



---

***TALENT- OG KOMPETENCEUDVIKLING I  
REJSE- OG TURISTBRANCHEN***

---

22. september 2020



**Katrine Sørensen**  
Aalborg Universitet  
Cand. Merc. Organisation og Strategi – Speciale

**Vejleder: Jens Holmgren**  
Anslag: 161.954

# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>INDHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>1</b>
<b>RESUMÉ</b> .....	<b>2</b>
<b>1.0 INDLEDNING</b> .....	<b>3</b>
<b>2.0 VIDENSKABSTEORI</b> .....	<b>6</b>
2.1 Videnskabeligt paradigme .....	6
2.2 Metode.....	7
2.2.1 Plan .....	8
2.2.2 Design .....	9
2.2.3 Prepare .....	12
2.2.4 Collect.....	13
<b>3.0 TALENT MANAGEMENT</b> .....	<b>14</b>
3.1 Perspektiver og tilgange til talentudvikling.....	16
3.1.1 Den hybride tilgang til talentudvikling.....	21
3.2 Et værktøj til talentudvikling.....	22
3.2.1 Personal Development Plan.....	23
3.3 Kritik af anvendt teori .....	25
3.4 Meningsfuld kompetenceudvikling .....	26
<b>4.0 TALENT- OG KOMPETENCEUDVIKLING</b> .....	<b>29</b>
4.1 Den eksklusive vs. den inklusive tilgang .....	30
4.1.1 Leading Fjord Line .....	31
4.1.2 En hybrid tilgang .....	33
4.2 Generiske og tekniske kompetencer.....	38
4.2.1 Koblingen mellem teori og praksis.....	41
4.2.2 Fjord Line Academy .....	43
4.3 Udviklingsforløbet før, under og efter .....	47
4.3.1 Udviklingsforløbet før .....	47
4.3.2 Udviklingsforløbet under.....	51
4.3.3 Udviklingsforløbet efter.....	54
<b>5.0 DISKUSSION</b> .....	<b>58</b>
<b>6.0 KONKLUSION</b> .....	<b>61</b>
<b>REFERENCER</b> .....	<b>63</b>
Bilagsoversigt.....	66

## RESUMÉ

Dette projekt er en undersøgelse af, hvordan man sikrer sig, at man får udviklet og udnyttet sine medarbejders talenter og kompetencer. Der afgrænses til rejse- og turistbranchen, da denne er præget af stor udskiftning samt et lavt kompetenceniveau. Projektet er et casestudie, der bygger på den Nordjyske virksomhed Fjord Line. Der ønskes ikke en undersøgelse af denne virksomheds talent- og kompetenceudvikling; men casen anvendes til at give indblik i rejse- og turistbranchen og de udfordringer, der ligger her. Projektet er skrevet ud fra et kritisk realistisk synspunkt og bygger derfor på generaliseringer, hvorfor dette casestudie fungerer som en generel undersøgelse af medarbejderudvikling i virksomheder i denne branche.

Der er en række faktorer der er vigtige at være opmærksomme på ift. at sikre en succesfuld medarbejderudvikling. Ligeledes er det vigtigt at skabe en kobling mellem teori og praksis, hvis den nyervervede viden skal omdannes til værdi og ikke gå tabt, fordi medarbejderen ikke får det omsat efter endt forløb.

## 1.0 INDLEDNING

Virksomheder står i dag overfor et arbejdsmarked, der i høj grad er præget af korte ansættelser, mangel på kompetencer, en aldrende arbejdsstyrke samt en øget mobilitet blandt medarbejdere. Samtidig står de overfor en hastigt stigende teknologisk udvikling samt øget global konkurrence. Dette skaber problemer for virksomheder med at have kvalificerede medarbejdere, der kan følge med udviklingen og dermed selv som virksomhed stå stærkt i den globale konkurrence. Det øger ligeledes vigtigheden af, at virksomheder konstant opmuntrer og støtter deres medarbejdere i at lære og udvikle sig. Fremtidens arbejdsmarked vil i højere grad være præget af den teknologiske udvikling og en undersøgelse lavet af PwC viser at 41% af de adspurgte CXO'ere<sup>1</sup> mener, at flere funktioner i virksomheder vil blive erstattet af den digitale og teknologiske udvikling. Ydermere mener de, at medarbejderudvikling bliver mere relevant end nogensinde før og der er behov for at udvikle på den arbejdskraft man har (Beausaert, Segers, & Gijsselaers, 2011 (A)) (PwC, 2018). Anders Drejer, der er professor ved Aalborg Universitet udtaler:

*"technology and organizational learning will not learn a thing – human beings will"*  
(Drejer, 2000, s. 210)

Hver tredje CXO'er forventer, at fremtidens arbejdsmarked får betydning for den medarbejdersammensætning, der er i dag, samt at det vil være præget af nye kompetenceprofiler blandt medarbejderne (PwC, 2018). Livslang læring er et af de begreber, der ofte optræder blandt medarbejdere i dag. Det består både af kurser og træningsprogrammer organiseret af virksomheden samt formelle og uformelle læringsaktiviteter på arbejdspladsen. Disse består bl.a. af coachingforløb, læring i teams og læring i praksis. Livslang læring er nødvendig for medarbejdere, hvis de vil forblive attraktive på arbejdsmarkedet (Beausaert, Segers, & Gijsselaers, 2011 (B)) (Lejeune, Mercuri, Beausaert, & Raemdonck, 2016). Det gælder for fremtidens medarbejdere om at være i stand til at planlægge sin egen fremtid og være med til at skabe den i form af kontinuerlig kompetenceudvikling (Pedersen & Hvid, 2016).

Omstillingsparathed er en af de primære egenskaber fremtidens medarbejdere skal besidde, da det bl.a. er en af de egenskaber, der kræves for at disse medarbejdere kan følge med den udvikling arbejdsmarkedet går i møde. Mange af de job vi kender i dag, vil ikke eksistere i fremtiden. Det betyder dog ikke færre i job, men blot at mange af fremtidens jobbeskrivelser vil se helt anderledes ud, end dem vi kender i dag. Dette stiller store krav til fremtidens medarbejdere om at være parat til de

---

<sup>1</sup> Fælles betegnelse for øverste ledelse og beslutningstagere

forandringer, der kommer til at ske som resultat af den teknologiske udvikling (Lindholdt, 2019). Jannick B. Pedersen og Anders Hvid, der er forfattere til bogen ”Forstå Fremtiden” udtaler således:

*”Fremtidens arbejdsmarked vil byde på stadig flere og overraskende udviklingsbrud, der gør os arbejdsløse. Men også på inspirerende innovationskryds, der giver os nye job.”*

(Pedersen & Hvid, 2016)

Det handler ikke bare om at lære nyt og have ekspertise. Det handler i høj grad om, at man som medarbejder er god til at lære noget nyt. Kompetencemagt er et af de begreber, der vil præge fremtidens arbejdsmarked. Vi skal som medarbejdere være gode til at lære og gode til at skabe relationer. Det vil ifølge Pedersen og Hvid være svært for de medarbejdere, som føler en tryghed i de faste gamle rammer; men der er det som nævnt vigtigt at virksomheden opmuntrer sine medarbejdere til at udvikle sig kontinuerligt gennem hele deres arbejdsliv. Det er dermed et fælles ansvar mellem medarbejder og arbejdsgiver at sørge for, at der sker kontinuerlig kompetenceudvikling, da det er en nødvendighed for begge parter for at være en værdifuld ressource på arbejdsmarkedet samt for at have stærke konkurrencemæssige fordele (Pedersen & Hvid, 2016) (Krauch, 2018).

Der findes en række værktøjer og metoder, som virksomheder kan benytte sig af til at opmuntre medarbejdere til at udvikle deres færdigheder, kompetencer og ekspertområder (Beusaert, Segers, & Gijsselaers, 2011 (A)). Værktøjer som 360-grader-feedback, personal development plans (PDP) samt selvvurdering og peer-vurdering har vist sig at have en positiv påvirkning og stimulering af medarbejderen læring og udvikling. Dog viser forskning, at en indførelse af disse værktøjer ikke garanterer, at det fremmer medarbejderen læring og udvikling og dermed heller ikke deres præstationer. Det kræver en række omgivende betingelser at få disse værktøjer til at være succesfulde (Beusaert, Segers, & Gijsselaers, 2011 (A)). Dette leder derfor frem til en problemformulering der lyder således:

Hvordan kan man som virksomhed sikre sig, at man får udviklet og udnyttet sine medarbejderen talenter og kompetencer?

En af de brancher, der især vil være præget af fremtidens udfordringer, er rejse- og turistbranchen. Denne branche er meget arbejdskrævende og samtidig præget af en negativ opfattelse bl.a. pga. den

lave løn og den store udskiftning blandt personalet. Branchen er præget af både uddannede og i særdeleshed ufaglært arbejdskraft, herunder både erfarne og uerfarne. Det er derfor nødvendigt at disse udfordringer tages alvorligt for at kunne opnå succes i branchen. Succes afhænger af det samlede kompetenceniveau blandt hele branchens arbejdskraft. Det gælder især de medarbejdere, der arbejder i virksomhedens frontline og agerer virksomhedernes ansigt udadtil. Især i denne branche anses høje kompetencer og talenter at være virksomhedens konkurrencemæssige fordel (Johnson, Huang, & Doyle, 2019).

I dette speciale afgrænses der til rejse- og turistbranchen og dette kommer til udtryk via et casestudie lavet i rejse- og turist virksomhed i Nordjylland. Denne case beskrives i afsnit 2.2.2 Design i kapitel 2. Denne branche lever i særdeleshed af deres menneskelige ressourcer, da de lever af den service, de leverer overfor kunder og gæster. Samtidig er branchen præget af et lavt kompetenceniveau og høj udskiftning, hvilket gør det interessant at undersøge, hvordan man som virksomhed i denne branche kan sikre sig, at man som virksomhed får udviklet og udnyttet sine medarbejderes talenter og kompetencer for på den måde at stå stærkere end sine konkurrenter.

## 2.0 VIDENSKABSTEORI

*I dette kapitel redegøres der for det videnskabsteoretiske perspektiv, der ligger til grund for projektet. Der redegøres ligeledes for den metode der anvendes, herunder forskningsdesign samt den indsamlede empiri.*

Videnskabsteori er teori om videnskab og en undersøgelsesmetode til at undersøge den måde verden opfattes og erkendes. Inden for videnskabsteori er der en lang række videnskabelige paradigmer der hver har deres perspektiv på, hvordan verden bør opfattes og erkendes. Disse videnskabelige paradigmer fungerer som styringsværktøj i videnskabelige undersøgelseshenseender og til besvarelsen af videnskabelige spørgsmål (Fuglsang & Olsen, 2014, s. 11). Ifølge Egon G. Guba defineres et paradigme således:

*"A basic set of beliefs that guides action, whether of the everyday garden variety or action taken in connection with a disciplined inquiry." (Guba, 1990, s. 17)*

Guba anser ikke blot paradigmer som styringsværktøjer i videnskabelige undersøgelseshenseender, men også som styrende for vores dagligdag og den måde vi løser dagligdagsproblemer. Ifølge Guba er et paradigme den måde, vi som individer forstår verden (Darmer, Jordansen, Madsen, & Thomsen, 2012, s. 38). Der tages i dette projekt udgangspunkt i Gubas definition grundet den grundlæggende antagelse om, at vi som individer anskuer verden på en bestemt måde ud fra nogle overbevisninger, vi hver især har. Disse overbevisninger og den måde vi anskuer verden på, er forankret i os og vil præge den måde vi løser problemstillinger på.

## 2.1 VIDENSKABELIGT PARADIGME

I dette projekt arbejdes der ud fra paradigmet kritisk realisme. Kritisk realisme opstod som et opgør mod den objektive og den subjektive dimension og omfatter derfor elementer fra begge dimensioner. I kritisk realisme er ontologien det styrende element og bygger på en karakteristik af genstandsfeltet. Dette genstandsfelts eksistens opfattes uafhængigt af forskeren eller undersøgeren og det er i dette paradigme sammenhænge og relationer, der søges undersøgt. I kritisk realisme erkender man visse usikkerheder i forbindelse med undersøgelsen og erkender samtidig, at der er flere rigtige fremgangsmåder til at fremskaffe viden (Fuglsang & Olsen, 2014, s. 171-173).

Dette projekt bygger på en karakteristik af medarbejderudvikling med fokus på de relationer og sammenhænge, der er mellem meningsfuld kompetenceudvikling og talentudvikling. Kritisk realisme

giver projektet mulighed for at kunne drage generaliserende konklusioner ift. medarbejderudvikling og hvordan dette sikres i rejse- og turistbranchen. Formålet med projektet er at skabe forbedrede synergier mellem de intentioner virksomheder har for medarbejderudvikling og det resultat der kommer ud af det.

I kritisk realisme sammenlignes undersøgelser med et tredelt isbjerg med tre empiriske niveauer: det empiriske niveau, det faktuelle niveau og det dybe eller transcendent niveau (Fuglsang & Olsen, 2014, s. 174). I dette projekt består det empiriske niveau af karakteristikken af medarbejderudvikling, herunder de anvendte teorier samt den indsamlede empiri. Det faktuelle niveau består af samspillet mellem teori og empiri og er en analyse af tendenser og sammenhænge. Det transcendent niveau består af de fortolkninger og diskussioner der opstår undervejs i projektet. De to øverste niveauer, de empiriske og det faktuelle niveau, er i stor grad observerbart, mens det tredje niveau, det dybe eller transcendent niveau, er forbundet med mere usikkerhed, da dette niveau består af skjulte mekanismer. I kritisk realisme erkendes det af undersøgelser altid er et øjebliksbillede, da verden konstant er i forandring og det erkendes at der altid er u-afdækkede elementer (Fuglsang & Olsen, 2014, s. 183). Problemformuleringen søger at finde et øjebliksbillede af, hvordan virksomheder i rejse- og turistbranchen kan sikre sig at deres medarbejdere bliver udviklet og at disse udviklinger bliver integreret og udnyttet i virksomheden. Dette vil ændre sig i takt med at samfundet og arbejdsmarkedet ændrer sig og vil derfor aldrig kunne være den endegyldige sandhed.

## 2.2 METODE

I forskningsprojekter er det ifølge Rober K. Yin<sup>2</sup> essentielt, at man har et forskningsdesign med en plan for det, der ønskes undersøgt. Denne plan er en guideline for, hvordan man kommer fra ét step til det næste (Yin, 2018, s. 24). Yin definerer et forskningsdesign således:

*"[...] a research design is a logical plan for getting from here to there, where here may be defined as the set of questions to be answered, and there is some set of conclusions about these questions."* (Yin, 2018, s. 28)

Forskningsdesignet i dette projekt er et casestudie og bygger på et tidligere udarbejdet litteraturreview om meningsfuld kompetenceudvikling, der her suppleres med nyerehvervet teoretisk viden om Talent Management samt en empirisk undersøgelse af disse to begreber i rejse- og turistbranchen. Yin definerer et casestudie som en videnskabelig undersøgelse af et nutidigt fænomen i en bestemt kontekst.

---

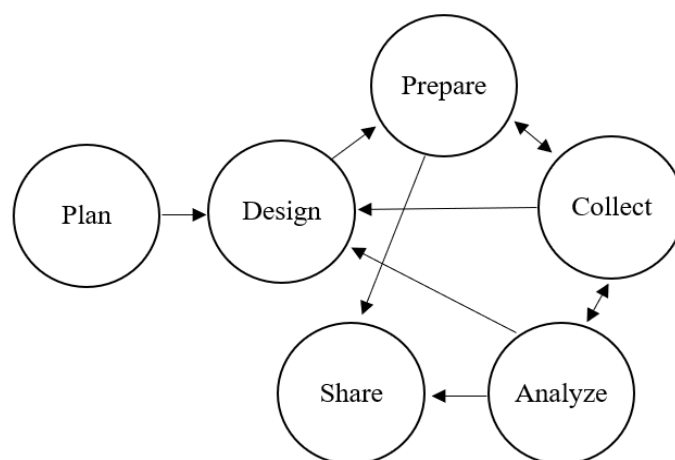
<sup>2</sup> Amerikansk forsker og forfatter



Grundet paradigmeskiftet på arbejdsmarkedet, der er præget manglende kompetencer, anser jeg talent- og kompetenceudvikling for at være nutidige fænomener, der er relevante at undersøge. Disse fænomener undersøges i rejse- og turistbranchen, da denne branche især er afhængig af, at det er de rette medarbejdere med de rette kompetencer, der er ansat i de rette stillinger.

Dette casestudie er funderet på Yins model, der består af seks faser jf. figur 2.1. Arbejdsprocessen i modellen er lineær, men iterativ, idet processen bevæger sig fra start til slut, men frem og tilbage mellem faserne (Yin, 2018, s. 1).

**Figur 2.1 – Arbejdsprocessen i casestudier**



Kilde: Egen fremstilling baseret på Yin, 2018:1.

Arbejdsprocessen starter i fasen plan og slutter i fasen share, hvilket er den lineære del af processen, mens processen i de øvrige faser er iterativ, da der i løbet af arbejdsprocessen ofte bliver behov for at gå tilbage til en tidligere fase. Dette kan være i analysearbejdet, hvor der opstår behov for yderligere empiriindsamling. Faserne plan, design, prepare og collect uddybes herunder. Faserne analyze og share kommer til udtryk i hhv. analysen og konklusionen og uddybes derfor ikke yderligere i dette kapitel.

### 2.2.1 PLAN

Plan er som nævnt den første fase i modellen og det er i denne fase hele projektarbejdet planlægges. Det er her både problemformulering og forskningsdesign bliver udarbejdet. Casestudier er relevante til de forklarende forskningsspørgsmål, såsom hvordan- og hvorfor-spørgsmål. Et casestudie giver ligeledes mulighed for at undersøge ikke-målbare elementer, som er centrale, når der er tale om mennesker. Dette skyldes, at fænomen og kontekst ofte flyder sammen i casestudier (Yin, 2018, s. 4-10). Dette gør også, at et casestudie som metode passer godt arbejdsmæssigt under paradigmet kritisk

realisme, da man her undersøger de fænomener, der ligger under vandoverfladen og er svære at måle. I dette projekt er forskningsspørgsmålet, eller problemformuleringen, et forklarende hvordan-spørgsmål og søger at undersøge, hvordan man som virksomhed kan sikre sig, at man får udviklet og udnyttet sine medarbejders talenter og kompetencer. Når man undersøger begreber som talent- og kompetenceudvikling, berører man ikke-målbare elementer, idet det ofte er præget af følelser, intentioner, personlige værdier mm. Derfor er et casestudie en god metode til at undersøge dette problemfelt.

### 2.2.2 DESIGN

Designfasen beskriver, hvordan problemformuleringen skal undersøges. Det er i denne fase projektets elementer designes og det kommer ofte til udtryk via et projektdesign, der viser hele projektets opbygning fra indledning til konklusion. Dette projekts projektdesign kan ses nedenfor i figur 2.2. Der opstilles i denne fase ofte en række antagelser, som virker som rettesnor for projektet og sørger for, at der arbejdes i den rigtige retning. I dette projekt er der en antagelse om, at der er nogle faktorer, herunder bl.a. meningsskabelse, der er essentielle for at kunne udvikle sine medarbejdere, hvad end der er tale om talenter eller ej. Der anvendes teori om Talent Management, herunder afgrænset til talentudvikling samt et tidligere udarbejdet litteraturreview om meningsfuld kompetenceudvikling. Dette danner grundlag for en videnskabelig undersøgelse om, hvordan virksomheder kan sikre sig, at de får udviklet og udnyttet sine medarbejdere, herunder både talenter og den brede medarbejderstab. Det teoretiske grundlag uddybes i kapitel 3. I designfasen er det vigtigt at få defineret analyseenheden, som i dette projekt kommer til udtryk i afgrænsningen (Yin, 2018, s. 27-29).

Det er ligeledes i designfasen, der redegøres for den valgte case. I dette projekt anvendes Fjord Line som case til at undersøge det givne problemfelt.

#### **Fjord Line – Case beskrivelse**

Fjord Line er Norges næststørste færgerederi og blev grundlagt i 1993. De operer på ruterne mellem: Bergen – Stavanger – Hirtshals, Langesund – Hirtshals, Kristiansand – Hirtshals og Sandefjord – Strömstad. Disse fire ruter betjenes af rederiet fire skibe: MS Bergensfjord, MS Stavangerfjord, MS Oslofjord og HSC Fjord Cat, der netop er blevet solgt i August 2020 og i 2021 erstattes af FSTR Fjord Faster (FjordLine, Vores eventyrlige historie, u.d.). Rederiet beskæftiger ca. 800 ansatte og transporterer årligt ca. 1,4 mio. passagerer, både almindelige rejsende og godstrafik (FjordLine, Om Fjord Line, u.d.). Fjord Lines største konkurrent er Color Line, der ligeledes opererer på ruterne

Kristiansand – Hirtshals og Sandefjord – Strömstad. Derudover har de en rute mellem Larvik – Hirtshals, som med en transporttid på 38 min. konkurrerer mod Fjord Lines rute mellem Langesund – Hirtshals (ColorLine, u.d.) (Observation).

Fjord Lines mission er at bevæge mennesker fra A til B både fysisk og følelsesmæssigt. Det betyder at lidenskab, glæde og fremragende service er værdier de sætter højt, når det gælder om at give deres gæster en god oplevelse fra A til B. Det er en fælles indsats at nå et fælles mål om at blive Skandinaviens bedste og mest lønsomme rederi (FjordLine, Vi bevæger mennesker, u.d.). Fjord Lines fire kerneværdier er:

- ❖ Handlekraft – *”Vi er proaktive, griber muligheder og tager initiativ til at løse udfordringer. Vi viser udholdenhed og træder altid til når der er behov.”*
- ❖ Ansvar – *”Vi skaber værdier på en bæredygtig måde og tager ansvar for vores kollektive påvirkning på samfundet. Hos os sætter vi altid sundhed, miljø og sikkerhed i centrum.”*
- ❖ Respekt – *”Vi optræder med respekt og omtanke for mennesker, ressourcer og miljø.”*
- ❖ Engagement. – *”Engagement er selve drivkraften i vores kultur. Det er det der gør alt muligt, som gør at vores kunder er glade og at vi har det godt med at gå på arbejde hver dag.”*  
(FjordLine, Vi bevæger mennesker, u.d.)

Fjord Line er med sine 28 år i branchen samt sine 1,4 mio. årlige passagerer en veletableret virksomhed inden for rejse- og turistbranchen. De lever af glade og tilfredse gæster og med Color Line lige ved siden af, har Fjord Line i særdeleshed behov for at være de bedste til det de gør for at opretholde en konkurrencemæssig fordel på markedet.

