigtig at holde ajour og udvikle. Det er således ikke kun virksomhederne der får gavn af kompetenceudvikling, idet medarbejderens markedsværdi tilmed øges i takt hermed. Drejer har udviklet et *dumhedsindeks*, som er et system, der skal indfange præcist, hvor meget dummere vi bliver, og hvordan vi kan gøre noget ved det. Han mener, at hvis medarbejdernes kompetencer ikke udvikles, så bliver man sandsynligvis 20 % dummere om året og for højt specialiserede medarbejdere er tallet helt oppe på 40 %<sup>20</sup>. Procenterne afhænger naturligvis af hvilken branche der er tale om, eftersom udviklingshastighederne er forskellige, men inden for videns- og innovationsvirksomheder vil tallet, ifølge Drejer, være oppe i dette niveau. Drejer tilføjer i en efterfølgende artikel:

*... ingeniører, der i dag beskæftiger sig med it; de bliver faktisk klogere hver eneste dag, men styresystemerne, programmeringsmåderne, brugerfladerne mister lynhurtigt deres relevans, fordi nye dukker op<sup>21</sup>.*

Jeg forstår citatet således, at IT-ingeniører bliver klogere, hvor det er IT-teknologien der bliver *dummere*, for at bruge Drejers ordvalg. Jeg udleder af artiklen, at Drejer hentyder, at IT-teknologien kan gå hen og blive en læringsbarriere for medarbejdernes kompetenceudvikling,

---

<sup>19</sup> Se bilag 2 – *Oplevelser fastholder medarbejdere*.

<sup>20</sup> Se bilag 3 – *Ingeniører 20 % dummere*.

<sup>21</sup> Se bilag 4 – *Hvor dum har man lov at være*.

hvis virksomhederne ikke er opmærksomme på at følge med i IT-teknologien. Denne iagttagelse vender jeg tilbage med under læringsbarrierer på det organisatoriske niveau, jf. afsnit 8.3.3.

Kompetenceudvikling er både fra virksomheders side, men i lige så høj grad også fra medarbejdernes side efter min opfattelse yderst vigtig at have fokus på. Dette signalerer Drejer og Riis ved, at kompetenceudvikling er vigtig at holde sig for øje, hvor de mener, at fokuskompetence er nødvendigt at arbejde med, således virksomheden hele tiden kigger fremad og sikrer, at kompetenceudviklingen matcher den teknologiske udvikling, jf. foranstående. Dette er jer enig i, da især videns- og innovationsvirksomheder kigger fremad for at være de første til at se forandringer, således kompetenceudvikling kan sættes i gang så tidligt som muligt for at blive klar til at imødegå de nye udfordringer som *horisonten* viser.

Kompetenceudvikling anser jeg som et kompliceret begreb ud fra især Drejer og Riises definition heraf, hvorfor jeg mener det er nødvendigt, at virksomheder udarbejder en metode for, hvordan kompetenceudvikling systematiseres og implementeres i organisationen, samt hvordan de enkelte ledere og medarbejdere skal forholde sig til den. Undladelse kan gøre det svært og måske endda umuligt for virksomhederne at være på forkant med at tilpasse kompetencerne, således de kan modstå nye udfordringer der måtte komme. Nordhaug har udarbejdet en udmærket metode for dette område, som jer har valgt at belyse nedenfor, for at vise hvordan virksomheder kan systematisere kompetenceudvikling og samtidig skabe sammenhæng til virksomhedens strategi.

### **3.3 Metode for kompetenceudvikling**

Nedenstående figur illustrerer, hvordan processen fra strategisk planlægning til kompetenceudvikling ideelt set kan se ud. Topledelsen skal udarbejde en strategi og derefter vælge hvilke forretningsområder og markeder der skal fokuseres på. Ambitionsniveauer besluttet i samarbejde med stab/liniefunktionen, hvor indtjening, vækst, markedsandele og kvalitet indgår. Herefter er det stab/linie funktionen der skal klarlægge hvilke kompetencebehov strategien kræver og herefter udfærdige en kompetenceplan. Denne kompetenceplan spredes ud i tre områder – rekrutteringsbehov, læringsbehov og behov for forsknings samarbejde, hvorefter kompetenceudvikling fremkommer.

Det kan diskuteres hvorvidt virksomhederne skal udfærdige en strategisk planlægning først eller om eksisterende kompetencer tilgodeses inden. Modellen er en idealmodel og som Nordhaug tilføjer, så har han taget forbehold for, at modellen ikke nødvendigvis kan følges slavisk, hvor strategisk planlægning og kompetenceudvikling i mange virksomheder er en løbende proces. Modellen giver et forenklet billede af, hvilke faktorer virksomheder skal være opmærksomme på, inden planlægningsprocessen iværksættes<sup>22</sup>. I dag arbejder mange virksomheder dynamisk for at kunne følge med konkurrence og udviklingen, hvor dette bevirker, at der hverken er tid eller ressourcer til at følge modellen, da dette vil tage alt for lang tid, fordi der skal tages hurtige beslutninger.

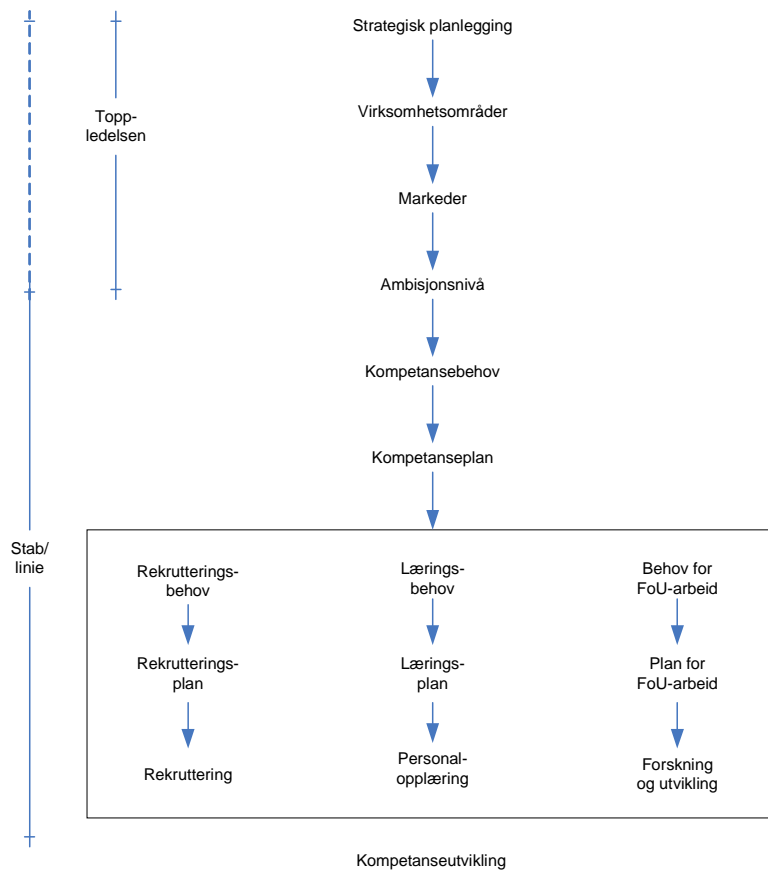
Modellen har jeg alligevel valgt at medtage, hvor dette skal ses i lyset af, at modellen illustrerer hvordan der *kan* skabes sammenhæng mellem virksomhedsstrategi og kompetenceudvikling. Jeg har valgt, at gennemgå modellen teoretisk med en praksis vinkel herpå, for at skabe en samlet forståelse herfor. I den virkelige verden vil man sandsynligvis gribe det anderledes an, hvor modellen vil blive brugt som inspirationskilde, men som jeg ser det, forudsætter det, at modellen er velkendt og forståelig.

Figuren bearbejdes i dybden, hvor praktiske eksempler fra Systematic tilføjes, hvor det herigenem vises hvilken strategi Systematic benytter sig af og i hvor høj grad de anvender begge strategityper og i givet fald hvor vægten lægges. Imellem hvert led vil der sandsynligvis fremkomme læringsbarrierer, da mennesker af natur er forskellige, hvor nogle som følge deraf vil være mere omstillingsparate og samarbejdsvillige end andre, som befinder sig godt i de trygge og vante omgivelser og ikke føler et behov for at udvikle sig. Læringsbarrierer vil derfor i en eller anden grad altid forekomme når ændringer, især i store virksomheder, iværksættes.

---

<sup>22</sup> Nordhaug, *LMR – Måltrettet personal- og kompetanseledelse*, side 37.

Figur 3: Fra strategisk planlegging til kompetanseutvikling



Kilde: Nordhaug, 2002: *LMR målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 36.

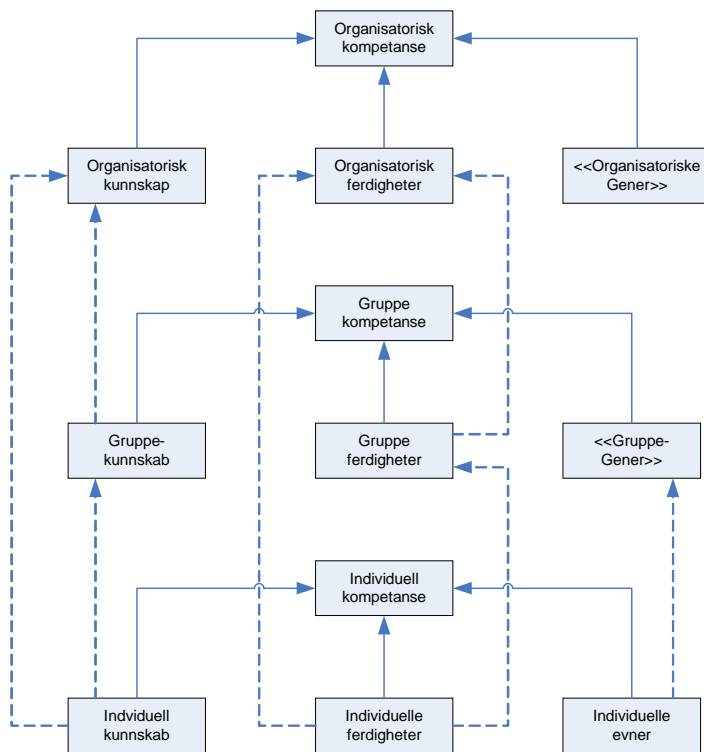
### 3.4 Relasjoner og læringsbarrierer

I det følgende anskueliggøres hvilke læringsbarrierer utviklingsprosesser kan medføre og hvilke tiltag der kan iværksættes for at hindre eller løse opståede barrierer. Eftersom barriererne er tilknyttede de enkelte prosesser fra strategisk planlægning til kompetenceudvikling er det nærliggende at kigge på, om der også kan forekomme læringsbarrierer kompetenceniveauerne imellem.

Ovenstående figur 3 suppleres derfor med nedenstående figur, som illustrerer tre niveauer af kompetencer - individuelle *kompetence*, *gruppekompetence* og *organisatorisk kompetence*. De har alle stor betydning, idet de indgår i et samspil med hinanden og berører hele organisationen. Jeg mener derfor ikke, at det er fyldestgørende kun at kigge på og løse læringsbarrierer under planlægningsfasen, hvor medarbejderne skal igennem følelsesmæssige og psykologiske prosesser for at blive klar til udviklingen. Det er i lige så høj grad viktig, at koncentrere sig om eventuelle

læringsbarrierer når kompetenceudviklingen iværksættes, da dette netop er et dynamisk samspil mellem mennesker, hvor der heri kan fremkomme andre og yderligere problemstillinger. Dette behandles nærmere længere nede under læringsbarrierer i afsnit 8.

Figur 4: Et rammeværk for kompetanse på tre niveauer



Kilde: Nordhaug, 1998: *Kompetansestyring i arbejdslivet*, side 89

Ovenstående figur viser, at alle kvalifikationer, kompetencer og evner har relationer ud i hele organisationen på kryds og tværs af hinanden. Figuren illustrerer, at kompetencer kan opdeles i tre niveauer og hvert niveau indeholder tre delelementer. Disse niveauer er henholdsvis personlig kompetence, gruppekompetence og organisatorisk kompetence.

Den individuelle kompetence indeholder medarbejderens kundskab, færdigheder og evner. Kundskab er de kvalifikationer personen opnår via studier og færdigheder er det personen opnår ved at arbejde med de kundskaber der er tilegnet, hvor *tavs viden* indgår heri, jf. længere nede. Evnerne er genetiske. Dette bevirker, at alle medarbejdere er forskellige, selvom de har de samme kundskaber og færdigheder, da de netop har hver deres evner. Gruppekompetence indbefatter

gruppekundskab, gruppefærdigheder og gruppegener. De individuelle kundskaber og evner afsmittes op i gruppekompetencen. Grupperne vil altid være heterogene, idet medarbejdernes individuelle evner altid vil være forskellige og uafhængige af om de besidder samme kvalifikationer og færdigheder. Organisatorisk kompetence er den øverste og herved mest komplekst, da organisatorisk kundskab, organisatoriske færdigheder og organisatoriske gener er berørte af alle de nedenstående kundskaber og færdigheder. Denne kompleksitet kommer især til udtryk hos de virksomheder der har arbejdsgrupper, da medarbejderne både påvirker den organisatoriske kompetence igennem deres individuelle egenskaber og igennem deres grupeegenskaber<sup>23</sup>.

Kompetente medarbejdere er derfor et vidt begreb, hvor virksomhederne skal ind at se på enkelte delelementer af personen og herefter vurdere om den samlede kompetence er det virksomheden søger eller i givet fald, hvilke tiltag der skal udøves således personen får de rette kompetencer til at besidde netop dén stilling som er i søgelyset. Virksomheder er derfor nødt til at få afklaret, hvilke kompetencer der skal bruges nu og her og hvilke der forventes at skulle bruges i fremtiden. Nedenfor illustreres afdækning af nuværende og fremtidige kompetencegab, som er af stor betydning for virksomheder at få afdækket, idet virksomhedsstrategien er afhængig af at have de rette kompetencer til at bakke op herom.

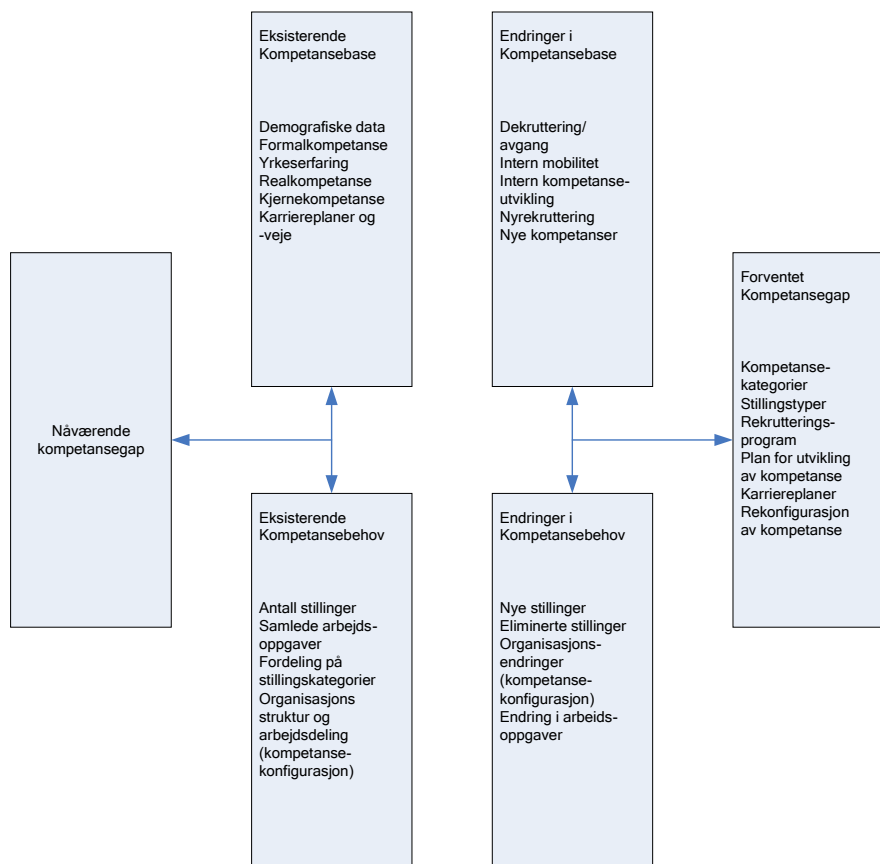
---

<sup>23</sup> Nordhaug: *Kompetansestyring i arbeidslivet*, side 87-91.

### 3.5 Afdækning af kompetencegab

Når virksomheden har afdækket hvilke kompetencer de har brug for, kan nedenstående figur være behjælpelig hermed, da denne går ind og afdækker nuværende og fremtidige kompetencebehov.

Figur 5: Kompetanseanalyse og kompetansegap



Kilde: Nordhaug, 2002: LMR, side 87

Nuværende kompetencegab udledes af den eksisterende kompetencedatabase og de eksisterende kompetencebehov, hvor de enkelte delelementer analyseres og systematiseres, således overblik herover frembringes. Det forventede kompetencegab synliggøres ved, at analysere ændringer i kompetencedatabasen og ændringer i kompetencebehov, hvor overblik herover kommer. Herefter har virksomheden et totalt overblik over hvilke kompetencer den besidder og hvilke der mangler nu og her samt hvilke kompetencer der forventes at blive brugt for i fremtiden. Kompetenceanalysen viser hvilke kompetencebehov der eksisterer, hvor der herefter skal udarbejdes en kompeten-



ceplan, hvor denne deles op i *rekrutteringsbehov*, *læringsbehov* og *behov for forskningssamarbejde*. Efterfølgende iværksættes kompetenceudviklingen.

### 3.6 Tavs viden

Tavs viden betyder en viden, som personen har opnået igennem sit arbejde, som kun videreføres til andre ved at demonstrere sin viden. Det er ikke muligt at forklare denne viden, eftersom der ikke kan sættes ord herpå<sup>24</sup>.

I de større danske virksomheder er kompetenceudvikling noget af det der bruges rigtig mange ressourcer på, og som GTS (Godkendt Teknologisk Service), som er en sammenslutning af rådgivningsvirksomheder inden for teknologi, siger, så er den tavse viden i mange tilfælde overset og undervurderet<sup>25</sup>. Der er dog kommet mere fokus på den tavse viden, eftersom virksomhederne er begyndt at bruge ekstra ressourcer på kompetenceudvikling, og her kommer den tavse viden til syne når for eksempel mentorordningerne bliver iværksat. Medarbejderen lærer både det faglige aspekt, men derudover også den praktiske del igennem hvordan mentoren udøver arbejdsopgaverne.

### 3.7 Empowerment

Udviklingen af *selvkørende teams*, hvor teammedlemmerne arbejder ud fra *frihed under ansvar* ofte inden for nogle fastlagte rammer. Medarbejderne har medansvar for opgaveløsning og er herved ofte meget engagerede og motiverede. Dette stiller krav til projektlederen, hvor resultatskabelse kan ske gennem motivation, uddelegering og *empowerment*<sup>26</sup>. Empowerment betyder, at projektlederen sætter teammedlemmerne i stand til at modvirke magt og afhængighed af andre, således de opnår selvstændighed og bliver beslutningsdygtige<sup>27</sup>. Dette forudsætter, at teamlederen, som ikke er leder som sådan, men er *udpeget* blandt de øvrige teammedlemmer til at lede teamet, besidder nogle personlige kompetencer, hvor det er muligt at afgive magt. Ydermere skal lederen, der er leder for teamet naturligvis også besidde de rette kompetencer, som blandt andet er magt-afgivelse. Lederen skal ikke arbejde ud fra det hierarkiske system, idet dette vil *bremse* teamets arbejde, hvis lederen skal konsulteres hver gang en beslutning skal træffes.

---

<sup>24</sup> Se bilag 5 – *Vi ved mere end vi tror*.

<sup>25</sup> Se bilag 5 – *Vi ved mere end vi tror*.

<sup>26</sup> Se bilag 6 – *Stillingsopslag IT-projektleder*.

<sup>27</sup> <http://www.leksikon.org/art.php?n=5018>

### 3.8 Opsummering

Før en virksomhed kan arbejde med kompetenceudvikling, mener jeg, at det må være en forudsætning, at begrebet er præciseret og forstået, således topledelse og HR-afdelingen sammen kan arbejde systematisk og målrettet med at forankre kompetenceudvikling i virksomheden. Jeg mener, at Drejes og Riises definition af kompetenceudvikling er den mest fyldestgørende, hvor det bør være denne virksomheder benytter når de skal udforme og iværksætte kompetenceudvikling. Holt Larsens pointe om, at medarbejderen skal være *god til det rigtige* er en fordel at være opmærksom på, da det er vigtigt at det ikke blot er kvalifikationer der bliver styrket, men kompetencerne, således opgaverne løses.

