



*Uendelig udvikling, vejen
til menneskets og
virksomhedens succes*

Endless development, the path to human and business success

Abstract

This project investigates the impact of implementing Continuous Business Improvement (CBI) on employee development and retention in small company, using Specialcontainer - Offshore & Maritime ApS as case study. The aim is to explore how continuous improvement processes can create value for both the company and its employees.

The project focuses on the typical challenges faced by small businesses, including limited financial and human resources, vulnerability to the loss of key employees, and difficulties in attracting and retaining qualified talent. At the same time, the company faces increasing external demands due to globalization, heightened competition, and expectations for social and sustainable responsibility.

The analysis examines how implementing CBI can serve as a strategic tool to enhance both organizational efficiency and employee development.

The project concludes that fostering a culture of continuous improvement can contribute to increased value creation, employee engagement, and long-term sustainability in small companies such as Specialcontainer.

Contents

Abstract.....	1
Indledning.....	3
Problemstilling	5
Problemformulering:	5
Afgrænsning	5
Projektdesign.....	6
Virksomhedspræsentation	7
Teori og begreber	8
Metode & Data.....	34
Analyse	34
Konklusion	44
Perspektivering	47
Litteraturliste	49

Indledning

Vi lever i en verden, hvor der stilles stadig større krav til os som mennesker – og i lige så høj grad til virksomheder. Mennesker sætter også høje standarder for sig selv og årsagerne kan være mange. Det kan handle om ønsket om status, dyb passion, store drømme, ambitioner eller behovet for udvikling. Uanset baggrunden er mennesket grundlæggende skabt til at udvikle sig – en proces, der begynder allerede i det øjeblik, vi bliver til.

I første omgang er denne udvikling fysisk, men efterhånden tager den også form som en mental og psykologisk modning. Fra at lære at trække vejret, se, smile og tale – bevæger vi os gradvist mod at blive selvstændige og velfungerende individer. For nogle er det en fantastisk og berigende rejse, mens det for andre kan være en mere udfordrende og til tider stagnerende proces.

Et menneskes succes afhænger af mange faktorer, men en ting står klart: Uden andre mennesker ville vores udvikling ske langsommere. Flere mennesker betyder flere ideer, flere perspektiver og dermed større udviklingsmuligheder. Set fra en mere realistisk og til tider barsk vinkel, må det dog også erkendes, at mennesker i visse tilfælde kan hæmme eller endda ødelægge andres udvikling. Derfor er det afgørende, at de rette mennesker befinder sig på det rette sted, på det rette tidspunkt – og med den rette tilgang – for at kunne skabe et miljø, hvor udvikling trives.

Der har været to vendepunkter i mit liv i forbindelse med udvikling. Den første egen bevidsthed om dette blev for alvor vakt, da jeg i 5. klasse folkeskolen fik en ny kontaktlærer. Gennem sin faglige dygtighed, kreativitet og professionelle, pædagogiske tilgang formåede hun at ændre livsbanen for flere elever – herunder elever, som tidligere havde gentaget skoleår, men som efterfølgende opnåede flotte resultater og fandt deres passion. Nogle kom videre på gymnasiet uden problemer. Dette i det hele taget gjorde et stort indtryk på mig og har haft en varig indflydelse på mit syn på mennesker, udvikling og mit eget livsperspektiv.

Hovedpointen er, at et menneske kan ændre et andet menneskes liv og udvikling – og samtidig skabe de rette rammer for, at andre kan udfolde deres potentiale.

Disse indsigter er ikke kun relevante i en pædagogisk kontekst – de kan i høj grad også overføres til erhvervslivet fordi en virksomhed kan grundlæggende defineres som:

"en samling mennesker, der interagerer med hinanden omkring et fælles mål, og som opfatter sig selv som en organisation med økonomisk overlevelse som hovedformål." (Organisation, 7. udgave, E. Staunstrup, P. Lütken Hertel-Storm, N. Vestergaard Olsen, 2021 Trojka, s. 13)

Kort sagt: virksomheden består af mennesker, som påvirker hinanden og deres bidrag skaber grundlaget for værdi og forretning.