I forbindelse med valget af case har der været nogle etiske overvejelser, da jeg selv er ansat i virksomhedens HR-afdeling. Grundet Covid-19 og en presset branche har det ikke været det bedste tidspunkt at undersøge talent- og kompetenceudvikling på. Dette gælder både i forhold til de to interviewpersoner, da de begge er leverandør til Fjord Line, samt spørgeskemaet til medarbejderne, hvor en del er hjemsendt på en lønpakke. der stoppede ultimo august og derfor skabte mange tvivlsspørgsmål om fremtiden. Dette kan derfor have præget mængden af den indsamlede empiri. Grundet situationen har det været vigtigt for mig at gøre opmærksom på, at dette projekt er uafhængigt af mit arbejde i HR.

## 2.2 - Projektdesign

### Indledning

Hvorfor er det relevant at se på medarbejderudvikling?  
*Hvordan kan man som virksomhed sikre sig, at man får udviklet og udnyttet sine medarbejders talenter og kompetencer?*

### Videnskabsteori & Metode

Videnskabsteori: Kritisk realisme  
Metode: Casestudie – Fjord Line

Teori

Talent Management

- Talentudvikling
- Personal Development Plan
- Meningsfuld kompetenceudvikling

Empiri

Kvalitative forskningsinterview

- Bergman Smit Training
- BarMa

Kvantitativt spørgeskema

- Fjord Lines ansatte

Analyse

- Den eksklusive vs. den inklusive tilgang
- Generiske og tekniske kompetencer
- Udviklingsforløbet for, under og efter

Diskussion

Er talent- og kompetenceudvikling altid svaret?  
Kan man have for meget medarbejderudvikling?

Konklusion

### 2.2.3 PREPARE

Den indsamlede empiri består både af kvalitative forskningsinterviews samt et kvantitativt spørgeskema. Der er foretaget to kvalitative forskningsinterviews med to eksperter og leverandører af ydelser til medarbejderudvikling. Det første interview er lavet med Merete Bergman Smit fra Bergman Smit Training, herefter BST. Hun har mere end 25 års erfaring inden for salg og service samt en HD. Det var i forbindelse med hendes HD, at hun tilbage i 2005 etablerede BST sammen med hendes mand Ole Smit, da de kunne se, at alt for mange kursister ikke fik omsat den viden de fik, når de var afsted på kursus. Dette havde de et ønske om at lave om på, så derfor udviklede de et koncept i samarbejde med hjerneforskere, professorer og HR-direktører, der havde til formål at øge medarbejderens omsætning af nyerhvervet læring. 95% af deres forretning går på serviceudvikling (Bilag 1: 6-14).

Det andet interview er lavet med Simon Gad Andresen fra BarMa. BarMa er en online videns platform med et element af gamification, der formidler viden inden for turistbranchen. De arbejder med tre videns aspekter som er: ekspertviden, leverandør- og producentviden samt den virksomhedsspecifikke viden, som er viden, der er specifik for en given virksomhed og dermed ikke kan generaliseres til alle virksomheder i branchen. De stræber efter en helhedsoplevelse i deres produkter, med et twist af det skræddersyede til hver enkelt kunde (Bilag 2: 4-13).

Begge interviews er lavet ud fra samme interviewguide med 11 spørgsmål samt underspørgsmål. Begge interviews har en varighed af 25-30 min. Denne interviewguide havde til formål at fungere som rettesnor for begge interviews og tog udgangspunkt i den anvendte teori om talent- og kompetenceudvikling. Selvom begge interviews er funderet på samme interviewguide, er der under begge samtaler opstået yderligere spørgsmål alt afhængigt af, hvad den interviewede fortalte.

Spørgeskemaet er udarbejdet ud fra den anvendte teori, samt de to kvalitative interviews. Det er udsendt via en lukket Facebook gruppe for ansatte i Fjord Line, hvor der er 623 medlemmer. Dette for at distancere spørgeskemaet fra mit arbejde i HR. Det har resulteret i 21 besvarelser, hvilket er en lille andel af de 623 medlemmer, der er i gruppen. Det anses dog som repræsentativt for dette case-studie grundet situationen i Fjord Line på nuværende tidspunkt. Spørgeskemaet indleder med et åbent spørgsmål, hvorefter der følger tre semilukkede spørgsmål med svarmuligheder samt fire lukkede spørgsmål, hvor der besvares på en skala fra 1-10, hvor 1 er slet ikke og 10 er i høj grad. De tre semilukkede spørgsmål indeholder alle en mulighed for at angive et andet svar end de muligheder der er listet. Dette er gjort for at åbne og gøre plads til et nuanceret billede. Spørgeskemaet afsluttes med et åbent svar, hvor der er mulighed for at komme med uddybende kommentarer, ligeledes for at åbne

for et nuanceret billede. Alle spørgsmål undtagen det sidste har været påkrævet. Efter spørgeskemaet er sendt ud har der været behov for at stille yderligere spørgsmål, men grundet situationen i virksomheden, har jeg valgt ikke at udsende et nyt spørgeskema, hvilket derfor må fremstå som en mangel i projektet.

Ydermere tager en del af det empiriske grundlag udgangspunkt i observationer. Da jeg til daglig arbejder på HR-kontoret og sidder med en masse dagligdagsopgaver og er en del af de problemer og udfordringer, der er i sådan en afdeling, har jeg en del viden med mig fra denne dagligdag, som i dette projekt kommer til udtryk via observationer.

#### **2.2.4 COLLECT**

Det er i denne fase, der beskrives, hvordan empiri og teori anvendes sammen. Genstandsfeltet for dette projekt, er som tidligere nævnt medarbejderudvikling. Denne karakteristik bygger på et tidligere udarbejdet litteraturreview af meningsfuld kompetenceudvikling, samt teori om talentudvikling og Personal Development Plan. Det teoretiske grundlag uddybes i kapitel 3. Den anvendte teori har dannet grundlag for den empiri, der er indsamlet i form af kvalitative interviews samt et kvantitativt spørgeskema. Yins metode for at arbejde med casestudier er som nævnt iterativ, idet man ofte arbejder frem og tilbage mellem de forskellige faser. I dette projekt har der været nogle barrierer i form af massefyringer der har begrænset muligheden for at arbejde på denne måde. I dette projekt er begge interviews samt spørgeskema udarbejdet inden arbejdet med analysen gik i gang. Det var dog hensigten inden processen, at det kvantitative spørgeskema skulle udarbejdes i takt med at analysen blev udarbejdet, netop for at sikre, at relevante refleksioner kom med i udarbejdelsen af spørgeskemaet, samt sikre at der blev stillet de nødvendige spørgsmål.

Grundet beskeden om massefyringer pga. Covid-19 så jeg mig nødsaget til at udarbejde spørgeskemaet før denne besked blev sendt ud i virksomheden, hvorfor den har sine mangler ift. de refleksioner som der netop er opstået i arbejdet med analysen. Under normale omstændigheder ville jeg i et sådan tilfælde have udsendt et supplerende spørgeskema, eller i bedste fald, have ventet med at udsende spørgeskemaet til det var mere fyldestgørende ift. de spørgsmål jeg ønsker svar på. Til trods for dette er det min overbevisning og min erfaring, at denne proces er endeløs, da man som regel altid kan finde et spørgsmål mere at stille og ønske svar på. Derfor valgte jeg, af respekt for virksomheden, ikke at udsende supplerende spørgsmål, men at arbejde ud fra det, der var tilgængeligt og som jeg i anser for validt ift. projektet.

### 3.0 TALENT MANAGEMENT

*I dette kapitel redegøres der for begrebet Talent Management, herunder begrebet talentudvikling samt definitionen på talent. Der redegøres for forskellige perspektiver og tilgange til at arbejde med talentudvikling samt metoder og værktøjer til dette. Sidst i kapitlet vil der være en redegørelse af begrebet meningsfuld kompetenceudvikling.*

Talent Management optræder første gang i litteraturen i slutningen af 1990'erne og blev introduceret af McKinsey & Company<sup>3</sup>. De påpegede en problemstilling virksomheder oplever som mangel på talenter, der bidrager til en konkurrencemæssig fordel på markedet (Anlesinya & Amponsah-Tawiah, 2020). Interessen for Talent Management er sidenhen steget og afspejler virksomhedernes forståelse for den strategiske betydning de menneskelige ressourcer har for virksomheden. De menneskelige ressourcer anses ofte at være de vigtigste ressourcer en virksomhed har. Talent Management består af de aktiviteter der omhandler identificering, rekruttering, udvikling og fastholdelse af medarbejdere der qua deres kompetencer eller engagement udgør en konkurrencemæssig fordel for virksomheden. Dette gælder kompetencer eller engagement der er svære for andre virksomheder at imitere eller for virksomheden selv er svær at finde en substitut for (Iles, Chuai, & Preece, 2010) (Larsen, 2013, s. 13-14). Paul Iles mf. skriver således:

*"TM is said to be critical to organizational success, being able to give a competitive edge through the identification, development and redeployment of talented employees." (Iles, Chuai, & Preece, 2010, s. 179)*

Talent Management bliver dermed et vigtigt værktøj i forhold til at identificere, udvikle og reallokere de menneskelige ressourcer en virksomhed har. Talent Management sigter mod at øge medarbejderengagementet samt produktivitet og profit (Kabwe & Tripathi, 2019). Det overordnede formål med Talent Management er at øge virksomhedens præstation i form af øgede konkurrencefordele og øget profit (Thunnissen, 2016). En af de vigtigste og mest afgørende faktorer i arbejdet med Talent Management er, at strategien for at arbejde med Talent Management er i tråd med virksomhedens overordnede strategi, for dermed at kunne skabe en samlet retning og en stærk position på markedet (Bell, 2005). Succesfuldt Talent Management har stor strategisk betydning, da det kan bidrage til at differentiere virksomhedens kernekompetencer fra dens konkurrenter. Studier viser ligeledes, at det kan bidrage til at styrke og forlænge den psykologiske kontrakt der er mellem medarbejder og arbejdsgiver og derved øge loyaliteten og motivationen blandt medarbejderne samt nedbringe udskiftningen i

---

<sup>3</sup> Et amerikansk management konsulentfirma.

personalet. Andre undersøgelser viser ligeledes at succesfuldt Talent Management kan øge medarbejderengagementet (Prinsloo, 2012) (Zyl, Mathafena, & Ras, 2017). Et øget medarbejderengagement bidrager til øget motivation og skaber en øget drivkraft mod udvikling af kompetencer (Sørensen, 8. semester, 2020, s. 50).

For at kunne arbejde med Talent Management, må vi have en forståelse for, hvad begrebet talent er. Dette beskrives i Den Danske Ordbog som en særlig begavelse eller evne inden for et bestemt område, der enten er medfødt eller opøvet (Den Danske Ordbog, u.d.). I litteraturen er der stor variation i, hvordan forfattere definerer begrebet talent og der findes derfor i litteraturen en lang række definitioner på dette begreb. Talent defineres bl.a. som nøglemedarbejdere, excellente færdigheder samt medarbejdere med stort potentiale og stor værdi for virksomheden (Thunnissen, 2016). Denne definition er i tråd med Michael Williams' der definerer talentfulde medarbejdere således:

*"Regularly demonstrate exceptional ability and achievement either over a range of activities and situations, or within a specialized and narrow field of expertise; consistently indicate high competence in areas of activity that strongly suggest transferable, comparable ability in situations where they have yet to be tested and proved to be highly effective."* (Williams, 2000, s. 35)

Malcom Gladwell beskriver talent som værende lig 10 år eller 10.000 timer af tid investeret i et bestemt emne eller område (Garavan, Carbery, & Rock, 2012). Henrik Holt Larsen begrebet således:

*"[...] talent omfatter enhver form for strategisk forankret, efterspurgt eller nødvendig kompetence, som er svært opnåelig og ulige fordelt på organisationens medlemmer."* (Larsen, 2013, s. 28)

Talent er dermed en exceptionel kompetence ikke alle medarbejdere besidder og som er svær at tilægge sig, men modsat kompetence, der er styret af individets vurderinger, personlige holdninger og adfærdsmæssige tilgang til at mestre en viden eller egenskab, tager talent udgangspunkt i virksomhedens interesser og hvad der kommer virksomheden til gode. Garavan mf. beskriver talentudvikling som en investering i virksomhedens behov (Sørensen, 8. semester, 2020, s. 32) (Garavan, Carbery, & Rock, 2012).

Et vigtigt element i Talent Management er talentudvikling. Talentudvikling er de aktiviteter der søger at udvikle virksomheden mod at få talentfulde medarbejdere der kan bidrage til den overordnede virksomhedsstrategi. Cindy Wang-Cowham beskriver de fundamentale krav til virksomheders talentudvikling som en udvikling af:



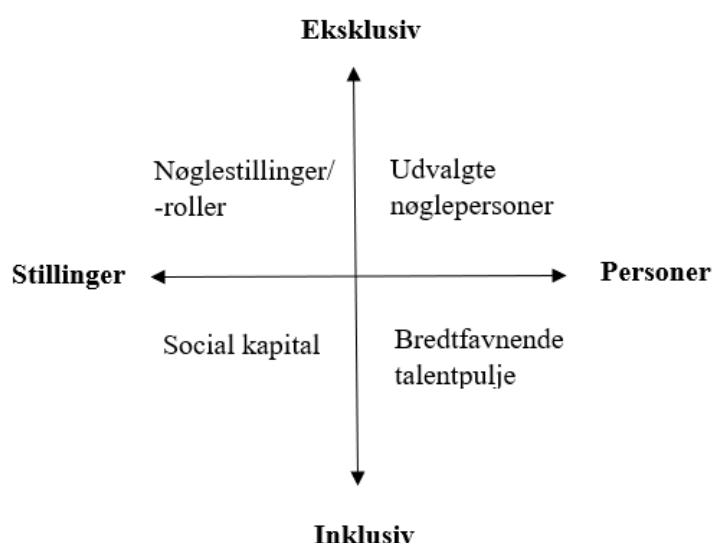
*”right talents in the right people, at the right time, in the right way, to ensure their pipeline has an abundant supply of management talents”* (Wang-Cowham, 2011, s. 392)

Talent Management er en balance mellem talentudvikling og ekstern rekruttering efter talenter, men forskning viser, at der er betydelige fordele ved en intern talentudvikling frem for ekstern talentsøgning. Dette skyldes både virksomhedens employer brand ift. at tiltrække talenter udefra, men også at virksomheden på den måde altid er forberedt, når medarbejdere i særlige sårbare stillinger forlader deres job (Garavan, Carbery, & Rock, 2012). I litteraturen optræder der en række tilgange og perspektiver inden for begrebet talentudvikling. Disse uddybes i afsnit 3.1 nedenfor.

### 3.1 PERSPEKTIVER OG TILGANGE TIL TALENTUDVIKLING

Foruden at definere hvad talent er, er det for virksomheden vigtigt at definere, hvilken tilgang virksomheden har til talentudvikling. Det gælder for virksomheden om at stille sig selv spørgsmålet, hvem skal talentudvikles? Det er dog essentielt, som før nævnt, at denne tilgang er i tråd med virksomhedens overordnede strategi. I litteraturen optræder to tilgange til talentudvikling. En eksklusiv og en inklusiv tilgang. I den eksklusive tilgang anses kun en begrænset andel af virksomhedens medarbejdere at have talent, hvor der i den inklusive tilgang anses at alle virksomhedens medarbejdere har talent. En anden diskussion, der fremtræder i litteraturen, handler om, hvorvidt man har et organisatorisk eller individuelt perspektiv (Iles, Chuai, & Preece, 2010). Iles mf. har opstillet en figur der viser de to tilgange og to perspektiver til talentudvikling jf. figur 3.1 nedenfor.

**Figur 3.1 – Tilgange til talentudvikling**



Kilde: Larsen, 2013, s. 33 baseret på Iles, 2010, s. 182

De to øverste tilgange i figur 3.1 er eksklusive tilgange, mens de to nederste er inklusive tilgange. De fire tilgange redegøres for nedenfor.

*Udvalgte nøglepersoner:* I denne tilgang er der fokus på en særligt udvalgt gruppe af virksomhedens nøglepersoner. I denne tilgang betragtes alle ikke ens og der fokuseres på de udvalgte nøglepersoners talentudvikling og, hvordan dette kan bidrage til at øge virksomhedens præstation. Det er i denne tilgang ikke muligt for alle medarbejdere at blive betragtet som talentfulde. Medarbejderne inddeles her i A, B og C-hold. A-holdet består af 10-20% af medarbejderne og er de udvalgte nøglepersoner med de strategiske talenter. B-holdet består af 70% af medarbejderne og er de medarbejdere der udfører et godt stykke arbejde, men ofte ikke har potentiale til mere. C-holdet består af de sidste 10-20% af medarbejderne og er de medarbejdere, der enten ikke hører til i virksomheden eller bør flyttes til en anden stilling, hvor de passer bedre ind. En måde, hvorpå man her segmenterer medarbejderne er via employee value propositions (EVP). EVP handler om at skabe en balance mellem medarbejderens jobtilfredshed og jobpræstation. Det er ligeledes et effektivt redskab i arbejdet med employer branding. Uden denne segmentering ville alle medarbejdere blive behandlet lige, hvilket fører til unødvendige omkostninger forbundet med Talent Management aktiviteter (Larsen, 2013, s. 34) (Iles, Chuai, & Preece, 2010) (Goswami, 2015).

*Nøglestillinger/ -roller:* Denne tilgang fokuserer i lige så høj grad som ovenstående tilgang, på en særligt udvalgt gruppe i virksomheden. Forskellen i denne tilgang er dog, at der her ikke fokuseres på særligt udvalgte medarbejdere, men særligt udvalgte stillinger. Her identificeres de strategisk vigtige stillinger, der er i virksomheden, hvilket er de stillinger, hvor manglen herpå rammer virksomheden hårdest. Ligesom i ovenstående tilgang inddeles medarbejderne i A, B og C-hold og disse strategisk vigtige stillinger skal besættes af A-holdet, mens øvrige stillinger besættes af B-holdet. C-holdet bør man også i denne tilgang forsøge at skille sig af med. Her er det dog kun de medarbejdere, i strategisk vigtige stillinger, der kan kaldes for A-medarbejdere eller talentfulde medarbejdere. Medarbejdere der i forrige tilgang anses som en del af A-holdet, vil i denne tilgang ikke anses som dette, medmindre de har en strategisk vigtig stilling. Grundet store økonomiske udgifter til Talent Management aktiviteter, kan alle stillinger ikke besættes med et A-hold og der er derfor behov for et B-hold til at udfylde stillinger, der ikke er strategisk vigtige for virksomheden (Larsen, 2013, s. 34-35) (Iles, Chuai, & Preece, 2010).

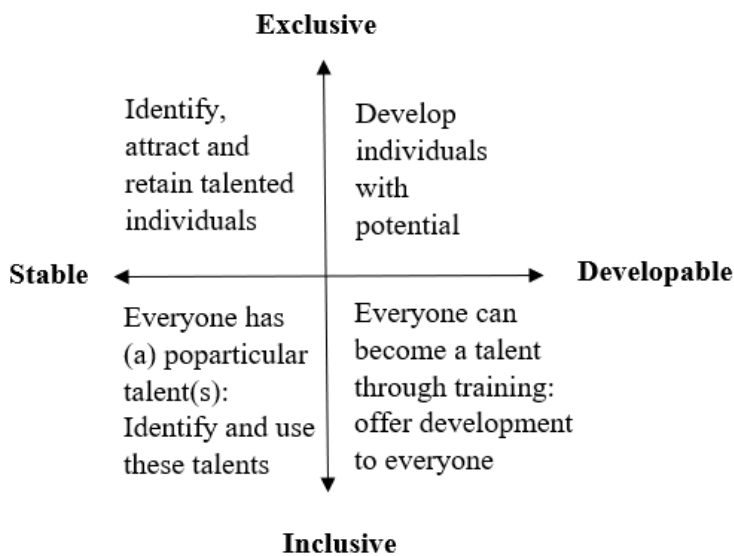
*Bredtfavnende talentpulje:* Denne tilgang fokuserer mere på, at alle medarbejdere i virksomheden har et talent, der blot skal identificeres og udvikles. Denne tilgang er kompleks og ressourcekrævende, idet virksomheden for hver enkelt medarbejder skal identificere, udvikle og anvende medarbejderens

talent. Her fokuseres der på, at alle medarbejdere spiller en rolle og kan bidrage og præstere. Den største udfordring i denne tilgang er at hjælpe alle medarbejdere med at finde og udvikle deres talent og transformere denne udvikling til en vedvarende præstation for virksomheden. Denne tilgang anvendes meget sjældent i virksomheder, da den er ressourcetung. Der er dog flere, der argumenterer for, at denne tilgang inspirerer til, at alle medarbejdere bør have muligheden for at kunne udvikle sine talenter. Dermed sagt, at virksomheder ikke nødvendigvis skal udvikle alle medarbejdere, men blot give alle medarbejdere muligheden (Larsen, 2013, s. 35) (Iles, Chuai, & Preece, 2010).

*Social kapital:* I denne tilgang fokuseres der på potentiale og dynamik i organisatoriske processer såsom: kultur, ledelse, team, netværk og arbejdsdeling. Denne tilgang fokuserer på den synergi, der opstår mellem mennesker og dermed de talenter og potentialer, der opstår i synergien. I denne tilgang handler det om at udvikle processerne frem for det enkelte individ. Hvorimod der i de øvrige tilgange fokuseres på at udvikle enkelt individers talenter, fokuseres der i denne tilgang på at udvikle hele teams eller ledergrupper. Der fokuseres på de kulturelle processer, for at sikre eksterne talenters præstation, når de indtræder i virksomheden (Larsen, 2013, s. 35) (Iles, Chuai, & Preece, 2010).

En tredje dimension til figuren er diskussionen om, hvorvidt talent er stabilt eller med potentiale til udvikling. I det perspektiv, hvor talent anses at være stabilt, er der fokus på at identificere og udvælge nødvendige talenter; mens der i det andet perspektiv, hvor talent anses som udviklingsbar, er fokus på at tilegne og udvikle færdigheder og kompetencer (Meyers & Woerkm, 2014). Til denne diskussion kan tilføjes skellet mellem tekniske og generiske kompetencer. De tekniske kompetencer er de jobspecifikke kompetencer, som ofte kan tilegnes på et kursus. De generiske kompetencer er de menneskelige kvaliteter hvert enkelt individ besidder, som er vigtige på en arbejdsplads. Dette er kompetencer såsom problemløsning, kommunikative og teambaserede færdigheder, personlige værdier, kreativitet, mm. Disse kompetencer er vigtige i karrieresammenhænge, men er også kontekstbaserede og afhænger af det enkelte individ, hvilket gør det vanskeligere at udvikle, i forhold til de tekniske kompetencer (Garavan, Carbery, & Rock, 2012) (Johnson, Huang, & Doyle, 2019). Dem, der anser talent for at være viden, færdigheder og evner i form af tekniske kompetencer, er mere tilbøjelige til at mene at talent kan udvikles; mens dem, der anser talent for at være personlige karakteristika, motivation og kognitive færdigheder i form af generiske kompetencer, er mere tilbøjelige til at mene, at talent er stabilt (Meyers & Woerkm, 2014). Denne dimension sammenholdt med den eksklusive/inklusive tilgang er af Meyer mf. opstillet i en lignende figur jf. figur 3.2 nedenfor.