Nordhaugs model *Fra strategisk planlægning til kompetanseutvikling* suppleret med Nordhaugs *Kompetanseanalyse og kompetansegap* kan sammen med Nordhaugs model *Et rammeværk for kompetanse på tre niveauer* skabe et godt fundament til at arbejde med en *selvkørende kompetenceudvikling*. Foranstående modeller kan være med til at sikre en klarhed omkring hvordan virksomheden vil arbejde med kompetenceudvikling, som vil være en konkurrencemæssig fordel, da virksomheden er bevidstgjort herom og herudfra arbejde proaktivt med kompetenceudvikling.

Inden den endelige planlægning af kompetenceudvikling bør *den tavse viden* klarlægges og der bør tages stilling til, om lederne skal skabe selvstændige og beslutningsdygtige teams i form af blandt andet *empowerment*. Kompetenceudvikling bør efter min opfattelse systematiseres, således det fremgår klart og præcist, hvad det er virksomheden vil opnå med kompetenceudvikling.

Denne ledelsesform giver nogle ledelsesmæssige personlige udfordringer, da lederen ikke kun skal lede medarbejderne, men også kunne afgive magt i form af empowerment. Derudover skal lederen kunne lede medarbejdere der er *klogere* end sig selv, som kan være svært, idet det ligger dybt i os, at lederen er den klogeste og ved det hele. I dag forholder det sig lang fra sådan, hvor eksempelvis Systematic har højt specialiserede medarbejdere, hvor de har mulighed for at vælge en karriere som eksperter<sup>28</sup>. Lederen skal her lede nogle kompetencer, som denne ikke nødvendigvis selv besidder. Lederen skal ikke længere blot lede medarbejdere men selvkørende teams, som besidder en del af den magt, som lederen besad før i tiden.

---

<sup>28</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Job/Karriereveje.htm>

## 4. Virksomhedspræsentation

I det følgende præsenteres Systematic, hvorefter denne virksomhed vil blive benyttet til at eksemplificere teorien, som kommer længere nedenfor, således teorien omsættes til praksis.

Når der arbejdes med kompetenceudvikling er det en god idé at kigge på virksomhedens idé, mission, vision, målsætning og værdigrundlag, da disse skal indgå heri, idet disse faktorer er virksomhedens *rettesnor*, forstået på den måde, at disse fortæller hvad virksomheden står for og hvad den laver, som naturligvis skal indarbejdes i kompetenceudviklingen, således der skabes sammenhæng hermed.

Idéen er fundamentet for en virksomheds eksistens, da det er denne der fortæller, hvad virksomheden skal gå i gang med at producere eller hvilke varer eller tjenesteydelser virksomheden ønsker at beskæftige sig med. En idé skal helst følges op af en målsætning, således virksomheden har noget at arbejde frem efter. Idéen bliver inkorporeret i missionen, hvor denne fortæller hvorfor virksomheden eksisterer. Visionen fortæller, hvad virksomheden stræber efter at kunne gøre bedre inden for dets felt. Målsætningerne fortæller, hvad virksomheden vil nå inden for en bestemt tidsramme og værdigrundlaget fortæller hvilke værdier virksomheden sætter højt og arbejder efter<sup>29</sup>. Foranstående bringes som citater, hvor disse vil blive benyttet når kompetenceudvikling behandles i det følgende.

### 4.1 Systematic A/S

Systematic er en videns- og innovationsvirksomhed, der blev etableret i 1985 og har hovedsæde i Århus og afdelinger i USA, England og Finland. Systematic udbyder brugervenlige og fremtidssikrede IT-løsninger til forsvaret, sundhedssektoren, den finansielle sektor og den offentlige sektor. Grundlægger Michael Holm er den administrerende direktør, hvor han anser medarbejderne som virksomhedens talenter og ikke ressourcer<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> <http://www.ebst.dk/misionogvision>

<sup>30</sup> <http://www.sseusa.com/DK/Om+os/Nyheder/Rekord%C3%A5r+for+Systematic.htm>

Missionen er:

*Simplifying critical decision making*<sup>31</sup>.

Visionen er:

*A leading international company in delivering reliable and straightforward solutions to people who make critical decisions every day*<sup>32</sup>.

Målsætningen er:

*... forbedre kvaliteten, effektiviteten og forudsigeligheden i vores udviklingsprocesser ...*<sup>33</sup>

Værdierne er:

*Making af difference, people centric, freedom with responsibility, pervasive quality, cost concious and contributing to society*<sup>34</sup>.

Brand-values:

*Simplicity, trust, performance and forward-thinking*<sup>35</sup>.

Kernekompetencer:

*Ledelsesinformation, applikationsintegration og interoperabilitet*<sup>36</sup>.

Systematic ønsker at levere IT-systemer, som kan forenkle brugernes kritiske forretningsmæssige beslutninger, som de kommer ud for i deres arbejde. Ydermere tilstræbes det, at blive den ledende internationale virksomhed, som tegner fremtidens sikre og simple IT-værktøjer til personer, som tager kritiske beslutninger hver dag. Kundens behov sættes i centrum, hvor der fokuseres på løsninger der giver kunden *værdi*.

---

<sup>31</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Om+os/Vision+og+mission.htm>

<sup>32</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Om+os/Vision+og+mission.htm>

<sup>33</sup> Systematic's årsrapport side 30.

<sup>34</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Om+os/Værdier/>

<sup>35</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Om+os/Brand-values.htm>

<sup>36</sup> <http://www.systematic.dk/dk/om+os/>

Værdierne hos Systematic fortæller, at de vil gøre en forskel, skille sig ud fra mængden, have tillid til andre mennesker, gøre tingene rigtig på den *rigtige måde*, bruge ressourcerne fornuftigt samt bidrage til at styrke verdenen vi skal leve i fremover.

Systematic's tre kernekompetencer – *ledelsesinformation*, hvor denne er håndtering og behandling af store mængder komplekse data. *Applikationsintegration*, hvor integration af forskellige IT-systemer skal sikre, at brugeren oplever disse som ét sammenhængende system. *Interoperabilitet*, som er entydig informationsudveksling mellem forskellige IT-systemer<sup>37</sup>. Simplificering af noget kompleks kræver et godt overblik samt forståelse for de små finesser, hvor det kan blive nødvendigt, at denne kompleksitet systematiseres, hvor alle medarbejdere og ledere bliver involveret og får adgang hertil. Jeg mener, at dette kræver åbenhed i organisationen, hvor vidensdeling skal kunne ske på tværs af organisationen og projektgrupperne, blandt andet fordi Systematic ønsker, at udvikle et sammenhængende system for kunden.

Systematic udtaler, at medarbejderne er virksomhedens største aktiv med deres viden, erfaring og engagement<sup>38</sup>. Kompetenceudvikling af medarbejderne er derfor vigtig at tage højde for, således kompetencegab minimeres. Systematic taler ikke om human ressource management, men om human talent management, forkortet HTM i det følgende, hvor det er ledelse af de menneskelige talenter og ikke ressourcer, som der arbejdes med<sup>39</sup>. Systematic betragter mennesker som talenter og ikke som ressourcer, hvor de mener, at talenter udvikles, hvor ressourcer er noget der bruges. Systematic's ordvalg er helt bevidst, hvor de har stor fokus på de enkeltes talenter, hvor hver enkelt medarbejder og leder har stor indflydelse på, hvilke talenter de ønsker styrket<sup>40</sup>. Dette skal tages med forbehold, for kompetenceudviklingen skal ikke kun gavne medarbejderen eller lederen, men virksomheden skal efter min mening ligeledes kunne få nytte heraf. Det er omkostningsfuldt at udøve kompetenceudvikling samtidig med, at det kræver tid, hvor denne tid går ud over de øvrige arbejdsopgaver.

---

<sup>37</sup> <http://www.systematic.dk/dk/om+os/>

<sup>38</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Om+os/Job+i+Systematic/>

<sup>39</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Job/Vidensnetværk.htm>

<sup>40</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Job/Kompetenceudvikling.htm>

Organisationen er *flad* og der arbejdes meget med tværfaglige teams. På Jobmessen i Gigantium talte jeg med Janne M. Hallum, hvor hun fortalte om deres erfaringer med *selvkørende teams*, hvor *empowerment* bliver vægtet højt. Dette bekræftes i de stillingsopslag, som Systematic slår op, hvor eksempelvis en IT-projektleder skal skabe resultater igennem motivation, uddelegering og empowerment<sup>41</sup>.

Systematic tilstræber at udvikle eksisterende og nye markeder, således efterspørgslen stiger yderligere<sup>42</sup>. Systematic er meget opmærksomme på, at denne forandring sætter store krav til kompetenceudvikling af medarbejderne, men det er yderst vigtig at der også sker en lederudvikling, eftersom disse gerne skulle være rollemodeller. Systematic har udarbejdet en fyldestgørende kompetenceudviklingspolitik, hvor kompetenceudvikling er prioriteret højt<sup>43</sup>. En traditionel personalepolitik er meget beskeden hos Systematic og begrundelsen herfor skal findes i, at de ikke ønsker at fremstå som en bureaukratisk virksomhed, hvor medarbejdere slavisk skal følge en personalepolitik. Systematic ønsker at være så værdibaseret som muligt, hvor der er meget frihed. Det er dog, ifølge Janne M. Hallum, nødvendigt at have nogle områder som er topstyrede, for at undgå frustration og uro blandt medarbejdere og ledere. Topledelsen sætter rammer, men inden for disse er der *frihed under ansvar*<sup>44</sup>, som vægtes højt og er også en del af Systematic's værdisæt.

## 4.2 Opsummering

Systematic inddrages i min kandidatafhandling ud fra den betragtning, at jeg ønsker at belyse kompetenceudvikling i videns- og innovationsvirksomheder, hvor valget på Systematic lå mig nærmest, da jeg syntes det kunne være spændende at finde ud af, hvordan en dansk verdensførende videns- og innovationsvirksomhed arbejder med kompetenceudvikling. Empowerment er efter min iagttagelse blevet lidt af et *modefænomen*, hvor Systematic også er *hoppet med på vognen* og lægger stor vægt på dette i de selvstyrende tværfaglige teams. Dette er endnu en udfordring med henhold til kompetenceudviklingen, hvorfor dette fænomen falder naturligt ind i min kandidatafhandling.

---

<sup>41</sup> Se bilag 6 – *stillingsopslag IT-projektleder*.

<sup>42</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Om+os/Strategi.htm>

<sup>43</sup> Besøgte Systematic A/S's stand på Jobmessen i Gigantium, afholdt af Karrieredagene tirsdag, d. 4. marts 2008.

<sup>44</sup> Telefonisk interview med Systematic's HTM-chef Janne M. Hallum, tirsdag, d. 20. maj 2008.

Det har været indbringende at studere Systematic's hjemmeside og årsrapport, men mine interviews med HTM-chefen Janne M. Hallum har været rigtig gode. Hun har svaret dybdegående på mine spørgsmål, som jeg ikke umiddelbart ville have kunnet finde andetsteds, idet mange af spørgsmålene rettede sig mod de psykologiske forhold blandt medarbejderne og lederne. Disse oplysninger vil jeg benytte i det følgende når dette findes naturligt.

## 5. Virksomhedsstrategi

Det er vigtig for en virksomhed at have en strategi for, hvordan virksomheden vil agere, især hvis det er en virksomhed, der ønsker at være førende inde for sit felt, således konkurrencedygtigheden kommer i fokus og strategien stemmer overens med virksomhedens idé og målsætning.

Det kan diskuteres, hvorvidt en virksomhedsstrategi og målsætning er nødvendigt for at klare sig godt i konkurrencen, da der er mange virksomheder der ikke har en strategi eller målsætning men lever godt af virksomhedens idé, som muligvis ikke engang er nedskrevet. Dette kan eksempelvis være en mindre håndværkervirksomhed eller en enkeltmandsservicevirksomhed. I denne afhandling forudsættes der, at idé, vision, mission og målsætning er vigtig at forholde sig til ved udarbejdelsen af virksomhedsstrategien, eftersom afhandlingen har fokus på de store danske videns- og innovationsvirksomheder, som opererer på det globale marked, hvor der hersker hård konkurrence. Systematic er meget opmærksom herpå, men der er dog vigtig at kigge med kritiske øjne på, om det i realiteten også forholder sig således. Mange af oplysningerne kommer fra virksomhederne selv og disse vil muligvis være *farvede*, hvorfor dette stiller krav om, at der ses grundigt på, om oplysningerne stemmer overens med virkeligheden.

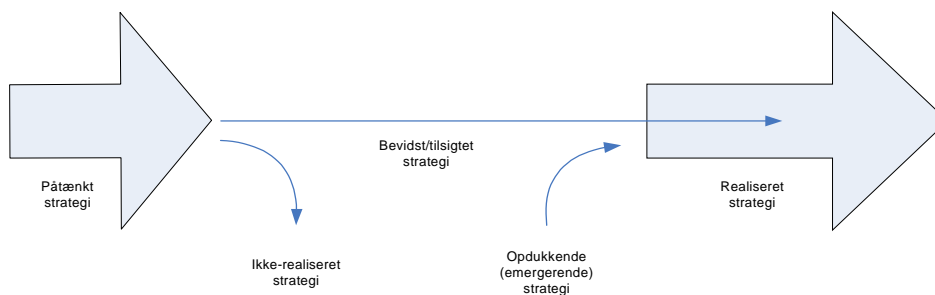
Der er to former for overordnede virksomhedsstrategi, hvor den ene er kompetencebaseret og den anden er markedsorienteret. Det kan også være en sammensmeltning af disse to strategier. Derudover kan virksomheden have en kompetencestrategi, som et *tillæg* til den overordnede strategi.

### 5.1 Strategityper

Nedenstående figur viser, at virksomheden påtænker en strategi og fører denne ud i livet, hvor der undervejs sker nogle ændringer, som bevirker, at der er nogle aspekter, som ikke bliver realiseret og derfor falder fra. Omvendt bliver der tilføjet emergerende strategi, hvor nye input bliver en del

af strategien og herved opnår virksomheden den realiserede strategi. Figuren viser, at den påtænkte strategi ikke, nødvendigvis, er den realiserede strategi, da strategiprocesen ofte vil medføre ændringer efter der er fremkommet nye idéer eller der er sket en forandring. Dette bevirker, at virksomheder er nødt til at ændre den påtænkte strategi, for at kunne opfylde deres målsætning<sup>45</sup>.

Figur 6: Mintzbergs strategityper



Kilde: Holt Larsen, 2006: *Licence to work*, side 53

### 5.1.1 Kompetencebaserede- og markedsorienterede strategi

Virksomheder har, som ovenfor nævnt, to strategier at vælge imellem når der skal udarbejdes en virksomhedsstrategi. Den kompetencebaserede strategi, hvor virksomheden kigger *ind ad* og udformer virksomhedsstrategien ud fra eksisterende kompetencer og den markedsorienterede strategi, hvor virksomheden kigger *ud ad*, for at se hvilken efterspørgsel der findes på markedet. En kombination af foranstående strategityper forekommer ofte, da virksomheder udformer en strategi, hvor eksisterende kompetencer anvendes samtidig med, at de *retter sig ind* efter efterspørgslen på markedet.

### 5.1.2 Kompetencestrategi

Drejer og Riis mener, at virksomheder skal arbejde med *kompetencestrategi*, som en del af den samlede strategi. kompetencestrategi kan ikke udgøre hele virksomhedens strategi, men kun som en del heraf, idet den ikke kan rumme hvad der foregår på markedet og heller ikke virksomhedens idégrundlag og mission. Den kan kun sætte fokus på det interne i virksomheden<sup>46</sup>.

<sup>45</sup> Holt Larsen, 2006: *Licence to work*, side 53 og Frode Bakka, 2004: *Organisationsteori*, side 273-274.

<sup>46</sup> Drejer: *Kompetencestrategi*, side 217.



Holt Larsen har udarbejdet et hæfte, hvor han definerer hvad han forstår ved en kompetencestrategi, og hvordan denne implementeres i virksomhedens strategi.

*En kompetencestrategi er valget af den vej en arbejdsplads skal gå, for at medarbejderne løbende udvikler deres kompetencer, så arbejdspladsen indfrier opgavemæssige, organisatoriske og personalemæssige mål samtidig med, at medarbejderne udvikler sig og deres værdi på markedet bevarer eller øges<sup>47</sup>.*

Drejer og Riis er enige heri, hvor de har tre forskellige perspektiver – *forskellige aspekter og discipliner, forskellige aktiviteter og forskellige tidshorisonter*, som samlet udgør en kompetencestrategi<sup>48</sup>. Elementer i en kompetencestrategi er en beskrivelse af virksomhedens kompetencer, hvor det klarlægges hvor de befinder sig, hvilke der er de væsentligste og hvad disse karakteriserer. Dernæst analyseres hvilke dynamiske kræfter der påvirker kompetencerne, hvad er virksomhedens fokus- og kernekompetencer og hvordan ser virksomhedens samlede kompetenceprofil ud. Til sidst indgår kompetenceudvikling, hvor spørgsmålene om hvilke problemstillinger der er forbundet med at udvikle kompetenceprofilen og hvordan skal kompetencerne udvikles<sup>49</sup>.

De moderne virksomheder, som har stor fokus på kompetenceudvikling, heriblandt Systematic, bør efter min vurdering have en kompetencestrategi som en del af den samlede virksomhedsstrategi, således der er fokus på kompetenceudvikling, som er nødvendigt, for at kunne opfylde virksomhedens mission og målsætning.

### 5.1.3 Strategivalg

Systematic benytter både den kompetencebaserede og markedsorienterede strategitype, idet de påtænker en strategi på grundlag af deres mission, vision og værdigrundlag, hvor de eksisterende kompetencer udnyttes. Den markedsorienterede strategi kommer til syne ved, at Systematic hele tiden er opmærksomme på at følge med forandringer og tilmed være foran, idet der fokuseres på at opfylde visionen, som fortæller at de vil være de bedste på markedet<sup>50</sup>. Eftersom Systematic og både kigger *ind ad* på kompetencedatabasen og *ud ad* på efterspørgslen, så er det et mix af de to

---

<sup>47</sup> Holt Larsen: *Kompetencestrategi – hvordan*, side 4.

<sup>48</sup> Drejer: *Kompetencestrategi*, side 84.

<sup>49</sup> Drejer: *Kompetencestrategi*, side 93-94.

<sup>50</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Om+os/Strategi.htm>, <http://vidensbankforinnovationsteknik.dk/sw35515.asp>

foranstående strategityper, samtidig med, at fokuskompetence inddrages ved, at der er fokus på de kompetencer som morgendagen sætter krav til, således kernekompetencerne ajourføres og udvikles til at bliver endnu stærkere og sværere af efterligne.

Det er efter min vurdering ikke fyldestgørende nok med et mix af de to forannævnte strategityper, hvor det ydermere er nødvendigt at arbejde med kompetencestrategi, da denne forholder sig til virksomhedens kompetencer, som er en vigtig forudsætning for at kunne arbejde med dynamisk kompetenceudvikling. I mit telefoniske interview med Janne M. Hallum har jeg erfaret, at HTM-afdelingen sidder med ved strategibordet. Virksomhedsstrategien er, som ovenfor nævnt markeds- og kompetencebaseret samt kompetencestrategi, hvor der sættes fokus på de interne forhold i Systematic, som er medarbejdere og kultur, således der skabes sammenhæng mellem deres værdier og markedets efterspørgsel.

## **5.2 Strategiudvikling**

Systematic har udformet nogle strategiske initiativer frem til år 2010. Heriblandt *livsnerven*, som er at tiltrække, fastholde og udvikle de dygtigste medarbejdere og sikre, at Systematic er en dynamisk og attraktiv arbejdsplads<sup>51</sup>. *Ledelsesmæssigt overskud*, hvor de ledelsesmæssige kompetencer og overskud skal styrkes. Systematic skal fremstå som *én virksomhed*, hvor kompetencer og synergier udvikles og udnyttes på tværs af landegrænserne. *Markedsudvikling*, hvor eksisterende og nye markedsmuligheder skal udvikles<sup>52</sup>. Foranstående er blot et lille udpluk af de strategiske initiativer, hvor de her medtagne indikerer hvilken betydelig rolle kompetenceudvikling har for Systematic.