Uden menneskers engagement, ideer og kompetencer har virksomheden ikke et reelt eksistensgrundlag. Det er derfor afgørende at fokusere på de mennesker, som både udgør selve organisationen og dens omverden.

Et andet vigtigt vendepunkt i mit liv kom, da jeg stiftede bekendtskab med HRM samt CBI på HD-studiet, hvor fokus var at sætte et menneske i centrum, skabe værdi for både virksomheden og medarbejderen ved at anvende forskellige forbedringsværktøjer. Denne tilgang faldt mig helt naturligt og var i fuld overensstemmelse med mine værdier og min forståelse af, hvordan en organisation bør fungere.

Det blev også hurtigt klart for mig, at den virksomhed, jeg er ansat i, i høj grad har behov for netop denne menneskecentrerede tilgang – en kultur, struktur og processer, hvor medarbejdere kan udvikle sig, og hvor denne udvikling samtidig vil skabe værdi for virksomheden som helhed.

Specialcontainer – Offshore & Maritime ApS blev stiftet i 2010 af Martin J. Skov og har siden specialiseret sig i salg og udlejning af containere og supplerende produkter samt skræddersyede løsninger til offshore- og maritime industrier. Virksomheden er beliggende i Esbjerg, hvor kontoret og hovedlageret befinder sig, mens eksterne lagre er strategisk placeret i flere danske byer som fx Århus, Horsens, Tåstrup og København.

Specialcontainer beskæftiger sig af salg og udlejning af nedenstående produkter:

Offshore containere - containere der er DNV2.7-1 godkendt

Onshore containere - almindelige containere (dvs. ikke offshore)

Specielle containere - container ombygget/indrettet til specifikke kundeønsker.

Supplerende produkter - containers reservedele og relaterede produkter

Problemstilling

Specialcontainer - Offshore & Maritime ApS står over for flere udfordringer, der relaterer sig til både interne og eksterne faktorer.

Som en mindre virksomhed står Specialcontainer ApS over for en række problemer og lige som alle andre små virksomheder oplever det ofte begrænsede ressourcer – både økonomisk- og personalemæssigt. Det kan gøre det svært at investere i nye teknologier, kompetenceudvikling og langsigtede bæredygtighedsinitiativer. Samtidig er der en risiko for, at viden og kompetencer bliver sårbare, hvis enkelte nøglemedarbejdere forlader virksomheden. Derudover kan det være udfordrende at tiltrække og fastholde de rette talenter i konkurrence med større organisationer, som kan tilbyde flere muligheder og bedre vilkår.

Samtidig står virksomheden over for stigende eksterne krav. Globalisering har intensiveret konkurrencen, og sociale, etiske og bæredygtige forventninger fra kunder og samfund stiller højere krav til produktudvikling og drift. Specialcontainer derfor skal balancere disse krav med målet om at opretholde profitabilitet og vækst samt fastholde og udvikle sine medarbejdere. Derfor har virksomheden brug for en kontinuerlig bæredygtig forbedring. En bæredygtig forbedring, der både vil skabe mere værdi for virksomheden og samtidig bidrage til at fastholde medarbejderne ved at opbygge et miljø og en kultur, der vil understøtte deres kontinuerlige udvikling. På baggrund af det har jeg derfor udarbejdet nedenstående problemformulering.

Problemformulering:

