



Rikke Larsen

Ellen M. Thomsen

LÆRING I VIRKSOMHEDER I REGION NORDJYLLAND

- Interview med og analyse af seks virksomheders deltagelse i projektet "Flere Virksomheder i Vækst"

Hovedopgave ved HD (Organisation)

Aalborg Universitet, marts 2010

Forord

Hovedopgavens aflevering er en milepæl i et tre-årigt HD(O) studie, så det er med glæde, at vi lægger sidste hånd på produktet til videre evaluering.

Processen har været en inspirerende rejse i litteratur og synspunkter og særligt opløftende var de besøg og interview, vi har haft i de deltagende virksomheder, hvor engagerede mennesker beredvilligt har fortalt om deres kompetenceudviklingsprojekter og interesseret har spurgt til vores studie. Det opvejer det sure slid!

En af virksomhederne ønsker ikke deres navn offentliggjort, derfor er alle virksomheder anonymiseret.

Studiets øvrige projekter er lavet som enkeltmandsopgaver, men denne hovedopgave er et produkt af gruppearbejde, som har haft en positiv indvirkning på arbejdsprocessen og overlevelse – og forhåbentlig har bidraget til at data og nuancer bedre er kommet til sin ret, når vi har været to til at huske.

Og så har Jesper forsøgt at holde os fast på en ”milepæls-plan”, udfordret os med flere aspekter, når vi ville snævre ind; lukket posen, når vi ville brede ud.

Tak til vejleder, virksomheder og kolleger, som har måttet lægge øre til!

Vejleder: Jesper Olsen

Rikke Larsen (20071134)

Ellen M. Thomsen (19872013)

Aalborg, den 16. marts 2010

Resumé

Denne hovedopgave indeholder analyse og diskussion af de læringsmæssige effekter, som vi mener at have fundet dokumentation for i vores empiri, som er dannet ud fra interview med tovholderen for kompetenceudviklingsprojekter i seks virksomheder. Virksomhederne er udvalgt på baggrund af deltagelse i Flere Virksomheder i Vækst programmet, som Væksthus Nordjylland er ansvarlig for.

Baggrunden for opgaven er et fælles ønske om, hhv. som underviser og konsulent, at blive bedre til at hjælpe virksomheder igennem kompetenceudviklingsprojekter, således at de giver bedst mulig effekt, som i vores forståelse sker ved, at kompetenceudviklingen resulterer i organisatorisk læring.

Vores problemformulering lyder således:

Med udgangspunkt i interview med seks virksomheder, der er karakteriseret som ”de gode historier” i FVIV-programmet, analyseres og diskuteres disse virksomheders gennemførsel af et kompetenceudviklingsprojekt med det formål at undersøge om og hvordan de opnår organisatorisk læring med henblik på at kvalificere vores arbejde som konsulent og underviser.

Med udgangspunkt i ovenstående problemformulering har vi dels undersøgt *om virksomhederne opnår organisatorisk læring*:

På basis af de analyserede interviews konkluderer vi, at de seks virksomheder har opnået organisatorisk læring, dog på forskellig vis og af forskellige styrke.

Vi har endvidere undersøgt, *hvordan de opnår organisatorisk læring*:

Vi har analyseret og diskuteret os frem til, at følgende virkemidler har betydning for, hvordan der opnås organisatorisk læring i de interviewede virksomheder. Det er, når:

- *tovholderen har en bevidst selvforståelse og indflydelse på forandringsprocesser i virksomheden*
- *der er en strategisk nødvendighed for kompetenceudvikling*
- *virksomhedens kompetenceudviklingsprojekt udspringer af den overordnede strategi*
- *der er synlig deltagelse af ledelse og alle medarbejdere er involveret*
- *der konfigureres et læringsrum, som understøtter udnyttelse af de erhvervede kompetencer*

- *der sker et bevidst valg af type af inquiry sammenholdt med den type af kompetence, der ønskes udviklet*

En vigtig del af vores konklusion er en vurdering af, om vi har lært noget nyt, som kan *kvalificere vores arbejde*; altså har vi opnået nogle erkendelser og viden, som vi ikke ville være kommet frem til ved kun at læse i teoribøgerne! Interviewene med tovholderne i de seks virksomheder har givet os en mere nuanceret forståelse af, hvordan elementerne i læringsprocesser spiller sammen i virkeligheden samt hvilke muligheder vi har for at understøtte arbejdet i virksomheden.

På baggrund af konklusionerne opstiller vi endvidere nogle ”opmærksomhedspunkter” til vores eget videre arbejde med kompetenceudviklingsprojekter i virksomheder:

- Undersøg om kontaktpersonen har den formelle kompetence til at agere på virksomhedens vegne, altså har adgang til ledelse og beslutning, samt forståelse af egen rolle og relevante virkemidler som forandringsagent
- Prøv at afkode, i hvilken fase i Glasls udviklingsmodel virksomheden befinder sig for at få pejlemærker af de typiske krisetegn og dermed hvilke kompetencebehov, der kan udvikle virksomheden fra en fase til en anden
- Undersøg om der er overensstemmelse mellem virksomhedens strategi og de ønsker om kompetenceudvikling, som kontaktpersonen beskriver
- Hvis strategiens formål indebærer organisatorisk læring, skal kompetenceudviklingsforløbet til tage hensyn til det, dels ved at etablere et formelt læringsrum og dels ved at udfordre eller stille spørgsmålstejn ved, hvorfor vil vi ændre og hvilken betydning får det, at vi ændrer
- Hvis virksomheden skal lykkes med sit udviklingsprojekt, skal de være klar over at det koster tid og energi, også mere end forventet fra start

Selv om vi tror på, at kompetenceudviklingen bedst bliver forankret som læring ved at bringe virksomhedens værdier med ind i processen, kan vi som udenforstående ikke påtvinge virksomhederne dette – i bedste fald kan vi forsøge at påvirke til, at kontaktpersonen også ser nytten af en mere eller mindre eksplicit værdi-debat samt bedst muligt give denne en forståelse for og værktøjer til at håndtere processen.

Det videre perspektiv er nyttiggørelse af vores nye viden i egen organisation i forhold til fremtidige virksomhedskompetenceprojekter. Dette afhænger af vores egne muligheder for at påvirke rammer og beslutningsprocesser samt vores styrke som forandringsagenter.

Indholdsfortegnelse

1	Indledning.....	1
1.1	Vores roller	4
2	Flere Virksomheder i Vækst programmet	5
3	Problembaggrund	9
3.1	Problemformulering.....	10
3.2	Mål	10
3.3	Afgrænsning.....	11
4	Metode og overvejelser	13
4.1	Metodiske overvejelser	13
4.1.1	Egen læring.....	15
4.2	Undersøgelsesdesign.....	16
4.3	Begrundelse for valg af teori.....	17
4.4	Begrundelse for valg af metode	19
4.5	Overvejelser vedr. indsamling af empiri.....	20
4.5.1	Udvælgelse af projekter og virksomheder.....	20
4.5.2	Valg af interviewperson.....	21
4.5.3	Interview	22
4.5.4	Afvikling af interview	22
4.5.5	Bearbejdning af empiri	23
5	Det teoretiske begrebsapparat.....	25
5.1	Kompetence, kompetenceudvikling og læring	25
5.1.1	Modeller til kompetenceudvikling.....	27
5.2	Organisatorisk læring.....	29
5.2.1	Modeller til organisatorisk læring	33
5.3	Organisatorisk læring og kultur	34
5.4	Tovholderens rolle – forandringsagent	35
5.5	Organisatorisk læring og virksomhedens livscyklus	36
5.5.1	Kompetenceudviklingsbehov og livscyklusfaser	38
5.6	Operationalisering af teorierne	42
6	Præsentation af virksomhederne.....	45
6.1	Case 1 ”HR-konsulenterne”	45
6.2	Case 2 ”Fødevareredistributøren”	46
6.3	Case 3 ”Revisionskontoret”	48
6.4	Case 4 ”Øko-produkter”	49

6.5	Case 5 “IT-konsulenterne”	50
6.6	Case 6 “Software-huset”	52
7	Analyse.....	55
7.1	Udviklingsfaser og kompetencebehov.....	56
7.2	Kompetenceforståelse og -typer	58
7.2.1	Kompetenceforståelse	58
7.2.2	Kompetencetyper	60
7.2.3	Kompetencekæde	62
7.3	Tovholderen som forandringsagent	65
7.4	Organisatorisk læring	71
7.5	Andre aspekter.....	77
7.6	Opsamling før diskussion	79
8	Diskussion	85
8.1	Sker der læring og hvilken form for læring?	85
8.2	Hvordan anvendes læringen i virksomheden?.....	88
8.3	Hvad gør en forskel?.....	91
9	Konklusion	93
10	Perspektivering.....	95
	Litteraturliste	96

Bilag er samlet i særskilt mappe

Bilagsfortegnelse:

- Bilag 1. Introduktionsmail til interviewperson
- Bilag 2. Interviewguide
- Bilag 3. Karakteristika ved en læringskultur (Schein)
- Bilag 4. Ledelse i lyset af organisationens udviklingsfaser (Glasl)
- Bilag 5. Mini-kulturanalyse af virksomhederne efter Scheins lagdelte model
- Bilag 6. Opsummering af Diamond E
- Bilag 7. Sammenstilling af læringskultur
- Bilag 8. Case 1 "HR-konsulenterne"
 - a. Interviewresumé
 - b. Meningskondensering Diamond E
 - c. Meningskondensering teorier
 - d. Læringskultur
- Bilag 9. Case 2 "Fødvaredistributøren"
 - a. Interviewresumé
 - b. Meningskondensering Diamond E
 - c. Meningskondensering teorier
 - d. Læringskultur
- Bilag 10. Case 3 "Revisionskontoret"
 - a. Interviewresumé
 - b. Meningskondensering Diamond E
 - c. Meningskondensering teorier
 - d. Læringskultur
- Bilag 11. Case 4 "Øko-produkter"
 - a. Interviewresumé
 - b. Meningskondensering Diamond E
 - c. Meningskondensering teorier
 - d. Læringskultur
- Bilag 12. Case 5 "IT-konsulenterne"
 - a. Interviewresumé
 - b. Meningskondensering Diamond E
 - c. Meningskondensering teorier
- Bilag 13. Case 6 "Software-huset"
 - a. Meningskondensering Diamond E
 - b. Meningskondensering teorier
 - c. Interviewresumé
 - d. Læringskultur

Figurfortegnelse:

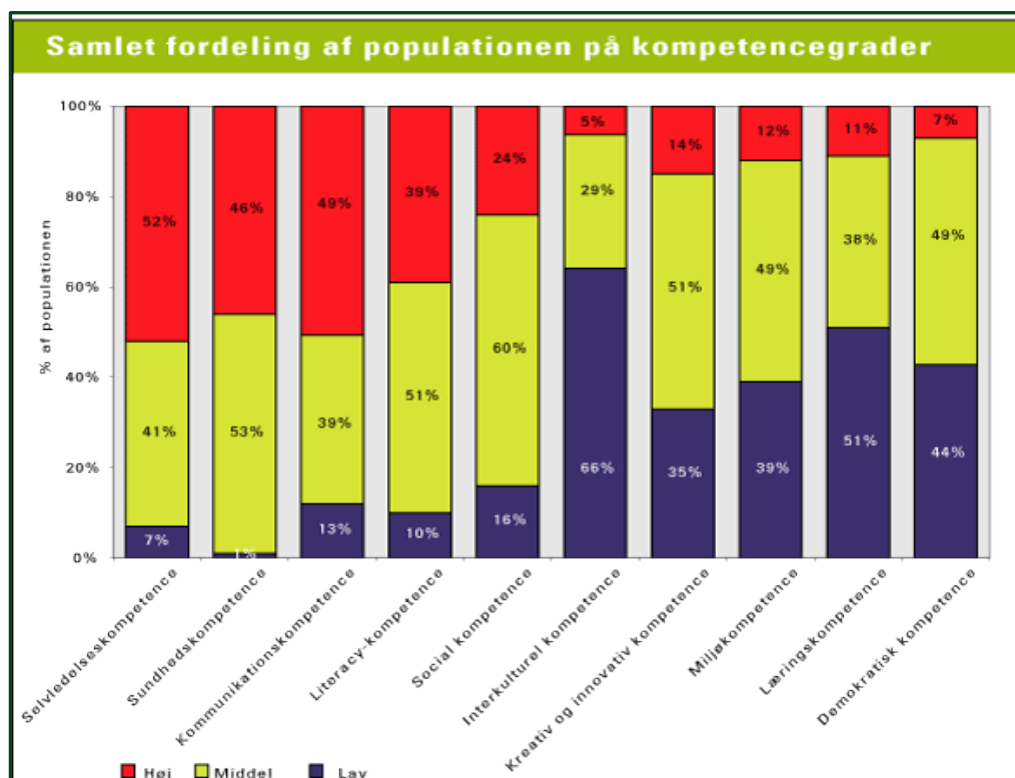
Figur 1 Andelen af populationen med "lav", "middel" og "høj grad" af kompetence fordelt på de enkelte kompetencer	1
Figur 2 Strukturen i FVIV-programmet	5
Figur 3 Arbejdsfordeling i FVIV-projektet	8
Figur 4 Metodelærens begreber ordnet niveau	13
Figur 5: Hovedopgavens undersøgelsesdesign.....	16
Figur 6 Kompetencekæden.....	28
Figur 7 Kompetencetypologi	28
Figur 8 Læringsmiljøer på arbejdspladsen	32
Figur 9 Single loop og double loop læring.....	33
Figur 10 Collective learning loops	34
Figur 11 Kulturniveauer	35
Figur 12 Faser i udviklingsledelse (inspireret af Glasl)	37
Figur 13 Udviklingsfaser og kompetencer	40
Figur 14 Analysemodel	42
Figur 15 Virksomheder indsat i Glasls fasemodel	56
Figur 16 Kompetencetyper for de interviewede virksomheders projekter	60
Figur 17 Tovholderens styrke som forandringsagent.....	70

1 Indledning

Kompetenceudvikling af medarbejdere har gennem de seneste år haft et stort samfundsmæssigt fokus. For få år siden, i opgangstider, handlede det i høj grad om at kvalificere arbejdsstyrken, således at mangel på arbejdskraft kunne undgås. De senere år har sigtet mere været at højne kvalifikationerne for at fastholde de jobs, der, trods nedgangstider, stadig er.

Der er yderligere et aspekt i uddannelse og kompetenceudvikling, når udviklingen i stadig stigende grad bliver nødvendig, fordi udviklingen globalt går mod et samfund, der baserer sig på viden. Der er fokus på, at folkeskole og ungdomsuddannelser yder størst mulig kvalitet, og at flest mulig gennemfører en uddannelse hurtigst muligt og uden afbrydelse.

Det nationale kompetenceregnskab (NKR) er udtryk for en kortlægning af menneskelige ressourcer for at få et overblik over de kompetencer, som eksisterer i Danmark, og som anses at øve indflydelse på vækst og velfærd (Hovedrapport, 2005, s. 16). På længere sigt,



Figur 1 Andelen af populationen med "lav", "middel" og "høj grad" af kompetence fordelt på de enkelte kompetencer

når andre lande får tilsvarende oversigter, er det målet at kunne sammenligne danskernes kompetencer med andres.

I rapporten anføres, at virksomheder med de rette organisatoriske rammer, der faciliterer læring, kan betegnes som ”lærende organisationer”, og at disse virksomheder har større potentiale for udvikling af kompetencer både på det individuelle, men også på det kollektive plan. Rapporten beskriver endvidere særligt for ”læringskompetence” følgende: *”Danmark ligger i top internationalt set, både når det gælder omfanget af efteruddannelse og læring på arbejdspladsen. Den væsentligste drivkraft for denne høje uddannelsesaktivitet er ifølge NKR 2004 danskernes høje grad af motivation, der for 2/3 vedkommende er begrundet i et ønske om faglig dygtiggørelse. Selv om Danmark scorer godt på disse to parametre, er billedet et andet, når man ser begrebet bredere. Så er der stor spredning i befolkningen og mange, der ikke får omsat motivationen til læring. Halvdelen af befolkningen har ikke inden for det seneste år deltaget i efter- og videreuddannelse.*

For dem, som deltager, er gevinsterne synlige og mærkbare. En stor del af danskerne oplever deres efter- og videreuddannelsesaktiviteter som meningsfulde. Det åbner for knap 40 pct. døren til nye arbejdsopgaver, og knap halvdelen af alle vurderer, at det giver øget produktivitet. Samtidig er det for 70 pct. en kilde til stor arbejdsglæde. Omvendt er der også store dele af danskerne, som ikke kan forbinde deres uddannelsesaktiviteter med hverken ændringer eller forbedringer. Det er særligt de kortuddannede, der i denne forbindelse skiller sig ud ved at vurdere udbyttet af deres efteruddannelse lavere end alle andre uddannelsesgrupper.” (Hovedrapport, 2005, s.18)

De teoretiske betragtninger er beskrevet mere praksisnært i en artikel om transfer (Wahlgren, 2009, s. 10-13), hvor Bjarne Wahlgren og Bent Gringer opremser ni forudsætninger for, at der sker overførsel fra formel efteruddannelse til kompetenceudvikling for den enkelte medarbejder, efterfølgende i virksomheden. Ansvar for denne overførsel, eller transfer, er ifølge artiklen delt mellem uddannelsessted og virksomhed, og som begge parter har interesse i lykkes for at skabe basis for læring som løftestang for kompetenceudvikling. Flere andre undersøgelser påviser vanskeligheder ved faktisk at omsætte uddannelse, træning og projekter til kompetenceudvikling og organisatorisk læring i virksomhederne.

På regionalt plan kanaliserer Region Nordjylland i øjeblikket midler til flere større eller mindre projekter med kompetenceudvikling som det primære omdrejningspunkt.

Udvikling af kompetencer har til formål at gøre regionens virksomheder i stand til at honorere udfordringerne her og nu samt fremtidens udfordringer. For få år siden var der fokus

på kompetenceudvikling for at imødekomme flaskehalse i yderområderne. Dette fokus har med finanskrisen ændret sig til et større fokus på udvikling af virksomheder til overlevelse og udvikling af virksomhedernes styrkepositioner, således at virksomhederne er klar, når nedturen vender til opsving.

Under evaluering af projekterne er der fokus på effekterne i virksomhederne. Effekt sættes ofte lig med kvantitative målbare enheder som omsætning, overskud eller antal ansatte, sandsynligvis fordi det er det letteste, men hvad med de læringsmæssige effekter i virksomhederne af de mange midler, der de seneste år er anvendt i projekterne?

Er der indikationer på, at de gennemførte kompetenceudviklingsprojekter medfører, at virksomhederne efterfølgende har bedre muligheder for selv at håndtere fremtidens udfordringer?

De midler, der kanaliseres til kompetenceudviklingsprojekter får af og til kritiske røster med på vejen. ”Konsulenter scorer pengene”¹ er en af udtalelserne, hvor det kritiseres, at det kun er virksomhederne, der skal investere egne ressourcer for at få del i projektmidlerne. En anden ofte hørt beklagelse er, at der bruges for mange penge på administration og bureaukrati, penge som hellere skulle anvendes direkte af virksomhederne til udviklingsaktiviteter. Vi er bekendt med disse kritikpunkter, og flere til, men i nærværende hovedopgave ønsker vi at fokusere på virksomhedernes læringsmæssige effekter ved deltagelse i kompetenceudviklingsprojekter. Konkret tager vi udgangspunkt i virksomheder, som deltager i kompetenceudviklingsprogrammet Flere virksomheder i vækst (FVIV), som vi beskriver mere detaljeret i næste afsnit.

Det er bl.a. interessant at se på: Lykkes det for konsulenten, uddannelsesinstitutionen, erhvervsfremmesystemet og virksomheden at implementere viden og kompetencer i virksomheden, som lever efter forløbets ophør, og som dermed sikrer en højere grad af selvklarende og selv-lærende virksomheder?

Resultater deltagelse i kompetenceudviklingsprojekter i organisatorisk læring i virksomheden?

Det vil vi forsøge at afdække i denne hovedopgave.

¹ Udtalelse af mejerier N.H.Lindhardt i *Zoom – vækst i Nordjylland*, nr. 2 2009, s. 9 – Tidsskrift udgivet af Region Nordjylland

1.1 Vores roller

Ellen er ansat ved EUC Nord som underviser og projektmedarbejder. EUC Nord er en erhvervsskole inden for både det merkantile og tekniske område med grunduddannelser, gymnasiale uddannelser samt voksen efter- og videreuddannelse. Ellen er ansat i Kompetencecentret, som netop har efter- og videreuddannelse som kerneområde. Kompetencecentret udbyder kurser inden for IT, administration, ledelses- og medarbejderudvikling for virksomheder og medarbejdere i lokalområdet. Desuden deltager EUC Nord i projekter både i regionalt, nationalt og internationalt regi.

Der er ca. 380 fuldtidsansatte på EUC Nord, heraf 30 på Kompetencecentret.

Rikke er ansat som konsulent ved Væksthus Nordjylland. Væksthus Nordjyllands opgave som en del af det offentlige erhvervsfremmesystem er at servicere iværksættere og virksomheder med vækstopotentiale. Opgaven består i dels sparring af ledere samt viderefremstilling af kontakt til eksperter i form af private konsulenter, videninstitutioner som Aalborg Universitet og Teknologisk Institut, samt andre offentlige aktører som ambassader, Dansk Design Center og Vækstfonden m.fl.

Ved siden af disse basisopgaver er Væksthus Nordjylland programholder for og udførende i flere virksomhedsrettede programmer, herunder FVIV-programmet, og følger virksomhederne fra ansøgning til afslutning af virksomhedsforløbet. Der er dog ingen af de interviewede virksomheder, som Rikke har et forudgående kendskab til.

Væksthus Nordjylland deltager derudover i nationale som internationale projekter.

Der er 27 ansatte i Væksthus Nordjylland, hvoraf de 18 er konsulenter.

2 Flere Virksomheder i Vækst programmet

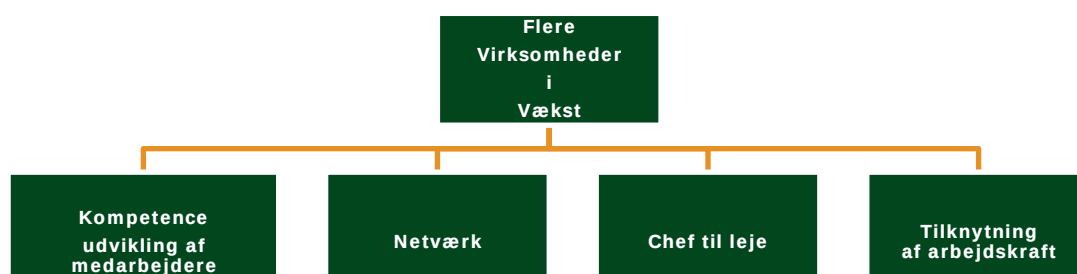
Flere Virksomheder i Vækst (FVIV) programmet er måske det største samlede erhvervsfremmeprogram i Danmark. Vækstforum Nordjylland har af EU Socialfondsmidlerne bevilget først 54 mio. kr., og efterfølgende to tillægsbevillinger på i alt 30 mio. kr., hvor hovedparten af midlerne skal bruges til udviklingsaktiviteter i de deltagende virksomheder. Den store sum penge er ansøgt for at kunne tilbyde virksomhederne en række af tilbud inden for samme paraply, altså når først de er godkendt, er der flere tilbud på hylden, som de kan benytte, og tilbuddene er på hylden i længere tid end traditionelt.

Programmet er rettet mod SMV'er² i Region Nordjylland og fra alle brancher undtagen primære erhverv og offentlige organisationer. Programmet løber indtil midte af 2011 og målet er, at flere end 400 virksomhedsforløb skal være gennemført.

Vi har altså her en større mængde virksomheder, som gennemfører kompetenceudvikling på forskellig vis, men ud fra de samme kriterier: at de skal have vækstpotentiale og at kompetenceudviklingen skal udspringe af virksomhedens vækststrategi.

Vi finder det interessant at kigge især på virksomheder, der har arbejdet med kompetenceudvikling af medarbejderne i virksomheden, da vi gerne vil undersøge, hvordan virksomheder griber sådanne projekter an, hvilke elementer de lægger vægt på, hvilke resultater de har opnået – og om de har formået at få kompetenceudviklingen forankret i virksomheden, således at der er sket en organisatorisk læring. Dette begrundes og uddybes senere i opgaven.

FVIV-programmets tilbud er inddelt i fire ben, som vises herunder i Figur 2:



Figur 2 Strukturen i FVIV-programmet

² Små eller mellemstore virksomheder (SMV) er i denne sammenhæng virksomheder, der har op til 250 ansatte, max. 373 mio. kr. i omsætning eller max. 320 mio. kr. i balance, jfr. EU's definition på en SMV

Undertitlen på programmet er ”strategi og kompetence”, idet alle forløbene i de deltagende virksomheder skal være aktiviteter, der relaterer sig til virksomhedens strategi, samt tilføre kompetencer til at udføre strategien og aktiviteter defineret af strategien. Det gør sig endvidere gældende, at virksomhederne skal have vækstpotentiale og vækstambitioner, om end disse størrelser kan være svære at gøre målbare i en ansøgning, mens det er lidt lettere i en efterfølgende evaluering at sandsynliggøre, at der er sket en vækst og udvikling i forskellige målbare parametre som omsætning, eksport og antal ansatte.

Vi har valgt at indsamle empirisk materiale blandt de virksomheder, der har gennemført projekter i ”Kompetenceudvikling af medarbejdere”, hvor fokus ligger på netop kompetenceudvikling af medarbejderne i organisationen som en del af virksomhedens strategiplaner. Kompetenceudvikling er i programmet meget bredt defineret og kan omfatte en-til-en undervisning, holdundervisning, lederudviklingsforløb, workshops for hele eller dele af virksomheden, og i mange virksomheder har der været et mix af disse muligheder for at dække forskellige medarbejderes kompetenceudviklingsbehov. Til at løse opgaverne kan virksomhederne benytte både private konsulenter og uddannelsessystemet.

I ansøgningen til programmet, som Væksthus Nordjylland indsendte, står følgende som formål for programmet:

Formålet med projektet er at skabe vækst (øget omsætning, øget indtjening, flere velkvalificerede medarbejdere m.v.) i virksomheden gennem kompetenceudvikling af nuværende medarbejdere eller at tiltrække og fastholde nye medarbejdere baseret på et gennemarbejdet strategisk beslutningsgrundlag.

I Strategihuset jf. ”Vækst og Balance” er den menneskelige ressource og videnopbygning centrale vækstdrivere, og netop disse områder er fokus for FVIV. Samtidig er der ikke tvivl om, at strategidelen er forudsætning for, at både nye virksomheder og de mere traditionelle erhverv kan vokste og anvende ny viden og teknologi i processen.

Målgruppen for projektdeltagelse er vækstiværksættere og vækstvirksomheder, hvis forretningsgrundlag på længere sigt kræver en strategisk omstillingsproces, nye fokusområder og/eller generelt et løft forretningsmæssigt. Målgruppen er de mere traditionelle erhverv indenfor service, fremstillings- og fødevarerindustrien, men i forhold til tidligere vil også handels- og videnerhverv være i fokus i dette projekt.

De konkrete aktiviteter, der skal afvikles i virksomheder til opfyldelse af projektets formål præsenteres således i ansøgningen:

Indholdet i det helt konkrete udviklingsprojekt i den enkelte virksomhed kan bl.a. være indenfor følgende kompetenceområder:

- Strategi*
- HR/Kompetenceudvikling*
- Ledelse, organisation*
- Salg og marketing*
- Projektledelse*
- IT/E-Business*
- Produktivitet*

Med afsæt i en konkret analyse/screening af den enkelte deltagervirksomhed tages stilling til hvilke indsatsområder, der optimerer udviklingen i virksomheden.