Ovenstående fortæller, at Systematic er meget fokuseret på, at besidde de rette kompetencer og disse kompetencer løbende udvikles i takt med markedsudviklingen. Derudover tilstræber Systematic at gøre en aktiv indsats for at udvikle markederne, hvorfor de naturligvis er interesseret i, at besidde de dygtigste medarbejdere til at varetage de nye tiltag. Hele organisationen er derfor berørt at virksomhedsstrategien på en sådan måde, at kompetenceudvikling berører både ledelsen, idet de skal lede medarbejderne på en anden og mere effektiv måde og medarbejderne, som skal varetage nye opgaver på en anderledes måde end de har været vandt til.

---

<sup>51</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Om+os/Strategi.htm>

<sup>52</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Om+os/Strategi.htm>

Medarbejders forskellighed vægtes højt og det er blandt andet dette Systematic har i fokus, ved at de vil have de dygtigste medarbejdere, hvor det ikke kun er kvalifikationerne og færdighederne der tæller, men i stor grad også personlige kompetencer, der fortæller i hvilken grad personen kan omforme teoretisk viden til praksis viden. Dette synliggøres i stillingsannoncerne, hvor det klart fremstår, at teamwork og vidensdeling er væsentligt i jobbet, hvorfor de rette kvalifikationer ikke er nok, men de menneskelige egenskaber skal også være til stede<sup>53</sup>.

### **5.3 Opsummering**

Der findes flere typer strategier virksomheder kan vælge imellem og det er endda muligt at benytte dem alle på én gang, hvor Systematic har benyttet sig heraf. For at belyses hvordan sammenhæng mellem virksomhedens strategi og kompetenceudvikling kan skabes, synes jeg det er en forudsætning, at virksomheden har sat ord på sin strategi, forstået på den måde, at den er nedskrevet og forstået af hele virksomheden. Det er efter min overbevisning umuligt at skabe sammenhæng herimellem, hvis topledelsen, ledere og medarbejdere ikke ved hvordan virksomheden ønsker at opnå sin målsætning. Sammenhængen er nødvendigt at skabe for at virksomheden kan være proaktiv, som er af stor betydning for virksomhedens konkurrenceevne.

## **6. Fra strategisk planlægning til kompetenceudvikling**

Ovenstående figur 3, *Fra strategisk planlægning til kompetanseudvikling*, vil i det følgende behandles, hvor Systematic kobles på, for at få teorien eksemplificeret i praksis.

Eftersom hovedvægten i denne kandidatafhandling ligger på kompetenceudvikling, vil nogle elementer i modellen kun lige berøres ganske kort, hvor de øvrige områder, som kompetencebehov og kompetenceplan bearbejdes dybere, hvor øvrige modeller supplerer herom. De tre spredninger i modellen – rekrutteringsbehov, læringsbehov og behov for forskningssamarbejde belyses kort, hvor der herefter går i dybden med læringsbehov, da det er dette der ønskes belyst ud fra problemformuleringen.

Dernæst afsluttes modellen med kompetenceudvikling, som er det sidste element. Her tilføjes ligeledes yderligere modeller, således analysen af kompetenceudvikling og dens udfordringer in-

---

<sup>53</sup> Se bilag 7 – *Stillingsopslag Kompetent udvikler*

deholder mange aspekter, som er nødvendige for, at belyse kompetenceudviklingens kompleksitet.

## **6.1 Strategisk planlægning**

Systematic's strategi er at sikre, at virksomheden kontinuerligt udvikler sig i retning af at opfylde visionen, som indebærer, at de skal fortsætte som en selvstændig virksomhed, der er finansielt sund og have fokus på stigende internationalisering, således visionen om, at være den ledende internationale virksomhed, som leverer løsninger til personer, som tager kritiske beslutninger hver dag, opfyldes<sup>54</sup>. Derudover vil Systematic være proaktiv, villig til at løbe velovervejede risici samt udfordre dem selv, kunder og partnere, hvor formålet er, at gøre en forskel, herunder levere konkurrencedygtige og værdiskabende løsninger. Kompetencer og synergier skal udnyttes på tværs af landegrænserne til fordel for kunderne<sup>55</sup>. Systematic udformer ikke en endelig strategi, men ændrer den undervejs i takt med udviklingen, hvor strategien tilpasses herefter, som er nødvendigt for at kunne opfylde visionen om at være de bedste og på forkant med udviklingen<sup>56</sup>.

## **6.2 Virksomhedsområder og markeder**

Ud fra Systematic's strategi er virksomhedsområderne levering af brugervenlige og fremtidssikrede IT-løsninger til forsvaret, sundhedssektoren, efterretning og sikkerhed, den offentlige sektor, finanssektor, landbrug samt transport og logistik<sup>57</sup>, hvor Systematic opererer på det globale business-to-business marked. Det er vigtigt for Systematic at følge med i de enkelte markeders udviklinger og udfordringer der måtte være samt konkurrenternes færden, hvor markederne skal deles op efter branche, således Systematic kan tilpasse produkter og finde nye muligheder på de enkelte markeder.

Vidensdeling er en udfordring for Systematic, da dette forudsætter, at medarbejderne er åbne og i stand til at udveksle viden med sine kollegaer. Lederne skal muligvis lede medarbejdere som er klogere end dem selv, hvor dette blandt andet stiller ledelsesmæssige kompetencekrav. Dette kan være svært, hvor der findes adskillige *læringsbarrierer*, som kan hindre denne vidensdeling, jf. længere nedenfor under læringsbarrierer i afsnit 8.

---

<sup>54</sup> Systematic's årsrapport 2006/2007, side 12

<sup>55</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Om+os/Strategi.htm>

<sup>56</sup> Systematic's årsrapport 2006/2007, side 11.

<sup>57</sup> <http://www.systematic.dk/dk/forretningsomraader/>

### 6.3 *Ambitionsniveau*

Ambitionerne hos Systematic spænder bredt, da det ikke er nok kun at aflevere til tiden, til prisen og i den aftalte kvalitet. Alle parter, medarbejdere som kunder, skal gerne blive klogere og ikke kun med henhold til brugen og videreudvikling af det konkrete system, men også med henblik på anvendelse af den nye tillærte viden og erfaring til nye projekter<sup>58</sup>. Dette tydeliggøres endvidere i Systematic's *livsnerve*, jf. ovenfor under strategiudvikling i afsnit 5.2.

Dette stiller krav til en åben organisation, hvor medarbejdere og ledere skal dele viden og erfaringer imellem sig. Kravet om åbenhed skal findes i, at Systematic arbejder kundeorienteret, som ikke kun kræver dialog mellem Systematic's sælgere og kunden, men i lige så høj grad mellem Systematic's ledere og medarbejdere. Inden et projekt skræddersyes til kunden, skal vidensdeling iværksættes og dette vil hos Systematic blandt andet ske igennem kundesamarbejde og tværfaglig teams<sup>59</sup>, som ofte er *high performance teams*, hvor et eller flere teammedlemmerne er højt specialiserede og besidder en stor ydeevne, heraf navnet. Samarbejde og åbenhed blandt medarbejdere, ledere og kunder er kompetencer i sig selv. Topledelsen er nødt til at udvise samme åbenhed overfor resten af organisationen, således samarbejdet på alle de organisatoriske niveauer fungerer. Topledelsen bør være *rollemodel* over for ledere og medarbejdere, hvor de udviser den åbenhed og politik, som Systematic skal udvise.

### 6.4 *Kompetencebehov*

Ud fra ovenstående, som fortæller, at Systematic opererer på det globale marked og i forskellige brancher, hvor IT-systemerne skal tilpasses til hvert enkelte, er det vigtigt, at Systematic besidder de rette kompetencer til de enkelte områder. Eftersom Systematic lever af at sælge IT-løsninger, hvor innovation er i fokus, stiller dette store krav til kompetence medarbejdere. Disse skal både være innovative men i høj grad også omstillingsparate, hvor villigheden for at slippe tidligere, men muligvis gode, arbejdsformer til fordel for nye metoder skal kunne gennemføres.

For at sikre, at opfyldelse af kompetencebehovet er det en forudsætning for Systematic, at kompetencebehovet klarlægges og her kan Nordhaugs udmærkede model *Kompetanseanalyse og*

---

<sup>58</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Om+os/Kundesamarbejde.htm>

<sup>59</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Om+os/Kundesamarbejde.htm> og <http://www.systematic.dk/DK/Job/Sådan+arbejder+vi.htm>

*kompetansesgap*, som ovenfor illustreret under afdækning af kompetencegab i afsnit 3.5 anvendes. Denne analyse klarlægger hvilke kompetencer Systematic besidder samt hvilke de mangler i dag og kommer til at mangle i fremtiden. Denne klarlægning bør være fundamentet for udarbejdelsen af kompetenceplanen, hvor det er nødvendigt at vide præcist hvilke kompetencer der søges, eftersom kompetenceplanen går ud i tre delområder alt efter hvilke behov der er tale om. Det er med andre ord efter min opfattelse nødvendigt, at virksomheden arbejder med personaleplanlægning, for at kunne være proaktiv.

#### **6.4.1 Nuværende kompetencegab**

Virksomheden skal se på de eksisterende kompetencegab og de eksisterende kompetencebehov, hvor efter nuværende kompetencegab fremkommer. Der skal udarbejdes en analyse, hvor de demografiske data, som fortæller om medarbejdernes navn, alder, køn og hvilken afdeling de er tilknyttede, de formelle kompetencer og erhvervs erfaring skal klarlægges sammen med hvilke kernekompetencer de enkelte medarbejdere og ledere besidder. Karriereplaner er ligeledes en vigtig faktor, da virksomheden her kan se hvilke ønsker den enkelte medarbejder og leder har med henhold til kompetenceudvikling, hvor medarbejderen og lederen kan udvikles til at matche den kompetence virksomheden efterspørger.

Systematisering af medarbejderne og ledernes data sammenholdes med virksomhedens eksisterende kompetencebehov, hvor antal stillinger, samlede arbejdsopgaver og fordeling på stillingskategorier indgår heri. Ydermere skal organisationsstrukturen og arbejdsdelingen klarlægges, idet denne har betydning for hvordan medarbejderne placeres i organisationen, samt hvilke kompetencer der lægges vægt på alt efter hvilken placering der er tale om – eksempelvis etablering af projektgrupper.

Systematic arbejder meget projektorienteret, hvor de enkelte medarbejdere har *frihed under ansvar*, forstået således, at lederen udarbejder retningslinier og uddelegerer opgaver til teamet medlemmer. Derudover arbejder projektlederen med at have en løbende dialog med projektmedlemmerne, hvor emner som opgavens indhold, motivation og deres håb og forventninger til opgaven bliver diskuteret<sup>60</sup>. Denne arbejdsform stiller store krav til medarbejderne om, at de skal kunne

---

<sup>60</sup> Se bilag 8 – *En dag på jobbet*

tage ansvar og dele viden for at opnå et tæt og konstruktivt samarbejde, hvor det ikke er et spørgsmål om at udkonkurrere hinanden, men nærmere at fungere som et teamhold der forstår at samarbejde og udnytte hinandens kompetencer. Det er herved særdeles vigtigt, at Systematic sammensætter de rette teamkompetencer og får klarlagt hvilke kompetencer de enkelte medarbejdere og grupper skal besidde.

Der stilles naturligvis høje krav til lederen, idet denne skal kunne give ansvar fra sig selv om det er denne der står med det overordnede ansvar, samtidig med, at lederen skal få teamet til at fungere indbyrdes. Projektet kan i nogle tilfælde være en del af et større projekt, som skal koordineres hermed og dette sætter yderligere krav til lederne, idet lederne skal kunne samarbejde indbyrdes. Kommunikationsevner overfor medarbejdere, kunder og andre ledere er blandt andre vigtige kompetencer lederne skal have. Det er således ikke fyldestgørende kun at sikre at de enkelte medarbejdere besidder de rette kompetencer, da dette ikke resulterer i et succesfuldt projekt, hvis ikke lederne forstår at samle de små elementer til en konstruktiv helhed.

#### **6.4.2 Forventet kompetencegab**

Kompetencebasen indeholder oplysninger om dekruttering eller afgang, intern mobilitet, kompetenceudvikling og nyrekruttering. Kompetencebasen vil altid være under forandring, især i videns- og innovationsvirksomheder, da medarbejdere og leders kompetencer er under konstant udvikling. Hos Systematic sker udviklingen med stor hastighed, da IT-teknologiens hastige udvikling stiller krav til, at medarbejdere og ledere udvikles i takt hermed. Ændringer i kompetencebasen er derfor vigtig at holde godt øje med, sammenholdt med ændringer i kompetencebehovene, da disse behov synliggør, hvilke nye stillinger der skal iværksættes eller hvilke stillinger der skal ophøre. Er der tale om organisationsændringer eller ændringer i arbejdsopgaver, skal kompetencerne tilpasses herefter.

Det forventede kompetencegab er vigtig at forholde sig til i god tid, eftersom eliminering af disse kompetencegab kan tage tid, hvor medarbejdere og ledere skal introduceres og medvirke i en plan for kompetenceudvikling, som indeholder kompetencekategorier og stillingstyper, hvor de enkeltes karriereplaner indgår heri, således kompetenceudviklingen sker for virksomhedens bedste men også ud fra medarbejderne og lederne ønsker. Systematic bruger mange ressourcer inden

for dette felt, for blandt andet at forblive markedsførende inden for dets felt. Systematic ser meget fremad og har endda to MUS-samtaler årligt<sup>61</sup>. Dette er omkostningsrigt, både økonomisk, men i lige så høj grad tidsmæssigt, da Systematic både skal nå at tale med samtlige medarbejdere, samtidig med, at de skal følge med markedet. Systematisering er efter min mening nødvendigt, for at få størst udbytte af MUS-samtalerne, således kompetenceønsker bliver let tilgængelige at inddrage når kompetenceplanen skal udarbejdes.

## **6.5 Kompetenceplan**

Kompetenceplanen udarbejdes efter kompetencebehovene er klarlagt og disse er inddelt i kategorier, således ledelsen kan anskueliggøre hvilke rekrutteringsbehov, læringsbehov eller behov for forskningssamarbejde der er. Foranstående behov behandles særskilt, hvor rekrutteringsbehov og behov for forskningssamarbejde nævnes kort, hvor læringsbehovet vil blive bearbejdet i dybden.

Systematic definerer hvilke kompetencegab der skal afdækkes for at kunne opfylde målsætningen, hvor de har oprettet *vidensnetværk*, som kigger fremad, for at få klarlagt hvilke kompetencer Systematic får brug for, således der kan etableres foranstaltninger til at sikre udvikling af disse. Janne M. Hallum pointerer, at forudsætningen for at blive ansat hos Systematic er, at man har lyst til at medvirke og bidrage til vidensnetværkene. Medarbejdernes engagement bliver udfordret allerede i jobsamtalen, hvor ansøgeren skal vise interesse herfor. Derudover omhandler en del af MUS-samtalerne denne vidensdeling, hvor kompetenceudvikling også diskuteres<sup>62</sup>. Ud fra foranstående kan en kompetenceplan udarbejdes efter hvilke behov virksomheden har i samarbejde med medarbejdernes eventuelle ønsker.

### **6.5.1 Rekrutteringsbehov**

Indebærer kompetenceplanen, at der er et rekrutteringsbehov, så er det en fordel, hvis virksomheden har en rekrutteringspolitik, således der er udfærdiget retningslinier og principper for, hvorledes rekruttering skal forgå. Dels fordi det er hurtigere at sætte rekrutteringsprocessen i gang, hvis det er klarlagt hvordan det skal gøres og derudover er det en stor omkostningspost, hvorfor det er vigtigt at være omhyggelig og systematisk herfor. Virksomheder har to muligheder for rekrutte-

---

<sup>61</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Job/Kompetenceudvikling.htm>

<sup>62</sup> Telefonisk interview med Systematic's HTM-chef Janne M. Hallum, tirsdag, d. 20. maj 2008.



ring, intern rekruttering og ekstern rekruttering på forskellige stillingsniveauer<sup>63</sup>. Den interne rekruttering er, hvor medarbejdere skifter stilling og den eksterne rekruttering er hvor der kommer nye medarbejdere ind i virksomheden<sup>64</sup>.

Grunden til, at rekruttering er en stor omkostningspost er blandt andet, at der skal annonceres, bruges meget tid og ressourcer på investeringsanalyser, for at se om det er rentabelt at rekruttere og derudover en systematisk og omhyggelig gennemgang af medarbejdernes kompetencer. Virksomheden skal udarbejde en rekrutteringsplan, hvor behov forinden skal afdækkes, hvor der skal tages stilling til, om det er et midlertidigt behov, outsourcing til konsulent eller en omorganisering af medarbejdere. Det er således et langvarigt forløb at rekruttere, hvorfor det er vigtig at gøre det ordentligt, eftersom en fejlrekruttering vil betyde at virksomheden skal starte forfra og dette er økonomisk og konkurrencemæssigt omkostningsfuldt, idet virksomheden står med en ledig stilling, som bremser konkurrenceevnen. Ydermere kan det påvirke arbejdsmiljøet negativt, hvis medarbejderne skal yde ekstra eller hvis der sker en fejlrekruttering der resulterer i at den rekrutterede medarbejder bliver afskediget. Det kræver herved en professionel HR-afdeling, som varetager rekruttering, idet de kender til rekrutteringsprocessen og har kendskab til ledelse af menneskelige ressourcer, hvor dette kendskab vil bidrage til en succesfuld rekruttering.

### 6.5.2 Læringsbehov

I nogle tilfælde vil læringsplanen ikke være tilstrækkelig, hvorfor der suppleres med rekruttering og forskningssamarbejde, men kan kompetenceudviklingen opfyldes inden for de aktiver, medarbejderne, som virksomheden besidder, så vil dette ofte være det foretrukne valg, da virksomheden således kan benytte eksisterende medarbejdere. Dette udøver Systematic i stor grad, hvor kompetenceudvikling blandt medarbejdere prioriteres højt<sup>65</sup>. Dette stiller krav til Systematic om, at udarbejde en plan, som harmonerer med virksomhedsstrategien og efterspørgslen på markederne, således kompetenceudviklingen kommer til at stemme overens hermed.

Virksomhedens læringsbehov skal defineres, hvorefter der udarbejdes en læringsplan med henblik på, at personaleoplæring bliver iværksat i forhold til de kompetencer virksomheden efter-

---

<sup>63</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 106.

<sup>64</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 97.

<sup>65</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Job/Kompetenceudvikling.htm>

spørger. Læringsplanen bør indeholde tre niveauer – det individuelle niveau, gruppe- og teamniveau og organisatorisk niveau. Nordhaugs figur, *Et rammeværk for kompetanse på tre niveauer*, jf. ovenstående figur 4, illustrerer, at kompetenceudvikling berører alle led i organisationen, hvor den organisatoriske kompetence er den mest komplekse, idet denne er påvirket af de individuelle kompetencer og gruppekompetencer, hvorfor udvikling af denne alt andet lige vil være mest kompleks og kræver et godt forarbejde og systematik for at få udviklet netop de kompetencer, som virksomheden har brug for.

Det er efter min iagttagelse af Systematic vigtigt, virksomheder sikrer et stærkt læringsmiljø, hvor medarbejdere individuelt og i teams kan tilegne og udveksle kundskaber, jf. længere nedenfor under læringsmiljø i afsnit 7. Læringsmiljø sammen med kompetenceudvikling er vigtige parametre for vækst og overlevelsesmuligheder, især i det store og internationale videns- og innovationsvirksomheder, idet udvikling af de menneskelige ressourcer er nødvendige for at stå stærkt i konkurrencen. Systematic arbejder på, at der er en god kommunikation og åbenhed mellem medarbejdere og direktionen, således strategien er synlig for alle, både ledere og medarbejdere, hvor Systematic hver måned afholder fællesmøde, hvor medarbejderne bliver orienteret om ordrestatus, nye opgaver, virksomhedens økonomi og interne forhold. Derudover afholder direktionen hver anden måned *café møde*, hvor medarbejderne frit kan stille spørgsmål eller rejse emner, som ønskes diskuteret. Medarbejderne har *frihed under ansvar*, men ledelsen fastsætter rammerne omkring tid, omkostninger og kvalitet, som giver medarbejder nogle rammer at arbejde inden for<sup>66</sup>. Samspelet mellem direktionen og medarbejderne er med til at øge læringsmotivationen, som er yderst vigtig når der arbejdes med kompetenceudvikling, hvorfor Systematic er meget fokuseret herpå.