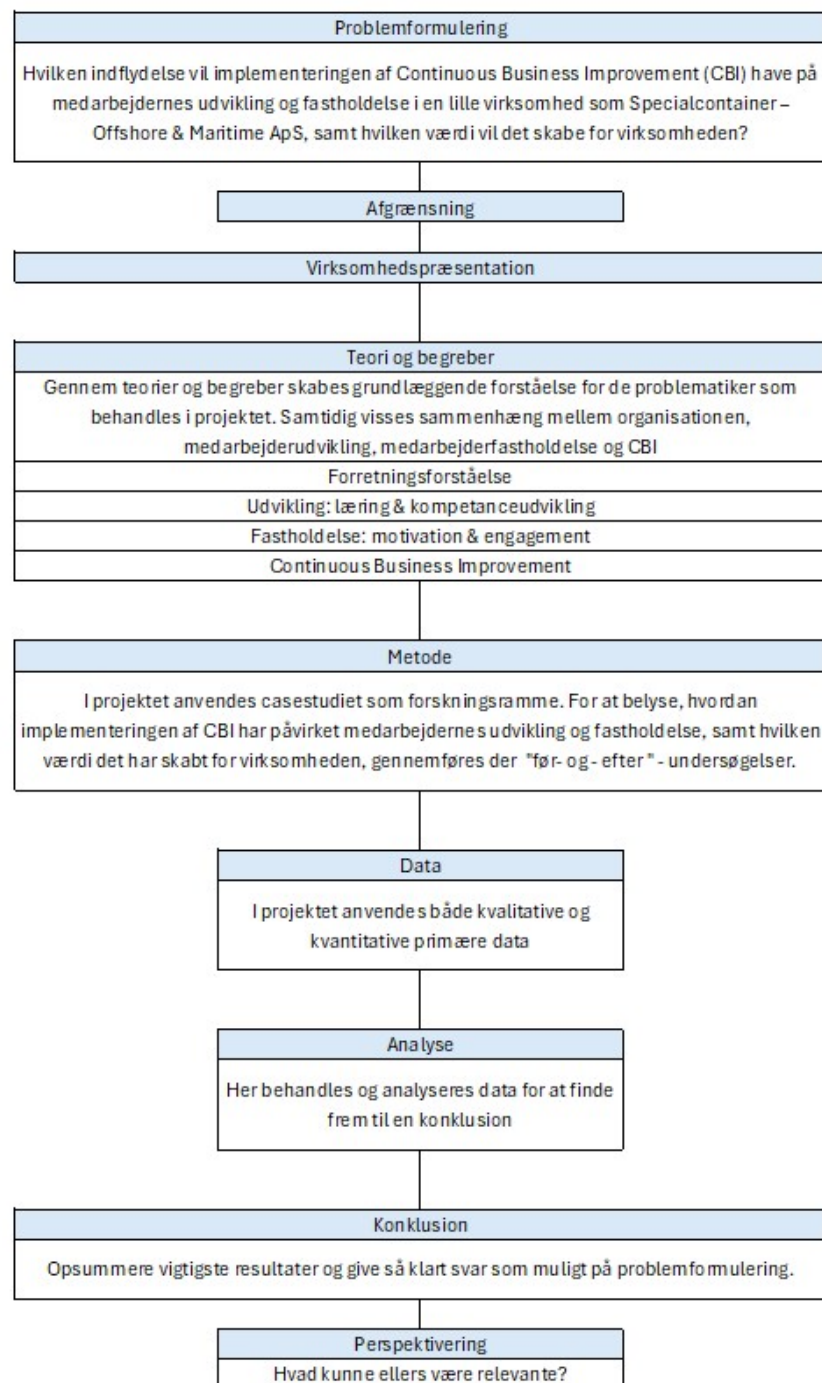
Hvilken indflydelse vil implementeringen af Continuous Business Improvement (CBI) have på medarbejdernes udvikling og fastholdelse i en lille virksomhed som Specialcontainer – Offshore & Maritime ApS, samt hvilken værdi vil det skabe for virksomheden?

Afgrænsning

1. Først og fremmest projektet vil analysere specifikke undersøgelser som blev foretaget før- og efter CBI implementering og som blev udført over en periode på tre måneder.
2. CBI skal ikke alene forstås som et værktøj til procesforbedring, men også som et redskab, der er med til at forme og udvikle virksomheden ud fra et holistisk synspunkt.
3. Projektet vil ikke beskrive selve CBI's implementeringsprocessen, da der ikke er relevant for opgavens problematik.