Samtidig angiver ansøgningen følgende for indsatsen ”Kompetenceudvikling af medarbejdere”:

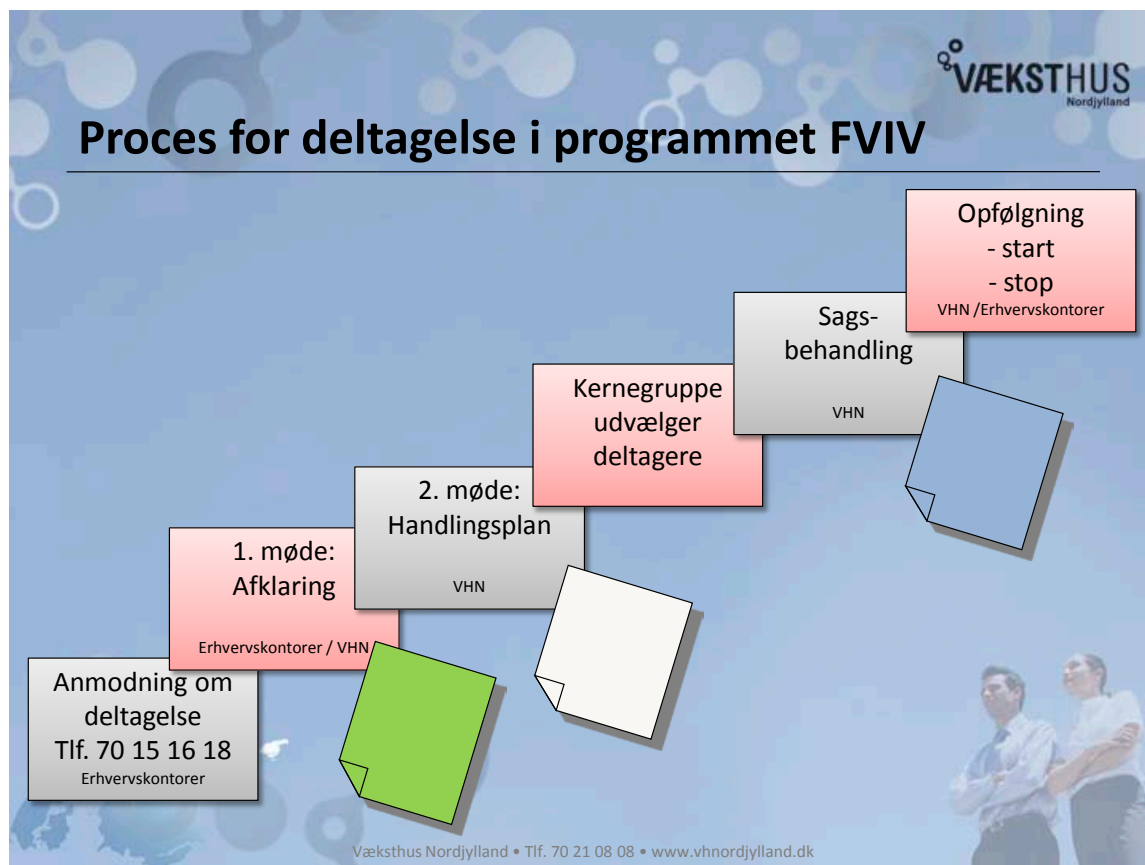
FVIV er et projekt, der skal fremme væksten hos virksomheder i hele Region Nordjylland.

Målgruppen er som udgangspunkt mindre og mellemstore virksomheder i de traditionelle erhverv indenfor service, fremstillings- og fødevarerhverv. Disse virksomheder udgør den erhvervsmæssige rygrad i regionen. Der skal være tale om virksomheder, der vil vækste med udgangspunkt i strategi, vækstorienteret handlingsplan og kompetenceudvikling.

Området er presset og mærker effekterne af den teknologiske udvikling og globalisering, mulighederne vurderes dog store, og det kræver omstilling, ledelse og strategi i verdensklasse for at udnytte disse muligheder. Projektets mål er således at understøtte denne omstilling og opbygning af strategisk og ledelsesmæssig kompetence.

På alt materiale om programmet omtales det således: *Flere Virksomheder i Vækst – Strategi og kompetenceudvikling*, for at synliggøre og understrege fokus på strategi og forankring af indsatsen samt fokus på tilførsel af nye kompetencer til virksomhederne.

De første virksomheder fik deres bevilling i august 2008, og vi har nu primo februar 2010 317 bevillinger, hvor de 115 er på Kompetenceudvikling af medarbejdere, 83 på Netværk, 111 på Chef til leje og 18 på Tilknytning af akademikere. Projekter inden for ”Kompetenceudvikling af medarbejdere” kan forløbe over 12 måneder, hvorfor en del projekter endnu ikke er afsluttet.



Figur 3 Arbejdsfordeling i FVIV-programmet

Figur 3 viser arbejdsfordelingen mellem Væksthus Nordjylland (VHN) og de kommunale erhvervskontorer. En Kernegruppe bestående af repræsentanter for erhvervsliv, Region Nordjylland, AAU, Beskæftigelsesregion Nordjylland og erhvervsskolerne i Nordjylland samt erhvervskontorerne behandler og bevilger ansøgningerne fra virksomhederne.

3 Problembaggrund

Hver på vores måde indgår vi i projektarbejde med kompetenceudvikling i virksomheder som mål. Når projekter bliver evalueret sker det ofte ud fra foruddefinerede, kvantitative indikatorer, og det vil ofte være sådan, at den konsulentbistand, man giver, eller den undervisning, der tilrettelægges, forholder sig til de krav, der stilles. Det vil sige, at vi sikrer os, at vi når de formelle opsatte mål, men om virksomhederne også på længere sigt får gang i videreudvikling af kompetencer, er sværere at sige. For konsulent og underviser er virksomhedernes udbytte af deltagelse i kompetenceudvikling det ideelle mål.

Når der bevilges så mange midler til kompetenceudvikling i virksomheder, er der et naturligt fokus på nytten heraf, og her kommer ofte kritiske røster frem. Som tidligere nævnt antydes, at projekter af denne type mest er en måde at holde konsulenter i arbejde på. Der har også været diskussioner af ulige konkurrence mellem det offentlige uddannelsessystem og de private konsulenter. Det er dog ikke disse emner, der primært interesserer os.

Vi er mere interesseret i det, der sker i virksomhederne, som gør dem i stand til at møde fremtidens udfordringer. Når vi kigger ned gennem listen af deltagende virksomheder, falder det i øjnene, at flere virksomheder er gengangere som deltagere i projekter. Er det udtryk for, at de er/bliver hjælpeløse og gentagne gange er nødt til at trække på eksperter, eller det modsatte, at de netop grundet gode erfaringer får hjælp til at udvikle og fastholde nye kompetencer i virksomheden?

De virksomheder, som udefra set har gennemført et kompetenceudviklingsprojekt med succes inden for rammen af FVIV, har vores særlige interesse, fordi den læring, som er sket, eller processen i virksomheden, må have haft en særlig kvalitet. Hvilke faktorer har været afgørende for virksomhedernes succes med at opnå læring, og hvordan forventer virksomhederne fremover, at forankringen af det lærte vil ske?

Kan det lykkes at komme dybere end blot de kvantitative målinger for succes ved projekter med kompetenceudvikling i virksomheder, vil det kvalificere arbejdet som både konsulent og underviser, som derved har mulighed for at bidrage til, at endnu flere virksomheder kan gennemføre et projekt som særligt succesfyldt.

3.1 Problemformulering

Ovenstående fører frem til følgende problemformulering:

Med udgangspunkt i interview med seks virksomheder, der er karakteriseret som ”de gode historier” i FVIV-programmet, analyseres og diskuteres disse virksomheders gennemførsel af et kompetenceudviklingsprojekt med det formål at undersøge om og hvordan de opnår organisatorisk læring med henblik på at kvalificere vores arbejde som konsulent og underviser.

Problemformuleringen vil blive understøttet af følgende undersøgelsesspørgsmål:

- Sker der læring?
- Hvilken form for læring?
- Hvordan anvendes læringen i virksomheden?
- Hvad gør en forskel for at læring bliver til organisatorisk læring?

Underspørgsmålene er valgt for at målrette analyse og diskussion mod en differentieret forståelse af læring, kompetenceudvikling og organisatorisk læring.

Spørgsmålene er ligeledes udtryk for en progression i begrebet læring, idet ikke al læring vil resultere i kompetenceudvikling eller organisatorisk læring, og at en konstatering af organisatorisk læring vil indikere langtidseffekter af projektdeltagelsen.

Ovenstående vil vi uddybe i teoriafsnittene.

3.2 Mål

Målet er at afdække hvilke faktorer, der kan understøtte, at kompetenceudviklingsforløb giver organisatorisk læring i virksomheder, som deltager i et udviklingsforløb.

Dette er interessant fra både et underviser- og konsulentperspektiv.

Det kan være svært at vide, om man hjælper virksomheden på den rigtige måde. Denne opgave skal være med til at få større indsigt i, hvordan og med hvilke virkemidler indsatsen kan give større resultat.

Kan de høstede erfaringer i de analyserede virksomheder gøres tilgængelige, således at rammer og proces, som defineres af programadministrator, gøres bedst mulige for at sikre, at de deltagende virksomheder får optimale muligheder for stort udbytte? Kan de høstede erfaringer endvidere beskrives i en række opmærksomhedspunkter, som kan udbredes til

såvel virksomheder som konsulenter hhv. underviser? Det håber vi, at resultaterne giver os mulighed for at perspektivere på.

3.3 Afgrænsning

Vi afgrænser os fra at gennemføre en strategisk analyse af virksomhederne, og vi afgrænser os ligeledes fra en analyse af, om virksomhedernes kompetenceudviklingsprojekt har det rigtige fokus ift. strategien. Dog anvender vi Diamond E modellen som spørgeramme.

Vi har valgt ikke at interviewe andre i organisationen end virksomhedens tovholder. Tovholderen vil ofte være lig den person, som vi vil være i kontakt med i andre tilsvarende situationer og altså samme situationer, hvor vi vil kunne bruge erfaringerne fra denne hovedopgave efterfølgende. Det er tovholderens billede af læringen i virksomheden, vi er interesseret i at udforske. Ville vi kontrollere om læring objektivt er sket, skulle analysen af virksomhederne have et bredere datamateriale.

Vi vil ikke lave en dybtgående kulturanalyse i hver enkelt virksomhed, men kun inddrage aspekter af kultur i forhold til læring.

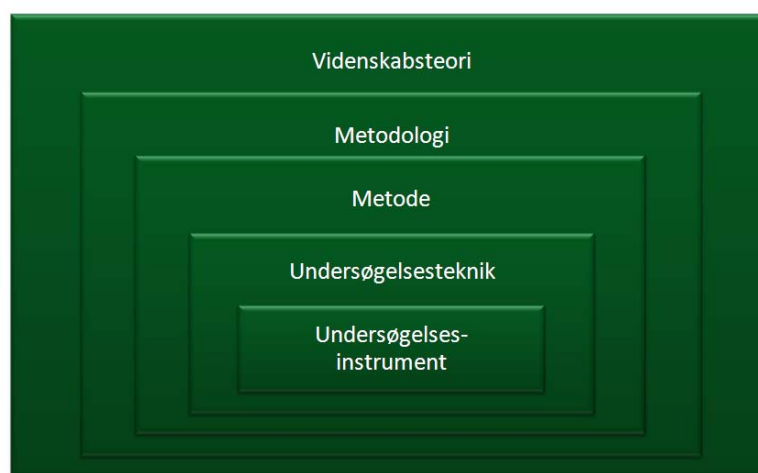
De effektmål, som FVIV-programmet opstiller som mål for virksomhedens deltagelse (omsætning, antal ansatte, overskud mv.), er ikke genstand for analyse i hovedopgaven. Vi koncentrerer os om det læringsmæssige resultat af kompetenceudviklingsprojektet, ikke det økonomiske. Vi er klar over, at for de deltagende virksomheder og programadministrator er der en forventning om en direkte og økonomisk/resultatmæssig sammenhæng, men en efterprøvning af dette vil ikke være en del af denne opgave.

Yderligere diskussion af til- og fravalg af teori og modeller udfoldes senere.

4 Metode og overvejelser

Dette afsnit indeholder de overvejelser, vi har gjort os for at få belyst problemstillingen, og dermed en gennemgang af de valg, vi har taget. Derudover vil vi beskrive processen omkring udvælgelse og indhentning af det empiriske materiale. Men først en kort gennemgang af vores metodiske overvejelser, der er bygget over Ib Andersen model "Metodelærens begreber ordnet efter niveau"(Andersen, 2009, s. 18) vist herunder i Figur 4.

4.1 Metodiske overvejelser



Figur 4 Metodelærens begreber ordnet niveau

Videnskabsteori: Vores videnskabsteoretiske overvejelser handler om de grundantagelser, vi har om verden, samfundet, individet, erkendelsen, sproget, forholdet mellem teori og empiri mv. Videnskabsteoretiske beslutninger bliver taget, uanset om dette gøres eksplicit eller implicit.

Vi forstår den hermeneutiske fortolkning (Andersen, 2006, s. 198-199) sådan, at vi i vores undersøgelse uundgåeligt vil medbringe egne fordomme og forudindtagelser; at det vi undersøger, nemlig læring i organisationen, fortolkes også af interviewpersonerne ud fra deres fordomme og forforståelse; og at vi ved at foretage interviewet gennemgår en fælles fortolkning og dermed, i den optimale verden, ved korrektion af tidligere forståelse og fordomme opnår en større/bedre forståelse af genstandsfeltet "læring i organisationen".

Udgangspunktet er således, at verden altid er ladet med betydning, og er en verden, der har en mening både for de interviewede og for os som undersøgere. Når vi er to, der skal tolke,

vil vore forskellige perspektiver yderligere bidrage til at sætte vore fordomme i spil, undervejs i interviewprocessen, og når mening skal uddrages af interviewene.

Metodologi: Vores metodologi vil bestå af kvalitative metoder, dvs. metoder, der vægter forståelse og beskrivelse uden at tilsigte generelle teorier.

Vores problemstilling tager udgangspunkt i praksis blandt de personer i virksomhederne, som er med til at definere de begreber, som vi er interesseret i at afdække, nemlig kompetenceudvikling og læring. Det er vores mål at få indsigt i, hvordan disse personer opfatter læring, og hvordan den læring, som er resultat af deltagelse i FVIV, bliver til læring i organisationen også efter projektets ophør.

Den teoretiske viden, vi har med i rygsækken og vores individuelle forforståelser, vil derfor have indflydelse på vores fortolkninger før og under interviewene samt i den efterfølgende analyse og fortolkning af resultaterne af interviewene. Vi opfatter os derfor ikke som objektive iagttagere, men mere som det Steinar Kvaales betegner som ”rejsende-metafor”, en der med vilje opsøger bestemte steder for at lytte til interviewpersonernes fortællinger, hvilket både kan føre til ny forståelse og indsigt for de rejsende og interviewpersonerne (Kvale, 2002, s. 19).

Aktørtolkning (Andersen, 2006, s. 201) er vigtig for vores forståelse af, hvordan kompetenceudvikling og læring foregår i virksomhederne, men de enkelte udsagn skal ses i en sammenhæng. Ved at interviewe seks personer, og dermed få seks casebeskrivelser, håber vi på, at kunne se tendenser, der er afgørende for succesfulde læringsforløb. Vi håber dermed også, at vi med de seks casebeskrivelser opnår en vis form for holdbar og generaliserbar viden (Andersen, 2006, s. 115).

Et fænomenologisk perspektiv er fokus på livsverdenen og åbenhed over for interviewpersonens oplevelser og en søgen efter væsentlige betydninger i beskrivelserne (Kvale, 2002, s. 49). Vores tilgang er fænomenologisk i den forstand, at vi forsøger at forstå de undersøgte fænomener ud fra aktørernes egne perspektiver, og som den opleves af interviewpersonen ud fra den forudsætning, at den afgørende virkelighed er, hvad mennesker opfatter den som (Kvale, 2002, s. 61).

Metode: Vores empiriindsamling tager udgangspunkt i gruppen af deltagende virksomheder i FVIV-programmet. Empirien vil sammen med få kvantitative data, ansat ansatte, omsætning, etableringsår mm. danne grundlag for en kort casebeskrivelse af virksomhederne. Ud over primære data, vil vores opgave også indeholde sekundære data, se afsnit 4.4, s. 19.

Undersøgelsesteknik: Vi udvælger heraf seks virksomheder til interview. Dette forklares og begrundes nærmere i afsnit 4.5, s. 20.

Undersøgelsesinstrument: Delvist strukturerede interviews (Andersen, 2006, s. 168) med en spørgeramme bygget over Diamond E modellens fem områder: omverden, ledelsespræferencer, ressourcer, strategi og organisation (Crossan, 2005, s. 42).

Efterfølgende har vi ”meningskondenseret” de indsamlede udsagn inspireret af den metode som Steinar Kvale introducerer til interviewanalyse (Kvale, 2002, s. 188ff). Meningskondenseringen sker ud fra to forskellige vinkler – temaerne i Diamond E samt efter de teorier, som vi har valgt at tage med i analysen.

Vi vedkender os manglende objektivitet, fordi vi grundlæggende mener, at hovedopgavens og andre problemstillinger skal ses i perspektiv.

4.1.1 Egen læring

En af de store udfordringer ved, at vi har valgt at basere vores analyse og fortolkning overvejende på interview med kun en person i få (seks) virksomheder, er, at vores egen forståelse af begreber som læring, kompetenceudvikling, strategi mm. kan skævvride det, vi hører, til at danne mening i egen forståelse, og at vi kan være ”døve” over for betydningen af det fortalte. Ellens baggrund fra EUC Nord som underviser og projektleder samt en Master i Læring giver en særlig forståelse for ord som kompetenceudvikling, læring og organisatorisk læring. For Rikke, med baggrund som konsulent og sparringspartner for virksomhedsledere især inden for strategi og ledelse, giver de samme ord en anden og mere overordnet mening, mens forståelsen for lederens/tovholderens udfordringer i kompetenceprojektets udførelse måske er større samt forståelse for virksomhedens strategiske og konkurrencemæssige forhold også er mere nærliggende.

Vores forskellige baggrund har derfor især i starten gjort det nødvendigt at diskutere og blive enige om, hvad vi forstår ved organisatorisk læring, hvordan vi gerne vil undersøge det og ikke mindst, hvorfor vi hver især synes, at der vil være interessant at kigge på. Heldigvis har formålet med at kaste os ud i denne opgave været det samme: at vi kan blive klogere på, hvordan læring bedst foregår i virksomheder, for at vi hver især i eget hus kan være med til at sikre succes for de virksomheder, som vi fremover vil komme i dialog med.

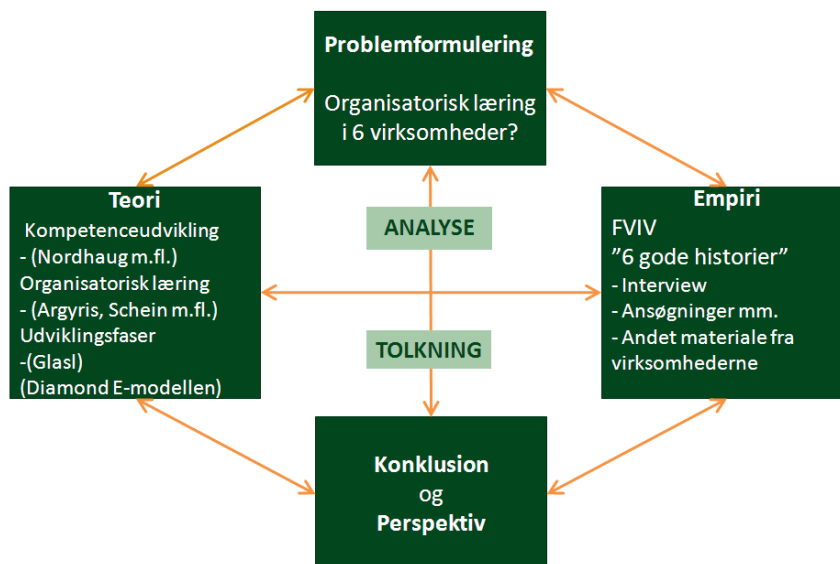
Vores egen læring gennem processen med at definere, interviewe, analysere og fortolke har derfor været berigende og har flyttet på nogle forudindtagne opfattelser. Bearbejdningen

af materialet har rokket ved det første indtryk, der tegnede sig umiddelbart efter interviewet. Samtidig har opgaven givet en klarere forståelse af, hvilke udfordringer som især ikke-producerende virksomheder har.

Efter gennemførelse af de første fire interviews opstod der en bekymring for, om de valgte virksomheder var ”for gode” forstået på den måde, at virksomhedsforløbene var gået næsten for godt, og at tovholderne i virksomhederne var for godt inde i det teoretiske stof og termer, da de under interviewene uopfordret brugte termer som læring, brændende platform, situationsbestemt ledelse mm. Bekymringen gik også på, om virksomhederne måske var for ens og dermed ikke kunne bruges til at trække generelle træk ud fra. Efter en nærmere vurdering af svarene og hver vores indtryk af virksomhederne, tovholderen, den beskrevne proces og resultater, opstod der dog et mere nuanceret billede med flere fortolkningsmuligheder og dermed mulighed for at gennemføre en analyse og fortolkning, som også gav nogle kvalificerede svar og ikke mindst nogle svar, som vi ikke lige havde set inden denne vurdering.

4.2 Undersøgellesdesign

Hovedopgavens design kan i oversigtsform skitseres således:



Figur 5: Hovedopgavens undersøgelsesdesign

Vores problemstilling er ikke generel, men knyttet til ”den gode historie” som et af udvælgelseskriterierne til interview blandt de deltagende virksomheder i FVIV. Der er derfor overlap mellem problemet og de udvalgte ”gode historier” i den forstand, at vi på forhånd har forsøgt at udvælge virksomheder, hvor vi har ment, at der er sket organisatorisk læring.

4.3 Begrundelse for valg af teori

Vi vil undersøge tilstedeværelsen af organisatorisk læring og har derfor valgt at tage udgangspunkt i teorier, der behandler dette emne. De forskellige teorier bliver i det følgende kort gennemgået og valget begrundet.

Chris Argyris og Donald A. Schön³ har med teorien om single- og double-loop læring givet et begrebsapparat til forståelse og beskrivelse af, hvordan organisatorisk læring foregår.

En anden brugbar teori til afdækning af læring i organisationer er Etienne Wengers sociale teori om læring i praksisfællesskaber (Wenger, 2004). Til forklaring og verificering af læring går Wenger dybt med komponenter som identitet, mening, fællesskab og praksis, som tilsammen giver læring. Iflg. Wenger er et arbejdsfællesskab ikke nødvendigvis et praksisfællesskab, idet de dimensioner, der tilsammen konstituerer et praksisfællesskab, er et gensidigt engagement, en fælles virksomhed og et fælles repertoire. Det ville have krævet et meget dybtgående arbejde i hver enkelt virksomhed for at kunne fastslå, om virksomhederne (eller dele heraf) kan karakteriseres som et praksisfællesskab. En anden pointe hos Wenger er, at en udefrakommende, eksempelvis en ekstern konsulent ikke bliver en del af fællesskabet – hvilket strider mod det arbejdsgrundlag, som vi har via vores arbejde som hhv. underviser og konsulent. Af disse grunde har vi fravalgt Wenger som teori.

Vi kunne have valgt Peter Senges teori om den lærende organisation og de fem discipliner. Peter Senges teori er mere individorienteret, og det ville derfor have været nødvendigt med flere personinterview pr. virksomhed for at anvende teorien.

Argyris tilgang giver bedre mulighed for at analysere empirien, når kendskabet til virksomheden og dennes medarbejdere som udgangspunkt er lille.

Odd Nordhaug inddrager vi til analyse og diskussion af kompetenceudvikling, som er virksomhedernes udgangspunkt for at deltage i FVIV-programmet. Vi inddrager også andre synsvinkler f.eks. fra Holt Larsen og Vibeke Didriksen for at udfordre Nordhaugs definition af kompetence og kompetenceudvikling.

Vi antager, at virksomhedernes egentlige ønske med at igangsætte kompetenceudvikling af medarbejderne er at opnå organisatorisk læring. Nordhaugs m.fl. tanker om kompetence-

³ Når vi i denne hovedopgave fremover refererer til Argyris, mener vi implicit Argyris og Schöns teori om single- og double-loop læring, også når Schön ikke er nævnt.

udvikling stiller vi over for Argyris organisatorisk læring for at forklare sammenhængen mellem kompetenceudvikling og organisatorisk læring.

For at afdække hvorfor og på hvilke niveauer/områder virksomheder er motiveret for kompetenceudvikling, anvender vi Glasls og Lievegoeds teori om udviklingsledelse, idet vi antager, at der i Glasls livscyklusmodel er indikatorer på, hvilke udfordringer der er typiske i hvert trin i livscyklussen, virksomheden er. Vi kunne have anvendt andre modeller, der beskriver en virksomheds livscyklus, f.eks. Larry Greiners femfasemodel, der beskriver kriserne ved overgang fra en fase til en anden. Men vi anser Glasls og Lievegoeds model for mere komplet, idet den også har associationsfasen med, hvor Greiner stopper en fase tidligere med en ?-fase. Glasls model har altså en sidste og mere raffineret fase med i cyklussen.

Vi vil forsøge at sammenkæde de grundlæggende antagelser fra organisatorisk læring med de kulturelle grundlæggende antagelser (i Scheins forståelse), forandringsagentens rolle, handlemuligheder og påvirkning i organisation, er der eksempelvis lagt vægt på processer eller personer eller er det både/og.

Diamond E modellen er valgt som en ramme for interviewguiden. Vi ønsker ikke som sådan at analysere hver enkelt virksomheds strategi; men vi anvender modellen for at sikre, at vi kommer rundt om de aspekter, vi forventer, har været baggrund for og mål med kompetenceudviklingsprojektet fra virksomhedens side. Samtidig giver modellen mulighed for at få beskrevet ledelsens præferencer og organisatoriske ressourcer, som er vigtige for, at et kompetenceudviklingsforløb resulterer i organisatorisk læring.

Choos model "The knowing cycle" (Choo, 2006, s. 17) kunne også have været brugt som ramme for interviewene, da modellen beskriver, hvordan en virksomhed kan opnå beslutning og handling ved at forholde sig til (fortegnet) tre områder: hvordan tolker vi forholdene i omgivelserne, hvilken viden har vi behov for og hvordan opnår vi den samt vurdering af alternativer og valg af beslutning. Dette leder frem til, at organisationen kan handle, hvilket vi forstår sådan, at virksomheden er blevet klogere i processen og dermed har lært sig, hvilke handlinger der er bedst i den givne situation. Slutningen fra organisatorisk handling til organisatorisk læring er vores, men baserer sig på, at modellens ene ben netop er på dannelse af viden, som bringer virksomheden videre.

Modellen kommer omkring nogle af de samme områder, som Diamond E modellen. Vi har dog fravalgt Choos model, da vi mener, at de tre beskrevne områder vil kræve en dybere

analyse for at kunne konstatere, om de er opfyldte, f.eks. vil området ”knowledge creating” skulle nærmere beskrives i en før og efter situation, sammenholdt med en analyse af virksomhedens input fra omgivelserne og efterfølgende i en vurdering af, hvilke andre beslutningsalternativer, den enkelte virksomhed kunne have haft i situationen. Vi er af den opfattelse, at vi derved dels skulle fokusere på en enkelt virksomhed for at komme tilstrækkeligt i dybden til at kunne uddrage brugbare analyser, dels stadig vil være nødt til at komme med for mange ikke-underbyggede gæt på, f.eks. hvilke andre beslutningsalternativer virksomheden kunne have lagt vægt på.

4.4 Begrundelse for valg af metode

Virksomheder, der deltager i FVIV-programmet gør det med mange forskellige begrundelser og ønsker til kompetenceudvikling. Vi har valgt at se på et udvalg af disse virksomheder, der i vores forståelse er ”gode historier”, for at få en dybere indsigt i projekter, som opfattes som gode eksempler. Der redegøres senere for den specifikke udvælgelse.