Personaleoplæring kan iværksættes på flere forskellige måder, hvor jobrotation, traineeordninger, mentor-aftaler, selvstudier eller uddannelsesforløb er nogle af dem. Foranstående stiller således krav om en *åben* organisation, hvor alle – medarbejdere som ledere og i særdeleshed topledelsen, skal samarbejde, således vidensdeling får de bedste vilkår. Dette er en stor udfordring for virksomhederne, da mennesker er forskellige, hvor nogle er mere samarbejdsvillige end andre. Denne udfordring er vigtig at arbejde med, eftersom dette samarbejde er alfa og omega

---

<sup>66</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Job/Sådan+arbejder+vi.htm>

for, at virksomheden kan opnå en effektiv vidensdeling. Læringsbarrierer kan forekomme, hvor disse belyses længere nedenfor under læringsbarrierer i afsnit 8.

### 6.5.3 Behov for forskningssamarbejde

Kompetenceplanen kan indeholde et behov for forskningssamarbejde, hvis kompetencekravet kræver at der forskes på dette felt, hvor der her kan tales om innovation. Systematic har et tæt samarbejde med erhvervslivet, universiteter og andre offentlige institutioner om en række forsknings- og udviklingsprojekter. Der kan blandt andre nævnes et overvågningsstem til Aarhus brandvæsens røgdykkere, hvor et IT-system overvåger røgdykkernes puls, åndedræt, temperatur og position under en redningsindsats<sup>67</sup>. Dette samarbejde kræver, at der udformes en plan for forskningssamarbejde, således forskningen og udviklingen går i den retning, hvor behovet findes. Systematic's forskningssamarbejde er med til at vedligeholde deres *kernekompetencer*, idet disse udvikles således de forbliver svære at efterligne.

## 6.6 Kompetenceudvikling

Ovenstående skal resultere i kompetenceudvikling, hvor denne skal styres af kompetenceplanen, således det er de rette kompetencer medarbejderne arbejder på at erhverve, hvorved der skabes sammenhæng mellem virksomhedens strategi og kompetenceudvikling.

Systematic har et motto der lyder:

*Hellere uddanne folk og risikere, at de rejser, end lade være og de bliver*<sup>68</sup>.

Dette motto signalerer kraftigt til omverdenen om, at Systematic bruger mange ressourcer på kompetenceudvikling og dette kan i sig selv være med til at tiltrække medarbejdere, især vidensmedarbejdere, idet de fleste er meget opmærksomme på at tilegne sig den nyeste viden og følge med udviklingen, således markedsværdien opretholdes eller – endnu bedre – forøges. Lever Systematic ikke op til medarbejdernes forventninger om kompetenceudvikling, kan dette få den konsekvens, at medarbejderne rejser igen. Enten fordi udvikling mangler eller hvis der ingen udfordring finder sted. Det er som følge heraf i en eller anden grad op til Systematic, at bestemme om medarbejderne fastholdes eller ej.

---

<sup>67</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Om+os/Innovation.htm>

<sup>68</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Job/Kompetenceudvikling.htm>

Drejers *dumhedsindeks* viser, som nævnt ovenfor, at specialiseret og højt specialiseret arbejdskraft bliver dummere hvis kompetenceudvikling ikke finder sted, og hvis dette udsagn er korrekt, så har Systematic fokus på det rigtige, da deres medarbejdere er de der driver virksomheden. Bliver medarbejderne dummere, så får det betydning for virksomhedens placering på det internationale marked, hvor de måske længere vil være verdensførende i tilfælde af, at konkurrenter overhaler Systematic inden om. Dette kan resultere i, at de dygtigste medarbejdere søger andre steder hen, hvor de igen kommer til at sidde i *førertrøjen*.

Kompetenceudvikling stiller store krav til ledelsen og medarbejderne, hvor læringsmiljøet er vigtigt at arbejde på, således det er stærkt og velfungerende. Der kan forekomme flere typer læringsbarrierer, som er bremsende for kompetenceudvikling, da denne efter min holdning kræver, at hele organisationen spiller samme og ikke imod hinanden. Det er vigtig at kende til hvilke læringsbarrierer der kan forekomme og hvordan disse bedst elimineres, da kompetenceudviklingen ellers vil blive hæmmet heraf, som kan få fatale konkurrencemæssige konsekvenser. Systematic forventer, at medarbejderne er villige til kompetenceudvikling og de ligeledes arbejder *med strømmen*, for ellers passer de ikke ind i Systematic's miljø<sup>69</sup>. Nedenfor vil begrebet læringsmiljø blive klarlagt og efterfølgende hvilke læringsbarrierer der kan forekomme og hvordan det er muligt at nedbryde disse.

## 6.7 Opsummering

Nordhaugs model, *Fra strategisk planlægning til kompetanseudvikling* som ovenfor anvendt, synes jeg er god at benytte som et *fundament* for, hvilke kompetencer virksomheden skal udvikle for at kunne imødekomme virksomhedens strategi, hvorfor jeg har valgt denne model til at afklare problemformuleringen. Som Nordhaug pointerer, kan modellen ikke nødvendigvis følges slavisk, i det strategien ofte vil være emergent. Det er dog min overbevisning, at virksomhederne konkurrencemæssigt vil stå stærkere, hvis de benytter modellen som inspirationskilde, således modellens punkter bliver tydeliggjort med virksomhedens indhold. Verdenen forandrer sig hurtigt og det er efter min vurdering nødvendigt at kunne reagere hurtigt, hvor det ved en systematiseret kompetenseplan vil være nemmere at foretage hurtige ændringer og virksomheden har her ved mulighed for at arbejde proaktivt med kompetenceudvikling.

---

<sup>69</sup> <http://www.sseusa.com/dk/job/> se videopræsentation af Systematic, hvor Michael Holm fortæller om Systematic

## 7. Læringsmiljø

Kompetenceudvikling kræver, at læringsmiljøet er åbent og modtageligt mod forandringer. I det følgende vil læringsmiljøet defineres og herefter en fremgangsmåde for, hvordan et åbent læringsmiljø kan etableres. Dernæst behandles de mulige læringsbarrierer som kan spille en stor rolle i virksomheders læringsmiljø, da disse hæmmer læring, som kan resultere i en ineffektiv kompetenceudvikling.

### 7.1 Definition

Et læringsmiljø er efter Nordhaugs opfattelse summen af de organisatoriske forhold, som påvirker de ansatte og arbejdsgruppernes muligheder til at tilegne og udveksle kundskaber og færdigheder som er af betydning for arbejdsudførelsen<sup>70</sup>.

Ifølge Holt Larsen består et læringsmiljø af to faktorer – miljø og læring. Ved miljø forstås de påvirkninger, som personen modtager fra omgivelserne, hvor der både kan være tale om positive eller negative samt ønskede eller ikke ønskede påvirkninger. Påvirkninger er uundgåelige, men personen er selv med til at bestemme, hvordan påvirkninger *rammer en*, ligesom personen har mulighed for at påvirke omgivelserne. Læringen er forholdsvis stabile forandringer i medarbejderes kompetencer, hvor kompetencer er resultatet af den læring, der *foldes ud* i praksis<sup>71</sup>.

Nordhaug og Holt Larsen er enige i, at det er påvirkninger der fortæller om læringsmiljøets konsistens. Påvirkninger kan være positive eller negative og opfattelser af påvirkninger kan være forskellig fra person til person, da personer er egenartede og opfatter forskelligt. Læringen afspejler sig i de enkeltes kompetencer, hvorfor der kun kan tales om tilegnet læring, hvis denne kan omsættes til praktisk arbejdsudførelse. Før dette kan ske, skal organisationen være parat til at modtage denne læring og eventuelle barrierer skal elimineres, hvor Holt Larsen udtrykker, at et *positivt læringsmiljø* er når medarbejdere stimuleres frem for et *negativ læringsmiljø*, hvor mistillid, frygt eller vanetænkning dominerer billedet<sup>72</sup>. Nordhaug tilføjer, at ledelsen har et ansvar for at sikre et

---

<sup>70</sup> Nordhaug, *LMR – Måltrettet personal- og kompetanseledelse*, side 195.

<sup>71</sup> Holt Larsen: *Læringsmiljø i staten – hvad, hvorfor og hvordan?*, side 6-7.

<sup>72</sup> Holt Larsen: *Læringsmiljø i staten – hvad, hvorfor og hvordan?*, side 7.

godt læringsmiljø ved at tilrettelægge muligheder for kontinuerlig læring. Herunder klarlægger hvilke traditioner der hersker i virksomheden og hvilke holdninger der er blandt medarbejderne<sup>73</sup>.

Læringsmiljøet skal efter min opfattelse være åben og velfungerende, således det største udbytte at medarbejdernes potentiale for at tilegne og omsætte ny viden i praksis kan opnås.

## **7.2 Udvikling af læringsmiljø**

Et velfungerende læringsmiljø kræver, at der skabes *rammer* omkring medarbejderne, som stimulerer og motiverer dem til at lære og udvikle sig, hvor dette har stor indflydelse på medarbejdernes kompetenceudvikling i henhold til den daglige praksis på arbejdspladsen<sup>74</sup>.

Der er flere forhold, der kan skabe eller fremme et godt læringsmiljø. Frirum for opgaveløsning er en af dem, hvor medarbejderne udfordres og motiveres ved at give medarbejderen *spillerum* til at løse opgaven på sin måde. Medarbejderen kommer til at tænke over, *hvordan* opgaven kan løses og resultatet vil indebære, at medarbejderen har tillært sig ekstra viden.

Et andet forhold er, at kollegaerne har et fælles fagligt og socialt fællesskab, der er præget af tillid, respekt, åbenhed og anerkendelse, som resulterer i, at de enkelte er villige til at dele viden og bidrage til hinandens læring og kompetenceudvikling. Dette kunne eksempelvis ske igennem samarbejde, sparring og feedback. Derudover skal lederen sikre, at læring og udvikling er i samspil med virksomhedens strategi samtidig med, at medarbejderens motivation for læring og udviklingsbehov er i fokus.

Organisationsstrukturen og organisering af arbejdsopgaver bør løbende udvikles, hvor den fysiske indretning og den teknologiske udvikling implementeres i virksomheden, således virksomheden udvikler sig i relation til omgivelserne og den politiske dagsorden. Derudover er dialog og samarbejde med kunder, som blandt andre Systematic praktiserer, en god idé, da dette kan fremme virksomhedens mulighed for at være på forkant med ændringer i omgivelserne. Samarbejdsudvalget, i det følgende SU-udvalg, inddrages i organisationsudviklingen og kompetencestrategien, således der skabes forbindelse mellem virksomhedens ledelse og medarbejderne. Ydermere

---

<sup>73</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 162.

<sup>74</sup> Holt Larsen: *Læringsmiljø i staten – hvad, hvorfor og hvordan?*, side 39.

skal organisationskulturen være åben og forandringsvillig i forhold til de ting der skal ske<sup>75</sup>. Sidstnævnte kan være en stor udfordring, da kulturen kan være *fastgroet* og derfor meget svært at ændre på. Medarbejderne vil muligvis protestere mod forandringer, hvorfor jeg mener ledelsen bør kigge herpå, og finde muligheder der kan hjælpe med til at fremme en åben og modtagelig virksomhedskultur. Information og kommunikation er nogle af de muligheder virksomheden kan vælge, hvor jeg nedenfor belyser yderligere læringsfremmende tiltag.

Inden udviklingen af læringsmiljøet iværksættes, er det vigtigt at udarbejde en plan for, hvordan dette skal ske og hvilke konsekvenser dette kan medføre, herunder hvilke problemer der kan komme, hvor disse muligvis kan undgås ved at være bevidst og på forkant herom. Holt Larsen har udformet en huskeliste, hvor der blandt andet står, at virksomheden skal have sikkerhed for den nødvendige opbakning både i ledelsen og blandt medarbejdere<sup>76</sup>. Dette kan dog blive svært i praksis, hvis udviklingen præsenteres blændende godt, hvor virkeligheden måske ikke harmonerer hermed, hvor opbakningen lige så stille vil forsvinde. Dette problem har Holt Larsen tænkt på, og understreger derfor, at det er nødvendigt at starte med små delmål og samtidig acceptere, at effekten kan være vanskeligt at måle på kort sigt, hvor omkostningen heri muligvis virker meget stor i forhold til resultatet, men det er vigtigt, at tiltagene ses som en investering.

En investering kræver altid ressourcer og disse skal anerkendes som en naturlig del heraf. Holt Larsen pointerer her, at virksomhederne skal være opmærksom herpå, om de har råd til at *lade være* med at ofre tid og kræfter på udviklingen af læringsmiljøet, hvor det tværtimod er vigtigt, at erkende, at udviklings- og omstillingsprocesser tager tid. Det kan være en god idé, at se andre virksomheders erfaringer eller få inspiration fra forskere eller konsulenter, for at få et andet perspektiv på sagen<sup>77</sup>.

Det er lederne der skal udarbejde denne kompetenceplan, hvor virksomhedens karriereplanssystem, hvis en sådan eksisterer, med fordel kan anvendes, da denne indeholder oplysning om medarbejdere og lederes karriereønsker. Systematic bruger mange ressourcer på karriereplanlægning for den enkelte medarbejder og leder, hvor Systematic sørger for attraktive karrieremuligheder.

---

<sup>75</sup> Holt Larsen: *Læringsmiljø i staten – hvad, hvorfor og hvordan?*, side 39-41.

<sup>76</sup> Holt Larsen: *Læringsmiljø i staten – hvad, hvorfor og hvordan?*, side 45.

<sup>77</sup> Holt Larsen: *Læringsmiljø i staten – hvad, hvorfor og hvordan?*, side 45.

Til gengæld forventes der, at medarbejderne tager stilling til og diskuterer med den nærmeste leder om egne muligheder, således medarbejderens ønsker og evner klarlægges sammen med projektets behov<sup>78</sup>. Det kræver således, at tilgodese både medarbejdere og virksomhedens behov, for at skabe de bedste positive vilkår for kompetenceudvikling.

Medarbejderne og lederne er vigtige at inddrage grundigt i udviklingen af læringsmiljøet, eftersom det er deres arbejdsplads der ændrer sig og det er således også dem der bliver berørt. Dette kan ske ved, at der udarbejdes en klar og tydelig dagsorden for, hvordan udviklingen skal foregå samtidig med, at formålet med udviklingen tydeliggøres. Derudover skal der være mulighed for en åben diskussion af gensidige forventning, hvor alle har mulighed for at komme til orde og få afklaret mulige spørgsmål<sup>79</sup>. Dette vil jeg mene kan medvirke til at fremme roen blandt medarbejdere og ledelsen samt fjerne eventuelt usikkerheder om, hvordan de enkelte medarbejdere står i forhold til jobbet.

Virksomheden bør drage en sammenhæng mellem udvikling af læringsmiljøet med virksomhedens kompetencestrategi og MUS-koncept<sup>80</sup>. Denne sammenhæng er nødvendig for, at læringsmiljøet passer til virksomhedens strategi. Samtidig kan den være med til at mindske mulige læringsbarrierer, da de enkelte medarbejders og lederes MUS-samtaler bliver benyttet efter hvilke ønsker den enkelte har og hvilke behov virksomheden har eller vil få i fremtiden.

Forandringer kan medføre usikkerhed blandt medarbejderne og ledelsen i form af, om deres job er i farezonen for at blive nedlagt eller flyttet andetsteds. Denne usikkerhed kan medføre læringsbarrierer mod forandringer. Det er ikke endegyldigt, at det er usikkerheden der medfører læringsbarrierer, det kan også være i de tilfælde, hvor medarbejdere eller ledere er imod forandringer, fordi de måske befinder sig godt som tingene fungerer nu og her, og derfor ikke ønsker at lave om på det. Disse læringsbarrierer anskueliggøres nedenfor, hvor der søges en afklaring på, hvordan disse læringsbarrierer kan elimineres eller om ikke andet mindskes, således udviklingen af læringsmiljøet kan iværksættes og fuldføres.

---

<sup>78</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Job/Karriereveje.htm>

<sup>79</sup> Holt Larsen: *Læringsmiljø i staten – hvad, hvorfor og hvordan?*, side 45.

<sup>80</sup> Holt Larsen: *Læringsmiljø i staten – hvad, hvorfor og hvordan?*, side 45.



### **7.3 Opsummering**

Et godt og ikke mindst modtageligt læringsmiljø er efter min bedømmelse fundamentet for, at kompetenceudviklingen kan iværksættes samt systematiseres. Tilkomne ændringer skal kunne implementeres heri, hvor medarbejdere og ledere skal være i stand til at tage imod nye udfordringer. Jeg vil anbefale, at inden kompetenceudvikling iværksættes skal læringsmiljøet *kigges efter i sømmene*, således eventuelle læringsbarriere kommer *op til overfladen* og nedbrydes. Dette er et ømtåleligt emne, da det blandt andet er virksomhedskulturen der skal analyseres og eventuelt ændres i, hvor dette kan skabe uro, vrede og frustration blandt medarbejdere og ledere. Det er min overbevisning at ledelsen kommer længst ved, at inddrage de implicerede parter, hvor åbenhed, kommunikation, anerkendelse og begrundelse for forandring vil være med til at bygge et samarbejde op omkring at tilpasse læringskulturen til virksomhedens behov.

## **8. Læringsbarrierer**

Læringsbarrierer i virksomheders organisationer er efter min iagttagelse fra tidligere joberfaringer en *hæmsko* for udvikling af kompetencer. Jeg mener, at kompetenceudvikling kræver åbenhed og villighed til at lære og lære fra sig. Læringsbarrierer bør derfor klarlægges og forsøges elimineres, således blandt andet virksomhedens konkurrenceevne ikke forringes. Nordhaugs model *Et rammeværk for kompetanse på tre niveauer*, jf. figur 4 ovenfor, vil her blive behandlet, hvor mulige læringsbarrierer på de tre niveauer vil blive ekspliceret med inddragelse af Systematic.

### **8.1 Individuelle niveau**

På det individuelle niveau taler man om de enkelte medarbejdere. De består, som ovenfor nævnt, af individuelle kundskaber, færdigheder og evner. Nordhaug nævner en række læringsbarrierer – manglende læringsmotivation, brugsmotivation, tilbagemelding, praktisering, tidsmangel, modstand mod forandringer, eksisterende kompetencer hindrer ny læring og læringskapacitet<sup>81</sup>. Disse belyses i det følgende, hvor forholdene i de enkelte barrierer søges afdækket med henblik på, at få en forståelse for, hvilke betydninger disse læringsbarrierer kan få for kompetenceudviklingen samt forslag til eliminering af disse.

---

<sup>81</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 196-203.

### 8.1.1 Læringsmotivation

Læringsmotivation, som Nordhaug også kalder for *de indre psykologiske drivkræfter*, hvor disse kræfter angiver viljen til at lære. Udvikling af læringsmotivationen hos den enkelte medarbejder vil være med til at fremme kompetenceudvikling. Det er ikke alle medarbejdere der besidder denne *drivkraft* og her er det vigtigt at ledelsen går ind og motiverer og stimulerer læringsmotivationen hos medarbejderne. Manglende læringsmotivation hos medarbejderen kan skyldes lav selvtillid eller negativ holdning over for arbejdsopgaver, kollegaer eller ledelsen og dette kan resultere i *negativ læring*, hvor medarbejderen bliver ”dummere” i forhold til udvikling<sup>82</sup>, jf. endvidere Drejers *Dumhedsindeks* ovenfor. Hver medarbejder er egenartet, hvorfor det er vigtigt at huske på, at medarbejderen behandles som et individ og ikke som *et nummer i rækken*, da det er forskelligt hvordan de enkelte medarbejdere reagerer over for kompetenceudvikling. For at sikre, at medarbejderen ikke bliver dummere mener jeg virksomheden skal finde frem til medarbejderens årsag til manglende interesse eller kunnen over for kompetenceudvikling.