4. Nummerering af medarbejdere i de forskellige undersøgelser er tilfældig og hænger ikke sammen.

Projektdesign



Figur 1 - projektdesign

Virksomhedspræsentation

Som nævnet allerede i indledningen så Specialcontainer - Offshore & Maritime ApS blev født for 15 år siden i Horsens men i dag er virksomheden placeret i Esbjerg dog dens fjernlager befinder sig rund omkring i Danmark for at styrke sin geografisk position på markedet. Virksomheden har beskæftiget sig til starten primært af salg af containere men gennem årene udviklede sig til at være en specialist inden for salg- udlejning- og ombygning af containere samt salg og udlejning af relaterende produkter til offshore-, maritime- og andre brancher. I 2023 har virksomheden oplevet en markant vækst og for første gang noteret bruttofortjeneste på over en million (2.394.000 dkk) og samtidig afsluttet med en tilfreds års resultat på 351.000 dkk. Den sidste år, dvs. 2024 har bruttofortjeneste lidt steget i forhold til år 2023 og endte på 2.498.000 dkk. Dvs. 104.000 dkk mere. Desværre års resultat for år 2024 er faldt markant sammenlignet med det foregående år og var kun på 24.000 dkk. Det som har haft en negativ virkning på den lavet resultat i år 2024, var personaleomkostninger (1.610.000 dkk) og afskrivninger (677.000 dkk).¹ Først og fremmest talerne peger og bekræfter en kraftig udvikling og vækst. Derfor vil man naturlig også opleve en stigende behov for flere ansatte. Antallet af medarbejdere er steget fra 1 til 3 mellem 2022 og 2024. det betyder en stigning på 300%. Der kan være mange forskellige årsager til det (dvs.at personaleomkostninger er steget) derfor en af vigtigste ting vil være at undersøge årsagerne og forbedre resultat. I dag virksomheden består af 5 personer, hvor ejeren er med i det og udgør den største del af arbejde i virksomheden. Han foretager opgaver som indkøb, salg, kundeservice, projektledelse, fakturering og mange andre daglige driftsopgaver. Der er ansat en marketingsmedarbejder, en som foretager sig logistik, lager og en del af administration samt lettere hr opgaver. Der er ansat også en alt-mulig mand og en smed. Ud over de 5 personer er det 2 eksterne håndværker som hjælper med en del af projektopgaver. Som man kan se virksomheden, vokser og udvikler sig, men der er behov for struktur kultur og processer som kan styrke virksomheden.

Organisationens strategi er have en bred og altid tilgængelige vifte af produkter og kunne levere dem næsten fra dag til dag. Virksomhedens og tilhørende depoter er placeret også strategisk for at minimere omkostninger og være hurtig til at levere sine produkter. Specialcontainer på kan differentiere sig fra andre ved at kunne reagere hurtigere end konkurrenterne og samtidig sikre driftssikre løsninger. Virksomheden fokuserer på

¹ <https://www.proff.dk/regnskab/specialcontainer-offshore-maritime-aps/esbjerg/maskiner-og-udstyr/0JILTY110PO>

bæredygtighed og bidrager til den cirkulære økonomi ikke kun ved at reducere affald men også at opfylde og søge for alle de nødvendige dokumentationer som kræves i forbindelse med CO2 aftryk og EU-regler angående produkters livscyklus. En anden del af strategien, som har betydning for projektet, er kunne opfylde kunders behov og ønsker ved at tilbyde dem fleksible og sikre løsninger. Virksomheden tager det meget alvorligt at overholde det, som kommunikerer ud fx at levere til tiden. Derfor fokuseres der i forbindelse med implementeringen af CBI fokuseres på alle de strategiske aspekter, og forbedringer udarbejdes med overensstemmelsen med virksomhedens strategi.

Teori og begreber

I dette afsnit præsenteres de begreber og teorier, der er relevante for projektet og som kan vise sammenhæng mellem CBI, virksomheden, medarbejderes udvikling og fastholdelse. Det andet formål med at beskrive teorier og begreber er at skabe klar forståelse og danne et fundament for de problematikker projektet adresserer.