Metodisk vælger vi altså at se på de gode eksempler som casestudier for at se på den organisatoriske læring i den kontekst, hvor den er opstået, og hvori den skal eksistere. Ib Andersen fremhæver netop casestudiets egnethed til undersøgelse af fænomener, der ikke kan forstås eller forklares løstrevet fra sammenhængen, men stadig kan bruges til indhentning af generaliserbar viden (Andersen, 2006, s. 112). Når vi har valgt at se på flere eksempler er vores mål at opbygge en mere nuanceret viden om fællestræk og forskelligheder.

Casestudiet er kendetegnet ved at det er muligt at anvende flere metoder og datakilder (Andersen, 2006, s. 112). Vi inddrager følgende kilder:

- | | |
|------------------------|---|
| Kvalitative interview: | Interview med den projektansvarlige i virksomheden (den væsentligste datakilde i casestudiet og for os i denne hovedopgave) |
| Dokumenter: | Kontaktblad og ansøgning for hver virksomhed, indeholdende begrundelse og beskrivelse af kompetenceudviklingsprojektet |
| Arkivmateriale: | Materialer udarbejdet i virksomheden til de ansatte om indhold eller resultater af projektet i den pågældende virksomhed (præsenteret for os under interviewet) |

Vi kunne have taget flere datakilder i anvendelse, f.eks. interview med de deltagende ansatte og de deltagende konsulenter eller have anvendt observationer i virksomhederne. Vi har valgt at koncentrere os om det kvalitative interview af tovholderen i virksomhederne,

idet det er den person, som både har indsigt i projektet og i virksomheden, og som må forventes at have haft implementeringsansvaret i virksomheden. De overvejelser, vi specifikt har gjort os ved indsamling af de kvalitative interview, kan læses nedenfor i 4.5, s. 20.

Flere kilder giver mulighed for høj gyldighed (validitet) i analysen, mens pålidelighed (reliabilitet) kan blive et svagt punkt i casestudier og kræver, at de enkelte dele i empirien tilsammen formår at skabe netop dette samt at vi ved at anvende multiple casestudier opnår en vis holdbarhed af empirien (Andersen, 2006, s. 115).

Vi mener ikke, at vi med denne metode vil være i stand til at generalisere i vid skala, men vil med reference til Ib Andersen mene, at det gode eksempels magt er undervurderet (og formel generalisering overvurderet), og at vi får mulighed for indsigt i praksis via det gode eksempel.

4.5 Overvejelser vedr. indsamling af empiri

I dette afsnit vil vi redegøre for vore overvejelser i forbindelse med tilvejebringelsen af empiri, dvs. udvælgelse af virksomheder og interviewpersoner, interviewguide samt selve interviewet.

4.5.1 Udvalgelse af projekter og virksomheder

De indledende overvejelser for udvælgelse af virksomheder har været, at projektet på interviewtidspunktet, primo januar 2010, skulle være afsluttet eller tæt på afsluttet for at kunne vurdere læringseffekten ved deltagelse i projektet. Ud fra tidligere gennemførte undersøgelser af lignende projekter har der været en overvægt af deltagelse af produktionsvirksomheder. Det kunne derfor være interessant at se på virksomheder inden for andre kategorier. Vi har derfor valgt at se bort fra deciderede produktionsvirksomheder. Af den delmængde, der herefter resterer af ikke-produktionsvirksomheder med afsluttede projekter, har vi ønsket at se på ”de gode historier”. Den udpegning har vi overladt til den ansvarlige virksomhedskonsulent for FVIV’s ben for ”Kompetenceudvikling af medarbejdere”.

Proceduren kan kort beskrives som følgende:

- ↓ 285 bevillinger pr. 1/12 2009
- ↓ 115 virksomheder i FVIV’s ben A: Kompetenceudvikling af egne medarbejdere
- ↓ 36 virksomheder har gennemført eller næsten gennemført projekt pr. 31/12 2009
- ↓ heraf er 13 ikke-produktionsvirksomheder

- ↓ heraf er syv virksomheder anført som særligt succesfyldte defineret af virksomhedskonsulent Leif Bjerg Jensen

De projektansvarlige i de syv virksomheder blev før jul kontaktet via e-mail (se Bilag 1) med ønske om et interview i enten uge 1 eller 3. Det blev fulgt op af en telefonisk henvendelse. Ud af de syv er det lykkedes at få etableret interview med fire. Herefter blev gruppen udvidet til alle 13, og det endelige resultat er seks interviewede virksomheder. Det sidste interview blev afholdt i uge 7.

Konsekvenserne ved denne udvælgelsesmetode kan være:

- at vi overser andre ”gode historier”
- at vi er meget afhængige af, at interviewpersonerne loyalt har berettet om proces og resultater for virksomheden
- at vi ubevidst overfortolker udsagn i forsøget på at finde ”beviser” på, at organisatorisk læring er opnået i virksomhederne

Det er dog vores forhåbning, at vi ved at holde os disse uheldige konsekvenser for øje, at de netop derfor ikke vil opstå.

4.5.2 Valg af interviewperson

Valg af interviewperson er foregået ud fra de oplysninger, som er fremgået af virksomhedens ansøgning til FVIV-programmet, hvor en kontaktperson i virksomheden skal angives med navn og e-mail. Vores forventning var, at denne person var tovholder på virksomhedens projekt og dermed den rette at interviewe. Denne antagelse viste sig at holde stik.

Derudover viste det sig, at kontaktpersonen i de fleste tilfælde også var den person, som fik ideen til kompetenceudviklingsprojektet, og som derfor også har haft et stort ønske om at få projektet gennemført med succes. Der kan naturligvis ligge en fejlkilde i dette, da kontaktpersonen dermed måske har investeret prestige og egne ressourcer i projektet og derfor ikke, bevidst eller ubevidst, vil informere om fejl eller manglende resultatopnåelse.

En ulempe ved denne metode kan være, at kontaktpersonen og dermed tovholderen rent faktisk ikke brænder for opgaven, men har fået tovholderrollen påduttet af ledelsen. Dermed kunne datamaterialet fra interviewet indeholde misvisninger eller fejlfortolkninger, som vi ikke kunne gennemskue – og dermed drage forkerte konklusioner. Dette mener vi dog ikke har været tilfældet i de valgte virksomheder ud fra de informationer, vi har fået gennem interviewene og vores generelle indtryk af interviewpersonerne og de virksomhe-

der, de repræsenterer og arbejder i. Disse indtryk bekræftes af Leif Bjerg Jensens opfattelse af virksomhedernes forløb som værende ”gode historier”.

Vores indtryk er altså, at interviewpersonerne har givet et retvisende billede af projektet i virksomheden, og at interviewpersonerne før og under interviewet har gjort sig overvejelser om, ”hvad gik godt, og hvad gik skidt og hvorfor” og villigt har delt dette med os.

4.5.3 Interview

Vi har valgt udelukkende at lave interview, altså en kvalitativ metode med et semistruktureret interview, fordi interviewet åbent skal afdække de holdninger og tanker deltagerne i projektforløbet har, altså at lade praksis være styrende for interviewet. Styrken ved denne interviewform er netop, at den sætter os i stand til at udforske aspekter af menneskelig opfattelse og erfaring og opdage nye dimensioner (Kvale, 2002, s.107).

I introduktionsskrivelsen til kontaktpersonen er formålet med interviewet angivet meget bredt ”læring som følge af deltagelse i programmet” (se Bilag 1). Det har været helt bevidst for at sikre umiddelbare og ikke forberedte svar på de emneområder, vi har ønsket at få belyst gennem interviewet.

Interviewguiden (se Bilag 2) er udarbejdet ud fra problemstillingen og med anvendelse af Diamond E modellen (Crossan, 2005, s. 42) som skabelon til at holde fokus under interviewet.

Ulemperne ved denne metode er beskrevet i det ovenstående og vil ikke blive uddybet yderligere her, dog vil vi understrege, at vi løbende har forsøgt at være opmærksom på ulemper og faldgruber ved vores valg.

4.5.4 Afvikling af interview

Udover e-mailen er der ikke lavet nogen introduktionsskrivelse; men ved mødet har vi præsenteret os og denne opgave i HD-studiet og præciseret, at interviewet ikke har relation til evaluering af FVIV-programmet, men udelukkende er til brug for vores hovedopgaveskrivning.

Hvert interview er startet med, at interviewpersonen har fortalt om det projekt, der er gennemført i pågældende virksomhed, og samtalen har så bevæget sig derfra. Det er vores opfattelse, at interviewpersonen har opfattet det som en samtale mere end et struktureret interview. Det har været fordelene at være to interviewere, således at samtalen har kunnet forløbe let, samtidig med at interviewguidens punkter blev dækket.

Der har under hvert interview været en afslappet, interesseret og uformel stemning før, under og efter interviewet. Alle ville gerne stille op til flere spørgsmål, hvis der var behov for det.

Vi har begge deltaget i alle gennemførte interviews og har ud fra notater lavet et resume af interviewet. Interview-resumeet er efterfølgende fremsendt til den interviewede til verificering og kommentering. Den eneste respons, vi har fået, er en høfligt tilbagemelding om modtagelse og god arbejdslyst, og altså ingen ændringer.

Undervejs i interviewprocessen fandt vi det nyttigt at få interviewpersonen til at give sit bud på hvilket klima for læring, der findes i virksomheden. For at indhente samme data fra alle virksomheder, valgte vi at uddele et spørgeskema (se Bilag 3) til udfyldelse og efter-sende pr. mail til de virksomheder, vi allerede havde interviewet. Spørgeskemaet tager udgangspunkt i de karakteristika, Schein tillægger en læringskultur (Schein, 1994, s. 334-335).

4.5.5 Bearbejdning af empiri

Selve analysen tager udgangspunkt i Kvaless metode omkring meningskondensering (Kvale, 2000, s. 188ff), og der er udarbejdet en liste over alle udsagn, som er tematiseret og derefter kondenseret.

Temaerne, der fokuseres på ved kondenseringen, er begreberne fra Diamond E modellen: omgivelser, ledelsespræferencer, organisation, ressourcer og strategi.

Desuden kondenseres på interviewpersonernes udsagn i forhold til læring generelt og samspillet mellem læring og organisationen. Dette er foretaget med udgangspunkt i de valgte teoriområder.

I Bilag 8-Bilag 13 er der en gennemgang af meningskondenseringen af de seks virksomhedsinterview opdelt efter ovenstående begreber og teoriområder.

5 Det teoretiske begrebsapparat

Læring, kompetence og kompetenceudvikling er alle begreber, som gennem de seneste år har været anvendt i mange forskellige forbindelser, også når det gælder udvikling i virksomheder. Det samme gælder organisatorisk læring, den lærende organisation og tilsvarende betegnelser for indlejring eller facilitering af læring og udvikling i virksomheder. Den person, som får eller påtager sig et ansvar for udvikling i virksomheden, tovholderen eller forandringsagenten, er også af betydning.

Der er dog langt fra tale om entydige begreber. Dette afsnit har to formål. Dels at præcisere vores forforståelse af begreberne i en diskussion af forskellige teoris perspektiver, dels at uddrage og begrunde de teoretiske modeller, vi har valgt som basis for vores analyse af empirien.

5.1 *Kompetence, kompetenceudvikling og læring*

Vi vil i dette afsnit diskutere begrebet kompetence og kompetenceudvikling ud fra de begreber, som er introduceret i HD-studiet og sammenholde forskellige perspektiver på kompetenceudvikling.

I den regionale udviklingsplan (Mulighedernes Nordjylland, 2007) er kompetenceløft af Nordjylland et af de særligt prioriterede indsatsområder, men kompetence bliver ikke eksplicit defineret. Implicit knytter behovet for kompetenceløftet sig til uddannelse. Det nævnes, at realkompetencer også omfatter ”noget”, som kan erhverves uden for det formelle uddannelsessystem. Inden for forskellige brancher er der lavet analyser over fremtidens behov for kompetencer (Frem-Kom⁴). Disse analyser har til formål at opstille kompetencebudgetter, altså en form for gab mellem de kompetencer regionen har og de kompetencer, man regner med, der bliver brug for i fremtiden.

FVIV-programmets ben A går som tidligere nævnt på kompetenceudvikling af egne medarbejdere. *”Kompetenceudvikling har fokus på at udvikle og tilføre menneskelig kompetence til virksomhederne”* står der på programmets hjemmeside⁵. Der gives ikke en præcis definition af kompetenceudvikling. I programmets underoverskrift ”Strategi og kompeten-

⁴ Frem-Kom rapporter er udarbejdet for seks brancher: Oplevelsesøkonomi, Byggebranchen, Jern og metal, IKT, Fødevarerbranchen og Sundhedsområdet

⁵ <http://www.startvaekst.dk/vhnordjylland.dk/kompetenceudviklingafegnemedarbejdere> [07.02.2010]

ce” målrettes kompetenceudviklingen mod opfyldelse af virksomhedens strategi, mens fokus senere i beskrivelsen er tilførsel af menneskelig kompetence til virksomhederne. Det kan give en forståelse af, at kompetenceudvikling blot kan gives til virksomhederne.

Begrebet kompetenceudvikling er således løst defineret både i regionen og i programpræsentationen af FVIV. Det bliver dermed op til virksomhederne at udfylde det, der skal til for at opnå kompetenceudvikling, eller sagt på en anden måde, hvordan projektilskud bliver til kompetenceudvikling – og fra kompetenceudvikling til vækst, som er det kriterium, virksomheden har fået tilskuddet ud fra, og som FVIV-programmet som sådan evalueres på.

Der er derfor behov for at se nærmere på, hvordan kompetence kan defineres. Tidligere var kompetence udtryk for, at man havde en legal myndighed, en beføjelse til at udføre et bestemt job.

I dag er der nærmest gået inflation i ordet, som bruges i mange sammenhænge om det at kunne noget, men er det så det samme som kvalifikation eller færdighed? Wahlgren siger, at” *Kompetence kan defineres som et individs handlingspotentiale i en given situation.*” (Wahlgren, 2002, s. 13) Hermed pointeres, at det at besidde kompetence inkluderer potentiale til at kunne handle. Det er ikke nok på papiret at kunne, altså at have den formelle uddannelse, man skal også kunne handle i konteksten.

Nordhaug inkluderer flere af begreberne i sin definition af kompetence(Nordhaug, 2004, s. 29): ”*kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid.*” Der er næppe uenighed mellem de to, idet handlingsaspektet står centralt hos begge. Det forstår vi sådan, at blot handlingspotentialet er til stede, men måske endnu ikke vist, gør, at en person besidder kompetence.

Nordhaug uddyber sine synspunkter ved at opstille en model, som viser en persons latente, semilatente og manifesterede kompetencer (Nordhaug, 2004, s. 30). Nordhaug argumenter for, at der udover individuelle kompetencer, kan defineres fælleskompetencer for en gruppe eller en organisation. Summen af disse fælleskompetencer er større end blot summen af de enkeltes kundskaber og færdigheder. Hermed antyder Nordhaug en mulig organisatorisk læring.

Kompetencer kan endvidere tematiseres og opdeles i f.eks. faglige, personlige og organisatoriske kompetencer. Det kan være nyttigt, når kompetencer skal afdækkes, men at en person er kompetent i ovenstående definition kræver, at de nævnte kompetencer interagerer,

altså f.eks. at en person har den personlige kompetence (mod) til at handle fagligt kompetent i en given situation.

Andre mener, i modsætning til Nordhaug, at holdninger og egne værdier også er værd at have fokus på i udvikling af kompetencer (f.eks. Didriksen i: *Kompetenceudvikling*, 2006, s. 15).

Holt Larsen ser kompetence som et resultat af en læringsproces og henviser til Illeris' definition af læring, som *"alle processer, der fører til en varig kapacitetsændring – det være sig kropslig, erkendelsesmæssig, psykodynamisk (følelses-, motivations- og holdningsmæssig) eller social karakter"* (Holt Larsen, 2006, s. 226).

Vi mener, at holdninger, motivation og følelser er nødvendige at inkludere i definitionen af kompetence, idet de er afgørende for at en person faktisk handler i de situationer, hvor kompetencen skal komme til udtryk.

Kompetenceudvikling kan forstås snævert og betegne de individuelle læreprocesser, hvorigennem en kompetence erhverves og kommer til udtryk, eller kompetenceudvikling kan defineres som en sammenfattende betegnelse for de tiltag, en organisation anvender for at udvikle kompetencer hos den enkelte, hos grupper eller i hele organisation.

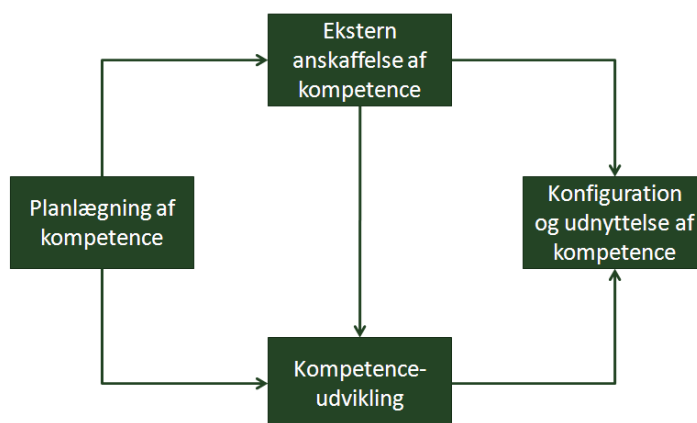
De mål, som ligger i FVIV og tilsvarende projekter, er at udvikle kompetencer i virksomhederne, med en indirekte forståelse af, at kompetenceudvikling er vejen til vækst og udvikling af virksomheden – og vores slutning er, at vækst og udvikling kun sker, hvis kompetenceudviklingen har resulteret i en eller anden form for organisatorisk læring i den enkelte virksomhed, og ikke kun "tilførsel af menneskelig kompetence".

Læring er et bredere begreb end kompetence, idet der kan forekomme læring, uden at det kan omsættes til handling. Omvendt kan der ikke ske kompetenceudvikling hos det enkelte individ, uden at der også sker læring (Holt Larsen, 2006, s. 227).

5.1.1 Modeller til kompetenceudvikling

Nordhaugs kompetencekæde (Nordhaug, 2004, s. 34) er en visualisering af, hvordan en virksomhed kan erhverve kompetencer, som den ikke har i udgangspunktet, men som den ønsker at få for at nå fremtidige strategiske mål.

En virksomhed har flere veje at gå enten gennem ekstern anskaffelse eller intern udvikling eller kombinationer heraf:



Figur 6 Kompetencekæden

Ikke uvæsentligt er konfiguration og udnyttelse af den udviklede eller tilførte kompetence, som her er et videre skridt end den anvendte terminologi i FVIV.

I vores analyse af virksomhederne vil vi anvende kompetencekæden og se på de input, der har været i den enkelte virksomhed fra hhv. intern udvikling og ekstern anskaffelse, som i de interviewede virksomheder er særligt interessant, fordi midlerne i FVIV-programmet er øremærket til eksterne ydelser. Vi anser konfiguration og udnyttelse som reel kompetenceudvikling i forståelsen handling og som mulig organisatorisk læring, hvilket vi senere vil argumentere for.

Nordhaug perspektiverer endvidere kompetenceudvikling set i forhold til organisationen og i forhold til opgaver (Nordhaug, 2004, s. 55) som vist i figuren herunder:

		Organisationsspecifik	
		LAV	HØJ
Opgavespecifik	LAV	I Metakompetence	III Interorganisatorisk kompetence
	HØJ	II Operativ standardkompetence	IV Unik kompetence

Figur 7 Kompetencetypologi

Vi vil have en åben tilgang til de fire kompetenceudviklingsfelter, men vil antage, at den kompetenceudvikling, der er kendetegnet ved høj, hvad angår organisationsspecifik, har en større betydning for virksomheden, og derved bliver det en kompetence som virksomheden vil have en større interesse i bliver til organisatorisk læring.

Vi anvender modellerne for kompetencekæden samt kompetencetypologier i vores analyse af empirien.

5.2 Organisatorisk læring

Vi har valgt at tage udgangspunkt i Chris Argyris og Donald A. Schöns begreber (Argyris, 1996, s. 20-21) single-loop, double-loop og triple-loop læring som ramme for læring via kompetenceudviklingsprojekter i virksomheder, da de tre begreber netop forklarer forskelle på, hvornår og hvorfor der sker organisatorisk læring, og hvornår det ikke sker. De tre begreber forstår vi således:

Single-loop er læring, der ændrer handlinger eller strategier, men ikke de underliggende værdier i organisationen. Single-loop læring er individbaseret og foregår hele tiden - bevidst og (oftest) ubevidst.

Double-loop er læring, der resulterer i ændringer i theory-in-use (brugsteorier) eller ”sådan gør vi tingene her hos os”, i strategier og organisationens antagelser og grundlæggende værdier. Double-loop læring er en forudsætning for, at den læring, der sker, kan betegnes som organisatorisk læring, fordi den med ændringer i organisationens værdier og grundlæggende antagelser går udover den individuelle læring.

Triple-loop er at lære og reflektere over den læring, der hidtil har været i organisationen (metalæring eller deuterolæring⁶). Triple-loop læring afdækker, hvad der tidligere har understøttet eller hæmmet læring, og nye strategier opfindes. Ved triple-loop læring indgår den nye viden i organisationens fælles vidensbase (Nordhaug, 2004, s. 195-196). Vidensbasen består af grundlæggende antagelser, værdier, organisationens historie, skueværdier mm. Hvis det, et individ lærer, ikke indarbejdes i organisationens viden og handlinger, ved organisationen mindre end medlemmerne i den. Organisationer kan modsat vide mere end medlemmernes viden, når strukturer, procedurer og historie understøtter arbejdet.

En forudsætning for organisatorisk læring er altså, at individerne lærer på organisationens vegne.

⁶ Argyris taler om organizational deuterolearning (Argyris, 1996, s. 28). Vi har ladet os inspirere af den bearbejdning, som Swieringa og Wierdsma (Swieringa, 1992) har udført, og valgt at benævne denne type læring som triple-loop læring, som vist i Figur 10 Collective learning loops, s. 34

Et vigtigt element i organisatorisk læring er læring, der øger organisationens opgave performance, altså at en jobfunktion udføres mere effektivt, på måder som kan måles (instrumentel læring). Men ud fra et normativt perspektiv er instrumentel læring kun starten, da forbedringen/optimeringen kan vurderes til at være god eller dårlig afhængigt af de værdier, den vurderes ud fra. Der skelnes mellem værdien af det lærte, og værdier indarbejdet i læringsprocessen (double-loop).

Ifølge Argyris og Schön er der tre typer organisatorisk læring, der kan karakteriseres som produktiv organisatorisk læring, når et medlem undersøger (udfører ”inquiry”) på organisationens vegne (Argyris, 1996, s. 20):

1. Organizational inquiry: instrumentel læring som fører til præstationsforbedring af organisatoriske opgaver
2. Inquiry gennem hvilke en organisation udforsker og rekonstruerer værdier og kriterier for hvad der menes med forbedret præstation
3. Inquiry gennem hvilken en organisation forøger kapabiliteten til at lære efter type 1 og 2

En organisation kan opbygge strukturer, som kan lette organizational inquiry (Argyris, 1992, s. 28). Det kan f.eks. være:

- kommunikationskanaler (fora til diskussion, formelle såvel som uformelle)
- informationssystemer (intranet mv.)
- fysiske rammer i organisationen for så vidt at de forbedrer muligheden for kommunikation
- procedurer og rutiner, som kan guide individuel og interaktiv inquiry
- systemer som øger incitamentet til at ville inquiry⁷

Kolbs læringscirkel⁸ angiver den proces, der foregår i en person, når der sker erfaringsbaseret læring. Modellen viser, groft skitseret, læring som en proces, hvor konkrete oplevelser giver anledning til reflekterende observationer. Herefter sker der en abstrakt begrebsliggørelse, som resulterer i aktiv eksperimenteren, hvorved nye konkrete oplevelser og erfaringer gøres. Kolbs læringscirkel sigter på læring hos individer, men indgår disse

⁷ Argyris benævner de strukturer, som faciliterer organizational inquiry for ”enablers” (s. 28)

⁸ Kolbs læringscirkel kan f.eks. ses i: Illeris, 2002, s. 34

individuelle refleksioner i et fælles og struktureret forum, vil det opfylde betingelserne for at øge mulighederne for organisatorisk læring.

En virksomhed, som bevidst og struktureret opbygger læringsrum, vil have en større mulighed for at fastholde og udbygge den organisatoriske læring i virksomheden. Nordhaug har defineret et læringsrum således: ”Med begrebet læringsmiljø skal vi kort mene summen af alle de forhold i en organisation, som virker ind på ansattes og arbejdsgruppens muligheder for at tilegne sig og udveksle kundskaber og færdigheder, som er af betydning for arbejdsudførelsen”⁹. Denne beskrivelse af læringsrum er meget bred og omfatter både faste og løse, eller bevidste og ubevidste former for strukturer.

Pernille Bottrup har også arbejdet med begrebet læringsrum og anfører følgende tre elementer til konstituering af en organisations læringsrum (Bottrup, 2001, s 60 ff):

- Produktions- og producentfeltet - arbejdets karakter og dets organisering
- Politikfeltet - samarbejdsrelationer omkring interessevaretagelse m.m.
- Det uformelle sociale felt - uformelle sociale relationer og værdier

Et andet begreb i tilknytning til en organisations læringsrum er en organisations læringsmiljø.

Christian Helms Jørgensen har i sit arbejde i Learning Lab Denmark (Læring i arbejdslivet, 2004, s. 30) udarbejdet nedenstående model:

⁹ Fra undervisningsnoter AML 19.03.2009, s. 7



Figur 8 Læringsmiljøer på arbejdspladsen

Både Bottrups definition af læringsrum og Helms Jørgensens model til læringsmiljøer på arbejdspladsen underbygger det, som Argyris henviser til, når han skriver, at en organisation bevidst kan opbygge strukturer, der understøtter organisatorisk læring.

Argyris opererer med *næsten* opnåelse af organisatorisk læring når

- ny individuel indsigt ikke resulterer i handling
- individuel eller gruppe inquiry både resulterer i ny forståelse og handling, men at det ikke ændrer i organisationens theory-in-use
- midlertidige ændringer forsvinder når enkeltpersoner forlader organisationen

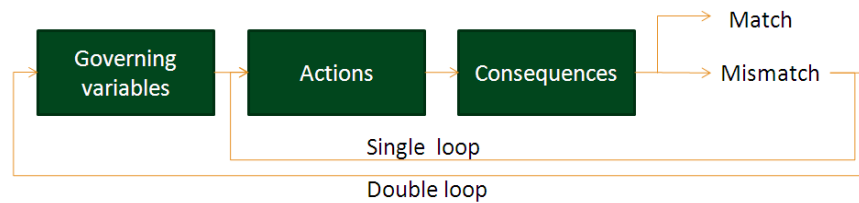
Der er sammenhæng mellem nødvendigheden af organisatorisk læring og omgivelsernes stabilitet. I en foranderlig verden er der især behov for organisatorisk læring udover single-loop læringsniveauet, og det kræver ofte, at der ikke kun skal læres nyt i double-loop lærings forstand, men at organisationen også skal lære at "aflære".¹⁰ Det at aflære nødvendiggør i lige så høj grad som læring at ændre værdier og grundlæggende antagelser.

Vi er altså af den opfattelse, at organisationer kan lære i den forståelse, som er angivet ovenfor, og vores udgangspunkt er de intenderede handlinger, altså de aktiviteter der er igangsat i forbindelse med kompetenceudviklingsprojektet.

¹⁰ F.eks. i: <http://www.lederskabsmagasinet.net/page37.html> [12.02.2010] hvor der refereres til Steen Hildebrandt og Søren Brandt: "Lærende organisationer" Børsen Forlag A/S 1998

5.2.1 Modeller til organisatorisk læring

Argyris og Schöns teori om single-loop og double-loop kan opstilles som i Figur 9. I modellen sker double-loop læring, når "governing variables" ændres. Det sidestiller vi med, at theory-in-use ændres.