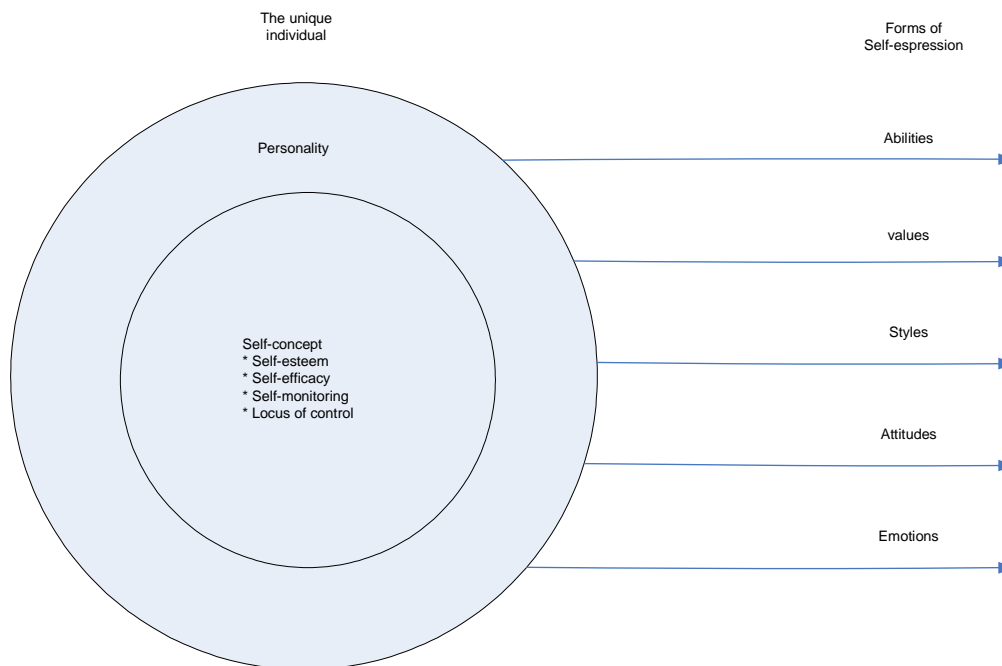
Buelens m.fl. – i det følgende Bulens, har udviklet en model *A conceptual model for the study of individual differences in OB*<sup>83</sup>, hvor individets kerne og personlighed defineres. Denne har jeg valgt at inddrage, for at fremme forståelsen for, hvilke *elementer* den enkelte medarbejder besidder, hvor kendskabet til disse vil gavne alle parter når der arbejdes med kompetenceudvikling. Menneskers egenskaber og selvopfattelse har betydning for læringsmotivationen samt en række af de andre læringsbarrierer, hvor det blandt andre kan være individets kerne der skal arbejdes på, for at nedbryde en læringsbarriere, jf. længere nedenfor under de øvrige læringsbarrierer.

---

<sup>82</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 196.

<sup>83</sup> OB = Organisational Behaviour

Figur 7: A conceptual model for the study of individual differences in OB



Kilde: Buelens m.fl., 2006: *Organisational behaviour*, side 44.

Det enkelte individ består af en unik personlighed, som indeholder en *kerne*, som Buelens kalder for jeg'ets kerne og selvopfattelse. Denne kerne kan udtrykkes på en polariseret skala – enten højt eller lavt selvværd. Derudover indeholder jeg'ets kerne evne til gennemslagskraft, selvkontrol – hvor individet enten har en høj eller en lav selvkontrol, som udtrykket igennem adfærd og holdninger, hvor de der har en høj selvkontrol er gode til at skjule deres sindstilstand. Ydermere er der selvindflydelse og selvansvar, hvor individet enten hører under *internals locus of control*, hvor individet er udadvendt og handlekraftig med tiltro til sig selv eller *externals locus of control*, hvor individet føles sig underlagt de ydre omstændigheder og arbejder under rutine- og direktivstyrede rammer, hvor tiltroen til sig selv ikke findes eller er meget lille<sup>84</sup>. Foranstående egenskaber har betydning for, hvor lederen skal sætte ind for at fremme læringsmotivationen hos den enkelte medarbejder. Nordhaug antyder, at lav selvtillid eller negativ holdning kan være årsag til manglende læringsmotivation hos den enkelte medarbejder, hvor en ændring af medarbejderens holdning og syn på sig selv muligvis kan ændres ved at gå ind og kigge på, hvilke evner og færdigheder medarbejderen besidder.

<sup>84</sup> Buelens m.fl., *Organisational behaviour*, side 44-45, 698 og 700.

Ved anvendelse af Bulens model, har lederen mulighed for systematisk at *tegne en profil* af hver enkelt medarbejder, som indeholder fem områder i personligheden – evner, værdier, adfærdsstil, attitude og følelser og herudfra finde frem til hvor læringsbarriererne er placeret i medarbejderens personlighed eller *kerne*. Lederen kan, som Nordhaug siger, opmuntre medarbejderen til læring og skabe re-motivation, men det er vigtigt at tage *små skridt*, hvor det ligeledes er vigtigt at finde læringsbarrierens placering, da denne er afgørende for hvorledes læringsbarrieren skal behandles. Eksempelvis har Michael Holm i interviewet, som er uploadet på deres hjemmeside udtalt, at besidder en medarbejder en holdning om, at denne ikke ønsker at følge med udviklingen via kompetenceudvikling og hermed ikke bidrage til en dynamisk virksomhedskultur, så er det ikke hos dem medarbejderen skal arbejde. Omvendt sørger Systematic for, at medarbejderne får mulighed for at styrke sine kompetencer via Systematic's kompetenceplanlægning og de individuelle MUS-samtaler som afholdes to gange årligt<sup>85</sup>.

Det er forskelligt hvordan vi modtager kompetenceudvikling, hvor arvelige faktorer, som temperament og miljøfaktorer, omfatter kultur, opvækst, værdier, omgangskreds og fritidsinteresser, er af stor betydning for, hvorledes medarbejderen modtager kompetenceudvikling. Det kan være svært for nogle medarbejdere at overskue nye tiltag, hvis disse for eksempel har siddet med det samme job i længere tid og pludselig skal ændre vaner. Det kan også være tilfældet at medarbejdere finder sig godt tilpas med deres arbejdssituation og derfor ikke ønsker nogen ændring.

Medarbejdere som er begrænset af manglende motivationsfaktorer skal således ikke "kun" udvikle sine kompetencer, men også motiveres hertil. Mangler motivationen er det, efter min vurdering, så godt som umuligt at opbygge kompetenceudvikling omkring denne person, eftersom dette kræver åbenhed over for ny læring. Det er lederens opgave, at re-motivere til fortsat læring og dette er noget af en udfordring, hvor tålmodighed og åbenhed fra lederens side er nogle af de faktorer, som skal udvises over for medarbejderen, således denne kan se fornuft i at skulle udvikle sig, som også kræver ressourcer, hvorfor formålet med kompetenceudvikling klart skal fremgå, da dette i sig selv kan være motiverende.

---

<sup>85</sup> <http://www.sseusa.com/dk/job/> se videopræsentation af Systematic, hvor Michael Holm fortæller om Systematic

Det er her vigtigt, at de ledelsesmæssige kompetencer, blandt andre empati og overblik, hvor lederen skal kunne motivere medarbejderen til at tro på sig selv, eksisterer hos lederen. Lennart Rohlin<sup>86</sup>, som er professor i økonomi, definerer en god leder ud fra 10 paradokser<sup>87</sup>, jf. bilag 9, hvor der stilles store krav til ledes kompetencer. Det er ikke nok med faglige kompetencer, men de personlige ledelseskompetencer spiller en betydelig rolle for medarbejdernes trivsel i organisationen og teamet. Lederen skal eksempelvis kunne gå foran, men samtidig holde sig tilbage, således medarbejderne kan arbejde med en vis form for frihed, som er én af forudsætningerne for, at kompetenceudviklingen får *frit løb*. Lederen skal også være selvsikker men samtidig ydmyg over for medarbejdernes viden, idet de i nogle tilfælde har en viden som lederen ikke har.

### 8.1.2 Brugsmotivation

Det hjælper ikke meget for kompetenceudviklingen, at medarbejdere har en stærk læringsmotivation hvis brugsmotivationen er af ringe karakter, da medarbejderne således ikke kan *bruge* sine kompetencer på grund af psykologiske barrierer i organisationen eller medarbejderen frygter at fejle ved anvendelse af sin kompetence<sup>88</sup>. Medarbejderen kan med sin nye kompetence udfordre andre kompetencer, hvor usikkerhed herom vil opstå, da de udfordrede medarbejdere ser denne som en konkurrent og således skal kæmpe for, at der stadig er brug for deres kompetencer. Disse barrierer kan nedbrydes ved at styrke troen blandt medarbejderne på, at kompetenceudvikling ikke er iværksat for at medarbejderne skal udkonkurrere hinanden, men at de samlet set skal blive dygtigere og lære andre metoder, der er mere gavnlige end de hidtidige metoder. Blandt de medarbejdere, som frygter for at fejle, er det vigtig, at lederen anerkender selve forsøget, på at tilegne sig nye færdigheder, således denne bliver motiveret til at prøve igen. Denne frygt kan muligvis findes i, at nye former for opgaveløsning ikke passer ind i virksomhedskulturen, hvor medarbejderen *går imod* normer og uformelle regler. Kulturen kan herved være en barriere i sig selv, hvor lederne er nødt til at kommunikere grundlaget ud for hvorfor kompetenceudviklingen skal finde sted og hvordan denne udvikling berører virksomhedskulturen.

---

<sup>86</sup> [http://www.excalibur.se/pub/ommil\\_styrelsen\\_eng.php](http://www.excalibur.se/pub/ommil_styrelsen_eng.php)

<sup>87</sup> Se bilag 9 – *Paradokser i ledelse*

<sup>88</sup> Nordhaug, *LMR – Måltrettet personal- og kompetanseledelse*, side 197.

### 8.1.3 Tilbage melding – feedback

Medarbejdere får styrket motivationen for at yde og udvikle sig ved at lederen giver tilbage melding, også kaldet feedback, om resultatet af en arbejdsopgave. Denne feedback behøver ikke at være formel, men kan sagtens være uformel med et klap skulderen og en bemærkning som *godt gået*. I det tilfælde, hvor medarbejderen eventuelt har fejlet, skal lederen anerkende og værdsætte selve forsøget og herefter vejlede medarbejderen til at rette op på fejlen. Feedback behøver ikke at kræve meget tid af lederen, men betydningen heraf er stor, og som Nordhaug siger, er det vigtig for læring og innovation, at feedbacken kommer hurtigt, da effekten herved ligeledes fremmes<sup>89</sup>. Lederen bør være opmærksom på feedback så tæt på handlingen som muligt, således medarbejderen forstår feedbacken, fordi handlingen stadig ligger frisk i erindringen. Systematic benytter MUS-samtalerne til blandt andet gensidig feedback på den forløbne periode<sup>90</sup>. Jeg mener dog, at feedbacken bør være en *dagligdagsting*, hvor to gange årligt er for lidt. Janne M. Hallum siger dog, at feedback er en del af dagligdagen, men MUS-samtalerne blandt andet samler op på det sidste halve års aktiviteter, hvor den gensidige feedback er et punkt på dagsordenen<sup>91</sup>.

### 8.1.4 Praktisering

Der er et ordsprog det hedder *øvelse gør mester* og dette gælder også inden for læring, eftersom praktisering fremmer læring. Alle mennesker har brug for praktisering for at fremme læring og udvide sine kompetencer. Et eksempel herpå kunne være, at alle små børn skal lære at gå. I starten falder de, men efterhånden finder børnene metoden for at kunne gå, hvor de en dag pludseligt går. Det kræver blot, at der skabes rum for praksistræning. Det samme gør sig gældende i virksomheder, hvor en ny viden skal praktiseres for at kunne forankres i den enkelte medarbejder. Mangel på muligheder til at praktisere kompetencer kan ydermere medføre *minus læring*, som Nordhaug kalder det<sup>92</sup>. Det er derfor en forudsætning for, at medarbejderen ikke mister kompetencer, at der gives plads til praktisering. Praktisering vil ikke kun gavne medarbejderen, men også virksomheden, idet medarbejderen vil føle sig mere sikker efter noget erfaring og drage nytte heraf i stressede situationer. Erfaringen kommer til udtryk ved, at medarbejderen ikke så nemt mister overblikket, som højst sandsynligt ville være tilfældet, hvis praktisering ikke havde fundet

---

<sup>89</sup> Nordhaug, *LMR – Måltrettet personal- og kompetanseledelse*, side 198.

<sup>90</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Job/Kompetenceudvikling.htm>

<sup>91</sup> Telefonisk interview med Systematic's HTM-chef Janne M. Hallum, tirsdag, d. 20. maj 2008.

<sup>92</sup> Nordhaug, *LMR – Måltrettet personal- og kompetanseledelse*, side 198.

sted. Manglende praksistræning vil skabe usikkerhed i pressede situationer, og herved vil medarbejderen ikke kunne bruge sine kompetencer.

Praksistræning er noget virksomheder, især videns- og innovationsvirksomheder, som hele tiden er i udvikling, bør arbejde med systematisk, således denne træning sikres blandt medarbejderen. Drejers *dumhedsindeks* indikerer kraftigt, at kompetenceudvikling er yderst nødvendigt, hvorfor praksistræning også er nødvendigt at give plads til, for at sikre, at kompetenceudviklingen forankres i den enkelte medarbejder, og denne herved ikke bliver 20 % *dummere* eller helt op til 40 % hvis der er tale om en specialiseringsgrad. Lederne har ansvaret for, at medarbejderne udøver denne praksistræning, hvor denne skal kalkulere hvor meget tid der skal afsættes hertil og hvordan det skal foregå. Lederen skal have overblik over medarbejdernes kompetencer, hvor et samspil mellem disse vil give en *synergieffekt*, som resulterer i mere tid til mere læring. Lederen skal herved besidde overblik og systematisk kunne gruppere medarbejderne, således medarbejderstaben samlet står stærkt.

### 8.1.5 Tidsmangel

Mangel på tid bruges ofte, når medarbejdere bliver stillet spørgsmålet om, hvorfor de ikke deltager i personaleoplæring. Nordhaug mener, at tids manglen kun er *den halve sandhed*, hvor der i stedet kan være tale om en *flugtvej*, hvor medarbejderen skjuler psykologiske eller sociale barrierer, mens det andre gange er reelt nok, at medarbejderen ikke har tid til at forny og udvikle sine kompetencer<sup>93</sup>. Det er problematisk for eksempelvis Systematic, hvis medarbejderne ikke får tid til læring eller ikke føler de har tid til det, i det de går meget op i kompetenceudvikling, som også ovenfor nævnt kræver ressourcer og tid. Løsning af denne barriere kan findes ved eksempelvis delegering af opgaver eller ændre organiseringen, således hver enkelte medarbejder får mere tid til rådighed. Medarbejderen kan sidde med en stor mængde opgaver, hvor der ikke er tid nok til at nå opgaverne, hvorfor kompetenceudvikling bliver tilsidesat, og som Nordhaug siger, så er det ofte arbejdsmængden der hindrer medarbejderen i at bruge tid på sin egen kompetenceudvikling<sup>94</sup>. Hos Systematic er dette ifølge deres kompetenceudviklingsstrategi uacceptabelt og der gives plads til at hver enkelt medarbejder sikres denne kompetenceudvikling. Dette kræver en systematisk tilrettelæggelse af arbejdstid og spørgsmålet er, om medarbejderne reelt får den tid til at

---

<sup>93</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 199.

<sup>94</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 199.

udvikle sine kompetencer som de har brug for, eller om læringen bliver presset ind og skal tages i brug med det samme uden nogen form for praktisering først. Systematic's stillingsopslag, jf. bilag 7, stilles der blandt andre et krav til ansøgeren om, at denne kan se et fornuftigt forhold mellem arbejdstid og fritid. Dette lyder tiltagende for jobsøgere, at der både er tid til kompetenceudvikling og fritid, men virkeligheden kan godt se anderledes ud. Samtalen med HTM-chefen Janne M. Hallum bekræfter foranstående og udtaler endvidere, at medarbejdertilfredsheden generelt er stor hos Systematic. Der vil muligvis kunne fremkomme andre meninger herom hvis udviklerne i Systematic interviewes herom, men dette har jeg undladt, eftersom jeg kun bruger Systematic til at eksemplificere teorien og derfor ikke finder det relevant at gå ned i detaljer.

### 8.1.6 Modstand mod forandringer

Mennesker er vanedannende af natur, hvor en rytme i dagligdagen eller arbejdsgangen implementeres i de enkelte personer. Dette gælder såvel børn som voksne, hvor en omstilling kræver en indsats fra vores side, for at *tillade* en forandring. Modstand mod forandringer er, ifølge Nordhaug, en psykologisk barriere mod læring, hvor det især ses på de lavere niveauer i organisationer, hvor uvillighed til at acceptere og iværksætte organisationsudvikling kommer til udtryk. Det er ofte usikkerhed blandt medarbejderne der kan lægges til grund herfor, hvor medarbejderne frygter de ikke er i stand til at mestre eksempelvis den nye teknologi, møde nye krav til jobbet eller arbejdsindholdet ændres i sådan en grad, at medarbejderen mister status eller magt<sup>95</sup>. Lederne skal, for at undgå modstand fra medarbejderne, tydeliggøre hvad ændringerne består i og hvordan disse påvirker de enkelte medarbejders arbejdsopgaver<sup>96</sup>. Kommunikationen i organisationen skal være velfungerende, således nye tiltag kommer ud til alle involverede medarbejdere og oplysningerne skal kommunikeres klart og tydeligt ud, således misforståelser undgås.

Det er vigtigt at medarbejderne motiveres til at fremme ændringerne, således de nye tiltag kan implementeres så gnidningsfrit som muligt. Her er dialog mellem medarbejdere og ledere en fordel, idet medarbejderen her kommer med på råd, hvor deres idéer og eventuelt ønsker bliver hørt og tilgodeset inden for de rammer, som ændringen kan acceptere. Dette giver den enkelte medarbejder anerkendelse og en følelse af, også nævnt ovenfor under læringsmotivation, at de ikke blot er *et nummer i rækken*. Som Buelens udtrykker i sin model, *A conceptual model for the study of*

---

<sup>95</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 199-200.

<sup>96</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 200.



*individual differences in OB*, jf. figur 7 ovenfor, at hvert individ er unikt, hvorfor forandringer opfattes forskelligt. Det er lederens ansvar, at kommunikere ændringer ud, således alle medarbejdere forstår budskabet. En kombination af forskellige medier vil jeg mene kan være en fordel, da budskabet herved bliver *bredt ud* og muligheden for at modtage budskabet flere gange øges, hvor man kan sige, at gentagelse fremmer forståelsen.

### 8.1.7 Eksisterende kompetencer hindrer ny læring

Eksisterende kompetencer, som medarbejderen har benyttet med succes og måske endda brugt mange ressourcer på at tilegne sig, vil være svære at erstatte med nye kompetencer, i sær hvis medarbejderen ikke kan se fordelene ved at løse arbejdsopgaverne på anden måde. Der er også en risiko for, at medarbejderen ikke er interesseret i at udvikle sine kompetencer, hvor dette ofte ses når tingene er velfungerende, hvor fornøden i at ændre sig sjældent kan ses. Nye kompetencer der skal erstatte de hidtidige kompetencer kan kræve en *aflæring*, hvor medarbejderen opgiver nogle kompetencer, for at give plads til de nye der skal tilegnes. Nordhaug illustrerer medarbejdernes modvilje mod at tilegne sig nye kompetencer der skal erstatte de gamle, som at *gå med skyklapper*<sup>97</sup>. Her menes, at medarbejderen kun ser én vej frem og ikke ser nuanceret på hvordan opgaver kan løses.

Det kan naturligvis være svært for den enkelte medarbejder at erkende, at den viden der har *båret frugt* i en periode ikke længere er optimal, hvor det er noget nemmere, hvis den hidtidige metode ikke har været gavnlige, således ny læring umiddelbart ville løse problemet. Virksomheden har mulighed for at *lette* denne eventuelle smertefulde erkendelse ved, at medarbejderne bliver anerkendt for den hidtidige indsats og skaber plads til, at omvæltning tager tid, således medarbejderen ikke føler, at beslutningerne om ny læring ikke bliver *trukket ned over hovedet* på en. Medarbejderne i Systematic orienteres på månedlige fællesmøder om sidste nyt fra direktionen, ordrestatus, nye opgaver, økonomi og interne forhold<sup>98</sup>, således de bliver forberedte på eventuelle ændringer og herved få mulighed for at vænne sig hertil. Denne åbenhed kræver, at virksomheden bruger ressourcer herpå, for det er omkostningsfuldt at indsamle hele medarbejderstaben til månedlige informationsmøder, men Systematic har prioriteret denne form for kommunikation og dette på baggrund af, at Systematic ønsker at være åben og skabe en *familiær* arbejdsplads, hvor

---

<sup>97</sup> Nordhaug, *LMR – Måltrettet personal- og kompetanseledelse*, side 200.