Inden for videnskabsteorien findes der forskellige teoretiske retninger, som hver især har deres egne forståelse af samfundets virkelighed og deres egne normer for hvordan videnskabelig viden bør skabes.

I relation til projektarbejdet er videnskabsteori meget relevant, fordi den synliggør de bagvedliggende antagelser og forståelser, der påvirker arbejdet med problemstillingen.

Projektet tager udgangspunkt i kritisk realisme som videnskabsteoretisk ramme. Kritisk realisme bygger på antagelsen om at der findes en objektiv virkelighed, men at denne virkelighed kun delvist kan observeres direkte, fordi den påvirkes af sociale, kulturelle og organisatoriske mekanismer. I konteksten af implementering af Continuous Business Improvement (CBI) betyder det, at CBI potentielt kan skabe konkrete effekter på medarbejderudvikling, fastholdelse og virksomhedens værdiskabelse.

Kritisk realisme er velegnet til dette projekt, fordi den kombinerer fokus på både underliggende mekanismer og observerbare fænomener. Det gør det muligt at analysere, hvordan CBI's strukturer og processer faktisk påvirker medarbejdernes udvikling, samtidig med at man indsamler og fortolker medarbejdernes subjektive oplevelser af processen. På denne måde kan man identificere, hvilke mekanismer der virker, under hvilke omstændigheder, og hvordan disse skaber værdi for virksomheden.

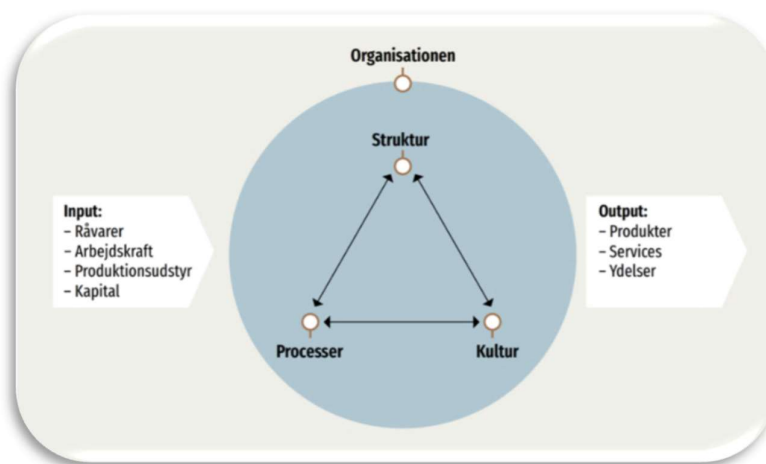
Ved at anvende kritisk realisme kan undersøgelsen derfor både afdække de konkrete organisatoriske effekter af CBI og samtidig give forståelse for, hvordan medarbejdernes oplevelser og reaktioner har ændret sig. Det giver en holistisk tilgang, der kobler menneskelige, sociale og strukturelle perspektiver, og som dermed understøtter problemformuleringens fokus på både medarbejderudvikling og fastholdelse men samtidig også på virksomhedens værdiskabelse.

1. FORRETNINGSFORSTÅELSE

1.1 Hvad er en organisation og hvordan kan man forstå den i nuværende verden?

Som tidligere nævnet handler en virksomhed grundlæggende om mennesker, altså ressourcer, og virksomhedens primære mål er at overleve økonomisk. Men hvordan opnår man det? Det er en kompleks proces, men på et enkelt niveau kan man sige, at en organisation skal skabe værdi i form af fx produkter, ydelser eller services - det som kaldes output. For at kunne skabe dette output kræves der input, som kan bestå af mennesker, råvarer og / eller andre ressourcer.