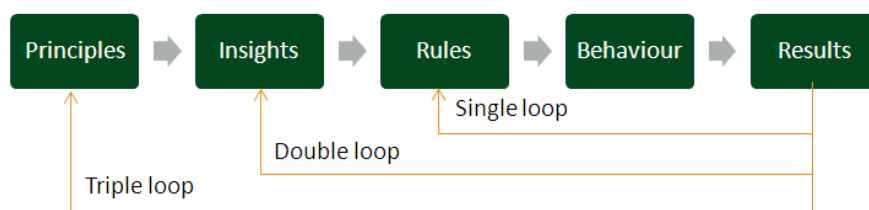
Figur 9 Single loop og double loop læring¹¹

Vi mener, at et individ både kan single- og double-loop lære, men at det først bliver til organisatorisk læring, såfremt individet lærer på organisationens vegne. Skal det være double-loop organisatorisk læring, kræver det, at organisationens governing variables eller theory-in-use ændres. Dette kan ske på en af følgende måder:

- a Oversættelse af tidligere erfaringer fra succeser eller fiaskoer
- b Følgeslutninger af årsagssammenhænge mellem handlinger og resultat og implikationer for fremtidige handlinger
- c Beskrivelser af organisationens ustabile omverden og de forventede krav til fremtidig præstation
- d Analyser af potentialer og begrænsninger i alternative organisatoriske strategier, strukturer, teknikker, informationssystemer eller "fremmede systemer"
- e Beskrivelser af konfliktfyldte anskuelser og interesser som opstår i organisationen under komplekse og usikre betingelser
- f Billeder af en ønskelig fremtid og opfindelse af midler til at opnå denne
- g Kritiske refleksioner af organisationens theory-in-use og forslag til rekonstruktion
- h Beskrivelser og analyser af erfaringer fra andre organisationer

samtidig med ændring i adfærd og ændring i organisatorisk theory-in-use og optaget i den individuelle hukommelse, plan eller programmer, der gemmer organisatorisk viden. (Argyris, 1996, s. 17)

¹¹ Argyris gengivet i: Illeris, 2000, s. 248



Figur 10 Collective learning loops¹²

Ovenstående model inddrager også triple-loop læring, nemlig når principperne for at lære ændres, metalæring. Det sidestiller vi med det, som Argyris benævner deuterio-læring, og, som vi ser det, også er knyttet til pkt. 3 i inquiry-opstillingen, hvor det handler om at øge kapabiliteten for at lære.

Modellerne vil indgå i vores analyse af de interviewede virksomheder.

5.3 Organisatorisk læring og kultur

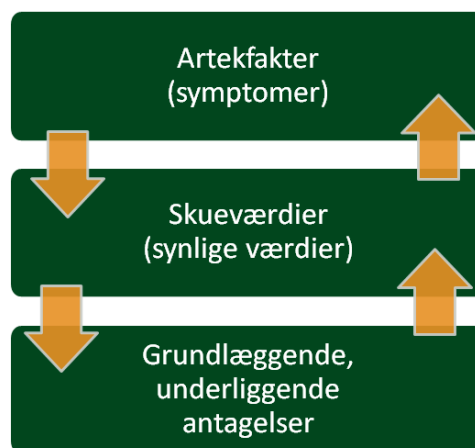
Både i Argyris' double-loop læring og i Scheins model til beskrivelse af organisationskultur anvendes begrebet grundlæggende antagelser. Vi vil her diskutere disse to begreber i forhold til opnåelse af organisatorisk læring og se på sammenhænge mellem de to teorier.

Schein definerer de grundlæggende antagelser som stærkt rodfæstet, og en let afvigende adfærd i en gruppe vil virke helt uforståelig. *"Når en løsning på et problem virker gentagne gange, bliver den efterhånden taget for givet."* (Schein, 1994, s. 28)

Schein henviser til Argyris, både når det mellemste lag, værdierne, og det nederste lag, de grundlæggende antagelser, forklares. Argyris betegner de værdier, som ikke udspringer af tidligere læring, som skueværdier. Schein skelner mellem værdier, hvor der er overensstemmelse mellem værdier og de grundlæggende antagelser og skueværdier, hvor der er uoverensstemmelse mellem det, man siger man gør, og det man rent faktisk gør.

Argyris forudsætter ændringer af de grundlæggende antagelser for at opnå double-loop og dermed organisatorisk læring; mens Scheins teori forklarer de grundlæggende antagelser som stabile og svære at forandre. Schein er selv opmærksom på denne iboende modsætning mellem kultur (stabilitet) og læring (forandring), og den udfordring det er for skabelsen af en læringskultur. (Schein, 1994, s. 332)

¹² Fra: Swieringa, 1992, s. 35-36



Figur 11 Kulturniveauer

Der er således en sammenhæng mellem de grundlæggende antagelser, der skal ændres for at opnå organisatorisk læring, og de grundlæggende antagelser, som er nederste trin i Scheins kulturmodel (Schein, 1994, s. 24). Altså når der sker organisatorisk læring, kan det ikke undgå at påvirke kulturen i virksomheden.

Omvendt er Schein af den opfattelse, at der kan være tale om en særlig læringskultur i en organisation, der kan understøtte læring. (Schein, 1994, s. 333 ff) De karakteristika, som Schein har fundet frem til har relevans for en kulturs læringskapacitet er gengivet i Bilag 3.

5.4 Tovholderens rolle – forandringsagent

Vi har valgt at tale med den person, som har været tovholder på de projekter, som har været gennemført i virksomhederne. Vi opfatter tovholderen som værende det samme som en forandringsagent og vil i dette afsnit redegøre for, hvordan vi forstår dette begreb.

Scheins bud på karaktertræk hos en forandringsagent, eller succesfuld kulturleder (Schein, 1994, s. 359), er:

- Erkendelse og indsigt – både i forhold til omverden og sig selv
 - o Lederen er selv en betydningsfuld kulturbærer
 - o Hvordan virker vi på vores omverden
 - o Store dele af vores adfærd foregår ubevidst
 - o Udfordring: opdage og lukke gab mellem tilsigtet og faktisk adfærd
- Motivation – at skabe vision og bevægelse på ethvert trin
- Følelsesmæssig styrke – opsluge utryghed og stress
- Evne til at ændre kulturelle antagelse – indsigt, analyse, behov, mod

- Evne til at skabe involvering og deltagelse – bred handling
- Evne til at tillære sig ny kultur – at krydse kulturelle grænser
- Evne til forsat læring og udvikling
 - o Scanne ændringer i omverden – afdække tilpasningsbehov

Kotter har også et bud på forandringsagenten, eller et styrende forandringsteam (Kotter, 2002, s. 60):

- Et godt forandringsteam er kendetegnet ved at være sammensat af mennesker med:
 - o Passende egenskaber/kompetencer
 - o Ledelsesmæssig kapacitet
 - o Troværdighed i organisationen
 - o Skiftende deltagere
- Hvad virker:
 - o At få de rigtige ind i teamet
 - o Arbejde med tillid og godt teamwork
 - o Strukturer møder mht. at øge tillid og minimere frustration
- Hvad virker ikke:
 - o Svage grupper eller bureaukratiske strukturer af styregrupper og koordinationsgrupper mv.
 - o At bruge tid på at ”styre udenom” teammedlemmer som ikke performer

Samlet giver Schein og Kotter dermed nogle bud på de kompetencer og forhold, som bør være tilsted for at sikre læring og forankring af det lærte. Dette vil vi forsøge at finde tegn på, om er til stede i de interviewede virksomheder, herunder hvordan forandringsagenten har haft mulighed for at have indflydelse på den oprindelige ide samt planlægning og gennemførelse af kompetenceudviklingsprocessen, og ikke mindst hvordan processen og læringen er blevet forankret i organisationen.

Vi vil gennem opgaven anvende både forandringsagent og tovholder som betegnelse for denne rolle. Vi vil endvidere se på tovholderens muligheder for at udføre inquiry på organisationens vegne som anført ovenfor.

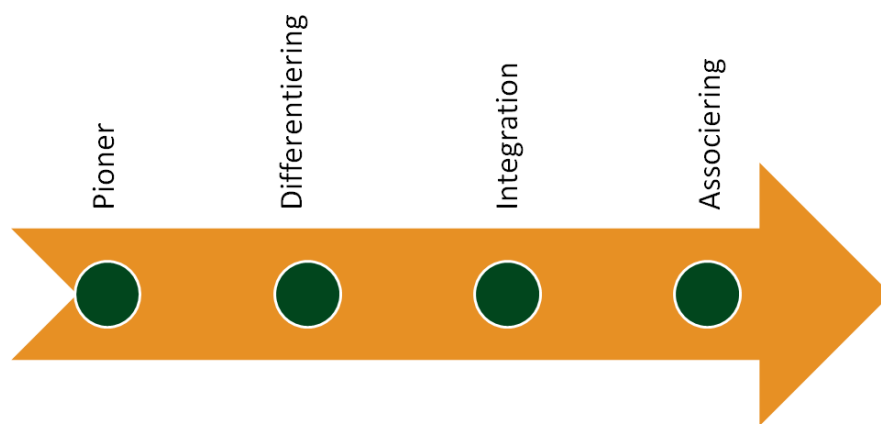
5.5 Organisatorisk læring og virksomhedens livscyklus

Da vi antager, at ønsket om eller graden af organisatorisk læring kan have en sammenhæng med virksomhedens position set i forhold til livscyklus og de udfordringer, der hører netop

til den position, vil vi kort opridse den model, som Glasl og Lievegoed definerer i bogen Udviklingsledelse. Modellen vil vi anvende til beskrivelse af virksomhederne og deres typiske udfordringer.

Glasl opererer med fire udviklingsfaser i en virksomhed:

- Pionerfasen, som primært er eksternt orienteret mod kunderne
- Differentieringsfasen, som er primært internt orienteret mod organisationen
- Integrationsfasen, som er en syntese mellem det sociale, det kulturelle og det tekniske subsystem ud fra devisen ”alle medarbejdere vil handle intelligently i overensstemmelse med helheden”. I denne fase tales om, at en organisation er et lærende system
- Associeringsfasen, som er en netværksorganisation, hvor netværket rækker ud over virksomheden og er kendetegnet ved tillid



Figur 12 Faser i udviklingsledelse (inspireret af Glasl)

Hver fase er karakteriseret af syv væsenslementer, nemlig identitet, policy, struktur, mennesker, enkeltfunktioner, forløbsorganisationen og fysiske midler. Endvidere bliver faserne beskrevet i forhold til de tre subsystemer: det kulturelle, det sociale og det teknisk-instrumentelle. En mere detaljeret oversigt kan ses i Bilag 4.

Overgangen fra en fase til en anden har særlige krisetegn eller udfordringer. Det viser sig for hver fase:

Pionerfasen: Uorden i systemer og regler, kommunikationsvanskeligheder, tvivl om pionerens effektivitet og beslutningskraft, faldende motivation og effektivitet, likviditetskrise, kunde/forbrugerklager og leveranceforstyrrelser

Differentieringsfasen: Stivhed og overdreven centralisering, hierarkidannelse, lange beslutningsprocesser, uhåndterlig koordinering, linje-/stabskonflikter, afmagtsfølelse, fald i motivation og ingen innovation

Integrationsfasen: Intern kamp om begrænsede ressourcer og deraf følgende konflikter mellem resultatcentre, mistet overblik, decentraliseringskrise, volumensyge, manglende fokus på kunderelationer, ønske om at vende tilbage til den funktionsopdelte organisation (hvilket vil skabe frustration og apati hos nogle medarbejdere/ledere), ønske om og mulighed for divisionalisering

I vores beskrivelse af virksomhederne vil vi forsøge at sætte hver enkelt i forhold til faserne og forsøge at afgøre, om den pågældende virksomhed udviser krisetegn, som indikation af at den er på vej fra en fase til en anden.

5.5.1 Kompetenceudviklingsbehov og livscyklusfaser

Glasl og Lievegoed opregner ikke eksplicit de kompetencer, de anser som nødvendige hos ledere og medarbejdere for at udvikle sig fra en fase til den næste. Vi vil her forsøge at indkredse de kompetencer, som vi ser som nødvendige.

Fra pionerfasen til differentieringsfasen er der fokus på rationel tænkning, faglighed og formelle procedurer. Der skal planlægges, udføres og kontrolleres, og ledelsen er organiserende og dirigerende. De kompetencer, der skal udvikles, er de, som får systemet (organisationen) til at fungere, faglige kompetencer. I Nordhaugs kompetencetypologi vil de især ligge inden for den operative type, evt. de mere generelle metakompetencer, idet man i differentieringsfasen kan adskille elementer f.eks. planlægning fra udførsel og kontrol. Kravet til lederen er, at han skal have overblik, have organisatoriske evner og kan dirigere.

Fra differentieringsfasen til integrationsfasen er der fokus på virksomhedens mission set i forhold til kundebehov. Udvikling af mennesker, medarbejdere såvel som ledere, bærer organisationsudviklingen. De kompetencer, der skal udvikles, er inden for selvorganisering, evne at tage selvstændigt ansvar, teamarbejde, værdiarbejde og fleksibilitet. Kravet til lederen er, at han kan lede selvorganiserede medarbejdere i en relativt uformel struktur og gennem kommunikation og involvering kan motivere alle medarbejdere til at arbejde for virksomhedens mission. I Nordhaugs terminologi vil der være fokus på de interorganisatoriske og unikke kompetencer.

Fra integrationsfasen til associationsfasen er der fokus på at kunne se ud over egen virksomhed og se muligheder i konkurrenter som kolleger. Der er fokus på at kunne skabe og indgå i netværk. De kompetencer, der er brug for her, går primært på kreativ nytænkning og stærke kommunikative evner for at kunne gå ind i eksterne netværk på en tillidsvækkende og troværdig måde. I Nordhaugs terminologi er det metakompetencerne, der er i spil, måske i kombination med de unikke kompetencer, hvor der er høj opgave- og organisationsfokus, således at det, der er særligt for virksomheden, kan ses i sammenhæng med eksterne samarbejdspartnere.

Når Glasl og Lievegoed nævner interorganisatoriske kompetencer som karakteristika for associeringsfasen, opfatter vi det interorganisatoriske som mellem virksomheder og ikke internt i den enkelte virksomhed. Der er altså tale om en anden optik end den Nordhaug bruger i sin kompetencetypologi.

En anden måde at se udviklingsfaser og nødvendige kompetencer er ved at inddrage de 10 kompetencer, der er nævnt i indledningen, og som giver en total oversigt over det danske kompetenceregnskab.

Vi er klar over, at det er en forenkling, og de valg, vi her træffer, kan diskuteres, men det giver en mulighed for at konkretisere de krav til kompetencer, som udviklingen fra en fase til en anden kræver.

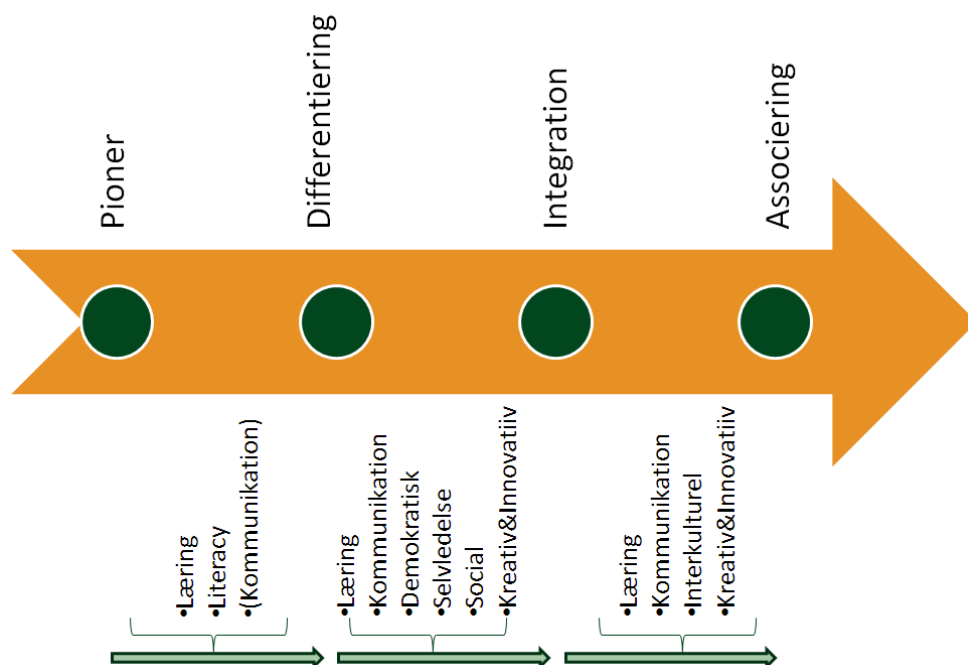
Kompetencerne omfatter følgende 10 nøglekompetencer¹³:

- Literacy-kompetence: evne til at forstå og anvende skriftlig information, it og sprog
- Læringskompetence: evne og vilje til at tilegne sig ny viden
- Selvledelseskompetence: evne og vilje til via eget initiativ at beslutte og gennemføre opgaver i arbejdet i overensstemmelse med virksomhedens strategier
- Kreativ og innovativ kompetence: evne til at gennemføre fornyelser inden for et viden- og praksisdomæne
- Social kompetence: evne til at skabe konstruktive relationer til andre, forstå andres følelser og udtrykke egne
- Kommunikationskompetence: evne til at skabe kommunikativ kontakt, forståelse og effekt hos modtageren

¹³ Set på: <http://pub.uvm.dk/2005/NKRRapport/kap04.html> [04.03.2010]

- Interkulturel kompetence: evne til at forstå kulturel kompleksitet og indgå i fordomsfri dialog med andre kulturer
- Demokratisk kompetence: evne og vilje til at øve indflydelse på beslutninger i de sammenhænge, den enkelte indgår i
- Sundhedskompetence: evne til at skabe, bevare eller forbedre en sund helbredstilstand
- Miljøkompetence: evne til gennem indsigt og motivation at bidrage til miljøløsninger

I denne sammenligning har vi valgt at undlade at inddrage kompetencer for sundhed og miljø.



Figur 13 Udviklingsfaser og kompetencer

Vi har forsøgt at indplacere de kompetencer, som er mest iøjnefaldende for at komme fra den ene fase til den næste.

Læringskompetencen anser vi for nødvendig for alle faser, og det samme kan til dels siges om kommunikationskompetencen. Når den står i parentes fra Pioner- til Differentieringsfasen, er det ud fra den betragtning, at evnen til at kunne kommunikere ikke nødvendigvis inddrager hele medarbejdergruppen, men kun de ledere, der skal formidle nye strukturer til medarbejderne. Evnen til at kunne forstå og anvende skriftlighed vil især være iøjnefal-

dende, når organisationen bevæger sig fra pioner til differentiering, hvor der bliver fokuseret på struktur, procedurer mv.

Fra Differentiering til Integrationsfase er der, udover læring og kommunikation, fokus på kompetencer inden for det sociale felt og for selvledelse. Demokratisk kompetence er placeret her, især pga. vilje til at ville deltage i beslutninger, som er nødvendige set i sammenhæng med mere selvkørende enheder i organisationen.

Kreativitet og innovation er også nødvendig ved overgang til Integrationsfasen, men disse kompetencer er måske i endnu højere grad i fokus i Associeringsfasen sammen med den interkulturelle kompetence, som skal gøre virksomheden i stand til at indgå i netværk og have tillid til organisationer uden for dens egen.

5.6 Operationalisering af teorierne

Med det beskrevne teoriapparat ønsker vi at analysere og diskutere den indhentede empiri, ”de gode historier”, med det mål at besvare vores problemformulering, om og hvordan virksomhederne opnår organisatorisk læring.



Figur 14 Analysemodel

Vi vil lave en redegørelse af hver virksomhed, hvor vi analyserer og diskuterer i hvilken udviklingsfase, vi vurderer virksomheden til at være i.

Det projekt og det indhold, som den enkelte virksomhed har været igennem, analyseres og diskuteres ud fra de valg, der er gjort i forhold til erhvervelse af kompetence.

De effekter, der er kommet ud af deltagelsen, analyseres og diskuteres i forhold til, hvilken type af læring, det drejer sig om. Effekterne ses i sammenhæng med de forhold i virksomheden, der har virket fremmende eller hæmmende.

Endelig vil vi anvende spørgerammen til at opsamle, analysere og diskutere de udsagn, som vi har fået gennem interviewene. Vi vil prøve at se på vores empiri fra en anden vinkel, nemlig den umiddelbare tilgang vi havde gennem interviewet, hvor vi ikke var styret af valgte teoretiske begreber. Det gør vi fordi, vi derigennem måske for øje på noget, vi i første omgang ikke så eller spurgte efter, som også kan give et bidrag til besvarelse af vores problemformulering.

Alle dele af analyse og diskussion skal føre frem til et mere klart billede af, hvorfor ”de gode historier” er gode i den forstand, at de resulterer i læring, og derved kan sige noget om, om og hvordan der opstår organisatorisk læring.

6 Præsentation af virksomhederne

Casesbeskrivelserne er ikke en traditionel gennemgang og analyse af de seks interviewede virksomheder. Beskrivelsernes formål er at give en kort introduktion til virksomhederne, således at læserne har et billede på nethinden af virksomhederne til den senere analysedel, hvor flere informationer og analyser vil fremgå.

Informationerne i beskrivelserne kommer dels fra interviewene, dels fra sekundært materiale som kontaktblad, ansøgning til FVIV-programmet, hjemmeside mm. Der vil ikke være direkte kildehenvisning til de enkelte materialer.

Formålet med beskrivelserne er endvidere at frembringe væsentlige elementer af vores indtryk af virksomheden og interviewpersonen efter at have set virksomheden, fornemmet stemningen og oplevet kommunikationen mellem personen i receptionen og tovholderen. Vi ønsker også at beskrive vores oplevelse af tovholderen, dennes beskrivelse af proces og resultater, hvad der lægges vægt på, samt hvordan tovholderen efter vores vurdering har været klædt på til opgaven i form af ressourcer, viden og erfaring.

6.1 Case 1 "HR-konsulenterne"

*"Projektet har medvirket til
et gearskifte til at være proaktivt sælgende"*

HR-konsulenterne er et konsulent- og rekrutteringsfirma etableret i maj 2002 som har udviklet sig til at være en større HR-rådgivningsvirksomhed i Nordjylland. Virksomheden har 35 ansatte fordelt på fire selskaber i gruppen. Der er tre selskaber/driftsenheder under moderselskabet samt endnu et selskab, som er etableret som et samarbejdsprojekt med en tidligere ansat. Virksomheden har fra starten haft en ekstern professionel bestyrelse.

Interviewpersonen er direktør for alle enheder og stifter af moderselskabet.

Virksomhedens ydelser ligger indenfor kompetence og organisationsudvikling, genplacering, rekruttering, HR- outsourcing og HR – software udvikling.

Omsætning i 2009 på ca. 6 mio. kr. med forventet overskud på 900 t.kr. og virksomheden er selvfinansierende.

Virksomheden er på mange områder placeret i Glasls Differentieringsfase, med nogle få elementer, som ligner Integrationsfasen. Dette gælder især ledelsens tilgang til medarbej-

derne og det sociale subsystem. Derudover er virksomheden ”født” med en struktur lig strukturen i Integrationsfasen.

HR-konsulenterne søgte midler til gennemførelse af et kompetenceudviklingsprojekt primært for de 10 konsulenter i moderselskabet. Hovedpunkterne i forløbet var træning i salg og markedsføring samt teamtræning. Formålet med igangsætning af kompetenceudviklingen var et ønske om, at konsulenterne blev mere forretningsorienterede i forhold til kontakten til kunderne samt nytænkning af ydelser, således at virksomheden kan skille sig ud fra konkurrenterne.

Oplevelse af virksomheden og tovholder:

Virksomheden har til huse i en ældre bygning i centrum af Aalborg. Bygningen er renoveret og kontorerne er ombygget til åbne kontorarealer, en fælles kantine, et mindre mødelokale ved indgangen og ingen formel reception eller modtagelsesskranke. Virksomhedsnavn er kun på et skilt på fordøren og kunst/moderne udsmykning på væggene inden døre i, hvor møbler er moderne sorte og væggene hvide.

Tovholder er smilende og talende og virker åben og reel i sit forsøg på at give et retvisende billede af virksomhedens forløb, de opnåede resultater og hvilke udfordringer, der har været undervejs. Konsulenterne i huset, som vi ser, hilser og smiler og et par stykker har et par korte informationer til tovholderen. Dialogen virker ligefrem og relationen mellem chef og ansat er uformel, venlig og let. Tovholder er bevidst om egen rolle og status i virksomheden og om, at han er nødt til at gå forrest og vise vejen og være en god rollemodel. Tovholder har gjort sig mange tanker om, hvordan og hvorfor kompetenceudviklingen skal gennemføres, og hvordan resultaterne fastholdes og udbredes til resten af enhederne.

6.2 Case 2 “Fødevaredistributøren”

*”Vi er mere agile, mindre selvfede
- vi har genfundet os selv!”*

Fødevaredistributøren er et salgs- og administrationsselskab inden for fødevarerindustrien. Selskabet indgår i en gruppe, hvor der også indgår tre produktionsenheder fordelt med en i Danmark og to i udlandet. Virksomheden er etableret i 1984 og har en traditionel hierarkisk struktur med ejerlederen i spidsen som administrerende direktør.

Virksomheden eksporterer 95% af sin omsætning, som i 2009 var på ca. 650 mio. kr. Der er 64 ansatte i salgs- og administrationsselskabet.

Interviewpersonen og tovholderen for projektet er selskabets HR-chef.

Virksomheden er placeret i Glasls Differentieringsfase både i egen forståelse (traditionel hierarkisk organisation) og gennem det, der kommer til udtryk gennem interviewet. Virksomhedens ønske om at blive mere parate til forandringer og at kunne arbejde bedre på tværs, antyder ønske om at skifte til Integrationsfasen. I samme retning trækker ønsket om medarbejderudvikling og fleksibilitet.

Den adm. direktør har fortsat et image af pioneren (familien), mens de øverste salgschefer fastholder den formelle struktur fra differentieringsfasen (med koordineringsvanskeligheder). Ud fra virksomhedens strategiske målsætning er en overgang til Integrationsfasen nødvendig for at få de ønskede forandringsprocesser gennemført, en proces der allerede er igangsat for mellemledergruppen.

Projektet har indeholdt et mini-Lean kursus for alle, ”personlige ressourcer” for alle medarbejdere og lederudvikling (situationsbestemt ledelse og kommunikation) for ledergruppen. Virksomheden har prioriteret, at alle i en afdeling deltager i kurserne samtidigt.

Oplevelse af virksomheden og tovholder:

Virksomheden har til huse i relativt nye lokaler i et industrikvarter i Brønderslev Kommune. Der er åben reception og sofaarrangement umiddelbart ved indgangen. De kontorer, der støder op til indgangen har glasvægge, hvilket signalerer åben adgang til de, der sidder på kontorerne. Det gælder både for den administrerende direktør og HR-chefen. Lokalerne er lyse med grønne planter, hvilket virker imødekommende.

Tovholderen har skabt sin egen stilling som HR-chef, fordi han syntes, der var behov for en sådan. Han var tidligere ansat i anden cheffunktion. Det betyder, at han har stor indsigt i virksomheden og dens medarbejdere. En indsigt han har brugt ved sammensætning af grupper i dette projekt. Tovholder fortæller begejstret om projektet og viser gerne håndgribelige resultater fra projektet frem (Lean-tavle). Tovholder giver udtryk for, at virksomhedens adm. direktør har fokus på projektet og følger op på udbyttet, altså af at investeringerne giver afkast.