**Figur 3.2 – Stabil eller udviklingsbart talent**



Kilde: Meyers & Woerkom, 2014, s. 194

Denne figur er en forlængelse af figur 3.1, idet de er sammenfaldende på mange punkter. Denne figur bidrager dog, som nævnt, med en talentdimension af stabil eller udviklingsbar.

*Exclusive/stable:* Dette perspektiv bygger på en definition af talent, der lyder således: ”a natural ability to be good at something, especially without being taught.” (Meyers & Woerkom, 2014, s. 194). Ligesom i Iles model består virksomheden her af A-medarbejdere og B-medarbejdere. A-medarbejdere anses at være medarbejdere, der har en bestemt kombination af motivation, intelligens og personlighed. Her anser man medarbejdere for enten at have talent eller ej. Virksomheder, der har flere talentfulde medarbejdere end konkurrenterne, har derfor naturligt en større konkurrencemæssig fordel. Dog giver det den ledelsesmæssige udfordring at lede medarbejdere, der ikke anses for at være talentfulde (Meyers & Woerkom, 2014).

*Exclusive/developable:* Dette perspektiv bygger på et citat af Mihaly Csikszentmihalyi<sup>4</sup> der lyder: ”talent is not an all-or-nothing gift but a potential that needs to be cultivated to bear fruit” (Meyers & Woerkom, 2014, s. 195-196). Her anses medarbejdere at have potentiale til at blive talentfulde. Dette potentiale er kun brugbart, hvis det udvikles. Dog anses talent her stadig for at høre til blandt de få i virksomheden frem for de mange. Talent anses at være et skjult potentiale, der kan medføre store præstationer, hvis det bringes frem (Meyers & Woerkom, 2014).

<sup>4</sup> Ungarsk psykologiprofessor

*Inclusive/stable:* Dette perspektiv fokuserer ligesom Iles model på, at alle medarbejdere har et talent. I dette perspektiv sættes begrebet talent ikke i kasser og her anses bl.a. evnen til at få folk til at grine og evnen til at være taknemmelig også for at være et talent, hvorfor de også anses at være stabile. Denne tilgang til talent skaber øget motivation og trivsel blandt medarbejderne og på sigt også øget præstation. Dog skaber den udfordringer med at tiltrække og fastholde de medarbejdere med sjældne færdigheder og talenter (Meyers & Woerkom, 2014).

*Inclusive/developable:* Dette perspektiv bygger på en antagelse om, at alle medarbejdere har evnen til at tilpasse sig, vokse og udvikle sig. Ligeledes bygger det på en antagelse om, at alle medarbejdere har behov for at udvikle sig. Dette understøttes af tidligere undersøgelser, der beskriver vigtigheden af at have et job med mulighed for udvikling og mening. Alle medarbejdere har her potentiale til at blive talentfulde inden for et bestemt område afhængigt af den enkelte medarbejders styrker og svagheder. Denne tilgang bidrager til et mindset i virksomheden, der bygger på læring, udvikling og præstation i form af en positiv pygmalioneffekt, hvor de relevante talenter skabes indefra og ud. Denne tilgang til talent er ressourcetung og er derfor svær at anvende i virksomheder med stramme budgetter til talentudvikling (Sørensen, 8. semester, 2020, s. 49) (Meyers & Woerkom, 2014).

Formålet med figur 3.1 og 3.2 er at vise forskellige tilgange til arbejdet med talentudvikling. Der er ikke én tilgang, der er den rette og det afhænger af den kontekst virksomheden befinder sig i. Det gælder for virksomheden om at have en tilgang, der hverken fjerner betydningen af talentbegrebet, ved at gøre alle til talenter og samtidig ikke bliver for snæver til, at virksomheden kan opnå en strategisk vigtig og konkurrencedygtig position på markedet (Larsen, 2013, s. 37). Den valgte tilgang bør afspejle virksomhedens overordnede strategi. Det er ligeledes vigtigt, at den eller de medarbejdere der skal igennem et talentudviklingsforløb, kender til denne strategi samt, at vedkommende har overskuddet til et sådant forløb, så det fremmer præstationen i stedet for at overbelaste medarbejderen. I denne forbindelse er det vigtigt med realistiske mål, der senere kan evalueres. Talentudvikling beskrives også som en læringsproces og for at en læringsproces bliver god og skaber gode resultater, er det essentielt, at den giver mening for de medarbejdere, der står overfor læringsprocessen (Janfelt, 2015) (Sørensen, 8. semester, 2020, s. 49). Ifølge Illeris er det vigtigt med en drivkraft, der trækker eller skubber medarbejderen mod den ønskede udvikling. Denne drivkraft kan bl.a. være motivation, interesse, lyst eller tvang (Illeris, 2015, s. 43-49).

### 3.1.1 DEN HYBRIDE TILGANG TIL TALENTUDVIKLING

I nyere tid er der dukket en hybrid tilgang til talentudvikling frem. Denne tilgang bygger bro mellem den eksklusive og den inklusive tilgang, ved at adressere de etiske udfordringer, der ligger i den eksklusive tilgang. Anlesinya mf. argumenterer for, at den eksklusive tilgang kun omfatter 20% af medarbejderne og dermed efterlader 80% uden for talentudviklingssystemet. Dette udelukker en stor del af medarbejderne fra at kunne udvikle sig og frembringe skjulte potentialer, hvilket medfører dårligere præstationer. Derfor foreslår de en inklusiv tilgang, hvor der er plads til at alle virksomhedens medarbejdere kan identificere og udvikle skjulte talenter til gavn for både medarbejder og virksomhed. Dette kan være i form af differentierede praksisser overfor forskellige grupper af medarbejdere i virksomheden. Denne tilgang går ind under det, som Anlesinya mf. beskriver som ansvarlig Talent Management. Forskning viser at denne tilgang til talentudvikling bidrager til forbedret arbejdsindsats, øget medarbejdermotivation samt øget velvære både for den enkelte medarbejder og hele organisationen. Øget organisatorisk velvære defineres som: stærk konkurrenceevne og finansielle resultater, social legitimitet samt et attraktivt omdømme og talentbevaring, innovation og læring (Meyers & Woerkm, 2014) (Anlesinya & Amponsah-Tawiah, 2020) (Garavan, Carbery, & Rock, 2012).

Ifølge Anlesinya mf. er ansvarlig Talent Management vejen frem for nutidens virksomheder. Dette skyldes en øget global interesse i etik og bæredygtighed. Denne interesse er så fremtrædende af virksomheder vil have svært ved at se bort fra den og samtidig få succes med talentudvikling, da medarbejdere der bliver ekskluderet, vil føle sig respektløst og uretfærdigt behandlet (Anlesinya & Amponsah-Tawiah, 2020). De definerer ansvarligt Talent Management således:

*”TM practices and strategies that emphasise an organisation’s responsibility to identify, develop, and nurture the unique and diverse talents of all workers by expanding access to available talent development opportunities, by fairly managing their weaknesses and by recognizing their contributions while giving them equal opportunities to flourish as valued employees to ensure their commitment to the organization so as to achieve mutual sustainable outcomes for employees and their organization”* (Anlesinya & Amponsah-Tawiah, 2020, s. 284)

Denne definition bygger på den etik og retfærdighed der bør være udgangspunkt for talentudvikling i virksomheder. Denne tilgang er funderet på tre principper: inklusion, virksomhedsansvar og rimelighed samt lige beskæftigelsesmuligheder. Inklusion skal ses som et todelt system. På den ene side udvikler og investerer virksomheden i de mest talentfulde medarbejdere samtidig med, at den udvikler

sine øvrige medarbejdere. På den anden side hjælper virksomheden, hver enkelt medarbejder med at finde sine styrker og svagheder, med det formål at de udvikler sig og præstere bedre.

Virksomhedsansvar handler om virksomhedens CSR-profil, da denne kan have indvirkning på, hvorvidt medarbejdere ønsker at være i virksomheden eller ej. Med en stærk CSR-profil kan det være med til at tiltrække talenter samt fastholde dem i virksomheden. Dette skyldes dels den store interesse, der er omkring etik, bæredygtighed og social retfærdighed og dels, at mennesker identificerer sig med den virksomhed, de arbejder i. Kan de ikke se sig selv i virksomhedens identitet, kan der opstå identitetstvetydighed, hvilket kan føre til, at medarbejdere vælger at søge et andet sted hen (Anlesinya & Amponsah-Tawiah, 2020) (Sørensen, 8. semester, 2020, s. 19-20).

Rimelighed og lige beskæftigelsesmuligheder handler om at alle medarbejder har samme adgang til udviklingsaktiviteter. Alle medarbejdere skal have samme mulighed for at udvikle deres karriere, hvilket kræver virksomhedens støtte samt, at de bidrager til at medarbejderne har muligheden for at udvikle sig. Virksomheder, der lever op til princippet om rimelighed og lige beskæftigelsesmuligheder, vil som nævnt skabe øget medarbejdervelvære. Medarbejdervelvære består af tre typer af velvære. Disse er psykologisk velvære, fysisk velvære og socialt velvære. Psykologisk velvære kan være arbejdsengagement og livstilfredshed, fysisk velvære kan handle om udbrændthed eller fravær og socialt velvære kan være den opfattede retfærdighed. Øget medarbejdervelvære vil føre til øget organisatorisk velvære (Anlesinya & Amponsah-Tawiah, 2020).

### **3.2 ET VÆRKTØJ TIL TALENTUDVIKLING**

Som nævnt tidligere står virksomheder i dag over for en række udfordringer, der gør, at de hele tiden skal være opmærksomme på, at deres medarbejder udvikler sig og bliver talentfulde for virksomheden, så de dermed står i en konkurrencemæssig stærk position på markedet. I dag er en af de få konkurrencemæssige fordele, som virksomheder har at være i stand til at udvikle sig og lære hurtigere end deres konkurrenter. Den menneskelige ressource kan ikke kontrolleres af virksomheder. Medarbejdere kan frit skifte arbejdsplads og tage deres viden med, hvorfor det for virksomheder er vigtigt at udvikle deres medarbejdere og samtidig øge deres motivation for ikke at skifte arbejdsplads. Det rette læringsmiljø i virksomheden er derfor heller ikke længere nice-to-have, men need-to-have (Lejeune, Mercuri, Beusaert, & Raemdonck, 2016) (Greenan, 2016).

Talentudvikling blev tidligere beskrevet som en strategisk forankret, efterspurgt eller nødvendigt kompetence, hvorfor det giver mening af drage paralleller mellem talentudvikling og kompetenceudvikling. Kompetenceudvikling består som regel af en lang række aktiviteter. Forskning viser, at intern

træning har større indvirkning end ekstern træning. Intern træning kan bl.a. bestå af jobrotation, aktionsbaseret læring, gamification, mentorordninger mm. Før man kan gå i gang med udviklingsaktiviteter, er det nødvendigt at identificere de talenter og kompetencer, der skal udvikles. Forskning peger på dette som en cyklisk proces med at identificere, hvilke kompetencer der skal udvikles, udviklingen samt evalueringen af de udviklede kompetencer og de præstationer og resultater de bibringer. Det er et fælles ansvar mellem virksomhed og medarbejder. Det er virksomhedens ansvar at muliggøre talent- og kompetenceudvikling; mens det er medarbejderens ansvar at deltage aktivt og tilegne sig de nødvendige talenter og kompetencer. Forskning viser at færre udviklingsaktiviteter påvirker medarbejderes selveffektivitet. Det er vigtigt at udviklingsaktiviteter er specifikke frem for generelle. Et eksempel kan være IT-færdigheder. Den generelle udlægning er, at en medarbejder skal udvikle sine IT-færdigheder. Her er det bedre at gøre dette specifikt og identificere præcis, hvilke IT-færdigheder, der er nødvendige at udvikle (Improving performance appraisal - The value of personal development plans, 2017) (Sørensen, 8. semester, 2020, s. 35-40, 43).

Et vigtigt værktøj til læring er samtalen. Samtalen bidrager til refleksion og eftertænkning og skaber dermed læring hos individet. Det essentielle i at lære gennem samtale er, at samtalerne er overvejende gode frem for dårlige. Gode samtaler kræver gode og trygge omgivelser, hvor der både bliver lyttet, men samtidig er plads til at man kan udtrykke din mening (Larsen & Svabo, 2002, s. 300-301). Som tidligere nævnt er PDP et af de værktøjer der har vist sig at have en positiv effekt på medarbejderes læring og udvikling. Dog mener nogle forskere, at der er en risiko for, at det aldrig bliver mere end en plan med gode intentioner. Idet en PDP er personlig og udviklet af medarbejderen selv, er der risiko for, at medarbejderne bevæger sig væk fra virksomhedens strategier (Greenan, 2016). Denne uddybes i afsnit 3.2.1.

### **3.2.1 PERSONAL DEVELOPMENT PLAN**

PDP er et læringsværktøj, der består af en række samtaler mellem medarbejder og leder. Der er en udviklingssamtale, en opfølgningssamtale og en præstationsvurderingssamtale. PDP er et alternativ til de årlige vurderinger. Dette læringsværktøj giver medarbejder og leder et overblik over, hvilke kompetencer medarbejderen før har arbejdet med og, hvilke han eller hun planlægger at arbejde med i fremtiden. En PDP er udviklet af medarbejderen selv og har til formål at skabe refleksion hos medarbejderen gennem samtaler med leder eller evt. en coach eller mentor. Ydermere fungerer en PDP som et værktøj, der kan anvendes som guide, til at planlægge et individuelt udviklingsforløb. Som nævnt er det vigtigt at udviklingsaktiviteter er specifikke, hvilket også gør sig gældende for en PDP.



Den må ligeledes være specifik frem for generel. Er den ikke det, kan det resultere i, at medarbejderen ikke forstår hensigten med planen og dermed ikke udvikler sig. Det er ikke ualmindeligt at ledere benytter sig af de samme aktiviteter og samme deadlines for alle medarbejdere dog er PDP'er mere succesfulde, hvis de er individuelle. Det kan være en hjælp for både leder og medarbejder, at disse planer skrives ned, så de kan fungere som en guide. Nogle forskere mener dog, at det er nok at et udviklingsmål bliver en del af medarbejderens underbevidsthed (Beusaert, Segers, & Gijsselaers, 2011 (A)) (Improving performance appraisal - The value of personal development plans, 2017) (Greenan, 2016).

En PDP kræver en række omgivende betingelser for at være succesfuld. Det er nødvendigt at dette læringsværktøj indføres i et læringsmiljø, hvor det er altafgørende for en medarbejders udvikling, at der er en leder eller supervisor, der er motiverende og kan komme med konstruktiv feedback. Forskning viser, at hvis leder eller supervisor fremtræder motiverende overfor medarbejderen, og medarbejderen anerkender PDP'en som et læringsværktøj, så er der større sandsynlighed for, at medarbejderne har en positiv tilgang til talent- og kompetenceudvikling og dermed forbedrer deres præstationer (Beusaert, Segers, & Gijsselaers, 2011 (A)) (Beusaert, Segers, & Gijsselaers, 2011 (B)) .

Medarbejdere har behov for at få support der ikke er kontrollerende, så de på eget initiativ kan udvikle sig. Denne support kan også komme fra en mentor eller en coach; men undersøgelser viser at det oftest er en leder eller supervisor med tæt kontakt til medarbejderne, der bibringer dette til medarbejderen. Øvrige undersøgelser viser, at en PDP har større effekt, hvis leder eller supervisor bidrager med klare mål, guidelines samt rammerne for processen. Feedback skal bestå af konstruktive forslag til forbedringer samt fokusere på medarbejderens mål og opgaver. Det er essentielt, at der fokuseres på medarbejderens læring og udvikling frem for medarbejderen som person samt sammenligning med medarbejderens kollegaer. Dette kan medføre et fald i motivation og selveffektivitet, hvilket er direkte forbundet med medarbejderens lyst og engagement til udviklingsaktiviteter. Ved at feedback fokuserer på medarbejderens mål og opgaver og medarbejderen dermed forstår sammenhængen mellem de to, bliver feedback'en meningsfuld for medarbejderen. Hvis ikke medarbejderen opfatter feedback'en som meningsfuld, kan det være til hindring for udviklingen og skabe usikkerhed og forståelsesproblemer, hvilket påvirker motivationen. Undersøgelser viser at korrigerende negativ feedback i mindre grad bliver fulgt end positiv feedback. Ligeledes viser forskning at positiv feedback påvirker medarbejderens selveffektivitet samt medarbejderens aktive deltagelse i udviklingsaktiviteter (Eisele, Grohnert, Beusaert, & Segers, 2013) (Beusaert, Segers, & Gijsselaers, 2011 (B)) (Maurer, 2001).

PDP er et værktøj, der bidrager til en proces, hvor medarbejdere selv tager styring over deres udvikling. Ifølge teorien er det essentielt, at mål er både udfordrende, specifikke samt opnåelige. Den bygger bl.a. på målsætningsteorien samt en tankegang om, at ved udfordrende eller svære opgaver er det eneste logiske at forsøge indtil målet er nået eller til, at der er taget beslutning om at ændre eller opgive målet. En PDP består af en række delmål, der er nødvendige for at nå det endelige mål. Det handler om at udvælge de rette formelle og uformelle udviklingsaktiviteter, der er i tråd med det mål den enkelte medarbejder har for sin udvikling. Målsætningsteorien fastslår to kognitive adfærdsmønstre, som er tilstedeværende. Disse er intention og værdi. Intention er den adfærd, der vises forud for en opgave og beskriver den menneskelige handling. Værdi er medarbejderens forpligtelse over for opgaven eller målet. Forskning viser at en følelse af at være kompetent og i kontrol er nødvendig for at øge motivationen. Mangel på feedback kan derimod bidrage til en følelse af angst og give upræcise selvevalueringer (Greenan, 2016) (Lejeune, Beausaert, & Raemdonck, The impact on employees' job performance of exercising self-directed learning within personal development plan practice, 2018).

Forskning viser at medarbejdere med høj selveffektivitet sætter svære mål for sig selv og er meget engagerede omkring arbejdsopgaven. Ydermere viser forskning, at medarbejdere, der tager ejerskab over deres egen læring og sætter svære og specifikke mål for sig selv, udkonkurrerer de medarbejdere der ikke gør. Undersøgelser viser, at præstation afhænger af motivation og evne samt at mål opnås så længe medarbejderen er engageret. Hvis der er mangel på evne til at opnå et mål, kan det medføre en reduktion i selveffektiviteten. Motivation afhænger af selveffektivitet. Medarbejdere, der har en lav selveffektivitet, har tendens til at nøjes med gennemsnitlige resultater og løsninger, hvilket betyder en lav grad af udvikling og læring, hvilket har betydning for virksomhedens præstation (Lejeune, Beausaert, & Raemdonck, The impact on employees' job performance of exercising self-directed learning within personal development plan practice, 2018) (Greenan, 2016) (Sørensen, 8. semester, 2020, s. 56).

### **3.3 KRITIK AF ANVENDT TEORI**

Talentudvikling anses ofte for at være for ekskluderende i forhold til det samfund, vi har i dag. Der er brug for, at det bliver mere åbent og inkluderende. Lene Tanggaard, der er professor ved Aalborg Universitet og underviser i Talent Management, ønsker at fjerne fokus fra den traditionelle talentudvikling og trække den i retning af teams- og miljøudvikling (Richter, 2016). Tanggaard udtaler:

*”Vores fokus på den stærke eners talent viser sig i de fleste tilfælde ikke at virke, fordi langt de fleste har brug for netværk og partnerskaber også med nogen uden det samme talent.” (Richter, 2016)*

Vi skal væk fra en tankegang om, at vi ved, hvad talent er, når vi ser det, for på den måde skaber vi mere af det samme. Vi skal derimod bevæge os hen imod, at talentudvikling bliver håndværksbaseret og tager udgangspunkt i konkret arbejde. På denne måde får vi gjort op med, hvem der bliver udpeget som talenter og får dermed også de medarbejdere med, som ikke nødvendigvis ser sig selv som talenter, men som er rigtig gode til det, de gør. Tanggaard mener ligeledes at talentudvikling er blevet en fastholdelsesstrategi for virksomheder, hvilken hun ikke mener er det samme som talentudvikling. Vi skal have diversitet frem for stereotyper, da det er det, der er brug for i nutidens disruptive virkelighed. Talentudviklingsprogrammer har det med at tilgodese bestemte typer, men det efterlader os kun med flere af samme slags. Vi kan ikke nøjes med A-hold, der er behov for forskellighed for at kunne løse opgaver. Det er ifølge Tanggaard ikke afgørende, om man som medarbejder kommer med i et talentprogram for at blive talentfuld, det der betyder noget er, om man presser sig selv og sin medarbejder til et punkt, der rækker udover det punkt, hvor medarbejderen befinder sig i det givne øjeblik (IDA, 2017) (Richter, 2016) (Santesson, 2018).

### **3.4 MENINGSFULD KOMPETENCEUDVIKLING**

Som tidligere nævnt bygger dette projekt på et tidligere udarbejdet litteraturreview af meningsfuld kompetenceudvikling. Dette litteraturreview var en gennemgang af den allerede eksisterende litteratur omkring kompetenceudvikling og meningsskabelse. Litteraturreviewet havde til hensigt at undersøge, hvad der påvirker muligheden for at skabe meningsfuld kompetenceudvikling. Projektet viste at der er en række faktorer, der påvirker dette og en af de helt centrale faktorer er, at der skal skabes mening og forståelse for de kompetencer, der skal udvikles både for medarbejder og virksomhed. Projektet viste ligeledes, at et udviklingsforløb inddeles i en før-, under- og efter-fase og påvirkes af forskellige faktorer i de tre faser (Sørensen, 8. semester, 2020, s. 55).