Selve organisation består dog ikke kun af input og output. Den har også en struktur, processer og en kultur, som tilsammen skaber rammerne for, at virksomheden kan omdanne input til værdifuldt output. Strukturen sikrer, at opgaver og ansvar er klart defineret, processerne gør arbejdet effektivt og gentageligt, og kulturen påvirker, hvordan mennesker samarbejder og træffer beslutninger. Når disse elementer fungerer sammen, øger det virksomhedens evne til at skabe værdi og dermed overleve og trives økonomisk (Staunstrup E., Lütken Hertel- Storm P., Vestergaard Olsen N. - 2021 Organisation 7. udgave Trojka s. 22-25). Disse kan vises som på nedenstående figur:



2

Figur 2 - organisationen som åbent system

Men virksomheden eksisterer ikke isoleret og skal heller ikke forstås som en maskine. Den indgår tværtimod i et dynamisk samspil med sin omverden, som består af forskellige grupper af aktører, der både påvirker og påvirkes af virksomhedens aktiviteter. Disse aktører betegnes som interessenter eller stakeholders, og virksomhedens omverden kan opdeles i et nær- og fjernmiljø.

Selvom stakeholders ofte har forskellige interesser, er relationer i nærmiljø typisk præget af gensidig afhængighed, hvor begge parter opnår fordel af samarbejdet. I fjernmiljøet forholder det sig derimod anderledes. Her er der tale om afhængighedsforhold, som primært fungerer envejs. Med andre ord er det ofte virksomheden, der er afhængig af aktører i fjernmiljøet fx af lovgivere, teknologiske udviklinger eller globale markedsforhold - uden at disse aktører tilsvarende er afhængige af virksomheden.

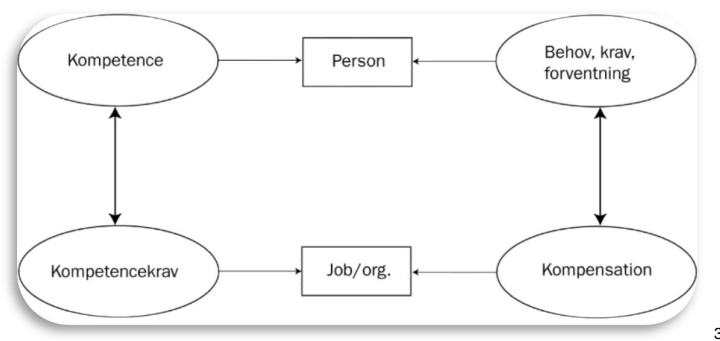
I forhold til opgavens formål kan der her gives et eksempel på den gensidige afhængighed i nærmiljøet, nærmere bestemt relationen mellem en virksomhed og dens medarbejdere. Virksomheden er afhængig af medarbejdernes arbejdskraft og kompetencer for at kunne skabe værdi, mens medarbejderne på deres side er afhængige af fx løn, udviklingsmuligheder og anerkendelse. Denne indbyrdes afhængighed kan betragtes som en form for symbiose, hvor begge parter drager fordel af relationen.

² E. Staunstrup, P. Lütken Hertel- Storm, N. Vestergaard Olsen, 2021 Organisation 7. udgave Trojka s. 23

Denne ”noget for noget” dynamik er afgørende for virksomhedens performance, især i lyset af den globale omverden, virksomheden opererer i dag i, og det konstante behov for tilpasning. En sådan tilpasning forudsætter løbende udvikling for at bevare konkurrenceevnen på markedet. Disse betyder også at virksomheden har hele tiden brug for uendelig udvikling, nye kompetencer. På baggrund af det ændrer sig kompetencekrav løbende fordi disse skal afdække nye behov der opstår i forbindelse med nye krav og udvikling der sker på markedet.

Når kompetencekrav ændrer sig, så opstår nødvendighed for at medarbejderne udvikler sig, forbedrer sine kompetencer for at dække virksomhedens behov. Samtidig virksomheden skal opfylde medarbejdernes forventninger, behov og eller krav for at fastholde sine medarbejderne (HRM i praksis, H. Holt Larsen, J. Overgaard Nielsen og B. Øhrstrøm, 2021).

Denne sammenhæng kan illustreres på nedenstående figur.