6.3 Case 3 “Revisionskontoret”

*”Der skal være en terrier for nogle ledere ...
der er sket meget, og det kan ses!”*

Revisionskontoret blev etableret i 1950 og har siden 1989, gennem flere fusioner og kon-
torfællesskaber, haft sin nuværende form. Virksomheden har afdelinger to steder ud over
Aalborg. Virksomhedens ydelser ligger inden for revisions- og regnskabsarbejde samt råd-
givning. Der er 142 medarbejdere i virksomheden, heraf 24 partnere.

Virksomheden omsætning var i 2008 på 96 mio. kr. Målet for 2013 er en omsætning på
200 mio. kr. og 200 ansatte.

Interviewpersonen og tovholderen er HR-chef og har været ansat siden april 2008 med det
formål at tiltrække, fastholde og udvikle medarbejdere i virksomheden. HR-chefen er en
del af direktionen.

Virksomheden er placeret i Glasls Differentieringsfase, hvor der er og har været stor fokus
på rationelle beslutninger, funktionelle inddelinger, distance til medarbejderne. Især i for-
hold til at kunne rekruttere yngre medarbejdere til virksomheden har det været nødvendigt
at arbejde med ledelsen. Dvs. en overgang til Integrationsfasen, hvor der skal arbejdes med
medarbejderudvikling, og hvordan ledelsen understøtter dette. Den måde medarbejderud-
viklingen planlægges på bærer stadig præg af differentieringsfasens måde at tænke på med
formaliseret planlægning ud fra saglig nødvendighed.

Virksomheden søgte midler til gennemførelse af et kompetenceudviklingsprojekt, som skal
tilføre ledelseskompentence til medarbejderne i virksomheden. Der skal sættes fokus på
medarbejderudvikling for fastholdelse og rekruttering af nye medarbejdere. Projektet skal
også bidrage til at få færdigformuleret virksomhedens strategi og få udarbejdet handlings-
plan.

Oplevelse af virksomheden og tovholder:

Virksomheden har til huse i egne lokaler i Aalborg. Umiddelbart inden for hovedindgan-
gen er en reception og der er ikke udsyn til øvrige lokaler fra receptionen. Det giver et luk-
ket og formelt indtryk. Receptionen virker professionel og korrekt ved modtagelse af gæ-
ster og besvarelse af telefon. Den tilknappe fornemmelse imødegås af en skjorteklædt
mand, der uopfordret venligt hilser på os på vejen ud.

Tovholder er glad for at fortælle os om det gennemførte projekt og gør det meget præcist og struktureret. Hun inddrager og begrundet de afvigelser, der har været i forhold til det først planlagte. Tovholderen lægger vægt på, at HR-chefen, med de ansvarsområder hun i øvrigt har, er en del af direktionen, hvilket har været et krav fra hendes side ved ansættelsen. Efter tovholderens opfattelse er det vigtigt med tæt opfølgning og klare aftaler for at sikre en fastholdelse af de resultater, som er opnået med projektet. Tovholderen har måttet arbejde hårdt for at få løst op for en positiv stemning for projektet i ledergruppen.

6.4 Case 4 “Øko-produkter”

”Forandringsparathed bliver større, når resultatet kan ses.

Vi får fleksible medarbejdere – med små skridt”

Virksomheden er en betydende leverandør af økologiske kolonial- og bodycare produkter. Virksomheden blev etableret i 1972 med det formål at skabe og distribuere økologiske varer af så høj kvalitet, at de kunne konkurrere med de konventionelle varer. Virksomheden arbejder strategisk med Fair Trade produkter. ”Practise what you preach” er således også en vigtig vending i virksomheden.

Virksomheden leverer økologiske produkter på mange forskellige områder både som eget ”brand” og ”private label”. Virksomheden har omkring 1.200 varer i sortiment, hvoraf 100 varenumre fornyes/udskiftes årligt og ca. 60% er egenproducerede. Det stiller store krav til virksomhedens innovationsevne og påvirker hele organisationen.

Formålet med deltagelsen var en strategisk målsætning om at øge omsætningen fra 300 til 500 mio. kr. inden for 3 år. For at nå dette mål ønskede virksomheden at arbejde med både det kompetence/samarbejds mæssige, fysiske og logistiske område.

Interviewperson, der er logistikchef, har været tovholder og idemand for projektet og ansøgningen til FVIV og har sammen med den øvrige ledelse drevet processen.

Øko-produkter forsøger med de nye tiltag at omorganisere virksomheden, således at den placeres i Glasls Integrationsfase, men dog med nogle afgørende elementer fra Differentieringsfasen, der gør at virksomheden ikke pt. kan siges at være overgået til Integrationsfasen. Dette gælder især ledelsens tilgang til medarbejderne, hvor der stadig er stort fokus på detailplanlægning og opfølgning, men samtidig også et ønske om at medarbejderne i større grad bliver kompetente til at gennemføre og løse opgaver.

Indholdet i virksomhedens projekt var tilførsel af samarbejdskompetencer og videndeling som vigtige elementer i at gå fra Differentiering til Integration.

Oplevelse af virksomheden og tovholder:

Virksomheden er beliggende i Mariagerfjord Kommune, hvor der dels er en stor administrationsbygning samt lagerfacilitet og endnu et lager tæt på motorvejen. Administrationsbygningen er konstrueret med træ- og glasfacader, og storrumskontorerne har glaspartier ud mod kantine og reception. Mødet afholdes i kantinen, hvor forskellige typer medarbejdere kommer og henter kaffe, spiser frokost eller holder små møder. Mod slutningen af mødet er en medarbejder ved at stille smagsprøver på nye produkter frem, som skal testes af en gruppe medarbejdere. Stemningen er venlig og afslappet, men samtidig fornemmes det, at snakken omkring bordene er faglig.

Tovholder er smilende og personlig og får undervejs fortalt om sin bopæl og familie. Derudover virker han reel i sit forsøg på at give et retvisende billede af virksomhedens forløb, de opnåede resultater og hvilke udfordringer, der har været undervejs. Tovholder er bevidst om egen rolle og status i virksomheden og om, at han var nødt til at få hele ledergruppen og ikke mindst direktøren til at gå forrest og vise vejen og være en god rollemodel. Tovholderen virker analytisk stærk samtidig med, at han lægger vægt, at der har været et HR-perspektiv i de forandringer, medarbejderne og virksomheden har gennemgået.

6.5 Case 5 “IT-konsulenterne”

*”Projektet har været som at trække blod ud af en sten!
Folk skal mindes om, hvad vi er blevet enige om.”*

Selskabet blev stiftet i slutningen af 2001 med det formål at danne en anderledes konsulentforretning. En konsulentforretning som, i modsætning til stifternes tidligere arbejdsgivere, giver en langt højere grad af frihed og selvstændighed for den enkelte konsulent, og som påskønner faglig og menneskelig udvikling. Virksomhedens ydelser omfatter konsulentbistand vedrørende Microsoft infrastruktur produkter.

Virksomheden har altid realiseret overskud, så 2008 var første gang i virksomhedens historie, at den genererede et underskud. Der er dog store likvide reserver, men også høje lønninger til konsulenter. Omsætningen i 2009 endte dog på lidt over 11. mio. kr.

Interviewperson har været tovholder og idemand for projektet og ansøgningen til FVIV og har i høj grad været den, der skulle drive processen.

Virksomheden forsøger med de nye tiltag at omorganisere, således at den kan placeres i Glasls Integrationsfasen, med nogle få elementer, som ligner Differentieringsfase. Dette gælder især ledelsens tilgang til medarbejderne, hvor ønsket er at sætte flere forskellige fagligheder i spil, men som på den anden side stadig betragter medarbejderne som lidt besværlige primadonnaer, der kun har respekt for ekspertviden. Derudover er virksomheden ”født” med en struktur lig strukturen i Integrationsfasen.

Indholdet i virksomhedens projekt var redefinering af virksomhedens to kerneværdier eller ”tag-lines” som et middel til at rykke virksomheden fra differentieringsfasen til integrationsfasen.

Oplevelse af virksomheden og tovholder:

Virksomheden har lejet sig ind i et kontorfælles skab med andre IT-virksomheder i Aalborg. Huset har en fælles reception, hvor besøgende bliver hentet, da der skal bruges nøglekort for at komme ind på kontorgangene. Virksomhedsnavn fremgår ved hovedindgangen blandt de andre virksomheders navne. Indretning er moderne og lys med farverig kunst/moderne udsmykning. Virksomheden har 10 kontorer samt et større mødelokale, hvor fællesmøderne foregår. Der er ikke gjort meget for at gøre sig synlig på stedet, da kunderne besøges hos dem selv.

Tovholder er smilende og lidt formel, men virker åben og reel i sit forsøg på at give et retvisende billede af virksomhedens forløb, de opnåede resultater og hvilke udfordringer, der har været undervejs. Tovholder er bevidst om egen rolle og status i virksomheden og om, at han er nødt til at gå forrest og vise vejen og være en god rollemodel; men også meget klart siger, at det kun er lykkedes, fordi eksterne konsulenter har været ”medindpiskere” og formidlere af formålet med processen over for medarbejderne.

Tovholder har gjort sig mange tanker om, hvordan og hvorfor kompetenceudviklingen skal gennemføres, og hvordan resultaterne fastholdes og udbredes til resten af enhederne. Tovholderen er også bevidst om, at det har været nødvendigt at få solgt ideen til bestyrelsen først, som første pind i handlingsplanen, for at muligheden for at bruge de nødvendige ressourcer til projektet.

6.6 Case 6 “Software-huset”

”Alle betyder ALLE!

Ledergruppen har deltaget på lige fod med medarbejderne.”

Virksomheden er et software-hus, der udvikler Business Intelligens løsninger til det internationale marked. Virksomheden blev grundlagt i 1986, og har i dag hovedkontor i Nordjylland og et kontor i USA. Kontoret i Danmark servicerer det øvrige marked og er ansvarlig for markedsføring og økonomi.

Virksomhedens ydelser er unikke og patenterede produkter inden for Business Intelligens, som kan tilpasses alle gængse standardsystemer. Virksomheden er markedsledende inden for sit felt. Virksomheden koncentrerer sig om produktudvikling, da salg sker gennem globale partnerkanaler. Pt. har virksomheden ca. 200 partnere.

Der er ca. 65 medarbejdere i virksomheden, hvoraf de 15 er placeret i USA-kontoret. Virksomhedens omsætning for 2008 var på ca. 100. mio. kr.

Interviewpersonen og tovholderen er økonomidirektøren i virksomheden. Økonomidirektøren udgør sammen med tre andre direktører virksomhedens direktion.

Det er ikke umiddelbart et internt behov for Software-husets deltagelse i projektet, altså ikke noget krisetegn, der kan indikere en indplacering ift. Glasl. Det mest iøjnefaldende er den manglende forståelse for hinandens arbejde afdelingerne i mellem, hvilket er et af de synlige krisetegn, når der bevæges fra Differentieringsfase til Integrationsfase.

Virksomheden søgte midler til gennemførelse af et kompetenceudviklingsprojekt omhandlende to hovedelementer, nemlig et coach-minded forløb for alle, samt afdelingsspecifikke kurser af faglig karakter.

Oplevelse af virksomheden og tovholder:

Virksomheden har til huse i nye bygninger i Hjørring og har bygningsfællesskab med et konsulenthus. Virksomheden virker åben ved indgang med glaspartier og hvide vægge. Der er en traditionel reception lige inden for indgangen, bemandet med tre arbejdspladser.

Kontorerne er placeret ”med tre arme” hvor den ene fører til en åben kantine, fælles for personale og kursister, til salgsafdelingen og til udviklingsafdelingen. Virksomhedens værdi ”respect” står med store bogstaver på væggen i begge afdelinger. Stemningen er afslappet, og til dels formel. En af kontorpigerne serverer vand, kaffe og chokolader for os. Tovholderen tilbyder os en rundvisning, som vi tager imod.

Tovholder er smilende og imødekommende, selv om der er en stram tidsplan pga. sygt barn. Han tager sig tid til os og får tiden til at passe præcis med det, som han har til rådighed. Han tilbyder opfølgning, hvis vi har brug for det. Tovholderen er en del af direktionen og giver udtryk for de overvejelser og den skepsis, som har været i direktionen for behovet for at kompetenceudvikle og deltage i FVIV-programmet. Tovholderen er forholdsvis ny-ansat (to år).

7 Analyse

Analysen tager udgangspunkt i den model, vi tidligere har beskrevet.



For at komme fra vore interview til analysedelen har vi bearbejdet interviewene på følgende måde.

Vi har gennemlæst vore interviewresumeer ud fra to synsvinkler, dels med "teori-brillerne på", dels ud fra interviewrammens Diamond E model.

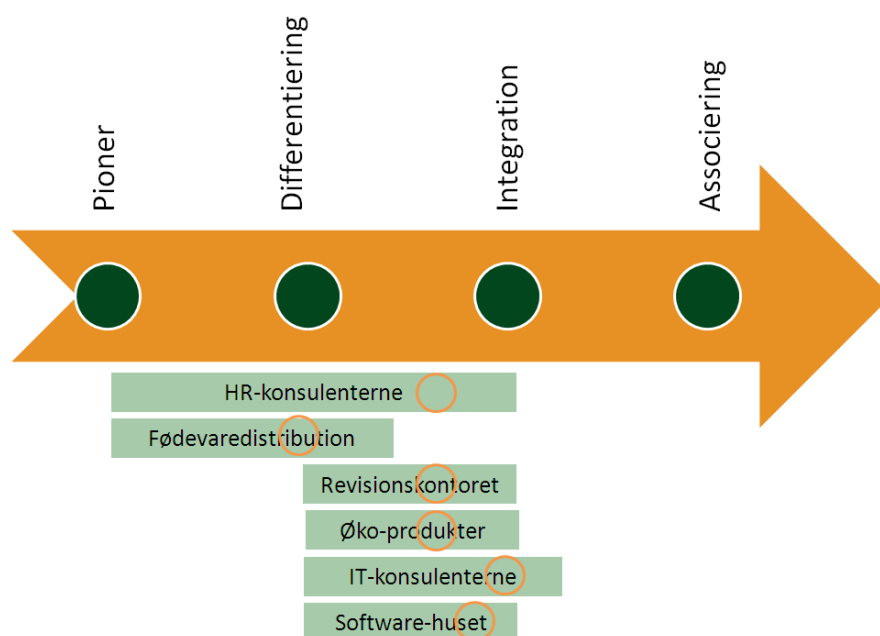
Interviewenes svar er blevet kategoriseret, svarenes centrale temaer er blevet defineret, og endelig er meningen af svar og tema blevet kondenseret, eksempelvis som nedenstående for Glasls udviklingsfaser:

Svar	Centralt tema	Mening
Virksomheden var præget af afdelingstænkning - opgaverne løses ud fra eget perspektiv og ikke nødvendigvis for virksomhedens bedste	Suboptimering, manglende samarbejde om opgaverne på tværs af afdelinger	Typisk tegn for krise i differentieringsfasen

Meningskondenseringerne for de to synsvinkler er brugt som baggrund for analyserne og er optrykt i bilagene for hver virksomhed (se Bilag 8-Bilag 13).

7.1 Udviklingsfaser og kompetencebehov

I casebeskrivelserne af de enkelte virksomheder har vi brugt Glasl og Lievegoeds udviklingsfaser som baggrund for at placere de interviewede virksomheder i en livscyklus kontekst.



Figur 15 Virksomheder indsat i Glasls fasemodel

Både hos HR-konsulenterne og i Fødevaredistributøren er grundlæggeren (direktøren) aktiv i virksomheden, og deres position skinner igennem i begge interviews. Hos HR-konsulenterne er direktøren også tovholder for projektet. Derfor er disse to virksomheder placeret med start i pioner, fordi den ageren, som de to direktører har i virksomhederne, er som pionerens familiære og karismatiske leder, og der stilles ikke spørgsmålstejn ved det fra medarbejderside. Hos Fødevaredistributøren ligger strategien fast, og det er kun fordi, tovholderen har insisteret på nødvendigheden af en HR-funktion i virksomheden, at en sådan eksisterer, og han har til opgave at vise dens værd på linje med de øvrige funktioner i en traditionelt opbygget organisation. Derfor vurderer vi Fødevaredistributøren til at være i Differentieringsfasen. Kompetencebehovet ligger dels på det faglige, Lean-kurserne, men ledelsesfaglige kurser som situationsbestemt ledelse og kommunikation.

HR-konsulenterne er kommet et skridt videre, idet specialisering af rekrutteringsopgaverne har vist sig kritisk i forhold til udviklingen i virksomheden, som har brug for større fleksibilitet, også når det gælder medarbejderkompetencer. Derfor vurderer vi virksomheden til at bevæge sig fra Differentieringsfasen til Integrationsfasen. Kompetencebehovet går på at

gøre medarbejdernes faglige kompetencer mere brede, for derved at gøre medarbejdere mere fleksible. Desuden er der opmærksomhed på involvering af både medarbejder og ledere for at implementere en mission, ” en salgsånd” i virksomheden.

De fire øvrige virksomheder er placeret i Differentieringsfasen med et større eller mindre udtrykt behov for at flytte sig til Integrationsfasen.

Software-huset har ikke deltaget i projektet ud fra et kritisk behov, men fordi de blev gjort opmærksomme på muligheden. Projektet har bl.a. medvirket til et forbedre samarbejde afdelinger i mellem, hvilket tyder på bevægelse mod Integrationsfasen. Ud over at projektet også har indeholdt faglige kurser, har det primære kompetencebehov drejet sig om at gøre hele medarbejderstaben mere coach-minded for at forbedre samarbejdet mellem afdelingerne, en udvikling der også underbygger og understøtter virksomhedens mission, som er ”respect”.

Revisionskontoret har en meget fast og traditionel struktur, som er kendetegnende for Differentieringsfasen. Her har der været et kritisk behov for forandring i virksomheden og hos lederne for at kunne tiltrække arbejdskraft, altså et tydeligt krisetegn og behov for at arbejde sig frem til Integrationsfasen. Det kompetencebehov, der har været tydeligst, er det krav, der er til lederne om at være synlige på en anden måde over for medarbejderne. Der er blevet arbejdet i dybden med ledernes personlige kompetencer, samtidig med at de som gruppe har lært hinanden at kende ud over det faglige.

Øko-produkter har som Revisionskontoret en traditionel opbygning, og virksomheden har behov for at kunne flytte sig hurtigere og fleksibelt i forhold til markedet og at komme væk fra en tiltagende suboptimering i enkelte afdelinger. I projektet spilles på flere strenge, hvilket vi tager som udtryk for, at der på mange niveauer i virksomheden skal ske ændringer for at imødegå de kriser, som den nuværende placering i Differentieringsfasen er udtryk for. De fleste af de projekter, som virksomheden har gennemført, involverer direkte medarbejdere for at ansvarliggøre dem i det arbejde, de udfører, og også i et vist omfang til selv at være udfarende. Undervejs er ledelsen blevet bevidst om, at de også har behov for udvikling og forandring. Det kræver at kunne delegere, når medarbejdere skal tage og have mere ansvar. Øko-produkter nævner selv flere samarbejdsmuligheder både med egne leverandører og med kunderne om optimering af egen virksomhed. Dette vurderer vi ikke som en overgang til Associeringsfasen, men det kunne være en spæd start herpå.

IT-konsulenterne har som virksomhed haft et kritisk behov for at bearbejde medarbejderens holdning til virksomheden for at sikre dens overlevelse. Medarbejdernes involvering i virksomheden har været nødvendig for at flytte IT-konsulenterne til Integrationsfasen. Det kompetencebehov, projektet har været med til at udfylde, har været medarbejderinvolvering i forhold til virksomhedens mission. Der har været tale om en redefinering og et commitment til de nye vedtagelser. IT-konsulenterne har endda nogle få karakteristika fra Associeringsfasen, da konsulenterne i mange situationer nærmest ”bor” hos kunderne i længere perioder, mens opgaverne løses; en enkelt medarbejder har således været fast udstationeret til en enkelt kunde gennem flere år.

7.2 Kompetenceforståelse og -typer

I dette afsnit vil vi analysere os frem til virksomhedernes kompetenceforståelse og se på, hvordan det gennemførte kompetenceudviklingsprojekt har indgået i virksomhedens kompetencekæde, hvilken type af kompetence, der er tale om, samt øvrige udtalelser fra interviewene, som afdækker måder at forstå kompetence på i virksomheden.

7.2.1 Kompetenceforståelse

HR-konsulenterne	Handlingsaspektet står tydeligt i virksomheden ift. kompetenceudvikling – det skal kunne ses, før man ved, om det virker!
Fødevareredistributøren	Ekstremt anvendelsesorienteret indfaldsvinkel til kompetence.
Revisionskontoret	Der skal på den ene side arbejdes med sig selv med forandring til følge, på den anden side skal der produceres, dvs. arbejdes med opgaver, og der gives et formelt bevis for deltagelse.
Øko-produkter	Der fokuseres på målelige resultater af kompetenceudviklingsprojekterne, fald i fejl fra 389 til 25. Samtidig er der også øje for øget samarbejde mellem medarbejderne. Kompetenceudvikling kan måles, dvs. at der skal handles.
IT-konsulenterne	Tidligere er kompetence blevet målt på den høje spidskompetence, de enkelte konsulenter har haft inden for deres felt. Dette projekt har vist, at også andre, mere socialt orienterede kompetencer, er nødvendige for at nå virksomhedens mål.

Software-huset

Coachingen har været med til at sætte fokus på de sociale kompetencer, samarbejdet mellem afdelinger, og det er tilbagemeldingerne fra praksis, der viser, at eller om kompetencerne er udviklet.

De fleste udsagn om kompetence og kompetenceudvikling handler om at få en ændret adfærd, dvs. at handlingsaspektet, som en del af kompetenceudvikling, står klart hos de deltagende virksomheder og er i overensstemmelse med den måde, vi tidligere har defineret kompetence og kompetenceudvikling.

Der er dog nuanceforskelle.

I Revisionskontoret har et formelt bevis og løsning af opgaver en betydning. Vi siger ikke, at hverken bevis eller opgaver ikke på sigt udvikler kompetencer, men sættes de erhvervede ny kvalifikationer (som beviset er baggrund for) eller erfaringerne for løsning af opgaver ikke i spil, så mangler handlingsaspektet for, at det kan karakteriseres som kompetence.

Hos Øko-produkter er fokus især på eksplicit målbare resultater. Det kan til dels skyldes, at det er de parametre, som FVIV-programmet har opstillet, og det dermed har været det svar, tovholderen forventede, at vi ville have. En anden årsag er et meget målrettet, strategiske ønske i virksomheden om altid at sætte sig mål for de aktiviteter, der sættes i gang, for derigennem at lette den fortsatte udvikling, idet man ved på hvilken baggrund, der skal fortsættes.

Hos IT-konsulenterne konstaterer tovholderen, at medarbejderne er *”på amøbestadiet med hensyn til adfærd og holdninger”* og det er der, den store udfordring er, når kompetenceudvikling skal foregå i den gruppe af *”primadonnaer”*, som er i virksomheden. Med det store fokus på holdningsændring, så ville denne virksomheds behov for kompetenceudvikling ikke være kompetence i Nordhaugs definition, men det vil den dog være i vores forståelse.

7.2.2 Kompetencetyper

		Organisationsspecifik	
		LAV	HØJ
Opgavespecifik	LAV	I: Metakompetence FØDEVAREDISTRIBUTØREN REVISIONSKONTORET Software-huset	III: Interorganisatorisk kompetence SOFTWARE-HUSET HR-konsulenterne (Fødevaredistributøren) (Revisionskontoret) (Øko-produkter) (IT-konsulenterne)
	HØJ	II: Operativ standardkompetence HR-KONSULENTERNE Fødevaredistributøren (Øko-produkter) (Software-huset)	IV: Unik kompetence IT-KONSULENTERNE ØKO-PRODUKTER (Software-huset)

Figur 16 Kompetencetyper for de interviewede virksomheders projekter

De kompetenceudviklingsprojekter, som de interviewede virksomheder har gennemført, er indplaceret i Nordhaugs skema for kompetencetyper.

Forklaringen på, hvorfor en virksomhed falder i flere kompetencetyper, er, at nogle af virksomhederne i samme FVIV-projekt har gennemført flere delprojekter, ligesom vi har vurderet det enkelte projekt til at bidrage til flere typer af kompetencer. Den kompetencetype, vi anser for at være mest dominerende, er angivet med STORE bogstaver i Figur 16.

Udvikling af metakompetencer er sket i projekterne for Fødevaredistributøren, hvor der har været fokus på at udvikle generelle ledelseskompetencer som situationsbestemt ledelse og kommunikation, i Revisionskontoret, hvor projektet har fokuseret på samme elementer og endda gået endnu mere i dybden hos den enkelte medarbejder og i Software-huset, hvor det projekt, der har involveret flest personer, har drejet sig om at gøre de ansatte åbne over for coaching, det være sig på arbejde eller i andre sammenhænge.

Den operative standardkompetence har været formålet i projektet hos HR-konsulenterne, hvor det at kunne sælge har været et omdrejningspunkt – generelle salgskurser, som direktøren sagde. Hos Fødevaredistributøren er gennemført Lean i salg og administration. Der kunne måske argumenteres for, at Lean filosofien er en metakompetence, men vi har valgt her at placere den som operativ, da den knytter sig til et bestemt funktionsområde i virksomheden.

Elementer af de projekter, som er gennemført hos Øko-produkter og i Software-huset kan også karakteriseres som operative. Det gælder særlige metoder og modeller til håndtering af produktionsflow og specifikke IT certificeringskurser, hvor begge vurderes til at være særlige ift. virksomhederne.

For Software-huset, der har arbejdet med motivation af eksterne partnere for salg af deres produkter, vurderer vi som en interorganisatorisk kompetence, fordi vi anser den måde at sælge på som særlig for denne virksomhed, men ikke som særlig i forhold til opgaverne.

Øko-produkter vurderes til at have opnået en unik kompetence, fordi de i arbejdet med indsatsområderne i et fællesskab mellem ledelse og medarbejder på tværs af afdelinger har fundet frem til løsninger, som ikke vil ligne andre virksomheders. Det samme gælder for IT-konsulenterne, som er kommet frem til en helt særlig samarbejdsform og en dertil afhængig aflønningsform.

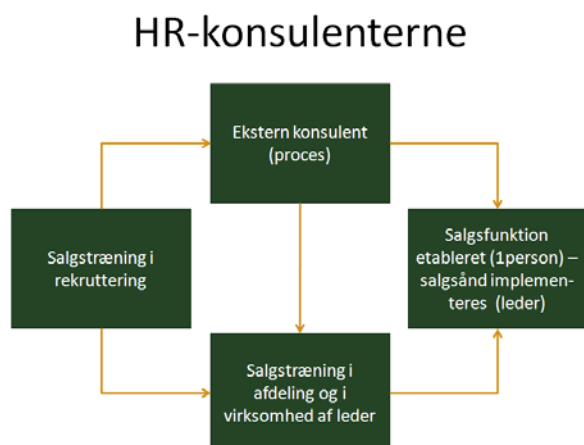
Alle virksomheders projekter har i et eller andet omfang tilført virksomhederne interorganisatorisk kompetence. For nogle har det været hovedmålet, for andre et biprodukt af det gennemførte projekt.

Både HR-konsulenterne og IT-konsulenterne har med deltagelsen i projektet ønsket at ændre en bestemt adfærd i virksomheden. Hos HR-konsulenterne var målet at tilføre en mere salgs- eller forretningsorienteret tilgang udsprunget i en bestemt afdeling, men egentlig for alle i virksomheden.

De øvrige tre virksomheder har også udviklet interorganisatoriske kompetencer gennem deltagelse i projektet, primært gennem øget samarbejde og forståelse for det arbejde, der udføres andre steder i virksomheden, altså fået en større forståelse for virksomheden som en helhed.