I før-fasen er det vigtigt, at både virksomhed og medarbejder forstår, hvilke kompetencer der skal udvikles og hvorfor de skal udvikles. Derudover er det essentielt med en drivkraft, der kan drive medarbejderen gennem et udviklingsforløb. Som nævnt tidligere kan denne drivkraft bl.a. være motivation, interesse, lyst eller tvang. Uden forståelse for, hvorfor og hvilke kompetencer, der skal udvikles samt mangel på en drivkraft kan gøre det svært for medarbejderen at gennemføre et udviklingsforløb succesfuldt. Motivation, identitet og værdier er en række dybereliggende kompetencer,

som er svære at udvikle og kræver udvikling gennem kontinuerlige sociale processer. Motivation påvirkes af engagement, som påvirkes af medarbejderens følelse af involvering, tillid og ansvar. Øget engagement bidrager til øget lyst til at udvikle sig. En anden faktor, der påvirker før-fasen, er medarbejderens følelsesbaserede erindringer omkring et udviklingsforløb. Disse kan have betydning for om forløbet bliver positivt eller negativt. Manglende ledelsesinvolvering i før-fasen er ofte grund til mislykkede udviklingsforløb og det er derfor vigtigt at ledere forstår at skabe mening hos de medarbejdere, der skal udvikles. Identitet, værdier og motivation er nogle af de kompetencer, der befinder sig på de dybereliggende niveauer og anses som svære at udvikle samt tillære sig. Disse skal læres og udvikles gennem socialiseringsprocesser, hvor medarbejderen spejler sig i andre medarbejders reaktioner og holdninger. Denne udvikling er kontinuerlig og sker over en periode, da der netop er tale om menneskers grundlæggende identitet og holdninger (Sørensen, 8. semester, 2020, s. 49-56).

Under udviklingsforløbet er det essentielt, at der er skabt mening og forståelse mellem teori og praksis. Det gælder om i denne fase at skabe de rette rammer for et givent udviklingsforløb. Dette indebærer udviklingsaktiviteter såsom gamification, mentorordninger, jobrotation, kurser, sidemandsoplæring mm. Det er vigtigt, at der for de medarbejdere, der udvikles, skabes mening mellem de udviklingsaktiviteter de gennemgår og de praktiske rammer, de arbejder i til hverdag. Uden denne mening tilfører kompetenceudviklingen ikke meget værdi, hverken for medarbejder eller virksomhed. Mangel på motivation er ofte den faktor der gør, at en medarbejder gennemgår et mislykket udviklingsforløb. I denne fase påvirkes motivationen af følelserne frygt, vrede, angst og håb. Disse følelser påvirker ligeledes selveffektiviteten og selvtilliden og har derfor stor betydning for, hvordan en medarbejder kommer igennem et udviklingsforløb. Håb er den svageste af disse fire følelser og vil derfor ikke være dominerende, hvis en af de tre andre følelser optræder hos medarbejderen. Frygt og angst skaber usikkerhed hos medarbejderen, mens vrede kan skabe optimisme og lysten til at ændre fremtiden; men denne følelse er ofte præget af at pålægge skyld, hvilket ofte rammer ledere eller en evt. HR-afdeling, som på den måde mister troværdigheden over for medarbejderen. Håb skaber derimod motivation, glæde og opsøgende adfærd mod læring, hvorfor denne følelse er at foretrække frem for den tre andre. Meningsskabelse spiller her en central rolle i at holde de tre negative følelser nede så håb kan dominere udviklingsforløbet. Angst, frygt og vrede påvirker selveffektiviteten, hvilket betyder at medarbejdere i mindre grad er tilbøjelighed til at deltage i udviklingsaktiviteter (Sørensen, 8. semester, 2020, s. 52-56).

I efter-fasen er det vigtigt med feedback, støtte og opbakning fra både kollegaer, ledere og familie. Dette styrker den kontinuerlige udviklingsproces og påvirker medarbejderens selveffektivitet. Det er

ligeledes vigtigt, at medarbejderen deltager aktivt i et udviklingsforløb. Feedback, støtte og opbakning påvirker medarbejderens selveffektivitet og bidrager til en social proces mellem medarbejder og omverden. Dette bidrager til en øget værdi både for medarbejder og virksomhed. Disse faktorer i både før- under- og efter-fasen af et udviklingsforløb er alle essentielle at have for øje, når man påtænker et udviklingsforløb. Det gælder om at se helheden og ikke kun fokusere på selve kurset eller træningsdelen (Sørensen, 8. semester, 2020, s. 53-56).

## 4.0 TALENT- OG KOMPETENCEUDVIKLING

*Dette kapitel er en analyse af talent- og kompetenceudviklingen i rejse- og turistbranchen. Kapitlet tager afsæt i den anvendte teori samt de empiriske undersøgelser og observationer. Kapitlet er inddelt i tre afsnit med underafsnit. Hver afsnit afsluttes med en delkonklusion.*

Rejse- og turistbranchen er sæsonpræget og er fuldt ud afhængig af den service, der leveres overfor kunder. Da rejse- og turistvirksomheder, som nævnt, er præget af stor udskiftning, er det her essentielt at vide, hvornår og hvordan man som virksomhed bør udvikle sine medarbejderes kompetencer for, at det bliver en succes. Det er for virksomheder i denne branche essentielt at investere i medarbejderne for at opretholde og sikre en god service. Det gælder om, at medarbejdere har netop de stillinger, der er den rette for hver enkelt for at de kan levere det bedste resultat. Branchen er kendt for at miste kvalificeret arbejdskraft, fordi de ikke er i stand til at investere, udvikle og lede denne arbejdskraft (Johnson, Huang, & Doyle, 2019). Alle respondenter fra surveyen er enige om, at talent- og kompetenceudvikling er relevant i denne branche, netop for at kunne yde den bedste service overfor sine gæster og kunder. Ud fra besvarelserne om vigtigheden af medarbejderudvikling i branchen svarer 50%, at det handler om at kunne give kunderne det bedste. Det bedste indebærer her, et højt niveau, god service, professionalisme, glade kunder mm (Bilag 3: 1:1). Hos både BST og BarMa oplever man ligeledes, at branchen er præget af stor udskiftning samt at det er en branche, hvor der er et hul i markedet ift. at udvikle sine medarbejdere, netop pga. den store udskiftning. Derfor arbejder de hver især med deres forskellige former for udviklingsaktiviteter til en branche, der ikke er uddannelsesmæssigt forkælede (Bilag 1: 142-145) (Bilag 2: 108-116). At branchen ikke er uddannelsesmæssigt forkælede kan forklares med de mange ufaglærte, der er i branchen, samt at det er en branche, der ikke er præget af de store uddannelsesbudgetter (Bilag 1: 146) (Bilag 2: 126). Simon fra BarMa udtaler:

*”Så der er bare en enorm videns bank i konsulenter som får lov at leve i alle mulige andre brancher som gør at der er et enormt kompetenceniveau og et højt vidensniveau, men som restaurationsbranchen misser ud på. [...] der er enormt meget ufaglært arbejdskraft som igen nyder enormt godt af at få tilgængeliggjort den her relevante specialiserede viden [...].” (Bilag 2: 122-127)*

Der er ligeledes flere medarbejdere i Fjord Line, der siger, at medarbejderudvikling er vigtig for at forstå de rejsendes behov, fordi de fleste medarbejdere i en sådan virksomhed, er virksomhedens ansigt ud ad til. Derfor er det i særdeleshed vigtigt i denne branche, da de netop lever af deres gæster og kunder og den service der leveres hertil (Bilag 3: 1:1). Ifølge Maura Sheena mf. er en af fordelene

ved medarbejderudvikling i rejse- og turistbranchen, at medarbejdere ofte ikke igennem længere tid ønsker at forblive i et lavt lønnet job, men i stedet engagerer sig i uddannelse og udvikling. Det vil ligeledes have stor betydning for disse virksomheders employer brand, så virksomheden har bedre forudsætninger for at skaffe kvalificeret arbejdskraft ved udskiftning, der som nævnt tidligere er stor i denne branche (Sheehan, Grant, & Garavan, 2018). Det betyder at medarbejdere i rejse- og turistbranchen ofte er mere engagerede og aktivt deltagende i udviklingsaktiviteter, hvilket er en vigtig del af et udviklingsforløb for at få de bedste resultater.

#### **4.1 DEN EKSKLUSIVE VS. DEN INKLUSIVE TILGANG**

Talent forbindes ofte med kritiske stillinger og nøglemedarbejdere og undersøgelser viser, at langt de fleste virksomheder har en eksklusiv tilgang til talentudvikling. Nogle forskere mener dog, at virksomheder i rejse- og turistbranchen bør have en inklusiv tilgang, hvor der er fokus på at udvikle alle medarbejders kompetencer. Modsat mener andre at en eksklusiv tilgang er den rette, grundet få midler til talent- og kompetenceudvikling (Johnson, Huang, & Doyle, 2019).

Ifølge Merete Bergman Smit skal man have en inklusiv tilgang, når der er tale om et begreb som servicetræning, da det ifølge hende handler om adfærdsændringer. I og med at det er menneskers adfærd, der skal ændres, så kræver det, at alle er med, da der ellers vil sidde nogle tilbage, som ikke bliver en del af denne grundlæggende ændring, og det ender ifølge hende ofte med, at ingen får omsat den nye viden til praksis. Det er hele virksomheden, hele gruppen eller hele teamet, der skal afsted sammen, da der er behov for at alle arbejder i samme retning og at alle kommer igennem den samme adfærdsændringsproces (Bilag 1: 37-51) Adfærd er, ligesom motivation og identitet, en af de kompetencer, der befinder sig på dybereliggende niveauer og kræver derfor en socialiseringsproces, hvilket ville have den største effekt, hvis hele teamets medarbejdere blev udviklet sammen. Ifølge surveyen er det det samme billede, der gør sig gældende i virksomheden. Her mener 90,5% at medarbejderudvikling er relevant for alle i virksomheden. Der er 0% der mener, at det kun er relevant for udvalgte nøglepersoner (Bilag 3: 1:2). En del af de adspurgte mener også at medarbejderudvikling er en teamindsats. Det er en teamindsats at levere god service overfor kunderne og dermed er det også en teamindsats at udvikle disse kompetencer (Bilag 3: 1:1). Dette stemmer overens med den kritik Tanggaard retter mod talentudvikling og udvikling af de stærkes evner. Medarbejderudvikling er en teamindsats og selvom, der er nogle nøglepersoner i virksomheden, så har de brug for et netværk omkring dem af kollegaer. Der kan her være tale om tilgangen social kapital, da den bygger på de synergier, der opstår mellem mennesker og fokus ligger på at udvikle i teams frem for blot at udvikle alle i hver sin retning.

Der er dermed bred enighed om, at i netop denne branche er der behov for, at man som virksomhed har en inklusive tilgang.

At der i tilgangen social kapital udvikles i teams og grupper, behøver ikke nødvendigvis at begrænse sig til afdelinger. Hos en virksomhed som Fjord Line, hvor man har flere skibe med mange ansatte på hver, kan det være svært at sørge for, at alle styrer i samme retning. Her må der tænkes i teams og grupper på tværs af afdelinger, så der skabes en synergi på tværs af hele organisationen. Dette kan f.eks. være booking-medarbejdere fra både Danmark og Norge der normalt ikke arbejder sammen; men som udfører de samme arbejdsopgaver eller receptionister fra de respektive skibe, der mikses. I foråret 2020 skulle Fjord Line have kørt et stort servicetræningskursus for 300 medarbejdere. Kurset skulle forløbe over fire dage, med fire forskellige hold og her var der stor fokus på, at få blandet medarbejderne på tværs af de forskellige afdelinger, så de udover servicetræningen kunne opleve andre kollegaer, der udfører samme arbejdsopgaver, dog på en anden måde end de selv gør. Dette kunne have bidraget til at skabe læring og refleksion hos de enkelte medarbejdere på tværs af afdelinger.

#### **4.1.1 LEADING FJORD LINE**

Hos Fjord Line har man udarbejdet sin egen interne lederuddannelse, kaldet Leading Fjord Line. Denne uddannelse samler hvert år en række forskellige afdelingsledere fra både land og sø. Uddannelsen består af gruppearbejde, coaching, personprofilering, personlige udviklingsplaner mm og skal give lederne de rette værktøjer til, hvordan de kan arbejde med sig selv og deres udvikling som leder. Denne uddannelse giver virksomhedens ledere mulighed for at mødes på kryds og tværs og diskutere nogle af de hverdagsproblemer, der er i de enkelte afdelinger, hvilket kan bidrage til at skabe forståelse for hinandens afdelinger samt måder at arbejde og løse problemer på (Sørensen, 9. semester, 2020, s. 50-51) (Observation). Samtalen er et vigtigt værktøj i læring, da den bidrager til at skabe refleksion og eftertænksomhed hos den medarbejder, der gennemgår et udviklingsforløb. Her kan det være en fordel at disse samtaler styres og afholdes med en person, der har de rette egenskaber til dette og de rette værktøjer såsom f.eks. en coach, der er uddannet til at kunne afholde disse læringsamtaler.

I Leading Fjord Line er der som nævnt fokus på den enkelte og dennes lærings- og udviklingsmål. Forløbet består af tre gange to dages seminar, med både eksterne og interne kursusmoduler. De interne kursusmoduler består bl.a. af sessioner omkring sygdom og sygdomsopfølgning, løn- og ansættelsesforhold for alle medarbejdere mm. Disse kursusmoduler afholdes af de relevante interne medarbejdere, som sidder med disse opgaver til daglig. Bl.a. er det juristen fra HR der fortæller om løn- og



ansættelsesvilkår, mens det er den HR-medarbejder som håndterer sygdom og sygeopdateringer på alle medarbejdere, der fortæller om disse procedurer og hvorfor det er vigtigt. På denne måde får virksomheden inkorporeret de procedurer, der er i virksomheden og skaber kendskab overfor lederne til nogle arbejdsgange og procedurer, som de ikke arbejder med til daglig; men som påvirker deres daglige arbejdsgange. Det er lederne, der står for sygeopdateringer og sygesamtaler med medarbejderne, men det er HRs opgave at sørge for, at systemerne er korrekte og at syge medarbejdere er registreret med sygdom, hvis de er det. Lederne sender disse sygeopdateringer til HR, der derefter opdaterer IT-systemerne. Det er essentielt at dataene altid er retvisende. Hvis ikke HR får disse opdateringer kan det betyde fejl i systemerne som kan betyde, at en medarbejder i systemerne står til at være ombord. Dette skaber ukorrekte lister over hvem der er ombord. Af sikkerhedsmæssige hensyn skal mandskabslisten ombord altid være retvisende, da disse anvendes flere gange dagligt til de respektive myndigheder. Det gælder ligeledes i tilfælde af, at der skulle ske en ulykke ombord, hvor det er nødvendigt at have det præcise overblik over, hvem der er ombord. Da dette ikke er lederens arbejdsopgave at sørge for at disse IT-systemer er opdaterede, er det heller ikke altid at de tænker over, hvor vigtigt det er, at der laves disse sygeopdateringer og sendes til HR. Derfor giver det en god synergi mellem afdelingerne, at der er disse interne kursusmoduler, så lederne kan få denne indsigt i bl.a. HRs arbejdsopgave med f.eks. sygdom (Observation).

Denne type talent- og kompetenceudvikling fokuserer både på synergierne mellem lederne samt på den individuelle udvikling af hver enkelt medarbejder. En udviklingsplan er som nævnt mere succesfuld, hvis den er individualiseret. Foruden de tre gange to dages seminar består Leading Fjord Line af en række coaching sessioner med en ekstern coach. Disse coachingsessioner placeres typisk lige før eller lige efter et seminar, alt efter hvad der planlægningsmæssigt er muligt for medarbejderen. Denne coachingsession har til formål at hjælpe medarbejderen med sine individuelle mål for uddannelse samt fungere som en opfølgningssamtale på forløbet (Observation). Ifølge Denise Lustri mf. er viden en kombination mellem erfaring, refleksion, information og fortolkning. De anser ligeledes den individuelle og menneskelige viden at danne grundlag for den organisatoriske viden. De beskriver videns skabelse som en proces, der består af fire elementer som er: socialisering, eksternalisering, kombination og internalisering. Processen starter i socialiseringen, hvor et individs implicitte viden konverteres til et andet individ. Denne proces glider over i eksternaliseringen, hvor den implicitte viden konverteres til eksplicit viden. Derfra over i kombinationen, hvor et individs eksplicitte viden konverteres til et andet individs og videre til internaliseringen, hvor den eksplicitte viden konverteres til implicit viden. Eksplicit viden er let delbart, mens implicit viden er subjektivt og dermed svært at dele. Denne proces er kontinuerlig og skaber viden og læring (Lustri, Miura, & Takahashi, 2007).

I og med at disse seminarer og coaching sessioner er fordelt ud på et helt år, gør det at hver enkelt medarbejder får mulighed for at tage deres nye viden og læring samt de redskaber de har fået med tilbage i deres dagligdag og forsøge at få dem indarbejdet i den måde de agerer leder på. Det giver plads og mulighed til refleksion, som de kan tage med sig til de næste sessioner. Leading Fjord Line kan dermed ses som denne læringsproces som Lustris mf. beskriver. Subjektiv viden konverteres, så det bliver delbart til de ledere, der deltager i udviklingsforløbet, og som selv skal forsøge at konvertere den viden til noget, der giver mening for dem i deres dagligdag. De synergier, der opstår i videndelingen mellem ledere og interne aktører, bidrager til, at der skabes individuel viden hos hver enkelt medarbejder, som transformeres til organisatorisk viden, når dette bringes med tilbage til deres dagligdag i deres respektive afdelinger.

Når en PDP udvikles i samarbejde med en ekstern coach, er det vigtigt, at denne coach er bekendt med virksomhedens strategier, så denne medarbejder ikke bevæger sig væk fra virksomhedens mål og strategier. Hvis en medarbejders PDP ikke er i overensstemmelse med virksomheds mål og strategier, kan det betyde at medarbejderen ikke skaber værdi for virksomheden samt at medarbejderen i værste fald modarbejder disse mål og strategier. Det er ligeledes vigtigt, at de ledere, der gennemgår dette udviklingsforløb, oplever opbakning og støtte fra deres leder, da medarbejderen uden dette risikerer ikke at få læring og udvikling ud af forløbet og dermed ikke forbedre deres præstation. Hvis lederen ikke bakker op, kan det ligeledes smitte af på den medarbejder/leder, der er igennem udviklingsforløbet og dermed påvirke dennes følelsesbaserede erindringer til fremtidige udviklingsforløb. Manglende opbakning er ligeledes ofte årsag til mislykkede udviklingsforløb og det vil derfor kunne betyde, at medarbejderen ikke gennemfører, hvilket er et spild af ressourcer for virksomheden. Det kan ligeledes påvirke både motivation og selveffektivitet, hvilket ligesom de følelsesbaserede erindringer vil påvirke medarbejderens lyst til fremtidige udviklingsforløb. Det kan dermed have store konsekvenser for både medarbejderens og virksomhedens udvikling.

#### **4.1.2 EN HYBRID TILGANG**

Som nævnt mener nogle forskere, at der bør tages en eksklusiv tilgang, idet det kan være en omkostningstung affære at skulle udvikle alle sine medarbejdere. I Fjord Line skulle der, som nævnt, i foråret 2020 have været et servicetræningskursus for omkring 300 medarbejdere. Dette blev dog aflyst pga. Covid-19; men der bruges mange ressourcer på at få sådan et forløb organiseret og struktureret og derfor kan det måske for nogle virksomheder være uoverskueligt og omkostningstungt at administrere et sådant udviklingsforløb for sine medarbejdere (Observation). Service er noget alle medarbejdere

skal være gode til, da det er det, virksomheden lever af. Ifølge Merete Bergman Smit handler det ikke kun om at frontpersonalet har de kompetencer, det kræver. Det handler i lige så høj grad om at få de medarbejdere med, som måske aldrig møder en gæst, netop fordi det er en kulturændring i virksomheden og en servicekultur, der skal gennemsyre hele virksomheden. Dog understreger hun, at det i høj grad handler om, hvad der undervises i. Er der tale om et nyt regnskabsprogram eller et nyt IT-system, så har det ikke relevans for hele virksomheden (Bilag 1: 58-65). Det samme gør sig gældende i Fjord Line. Der er ikke behov for, at alle i de kommercielle afdelinger kan alle drinks på drinkskortet udenad, og der er ikke behov for at alle har en receptionistuddannelse. Her kan der være tale om talentudvikling, når enkelte medarbejdere i de respektive afdelinger specialiserer sig.

Som nævnt tidligere er rejse- og turistbranchen fyldt med ufaglærte. I Fjord Line er der, ligesom så mange andre steder, ikke krav om fagbrev; men indimellem er der nogle, der får lyst til at tage en uddannelse inden for det kompetencefelt, de arbejder i til dagligt. Dette kunne være en receptionistuddannelse eller en baruddannelse. Dette er der stor opbakning til, da det giver både medarbejder og virksomhed værdi (Observation). I og med at uddannelse ikke er et krav fra virksomheden, er det heller ikke et initiativ, der kommer fra virksomheden, men fra medarbejderen selv, hvilket øger chancerne for, at medarbejderen kommer succesfuldt igennem udviklingsforløbet. To faktorer, der ofte bidrager til mislykkede udviklingsforløb, er manglende motivation og tvang, hvorfor det er helt essentielt med et initiativ fra medarbejderen, når der ønskes denne specialisering inden for et givent fagområde.

BarMa er som nævnt en online videns formidler. De lever af at lave kompetenceudvikling, der rammer bredt i branchen. Dette kommer, ifølge Simon Gad Andresen, de små virksomheder til gode. De virksomheder som ikke har de store budgetter til medarbejderudvikling og som ikke nødvendigvis har en HR-afdeling til at organisere og administrere. For disse virksomheder er deres produkt et godt alternativ, fordi det hele foregår på en skærm (Bilag 2: 30-40). Simon udtaler:

*"[...] Der er enormt meget udskiftning. En undersøgelse fra Århus kommune siger at en gennemsnitlig medarbejder i restaurationsregi i Århus er ansat i 9 måneder. Vi ved godt hvad en konsulent koster. De billige måske 15.000, de dyre supermeget mere. Der er ikke ret mange restauratører der gider investere den mængde penge [...] i en medarbejder som er væk før de overhovedet er nået at starte op nærmest."* (Bilag 2: 117-122)

Med et kursus, som det BST praktiserer, så varer forløbet typisk seks til ni måneder, hvilket ville betyde at en medarbejder kun lige når at gennemføre et forløb, før de stopper i virksomheden igen. Som tidligere nævnt er der studier, der viser, at Talent Management kan bidrage til at forlænge den

psykologiske kontrakt, der er mellem medarbejder og arbejdsgiver, hvilket bakkes op af surveyen fra Fjord Line, hvor flere medarbejdere angiver at medarbejderudvikling er relevant, fordi det bidrager til fastholdelse af medarbejdere (Bilag 3: 1:1). En medarbejder svarer således:

*”For fastholdelse af kvalificerede medarbejdere, således virksomheden fremstår professionel og derigennem tiltalende for vores gæster.”* (Bilag 3: 1:1 svar 3)

Medstifter og CSO ved Planday, Anders Frederiksen udtaler ligeledes, at øget tilknytning kan bidrage til, at en medarbejder bliver længere, hvilket er en gevinst for virksomheden uanset, hvor længe medarbejdere bliver, da det kan være ressourcetungt at ansætte nye medarbejdere samt at en erfaren medarbejder salgsmæssigt præsterer bedre (Planday, 2016). Medarbejderudvikling er dermed ikke kun et redskab til at øge virksomhedens konkurrencemæssige fordel, men kan også være et redskab til fastholdelse af medarbejdere. Man skal dog være opmærksom på at det ikke bliver en fastholdelsesstrategi, men at det blot er en sidegevinst. Ifølge Tanggaard er det vigtigt at fokus holdes på at få udviklet et stærkt samlet hold, frem for kun et stærkt A-hold. Det kan dog være en fordel at holde fokus på både at udvikle et stærkt samlet hold samtidig med at der er fokus på at fastholde sine medarbejdere. Det giver ikke meget værdi for virksomheden at udvikle sine medarbejders kompetencer, blot for at de skifter til konkurrenten. Dette efterlader virksomheden uden konkurrencemæssige fordele samt øgede omkostninger til medarbejderudvikling, idet der både skal rekrutteres og udvikles nye medarbejdere.