<sup>98</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Job/Sådan+arbejder+vi.htm>

alle føler sig som en vigtig del af et hold der spiller sammen, hvor forskelligheder anerkendes og læringskulturen er åben og modtagelig for nye idéer.

En åben organisation giver et godt fundament for innovation, eftersom ledelsen er lydhør over for medarbejderne og dette motiverer medarbejderne til at yde en ekstra indsats, da deres mening bliver hørt og anerkendt. Det har ikke været muligt, at undersøge om foranstående kun eksisterer i teorien, hvor praksis måske siger noget andet. Der er risiko for, at Systematic, på trods af deres åbne organisation, ikke lytter til alle input, hvor Systematic muligvis har opstillet nogle *rammer*, således det kun er her inden for der er lydhørhed. I det telefoniske interview jeg havde med Janne M. Hallum, fik jeg at vide, at Systematic er meget topstyret. Dette kan give anledning til at tro, at åbenheden strækker sig til en vis grænse, hvor medarbejderne alligevel er underlagt nogle topstyrede retningslinjer, hvor idéer kun anerkendes inden for fastlagte rammer, jf. længere nedenfor under organisatoriske forhold i afsnit 8.3.

### 8.1.8 Læringskapacitet

Ligesom læringsmotivationen kan være bremsset af medarbejderes lave selvtillid, så kan læringskapaciteten ligeledes være ramt heraf, hvor Nordhaug mener, at medarbejdernes *tro på egen læring* udgør en stor barriere for læringskapaciteten<sup>99</sup>. Lederen er nødt til at afklare hvilke barrierer den enkelte medarbejder har, således der kan arbejdes på at eliminere denne. Her kan Bulens model, *A conceptual model for the study of individual differences in OB*, jf. figur 7 ovenfor, med fordel anvendes, da lederen her kan se på medarbejderens personlighed, som måske viser, at medarbejderen lider af lavt selvværd, hvor troen på sig selv mangler. Den enkelte medarbejders læringskapacitet kan udvides ved, at anerkende den læring medarbejderen allerede besidder og styrke troen på, at yderligere læring er en mulighed. Ifølge Nordhaug mener flere forskere, Bower<sup>100</sup> og Hilgard<sup>101</sup>, at udvikling af hukommelse er selvforstærkende<sup>102</sup>. Dette betyder, at medarbejdere der har lært at *lære*, således har nemmere ved at tilegne sig nye kompetencer. Dette kan føres analogt over på studerende, som har brugt en årrække på at tilegne sig en mængde viden, men det vigtigste af alt, så har de studerende lært at *lære*, hvor dette i sig selv er en kompetence, som er af stor betydning, når den studerende skal tiltræde en stilling, hvor personen skal lære at

---

<sup>99</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 201.

<sup>100</sup> Professor i psykologi ved Stanford University – født år 1932.

<sup>101</sup> Professor i psykologi ved Stanford University – født år 1904 og døde år 2001.

<sup>102</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 201.

*bruge sin viden.* Mange virksomheder er bekendt hermed og en del virksomheder sender nyansatte på kurser, placerer dem under trainee-ordninger eller sørger for jobrotation i virksomheden, hvor den nyansatte kommer rundt i virksomheden og prøver forskellige arbejsopgaver. Dette vælges, for at få den nyansatte implementeret godt ind i arbejdsområdet, hvor de tillærte kvalifikationer fra uddannelsen bliver suppleret med specifikke kvalifikationer til netop denne virksomhed, hvor kompetenceudvikling skabes, således kravene til den specifikke stilling bliver opfyldt. Systematic benytter sig meget af kurser og jobrotation og bruger mange ressourcer herpå<sup>103</sup>. Grunden hertil er, at medarbejderen får den nødvendige viden, da den lærte viden fra uddannelsen måske er generel, hvor en målrettet supplerende mange gange er nødvendigt, for at kunne opfylde kompetencekravene i virksomheden.

Bower og Hildgards påstand er, at jo mere man lærer, des større bliver vores læringskapacitet, som herved øger vores evne til at tilegne os ny viden. Dette kan være med til at styrke medarbejderens tro på, at kunne lære yderligere, og herved gøre op mod det lave selvværd, ved at medarbejderen kommer til at fokusere på egne styrker og positive resultater, som tidligere erfarede kompetencer har resulteret i. Det handler således om, at minde medarbejderen om de ting der er lykkedes og herefter motivere til at prøve en ny udfordring. Omvendt er individers evner genetiske, hvor nogle har nemmere ved at tilegne sig ny viden end andre, hvor Nordhaug pointerer, at de der har svært herved udgør en betydelig barriere i læringsmiljøet<sup>104</sup>. Det er nødvendigt at lederne *giver mere plads* til disse medarbejdere, da kompetenceudviklingen skal gennemføres, uanset hvilken metode der bruges hertil. Eksempelvis vil Systematic's medarbejdere ikke være *klædt på* til de nye udfordringer virksomheden kommer til at stå over, hvis medarbejderen ikke har nået at omstille sig. Dette vil resultere i, at innovationen hæmmes, som vil være katastrofalt for en virksomhed som Systematic, da deres placering som verdensførende vil forsvinde.

## **8.2 Gruppe og Teamniveau**

Det er ikke tilstrækkeligt kun at fokusere på læringsbarrierer der er tilknyttet den enkelte medarbejder, da der også findes læringsbarrierer tilknyttet gruppe- og teamniveau. Eksempelvis *lukkede* projektgrupper, indbyrdes *magtkampe* samt *snæversyn*, som modarbejder kompetenceudviklingen, idet denne kræver en *åben* organisation, hvor viden og erfaringer deles mellem medarbej-

---

<sup>103</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Job/S%C3%A5dan+arbejder+vi.htm>

<sup>104</sup> Nordhaug, LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse, side 201.

derne, hvor de enkelte projektgrupper ikke *modarbejder* hinanden som var de konkurrenter. Forholdet mellem ansatte, gruppenormer og gruppætænkning ekspliceres nedenfor, for at synliggøre, at organisationen skal være opmærksom på, de læringsbarrierer der kan opstå i samspil mellem mennesker.

### 8.2.1 Samspillet mellem ansatte

Kompetenceudvikling er, som ovenfor nævnt, ikke kun noget der forekommer ved individuel læring ved hjælp af kurser, trainee-ordninger mv., men er i lige så høj grad overføring af kompetencer mellem kollegaerne. Dette gælder såvel i og udenfor teams. *Overføring af kompetence*, som Nordhaug kalder det, afhænger stærkt af forholdet mellem kollegaerne, hvor mulige læringsbarrierer, hvor kollegaer har svært ved at *overføre* kompetence fra sig til andre eller der er dårlig kemi mellem arbejdstagere kan være et problem for kompetenceudviklingen<sup>105</sup>. Det er her en fordel, hvis ledelsen tydeliggør hvad der anerkendes og belønnes, som kan motivere medarbejderne til vidensdeling og samtidig fjerne noget af den usikkerhed, som vidensdeling muligvis skaber hos nogle medarbejdere, hvis de er bange for at blive overflødige, hvis dennes kompetencer ikke længere kun besiddes af en selv, men er videregivet til kollegaerne.

Grunden til manglende samarbejde om vidensdeling kan også findes i personlige magtforhold, hvor medarbejdere bliver *modarbejdere*, hvor beskyttelse af jobterritorium hindrer kompetenceudvikling, idet vidensdeling ikke accepteres. Det kan endvidere være den personlige kemi mellem medarbejdere der er årsag til manglende vidensdeling, hvis nogle personer eksempelvis ikke fungerer godt sammen, kan dette resultere i en dårligere kommunikation, som jer mener kan hæmme læring og kompetenceudviklingen.

Lederen skal se sine underordnede som medarbejdere og ikke modarbejder, hvor lederen efter min opfattelse skal have et menneskesyn Y, efter McGregors X og Y-teori, hvor lederen anser medarbejderne som nogle der kan lide at arbejde og gerne tager ansvar<sup>106</sup>. Derudover skal lederen besidde empati over for medarbejdere der viser modstand mod forandringer, således grunden her til nemmere kan afdækkes og løses.

---

<sup>105</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 202.

<sup>106</sup> Bakka, *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*, side 225.

Lederen skal kunne skabe *rum* for teammedlemmerne til at løse opgaverne, men samtidig sørge for at *rammerne* overholdes. Hos Systematic fungerer dette ifølge Janne M. Hallum, at disse rammer, hvor kvalitetsstandarden er en af dem, øger friheden i teamet. Teammedlemmerne skal ikke bruge ressourcer på en procesmodel, da denne er fastlagt, men i stedet kan koncentrere sig om et godt *indhold* i opgaven<sup>107</sup>. Lederen skal her motivere teammedlemmerne til kontinuerligt læring, hvor dette kan ske igennem *vidensnetværk* og diskussioner, hvor nye idéer kan fremkomme og bidrage til teamets opgaveløsning, hvor eventuelt konkurrence imellem de enkeltes viden bliver omsat til et samarbejde om et fælles produkt.

### 8.2.2 Gruppenormer

Oprettelse af teams er en god måde at eliminere ovenstående læringsbarrierer, idet medlemmerne heraf skal arbejde sammen om en fælles opgave med et fælles mål i sigte. Her kan dog fremkomme andre læringsbarrierer, hvor *gruppenormer* er én af dem, som kan hæmme læringsmiljøet. Dette ses især, hvis teamet er helt eller delvist adskilt fra ledelsesniveauet, hvor teamet *ved bedst* og sorterer i hvilke kompetencer teamet mener, skal anskaffes, udvikles og anvendes til løsning af arbejdsopgaven. Der kan være en tradition for, hvordan opgaver løses, hvor en ændring heraf kan være svær for ledelsen at gennemføre, især hvis kommunikationen og samarbejdet mellem teamet og ledelsen er dårlig. Nordhaug taler om teamets konstante mistænkelighed overfor ledelsen samt *vi-de-holdning*, hvor ledelsen og teamet har hver sin holdning. Teamet er ikke enig med ledelsen og dette kan medføre, at de team-medlemmer, som arbejder *for meget* eller *for effektivt* straffes af de øvrige team-medlemmer. Dette kan få den konsekvens, at tilegnelse af nye kompetencer ligeledes straffes blandt teammedlemmerne, da dette tilkendegiver villighed til ekstra indsats over for ledelsen, hvor dette overskrider de normer, som kollektivet i teamet har sat som fælles<sup>108</sup>.

Bakke taler om, at en ændring af organisationskulturen kan blive nødvendigt, således organisationen kan lære af sine erfaringer. Han nævner tre forskellige strategier der kan anvendes til dette formål. *Den "onde cirkel"*, hvor virksomheden ikke er i stand til at lære af sine erfaringer, hvor dette kan let ses i innovative virksomheder, hvor det kan være svært at se, at organisationens særprægede kompetence er forældet, hvor manglende succes skyldes ydre forhold eller bestemte per-

---

<sup>107</sup> Telefonisk interview med Systemtic's HTM-chef Janne M. Hallum, tirsdag, d. 20. maj 2008.

<sup>108</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 203.

soner eller teams handlinger. Den anden strategi er *en kulturel revolution*, hvor nye værdier repræsenteres, hvor disse ofte vil være i strid med de tidligere, hvorfor dette kan kræve en udskiftning af den øverste ledelse, hvis denne ikke er samarbejdsvillig. Den tredje strategi er *småforandringer i det kulturelle mønster*, hvor de gamle værdier bliver i virksomheden, men perspektivet skal udvides<sup>109</sup>.

Bakkas strategier for kulturændring er værd at overveje, hvis der forekommer læringsbarrierer, hvor problemet ligger i virksomhedskulturen. Det er et ømtåleligt område, eftersom kulturen ofte er fast forankret i virksomheden og det er noget personligt der er tillagt virksomheden. Forstået på den måde, at normerne er opstået igennem længere tids vaner og *regelsæt* blandt medarbejdere og ledere, hvor disse kan være svære at ændre, idet disse kan lægge sig tæt op ad personlige holdninger og værdier. Ændring heraf skal ske med respekt for både virksomheden og dens ansatte, hvor åbenhed omkring hvorfor ændringer af normer iværksættes vil kunne fremme villigheden hertil blandt medarbejdere og ledere, da de herved har mulighed for at forstå årsagen hertil. Brug af Belønning kan også være en mulighed, jf. længere nedenfor under belønningssystem på organisatorisk niveau i afsnit 8.3.

### 8.2.3 Gruppetænkning

Velfungerende teams er naturligvis positivt for virksomheden, men disse kan også blive *for enlige*, heraf begrebet *gruppetænkning*. Dette opstår, når teams udvikler sig i retning af en mere ens tankemåde, hvor der oparbejdes en gruppekultur, hvor det enkelte medlem bliver mindre kritisk over for egne præstationer. Nordhaug advarer om, at dette resulterer i mindre åbenhed for ny læring<sup>110</sup>. Bakke og Fivelsdal kommer ind på, at gruppemedlemmerne identificerer sig med teamets fællessyn, hvor der hos de enkelte medlemmer ikke opstår tvivl omkring teamets beslutninger, fordi teammedlemmerne ikke er i stand til at kigge på alternative fremgangsmåder<sup>111</sup>. Nordhaug gør opmærksom på, at sådanne teams ofte er isolerede fra omgivelserne samtidig med, at medlemmerne bliver mere *snæversynede* i form af fælles holdninger og opfattelser<sup>112</sup>. Dette sker, hvis holdningerne og opfattelserne bliver mere og mere indarbejdet og fastlåst over tid.

---

<sup>109</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 146.

<sup>110</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 203.

<sup>111</sup> Bakka, *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*, side 122-124.

<sup>112</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 203.

Bakka og Fivelsdal giver et bud på, hvordan *gruppetænkning* kan undgås eller hvis den allerede er opstået, hvilke ændringer der bør foretages, for at eliminere denne.

*Han må have evnen til at balancere på den hårfine grænse mellem at være sensitiv, lydhør og nysgerrig på den ene side og kunne skære igennem og angive en kurs på den anden side, altså en elastisk styring.*

Kilde: Bakka, *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*, side 125.

Denne elastiske styring er en svær kompetence at besidde, hvor eksempelvis Systematic netop har veletablerede *vidensnetværk*, hvor der er krav om at medarbejderne deltager heri. Her kommer samspil og mangfoldighed til syne på tværs af organisationen og de selvstyrende teams.

Lederen bør opfordre teammedlemmerne til åbenhed, hvor indvendinger og tvivl diskuteres og dette gælder også, hvis det omhandler lederens vurderinger. Nøglepersoner bør være upartiske, således teamet ikke skal leve op til specifikke forventninger og organisationen kan oprette ”konkurrerende” teams, som skal arbejder med samme projekt. Derudover bør lederen opfordre teammedlemmerne til at diskutere teamets overvejelser med kollegaer, som ikke er medlem af teamet, således andres perspektiver og holdninger overvejes. Teammedlemmerne bør skiftes til at påtage sig rollen, som ”dævelens advokat”, hvor denne stiller kritiske spørgsmål til teamets arbejde. Det er vigtigt at teamet diskuterer advarselssignaler fra konkurrerende virksomheder. Ydermere skal teamet sørge for at dele sig i nogle undergrupper og mødes i disse for at diskutere alternative løsningsmodeller med henhold til gennemførlighed og effektivitet. Herefter samles teamet igen og når til en *foreløbig* enighed, forstået på den måde, at teammedlemmerne har mulighed for at *vende tilbage* og udtrykke sine eventuelt tilbageværende tvivl inden den endelige beslutning træffes<sup>113</sup>.

Ovenstående forslag til begrænsning af gruppetænkning kræver ressourcer, hvor Bakka nævner, at forslagene kan resultere i, at projektarbejdet tager længere tid, koster mere og fremkalder frustrationer og depressioner fra gruppemedlemmer over manglende fremdrift<sup>114</sup>. Eliminering eller forebyggelse af gruppetænkning kan efter min betragtning være en svær balancegang, eftersom lederen på den ene side skal søge at undgå at teamet bliver for *snæversynet*, men forholder sig

---

<sup>113</sup> Bakka, *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*, side 125.

<sup>114</sup> Bakka, *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*, side 125.

åbent for idéer udefra, samtidig med at se kritisk på hinandens arbejde og meninger. På den anden side skal lederen sikre, at ikke andre barrierer opstår som resultat af fjernelse af gruppetænkning. Magtkampe mellem de enkelte teammedlemmer kan fremkomme, hvis de *benytter sig af*, at der skal ses kritisk på teamarbejdet, samtidig med, at teamet er under tidspres. Dette kan give en negativ holdning blandt de enkelte teammedlemmer, hvor dette, som ovenfor nævnt under læringsbarrierer på det individuelle niveau, også kan blive en læringsbarriere i sig selv.

Det kræver af såvel lederen, projektlederen og teammedlemmerne, at gruppetænkning undgås, samtidig med, at andre barrierer ikke bliver dannet som følge heraf. En perfekt projektgruppe vil være usandsynligt i praksis, idet det er mennesker der udgør projektgruppen og disse kan ikke *indrettes* til at agere 100 % som teorien foreskriver, eftersom de enkelte individer takler udfordringer forskelligt. Virksomheden bør udarbejde overordnede retningslinier for, hvordan projektgrupper skal arbejde og hvilken rolle projektlederen og lederen skal påtage sig. Dette kan syne af bureaukrati, men *rammer* på nogle områder kan være nødvendige og bruges mange steder, hvor der er *frihed under ansvar* indenfor *rammerne*. Kreativiteten forringes muligvis, hvis projektgruppen er underlagt *rammer*, men omvendt, så har teammedlemmerne, projektlederen og lederen et regelsæt at arbejde ud fra, hvor projektgruppen med rimelig stor sikkerhed ved, at deres fremgangsmåde er *godkendt* af virksomheden.

Systematic har mange projektgrupper, som hører ind under teams, da de arbejder målrettet sammen om at nå samme mål. Et af medlemmerne fungerer som projektleder, men derudover er der en *ekstern* leder, som ikke arbejder i projektgruppen, men er den overordnede leder for flere projektgrupper. Det tilstræbes, at projektdeltagerne er med fra start til slut, det vil sige fra analyse og kravspecifikation til installation og brugerundervisning<sup>115</sup>. Projektet løses inden for de faste rammer, også nævnt ovenfor, *tid, omkostninger og kvalitet*, men ellers så er der *frihed under ansvar*. Janne M. Hallum forsvarede i mit telefoniske interview med hende, at deres regelsæt gav ro og *mere tid* til at løse opgaven, idet teamet ikke skulle tænke på kvaliteten, eftersom denne er fastlagt<sup>116</sup>.

---

<sup>115</sup> Se bilag nr. 6 – *stillingsopslag IT-projektleder*

<sup>116</sup> Telefonisk interview med Systemtic's HTM-chef Janne M. Hallum, tirsdag, d. 20. maj 2008.



Systematic går blandt andet højt op i, at produkterne skal være af den bedste kvalitet og de har arbejdet sig frem til, at besidde CMMI 5, Capability Maturity Model Integration<sup>117</sup> – der er det højeste modenhedsniveau inden for kvalitet, hvor Janne M. Hallum uddyber, at det naturligvis er nødvendigt, at projektgrupperne har førnævnte *rammer* at indordne sig efter, for at sikre, at Systematic lever op til dette CMMI 5 niveau<sup>118</sup>. Systematic Derudover ønsker de at have de bedste medarbejdere ansat, hvor de kræver medarbejdernes villighed til kompetenceudvikling og lyst til at tage ansvar for projektet. Dette stiller store krav til, at teams skal arbejde godt sammen om et fælles mål, for at opfylde CMMI 5 niveaue, samtidig med, at der skal være innovation, som ligeledes vægtes højt, jf. ovenfor. Dette er en udfordring for lederen, projektlederen og teammedlemmerne, da alle parter skal være åbne, for at kunne modtage ny viden, lytte til kritik, for at sikre flere vinkler af projektet, samtidig med, at de enkelte gruppemedlemmer skal tænke i retning af, hvordan deres kompetencer kan øges. Det er ikke alle medarbejdere der har lyst til at udvide sine kompetencer, og dette er en hæmsko for resten af projektgruppen, hvorfor Michael holm understreger i interviewet, som er uploadet på deres hjemmeside, at sådanne medarbejdere ikke skal arbejde hos Systematic.