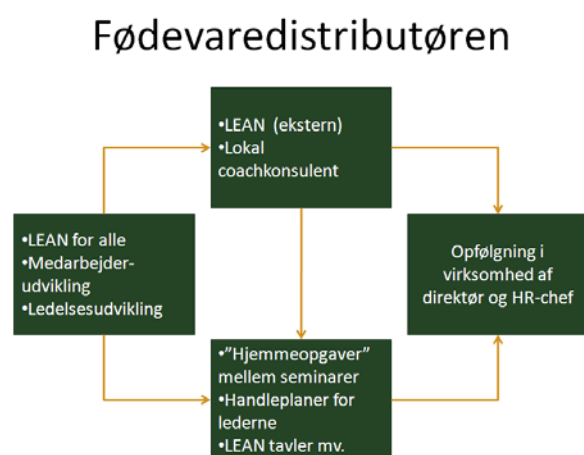
7.2.3 Kompetencekæde

Herunder er de seks virksomheders forskellige kompetencekæder illustreret for at vise, hvordan den enkelte virksomhed har planlagt kompetenceudviklingen.



De eksterne konsulenter har bidraget til at sætte en proces i gang og fastholde den undervejs. Kompetenceudviklingen i afdelingen har været træning udført af konsulenterne og fastholdelse af direktøren.

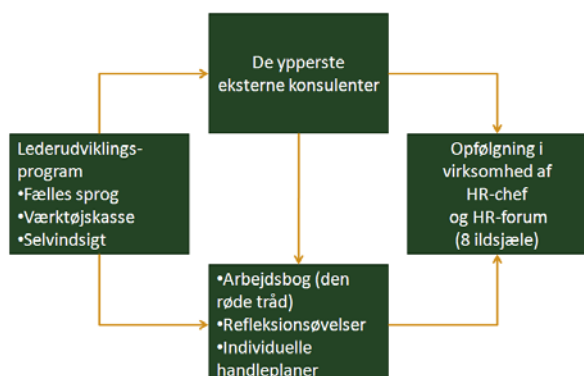
Konfiguration og udnyttelse af kompetence er sket ved etablering af en salgsansvarlig (uddannet gennem projektet). Fastholdelse af salgsånd sker gennem fredagsmøder og direktørens opmærksomhed herpå.



En ekstern konsulent har gennemført et undervisningsforløb i Lean og coachkonsulenten har igangsat en proces med leder-/medarbejderudvikling. HR-chefen har sammen med de eksterne konsulenter fulgt op på kompetenceudviklingsopgaver, bl.a. arbejder fire-mandsgrupper med praktiske problemstillinger i action-learning grupper.

Virksomhedens direktør har øje for udnyttelse af de kompetencer, projektet har tilført. Dog kunne vi konstatere, at Lean tavler ikke blev opdateret som planlagt.

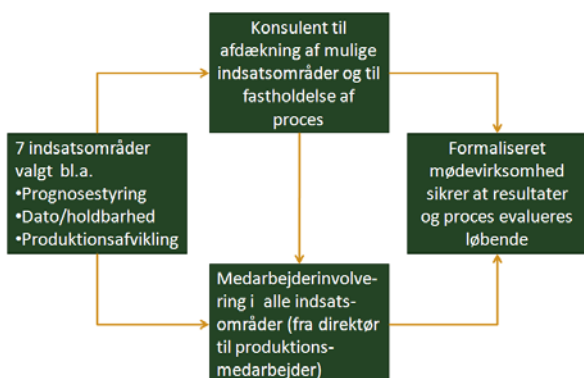
Revisionskontoret



HR-chefen har sammen med flere eksterne konsulenter sammensat "det bedste" kursusprogram for lederne. HR-chefen er systematisk i fastholdelse af den røde tråd og hver enkelt leders aktive deltagelse i kompetenceudviklingsforløbet.

Udnyttelsen af kompetencerne er varierende i virksomheden, men der følges tæt op af HR-chefen. De særligt engagerede har dannet et HR-forum til udbredelse af de gode erfaringer.

Øko-produkter

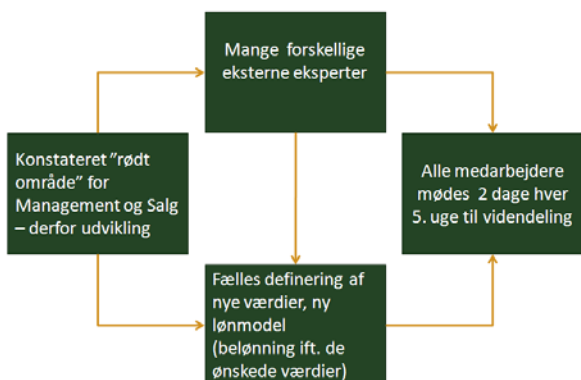


Den eksterne konsulent har bidraget med oversigt og prioritering af mulige indsatsområder. Herefter er det virksomheden selv, der har gennemført de valgte indsatser og den eksterne konsulent har "kun" sikret, at processerne kørte.

Kompetenceudviklingen har involveret alle niveauer i virksomheden; men ikke alle medarbejdere.

Der er fastlagt procedurer i virksomhedens, der hele tiden evaluerer og korrigerer i forhold til de mål, der bliver sat.

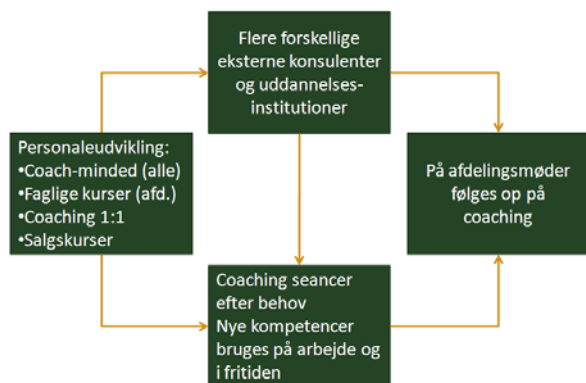
IT-konsulenterne



Mange eksterne konsulenter har været involveret med det mål at sparre og motivere medarbejdere til at indgå og bidrage til virksomhedens udvikling af værdier og fælles mål. Kompetenceudviklingen har været holdningsbearbejdning hos medarbejderne, som skal fastholdes i de beslutninger, de har været med til at tage.

Konfigurering er fastlagt til de to dage, hvor alle mødes til videndeling. Aflønningsmodellen kan ses som et udtryk for udnyttelse af de erhvervede kompetencer.

Software-huset



Projektet har dels været et fælles coach-projekt for alle medarbejder og forskellige delprojekter i afdelingerne. Kompetenceudviklingen på coach-delen har involveret alle medarbejdere, som har deltaget i kursus og test.

Der har været en frivillighed ift. test (som alle tog) og i 1:1 coaching; men på afdelingsmøder fastholder og følger tovholderen op på den fortsatte anvendelse af coaching og de opnåede resultater.

I alle de seks interviewede virksomheder har en eller flere eksterne konsulenter været inddraget. Konsulenterne har haft forskellige funktioner, hvor nogle konsulentroller, ifølge Schein, er mere oplagte til at kunne facilitere organisatorisk læring end andre. Schein mener, at proceskonsulenten inddrager kunden i læreprocessen eller genereringen af viden, hvor ekspertrollen og doktor-patient-rollen fikser problemer lig single-loop (Schein, 1999, s. 19). Det er dog ikke helt det billede, som vi har set.

I Revisionskontoret og hos Fødevaredistributøren har de eksterne konsulenter virket som eksperter, nogle der kan noget helt særligt, som skal overføres til virksomheden. I et enkelt tilfælde kan konsulenthjælpen betragtes som doktor-patient; nemlig hos Øko-produkter, hvor konsulenten som indgang til projektet fik til opgave at afdække, hvilke mulige indsatsområder for kompetenceudvikling, der var i virksomheden. Lidt samme situation gælder for IT-konsulenterne, som tilkaldte doktor-hjælp for at få analyseret sundhedstilstanden i virksomheden.

De øvrige virksomheder har anvendt konsulentassistenten til at igangsætte, fastholde og/eller færdiggøre en proces i en blanding af ekspert og proceskonsulent-rolle.

Konfigurering og udnyttelse hos HR-konsulenterne og IT-konsulenterne er formaliseret i faste møder og udnyttes gennem hhv. en salgsansvarlig og i en aflønningsmodel. I Revisi-

onskontoret og Fødevareredistributøren er nedsat hhv. et HR-team og små fire-mands action-learning grupper, begge med HR-chefen som sparringspartner. Software-huset og Øko-produkter fastholder udnyttelsen gennem møder, som ikke særligt er udsprunget af projektet.

Ud fra denne opstilling vil der kunne forventes en større udnyttelse i de virksomheder, hvor konfigureringsrammer er i formaliserede rammer, mens udnyttelse, der skal fastholdes gennem de mere "almindelige" møder, må forventes at have en tendens til at blive fortrængt af andre vigtige emner på mødeprogrammet.

Ved en sammenstilling på tværs har de to virksomheder, som har udviklet metakompetencer anvendt den eksterne konsulent som ekspert. Det er måske meget naturligt, at en ekstern ekspert primært anvendes eller kan tilføje en virksomhedskompetencer, hvor både opgave og organisationspecificationsgraden er lav. Det gælder for Revisionskontoret og Fødevareredistributøren.

Sammenstillingen viser også den unikke kompetence som Øko-produkter og IT-konsulenterne har opnået primært har været drevet internt, hvor de eksterne konsulenter har været anvendt som doktor-patient til indledende analyse og valg af fokusområder og senere alene som "pustet i nakken" for at sikre fremdrift.

Der synes altså at være en sammenhæng mellem metakompetencer og konsulent med ekspertrolle og mellem unikke kompetencer og primært internt drevne projekter.

Alle virksomheder har i større eller mindre grad haft udviklet interorganisatorisk kompetencer, hvor fokus er på konfiguration og udnyttelse af de kompetencer, der er erhvervet gennem projektet. Dette virker oplagt, da incitamentet for at deltage i projekterne har været et, mere eller mindre bevidst, ønske om at bearbejde værdier og holdninger i virksomheden, hvorfor det også vil være naturligt at have opnået efterfølgende udnyttelse og fastholdelse i en eller anden form.

7.3 Tovholderen som forandringsagent

Som det fremgik af teori afsnittet er der nogle elementer, der især bør være til stede for at et forandringsprojekt lykkes og bliver til læring i den forstand, at kulturen ændres varigt og nye arbejdsprocesser og ny viden er indarbejdet.

Der stor forskel på, hvordan tovholderen ser sig selv, handlemuligheder i organisationen samt samarbejdet med resten af organisationen i processen. Vi vil gennemgå de seks virk-

somheder i forhold til at undersøge, hvordan og hvorfor forandringsagenten er lykkedes eller ikke med kompetenceudviklingsprojektet.

HR-konsulenterne

*”Projektet har medvirket til
et gearskifte til at være proaktivt sælgende”*

Tovholder hos HR-konsulenterne er direktør for alle enheder og stifter af moderselskabet og er derfor den primære repræsentant for kulturen i virksomheden, også når der skal ske ændringer. Dette er tovholderen helt klar over og siger bl.a. i interviewet: ”For at opnå succes med noget er det vigtigt som leder at spænde sig selv for – ”ham selv” skal være vedholdende, ”topstyret”, forandringsagenten – ved projekter skal det være noget der er ”missionskrævende” for at det lykkes, noget man (ledelsen) virkelig vil, ellers lykkes det ikke at ændre en organisation grundlæggende selvom pengene/tilskuddet er til stede.”

Tovholderen ser endvidere sig selv i en ”indpisker-rolle” mht. at få forretningsånd og salgsmindedhed indarbejdet som en naturlig del af kulturen. Signalet i dette ordvalg kunne nemt blive negativt, men opfattes dog mere som et udtryk for dels en målrettethed og vision om at lykkes med projektet, dels en stor andel mod til at tage udfordringerne i omgivelserne op og ændre organisationen tilsvarende.

Vi synes derfor at kunne konstatere, at tovholderen i brugen af sig selv og de valgte virkemidler efterlever mange af Scheins punkter for en succesfuld kulturleder. Samtidig mener vi, at tovholderen primært via sin funktion som stifter og direktør, agerer på organisationens vegne.

Fødevaredistributøren

*”Vi er mere agile, mindre selvfede
- vi har genfundet os selv!”*

Selv om kompetenceprojektet i virksomheden er udsprunget af en nødvendighed, og dermed formuleret og italesat som en brændende platform over for medarbejderne, er Kotters 8-trins model dog ikke blevet fulgt slavisk, men mere blevet brugt som inspiration for tovholderen i forhold til formidling og håndtering af forløbet.

Direktør og ejer af virksomheden har en stor indflydelse i virksomheden, hvilket tovholderen ikke lægger skjul på i interviewet. Tovholderen har derfor tidligt involveret direktøren i

formålsformuleringen, da opbakning og synlighed især herfra er et vigtigt signal til hele virksomheden, om at projektet og den enkeltes deltagelse og indsats skal tages seriøst.

Som forandringsagent har tovholderen nogle klare styrker i form af stort kendskab til flere afdelinger i virksomheden i både Danmark og udlandet som følge af sine tidligere jobfunktioner; tovholderen har en erkendelse og indsigt i forhold til omverden og sig selv og har dermed også mulighed for at tage kulturelle hensyn, hvor det er nødvendigt eller, måske især, tage et opgør med kulturen. Han virker som en person, der evner at kommunikere og motivere og samtidig forstå at mindske stress og utryghed i forandringssituationer, som gør ham til en kulturleder, om end ikke med samme gennemslagskraft som direktøren, men at han derfor, med direktørens udtalte opbakning, kan agere på organisationens vegne.

Revisionskontoret

*”Der skal være en terrier for nogle ledere ...
der er sket meget, og det kan ses!”*

En af Argyris tre fælder ved organisatorisk læring kan man være bekymret for kunne indtræffe i Revisionskontoret, nemlig at læringsprocessen dør, og det lærte for organisationen går tabt, hvis tovholderen forlader organisationen, inden læringen i organisationen er blevet inkorporeret i alle partnere og medarbejdere, og dermed blevet til en ny kultur, f.eks. i form af leder-medarbejder relation ud fra en højere grad af coaching og feedback tilgang.

Tovholder har gjort meget for at skabe synlig struktur og opfølgning ved faste møder samt opfølgende opgaver og personlige handlingsplaner for deltagerne. Samtidig er resultaterne i processen forsøgt gjort synlige, dels i en intern folder om forløb og resultater, dels i en revidering af værdier, som er blevet indarbejdet i rutiner som f.eks. MUS-skema. Dermed fastholdes og genfortælles resultater og værdier og formidles til resten af organisationen, som ikke direkte har været en del af processen.

Processen, som tovholderen på Revisionskontoret har gennemført, ligner meget Scheins model for ændringsdynamik (Schein, 1994, s. 277 ff). Hos Revisionskontoret er dette foregået ved:

1. at ledergruppen har været gennem et længere forløb, hvor der var lagt stor vægt på selvforståelse og forståelse af lederrollen samt coaching af medarbejderne
2. systematisk opfølgning, enkeltvis og på fællesmøder, på det, som deltagerne har lært og erfaringsudveksling om, hvordan det kan anvendes i dagligdagen. Derud-

over tvungne opgaver ud fra en personligt defineret handlingsplan med det formål at få omsat det lærte til praksis og få indhøstet nogle personlige erfaringer ¹⁴

3. at der er aftalt en langsigtet opgave med deltagerne, hvor de et år efter afslutning på forløbet skal aflevere en større opgave omhandlende en relevant ledelsesudfordring.

Derudover er der i processen sket en redefinerings af virksomhedens værdier, som er blevet indarbejdet i den daglige tale og faste rutiner. Dette viser en begyndende fastholdelse af det lærte, samt at nye erfaringer og viden bygges på.

Vi tolker tovholderen på Revisionskontoret til at kunne agere på organisationens vegne, men dette er i høj grad i kraft af hendes faglige kompetencer og evner til at få ledelsens opbakning.

Øko-produkter

”Forandringsparathed bliver større, når resultatet kan ses.

Vi får fleksible medarbejdere – med små skridt”

Tovholderen har gjort bevidst brug af konsulenterne til at være djævlens advokat, proceskonsulenter og i mindre omfang som faglige videnspersoner, da den relevante viden i mange tilfælde var til stede i virksomheden, men bare ikke bragt i anvendelse på en smartere måde.

Tovholderen tillægger selv arbejdsgruppernes personsammensætning samt ledelsesopbakning og -feedback en afgørende vægt i forhold til, at virksomheden er kommet i mål med mange parallelle indsatsområder, som kunne have kuldsejlet undervejs, fordi ledelsen nemt kunne fristes til at centrere beslutningskompetencen i ledergruppen. I stedet er der sket en empowerment af medarbejderne, som tovholderen også udtrykker det i citatet ovenfor.

Tovholderen hos Øko-produkter har tilsyneladende skelet til Kotter og især gjort meget ud af dannelsen af kompetente arbejdsgrupper, synliggørelse og fejring af succeser, fastholdelse af motivation og fremdrift på baggrund af ledelsesfeedback samt forståelse af egen rolle i organisationen og derfor sikring af direktør og ledergruppes opbakning forud for igangsætning af arbejdet. Tovholderen erkender dog også, at han selv har måttet investere megen prestige og mange arbejdstimer for at holde processen i gang og sikre at de fastsatte

¹⁴ Der er her nogle klare referencer til Wahlgrens artikel nævnt i indledningen om at tilrettelægge transfer af kompetencer fra et teoretisk uddannelsesrum til et praktisk læringsrum i virksomheden.

mål blev nået; og vi forstår situationen sådan, at tovholderen i kraft af dette engagement agerer på organisationens vegne.

IT-konsulenterne

"Projektet har været som at trække blod ud af en sten!

Folk skal mindes om, hvad vi er blevet enige om."

Tovholder er direktør hos IT-konsulenterne, og var idemand for projektet og har i høj grad været den, der skulle drive processen.

Tovholderen betegner processen som "at trække blod ud af en sten", men som dog endte med enighed om to tag-lines.

Tovholdere har støttet sig meget op af de eksterne konsulenter og fortæller bl.a.: "Det har været vigtigt med nogle udefra til at fortælle konsulenterne (primadonnaerne), at der kan og skal tænkes anderledes i fremtiden i virksomheden."

Processen hos IT-konsulenterne kan godt siges at være udsprunget af Kotters brændende platform, da virksomheden for første gang i 2008 oplever at realisere et underskud. Og virkemidlerne over for den meget ensartede medarbejderstab af højt specialiserede individualister, som tovholderen kalder primadonnaer, har været motivering af ændring i retning af større forståelse og arbejde for virksomhedens resultat og mission. Tovholderen har lagt vægt på motivation via involvering, informering og inddragelse af medarbejderne i udformning af ny lønstruktur, som både tilgodeser medarbejderens egne behov for succeser og virksomhedens behov for lønsomhed og faglighed.

Tovholderen hos IT-konsulenterne agerer på organisationens vegne i vores forståelse.

Software-huset

"Alle betyder ALLE!

Ledergruppen har deltaget på lige fod med medarbejderne."

Tovholderen har været ansvarlig for den overordnede ide og proces og for gennemførelse af coachforløbet, mens salgsargumentet over for ledergruppen var, at hver afdeling ville få mulighed for at gennemføre faglige kurser. Tovholderens vurdering er dog, at det er coachforløbet, der har givet virksomheden mest.

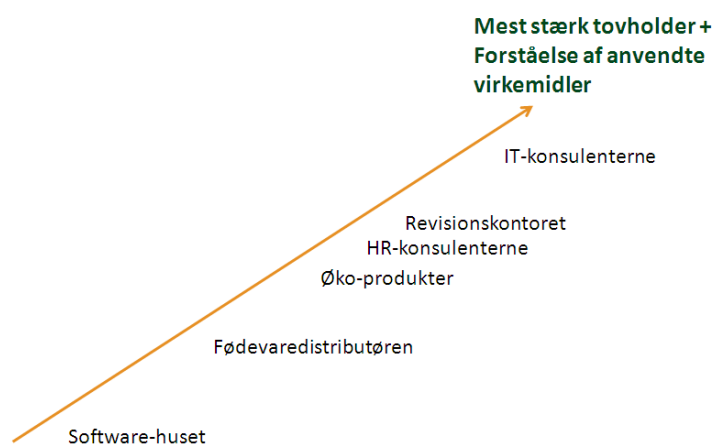
Tovholderen har, som ny i organisationen, haft begrænset muligheder for at agere kulturbærer, og ville nok i stedet for hurtigt blive opfattet som kulturforandrer; han har derfor haft brug for, og fik, en stærk medspiller i direktøren, som må antages at have en større

magt og gennemslagskraft til at få processen sat i gang. Tovholderen har til gengæld brugt virkemidler som tillid, troværdighed, motivation, formidlingsevne samt både følelsesmæssige og fornuftsmæssige begrundelser for at holde processen i gang og har med det gode eksempels magt forsøgt at vise vejen for de andre ledere i forhold til at tage coachværktøjerne i brug i dagligdagen.

Virksomheden har opnået en mentalitets- og kulturændring, der resulterer bl.a. i bedre løsninger for kunderne og dermed bedre konkurrenceevne for virksomheden. Det er dog usikkert om denne ændring vil holde ved, såfremt tovholderen ikke længere er til stede i organisationen, eller tovholderen får for travlt med dagligdrift til at holde fokus på kontinuerligt at minde om værdien af ændringerne. Som vi oplever tovholderen i Software-huset, agerer han på organisationens vegne, idet han ønsker at løse nogle interne udfordringer, som han ser; men spørgsmålet er, om han er lidt alene om at se udfordringerne.

Sammenfatning

Opsummerende har vi forsøgt at indplacere virksomhederne på en skala, hvor en højere placering op ad skalaen er indikation på en stærk og kompetent tovholder, der har haft muligheden og forståelsen for at bringe forskellige virkemidler i anvendelse i forhold til den konkrete situation.



Figur 17 Tovholderens styrke som forandringsagent

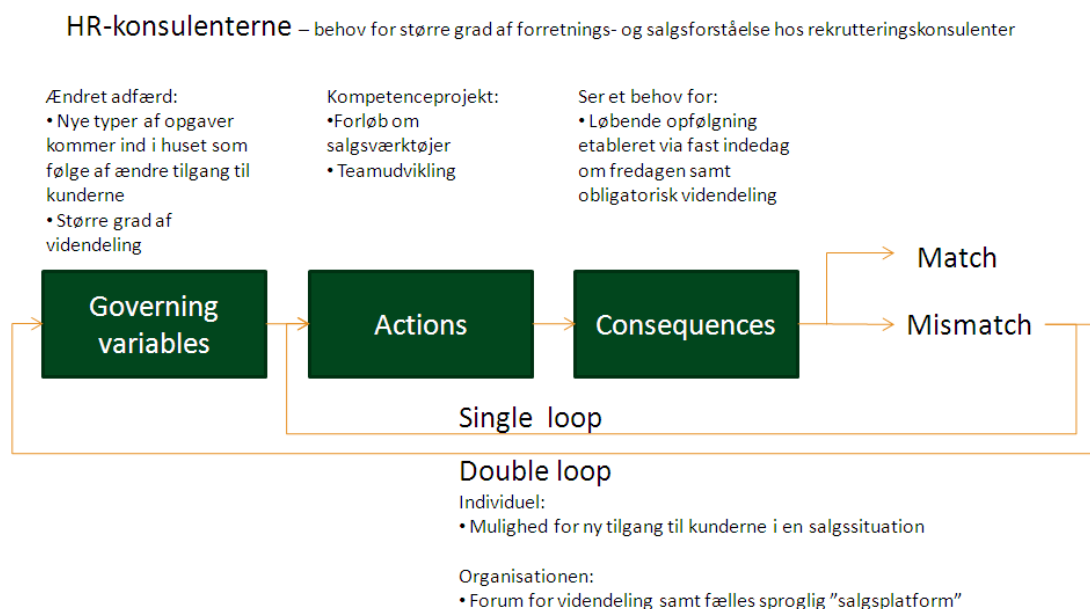
Som det ses, mener vi, at tovholderen hos IT-konsulenterne i dette felt synes at have været den "stærkeste" forandringsagent i den forstand, at han qua sin rolle som direktør samt de virkemidler han sammen med de eksterne konsulenter har anvendt i en værdiladet og svær proces, virker til at være kommet længst i forhold til at få ændringerne implementeret som organisatorisk læring. Modsat virker tovholderen i Software-huset til godt nok at have nået

nogle positive resultater af kompetenceprojektet, men også at forandringerne endnu ikke er blevet indarbejdet og en naturlig del af kulturen, hvorved tovholderen stadig mangler at få bygget et læringsrum og -kultur op i virksomheden.

Tovholderne i de fire andre virksomheder ligger meget ens på skalaen, dog med tovholderen fra Revisionskontoret øverst, idet hun har nogle klare mål og holdninger samt viden og erfaring, som gør, at hun har kunnet gribe processen an fra flere sider. Tovholderen hos HR-konsulenterne ligger også højt, da han, ligesom hos IT-konsulenterne og i mindre grad Revisionskontoret, har lagt vægt på videndeling som et af de vigtigste værktøjer til at få viden delt, forankret og udviklet.

7.4 Organisatorisk læring

Vi vil i dette afsnit med udgangspunkt i Figur 9 skitsere, hvordan læringsloopet kan beskrives for de seks virksomheder. Derudover beskrives kort hvilken type af organisatorisk inquiry, der har fundet sted, samt hvilke rammer og strukturer tovholderen har forsøgt at facilitere i processen for at skabe læringsrum. Endvidere skitseres læringsproduktet samt læringsbeviset i den enkelte virksomhed; jfr. teorien beskrevet i afsnit 5.2. Der henvises til særligt til opstillingen af ændringer i theory-in-use, angivet med forskellige bogstaver, se s. 33.



Den organisatoriske inquiry, der er sket hos HR-konsulenterne, er baseret på en udforskning og rekonstruktion af værdier og kriterier for, hvad der menes med forbedret præstati-

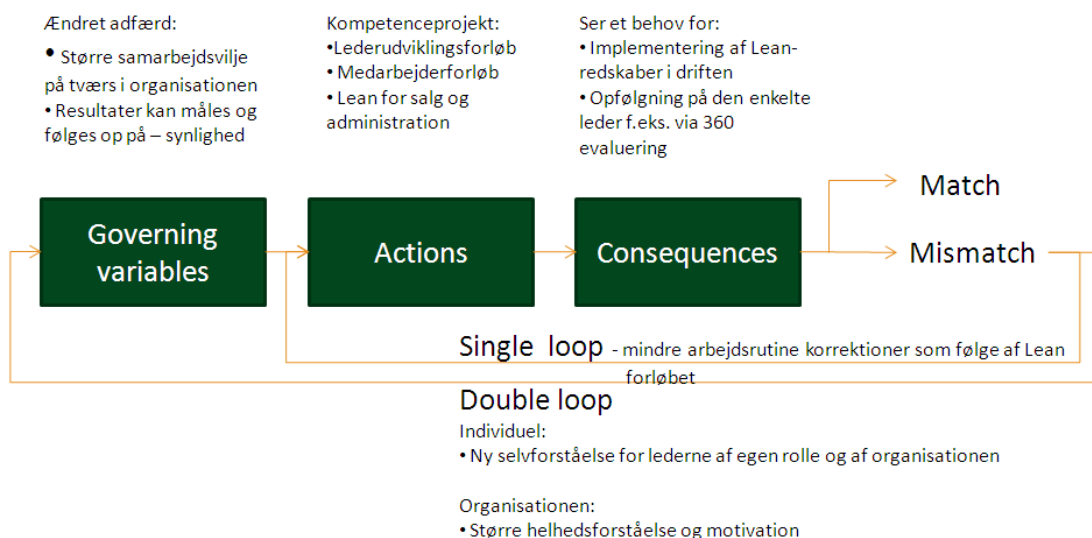
on = ændret adfærd over for kunderne for at opnå mersalg, altså en type 2 inquiry. Virksomheden har endvidere et formaliseret og obligatorisk læringsrum ved en fast indedag om fredagen, som er helliget interne møder og videndeling.