Selvom man har en inklusiv tilgang, hvor der er fokus på at få hele virksomheden med når der skal udvikles, så kan man sagtens have forskellige tilgange. Man skal ikke nødvendigvis holde sig til én tilgang. Man kan f.eks. have en overordnet tilgang til at udviklingsaktiviteter er for alle, og samtidig have en tilgang til at ikke alle nødvendigvis skal være talenter. Man kan også have den tilgang at alle er talenter, for det afhænger af, hvordan man som virksomhed definerer og opfatter begrebet talent. Hvis man som Tanggaard beskriver, har en stereotyp definition af talent, så kan det blive svært at have en tilgang, hvor alle medarbejdere skal have lov til at udvikle deres talent, for så står man i en situation, hvor man har for mange af de samme talenter. Er man derimod opmærksom på at få defineret talent mere bredt, så vil det være nemmere for virksomheden at udvikle alle medarbejdere som talenter. Til gengæld kan en bred definition få betydning for, om man så overhovedet kan tale om talenter. Talent defineres som noget exceptionelt, noget svært opnåeligt, noget ulige fordelt. Dette element forsvinder, hvis alle kan blive talenter. Hvis alle kan blive talenter i én virksomhed, så er det ikke svært opnåeligt for konkurrenten også at få talenter og så forsvinder den konkurrencemæssige fordel. Dermed ender man tilbage ved en eksklusiv tilgang, hvor talentudvikling tilhører de få

medarbejdere. Den hybride tilgang trækker elementer fra både den inklusive og den eksklusive tilgang ved at give alle medarbejdere samme mulighed for at udvikle sig, samtidig med at der er fokus på at udvikle nøglepersoner. En medarbejder svarer i surveyen at udvikling og talentpleje skaber merværdi for virksomheden (Bilag 3: 1:1 svar 17). Merete Bergman Smit udtaler:

*”[...] der er en forskel fordi det er jo klart at når man taler om talentudvikling så er vi jo inde og tale om en gruppe som er udvalgt til noget specielt ikke, hvor når vi taler om kompetenceudvikling så er det mere massen.”* (Bilag 1: 239-241)

Det er de samme metoder BST anvender når de udvikler talenter som når de laver kompetenceudvikling på hele virksomheden. Hos dem handler det om adfædsændringer i begge tilfælde (Bilag 1: 241). Denne tilgang, hvor der er plads til at alle kan udvikle sig, hvor der f.eks. er plads til at en ufaglært receptionist kan uddanne sig sideløbende med sit arbejde, er med til at skabe en virksomhed og en udviklingskultur der bygger på læring. Når initiativet kommer fra medarbejderen selv, er det typisk fordi, vedkommende ser det give mening ift. eget liv og egen karriere. Det bidrager til et udviklingsforløb, hvor medarbejderen fra start er bekendt med og har forståelse for, hvilke kompetencer, der skal udvikles. Dette giver gode forudsætninger for et vellykket udviklingsforløb. Ligeledes bidrager det til, at medarbejderen får en oplevelse af at have et arbejde med muligheder for udvikling. Det er for mange medarbejdere i dag en vigtig del af deres arbejdsliv, at de har et job, hvor der er plads til udvikling og hvor jobbet giver mening for dem (Sørensen, 8. semester, 2020, s. 49-50) (Levinsen, 2015). Det kan ligeledes bidrage til at medarbejderen bliver længere i virksomheden, hvilket er en gevinst, idet medarbejderen dermed har et højt kompetenceniveau at tilbyde overfor gæster. Dette kan gøre forskellen om de vælger den givne virksomhed eller deres konkurrent.

## *Delkonklusion*

Rejse- og turistbranchen er præget af stor udskiftning og det kan derfor være omkostningstungt at have en inklusiv tilgang til medarbejderudvikling. Til gengæld er medarbejdere i denne branche ofte mere engagerede og villige, fordi de ikke er uddannelsesmæssigt forkælede og ofte er ufaglærte. Service er et af de centrale elementer, da det primært er det, de fleste virksomheder i denne branche lever af. Når man taler om et begreb som service, rører man ifølge Bergman Smit Training ved nogle dybereliggende kompetencer, som kræver at hele virksomheden er med.

Det kræver adfærdsændringer at udvikle medarbejderes servicekompetencer, og derfor kan man som virksomhed ikke nøjes med at lade nogle medarbejdere gennemgå et udviklingsforløb. For de virksomheder, der ikke har budget til at udvikle alle medarbejdere på et fysisk kursus eller træningsforløb, er e-læring en mulighed for at have en inklusiv tilgang, da alle medarbejdere her kan deltage blot ved at have et login til en online platform. Medarbejderudvikling er en teamindsats og kræver at hele teamet/afdeling/virksomhed udvikler sig sammen for at skabe forudsætninger for, at hele enheden kan levere den bedste service overfor virksomhedens gæster og kunder og dermed bidrage til at skabe en øget konkurrenceevne overfor konkurrenterne. Denne tilgang udelukker dog ikke, at der er plads til de medarbejdere, som ønsker at gå skridtet længere og specialisere sig inden for deres område. Virksomheden skal have plads til, at disse medarbejdere kan udvikle sig helt op på talentniveau da dette ikke kun gavner medarbejderen, men også virksomheden.

Udviklingsforløb rettet mod nøglepersoner i virksomheden skal give plads til erfaring, information, refleksion og fortolkning hos medarbejderen, da det vil bidrage til et mere succesfuldt forløb. Nyttige værktøjer her kan være samtalen samt en PDP, der har fokus på, hvordan den enkelte medarbejder udvikler sig samt giver plads til, at medarbejderen kan reflektere over, hvordan han eller hun er som medarbejder i virksomheden og hvordan dette påvirker omgivelserne i virksomheden.

En blanding mellem interne og eksterne kurser kan bidrage til, at udviklingsforløb får det stærkeste set up, hvis der er fokus på at udnytte ressourcerne der, hvor det giver bedst mening. Virksomheden skal selv lave medarbejderudvikling på de områder, hvor de selv har de bedste egenskaber; mens de skal være i stand til at erkende deres egne begrænsninger, så eksterne ressourcer anvendes der, hvor virksomheden ikke selv er tilstrækkelig.

## 4.2 GENERISKE OG TEKNISKE KOMPETENCER

Både generiske og tekniske kompetencer er nødvendige i rejse- og turistbranchen. Der er både behov for at kunne tale og forstå flere sprog, være strategisk tænkende, være risikovillig, serviceorienteret mm. Derudover er det nødvendigt at kunne relatere sig til alle mennesker uanset køn, alder, kulturel og etnisk baggrund. Mangel på disse kompetencer kan have stor betydning for produktiviteten i virksomheden. Det er ligeledes nødvendigt at være omstillingsparat i denne branche (Johnson, Huang, & Doyle, 2019). Ifølge Merete Bergman Smit hænger de to typer af kompetencer tæt sammen. Hun udtaler:

*”Så for rent faktisk at kunne lykkes med de faglige kompetencer så bliver vi nødt til at gå ind og påvirke de generiske [...]”* (Bilag 1: 131-133)

I deres udviklingsforløb hos BST bruger de en tredjedel af tiden på at tale om og arbejde med de generiske kompetencer, som for dem bl.a. handler om adfærd, indstilling og holdning. De arbejder ligeledes med personprofiler på hver enkelt deltager. De tekniske kompetencer bruger de, de resterende to tredjedele af udviklingsforløbet på (Bilag 1: 135-139). Dermed spiller betydningen af de generiske kompetencer en vigtig rolle i et udviklingsforløb og det er derfor vigtigt at de også er tænkt ind, når man som virksomhed planlægger et udviklingsforløb for sine medarbejdere, uanset om det er en lille eller stor del af virksomheden der skal udvikles.

Her kan en PDP være et værktøj til at sikre en guideline for medarbejderen med opfølgning og feedback, så motivation og selveffektivitet ikke falder og dermed bidrager til et mislykket udviklingsforløb eller et udviklingsforløb der ikke bidrager med værdi for medarbejder og virksomhed. En PDP kan være et værktøj til at påvirke de generiske kompetencer, så medarbejderen lykkedes med de tekniske. Det kan dog være en omkostningstung arbejdsopgave, hvis man har 300 medarbejdere, der skal igennem et udviklingsforløb og alle 300 skal have en PDP. Det bliver en ressourcetung opgave for hver enkelt leder at skulle arbejde med hver enkelt medarbejders individuelle udviklingsplan. Derfor kan det også være en fordel at inddrage eksterne konsulenter til denne proces. Inddragelse af eksterne konsulenter bidrager ligeledes til, at ikke alle ledere i virksomheden skal have kompetencer inden for den gode samtale. Hos BST arbejder de for det meste på individniveau. For hver medarbejder der er meldt på et forløb, tager de en individuel samtale med medarbejderen ud fra en analyse lavet af BST. Ud fra denne analyse og de individuelle samtaler er det muligt at danne sig et indtryk af, hvor medarbejderen er og hvor medarbejderen skal flyttes hen udviklingsmæssigt (Bilag 1: 94-98). Det betyder dog ikke, at lederne ikke spiller en rolle i denne proces. Som nævnt tidligere varer et forløb hos BST typisk seks til ni måneder, hvilket betyder, at der ligesom med den interne lederuddannelse hos Fjord

Line, er perioder imellem besøgene fra konsulenterne, hvor hver enkelt medarbejder har tid og mulighed til at reflektere over den nye viden og få den inkorporeret i de daglige arbejdsgange, Her er det vigtigt at lederne er gode til at have kontrol over processen, så de kan kontakte konsulenterne i tilfælde af, at forløbet begynder at ryge ud af kurs (Bilag 1: 227-231).

I og med at det handler om indstilling og adfærd, så er vi som nævnt på et dybereliggende niveau af kompetencer, som kan være svære at ændre. Når de skal ændres, skal dette ske gennem en socialiseringsproces mellem medarbejder om omverden, som kan være en socialiseringsproces mellem medarbejderen og dens kollegaer, ledere eller en konsulent. Merete Bergman Smit udtaler:

*”Og jeg deler det meget op i medarbejdere der kan og vil, hvor jeg siger, har vi en medarbejder der ikke kan, men som gerne vil, jamen så skal personen jo trænes til at kunne det her han synes er rigtig svært, men har vi en medarbejder som simpelthen stiller sig på hælene og siger ”jeg vil ikke det her [...]” så er jeg af den holdning, at så er det ikke sikkert at denne medarbejder skal være i den organisation, fordi det kan ødelægge rigtig rigtig meget for hele træningsforløbet.” (Bilag 1: 113-119)*

Hvis en medarbejder ikke ønsker at deltage i det udviklingsforløb, der er planlagt i virksomheden eller som stiller sig negativ og modvillig overfor det, så kan det bidrage til en negativ socialiseringsproces med medarbejderens kollegaer, som kan risikere at spejle sig i denne medarbejders holdninger og reaktioner og kan dermed skabe modstand mod udviklingsforløbet hos mere end den ene medarbejder. Dette kan have store konsekvenser for det planlagte udviklingsforløb og bidrager dermed ikke til øget værdi for virksomheden.

Hos BarMa arbejdes der ligeledes på at skabe en balance mellem udviklingen af både de generiske og de tekniske kompetencer. For dem bliver det dog på et generelt niveau, hvor de skaber produkter der udvikler medarbejdere i et fælles sprog for f.eks. konflikthåndtering eller god service og den måde man arbejder med det på. En medarbejder besvarer ligeledes i surveyen, at alle medarbejdere skal have samme vision om kundebetjening, hvilket et sådan onlineforløb kan bidrage til, da det er nemmere og mindre omkostningstungt at få ud til flere medarbejdere. Som online videns formidler er det sværere at trække det ned på et individuelt niveau for medarbejdere og skabe en menneskelig interaktion for medarbejderen. Den manglende menneskelige interaktion kan gøre det svært for medarbejderen at omsætte sin viden til praksis og det er svært at tilføje et øvelsesaspekt til produktet (Bilag 2: 76-82) (Bilag 3: 1:1 svar 4).



Træning, såsom on-the-job træning er ofte den mest brugte form for kompetenceudviklingsaktivitet, da den er en af de mindst omkostningstunge træningsformer. E-læring vinder frem i disse år og har ligeledes den fordel, at det er mindre omkostningstungt end traditionelle træningskurser. Undersøgelser viser at gamification giver en 20% højere engagementscore blandt medarbejdere i virksomheder, der anvender gamification mod de virksomheder der ikke gør. Det bidrager ligeledes til 11% bedre fastholdelse af medarbejderen. Dette er en fleksibel måde at kompetenceudvikle på og kan være med til øget præstation samt øget produktivitet (Johnson, Huang, & Doyle, 2019) (Harpelund & Højberg, 2016, s. 195).

E-læring og gamification vinder især frem i disse år grundet den teknologiske udvikling samt i takt med at der kommer flere og flere digitale indfødte på arbejdsmarkedet som i høj grad er præget af gamere (Levinsen, 2018). Det kan derfor skabe nogle problemer på arbejdspladsen, hvis der fokuseres for meget på e-læring og gamification, da det kan resultere i en kløft mellem de digitale indfødte medarbejdere og de medarbejdere, der hører til de ældre generationer, som ikke er vokset op med den digitale verden. De ældre generationer har ikke nødvendigvis den samme interesse for at blive belønnet med point og trofæer, når de har gennemført et onlinekursus. Man skal derfor være opmærksom på at gamification-delen ikke bliver et krav, da man dermed kan risikere at miste nogle medarbejdere, som ikke deler samme interesse som de digitale indfødte. Fjord Line har sin egen digitale platform, hvor der ligeledes er et element af gamification. Her opleves det, at det ofte er medarbejderne i de ældre generationer, som har svært ved at anvende platformen. Det er ofte de samme medarbejdere, der ringer eller skriver ind med loginproblemer, når der er nyt på platformen. Dog er der også nogle, som finder dette konkurrenceelement interessant og det opleves derfor også, at der er medarbejdere fra alle generationer, der deltager, når der er ekstra point på højkant i et givent modul, fordi der køres en intern konkurrence om, hvem der har flest point nogle medarbejdere imellem (Observation).

I denne Covid-19 tid, hvor fysiske kurser aflyses, har mange kursussteder været nødsaget til at tænke i e-læring. Dette opleves ligeledes for nogle af de ældre generationer som et problem, og der er derfor i nogle tilfælde givet dispensation til fysisk fremmøde for disse medarbejdere, for at de kunne få mest muligt ud af det pågældende kursus (Observation). Derfor er det vigtigt for virksomheder, der påtænker e-læring og gamification som en del af deres udviklingsstrategi, at der tages højde for de medarbejdere som ikke ønsker eller kan være en del af denne trend.

#### 4.2.1 KOBLINGEN MELLEM TEORI OG PRAKSIS

Som nævnt er det vigtigt at medarbejderen oplever en mening mellem teori og praksis. Derfor vil det være virksomhedens opgave at sørge for, at dette øvelsesaspekt bliver en mulighed for medarbejderen. Det er virksomhedens opgave at agere den menneskelige interaktion ifm. et sådant online forløb. Det bliver virksomhedens opgave at sørge for, at når de sender en gruppe medarbejdere på et online udviklingsforløb, at der så er forberedt øvelser og praksisorienterede opgaver, der hjælper medarbejderen til at skabe denne kobling mellem teori og praksis. Uden denne kobling, vil medarbejderen have svært ved at skabe værdi i et sådant forløb. Med den type udviklingsforløb som BST kører, er der ligeledes behov for et miks af forskellige udviklingsaktiviteter. Merete Bergman Smit udtaler:

*”Det er jo noget af det der er det aller aller sværeste – det er når du har fået noget ny viden – det er at gå hjem og begynde at omsætte det. [...] netop fordi det her med at træningsdelen er så vigtig og det betyder også at vi – enten så klæder vi deres ledere på til at træne medarbejderne eller også betaler de os for at komme og gøre det.”* (Bilag 1: 68-76)

Ifølge hende er det denne træningsdel, der er med at flytte medarbejderens adfærd fordi, hvis den mangler, så falder medarbejderne tilbage i gamle vaner, da det er for svært for dem til på eget initiativ at omsætte den nye viden til praksis (Bilag 1: 85-89). Denne træningsdel afhænger i høj grad af lederne i virksomheden. Det er deres ansvar at sørge for at medarbejderne lykkes med at få omsat teori til praksis, når de kommer tilbage fra et udviklingsforløb. Det er ligeledes Bergmans Smit Trainings mål, at de virksomheder, de konsulterer i, med tiden bliver i stand til at køre sådanne udviklingsforløb selv. Efterhånden som de har kørt kurser af flere omgange, vil der være nogle medarbejdere som kan agere instruktør og dermed vil virksomheden få skabt nogle nøglepersoner inden for serviceudviklingen af personale (Bilag 1: 196-200). Disse instruktører og nøglepersoner bliver dermed formidler af den læringskultur, der skabes i virksomheden og har til formål at bevare og viderebringe den, så kulturen bliver en indgroet del af virksomheden.

Forskning viser, at interne kurser har bedre indvirkning end eksterne, og dermed kan det have større indvirkning med et udviklingsforløb, der er styret af interne instruktører frem for eksterne konsulenter. Interne instruktører er mere bekendt med virksomheden og de uformelle normer og værdier, der er, hvilket både kan være positivt og negativt for sådan et forløb. Interne instruktører kan have sværere ved at udpege de medarbejdere, som måtte modarbejde udviklingsforløbet, fordi det ikke er en fremmed, men derimod en kollega. Ligeledes stiller det store kompetencemæssige krav til de interne instruktører om at kunne motivere og skabe individuelle uddannelsesforløb for hver enkelt medarbejder.

Derimod kan interne instruktører have nemmere ved at udpege de medarbejdere, som er imod forløbet, netop fordi de kender vedkommende og på forhånd kender til vedkommendes attitude og holdninger til både virksomhed og udviklingsforløb. Ligeledes kan interne instruktører være hurtigere til at kategorisere styrker og svagheder ved hver enkelt medarbejder, fordi vedkommende kender dem i deres daglige arbejde og kender til deres daglige arbejdsopgaver. Dette kan dog være en ulempe for den enkelte medarbejder, da det kan være svært at bryde ud af en boks, som man for forhånd er sat i.

Ifølge Lennart Sundberg vil sådanne nøglepersoner eller forandringsagenter bidrage til udvikling af kompetencer i virksomheden. De vil på en effektiv måde være i stand til at brede udvikling og læring ud til hele virksomheden, hvis de er i stand til at influere de øvrige medarbejdere på en positiv måde samt, at de er i stand til at skabe mening og forståelse hos de andre medarbejdere. Ifølge Sundberg handler kompetenceudvikling om at åbne medarbejdernes perspektiv, så de får forståelse for andre dele af virksomheden end den lille del de selv er en del af (Sundberg, 2001). Dette vil bidrage til en øget samlet virksomhedsforståelse, hvor afdelinger og teams har forståelse for hinandens arbejdsopgaver og dermed skaber en bedre synergi i virksomheden og kan bidrage til en følelse af, at virksomheden bevæger sig i en samlet retning.

BarMa arbejder på at udvikle deres produkter, så medarbejderen får dette træningsaspekt med i deres online udviklingsforløb. Dette gør de ved f.eks. at udarbejde rekvisitlister og indarbejde perioder i videoen, hvor der er plads til at medarbejderen kan øve sig på det, de netop har set og hørt på deres læringsvideo. Simon udtaler:

*”Det vi er ved at udvikle nu [...] er et tjenerkursus, hvor vi bl.a. har de her fagspecifikke læringsmål som, hvordan bærer du mere end én tallerken i hver hånd. Det kan vi godt formidle online fordi vi giver en rekvisitliste på forhånd som man bør anskaffe sig inden man gennemgår det her.”* (Bilag 2: 90-92)

På denne måde forsøger de at nedbryde nogle af de udfordringer, der kan være, ved at skabe online formidling. Som tidligere nævnt viser forskning, at intern træning har større indvirkning end eksternt; men det er også vigtigt at virksomheder er bevidste om de begrænsninger, det har ift. at udvikle deres personale. For nogle virksomheder har man måske de nødvendige ressourcer i virksomheden; mens det for andre er nødvendigt at anvende eksterne ressourcer. Hos BST er der fokus på at anvende de interne ressourcer, der er til rådighed i den givne virksomhed og derudfra agere sparringspartner på de områder, hvor virksomheden ikke selv har de tilstrækkelige ressourcer. De anvender interne instruktører der, hvor det giver mening. Det gælder f.eks. ved produktkendskab, hvor virksomheden har det største kendskab til dette og derfor er den bedste aktør til at udvikle medarbejderne på dette

område. Når det kommer til adfærdsændring, er det ofte, at virksomhederne bruger konsulenterne da det er en ekspertise som sjældent befinder sig i virksomheden selv (Bilag 1: 177-192). Det samme gør sig gældende hos BarMa der i deres skræddersyede produkter skaber den viden medarbejderne skal have gennem tæt samarbejde med virksomheden (Observation). På denne måde bliver der skabt en synergi mellem de eksterne og de interne udviklingsforløb, hvilket kan bidrage til at medarbejderne får det bedste af begge verdener, fordi der netop plukkes de elementer fra både den eksterne og den interne, hvor der er ekspertise.