Gruppetænkning er i en eller anden grad uundgåeligt, men med fokus og åbenhed over for problemerne herom kan gruppetænkning holdes på et *lavt niveau*, således projektgruppen fremstår som et stærkt team der holder sammen, men samtidig forholder sig kritisk til egne og de andres meninger, samt der søges informationer udefra, for at sikre undgåelse af *snæversynethed*. Systematic har etableret *vidensnetværk*, som er virtuelle og går på tværs af projekterne. Alle medarbejdere opfordres til at være medlem af mindst et vidensnetværk, for at alle medarbejdere indgår tværfagligt i hele organisationen og bidrager med synspunkter i de forskellige teams. Vidensnetværkene er sammensat af 5-7 medarbejdere, som aktivt bidrager til løbende vidensdeling og forbedringer<sup>119</sup>. Teams har herigennem mulighed for, at udveksle faglig viden og praktisk erfaring fra andre teams, hvor denne tværfaglighed øger kompetenceudviklingen, idet medarbejderne bidrager til et læringsmiljø hvor vidensdeling og erfaringer er i højsæde.

---

<sup>117</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Om+os/CMMI>

<sup>118</sup> Telefonisk interview med Systematic's HTM-chef Janne M. Hallum, tirsdag, d. 20. maj 2008.

<sup>119</sup> <http://www.systematic.dk/DK/Job/Vidensnetværk.htm>

### 8.2.4 Konflikter i grupper

De enkelte teammedlemmer besidder hver deres kompetencer, som skal indgå i et samspil med hinanden. Dette samspil forudsætter, at der kan føres konstruktive diskussioner i teamet, hvor alles viden og erfaringer bliver diskuteret for at finde frem til den bedste løsning, som passer til deres fælles projekt. Nordhaug mener, at teams bør indgå i dialog med hinanden i stedet for diskussioner, hvor sidstnævnte handler om, at de forskellige synspunkter er i konkurrence mod hinanden, hvor dialog derimod bevirker, at synspunkter udveksles og derfra enten forkastes eller benyttes i projektet. Dialog fremmer herved bedre analyser eller løsninger af projektet<sup>120</sup>. Dette stiller krav til teammedlemmerne, idet *åbenhed* over for andres synspunkter er vigtig, hvor valget af løsningsmodel ikke nødvendigvis betyder, at de fravalgte forslag ikke er gode, men hvor den valgte model passer bedst til løsning af netop denne specifikke opgave. Muligheden for, at det kan være flere løsningsforslag der vælges, hvor *sammensmeltning* af disse kan løse opgaven. Dette stiller krav til de enkeltes teammedlemmers villighed til at ændre på dele af egne forslag, således disse samles til én model, hvor teammedlemmerne arbejder herudfra.

Forlader et teammedlem teamet vil dette ofte medføre et *hul* i teamets kompetencer, hvis denne medarbejders kompetencer ikke er blevet implementeret i de øvrige medlemmer, som ofte er tilfældet. Det tidligere teammedlem bliver erstattet af et nyt medlem, og her skal teamet oplære det nye medlem til at kunne overtage det tidligere teammedlems opgaver. Nordhaug pointerer, at oplæring tager tid, som kunne være blevet brugt på projektarbejdet<sup>121</sup>. Teammedlemmerne kan blive frustrerede over, at der skal bruges ressourcer på oplæring af et nyt teammedlem og denne frustration kan blandt andet medføre en negativ holdning, som resulterer i manglende brugsmotivation.

## 8.3 Organisatorisk niveau

Læringsbarrierer på det organisatoriske niveau kan være meget kompleks, da det er de *strukturelle forhold* i organisationen der er skyld heri, hvor disse forhold ikke *lægger sig til* enkelte personer eller teams, men til selve organisationen, hvorfor disse forhold påvirker alle medarbejdere og ledere i virksomheden. Dette kan naturligvis også være tilfældet ved læringsbarrierer på det indi-

---

<sup>120</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 204.

<sup>121</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 205.

viduelle niveau, hvor eksempelvis en medarbejders manglende lyst til at udvikle sine kompetencer påvirker dennes relationer til de øvrige medarbejdere i en negativ retning. Eliminering af læringsbarrierer på dette niveau kræver indsats fra topledelsens side, idet det er de organisatoriske forhold der skal *justeres* og om nødvendigt foretages radikale ændringer, hvis læringsbarriererne er af omfattende karakter der nødvendiggør dette.

Læringsbarriererne på det organisatoriske niveau ifølge Nordhaug findes inden for jobudformning, bureaukrati, teknologi, organisationsudformning, karrieresystem, belønningssystem, organisationskultur og tidsperspektiv<sup>122</sup>.

### 8.3.1 Jobudformning

Læringsbarrierer på det organisatoriske niveau, kan være jobbenes udformning, hvor eksempelvis faste regler, bureaukratiske kontrolrutiner og beslutningsprocesser samt manglende mobilitet mellem jobbene og ringe kompetenceudvikling, der udgør læringsbarrierer. Eliminering eller reduktion af disse kan ske ved, at organisationen gennemfører *bredere jobs*, som opmuntrer til *jobberigelse* samt udvikling af multikompetencer, som vil skabe bredere viden blandt medarbejdere, hvor dette skaber større fleksibilitet og reducerer organisationens *sårbarhed* i tilfælde af, at der opstår sygdom blandt medarbejdere eller denne forlader virksomheden, idet de øvrige medarbejdere har mulighed for at gå ind og *erstatte* denne medarbejders plads<sup>123</sup>.

En medarbejders exit af virksomheden vil altid medføre tab af en særlig kompetence, hvor der søges at finde en ny medarbejder, som kan tiltræde den ledige stilling og opfylde de kompetencekrav der følger med stillingen. Det er en klar fordel hvis medarbejderne har tilegnet sig nogle af den tidligere medarbejders kompetencer, som herved kan *overføres* til den nyansatte.

Motivationen for at medarbejderne vil bruge ressourcer på at lære fra sig og tilegne sig viden fremmes ved, at jobbene er bredt defineret, medarbejderne har overblik over hele organisationen samt ledelsen fokuserer på resultater der skal nås og ikke så meget på regler og procedurer som skal følges<sup>124</sup>. Systematic har stor fokus herpå, hvor de enkelte teams er selvstyrende og der er en

---

<sup>122</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 205.

<sup>123</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 206.

<sup>124</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 206.

stor grad af frihed til at løse opgaven, blot de holder sig inden for de fastlagte rammer – tid, kvalitet og pris, som ovenfor nævnt. Denne arbejdsform kan fremme medarbejdernes lyst til at yde ekstra, fordi der bliver udvist tillid fra ledelsens side.

### 8.3.2 Bureaukrati

Bureaukratiske regler er kendetegnet ved, at virksomheder har regelstyrede beslutningsprocesser, som skal følges slavisk. Medarbejdere belønnes ved undgåelse af risiko og ved at udvise passivitet over for risici, således tingene gøres rigtig, men ikke nødvendigvis mest effektivt<sup>125</sup>. I innovative vidensvirksomheder er det efter min overbevisning nødvendigt, at beslutningsdygtigheden kommer *helt ned* på de operative niveauer, da der er meget kundekontakt og beslutninger herved ofte skal tages med det samme. Beslutningsdygtigheden kan betyde, at risici løbes, for ellers går det meget viden *tabt*, da medarbejderne ikke kan bidrage med deres viden, som er lige så vigtig og måske endda vigtigere end ledernes viden.

I bureaukratiske virksomheder er ledere dårligere til at lytte til medarbejdernes idéer end de er i de moderne *åbne* organisationer, hvor innovation og læring har bedre vilkår. Det er nødvendigt at nedbryde bureaukratiet for at åbne op for en effektiv læring, men dette kan kræve en stor omvæltning, hvor der muligvis skal etableres en ny ledelse. Medarbejderne har måske arbejdet under bureaukratiske forhold i en lang årrække og kulturen er naturligvis præget heraf, som får betydning når en organisationsændring iværksættes. Åbenhed og inddragelse af medarbejderne i omstillingsprocessen vil lette adgangen til at nedbryde bureaukratiet, de medarbejderne herved har lettere ved at forstå hvorfor organisationen skal ændres og hvilken betydning dette får for de enkelte medarbejdere og ledere. Det er ikke svært at forestille sig, at medarbejderne tænker på deres jobsikkerhed og om de kan leve op til *de nye tider*, hvorfor det er vigtigt, at medarbejderne bliver beroliget med, at der vil blive *taget hånd om* den enkelte, således alle bliver involveret og hjulpet igennem omstillingen. Medbestemmelse kan være svært at vænne sig til, hvor kurser herom til medarbejderne vil kunne være med til at fremme motivationen for at skabe en mere *åben* organisation. Det kan også være tilfældet, at der er nogle medarbejdere som ikke har lyst til at organisationen ændrer sig. Her vil klarhed, anerkendelse og kommunikation over for de der udviser mod-

---

<sup>125</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 207.

stand mod forandringer være en mulig løsning, jf. modstand mod forandringer ovenfor under individuelle læringsbarrierer.

### 8.3.3 Teknologi

En ændring af teknologien i virksomheden stiller nye krav til brugernes kvalifikationer, i sær hvis det er et relativt enkelt system der bliver til et komplekst system. Kompetencekravet har måske været snævert, hvor det ændres til at blive bredt, hvor medarbejderne er nødt til at følge med udviklingen<sup>126</sup>. Systematic befinder sig i en konstant teknologisk udvikling, hvor medarbejdere og leder hele tiden skal forny sig for at kunne følge med. Teknologisk udvikling fremmer læring, da medarbejderne skal følge med heri og lære nyt, hvorfor deres kompetencer udvikles i takt hermed.

### 8.3.4 Karrieresystem og belønning

Karrieresystemer fremmer kompetenceudviklingen blandt medarbejderne, da forflytninger internt i organisationen bevirker, at medarbejderne anskaffer sig nye kompetencer igennem de nye arbejdsopgaver. Belønning hænger ofte sammen med karriereplanlægning, idet et karriereskift ofte belønnes med en økonomisk belønning såvel som status og prestige<sup>127</sup>. Systematic går meget op i karriereplanlægning, hvor denne diskuteres to gange årligt igennem MUS-samtaler, jf. ovenfor. Dette er motiverende i sig selv, eftersom en ekstra indsats kan få stor betydning for *udfaldet* af næste MUS-samtale, hvor medarbejderen kan få nemmere ved at blive forfremmet ved at have vist, at motivationen er til stede<sup>128</sup>. Systematic's karrierehåndtering kan også kaldes for *præstationsorienteret karrieresystem*, hvor det således er op til den enkelte medarbejder at gøre et godt indtryk på lederen, gennem sin præstation. Dette kan være med til at fremme læring, da medarbejderen bliver belønnet for sine præstationer.

### 8.3.5 Belønningssystem

Belønningssystemet spiller en central rolle i tillæg til karrieresystemet, hvor anskaffelse, udveksling og brug af kompetencer skal belønnes. Belønninger bliver ofte fastsat ud fra kortsigtede præstationer, hvor karriereplanlægning er langsigtede operationer. De kortsigtede præstationer, som

---

<sup>126</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 208.

<sup>127</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 209.

<sup>128</sup> Telefonisk interview med Systemtic's HTM-chef Janne M. Hallum, tirsdag, d. 20. maj 2008.

er lønnen, kan være akkordløn for medarbejdere, hvor der tjenes i forhold til hvor meget der ydes. Provision, hvor sælgerne får en andel af det opnåede salg. Bonus, som lederne får på basis af virksomhedens økonomiske resultater. Nordhaug mener, at for at fremme kompetenceudvikling skal fokus på præstationer og løn fjernes og erstattes med kompetencebaseret belønning. Dette begrundes med, at medarbejdere og ledere ikke bør arbejde hårdt for at opnå de kortsigtede mål, som lønninger og belønninger, men i stedet koncentrere sig om de langsigtede mål, kompetenceudvikling, således opdatering og udvikling af de individuelle kompetencer ikke kommer i baggrunden<sup>129</sup>.

Der er en tendens til, at medarbejdere og ledere i de moderne danske videns- og innovationsvirksomheder fokuserer meget på kompetenceudvikling og ikke kun kønne alene. Dette skal ses i lyset af, at virksomhederne for tiden har svært ved at tiltrække og fastholde medarbejdere og ledere på grund af lønnen alene, hvorfor andre metoder må tages i brug.

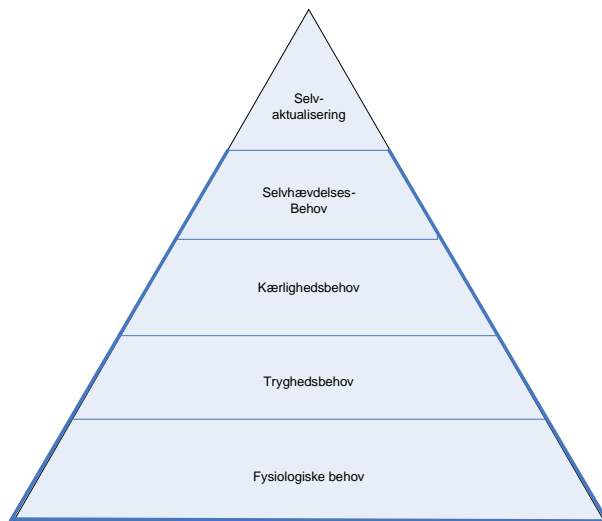
Medarbejdere og ledere er meget opmærksomme på deres markedsværdi, hvor denne ikke må forringes og som Drejer pointerer i sit *Dumhedsindeks*, jf. tidligere, så skal vidensmedarbejdere sørge for at udvikle sig løbende for ikke at blive dummere. De fleste danskere har et stort rådighedsbeløb, som bevirker, at det ikke kun er lønnen der er afgørende for jobbet, men i lige så høj grad og måske endda mere, at det er de personlige udfordringer der virker tiltrækkende.

Maslow har udformet en *behovspyramide*, jf. nedenstående figur, hvor individet starter fra bunden og arbejder sig op ad. Når et trin er opfyldt går individet til det næste, hvor de underliggende trin ikke har så stor betydning længere. Når lønningen, som hører under tryghedsbehov, er på et passende niveau rykker man op i det næste behov og derefter videre igen indtil Selvrealiseringsbehovet nås, som er det øverste behov<sup>130</sup>.

---

<sup>129</sup> Nordhaug, *LMR – Måltrettet personal- og kompetanseledelse*, side 210-211.

<sup>130</sup> Bakka, *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*, side 194-196.

Figur 8: *Maslows behovspyramide*

Kilde: Bakka, *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*, side 195

Blandt de medarbejdere og ledere, som ikke lader sig nøje med en god løn, men i lige så høj grad efterspørger udfordringer og kompetenceudvikling som en vigtig del af ansættelsesaftalen, kan man tale om en *omvendt behovspyramide*. Den traditionelle, ovenstående, behovspyramide viser, at en stor del af den individuelle behov er de fysiologiske og tryghedsbehov, hvor det nederste trin måske udgør 50 % af det samlede behov. Vendes pyramiden om, vil det nederste trin blive det mindste, hvor dette måske kun udgør 10 % af det samlede behov. Det øverste niveau bliver således det største behov, som muligvis er på 50 %. Den omvendte behovspyramide vil ses hos de medarbejdere og ledere, hvor lønnen ikke er det afgørende på jobbet, men derimod de personlige udfordringer og udviklingsmuligheder. Virksomheder skal være meget opmærksomme herpå, for ellers vil det være utrolig svært at tiltrække og fastholde medarbejdere og ledere, da jobbene ikke vil kunne virke tiltrækkende. Samtidig har disse mennesker en stor læringsmotivation, hvor dette klart er en fordel for begge parter, idet det netop er de videnskabelige virksomheder stræber efter at opnå og beholde.

Systematic belønner blandt andet medarbejdere igennem deres kompetencepolitik, som indeholder forskellige niveauer af kompetencer, hvor medarbejderen kan gå ind at se hvilken placering denne har og derudfra se hvilke kompetenceprofiler der er behov for i virksomheden<sup>131</sup>.

---

<sup>131</sup> Telefonisk interview med Systemtic's HTM-chef Janne M. Hallum, tirsdag, d. 20. maj 2008.

### 8.3.6 Organisationskultur

Kulturen i organisationen fortæller hvilke normer, værdier og adfærd der er acceptable og fundamentet for virksomheden. Kulturen *smitter af* på medarbejdere og ledere, hvor manglende fokus på udvikling i kulturen også vil gælde blandt medarbejdere og ledere. Kulturen kan være plaget af *gruppetænkning* på organisatorisk niveau, hvor kulturen *lukker af* over for andre synsvinkler, som nævnt ovenfor under gruppetænkning på teamniveau, så kan organisationen også *gå med skyklapper*, hvor den ikke opdager det der *rører sig* i omverdenen<sup>132</sup>.

Kulturen bød være åben over for forandringer, således en *læringskultur* vil være at finde, hvor kompetenceudvikling vil kunne *folde sig ud*. Systematic har stor fokus på kultur og tilstræber igennem deres værdibaserede ledelse, at medarbejdere og ledere anser de ovenfor nævnte *vidensnetværk*, for at være en del af kulturen, hvor alle skal være med<sup>133</sup>.

For at skabe kontinuerligt læring i organisationen kan *slagord* som – *det er bedre at bede om tilgivelse end om tilladelse* eller *vi lærer af vores fejl*. Foranstående er med til at fremme blandt andet *brugsmotivationen*, idet forsøg anerkendes, hvor medarbejderne prøver deres kompetencer af og ikke sidder inde med dem, hvor de ikke kommer til gavn. Der vil sandsynligvis være mange tilfælde, hvor risikoen for at fejle resulterer i succes, og her har både medarbejderen og virksomheden vundet glæde heraf.

### 8.3.7 Organisationsstrukturer

Centraliserede organisationer, hvor kommunikationen følger formelle kanaler, hvor udveksling af idéer og færdigheder på tværs af organisationen ikke er muligt, da dette vil bryde organisationsstrukturen. Dette bevirker, at en idé skal gå igennem flere led, før budskabet kommer frem til modtageren, hvor der i decentraliserede organisationer er muligt, at idéen bliver leveret direkte til modtageren, hvor budskabet gerne må gå på tværs af organisationen<sup>134</sup>.

Decentraliserede organisationsstrukturer er især vigtig at have i videns- og innovationsvirksomheder, da vidensdeling på tværs af organisationen er en forudsætning for, at virksomheden produ-

---

<sup>132</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 211-213.

<sup>133</sup> Telefonisk interview med Systemtic's HTM-chef Janne M. Hallum, tirsdag, d. 20. maj 2008.

<sup>134</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 213-214.



cerer så meget viden som muligt, således de kommer til at forbliver stærk i konkurrencen. Systematic har en decentraliseret organisationsstruktur, hvor medarbejdere og ledere udveksler viden på tværs af organisationen igennem teams og deres *vidensnetværk* som ovenfor beskrevet.

Det er ikke kun kommunikationskanalerne der bør være decentrale i videns- og innovationsvirksomheder, men de fysiske forhold bør tilpasses herefter, hvor fysisk adskillelse mellem medarbejderne imellem og lederne vil hindre læring på tværs af funktioner og enheder<sup>135</sup>. Åbne arealer og fælleskontorer, hvor medarbejderne kan følge med i sine kollegaers arbejde og bidrage med sine kompetencer uden nødvendigvis at bliver spurgt først, vil fremme læring, da der vil ske vidensdeling der ikke umiddelbart blev efterspurgt, men som alligevel kommer frem i de tilfælde hvor en medarbejder overhører en samtale, hvor denne kan supplere med ekstra viden. Systematic har gode erfaringer, hvor jeg under interviewet med Janne M. Hallum på Jobmessen i Gigantium d. 4. marts diskuterede fordele og ulemper heraf, hvor det kan diskuteres, hvorvidt medarbejderne er interesserede i disse *åbne miljøer*, hvor der er mere støj blandt andet på grund af de mange mennesker der er samlet et sted, hvor Janne M. Hallum udtalte, at Systematic har gode erfaringer, både fordi medarbejderne hurtigt kan få den hjælp de måtte få brug for og kompetenceudviklingen trives, som medarbejderne har stor interesse i, blandt andet fordi deres markedsværdi øges og en samlet forståelse er nemmere at se, hvor opgaveløsningerne fremmes.

### 8.3.8 Tidsperspektiv

Tid kan ses ud fra et kortsigtet eller langsigtet perspektiv, hvor kompetenceudvikling hører til den langsigtede tidshorisont, da læring tager tid. I krisesituationer er det ofte kompetenceudviklingen der kommer i farezonen, da resultaterne heraf ikke umiddelbart kan ses straks, hvorfor denne prioriteres væk til fordel for andre områder, hvor resultater skabes med det samme. Dette sker kun i de virksomheder, hvor kompetenceudvikling ses som en omkostning<sup>136</sup>. Systematic ser kompetenceudviklingen som en investering, og vil aldrig tillade en nedskæring heraf, idet de har erfaringer med, at kompetenceudvikling betaler sig i *det lange løb*, hvorfor en nedskæring blot ville bidrage med yderligere kriser, da medarbejdernes kompetencer ikke vil være fyldestgørende nok senere hen.