Læringsprodukt i virksomheden er, at konsulenterne har gennemgået en kompetenceudviklingsproces, hvor målet var at opnå en adfærdsændring. Metoderne har været oversættelse af tidligere erfaringer fra succeser eller fiaskoer (a) samt følgeslutninger af årsagssammenhænge mellem handlinger og resultat og implikationer for fremtidige handlinger (b).

Bevis på læring: virksomheden har, efter tovholderens udsagn, formået at få solgt nye typer af ydelser – det konkrete bevis er, at virksomheden igen er i vækst efter en trængt periode i starten af finanskrisen.

Læringskulturen hos HR-konsulenterne er præget af forventninger til, at medarbejderne vil lære og forandre sig og endda krav om aktiv deltagelse i videndeling for at vise sin berettigelse i organisationen.

Fødevaredistributøren – behov for større samarbejde + motivation samt smidig organisation



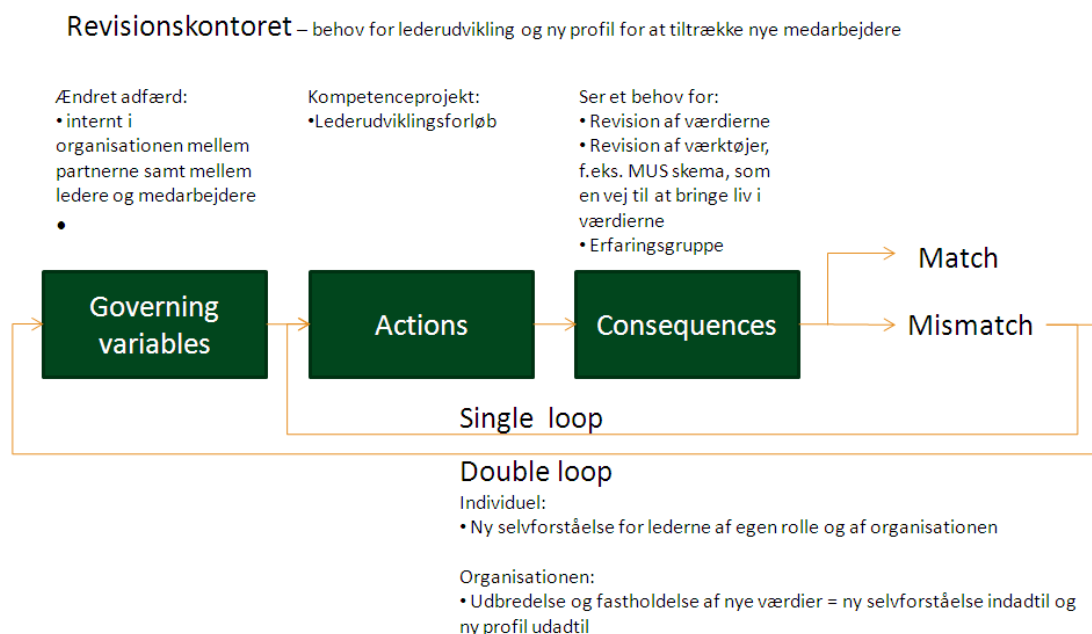
Inquiry hos Fødevaredistributøren kan primært karakteriseres som instrumentel læring som fører til præstationsforbedringer af organisationens opgaver og er dermed en type 1 inquiry. Udgangspunktet er godt nok et ønske om bedre samarbejde og motivation, men indholdet i forløbet har ikke omhandlet en nærmere diskussion af værdierne for samarbejdet, eller hvordan organisationen ønsker at blive målt. Læringsrummet er stadig primært baseret på kulturel åbenhed samt at de fysiske rammer; for ledergruppen er der dog en mere strukture-

ret mulighed for læring via sparring og 360 tilbagemeldinger og, mere ustruktureret, erfaringsudveksling i action-learning grupper.

Læringsprodukt i virksomheden er, at medarbejderne har fået større forståelse for hele virksomheden og byder sig til, når opgaver skal løses. Der kan siges, at være sket en oversættelse af tidligere erfaringer fra succeser eller fiaskoer via Lean-forløbet (a). Lederne har fået nogle ledelsesværktøjer og selvforståelse, der gerne skal gøre dem til bedre ledere (a og b).

Bevis for ændring: tovholderen giver udtryk for, at der er sket en ændring i, hvordan medarbejderne hjælper hinanden på tværs af afdelingerne. Samtidig er der sket konkrete ændringer i hverdagen med brug af f.eks. Lean-tavler mm., altså både en mental samt konkret påvirkning af theory-in-use i virksomheden.

Virksomheden har som noget nyt gjort brug af eksterne konsulenter, hvorved læringskulturen kan siges at have fået tilført et nyt element i form af åbenhed over for eksterne input og viden, som en relevant del af virksomhedens videnbase. Læringskulturen i virksomheden er derudover fokuseret på opnåelse af resultater af aktiviteter, men dog i et åbent og imødekomende miljø.



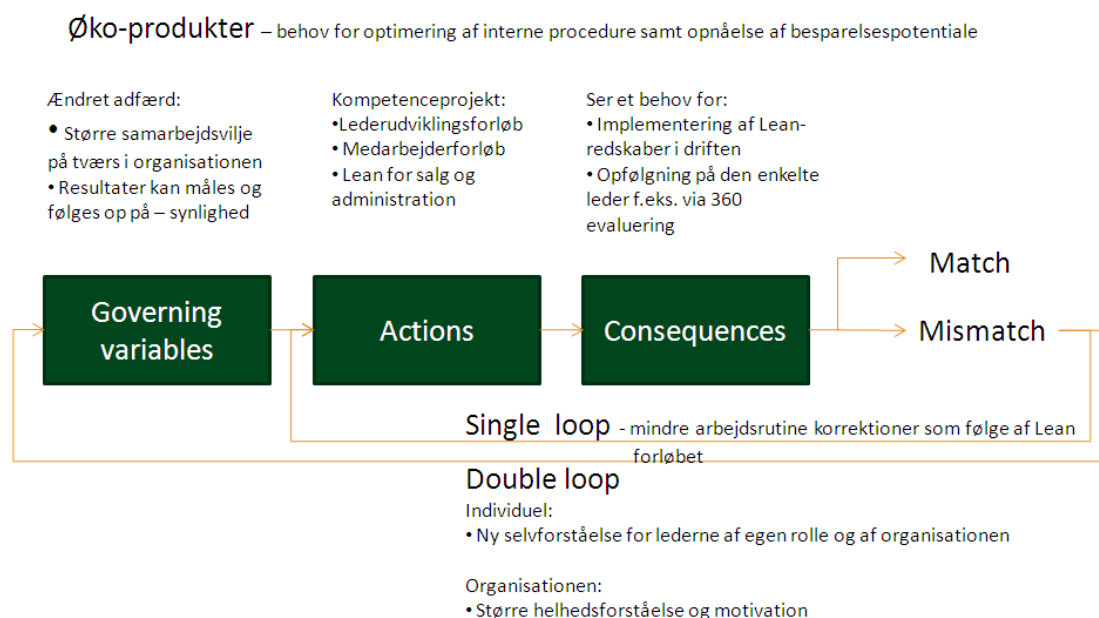
Den inquiry, der er foregået hos Revisionskontoret, er ligeledes type 1. Den fremadrettede mulighed for at udføre organisatorisk inquiry er blevet lettere f.eks. via det etablerede erfaringsforum, som er blevet etableret; dog kun med deltagelse af de mest entusiastiske partnere. Dette forum vil også fungere som læringsrum for deltagerne, mens læringsrummet

for resten af virksomheden stadig primært vil være baseret på værdier og samarbejde i udførelsen af arbejdet, eller evt. aktiviteter til fastholdelse iscenesat af HR-chefen.

Hos Revisionskontoret er læringsproduktet: nye/reviderede værdier som danner grundlag for billedet af den ønskede fremtid (f).

Bevis for ændring i theory-in-use: nye værktøjer som f.eks. MUS-skema med værdierne indarbejdet.

Hos Revisionskontoret har læringskulturen ændret sig meget i forhold til større åbenhed og dialog mellem, nogle af, lederne og i medarbejder-leader relationerne. Samtidig er det skabt, begyndende, accept af at dele viden og erfaringer og nyten heraf – altså ikke kun en faglig-betonet respekt og samarbejdskultur, men også anerkendelse af individ og forskelle.



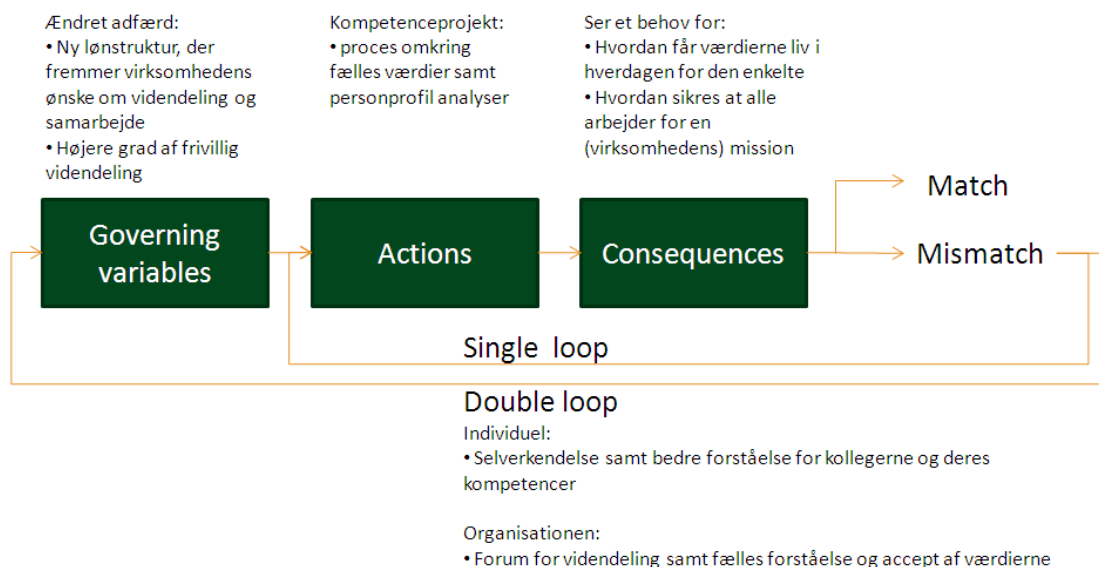
Inquiry hos Øko-produkter har også karakter af type 1. Virksomheden har opbygget en ny samarbejdsform som fremmer inquiry fra de ansattes side. Samarbejdsformen som læringsrum med grupper på tværs af virksomheden fremme og forankre endvidere læring.

Læringsprodukt: via de mange grupper, hvor forskellige projekter er blevet løst (b, c og g), er det opnået dels et bredere funderet samarbejde og forståelse mellem afdelingerne, dels en stor grad af motivation og empowerment af medarbejderne. Ledelsen har samtidig fået øjnene op for værdien af at inddrage medarbejderne i løsning af udfordringer.

Bevis for ændring: fast struktur for opfølgning på gruppernes arbejde samt individuel tilbagemelding, fejring af succeser og synlige resultater på bundlinjen.

Hos Øko-produkter er der sket meget med læringskulturen, idet den er blevet mere samarbejdsorienteret og dermed giver mulighed for bredt kendskab til personer og opgaver på tværs af virksomheden. Samtidig er der stadig et stort fokus på resultatopnåelse og måling af performance, som, positivt brugt, kan sikre en høj grad af anvendelse af ny viden samt adfærdspåvirkninger.

IT-konsulenterne – behov for bedre indtjening via ændret adfærd



IT-konsulenternes inquiry kan godt vurderes til at være type 3¹⁵, da der har været en grundlæggende værdidebat, som mandede ud i en fælles holdning til, hvordan virksomhedens mission sikres samtidig med, at medarbejdernes behov for videndeling og egenudvikling tilgodeses, hvilket er sket via et formaliseret læringsrum.

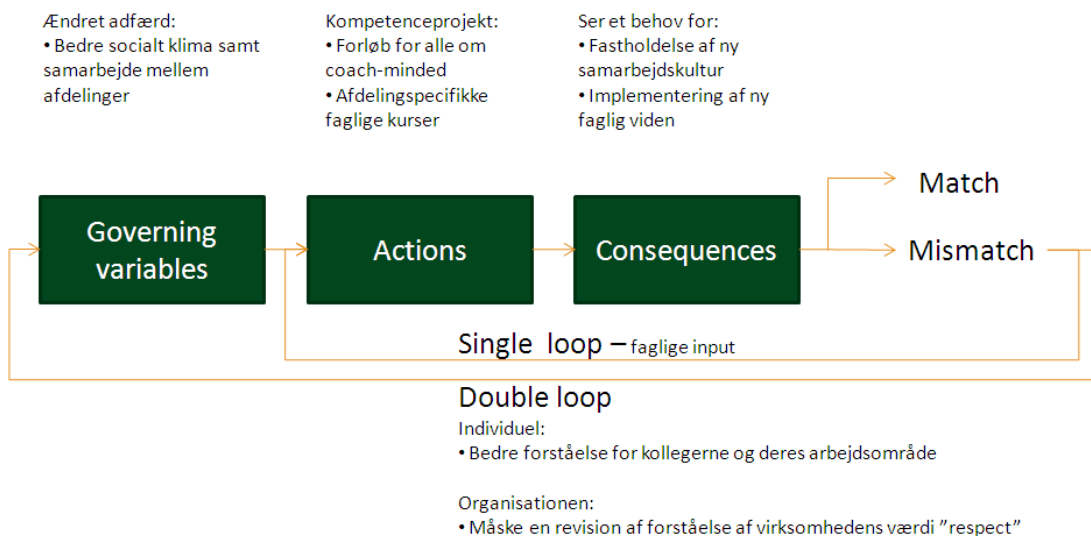
Beviset på læring i virksomheden er, at samarbejdet og videndelingen er sat i system ved jævnlige fællesdage med mødepligt.

Læringsproduktet hos IT-konsulenterne: en ændret aflønningsform; altså via kritiske refleksioner af organisationens theory-in-use og forslag til rekonstruktion (g) samt måske beskrivelser og analyser af erfaringer fra andre organisationer (h).

Læringskulturen virker til at være radikalt ændret fra en-mands-hære, lidt i kamp om opgaverne for at sikre sig selv størst mulig omsætning, til samarbejde, videndeling og holdånd.

¹⁵ For at lette sammenligningsgrundlaget har vi valgt at anvende samme figur for alle virksomheder, selv om IT-konsulenterne kunne forklares i modellen som også inkluderer triple-loop læring.

Software-huset – behov for bedre samarbejde mellem afdelingerne



Software-husets inquiry er type 1, og der har ikke i processen været lagt vægt på et decideret læringsrum eller fremmende strukturer ud over, hvad den enkelte leder eller ansatte af sig selv ønsker. Dog har tovholderen opfordret sine egne medarbejdere samt de andre ledere til at bruge det lærte i dagligdagen.

Virksomhedens læringsprodukt er, at medarbejdere som ledere har lært nye coaching-værktøjer, som i svingende grad er taget i anvendelse. Samtidig har forløbet resulteret i et bedre samarbejds-klima i virksomheden. Der kan dermed siges, at være sket en kritisk refleksion af organisationens theory-in-use og forslag til rekonstruktion, hvad angår samarbejde og socialt klima (g).

Der er ikke visuelle beviser på ændring i virksomheden theory-in-use, men tovholderen mener, at processen har bidraget til en bedre indsigt i virksomheden både for ledelse og medarbejdergrupper – på forskelligheder og styrkerne i det. Derudover har virksomhedens kerneværdi "respect" fået ny betydning og indhold.

Læringskulturen er blevet mere åben over for og anerkendelse af forskellighederne i virksomheden samt en større forståelse for arbejdsområderne og deres indbyrdes afhængighed.

Sammenfatning

Ovenstående gennemgang viser, at alle seks virksomheder har opnået double-loop læring på individ niveau og at alle, undtagen Software-huset, også har opnået double-loop læring for organisationen. Kun hos IT-konsulenterne har reel triple-loop læring fundet sted, mens

der hos HR-konsulenterne er dannet et forum, hvor triple-loop læring måske vil kunne finde sted.

Som det også ses er læringskulturen forskellig, men er dog, som følge af FVIV-deltagelsen, blevet mere åben og samarbejdsorienteret.

7.5 Andre aspekter

Da vi har valgt at spørge ud fra Diamond E modellens fem elementer, har vi også meningskondenseret ud fra denne. Det har vi gjort for at have en åben tilgang til emnet organisatorisk læring, dvs. at holde en dør åben for, at der kan være aspekter i begrebet, som vi ikke har opfanget, når vi kigger fra det teoretiske perspektiv.

Det, at vi undervejs introducerede og eftersendte et spørgeskema vedr. virksomhedernes mulige læringskultur, var ud fra en forventning om, at vi af besvarelserne ville få et mere klart billede af, hvordan virksomhederne ser sig selv i forhold til at støtte en læringskultur. De svar, vi har fået, viser godt nok forskellige svar, men ikke noget, vi synes direkte har givet nye vinkler på organisatorisk læring i Argyris forståelse. Derimod har vi valgt at tage svarene med her samme med Diamond E, fordi der er et par overraskende svar, der giver anledning til nye vinkler og i hvert fald anledning til at vore forforståelser (og fordomme) bliver udfordret.

En opsummering af Diamond E er samlet i Bilag 6, og en sammenstilling af de svar, vi har fået på læringskulturen, er samlet i Bilag 7.

Der er nogle udsagn, der går igen igennem alle interviewene, nemlig at timeforbruget har været større end antaget inden start, men også at det har været nødvendigt for at komme i mål og opnå resultater i form af adfærdsændringer samt bundlinje.

Et andet element, som går igen, er at "alle" har været involveret i forløbet forstået på den måde, at hvis tanken, som hos Revisionskontoret, har været at gennemføre et lederkompetenceudviklingsforløb, så har alle lederne i virksomheden deltaget. Hos Øko-produkter har ikke alle medarbejdere deltaget i grupperne, men alle har været involveret og hørt i forbindelse med implementering af f.eks. nye arbejdsgange, som vedrører den konkrete afdeling.

Sammenhængen mellem virksomhedens strategi og de gennemførte ressourcer er ikke lige synlig, om end der for alle, undtagen Software-huset, har været et strategisk begrundet

formål med at igangsætte: besparelser og optimering, nyt image for at tiltrække medarbejdere, mere agil virksomhed, mere salg via adfærd, ny samarbejdskultur.

Medarbejdersynet fra de fem tovholdere, som har besvaret spørgeskemaet, er nogenlunde ens i forhold til en forståelse af karakteren af den menneskelige natur, som grundlæggende god samt foranderlig. Fire af de fem mener endvidere, at virksomheden har en orientering mod både opgaver og mennesker, kun Fødevaredistributøren er primært opgaveorienteret.

Besvarelserne mht. karakteren af de menneskelige relationer er til gengæld forskellige, idet holdningen hos HR-konsulenterne er individualisme, hos Fødevaredistributøren og Revisionskontoret er holdningen gruppeorienteret, mens holdningen hos Øko-produkter og Software-huset er både-og.

Ikke mindst svaret fra Revisionskontoret er overraskende, da revisorbranchen udefra set synes meget individuel og individ-målt, da meget arbejde foregår på egen hånd i forhold til den enkelte kunde. Hvis det sammenholdes med den grundlæggende antagelse, at man kan analysere og planlægge sig frem til alt, er gruppeorienteringen også overraskende, da en gruppeorientering, forventeligt må indeholde uforudsigelige elementer fra interaktionen mellem gruppemedlemmerne.

Samlet set viser tovholdernes besvarelse af spørgeskemaet, se Bilag 7, dog en generel tendens i retning mod, at karaktertrækkene for en læringskultur iflg. Schein, overvejende er opfyldt i de fem virksomheder, og det er vores indtryk, at det samme gør sig gældende i den sidste, som ikke har returneret spørgeskemaet.

7.6 Opsamling før diskussion

Vi vil i det følgende kort sammenfatte hovedindtrykkene fra de seks virksomheder efter den gennemførte analyse.

HR-konsulenterne

*"Projektet har medvirket til
et gearskifte til at være proaktivt sælgende"*

Udviklingsfase:	Næsten integration
Kompetenceforståelse:	Kompetenceudvikling skal kunne ses/måles
Kompetencetype:	Operativ standardkompetencer
Kompetencekæde:	Formaliseret udnyttelse + proces- og ekspertkonsulenthjælp
Tovholder:	Middel stærk
Læring:	Double-loop for individ og organisation
Inquiry:	Type 2
Læringsrum:	Fast struktur
Læringsprodukt:	Ny viden til ny adfærd
Læringsbevis:	Nye ydelser – ude af krisen
Læringskultur:	Forventning om videndeling
Diamond E:	Sammenhæng med strategi

Fødevareredistributøren

*"Vi er mere agile, mindre selvfede
- vi har genfundet os selv!"*

Udviklingsfase:	Differentiering
Kompetenceforståelse:	Skal kunne anvendes
Kompetencetype:	Metakompetence
Kompetencekæde:	Frivillig formalisering i grupper + eksperthjælp
Tovholder:	Mindre stærk
Læring:	Single- + double-loop for individ og double- for organisation
Inquiry:	Type 1

Læringsrum:	Kulturel åbenhed + gruppestruktur
Læringsprodukt:	Lean værktøjer + ny adfærd
Læringsbevis:	Brug af værktøjer + hjælp på tværs af afdelinger
Læringskultur:	Åbenhed overfor ekstern viden
Diamond E:	Sammenhæng med strategi

Revisionskontoret

*"Der skal være en terrier for nogle ledere ...
der er sket meget, og det kan ses!"*

Udviklingsfase:	Næsten integration
Kompetenceforståelse:	Bevis på nye kompetencer
Kompetencetype:	Metakompetence
Kompetencekæde:	Frivillig formalisering i grupper + eksperthjælp
Tovholder:	Stærk
Læring:	Double-loop for individ og organisation
Inquiry:	Type 1
Læringsrum:	Erfa-gruppe for entusiaster
Læringsprodukt:	Nye/reviderede værdier
Læringsbevis:	Nye værktøjer er taget i brug
Læringskultur:	Åbenhed og dialog samt respekt af individ
Diamond E:	Sammenhæng med strategi

Øko-produkter

*"Forandringsparathed bliver større, når resultatet kan ses.
Vi får fleksible medarbejdere – med små skridt"*

Udviklingsfase:	Næsten integration
Kompetenceforståelse:	Kan måles
Kompetencetype:	Unik kompetence
Kompetencekæde:	Ikke formaliseret + doktor-patient forhold
Tovholder:	Middel stærk

Læring:	Single- + double-loop for individ og double- for organisation
Inquiry:	Type 1
Læringsrum:	Gruppearbejde
Læringsprodukt:	Fælles forståelse, samarbejde + empowerment
Læringsbevis:	Fast struktur for gruppearbejde + bundlinjefokus
Læringskultur:	Samarbejde og resultatopfølgning/feedback
Diamond E:	Sammenhæng med strategi

IT-konsulenterne

"Projektet har været som at trække blod ud af en sten!

Folk skal mindes om, hvad vi er blevet enige om."

Udviklingsfase:	Integration
Kompetenceforståelse:	Større fokus på sociale kompetencer
Kompetencetype:	Unik kompetence
Kompetencekæde:	Formaliseret udnyttelse + doktor-patient forhold
Tovholder:	Meget stærk
Læring:	Double-loop for individ og organisation + triple-loop
Inquiry:	Type 3
Læringsrum:	Formaliseret videndeling + belønning
Læringsprodukt:	Videndeling og samarbejde
Læringsbevis:	Ny aflønningsform
Læringskultur:	Samarbejde og holdånd
Diamond E:	Sammenhæng med strategi

Software-huset

"Alle betyder ALLE!

Ledergruppen har deltaget på lige fod med medarbejderne."

Udviklingsfase:	Tæt på integration
Kompetenceforståelse:	Større fokus på sociale kompetencer
Kompetencetype:	Interorganisatorisk

Kompetencekæde:	Ikke formaliseret + proceskonsulent og eksperthjælp
Tovholder:	Svag
Læring:	Single- + double-loop for individ, måske double- for organisationen.
Inquiry:	Type 1
Læringsrum:	Ikke formaliseret
Læringsprodukt:	Viden om coaching + faglig individuel viden
Læringsbevis:	Indikationer på ændret adfærd samt fornyet indhold af værdi
Læringskultur:	Større åbenhed og anerkendelse mellem afdelinger
Diamond E:	Ikke direkte udsprunget af strategien

Ovenstående enkle og summariske opstilling kunne give et indtryk af let gennemskuelige udviklingsforløb. Opstillingen giver os et overblik af analyserne, men også en risiko for oversimplificering, idet nogle af de kompetenceudviklingsprojekter, som vi har fået beskrevet i interviewene faktisk er temmelig komplekse.

Kompetenceudviklingsforløbet hos IT-konsulenterne, der som det eneste, efter vores vurdering, munder ud i triple-loop læring, har været komplekst, fordi de grundlæggende antagelser har været til debat og revision – og tovholderen mener, at virksomheden har flyttet sig markant på baggrund af læringen i forløbet. Succesfaktoren synes netop at relatere sig til det radikale formål med projektet, som måske har lidt knald-eller-fald over sig, men som lykkedes i et stærkt samspil mellem direktøren som stærk tovholder, med konsulenter som backup, og de primadonna-ansatte, der blev grebet af intentioner og indhold og derfor legede med.

Processen har Øko-produkter har også været kompleks, ikke som værdi-projekt, men fordi der har været mange parallelle arbejdsgrupper med mange deltagere og dermed, må det antages, stor forstyrrelse af manges dagligdag både undervejs og som konsekvens. Succesfaktoren her synes at være en (tovholders) kultur baseret på systematik, analyse og konkretisering, hvorved læring hele tiden gøres brugbar via evaluering.

Projektet på Revisionskontoret er set udefra måske ikke særligt komplekst, men i konteksten, nemlig revisorbranchen og en partnerledet virksomhed, viste det sig at blive et sejt

forløb at komme i mål, som endda blev et andet mål end forventet, da processen måtte revideres og ændres på baggrund af deltagernes ønsker og (manglende) parathed.

I den modsatte ende af ”indholdskompleksitesskalaen” ligger HR-konsulenterne, da projektet hos dem overordnet har haft til formål at tilføre salgskompetencer. Her har medarbejderne også lært noget og ændret adfærd, men måske knap så markant som hos IT-konsulenterne.

Ovenstående forbehold om kompleksitet i de konkrete projekter taget i betragtning, mener vi dog, at opstillingen kan danne baggrund for en diskussion af ligheder og forskelligheder de seks virksomheder i mellem.

8 Diskussion

Vi vil i dette afsnit diskutere de fællestræk og forskelligheder, der har vist sig som resultat af vores analyse af kompetenceudviklingsprojekterne gennemført i de seks virksomheder, sammen med de teoretiske antagelse og overvejelser, vi tidligere har fremlagt.

Diskussionen vil være disponeret efter de undersøgelsesspørgsmål, vi stillede til problemformuleringen:

- Sker der læring?
- Hvilken form for læring?
- Hvordan anvendes læringen i virksomheden?
- Hvad gør en forskel for at læring bliver til organisatorisk læring?

Vi diskuterer de første to punkter sammen.

8.1 Sker der læring og hvilken form for læring?

Vi har tidligere teoretisk argumenteret for kompetence og læring som tæt forbundne. Læring som en proces og kompetence som et potentiale til at handle i en given situation.

I de seks undersøgte virksomheder, er der sket udvikling af kompetencer, idet alle interviewpersonerne enstemmigt giver udtryk for, at der er sket synlige ændringer i den adfærd, der kan observeres i virksomheden på de områder, som har været målet med deres projekter, f.eks. forbedret samarbejde mellem afdelinger i Software-huset eller øget forretningsånd hos HR-konsulenterne.