#### **4.2.2 FJORD LINE ACADEMY**

Hos Fjord Line er der i samarbejde med BarMa udviklet en intern læringsplatform kaldet Fjord Line Academy. Denne platform henvender sig på nuværende tidspunkt primært til nye medarbejdere på søen. Denne platform består af en lang række online læringsmoduler, der hjælper nye medarbejdere med at huske mange af de vigtige informationer, de får som ny medarbejder. Dette er bl.a. information om, hvordan man som ny medarbejder kommer ombord første gang. Der er læringsmoduler med virtuelle rundvisninger på skibet samt arbejdsbeskrivelser i de forskellige afdelinger i videoformat. Sikkerheden er i højsædet hos en virksomhed som Fjord Line, og derfor er der også læringsvideoer, der handler om, hvor man som ansat opholder sig ombord, hvordan man praktiserer de sikkerhedsmæssige foranstaltninger mm. Disse læringsmoduler skal sikre at alle nye medarbejdere bliver bekendt med, hvordan det er at arbejde i en virksomhed som Fjord Line (Observation). Denne platform er dog stadig ikke blevet ordentligt inkorporeret i virksomhedens kultur og giver derfor ikke den hjælpefunktion og udviklingsfunktion som den kunne have. Der er dog mange nye medarbejdere som ser disse videoer som en stor hjælp i deres første tid (Observation).

Tanken med Fjord Line Academy er, at det skal være virksomhedens samlingssted for let delbar viden. Det kan f.eks. være, når der kommer et nyt system, som påvirker mange medarbejdere i virksomheden og den måde de til daglig udfører deres arbejde på. I foråret skiftede Fjord Line til en ny IT-plattform, hvilket betød store ændringer i den daglige drift, for mange medarbejdere heriblandt HR. Ændringen betød bl.a. indførelsen af Microsoft Teams, hvilket ikke tidligere har været en del arbejdsgangen hos Fjord Line. Dette nye program medførte travlhed i IT-afdelingen, som fik mange lignende henvendelser om brugen af det nye program og problemer med at navigere i det. Derfor blev der på Fjord Line Academy lavet et modul med en række læringsvideoer til, hvordan de mest basale og gængse værktøjer i programmet fungerer. På denne måde kunne hver enkelt medarbejder gå ind på læringsplatformen og lære programmet at kende. Til trods for, at disse læringsvideoer blev

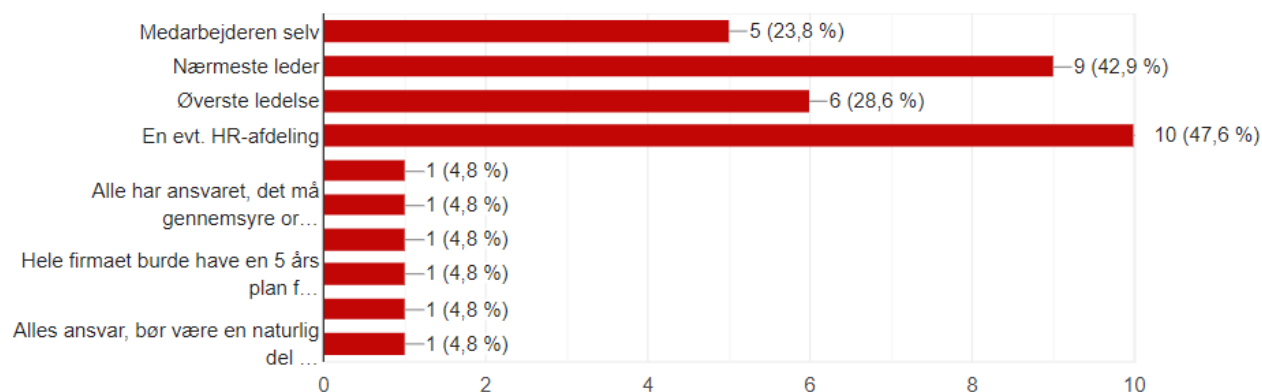
tilgængelige for alle de medarbejdere, der dagligt anvender det, var der bl.a. i HR stadig en modstand mod dette nye program og der er den holdning blandt medarbejderne, at de ikke har tid til disse læringsvideoer og at det derfor ville være hurtigere, hvis IT personligt kom og hjalp dem med, hvad de skulle gøre (Observation). Det kan dog være en ressourcemæssig udfordring, hvis IT skal videregive deres viden personligt til hver enkelt medarbejder, der arbejder med dette program. Dette skaber en læringsbarriere og bidrager til, at det nye program opfattes ineffektivt, hvilket påvirker de daglige arbejdsopgaver. En tidligere undersøgelse fandt, at der generelt i virksomheden er en modstand mod Fjord Line Academy, hvilket skaber yderligere udfordringer med at få systemet til at leve op til de hensigter og intentioner der har været med det, da man købte produktet for år tilbage (Sørensen, 9. semester, 2020, s. 65).

Læring et fælles ansvar mellem medarbejder og arbejdsplads. Det er arbejdspladsens ansvar at sørge for, at medarbejderen har mulighed for at udvikle sig; mens det er medarbejderens ansvar at sørge for at deltage aktivt og sørge for at han eller hun har de kompetencer, der er behov for. Derfor kan det være problematisk, når der bruges ressourcer på et system som Fjord Line Academy, som potentielt kan bidrage til læring og vidensdeling på arbejdspladsen, men som ikke anvendes fuldt ud. Blandt medarbejderne i Fjord Line er der 47,6%, der mener, at det er HRs ansvar, at der sker kompetenceudvikling samt 42,9%, der mener, at det er nærmeste leders opgave. Dette mod kun 23,8%, der mener at medarbejderen selv har et ansvar i egen udvikling jf. figur 4.1 nedenfor (Bilag 3: 1:3).

**Figur 4.1 – Ansvar for medarbejderudvikling**

Hvem har ansvaret for medarbejderudvikling?

21 svar



Kilde: Bilag 3: 1:3

Der er 24% af de adspurgte, der i et eller andet omfang mener, at det er en fælles opgave enten mellem leder og medarbejder eller i hele organisationen. Kun 28,6% af de adspurgte mener, at det er den

øverste ledelse, der har ansvaret for medarbejderudviklingen i virksomheden (Bilag 3: 1:3). Hvis det er en virksomhed, der ikke har et integreret læringsmiljø, stiller det i højere grad krav til, at det er et samarbejde på tværs af hele organisationen, da det omfatter alle, at få virksomheden ændret i retning mod det rette læringsmiljø. Som Merete Bergman Smit forklarer det, så er det en adfærdsændring, og dette er som nævnt en af de kompetencer, der befinder sig på det dybereliggende niveau, hvorfor det kræver, at alle i virksomheden er med i processen om at få skabt den rette kultur og det rette miljø. Er det derimod en virksomhed som allerede har et integreret læringsmiljø, så stiller det ikke i så høj grad krav til virksomhedens øverste ledelse, da de allerede da har banet vejen og lagt strategien for, hvordan der udvikles i den givne virksomhed. Det er dog vigtigt, at de ikke opfatter det som et overstået punkt på dagsordenen, da læring er en kontinuerlig proces og der er hele tiden brug for, at udviklingsstrategi og den overordnede strategi følges ad, for at virksomheden kan gå i samme retning og forsøge at nå et fælles mål. Ifølge Merete oplever de hos BST at service i langt højere grad bliver skrevet ind som en del af den overordnede strategi i de virksomheder, som de besøger (158-162).

Foruden modulerne på Fjord Line Academy skulle der have været afholdt online kurser i brugen af Microsoft Teams, disse blev dog ligeledes aflyst pga. Covid-19 (Observation). Disse kurser kunne have bidraget til færre frustrationer omkring det nye program, da alle mennesker lærer forskelligt og det derfor ikke nødvendigvis for alle er en god læringsmetode med et onlinelæringsmodul. For nogle kan det virke nemmere at lære med et fysisk eller online kursus, hvor der er en instruktør der fortæller. For andre lærer de bedst ved at prøve sig frem (Mumford, 1987). Det er ligeledes problematisk med et system der skal bidrage til medarbejderudvikling, hvis ikke der er opbakning til det i virksomheden. Dette kan betyde, at der ikke er det nødvendige læringsmiljø i virksomheden til et sådant system, hvilket kan betyde spild af ressourcer både i form af tid og penge brugt på at holde platformen kørende. At udvikle læringsmoduler kan være meget tidskrævende, hvis de som i Fjord Lines tilfælde, er skræddersyede produkter. Det betyder at virksomheden selv skal stå for ekspertisen og der derfor er minimalt brug af de kompetencer som leverandøren BarMa kommer med. Til gengæld kan de skræddersyede produkter give en større ejerskabsfølelse hos medarbejderne, fordi de i mange tilfælde selv er med til at udvikle de produkter, der skal på platformen (Observation).

## *Delkonklusion*

Medarbejderudvikling er en blanding mellem udviklingen af generiske og tekniske kompetencer. Det er nødvendigt at have fokus på begge under et udviklingsforløb, da det ofte kræver de generiske kompetencer for at udvikle de tekniske. Hvis de generiske kompetencer ikke tages i betragtning, kan det få betydning for hele udviklingsforløbet for alle de medarbejdere, der deltager. En medarbejder, der er negativt stillet mod forløbet, kan påvirke de øvrige medarbejdere og skabe en negativ socialiseringsproces. Det gælder ligeledes om at tage evt. generationskløft i betragtning når der tale om både generiske og tekniske kompetencer, da der her kan være stor forskel mellem de yngste og ældre medarbejdere i virksomheden. Ydermere er det vigtigt at være opmærksom på, at mennesker lærer forskelligt, så der må i udviklingsforløb være forskellige muligheder for at lære og udvikle sig på.

Koblingen mellem teori og praksis er vigtig når man skal udvikle sine medarbejdere. Et udviklingsforløb, såsom f.eks. e-læring, hvor dette element ikke er en del af det, er det vigtigt at virksomheden sørger for, at denne kobling bliver en del af forløbet, da det ellers kan resultere i, at medarbejderne ikke får omsat deres viden og dermed ikke får udviklet sig. Denne kobling handler især om vaner, der skal brydes og derfor er det vigtigt at være opmærksom på, at de medarbejdere, der gennemgår et udviklingsforløb for brudt med disse vaner. Interne nøglepersoner kan være en fordel for virksomheden, da det på sigt vil være billigere end at hyre eksterne konsulenter, hver gang et hold skal udvikles. Ydermere kender disse nøglepersoner allerede til virksomheden og de medarbejdere, der er i virksomheden og kan mere effektivt end eksterne konsulenter, der kun er i virksomheden nogle gange, udvikle en intern læringskultur, der bliver en del af virksomhedens DNA.

Læring og udvikling er et fælles ansvar i virksomheden og alle må bidrage både øverste ledelse, HR, ledere og medarbejder, da alle spiller en rolle. Det handler om de læringssynergier, der er brug for i virksomheden, for at sikre at hele virksomheden bevæger sig i samme retning og dermed øger både præstation og konkurrencemæssige fordele.

### 4.3 UDVIKLINGSFORLØBET FØR, UNDER OG EFTER

I en udviklingsproces handler det ikke kun om den del, hvor medarbejderen tillærer sig nye kvalifikationer og færdigheder. Der er en række faktorer, der er med til at påvirke den proces en medarbejder står overfor, når han eller hun skal igennem et udviklingsforløb. En undersøgelse viser, at der i mange tilfælde ikke tages højde for før- og efter-fasen i et sådan forløb, hvilket resulterer i at 80% af et mislykket udviklingsforløb skyldes faktorer, der påvirker forløbet i disse to faser; mens 20% skyldes faktorer under selve udviklingsforløbet. Derfor er det vigtigt, at hele processen tænkes som en helhed, hvor der tages højde for forløbet både før, under og efter (Erichsen, Nielson, Madsen, Helin, & Tiedemann, u.d.). Hvis en virksomhed har fokus på hele processen frem for kun at have fokus på selve udviklingsaktiviteten, vil de dermed kunne øge succesraten for, hvordan deres medarbejdere gennemgår et udviklingsforløb og dermed øge virksomhedens samlede udvikling. Dette bidrager til et højere kompetenceniveau og dermed øgede konkurrencemæssige fordele for virksomheden, hvilket ifølge Sheehan mf. er altafgørende i en branche der er så kundeorienteret som rejse- og turistbranchen er (Sheehan, Grant, & Garavan, 2018). En medarbejder i Fjord Line udtaler:

*”Hvis vi skal yde den bedste service overfor vores kunder og hjælpe dem bedst muligt, er det vigtigt at få kompetencer og styrke dem hele tiden undervejs.” (Bilag 3: 1:1, svar 1)*

Et udviklingsforløb der har fokus på hele processen kan ligeledes bidrage til en kontinuerlig socialiseringsproces ift. at få skabt det rette læringsmiljø i virksomheden. Med dette fokus kan flere forskellige udviklingsforløb nemmere skabe en sammenhængskraft, idet der på denne måde altid er fokus på før- og efter-fasen og dermed få den forståelse, der kræves inden samt den støtte og opbakning der er behov for efter.

#### 4.3.1 UDVIKLINGSFORLØBET FØR

Før et udviklingsforløb er det vigtigt, at både medarbejder og virksomhed forstår meningen med det kommende udviklingsforløb. I et udviklingsforløb, der er planlagt og organiseret, er det derfor vigtigt, at der er klare udviklingsmål og klare beskrivelser af udviklingsforløbet. Hos BST starter de altid et forløb med en indledende samtale med virksomheden om, hvad de som konsulenter bliver målt på, hvad målene for forløbet er og hvilke succeskriterier, der er, for gennemførelsen af dette. Hos Djurs Sommerland, som er en af BSTs nuværende kunder, måler de på net promoter scores, hvilket betyder, at de her måler på hvor høj kundetilfredsheden er. De måler aldrig på resultater men derimod altid på indsats, da det ifølge Merete Bergman Smit handler om at måle på det, medarbejderen gør, frem for de resultater der kommer ud af det i den sidste ende, da resultater kan være påvirket af mange



udefrakommende faktorer, såsom Covid-19 (Bilag 1: 205-216). I deres udviklingsforløb arbejder de ud fra nogle kompetencemål, som er fastsat i samarbejde med virksomheden. Merete udtaler:

*"[...] vi sætter os ned sammen med virksomheden og siger til dem: "Hvis nu du skal kigge på din aller aller bedste medarbejder – hvis du havde én som du helt vildt gerne ville klonе, hvad er det så den her medarbejder kan?" og så skriver vi de her kompetencer ned [...] og så kommer der måske nogle ting som jeg siger [...]. Det er jo ikke nok at tale om, hvor han er henne i dag, men hvad er det også de skal udvikle på sigt." (Bilag 1: 78-85)*

Så for dem handler det om at få forståelse for og skabt en mening for både virksomhed og konsulenter inden, et udviklingsforløb skal i gang, så de på bedst mulig vis er i stand til at videregive denne forståelse og mening til de medarbejdere, som skal igennem udviklingsforløbet. Det er ligeledes vigtigt, at udviklingsaktiviteter er specifikke frem for generelle, hvilket et sådant forarbejde kan bidrage til, at de bliver, da alle medarbejdere dermed bliver bekendt med de præcise mål, der er samt de specifikke kompetencer, der ønskes udviklet. Dette kan en PDP ligeledes bidrage til, da den for hver enkelt medarbejder har fokus på, hvilke kompetencer han eller hun skal udvikle og hvilke mål, der er for denne medarbejder. En PDP kan være et redskab til at få klargjort overfor medarbejderen, hvor medarbejderen står i dag og hvor det er meningen at han eller hun skal bevæge sig hen med det givne udviklingsforløb.

Det er ligeledes her man som virksomhed får mulighed for at opdage de medarbejdere, der yder modstand mod den forandring, som virksomheden og medarbejderen skal igennem med udviklingsforløbet. Som tidligere nævnt foretager BST en analyse i før-processen, hvor de analyserer både virksomhed og medarbejder. Dette gør de ved enten at observere den måde, de arbejder på eller ved at lytte til optagelser af medarbejderne og den måde de arbejder med kunderne på. Denne analyse i før-fasen anvendes som grundlag for medarbejderens individuelle udviklingsforløb (Bilag 1: 28-35). Det er ud fra denne analyse af hver enkelt medarbejder, der laves individuel træning mellem medarbejder og konsulent. Merete Bergman Smit udtaler:

*"[...] at vi så typisk som konsulenter træner den enkelte. Grunden til at vi gør det på den måde er igen fordi det er adfærdstræning og jeg vil jo hade at tillade mig at sige til dig "Katrine du er et surt løg" [...] det kan jeg bedre få lov til at sige end en leder som skal møde medarbejderen dagen efter. [...] jeg kan få lov at gå lidt mere til dem – også fordi jeg bruger nogle eksempler fra hverdagen og er lidt bedre klædt på til denne dialog end lederen er." (Bilag 1: 100-105)*

Dette er ligeledes et eksempel på at bruge ressourcerne i et sådan forløb, der hvor det giver mest mening. På denne måde kan man arbejde med hver enkelt medarbejders adfærdstræning og dermed træne medarbejderen ud fra deres individuelle ståsted i processen. Det er ikke alle medarbejdere, som står præcis det samme sted, når man skal i gang med et udviklingsforløb og derfor kan det være svært at påbegynde et forløb ud fra den forudsætning, at alle starter det samme sted. Nogle medarbejdere er mere forandringsparate end andre. For de medarbejdere, som ikke er så forandringsparate over for et udviklingsforløb, kan det som nævnt brede sig til de øvrige medarbejdere gennem socialiseringsprocesser. Lige såvel som en medarbejder, der begynder som modstander, kan ændre sig til at være tilhænger. En medarbejder i Fjord Line udtrykker at: *”Modstand mod forandring er det farligste der findes for en virksomhed.”* (Bilag 3: 1:1 svar 11). Merete Bergman Smit giver ligeledes udtryk for, at det handler om vilje og at der altid er nogle, som bare ikke vil. Dette er en af de ting de hos BST arbejder på i før-fasen. Denne problemstilling arbejder de på med lederne inden de går i gang med et udviklingsforløb, netop for at bremse de negative virkninger det kan have, hvis disse medarbejdere får lov at være de dominerende i et sådan forløb (Bilag 1: 109-113).

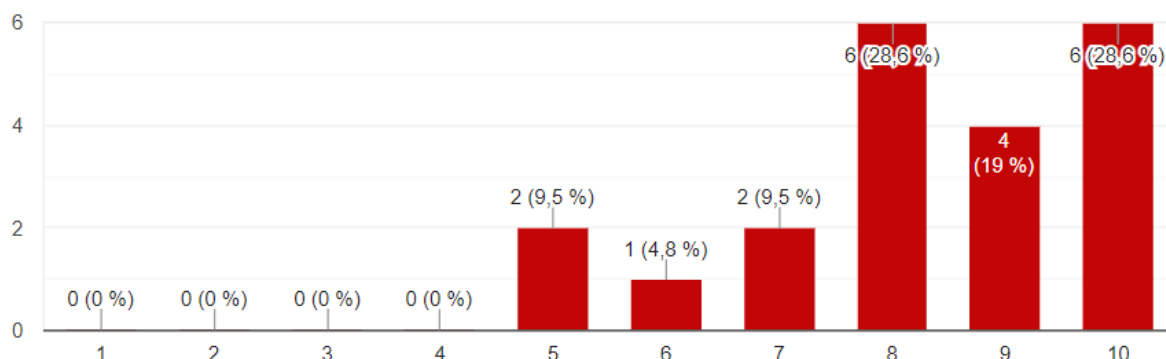
Forandringer medfører ofte en identitetsforstyrrelse, hvorfor det derfor også ofte bidrager til modstand mod forandring. Jo mere meningsskabelse ledere og øvrige interessenter formår at skabe hos medarbejderen, jo bedre bliver resultatet af den proces medarbejderne skal igennem (Steigenberger, 2015) (Sørensen, 8. semester, 2020, s. 26). Det kan derfor betyde, at jo bedre ledere og konsulenter er til at skabe mening og forståelse hos medarbejderne, jo færre vil skabe modstand mod udviklingsforløbet og flere har dermed større chance for at gennemføre forløbet succesfuldt. Forskning viser at 70% af forandringer mislykkes, fordi der ikke blandt de involverede er skabt en forståelse eller mening om, hvorfor der skal ske en forandring (Beer & Nohria, 2000). Derfor er meningsskabelse helt central, når der tales om et udviklingsforløb, hvor medarbejderne skal igennem en eller anden form for forandring.

En anden faktor der påvirker et udviklingsforløb før, er tidligere udviklingsforløb og de følelsesbaserede erindringer, der er ifm. dette. Hvis medarbejderen ved et tidligere forløb har haft en dårlig oplevelse, kan dette påvirke, hvordan medarbejderen gennemgår det nuværende udviklingsforløb. Blandt de adspurgte i Fjord Line mener alle at tidligere udviklingsforløb i nogen eller høj grad påvirker fremtidige jf. figur 4.2 nedenfor (Bilag 3: 2:4).

## Figur 4.2 – Tidligere udviklingsforløbs påvirkning

I hvor høj grad påvirker tidligere udviklingsforløb din motivation for fremtidige forløb?

21 svar



Kilde: Bilag 3: 2:4

Af figur 4.2 fremgår det, at der her er 0%, der mener at det slet ikke påvirker udviklingsforløbet. Der er dog ikke enighed om, hvorvidt tidligere forløb påvirker de fremtidige. Der er 23%, der besvarer middel til lidt over middel. Dette indikerer, at de følelsesbaserede erindringer kun i nogen grad påvirker et nuværende eller fremtidigt udviklingsforløb. Til gengæld er der 28,6%, der mener at et tidligere forløb i høj grad påvirker fremtidige forløb (Bilag 3: 2:4). Som nævnt ovenfor er der dog enighed om, at de følelsesbaserede erindringer i nogen eller høj grad påvirker fremtidige forløb, hvorfor det er vigtigt at sørge for, at alle medarbejdere får skabt forståelse, mening og positive erindringer, hvilket ligeledes øger deres lyst og motivation mod at deltage i fremtidige forløb.

Motivation er ligeledes en faktor, der påvirker før-fasen. Denne påvirkes bl.a. af ansvar og involvering. Der er 52,4% af de adspurgte, der mener at ansvar påvirker motivationen samt 66,7%, der mener at involvering påvirker motivationen (Bilag 3: 2:1). Det er derfor vigtigt for virksomheder at have fokus på, at medarbejdere, der skal igennem et udviklingsforløb, føler sig involveret i processen samt at de føler de har en vis form for ansvar over for det forløb, de skal igennem eller overfor de mål virksomheden har sat. Det gælder derfor om at få skabt en ansvarsfølelse hos alle medarbejdere om, at det er en fælles indsats at opnå de mål der er sat for udviklingsforløbet. Hvis ikke medarbejderne har en følelse af ansvar og involvering, kan det påvirke deres motivation mod forløbet, hvilket kan påvirke både præstation og selveffektivitet. Lav motivation og selveffektivitet kan resultere i gennemsnitlige resultater og medfører derfor en lav grad af udvikling i virksomheden, hvilket har betydning for virksomhedens samlede præstation samt konkurrencemæssige fordel.