---

<sup>135</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 214.

<sup>136</sup> Nordhaug, *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, side 214.

## 8.4 Opsummering

Læringsbarrierer som hersker på det individuelle, team og/eller det organisatoriske niveau kan være omfattende og meget svære at undgå eller eliminere hvis de allerede findes i virksomheden. Ovenfor er de mulige læringsbarrierer behandlet, hvor løsningsforslag til undgåelse eller eliminering heraf er belyst. Min personlige erfaring siger, at læringsbarrierer er yderst vigtig at tage alvorlige og forholde sig til. Eliminering er at foretrække, men hvis ikke dette er muligt, så en forringelse af disse. Læringsbarrierernes eksistens og omfang vil have stor indvirkning på, hvorledes kompetenceudviklingen kan gennemføres eller ej.

De ledelsesmæssige kompetencer er blandt andre relationsforståelse, hvor samspil og mangfoldighed bør være *kerneverdier* hos lederen, da dette er en vigtig egenskab at besidde for at skabe en god og bæredygtig læringskultur, hvor læringsbarrierer ikke har gode *vækstmuligheder*.

## 9. Konklusion

Forandringer hører med til den globale udvikling, og konkurrencen er på nogle områder hård, hvor hurtige beslutninger er nødvendige, hvis virksomhederne skal have en chance for at kunne følge med heri og ikke overhales *inden om*. Dette har blandt andet medført, at organisationer har en tendens til at blive fladere, hvor beslutningstagning kommer ud på de operative niveauer, hvor disse ikke længere først skal godkendes op igennem hierarkiet i virksomheden. Medarbejderne skal derfor være beslutningsdygtige og lederne skal samtidig kunne afgive *magt*, således medarbejderne tager de hurtige beslutninger, som ofte er nødvendigt. Den hurtige beslutningsdygtighed skal blandt andet ses i lyset af indførelse af computere og Internet. Denne udvikling har blandt andet bevirket, at medarbejdere ofte sidder i direkte kundekontakt og bliver stillet et spørgsmål, hvor et hurtigt svar skal falde. Sker dette ikke vil kundetilfredsheden kunne blive forringet, som resulterer i, at virksomhedens konkurrenceevne forringes. Medarbejdernes viden er blandt andet derfor blevet mange virksomheders vigtigste kapital, heriblandt Systematic. Denne udvikling stiller krav om, at medarbejderens viden bliver ajourført og udviklet, således virksomheden kan følge med i konkurrencen og helst være forrest.

Ydermere har teams vundet stor indpas i mange danske virksomheder og denne organisationsforandring betyder, at der er færre overordnede og mere *frihed under* ansvar, hvor beslutninger ikke

først skal godkendes igennem den traditionelle organisations hierarki. Denne tendens sætter store krav til, at ledelsen skal være omstillingsparat mht. magtavgivelse. Derudover stiller det desuden større krav til medarbejdere, idet fladere organisationer bevirker flere operative niveauer, hvor beslutningsdygtighed er vigtig at besidde.

Den globale udvikling udfordrer de danske videns- og innovationsvirksomheders ledelsesform, hvor det før var rationelle idealstrukturer, er i dag afløst af mobilisering af kundskaber og viden. Der i dag tale om en blød videnskaptal, hvor det før var en hård finansiel fysisk kapital. Der arbejdes ikke længere med standardprodukter som før i tiden, men i stedet med *skræddersyede* løsninger. Dette er noget at en omvæltning og virksomhederne kan få svært ved at leve op til de nye standarder, hvorfor et stadig stigende antal virksomheder vælger at etablere en HR-afdeling.

HR-afdelingen besidder en stærk kompetence, da de er specialiseret i ledelse af de menneskelige ressourcer, som jeg mener, er vigtig at kunne når der arbejdes med kompetenceudvikling. HR-afdelingen bør vægtes højt og ses som en investering i stedet for en omkostning. Virksomhederne er ved at indse, at HR-afdelinger kan være et godt *bindeled* mellem topledelsen og medarbejderne, således virksomhedsstrategien bliver *spredt ud* i hele organisationen samtidig med, at medarbejdernes kompetencer bliver synliggjorte for topledelsen. Denne spredning og synliggørelse mener jeg er nødvendig, for at kunne skabe en sammenhæng mellem virksomhedsstrategi og kompetenceudvikling.

Inden denne sammenhæng forsøges etableret bør virksomheden finde ud af, hvilken strategitype eller hvilke, hvis der er flere i tilfælde af *sammensmeltning*, der skal være bestemmende for virksomhedens strategi. Der skal endvidere tages stilling til, om Drejer og Riises kompetencestrategi skal indgå som en del af den samlede strategi, som jeg vil anbefale, især i videns- og innovationsvirksomheder, eftersom medarbejdernes viden og innovation vægtes højt, hvorfor en strategi herom, i form af kompetencestrategien, vil sikre fokus på kompetenceudviklingen.

Virksomhederne bør placere sine kompetencer under Drejer og Riises kompetencetyper – *komplementære, støtte-, kerne- og fokuskompetencer*, således virksomhedens kompetencer bliver kategoriseret, hvorefter det er muligt at finde frem til hvilke kompetencer der skal vedligeholdes og

hvilke der skal udvikles for at forblive konkurrencedygtig. Fokuskompetencer er efter min mening det essentielle i hele kompetenceudviklingsplanen, eftersom kompetenceudvikling bygger på de kompetencebehov virksomheden har og får i fremtiden, hvor kernekompetencer netop ved hjælp af fokuskompetencer kan udvikles herigennem. Medarbejdernes kompetencer skal udvikles i overensstemmelse med de kompetencebehov der er lige nu, men også de fremtidige behov i forhold til fokuskompetencerne.

Det vil efter min vurdering være en klar fordel for virksomheden, at arbejde systematisk med kompetenceudvikling, da ændringer herved nemmere kan indpasses. Nordhaugs model *Fra strategisk planlægning til kompetanseutvikling*, synes jeg er en god model. Denne omfatter mange af virksomhedens forhold, som strategi, virksomhedsområder, markeder, ambitionsniveau, kompetencebehov, kompetenceplan og til sidst kompetenceudvikling. Modellen synes jeg skal anvendes og *udfyldes*, hvor virksomheden efterfølgende kan gå ind og justere den efter hvilken retning kompetenceudviklingen skal gå, som er hurtigere i stedet for, at skulle starte forfra. Modellen indikerer endvidere, at kompetenceudvikling kræver forskellige tidshorisonter, da der er forskel på, om en medarbejder skal på et to ugers kursus eller om der skal etableres et forskningssamarbejde over en længere periode på flere måneder.

Ledelsen bør erkende, at kompetenceudvikling kræver forskellige tidshorisonter niveauerne imellem. Den korteste horisont er det individuelle niveau, dernæst kommer gruppe- og teamniveau, hvor det organisatoriske niveau ofte kræver den længste tidshorison. Dette skal ses i lyset af, at det øverste niveau er afhængig af de underliggende niveauer og samspillet vil sandsynligvis tage længere tid, eftersom der er flere niveauer i spil.

Kompetenceudvikling bør i denne hurtige foranderlige tid være selvkørende og systematisk, hvor den bør implementeres som en naturlig del af virksomhedskulturen. Dette stille krav til virksomheden, hvor den efter min mening skal dannes en modtagelig læringskultur over for forandringer, uanset hvilket niveau man befinder sig på. Bakkas strategi *småforandringer i det kulturelle mønster*, hvor de gamle værdier bliver i virksomheden, men perspektivet udvides, kan være et godt løsningsforslag til at tilpasse virksomhedskulturen, da der herved ikke sker en total omlægning på en gang, men over længere tid. Dette forudsætter naturligvis, at der er tid til en *indkøringsperio-*

de. Jeg opfatter os mennesker som *vanedyr*, og tror på, at det er nemmere for os at acceptere og være samarbejdsvillige over for ændringer, hvis vi får tid til at omstille os. Samtidig med, at vi igennem den rolige udvikling måske kan se, at det alligevel ikke ser så slemt ud, som vi måske oprindeligt troede.

Virksomhederne bør drage en sammenhæng mellem kompetenceudvikling og læringsmiljø, hvor virksomhedens kompetencestrategi og MUS-koncept indgår, således lederne forsøger at forene virksomhedens kompetencebehov med medarbejdernes karriereønsker. Det er dog en forudsætning, at medarbejderen er i stand til at dække kompetencebehovet, hvor det skal undersøges om oplæring vil tage for lang tid, hvor en anden medarbejder måske vil passe bedre ind. Dette kan medføre læringsbarrierer, hvorfor det er vigtigt, at ledelsen fortæller om forandringernes nødvendighed og hvordan de skal gennemføres, hvor medarbejdernes forståelse herfor vil fremme et åbent læringsmiljø.

De individuelle læringsbarrierer er tilknyttet enkeltindivider, hvor eksempelvis læringsmotivationen er noget af det grundlæggende virksomheden først bør koncentrere sig om når en kompetenceudviklingsplan lanceres. Buelens model *A conceptual model for the study of individual differences in OB* klarlægger individets personlighed og *kerne*, hvor kendskab til individet vil fremme lederens muligheder for at gå ind og eliminere medarbejderens eventuelle manglende læringsmotivation.

Mange af de store videns- og innovationsvirksomheder benytter enkeltfaglige, tværfaglige teams, hvor nogle er selvkørende eller high performance teams, som består af en eller flere højt specialiserede medlemmer. Systematik er én af mange der har disse teams. Dette kræver, især ved high performance teams, en betydelig form for *åben* ledelsesstil, således teammedlemmernes viden kan få *plads* til at arbejde. Teammedlemmer og ledere skal samarbejde og måske endda på tværs af organisationen og blandt andet dele viden med hinanden. Lederen skal kunne lede medarbejdere der er *klogere* end sig selv, som ofte er tilfældet i high performance teams. Deres viden og kreativitet bliver bedst udnyttet ved at teamet får frirum, hvor Systematik arbejder med *frihed under ansvar*, hvor lederen skaber resultater igennem blandt andet empowerment.

Lederen skal besidde en række kompetencer for at kunne opfylde ovenstående, men ligesom medarbejdere er ledere også mennesker, som bevirker, at kompetenceudvikling hos ledere ligeledes er nødvendigt. Lederens kompetenceudvikling kan eksempelvis gå fra at lede teams i sin egen afdeling til at skulle lede tværfaglige teams på tværs af organisationen og hermed skulle samarbejde med andre ledere. Konkurrence mellem afdelingerne har måske før eksisteret, men ved tværfaglighed skal lederne kunne samarbejde og udveksle viden, således de sammen kan levere et fælles projekt.

Lederne skal derfor besidde nogle personlige ledelseskompetencer – kommunikation, vidensdeling, relationskompetence, mangfoldighed og ikke se de andre ledere som konkurrenter men som samarbejdspartnere er nogle af dem. Ledernes læringsbarrierer er yderst vigtige at eliminere, eftersom lederne er *rollemodeller*, over for medarbejderne, hvor deres villighed til at nedbryde egne læringsbarrierer er ringere, hvis lederne ikke agerer som gode forbilleder.

Iværksættelse af kompetenceudvikling eller blot en ændring af kompetenceudviklingsplanen kan medføre læringsbarrierer på alle tre niveauer i virksomheden. Det er en forudsætning, at virksomheden er bekendt med, hvilke læringsbarrierer der kan forekomme, hvor Nordhaugs bud herpå er valgt belyst, idet jeg mener de er lige vigtige, eftersom en virksomhed kan have nogle af barriererne mens en anden har nogle andre.

I videns- og innovationsvirksomheder, vil de centrale læringsbarrierer formentlig blandt andre være eksisterende kompetencer hindrer ny læring, samspillet mellem ansatte, gruppenormer, gruppetænkning, konflikter i grupper, teknologi, karrieresystem, belønningssystem, organisationskultur og tidsperspektiv.

Jeg kan ud fra ovenstående konkludere, at sammenhængen mellem virksomhedsstrategi og kompetenceudvikling kræver, at virksomhedens strategi er kendt, nedskrevet og offentliggjort over for både ledelsen, lederne, medarbejderne og HR-afdelingen. Derudover skal kompetenceudviklingen være systematisk og selvkørende. Ændringer i strategien kan herved hurtigt *implementeres* i kompetenceudviklingen, da systematikken gør det nemmere at finde det rette sted i kompeten-

ceplanen, hvor justeringen skal ske. Dette bevirker, at sammenhængen mellem virksomhedsstrategi og kompetenceudvikling stadig eksisterer.

Ledelsen, HR-afdelingen og lederne mener jeg er *nøglen* til at skabe denne sammenhæng, hvor lederne samtidig har ansvaret for eliminering af eventuelle læringsbarrierer, som blandt andet kan ske igennem ledelseskompetencer som, oplysning, kommunikation, anerkendelse, mangfoldighed, vidensdeling, menneskesyn Y og i særdeleshed have fokus på, at skabe resultater igennem empowerment, da teammedlemmer i videns- og innovationsvirksomheder har bedre vilkår for at *udfolde* sin viden og innovation, hvis rammerne er brede. Dette giver mulighed for blandt andet kreativitet, som jeg mener, er vigtig at give plads til, for at vedligeholde og udvikle innovationen i virksomheden, som vil fremme læringsmotivationen og hermed give læringsbarrierer ringe eksistensmuligheder.

## 10. Summary

Denmark is a world leader in IT technology and pharmaceuticals, as some Danish companies have managed to adapt to demand and even be ahead of the competition. Among others Systematic Software Engineering A/S, hereafter referred as Systematic, LEGO A/S, Novo Nordisk A/S and Coloplast A/S. These companies are all based upon knowledge and innovation, mindful of the global change. They are able to adjust to demand, progressive, innovative and thus be the lead in the competition.

The employees of knowledge and innovation companies must be one of its core assets, since their knowledge is crucial for the company's competitiveness. This is why companies should ensure that employees are equipped to meet the company's strategy.

Conversely, it is important that the company draw up a realistic strategy that is implementable and matches demand. Competence development of employees and managers is crucial and in my opinion should be maintained and renewed in consistency with the company strategy. Companies should pay special attention to current and future competency gaps to ensure the optimal mix of human resources.

The learning environment in the company is in my own experience also a necessity to be dealt with together with the competence development. From previous jobs I have noticed how strong and motionless a company can become. Changes such as competency development can be quite a obstacle to overcome for both management and employees, this requires focus.

This challenge will be the keystone of the following, where the thesis/problem is:

How to create consistency between company strategy and competency development and which barriers to learning may occur and how these are reduced or if possible eliminated?

It would in my opinion be a clear advantage for the company to work systematically with competency development as changes will then become easier adopted. Nordhaugs model Fra strategisk planlegging til kompetanseutvikling, can be helpful. The model first highlights the company's state of affairs, such as strategic planning, areas, choice of markets and ambition. This makes



it imminent to develop competencies. The existing competencies and silent information should be uncovered as employees may hold hidden abilities and information, competencies which is important to have documented and incorporated in the company's competency base. The remaining competencies should be placed in need categories as recruitment, learning or research. This is where the scheme is expressed, which I think is important to work with, since changes in for example demand or technology requires changes in the competency base. These changes are placed in one of need categories and they does not require a whole new analysis of implementing changes in the competency development that would otherwise be associated with time costs, which the company can not afford to wait for.

The barriers of learning are reduced or eliminated by the leaders who are actively working to counterfeit the barriers of learning. The management skills required for this is among other understanding of relationships, where interaction and diversity should be the core values of the manager. These are important characteristics to have, to create a sound and sustainable culture of learning where barriers do not have good growth prospects.

## 11. Litteraturliste

### 11.1 Litteratur

Andersen, Ib, 1999: *Den skinbarlige virkelighed*, Samfundslitteratur

Buelens, Marc, m.fl., 2006: *Organisational behaviour*, The McGraw-Hill

Drejer, Anders, m.fl., 2000: *Kompetencestrategi*, Børsen

Bakka, Jørgen Frode, m.fl., 2004: *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*, Handelshøjskolens Forlag

Larsen, Henrik Holt, 2006: *Licence to work, Arbejdslivets stryallestøv eller håndjern*, Forlaget Valmuen

Nordhaug, Odd, 1998: *Kompetansestyring i arbeidslivet*, Tano Aschehoug

Nordhaug, Odd, 2002: *LMR – Målrettet personal- og kompetanseledelse*, Universitetsforlaget

Nordhaug, Odd, m.fl., 2004: *Personaleledelse – en målrettet strategiproces*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne

Rohlin, Lennart m.fl., 1994: *Strategisk Ledarskap i Lärsamhället*, Studentlitteratur, Lund

### 11.2 Hæfter

Holt Larsen, Henrik m.fl.: *Kompetencestrategi – hvordan*, SCKK<sup>137</sup>

<http://www.sckk.dk/db/filarkiv/2298/SCKK-Kompetencestrategi-hvordan.pdf>

Holt Larsen, Henrik m.fl.: *Læringsmiljø i staten – hvad, hvorfor og hvordan?*, SCKK

<http://www.sckk.dk/db/filarkiv/2500/Laeringsmiljoe-i-staten.pdf>

---

<sup>137</sup> SCKK = Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling

### **11.3 Rapporter**

Systematic's årsrapport 2006/2007

### **11.4 Internetadresser**

[www.cifs.dk](http://www.cifs.dk)

[www.coloplast.dk](http://www.coloplast.dk)

[www.dst.dk](http://www.dst.dk)

[www.ebst.dk](http://www.ebst.dk)

[www.kommunikationsforum.dk](http://www.kommunikationsforum.dk)

[www.lego.dk](http://www.lego.dk)

[www.leksikon.dk](http://www.leksikon.dk)

[www.novonordisk.dk](http://www.novonordisk.dk)

[www.systematic.dk](http://www.systematic.dk)

### **11.5 Artikler**

Nedenstående artikler findes bagved i form af bilag

<http://www.ao.dk/Default.aspx?TabID=447&newsType=ArticleView&articleId=2410>

<http://www.civiloekonomerne.org/civil%C3%B8konomen/2005%20-%20november.pdf> side 40-41.

<http://ing.dk/artikel/87573?rss>

<http://www.karrierevejviser.dk/endagpaajobbet/index.asp?act=20591>

<http://www.nordjyske.dk/erhverv/forside.aspx?ctrl=10&data=4%2c2816174%2c5%2c4>

<http://www.teknologiportalen.dk/Teknologi/InnovationogSamfund/Medarbejderudvikling/TI8648.htm>

## **11.6 Interviews**

### **11.6.1 Personligt interview**

Systematic A/S, HTM-chef Janne M. Hallum, Jobmessen i Gigantium, tirsdag, d. 4. marts 2008.  
Afholdt af Karrieredagene

### **11.6.2 Telefonisk interview**

Systematic A/S, HTM-chef Janne M. Hallum, tirsdag, d. 20. maj 2008.

## 12. Bilagsfortegnelse

1. Danmarks statistikbank  
<http://www.dst.dk/Statistik/seneste/Arbejdsmarked/SaesonLedighed.aspx>
2. Oplevelser fastholder medarbejdere  
<http://www.ao.dk/Default.aspx?TabID=447&newsType=ArticleView&articleId=2410>
3. Ingeniører 20 % dummere  
<http://ing.dk/artikel/87573?rss>
4. Hvor dum har man lov at være  
<http://www.nordjyske.dk/erhverv/forside.aspx?ctrl=10&data=4%2c2816174%2c5%2c4>
5. Vi ved mere end vi tror  
<http://www.teknologiportalen.dk/Teknologi/InnovationogSamfund/Medarbejderudvikling/TI8648.htm>
6. Stillingsopslag – IT-projektleder  
<http://www.jobbank.dk/job/index.asp?act=vis/55308>
7. Stillingsopslag – Kompetent udvikler  
<http://www.systematic.dk/DK/Job/Ledige+stillinger.htm>  
Stillingsopslaget er ikke længere tilgængeligt på hjemmesiden
8. En dag på jobbet  
<http://www.karrierevejviser.dk/endagpaajobbet/index.asp?act=20591>
9. Paradokser i ledelse  
Rohlin, Lennart m.fl., 1994: *Strategisk Ledarskap i Lärsamhället*, Studentlitteratur, Lund