Varige adfærdsændringer

Er den observerede adfærdsændring også læring i den forstand, at der er tale om en varig kapacitetsændring, som der refereres til i Illeris' definition af læring? Efter ét interview med én person i hver virksomhed, vil vi ikke kunne postulere, at det er det i alle tilfælde. Derimod er det gennem interviewene tydeligt, at der er arbejdet med de elementer, som Illeris inkluderer i sin definition af læreprocessen, nemlig elementer af kropslig, erkendelsesmæssig, psykodynamisk (følelsesmæssig, motivation og holdninger) og social karakter. Det der er det springende punkt er "varig" og det, der lægges vægt på i virksomhederne er fastholdelse af kompetencen, hvor det psykodynamiske felt særligt er i spil for at motivere

– det være sig motivere til deltagelse i projekterne, motivere til fortsat udnyttelse af de erhvervede kompetencer og motivere til yderligere udvikling.

Varig i Illerisk forståelse kan give anledningen til yderligere filosofering om konstateret læring. Vi vil tillade os at hævde, at læring er sket og er varig ud fra det perspektiv, at projekterne er afsluttet, og resultatet af kompetenceudviklingen dagligt kan ses i virksomhederne.

Udviklingsfaser og kompetencer

De virksomheder, vi har interviewet, har vi vurderet til at ligge primært i spændet mellem Differentiering og Integration i Glasl og Lievegoeds fasemodel. Det betyder, at virksomhederne har behov for kompetencer, der kan flytte dem fra en formel, struktureret organisation til en struktur, der mere har øje for mission og kunder, og hvor der fokuseres på udvikling af medarbejdere og ledere.

De kompetencer, som der bruges i det nationale kompetenceregnskab, har vi fordelt på faserne for at få en konkretisering af nødvendige kompetencer for at bevæge sig fra en fase til en anden. For at komme fra differentiering til integration har vi vurderet, at de nødvendige kompetencer er: læring, kommunikation, demokratisk, selvledelse, social, kreativ & innovativ. De første kompetencer er umiddelbart synlige i langt de fleste projekter, vi har set på. Kommunikation arbejdes der direkte med hos Fødevareredistributøren og Revisionskontoret, indirekte med hos HR-konsulenterne (salgstræning), Software-huset (coaching/samarbejde) og IT-konsulenterne, hvor der i fællesskab, i dialog, skal udkrystallisere sig nytolkninger til fælles fodslag. Øko-produkter nævner også måden, de taler sammen på, som afgørende for at målene med øget effektivitet nås. Bortset fra hos IT-konsulenterne er den sociale kompetence mindre betydende, men ikke desto mindre en kompetence som efterfølgende får opmærksomhed, som f.eks. hos Revisionskontoret, hvor det at deltagerne har fået et øget kendskab til hinanden giver andre (og bedre) samarbejdsmuligheder.

Kompetencerne demokratisk og selvledelse er mere latente i virksomhederne. I nogle virksomheder er selvledelse fuldt implementeret (IT-konsulenterne), mens der f.eks. i Øko-produkters produktionsafsnit skal arbejdes mere med det, hvorimod det kommer mere naturligt i andre af virksomhedens afdelinger. Medarbejderne skal lære at medvirke til beslutningerne og lede sig selv ud fra de givne rammer. Det kan ikke afvises, at de kreative og innovative kompetencer også er eller har været anvendt i projekterne ud fra virksomhe-

dernes præmisser, men umiddelbart er de ikke tydeligt eksponeret gennem de interviews, vi har gennemført.

Vi mener derfor, at kompetencerne fra det nationale kompetenceregnskab, med den fordeling som vi har foretaget hen over faserne, godt kan bruges som omdrejningspunkt i en indledende vurdering af en virksomheds kompetencebehov efter definering af faseplacering; men også at kompetencerne ikke nødvendigvis er hele billedet for den konkrete situation i virksomheden.

Kompetencetyper og organisatorisk læring

Udviklingsprojekterne arbejder med kompetencer på forskellig vis og vi har analyseret disse og indplaceret dem i Nordhaugs kompetencetypologi, hvor kompetencer ses i forhold til høj og lav opgavespecifikationsgrad og tilsvarende specifikationsgrad i den aktuelle organisation. Vi har tidligere argumenteret for, at de kompetencer, virksomhederne har ønsket at udvikle, kan placeres i forskellige felter og også i flere felter. Vi har valgt en simplificering, hvilket betyder at en virksomhed har fået en primær placering. Vi havde også en antagelse om en forventelig sammenhæng mellem høj organisationsspecifik og grad af organisatorisk læring.

Vi har vurderet HR-konsulenterne (operativ), Fødevaredistributøren (meta) og Revisionskontoret (meta) til at primært at udvikle kompetencer, hvor graden organisationsspecifikation er lav, mens Software-huset (interorganisatorisk), Øko-produkter (unik) og IT-konsulenter (unik) er høj. Er førnævnte antagelse korrekt, skulle de tre sidstnævnte virksomheder altså have en højere grad af organisatorisk læring. En anden antagelse var, at interorganisatoriske kompetencer er nødvendige for organisatorisk læring.

Vi vil dog først kort diskutere et andet aspekt og lade antagelserne vente, nemlig det aspekt, der handler om nødvendig aflæring som en del af organisatorisk læring. Når vi ser på de interviewede virksomheder og deres behov for aflæring, ser vi en sammenhæng mellem typen af kompetence og grad af aflæring. Hos HR-konsulenterne har der ikke været nogen særlig aflæring, mere en udbygning med en ny (operativ) kompetence, mens der tydeligt hos IT-konsulenterne og også hos Øko-produkter har været tale om aflæring for at være i stand til at handle radikalt anderledes end tidligere for derved at udnytte den nyhvervede (unikke) kompetence.

Inden vi afgør om vore antagelser ovenfor kan holde, er vi nødt til at diskutere graden af organisatorisk læring.

Tidligere i dette afsnit har vi diskuteret læring og erhvervelse af kompetencer på et individuelt plan og konstateret, at det har fundet sted. Her vil vi tage tråden op og gå et skridt videre til den organisatoriske læring.

I næsten alle virksomheder har vi vurderet, at der er tale om double-loop læring, dog synes Software-husets double-loop læring i organisationen tvivlsom i den forstand, at resultaterne af kompetenceudviklingsprojektet er implementeret i tovholderens afdeling, men der er usikkerhed i forhold til hele organisationen. Triple-loop læring vurderer vi er synligt hos IT-konsulenterne (type 3 inquiry), hvor de alle har skullet tage egne værdier og forståelser op til ny revision i forhold til virksomhedens mål og vision. Hos HR-konsulenterne (type 2 inquiry) er der antydningen af en mulig fremtidig triple-loop læring. De øvrige virksomheders double-loop læring er primært bundet til type 1 inquiry.

Antagelsen om der skal arbejdes med interorganisatoriske kompetencer for at double-loop evt. triple-loop læring og dermed organisatorisk læring kan finde sted, kan bekræftes, men da alle virksomheder i en eller anden grad faktisk arbejder med denne kompetencetype, er det ikke nogen entydighed, der giver mulighed for at sige at arbejde med interorganisatoriske kompetencer automatisk giver organisatorisk læring.

Den anden antagelse, at arbejde med kompetencer af høj organisatorisk specificationsgrad, lettere vil give organisatorisk læring, kan heller ikke bekræftes i vores undersøgelse. Særligt IT-konsulenterne bekræfter antagelsen, hvorimod HR-konsulenterne særligt afkræfter. Det, der derimod ser ud til at have indflydelse, er inquiry typen.

Teoretisk er det ikke overraskende, at det er type 1, der er den svageste type i forhold til organisatorisk læring, men det er dog denne type, der er mest iøjnefaldende i de seks undersøgte virksomheder. En fremadrettet anvisning i planlægningen af kompetenceudviklingsprojekter kunne være et særligt fokus på aktiviteter, der retter sig mod inquiry af typerne 2 og 3 for yderligere at gøde jorden for organisatorisk læring og i særdeleshed triple-loop læring. En anvisning som er interessant både for konsulent og underviser, når et kompetenceudviklingsforløb skal planlægges.

8.2 Hvordan anvendes læringen i virksomheden?

Et andet spørgsmål, vi gerne vil diskutere, er, hvorvidt den læring, som er igangsat i projektet, anvendes i virksomheden. Her mener vi ikke på det individuelle, mere tilfældige plan, men er der en struktureret plan for, hvordan det lærte skal anvendes og fastholdes i

virksomheden. Med andre ord: er det den intenderede kompetenceudvikling, der er afgørende?

Konfigurering og udnyttelse

I disse seks virksomheder og i FVIV-programmet generelt, er anvendelsen af ekstern assistance en del af kompetenceudviklingspakken og derfor er implementering i virksomheden særligt interessant. Vi har brugt Nordhaugs kompetencekæde til at få et overblik over erhvervelsen af de kompetencer, som virksomhederne ønsker, og særligt hvordan konfigurering og udnyttelse er sat i scene.

Vi kan konstatere, at konfigureringen er tilrettelagt på mange forskellige måder. Hos Software-huset er det op til medarbejderne at vedligeholde, dvs. de kan bede afdelingschefen eller andre om en coaching, og afdelingschefen tager det med på afdelingsmøderne. Det vurderer vi som en løs, uformel konstruktion, hvor den nye viden og erfaring med coaching med tiden nemt kan blive glemt. Hos IT-konsulenterne og HR-konsulenterne er det sat i system med faste dage til forberedelse og videndeling. De øvrige virksomheder ligger imellem disse to yderpunkter, hvor konfigurering og udnyttelse er mere struktureret, men ikke, ud fra de oplysninger vi har haft adgang til, inkluderer hele virksomheden.

Læringsrum

En anden måde at udtrykke konfigurering og udnyttelse på er at se på virksomhedernes læringsmiljø, læringskultur eller mulige læringsrum. Hvis vi kigger på den tredelte model til beskrivelse af læringsmiljøer i arbejdslivet (se Figur 8 Læringsmiljøer på arbejdspladsen, s. 32) består læringsmiljøet af de rammer, det teknisk-organisatoriske, det sociale og medarbejdernes læringsforløb sætter. Vores undersøgelser giver ikke indblik i medarbejdernes læringsforløb (arbejdserfaring og uddannelse), men åbner en smule for det sociale (de kulturelle og arbejdsfællesskaberne), mens der, hvor vi gennem interviewene får størst indblik, er det teknisk-organisatoriske læringsmiljø.

De interviewede lægger stor vægt på engagement og opbakning fra ledelse og fokus på tidsforbrug, belastning og udnyttelse af de erhvervede kompetencer. De formelle og uformelle læringsrum, som vi har beskrevet ovenfor under konfigurationen, er alle billeder på læringsmiljøer og har som sådan samme værdi. Det vi ikke direkte kan udlede af vores undersøgelse er de tre elementers samlede klima for læringsmiljø. Virksomhedernes tilbagemelding i spørgeskemaet om deres egen karakteristik af virksomheden som havende en

læringskultur, har ikke differentieret virksomhederne væsentligt fra hinanden, da alle besvaret med relativt høj score.

Der, hvor vi kunne have gravet lidt dybere, bliver det, som Pernille Bottrup kalder ”poli-kerfeltet”, hvor samarbejdsrelationerne omkring interessevaretagelse mv. ligger, idet vi har talt med tovholderen. Den rolle og position i virksomheden, denne person har (efter vores mening), får indvirkning på og giver indblik i det miljø, der er i virksomheden for at medvirke i projekter af denne karakter. Vi antager, at tovholderens muligheder for indflydelse via f.eks. samarbejde med de vigtige interessenter er væsentlig for dannelse af læringsrum.

Et aspekt, som står svagt i vores undersøgelse, er modstand mod forandringer eller barrierer mod organisatorisk læring. Tovholderne giver i interviewede antydninger af forskellige mindre forbehold, som er blevet bearbejdet. Det virker som om den modstand, der måtte have været, forholdsvis problemfrit er overvundet. Det kan naturligvis være det billede, tovholderen som projektansvarlig, ønsker at give os, og vi har ikke gravet særligt i denne problemstilling. Det, vi kan konstatere, er, at en eventuel modstand ikke har været en forhindring for at gennemføre projekterne med succes og med organisatorisk læring som resultat. Måske er det netop sådan, at modstand er en forudsætning for organisatorisk læring i den forstand, at de styrende variabler skal ændres, og dette kræver, at modstand hos den enkelte og i organisationen kan og skal overvindes for at lære. Og når modstanden først er overvundet, virker den ikke længere så stor, hvorfor tovholderne ikke har lagt særlig vægt på dette i interviewene.

Tovholderen

Tovholderen hos IT-konsulenterne vurderer vi til at være meget stærk, og der er overensstemmelse mellem grad af konfigurerings og styrke. En anden stærk tovholder finder vi hos Revisionskontoret som i høj grad iscenesætter og fastholder. Hun suppleres af et HR-erfateam, som består af otte (ud af 24 mulige) deltagere. Det er både vores og hendes vurdering, at vedholdenhed i lang tid endnu er nødvendig for at få den fulde udnyttelse i virksomheden. Vi vurderer tovholderen i Software-huset som relativt svag, dels fordi han er ny i virksomheden, og dels leder en lille afdeling. De fleste medarbejdere i virksomheden ledes af to andre direktionsmedlemmer, som har været mere forbeholdne over for deltagelse i projektet.

Argyris fremhæver under *næsten* organisatorisk læring, at ændringer kan forsvinde, hvis enkeltpersoner forsvinder. Den risiko opfatter vi som værende til stede, hvor tovholderen

er ene-bærer af processen. Det kan blive tilfældet både hos den stærke tovholder i Revisionskontoret og hos den svage tovholder i Software-huset.

Iflg. Schein har grundlæggeren større indflydelse end andre til at få adgang til at ændre i virksomhedens kultur. Er det sådan, at direktørerne har større succes som tovholdere, direktionsmedlemmer eller tovholdere med direktørens opbakning? Vi har interviewet to direktører, tre som er medlem af direktion og den sidste, som er tæt på direktøren. Der er ikke tvivl om, at ledelsesopbakning er væsentlig, det giver tovholderne både direkte og indirekte udtryk for i interviewene, og det er vores vurdering, at denne opbakning kan betyde mere end tovholderens formelle stilling; hvilket også kan tydes ud af, at den ene direktør står stærkeste i tovholder-feltet, mens den anden direktør falder ind i midtergruppen.

Der er derfor andre faktorer, som kan have større indflydelse end tovholderens formelle position, nemlig typen af kompetence, der skal udvikles (operativ over for unik), og hvor værdifuld og nødvendig kompetencen er for virksomheden.

8.3 *Hvad gør en forskel?*

Det mest interessante at diskutere er hvilke faktorer, der gør en positiv forskel i forhold til at sikre, at involvering i udviklingsprojekter giver organisatorisk læring og altså dermed gør en forskel.

De punkter, som er diskuteret ovenfor, kan alle bidrage til at omdanne læring fra deltagelse i et kompetenceudviklingsprojekt til organisatorisk læring i virksomheden.

Vi vil i dette afsnit tilføje nogle mere overordnede aspekter, som vi vurderer også har indflydelse på den organisatoriske læring.

Alle skal involveres i processen eller i hvert fald så mange som muligt og som minimum repræsentanter, som kan agere på eksempelvis en afdelings vegne. Det er involveringen, der medvirker til forståelse for og udførsel af nye kompetencer, og som kan oversætte projektets resultater til "theory-in-use" i virksomhedernes daglige virke, ikke kun for den enkelte. Det er dog vigtigt, at ledelse holder sig for øje, at processen kan blive mere uhåndterbar, når alle medarbejdere involveres, og dermed bliver resultatet måske ikke det, som ledelsen forventede. Kun hos Øko-produkter blev eksplicit nævnt eksempler, hvor tovholder gav udtryk for en for stor iver for nytænkning hos en medarbejdergruppe.

Vi opfatter et læringsrum i en eller anden udformning, som et muligt forum at få afstemt og diskuteret læring for organisations bedste.

Den måde, virksomhederne opfatter sig selv og sin omverden på, øver også indflydelse og kan tillige knyttes til virksomhedens placering i udviklingsfaserne. Hos IT-konsulenterne og Software-huset forsøger man forstå sin omverden som samarbejdspartnere. I Revisionskontoret har man måske tidligere ment, at man kunne drive forretning forholdsvis uafhængigt af omverdenen, men er blevet nødt til at revidere denne opfattelse. De overvejelser, som virksomhederne gør, og deres vigtighed kan aflæses i den strategiske ramme, hvori kompetenceudviklingsprojektet også indgår. Hos Revisionskontoret, HR-konsulenterne og især hos IT-konsulenterne er det strategiske fokus særligt tydeligt.

Hos IT-konsulenterne kan vi se en næsten eksemplarisk sammenhæng mellem strategi og kompetenceudvikling, hvor de strategiske mål forankres bl.a. med en aflønningsmodel – en belønning, som netop understøtter disse strategiske mål. Sammenkobling til strategi er også tydelig i de øvrige virksomheder, dog deltager Software-huset, fordi de blev gjort opmærksomme på støttemuligheden, hvilket vi også vurderer som en svaghed i effekten af den organisatoriske læring i netop denne virksomhed.

Et sidste aspekt, som har ligget implicit, er læringsparathed i virksomhederne. Det hænger utvivlsomt sammen med modstand mod forandring, og hvor relativt let eller svært disse modstande kan overvindes. I de virksomheder, vi har interviewet, har tovholderen fortalt engageret om de projekter, der har været gennemført, og det er vores vurdering, at tovholderens entusiasme er med til at påvirke læringsparathed i positiv retning i virksomhederne.

Den kompleksitet, der har været i f.eks. IT-konsulenternes projekt over for den forholdsvis enkle opgave hos HR-konsulenterne, har begge resulteret i organisatorisk læring, og endda en mulighed for yderligere triple-loop læring. Der er altså ikke noget i vores undersøgelse, der tyder på, at kompleksitet giver bedre eller mere organisatorisk læring end simple problemstillinger.

Ovenstående diskussion gengiver organisatorisk læring som et komplekst og meget situations- og personafhængigt område.

9 Konklusion

Vi vil i det følgende forsøge at drage konklusioner på baggrund af analyse og diskussion, hvor vi sammenholder problemformuleringens to spørgsmål, ”om og hvordan”, med relevante konklusioner.

Med udgangspunkt i interview med seks virksomheder, der er karakteriseret som ”de gode historier” i FVIV-programmet, analyseres og diskuteres disse virksomheders gennemførelse af et kompetenceudviklingsprojekt med det formål at undersøge om og hvordan de opnår organisatorisk læring med henblik på at kvalificere vores arbejde som konsulent og underviser.

Med udgangspunkt i ovenstående problemformulering har vi dels undersøgt *om virksomhederne opnår organisatorisk læring*:

På basis af de analyserede interviews konkluderer vi, at de seks virksomheder har opnået organisatorisk læring, dog på forskellig vis og af forskellige styrke. Forskellighederne udfoldes nedenfor.

Vi har endvidere undersøgt, *hvordan de opnår organisatorisk læring*:

Vi har analyseret og diskuteret os frem til, at følgende virkemidler har betydning for, hvordan der opnås organisatorisk læring i de interviewede virksomheder. Det er, når:

- *tovholderen har en bevidst selvforståelse og indflydelse på forandringsprocesser i virksomheden*

Det er af betydning, at tovholder har mulighed for at udøve indflydelse på processen i kompetenceudviklingen. Hvis ikke tovholder er direktøren, er det vigtigt at have tæt dialog og opbakning fra direktion eller direktør.

- *der er en strategiske nødvendighed for kompetenceudvikling*

Den strategiske nødvendighed ser vi som et udslag af en bevægelse fra en fase til en anden, hvor forskellige krisesymptomer viser sig og som det er nødvendigt for virksomhederne at agere på.

- *virksomhedens kompetenceudviklingsprojekt udspringer af den overordnede strategi*

Vi kan se en sammenhæng for de virksomheder, der har været gode til at kommunikere virksomhedens strategi med det afledte kompetencegab til medarbejderne og deres succes med opnåelse af organisatorisk læring.

- *der er synlig deltagelse af ledelse og alle medarbejdere er involveret*

Det er ikke nok, at leder eller ledelse siger ”vi skal”. Det, der siges skal gøres, også af ledelsen. Samtidig er det af afgørende betydning at medarbejderne involveres og deltager i processen.

- *der konfigureres et læringsrum, som understøtter udnyttelse af de erhvervede kompetencer*

Vi har vurderet, at de virksomheder, som har konfigureret læringsrum ved f.eks. etablering af videndelingsfora, faste procedurer for gruppearbejde med faste milepæle og feed-back, når længst læringsmæssigt. Læringsrummet er med til at fastholde, de forandringer som er sket og samtidig understøtte ny læring. Vores undersøgelse indikerer, at etablering af formelle læringsrum er afgørende for triple-loop læring.

- *der sker et bevidst valg af type af inquiry sammenholdt med den type af kompetence, der ønskes udviklet*

Hvis målet er organisatorisk læring, skal virksomhederne bevidst arbejde ud fra type 2 og 3 inquiry, fordi disse inkluderer bearbejdning af normer og holdninger.

En vigtig del af vores konklusion er en vurdering af, om vi har lært noget nyt, som kan *kvalificere vores arbejde*; altså har vi opnået nogle erkendelser og viden, som vi ikke ville være kommet frem til ved kun at læse i teoribøgerne! Interviewene med tovholderne i de seks virksomheder har givet os en mere nuanceret forståelse af, hvordan elementerne i læringsprocesser spiller sammen i virkeligheden samt hvilke muligheder vi har for at understøtte arbejdet i virksomheden.

I processen med skrivning af denne opgave har vi gang på gang måttet diskutere og gå tilbage for at udrede essensen af interviewdataene, dels fordi empirien og indsamlingsmetoden giver mulighed for mange fortolkninger, dels fordi vi undervejs har måttet revidere opfattelsen af tolkningen.

10 Perspektivering

”HD(O)eren som forandringsagent” har været omdrejningspunktet gennem vores tre-årige studie. Indimellem har det været svært som konsulent og underviser at se sig selv i den rolle. Hovedopgaveskrivningen har været til at give os en forklaring på hvorfor.

Vi har hver især ikke set os selv som forandringsagenten, fordi vi som udefrakommende ikke umiddelbart kan ændre noget i en organisation, men dog være med til at hjælpe den forandringsagent, som er i virksomheden, til at gøre netop det – at forandre!

Som konsulent eller underviser vil det være nyttigt at inddrage konklusionen på følgende vis i arbejdet med kompetenceudvikling i virksomheder.

- Undersøg om kontaktpersonen har den formelle kompetence til at agere på virksomhedens vegne, altså har adgang til ledelse og beslutning, samt forståelse af egen rolle og relevante virkemidler som forandringsagent
- Prøv at afkode, i hvilken fase i Glasls udviklingsmodel virksomheden befinder sig for at få pejlemærker af de typiske krisetegn og dermed hvilke kompetencebehov, der kan udvikle virksomheden fra en fase til en anden
- Undersøg om der er overensstemmelse mellem virksomhedens strategi og de ønsker om kompetenceudvikling, som kontaktpersonen beskriver
- Hvis strategiens formål indebærer organisatorisk læring, skal kompetenceudviklingsforløbet til tage hensyn til det, dels ved at etablere et formelt læringsrum og dels ved at udfordre eller stille spørgsmålstejn ved, hvorfor vil vi ændre og hvilken betydning får det, at vi ændrer
- Hvis virksomheden skal lykkes med sit udviklingsprojekt, skal de være klar over at det koster tid og energi, også mere end forventet fra start

Selv om vi tror på, at kompetenceudviklingen bedst bliver forankret som læring ved at bringe virksomhedens værdier med ind i processen, kan vi som udenforstående ikke påtvinge virksomhederne dette – i bedste fald kan vi forsøge at påvirke til, at kontaktpersonen også ser nytten af en mere eller mindre eksplicit værdi-debat samt bedst muligt give denne en forståelse for og værktøjer til at håndtere processen.

Det videre perspektiv er nyttiggørelse af vores nye viden i egen organisation i forhold til fremtidige virksomhedskompetenceprojekter. Dette afhænger af vores egne muligheder for at påvirke rammer og beslutningsprocesser samt vores styrke som forandringsagenter.

Litteraturliste

Andersen, Ib: *Den skinbarlige virkelighed : om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*, Forlaget Samfundslitteratur, 2009

Bottrup, Pernille: *Læringsrum og arbejdsvilkår. I: Tidsskrift for ARBEJDSLIV*, nr. 2, 2001, s. 53-71

Kan læses på <http://www.nyt-om-arbejdsliv.dk/2artikel.aspx?itemID=65> [03.03.2010]

Argyris, Chris: *Organisatorisk læring – single- og double-loop læring i: Illeris, Knud (red): Tekster om læring*, Roskilde Universitetsforlag, 2000

Argyris, Chris, Donald A. Schön: *Organizational Learning II : Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley, 1996

Crossan, Mary M, Joseph N. Fry, J. Peter Killing: *Strategic Analyses and Action*, Pearson, 2005

Glasl, Friedrich, Bernhard Lievegoed: *Udviklingsledelse : Fra pionervirksomhed til netværksorganisation*, Forlaget Ankerhus, 1997

Holt Larsen, Henrik: *Human Resource Management : Licence to work – Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern*, Forlaget Valmuen, 2006

Hovedrapport - Det nationale kompetenceregnskab, Undervisningsministeriet, 2005

Kan læses på http://pub.uvm.dk/2005/NKRRapport/kompetence_hovedr.pdf [06.03.2010]

Kvale, Steinar: *InterView : en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, Hans Reitzels Forlag, 2002

Kompetenceudvikling – fra teori til praksis / Vibeke Walther Didriksen (red.), Forlaget Ventus, 2006

Læring i arbejdslivet / Knud Illeris & samarbejdspartnere, Roskilde Universitetsforlag, 2004

Mulighedernes Nordjylland – fra udkant til forkant med kreativ kompetence : Regional udviklingsplan / Region Nordjylland, 2005

Kan læses på http://www.rm.dk/NR/rdonlyres/A3D38B3D-E8EE-4FA7-93EA-70D06DC7D916/0/Regional_Udviklingsplan_2007.pdf [07.02.2010]

Nordhaug, Odd: *Strategisk Kompetanseledelse : teori og praksis*, Universitetsforlaget, 2004

Schein, Edgar H.: *Organisationskultur og ledelse*, Forlaget Valmuen, 1994

Schein, Edgar E.: *Proces Consultation Revisited : Building the Helping Relationship*, Addition-Wesley, 1999

Væksthus Nordjylland: Flere virksomheder i vækst – det største vækstprogram nogensinde. <http://www.startvaekst.dk/vhnordjylland.dk/omfviv> [26.01.2010]

Wahlgren, Bjarne et al: *Refleksion og læring i arbejdslivet*, Samfundslitteratur, 2002

Wahlgren, Bjarne og Bent Gringer: *Transfer kræver træning I: Asterisk*, 2009, nr. 49. Kan læses på <http://www.dpu.dk/site.aspx?p=14495> [06.02.2010]

Endvidere:

Udleveringskopier og noter fra HD-undervisningen

Interviewresumé (se Bilag 8-Bilag 13)

FVIV-kontaktblade og ansøgninger fra virksomhederne

Tidligere afleverede projekter til HD(O) studiet

Sekundær litteratur

Choo, Chun Wei: *The Knowing Organization*, Oxford University Press, 2006

Illeris, Knud: *Læring : aktuel læringsteori i spændingsfeltet mellem Piaget, Freud og Marx*, Roskilde Universitetsforlag, 2000

Kotter, John P and Dan S. Cohen: *The Heart of Change : Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*, Harvard Business School Press, 2002

Nielsen, Peter: *Produktion af viden – en praktisk metodebog*, Ingeniøren|bøger, 2001

Swieringa, Joop, André Wierdsma: *Becoming a Learning Organization – Beyond the Learning Curve*, Addison-Wesley, 1992 (kap. 2 og 5)

Wenger, Etienne: *Praksisfællesskaber : læring, mening og identitet*, Hans Reitzels Forlag, 2004