### 4.3.2 UDVIKLINGSFORLØBET UNDER

Som nævnt tidligere er det vigtigt i denne fase, at der skabes en kobling mellem teori og praksis, for at medarbejderne skal få mest mulig ud af et udviklingsforløb. Merete Bergman Smit udtaler:

*”[...] fordi er træningsdelen ikke med så oplever jeg netop at medarbejderne går hjem og så synes de det er rigtig svært at få det omsat.”* (Bilag 1: 86-88)

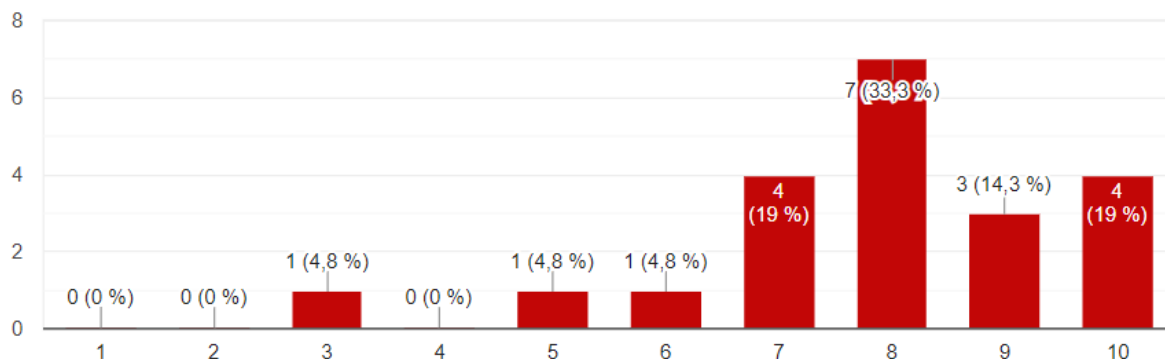
Foruden at koblingen mellem teori og praksis er vigtig, er det i denne fase også vigtigt at holde fast i medarbejdernes motivation, som allerede er en central faktor i før-fasen. Ydermere påvirker selveffektiviteten denne fase. Blandt de adspurgte i Fjord Line er der stor enighed om, at både motivation og selveffektivitet påvirker et udviklingsforløb i nogen eller høj grad jf. figur 4.3 og 4.4 nedenfor.

Blandt de adspurgte er der 19%, der svarer at troen på egen evne i høj grad påvirker et udviklingsforløb. Ydermere er der 14,3%, der svarer ni på skalaen, hvor 10 er i høj grad jf. figur 4.3 nedenfor (Bilag 3: 2:3).

**Figur 4.3 – Selveffektivitetens påvirkning**

I hvor høj grad påvirker din tro på egen evne et udviklingsforløb?

21 svar



Kilde: Bilag 3: 2:3

Lidt over halvdelen af respondenterne placerer sig midt mellem middel og i høj grad, mens 4,8% ligger under middel og dermed mener at selveffektiviteten i lille grad påvirker et udviklingsforløb (Bilag 3: 2:3). Dette indikerer at troen på egen evne i nogen grad påvirker et udviklingsforløb, hvorfor det er vigtigt, at man som virksomhed skaber en læringskultur samt et udviklingsforløb, hvor alle medarbejdere har følelsen af at kunne være med ift. de evner og kompetencer der besidder. Her kan en PDP være et værktøj til, at alle medarbejdere, som nævnt tidligere, får udarbejdet en klar plan for, hvor de står inden forløbet og hvor de gerne skulle nå hen i løbet af det. Det kan også være med til at

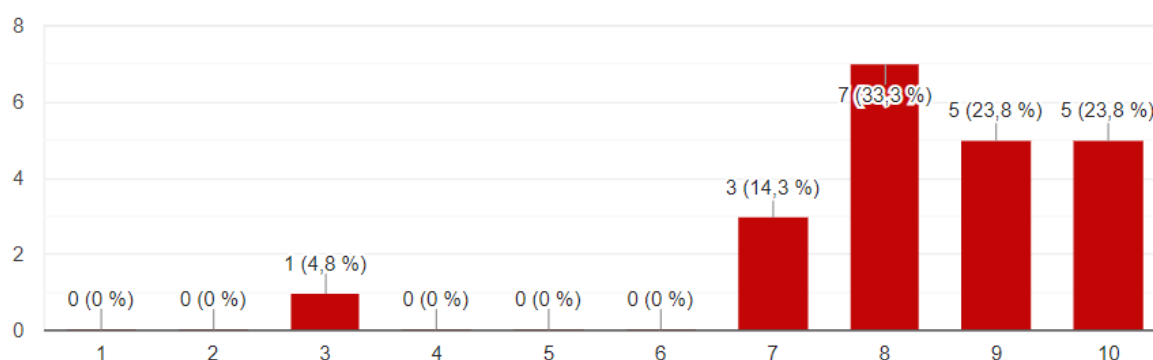
medarbejderen i højere grad tror på egne evner, hvis der er udarbejdet en plan i samarbejde med en konsulent eller leder, der kan være med til at trække denne medarbejders selvopfattelse op. Ifølge psykolog Birgitte Hultberg er der ofte en tendens blandt mennesker til, at vi begrænser vores egen evne mentalt ift. hvad vi rent faktisk kan. *"Du kan mere end du tror"* er ikke blot et citat Hultberg anvender, men et citat der ofte bruges i dagligdagen (Hultberg, u.d.). Derfor kan en PDP være med til at medarbejdere får indtryk af, at de kan mere end de selv tror, hvis der er en klar plan for dem, der viser de mål, de har sat i samarbejde med en kompetent leder eller konsulent. Dette kan dog også have den modsatte effekt, hvis ikke medarbejderen opnår de fastsatte mål. Det kan medføre et fald i selveffektiviteten og ligeledes bidrage til negative følelsesbaserede erindringer og påvirke fremtidige udviklingsforløb. I værste fald kan det betyde, at medarbejderen mister lysten til at deltage i fremtidige udviklingsaktiviteter.

Når det kommer til motivation, er der 23,8% af de adspurgte medarbejdere i Fjord Line, der angiver at motivationen i høj grad påvirker udviklingsforløbet. 4,8% angiver, at det næsten slet ikke påvirker, mens de resterende 71,4% placerer sig mellem syv og ni på skalaen, hvor ti er i høj grad. Dvs. langt de fleste af respondenterne mener, at motivation i nogen grad til høj grad påvirker et udviklingsforløb jf. figur 4.4 nedenfor (Bilag 3: 2:2).

**Figur 4.4 – Motivations påvirkning**

I hvor høj grad påvirker din motivation et udviklingsforløb?

21 svar



Kilde: Bilag 3: 2:1

Motivationen påvirkes i denne fase af de fire følelser: frygt, vrede, angst og håb. Frygt og angst vil bidrage til at medarbejdere får en oplevelse af, at de mister kontrollen og vil forsøge at trække sig selv væk fra den situation, der skaber disse følelser. Det kan betyde at, hvis en medarbejder oplever disse følelser ifm. et udviklingsforløb, så kan de risikere at trække sig og dermed ikke gennemføre

forløbet, hvilket har konsekvenser for medarbejderens og virksomhedens udvikling. Det påvirker ligeledes selveffektiviteten og selvtilliden hos medarbejdere som oplever disse følelser og det kan have betydning for de fremtidige udviklingsaktiviteter (Steigenberger, 2015).

Følelsen vrede medfører typisk en aggressiv adfærd og kan medføre en modstand overfor udviklingsforløbet. Denne type adfærd kan, som nævnt, ifølge Merete Bergman Smit være altødelæggende i et sådan forløb, hvis det smitter af på de øvrige medarbejdere. De negative følelser er stærkere end de positive og det kan derfor have stor betydning for et udviklingsforløb, hvis blot en enkelt medarbejder oplever en følelse af vrede. Vrede medfører dog også en optimisme og en lyst til at ændre fremtiden, dette er dog på bekostning af en os-mod-dem følelse, da det ofte medfører at medarbejderen pålægger skyld (Steigenberger, 2015). Hvis denne skyld pålægges ledere, virksomheden generelt, konsulenter eller udviklingsforløbet, kan det betyde at denne medarbejder ikke udvikler sig i den ønskede retning og det kan i værste tilfælde betyde, at medarbejderen får lyst til at gå imod virksomhedens strategi, fordi vedkommende mener, at det er denne retning der skal ændres.

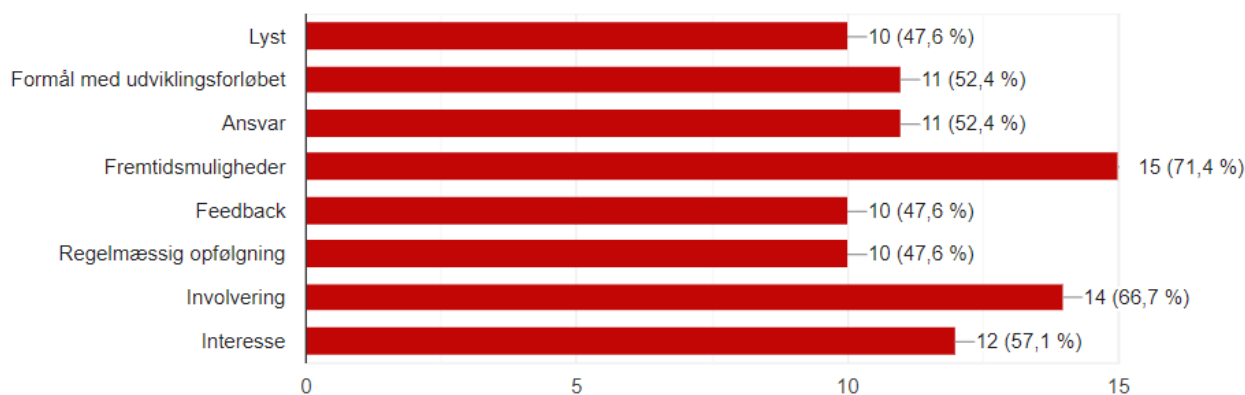
Håb er den eneste positive følelse, ifølge Steigenberger, der påvirker motivationen i denne fase og er også den svageste, hvilket betyder at, hvis der optræder flere af følelserne, så vil de negative dominere (Steigenberger, 2015). Det kan derfor have store konsekvenser for et udviklingsforløb, hvis ikke håb er den primære følelse hos alle de medarbejdere, der deltager i et forløb. Det kan dog være svært at sikre, at der på et udviklingsforløb med 300 medarbejdere ikke er én der er præget af følelserne vrede, angst eller frygt. Derfor gælder det, som nævnt, også ifølge Merete at få disse medarbejdere fjernet fra gruppen så hurtigt som muligt, hvis ikke det er muligt at ændre disse følelser til en positiv.

Fremtidsmuligheder og involvering er to af de faktorer, der ifølge de adspurgte i højeste grad påvirker medarbejdernes motivation i et udviklingsforløb. Hele 71,4% af respondenterne mener, at fremtidsmuligheder påvirker motivationen; mens 66,7% mener, at involvering gør jf. figur 4.5 nedenfor (Bilag 3: 2:1).

## Figur 4.5 – Faktorer der påvirker motivationen

Hvad påvirker din motivation i et udviklingsforløb?

21 svar



Kilde: Bilag 3: 2:1

Ud fra figur 4.5 ses det, at faktorer som lyst, feedback og regelmæssig opfølgning er tre af de faktorer, som færrest mener påvirker motivationen. Dog er der stadig 47,6%, der mener, at det gør, hvilket stadig er en stor andel, og dermed stadig gør dem til nogle faktorer, som er vigtige at være opmærksomme på. En PDP kan i høj grad være et værktøj, der bidrager til både fremtidsmuligheder, feedback og regelmæssig opfølgning. Her får medarbejderen en personlig plan for de mål, der sættes og ligeledes for de fremtidige kompetencemål, der måtte være for den enkelte medarbejder. På denne måde har medarbejderen en plan for, hvad han eller hun gerne vil opnå. Det kan være, at vedkommende ønsker at prøve kræfter med en anden afdeling, men mangler nogle kompetencer før dette er en mulighed. Det kan ligeledes være en medarbejder, der ser sig selv som leder en dag og derfor har brug for nogle kompetencegivende aktiviteter, der kan bidrage til, at medarbejderen udvikler sig i denne retning. Her er det vigtigt, at medarbejderen oplever at få støtte og opbakning både fra leder samt kollegaer og familie.

### 4.3.3 UDVIKLINGSFORLØBET EFTER

Feedback er en af de faktorer, som i høj grad påvirker et udviklingsforløb i efter-fasen. 47,6% af de adspurgte mener, som tidligere nævnt, at regelmæssig opfølgning og feedback er med til at påvirke motivationen i et udviklingsforløb. Foruden at medarbejderne har en klar forståelse af, hvad de skal udvikle og hvorfor, så er det vigtigt, at der gives feedback og laves regelmæssig opfølgning på de delmål og den udviklingsplan, der er lavet sammen med medarbejderen. Her er det vigtigt, at det gøres på en positiv måde frem for en negativ, da det ellers kan påvirke medarbejderens fremadrettede

motivation og selveffektivitet og vil dermed have betydning for fremtidige udviklingsforløb. Dette anvender de hos BST i form af regelmæssig kontakt med virksomheden for at høre, hvordan det går ift. de succeskriterier, der er sat op inden udviklingsforløbet. Hos BST udarbejder de i samarbejde med virksomheden en seks måneders plan for, hvor medarbejderne er henne i forløbet lige efter udviklingsaktiviteten og hvor der er behov for en indsats i den efterfølgende tid (Bilag 1:51-54). Merete Bergman Smit udtaler:

*”Når vi er færdige med selve kompetenceudvikling, så har vi altid lederne samlet igen og netop tale om, hvor er vi henne pt. og så laver vi en seks måneders plan sammen med lederne der siger, hvad er det så der skal ske de næste seks måneder. Hvor er det vi skal på og hvor er det lederne skal på.” (Bilag 1: 51-54)*

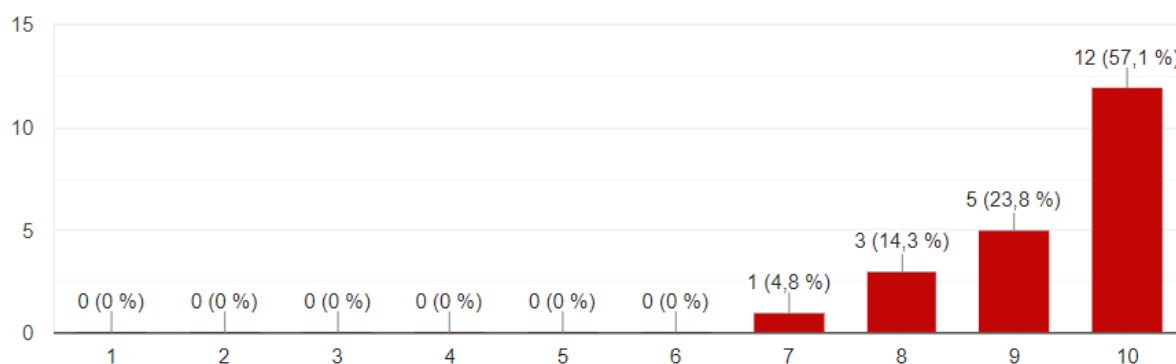
De er løbende i kontakt med virksomheden i denne efter-fase for at høre, om de holder sig inden for planen, om der er behov for en justering eller om der er behov for en opfølgningssession med en eller flere dele af virksomheden. Dette kunne være en opfølgningssession med supervisorerne (Bilag 1: 227-231).

En anden faktor, der påvirker denne fase, er støtte og opbakning. 57,1% af de adspurgte mener, at støtte fra nærmeste leder i høj grad påvirker et udviklingsforløb jf. figur 4.6 nedenfor (Bilag 3: 2:5).

#### Figur 4.6 – Støtte fra nærmeste leder

I hvor høj grad påvirker det et udviklingsforløb at nærmeste leder støtter op?

21 svar



Kilde: Bilag 3: 2:5

Forskning viser at ledere og interessenters troværdighed har stor indflydelse på forandringer, såsom et udviklingsforløb. Forskningen viser ligeledes at, hvis ikke supervisorere og ledere accepterer denne forandring, så gør medarbejderne heller ikke (Stirpe, Trullen, & Bonache, 2013). Det har derfor stor



betydning for et udviklingsforløb at alle ledere, mellemedere og supervisorer først og fremmest forstår hele udviklingsforløbet fra før til efter for, at de kan påvirke medarbejderne i en positiv retning. Som tidligere nævnt kan en medarbejder, der modarbejder udviklingsforløbet, have store negative konsekvenser for det samlede forløb. Dette gør sig ligeledes gældende med ledere eller supervisor, der modarbejder. Dette især fordi de har en vis form for indflydelse på medarbejderne. Hvis ledere og supervisorer modarbejder et udviklingsforløb som er planlagt af f.eks. øverste ledelse eller HR, så kan det skabe en barriere eller kløft i virksomheden, hvor øverste ledelse og HR forsøger at trække i den retning der er strategisk besluttet, mens medarbejderne trækker i den modsatte retning. Dette skyldes at nogle enkelte ledere og medarbejdere modarbejder det, i form af deres indflydelse på de andre medarbejdere. Forskning viser, at de ledere, der er tættest på medarbejderne, har større indflydelse end de ledere der ikke er (Stirpe, Trullen, & Bonache, 2013). Dette betyder, at selv om en overordnet leder i en afdeling bakker op om et udviklingsforløb, så kan medarbejderne være imod, hvis deres nærmeste leder ikke gør. Som det også fremgår af figur 4.6 ovenfor, er der bred enighed blandt de adspurgte om, at nærmeste leders støtte har stor betydning.

Grundet de mange faktorer i hele udviklingsforløbet både før, under og efter kan denne proces ses som en cyklisk proces, idet der hele tiden er faktorer som påvirker faktorer i et fremtidigt forløb. Et udviklingsforløb kan derfor i en udviklingsmæssig sammenhæng ikke altid ses alene og må ses som en del af den samlede læringskultur, der er eller bør være i virksomheden. Dette er gældende uanset om der er tale om kompetenceudvikling for hele virksomheden eller talentudvikling for nogle få udvalgte medarbejdere. Selv hvis der er tale om et talentudviklingsforløb, så kan dette påvirke et fremtidigt kompetenceudviklingsforløb, da der er tale om en interaktion mellem mennesker, som på daglig basis arbejder sammen og dermed sammen skaber den læringskultur, der er i virksomheden.

## *Delkonklusion*

Når en virksomheds medarbejdere skal igennem et udviklingsforløb, er det vigtigt, at der er fokus på forløbet både før, under og efter, da der er en række faktorer som påvirker alle tre faser. Undersøgelser viser, at før og efter fasen ofte bliver glemt og dermed ofte er årsagen til et mislykket forløb. Et af de centrale elementer i før-fasen er at få skabt mening og forståelse overfor medarbejderne om, hvilke kompetencer der skal udvikles og hvorfor. Det er derfor vigtigt, at der allerede før forløbet er klarhed over, hvilke succeskriterier der er og hvordan virksomheden ønsker at måle dette. Uden dette kan virksomheden risikere at stå uden retning, når de skal igennem et udviklingsforløb. Tidligere forløb er en af de faktorer, som i før-fasen har stor betydning for, hvordan en udviklingsaktivitet vil forløbe. Negative følelsesbaserede erindringer kan bidrage til, at en medarbejder modarbejder forløbet eller ikke ønsker at deltage. Dette påvirker virksomhedens samlede udvikling.

Motivation er en faktor, der påvirker forløbet både før og under. Den påvirkes af både ansvar og involvering, samt følelserne frygt, vrede, angst og håb. Her er det vigtigt at medarbejderen føler en form for ansvar og involvering i processen, samt at han eller hun har en følelse af håb, da det ellers kan resultere i et mislykket forløb. Det kan ligeledes påvirke selveffektiviteten, som også er en af de faktorer, der påvirker forløbet under. Hvis ikke medarbejderen tror på sine egne evner, kan det betyde gennemsnitlige resultater. Her er det vigtigt, at ledere bidrager til, at medarbejderen får en følelse af at kunne mere end han eller hun selv tror på, for at øge dennes præstation. Ydermere er fremtidsudsigter en af de faktorer som i højeste grad påvirker denne del af forløbet, da det er her, medarbejderne skaber mening ud fra egen identitet. Et udviklingsforløb skal for medarbejderen give mening i forhold til, hvem han eller hun er som person, da det ellers kan resultere i et mindre succesfuldt forløb.

Opfølgning og feedback er de to helt centrale faktorer i efter-fasen. Det er her virksomheden skal sørge for, at medarbejderen får omsat sin viden og får skabt en kobling mellem teori og praksis. Hvis ikke medarbejderen oplever, at der bliver fulgt op, kan det påvirke den mening medarbejderen har fået skabt inden forløbet samt resultere i, at medarbejderen falder tilbage i gamle vaner og dermed ikke skabt udvikling. Det gælder især opbakning og støtte fra nærmeste leder, som har den største påvirkning og det er derfor også vigtigt, at nærmeste leder bakker op om udviklingsforløbet, da det ellers kan resultere i at medarbejderne skaber modstand mod det.

## 5.0 DISKUSSION

*I dette kapitel vil spørgsmålet om, hvorvidt man kan have for meget medarbejderudvikling blive diskuteret. Det er ligeledes en diskussion af, hvorvidt man kan have for meget fokus på talent- og kompetenceudvikling.*

Som tidligere nævnt vil der i fremtiden i højere grad være behov for talent- og kompetenceudvikling, da fremtidens arbejdsmarked er præget af den hurtigt voksende teknologiske udvikling og de mange forandringer, der i stigende grad præger vores samfund og arbejdsmarked. Dette stiller store krav til fremtidens medarbejdere, som er nødsaget til at følge med denne udvikling, hvis de ønsker at være en del af fremtidens arbejdsmarked. Det er et fælles ansvar mellem medarbejder og arbejdsgiver, at vi i fremtiden har de kompetencer og talenter, der er behov for. Selvom forudsigelserne siger, at der bliver et stigende behov for talent- og kompetenceudvikling, så sætter denne problemstilling også spørgsmålstegn ved, om vi som arbejdsgivere og medarbejdere kan risikere at komme til at udvikle blot for at udvikle og om det er godt eller skidt. Kan man som arbejdsgiver have for meget fokus på medarbejderudvikling? Kan man som medarbejder have en overkapacitet af kompetencer blandt sine medarbejdere? For som nævnt kræver det en stor mængde ressourcer at udvikle sine medarbejdere og man er som virksomhed aldrig garanteret, at de bliver i virksomheden. Er det stigende behov for talent- og kompetenceudvikling i virkeligheden en opgave for hele samfundet og arbejdsmarkedet at løfte i fællesskab, så det generelle kompetenceniveau bliver løftet eller er det en opgave for hver enkelt virksomhed, at sørge for at de har de bedste af de bedste medarbejdere så de overlever på markedet?

Det er vigtigt, at vi ikke lader os gribe med af fremtidens uvisse kompetencebehov, men holder fokus på, hvilke kompetencer der er behov for nu og her. Ifølge Marianne Tinggaard kan man ikke have for mange kompetencer, da kompetencer beskriver det, du er god til i praksis (Rahbek, 2015). Det handler ikke bare om, hvor mange kurser man har været på og hvor mange efteruddannelser, man har taget. Det handler om, om man er i stand til at anvende disse kurser og efteruddannelser i praksis. Med det udgangspunkt, kan man vel næppe være god til for mange ting og en medarbejders personlige kompetencekapacitet kan derfor aldrig blive overfyldt. Ifølge hjerneforsker Jesper Mogensen vil mennesker med raske hjerner aldrig løbe tør for kapacitet til ny læring (Salomonsen, 2015). Han siger således:

*”Det er altså med forskernes nuværende viden umuligt at sige, hvor stor hjernens lagerkapacitet er. Men du skal i hvert fald ikke være nervøs for at overfodre din hjerne med*

*viden. Tværtimod [...] for jo mere du har lært, des bedre tager u ny information til dig.”*

(Salomonsen, 2015)

Det er ligeledes ifølge Jesper Mogensen lettere at tage imod og lagre ny læring, jo mere kompleks og veludviklet et netværk, man har som individ. Derfor kan det være en fordel, at medarbejderne har en kontinuerlig kompetenceudvikling. Dette gælder især mht. kompetenceområder og en bred udvikling af dette, da det ifølge Jesper Mogensen er lettere for hjernen at lære og lagre ny viden, hvis det er inden for et område, hvor der allerede er eksisterende viden lagret (Salomonsen, 2015). Han udtaler:

*”Vil du blive bedre til at huske og lære nye ting, så skal du altså bare suge viden til dig inden for et område, og så vil du have nemmer ved at lære om det samme emne fremover.”*

(Salomonsen, 2015)

Så teoretisk set så gælder det om at få udviklet vores medarbejdere inden for en masse forskellige områder, så de er rustet til de kompetencer, der måtte blive behov for i fremtiden. Det gælder om at være i stand til at anvende en kompetence, der i et eller andet omfang virker til at være forældet, og ud fra det kunne trække nogle relevante elementer ud og konvertere det til en ny kompetence eller anvende det i forbindelse med en ny kompetence. Dette gælder måske især, når fremtidens kompetencer viser sig, at vi som arbejdsgivere og medarbejdere er i stand til at udvikle på det vi allerede har og ikke skifter hele arbejdsstyrken ud med nyuddannede. I praksis er læring en meget individuel proces og som nævnt er det nødvendigt at denne læring giver mening for det enkelte individ for at være en succesfuld indlæring. Asmus Vogel, der er neuropsykolog og forskningslektor ved Københavns Universitet, siger således:

*”Hvis hukommelse er en skabende proces, skaber man altså også – ofte meget selektivt – sine egne minder.”* (Sonne, 2019)

Vi kan dermed ikke forvente, at alle vores medarbejdere har en 100% rask hjerne, der bare kan tage viden til sig eller at alle medarbejdere formår at koble ny læring og gammel viden sammen og på den måde får skabt de bedste synergier mellem den enkeltes talenter og kompetencer. Det må derfor stadig være med en vis omtanke og med udgangspunkt i den enkelte, hvordan medarbejderen skal udvikles mhp. fremtidens kompetencebehov. Vi ved, at den teknologiske udvikling kun bliver større og det vil derfor være et af de kompetenceområder, som enhver medarbejder har brug for at få udviklet. En kompetence, som at kunne navigere i Microsoft Office-pakken og de mest anvendte programmer der findes heri, er en af de kompetencer, der ofte efterspørges i jobopslag i dag (Observation). Derfor kan det være svært for de medarbejdere, som ikke kender til, eller kan anvende de mest gængse funktioner

der er i et program som f.eks. Excel at være i stand til at følge med udviklingen og dermed fortsat være værdifuld på arbejdsmarkedet. Den ressourcemæssige forskel der f.eks. er mellem at kunne lave et Lopslag og manuelt slå 300 linjer op, for at tilføje information, er stor. Det gælder derfor også om at selvom vi ikke kender fremtidens behov, så forsøge os på at være lidt fremtidssynet for at klæde vores medarbejdere bedst på til de kompetencer der bliver behov for. Det er dermed en fælles samfundsopgave at sørge for, at vi har de kompetencer, der er behov for. Man kan som virksomhed aldrig være sikker på, at de talenter og kompetencer man har gjort en indsats for og lagt ressourcer i at udvikle, vil blive i virksomheden. Derfor er det nødvendigt at kunne tiltrække kvalificeret arbejdskraft udefra, som kommer i virksomheden med et højt kompetenceniveau, da det ellers bliver en ressourcetung opgave for den enkelte virksomhed.

Fleksible medarbejdere er et centralt begreb på arbejdspladserne i dag. Det er en af de ting, der har stor betydning for virksomheders konkurrenceevne og især i en branche som rejse- og turistbranchen, der som tidligere nævnt er sæsonpræget og dermed i høj grad, har brug for medarbejdere som kan arbejde, når der er behov for det (Brøndum, 2007). Hos en virksomhed som Fjord Line er der i særdeleshed også behov for fleksibel arbejdskraft, hvorfor man i 2017 indførte en fleksibel medarbejdermodel. Denne model bidrager til at virksomheden hurtigt kan op- og nedbemande alt efter, hvor mange gæster, der er med skibene. Modellen består af en fast bemanning, der passer med minimumsbehovet og sikkerhedsbemandingen og der udover en pulje af afløsere, kaldet FlexCrew, som anvendes når der er behov for opbemanding. Det stiller store krav til det kompetenceniveau, der er i virksomheden og grundet den store udskiftning, der generelt er i branchen, er det svært at undgå at bruge mange ressourcer på medarbejderudvikling, som man måske ender med ikke at få noget værdi for (Sørensen, 9. semester, 2020, s. 25) (Observation).

Når man udvikler medarbejderne til at kunne agere mere fleksible ift. de behov, man som virksomhed har, kan man risikere, at man fjerner talenterne og specialisterne. Når alle skal være gode til det hele eller mange områder på én gang, kan det være svært at være rigtig god til noget. Omvendt kan disse talenter og specialister være dem, der står tilbage når fremtiden nærmer sig, fordi de ikke udviklede sig i en mere fleksibel retning og dermed er mere sårbare overfor de forandringer, der må komme. Det handler om aldrig at gå i stå, uanset om man er talentet eller den fleksible medarbejder der ved noget om mange ting.

## 6.0 KONKLUSION

Mangel på kvalificeret arbejdskraft, en teknologisk udvikling der fortsat stiger og en øget global konkurrence er med til, at efterspørgslen og interessen for talent- og kompetenceudvikling er stigende. Livslang læring bliver en nødvendighed for fremtidens medarbejdere, hvis de fortsat vil være attraktive på arbejdsmarkedet og skabe værdi for arbejdsgivere. Det er et fælles ansvar mellem medarbejder og arbejdsgiver at sørge for, at der også i fremtiden er den kvalificerede arbejdskraft, som der er behov for. Som medarbejdere skal man både være gode til at lære nyt og skabe relationer, hvis man skal være en værdifuld ressource på arbejdsmarkedet, og virksomheder skal være i stand til at opmuntre og udvikle sine medarbejdere, hvis de vil have en stærk konkurrencemæssig fordel på markedet. Talent- og kompetenceudvikling er påvirket af en række faktorer, hvis det skal resultere i den værdiskabelse og de mange værktøjer, der findes til medarbejderudvikling, er ikke altid en garanti for succes. Dette har derfor ledt op til en problemformulering der lyder således:

*Hvordan kan man som virksomhed sikre sig, at man får udviklet og udnyttet sine medarbejders talenter og kompetencer?*

Rejse- og turistbranchen er en af de brancher, der især vil opleve udfordringer med kvalificeret arbejdskraft. Det er samtidig en branche, der ikke på nuværende tidspunkt er uddannelsesmæssigt for-kælede. Den er præget af stor udskiftning, hvilket bidrager til, at talent- og kompetenceudvikling bliver en ressourcetung opgave for virksomheder i denne branche. For disse virksomheder handler det i høj grad om den service, der leveres overfor kunder og gæster og deres serviceniveau kan være med til at definere deres konkurrencemæssig position på markedet. Service handler om adfærd og kultur og det er derfor nødvendigt med en inklusiv tilgang til talent- og kompetenceudvikling, hvis man skal få succes med et udviklingsforløb. Det er nødvendigt at alle medarbejdere er inkluderet i den adfærds- eller kulturændring man ønsker i virksomheden. Medarbejderudvikling er ligeledes en teamindsats, hvor der er behov for at skabe synergier mellem medarbejdere i et team, hvis man som virksomhed skal få det til at lykkes. Det er ligeledes vigtigt, at der er plads og ressourcer til de medarbejdere, som tager initiativet til at specialisere sig og dermed øge virksomhedens værdi yderligere. Det giver medarbejderne en følelse af, at de besidder et job, hvor der er plads til, at de kan udvikle sig på en måde, der giver mening for den enkelte.

Netop fordi medarbejderne i denne branche ofte er ufaglærte eller med et lavt kompetenceniveau er de mere engagerede og villige til at lære nyt og udvikle sig, hvilket gør det nemmere for virksomheden at sætte gang i udviklingsforløb. Det er vigtigt, at der tages både teknisk og generisk kompetenceudvikling i betragtning, ligesom dette skal foregå i en kombination af eksterne og interne kurser, hvor

der er fokus på styrker og svagheder ved de to, så man får skabt et forløb, der bygger på styrkerne frem for svaghederne. For at et udviklingsforløb skal give den største værdi til både medarbejder og virksomhed, er det vigtigt at det styrker virksomhedens strategiske retning på en måde, så det giver mening for den enkelte medarbejder. Her er det vigtigt, at der er fokus på forløbet både før, under og efter, da en stor del af mislykkede udviklingsforløb skyldes manglede fokus på forløb før og efter. Medarbejderne skal have en klar forståelse af, hvilke kompetencer den enkelte skal udvikle, samt hvorfor de skal udvikles. Ydermere er det vigtigt at medarbejderen under hele forløbet drives af motivation og troen på egen evne. Efter et endt forløb er det vigtigt med feedback og opbakning, her især fra nærmeste leder, hvis medarbejderen skal opleve forløbet som værdifuldt og meningsfuldt.

For at få mest muligt ud af et udviklingsforløb er det vigtigt at teori og praksis hænger sammen. Hvis teorien står alene, vil den nye læring ofte ikke bidrage med nogen værdi, da medarbejderen da ofte ikke formår at anvende den nye læring i sine daglige arbejdsgange. Derfor er det vigtigt, at virksomheden har fokus på, at de medarbejdere, som skal igennem et udviklingsforløb, uanset om det er fysisk eller online, får dannet en kobling mellem det lærte og det praktiske. Uden denne kobling kan medarbejder og virksomhed risikerer at den ny erhvervede udvikling ikke bliver omsat.

## REFERENCER

- Anlesinya, A., & Amponsah-Tawiah, K. (2020). Towards a responsible talent management model. *European Journal of Training and Development*(Vol. 44, No. 2/3), pp. 279-303.
- Beusaert, S., Segers, M., & Gijssels, W. (2011 (A), November). The use of a personal development plan and the undertaking of learning activities, expertise-growth, flexibility and performance: the role of supporting assessment conditions. *Human Resource Development International*(Vol. 14, No 5), pp. 527-543.
- Beusaert, S., Segers, M., & Gijssels, W. (2011 (B)). The Personal Development Plan Practice Questionnaire: the development and validation of an instrument to assess the employee's perception of personal development plan practice. *International Journal of Training and Development* 15:4.
- Beer, M., & Nozger, N. (2000, Juni). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, pp. 133-141.
- Bell, A. N. (2005). The employee value proposition redefined. *Strategic HR Review*(Vol. 4, No 4).
- Brøndum, R. (2007, januar 5). Fleksible medarbejdere er afgørende for konkurrenceevnen. *Berlingske*. Retrieved from <https://www.berlingske.dk/business/fleksible-medarbejdere-er-afgoerende-for-konkurrenceevnen>
- ColorLine. (n.d.). *Colorline.dk*. Retrieved from ColorLine: [https://www.colorline.dk/danmark-norge?gclid=Cj0KCQjws536BRDTARIsANeUZ580QDr1W13htW3sO\\_9s8Tih\\_Ha\\_Q1diwze412k0p2m8-yxb17L2mKIaArrBEALw\\_wcB&gclidsrc=aw.ds](https://www.colorline.dk/danmark-norge?gclid=Cj0KCQjws536BRDTARIsANeUZ580QDr1W13htW3sO_9s8Tih_Ha_Q1diwze412k0p2m8-yxb17L2mKIaArrBEALw_wcB&gclidsrc=aw.ds)
- Darmer, P., Jordansen, B., Madsen, J. A., & Thomsen, J. (2012). *Paradigmer i praksis* (1. udgave 3. oplag ed.). Handelshøjskolens Forlag.
- Den Danske Ordbog. (n.d.). *Den Danske Ordbog*. Retrieved from <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=talent>
- Drejer, A. (2000). Organisational learning and competence development. *The Learning Organization*(Vol. 7, No. 4), pp. 206-220.
- Eisele, L., Grohnert, T., Beusaert, S., & Segers, M. (2013). Employee motivation for personal development plan effectiveness. *European Journal of Training and Development*(Vol. 37, No. 6), pp. 527-543.
- Erichsen, A. W., Nielson, A. L., Madsen, B., Helin, K., & Tiedemann, P. M. (n.d.). *Ledelsesfokus øger effekten af kompetenceudvikling*. Retrieved from Dssnet.dk: <https://dssnet.dk/artikler/oeget-effekten-af-kompetenceudvikling/>
- FjordLine. (n.d.). *Om Fjord Line*. Retrieved from <http://www.fjordline.com/da/p/om-fjord-line>
- FjordLine. (n.d.). *Vi beveger mennesker*. Retrieved from <http://www.fjordline.com/nb/p/om-fjord-line/vi-beveger-mennesker>
- FjordLine. (n.d.). *Vores eventyrlige historie*. Retrieved from <http://www.fjordline.com/da/p/om-fjord-line/vores-historie>



- Fuglsang, L., & Olsen, p. B. (2014). *Videnskabsteori i Samfundsvidenskaberne* (3. udgave 2. oplag ed.). Samfundslitteratur.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*(Vol. 36, No. 1), pp. 5-24.
- Goswami, P. (2015, December). Employee Value Proposition: A Tool or Employment Branding. *International Journal of Scientific and Research Publications*(Vol. 5, No. 12), pp. 263-264.
- Greenan, P. (2016). Personal development plans: insights from a case based approach. *Journal of Workplace Learning*(Vol. 28, No. 5), pp. 322-334.
- Guba, E. C. (1990). *The paradigm dialog*. SAGE Publications.
- Harpelund, C., & Højberg, M. T. (2016). *Onboarding - Flyvende fra start* (1. udgave 1. oplag ed.). Jyllandspostens Forlag.
- Hultberg, B. (n.d.). *Du kan mere end du tror*. Retrieved from Birgittehultberg.dk:  
<https://birgittehultberg.dk/du-kan-mere-end-du-tror/>
- IDA, I. (2017, april 02). Sats på et godt andethold i talentudviklingen. *Berlingske*. Retrieved from <https://www.berlingske.dk/karriere/sats-paa-et-godt-andethold-i-talentudviklingen>
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*(45), pp. 179-189.
- Illeris, K. (2015). *Læring* (3. udgave 2015, 3. oplag 2017 ed.). Samfundslitteratur.
- Improving performance appraisal - The value of personal development plans. (2017). *Development and Learning in Organisations*(Vol. 31, No. 4), 36-39.
- Janfelt, M. (2015, august 21). *10 trin til talentudvikling*. Retrieved from Væksthus for Ledelse:  
<https://www.lederweb.dk/artikler/10-trin-til-talentudvikling/>
- Johnson, K. R., Huang, T., & Doyle, A. (2019). Mapping talent development in tourism and hospitality: a literature review. *European Journal of Training and Development*(Vol. 43, No. 9), pp. 821-841.
- Kabwe, C., & Tripathi, S. (2019). My talent or yours? A labour process analysis of talent management i practice. *Competition & Change*(Vol. 24, No. 2), pp. 178-199.
- Krauch, A. (2018, oktober 26). *Gør læring til et fælles ansvar*. Retrieved from Væksthus for ledelse: <https://www.lederweb.dk/artikler/goer-laering-til-et-faelles-ansvar/>
- Larsen, H. H. (2013). *Talent Management - Perspektiver, dilemmaer og praksis* (1. udgave, 2. oplag ed.). Samfundslitteratur.
- Larsen, H. H., & Svabo, C. (2002). *Fra kursus til kompetenceudvikling på jobbet* (1. udgave, 1. oplag ed.). Jurist- og økonomforbundets Forlag.
- Lejeune, C., Beusaert, S., & Raemdonck, I. (2018, November 11). The impact on employees' job performance of exercising self-directed learning within personal development plan practice. *The International Journal of Human Resource Management*.

- Lejeune, C., Mercuri, D., Beusaert, S., & Raemdonck, I. (2016, July 15). Personal development plans supporting employee learning and perceived performance: the moderating role of self-directedness. *Human Resource Development International*(Vol. 19, No. 4), pp. 307-328.
- Levensen, M. (2015, marts 5). *Generationerne X, Y, Z og arbejdspladsen*. Retrieved from Fremforsk.dk: <https://www.fremforsk.dk/artikler/generationerne-x-y-z-og-arbejdspladsen/>
- Levensen, M. (2018, septemeber 2). *Generation Z - de digitale indfødte er på vej*. Retrieved from Fremforsk.dk: <https://www.fremforsk.dk/artikler/2018/generation-z-de-digitale-indfoedte-er-paa-vej/>
- Lindholdt, D. V. (2019, marts 28). Robotter kan tage flere end hver tredje danskers job: Er dit i fare? *Berlingske*. Retrieved from <https://www.berlingske.dk/samfund/robotter-kan-tage-flere-end-hver-tredje-danskers-job-er-dit-i-fare>
- Lustri, D., Miura, I., & Takahashi, S. (2007). Knowledge management model: practical application for competency development. *The Learning Organization*(Vol. 14, No. 2), pp. 186-202.
- Maurer, T. J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, pp. 123-140.
- Meyers, M. C., & Woerkom, M. v. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*(49), pp. 192-203.
- Mumford, A. (1987). Helping Managers Learn to Learn: Using Learning Styles and Learning Biography. *Journal of Management Development*(Vol. 6 No. 5), pp. 49-60.
- Pedersen, J. B., & Hvid, A. (2016, juni 28). Digital teknologi vender op og ned på arbejdsmarkedet. *Information*. Retrieved from <https://www.information.dk/debat/2016/06/digital-teknologi-vender-paa-arbejdsmarkedet>
- Planday. (2016, juni 28). *5 fejl restauranter og caféer begår, når de ansætter*. Retrieved from Jyllands-posten.dk: <https://jyllands-posten.dk/annoncering/planday/ECE8807057/5-fejl-restauranter-og-cafeer-begaar-naar-de-ansætter/>
- Prinsloo, L. (2012). *Talent Management and the Psychological contract*. University of Pretoria, Faculty of Economic and Management Sciences.
- PwC. (2018). *CXO'erne forventer store forandringer på arbejdsmarkedet*. Retrieved from pwc.dk - CXO Survey 2018: Teknologi skaber forandring på arbejdsmarkedet: <https://www.pwc.dk/da/nyt/publikationer/cxo-survey-2018/teknologi-skaber-forandring-paa-arbejdsmarkedet.html>
- Rahbek, A. (2015, september 9). Har nogen set mine kompetencer? *Krifa*. Retrieved from <https://krifa.dk/inspiration/jobsoegning/har-nogen-set-mine-kompetencer>
- Richter, L. (2016, december 19). Talentudvikling kan være spild af talent. *Information*. Retrieved from <https://www.information.dk/indland/2016/12/talentudvikling-kan-vaere-spild-talent>
- Salomonsen, J. (2015, december 15). Kan hjernen løbe tør for plads? *Videnskab.dk*. Retrieved from <https://videnskab.dk/sporg-videnskaben/kan-hjernen-lobe-tor-plads>

- Santesson, T. (2018, juni 04). Talentprogrammer er i bedste fald uskadelige. *Djøfbladet*. Retrieved from <https://www.djoefbladet.dk/artikler/2018/6/talentprogrammer-er-i-bedste-fald-uskadelige.aspx>
- Sheehan, M., Grant, K., & Garavan, T. (2018). Strategic talent Management - A macro and micro analysis of current issues in hospitality and tourism. *Emerald Insight*(Vol. 10, No. 1), 28-41. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/WHATT-10-2017-0062/full/html>
- Sonne, F. G. (2019, juli 28). Hvad er hukommelse egentlig? *Videnskab.dk*. Retrieved from <https://videnskab.dk/krop-sundhed/hvad-er-hukommelse-egentlig>
- Steigenberger, N. (2015). Emotions in sensemaking: a change management perspective. *Journal of Organizational Change Management*(Vol. 28, No. 3), pp. 432-451.
- Stirpe, L., Trullen, J., & Bonache, J. (2013). Factors helping the HR function gain greater acceptance for its proposals and innovations: evidence from Spain. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 3794-3811.
- Sundberg, L. (2001, April). A Holistic Approach to Competence Development. *Systems Research and Behavioral Science*, pp. 103-114.
- Sørensen, K. (2020). *Meningsfuld kompetenceudvikling - i teorien*. Semesterprojekt, Aalborg Universitet, Organisation og Strategi - 8. semester.
- Sørensen, K. (2020). *Onboarding af FlexCrew*. Semesterprojekt, Aalborg Universitet, Organisation og Strategi - 9. semester.
- Thunnissen, M. (2016). Talent Management - For what, how and how well? An empirical exploration of talent management i practice. *Emerald Insight*(Vol. 38, No 1), 57-72.
- Wang-Cowham, C. (2011). Developing talent with an integrate knowledge-sharing mechanism: an exploratory investigation from the Chinese human resource managers' perspective. *Human Resource Development International*(Vol. 14, No. 4), pp. 391-407.
- Williams, M. (2000). *The war for talent: Getting the best from the best*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications - Design and Methods* (Sixth Edition ed.). SAGE Publications, Inc.
- Zyl, E. S., Mathafena, R. B., & Ras, J. (2017, april 13). The development of a talent management framework for the private sector. *SA Journal of Human Resource Management*, pp. 1683-7584.

## **BILAGSOVERSIGT**

Bilag 1 – Interviews med Merete Bergman Smit fra Bergman Smit Training

Bilag 2 – Interview med Simon Gad Andersen fra BarMa

Bilag 3 – Spørgeskema til Fjord Lines medarbejdere