Figur 3 - sammenhæng mellem medarbejdere og en organisation

2. UDVIKLING

2.1 Hvad er udvikling, hvordan kan man stimulere den?

Begrebet udvikling anvendes på tværs af fagområder, men betydningen varierer markant. I nogle videnskaber refererer udvikling blot til enhver form for forandring, men det i andre beskriver en målrettet proces, ofte forstået som en positiv bevægelse mod et ønsket slutpunkt (Degnbol-Martinussen, John; Madsen, Jørn: *udvikling* i *Lex* på lex.dk, 2021).

I dette projekt skal der kigges på udvikling fra arbejdspsykologisk perspektiv.

Arbejdspsykologien beskæftiger sig i høj grad med både motivationsfaktorer, engagement, læring og udformningen af arbejdet samt med individets mulighed for at forme og udvikle sig

³ HRM i praksis H. Holt Larsen, J. Overgaard Nielsen og B. Øhrstrøm - 1. udgave, 5. oplag 2021 kap. 5 s.109

selv. Begrebet personlig udvikling kan forstås gennem to grundlæggende perspektiver. I den ene af skalaen befinder den traditionelle forståelse sig, hvor mennesket anskues som født med relativt stabile karaktertræk, der i vid udstrækning præger adfærd og reaktionsmønstre gennem hele livet. I den modsatte ende står en postmoderne opfattelse, hvori identitet ses som et resultat af fortløbende læring, sociale relationer og kommunikative processer.

Den moderne tilgang, der bygger på ydre styring, hænger sammen med klassiske organisationsteorier, hvor personlighed opfattes som en relativt fast kerne, som kan måles og påvirkes gennem systematisk træning/læring. I kontrast hertil står indrestyret, postmoderne forståelse, der udspringer af nyere organisationspsykologi. Her betragtes selvet som noget, der skabes og forhandles i sociale sammenhænge og udvikles gennem individets egen refleksion og handling.

Det er samtidig vanskeligt at afgøre, om indre eller ydre styring er mest hensigtsmæssig, da effekten afhænger af både kontekst og de relationer, hvor udviklingen finder sted. Personlig udvikling udfolder sig ofte i et dynamisk samspil mellem de strukturelle rammer, en organisation opstiller, og den autonomi, individet selv udøver.

Iden for den postmoderne arbejdspsykologi gives vægt på betydning af relationer, og medarbejderen ses som aktiv medskabere af sin egen udviklingsproces. Der er derfor behov for en balance mellem organisatoriske krav om kompetenceforbedring og den enkeltes motivation for at forfølge egne udviklingsmål. Kompetenceudvikling og selvudvikling fremstår således både som modsatrettede størrelser og som gensidige forudsætninger. På den baggrund kan udvikling betragtes ud fra en ydre, kompetenceorienteret synsvinkel og et indre, selvskabende perspektiv, som til sammen kan danne grundlag for helhedsorienteret forståelse af personlig udvikling i arbejdslivet (E. Staunstrup, P. Lütken Hertel- Storm, N. Vestergaard Olsen, 2021 Organisation, 7. udgave Trojka).

Der findes forskellige måder til at skabe udvikling men de mest relaterende indenfor jobbet er:

- Jobudvidelse
- Jobberigelse

Kvantitativ udvidelse (jobudvidelse) - *rummer flere forskellige arbejdsopgaver men primært den samme type* - her skaber man typisk en enorm stor viden inden for opgavens ramme. Her vil man se nok en specialist, superbruger osv.

Kvalitativ udvidelse (jobberigelse)- *kvalitativ forskellige opgaver Det er her de største læringspotentialer.*

Jo mere vidtgående jobberigelse er, og jo flere personer den omfatter, jo mere glider det over i selvstyrende grupper eller team. Der kommer an på organisationen hvorvidt disse medarbejdere (teams) må have indflydelse på de *organisatoriske ledelsesprocesser*.

2.2 Hvorfor udvikling er så vigtig for en organisation?

Human Capital Theory (Becker, G.S., 1964) siger at et menneske i en organisation er en form for ”kapital”, lige som maskiner eller penge og som kan udvikles og forbedres. Når en organisation investerer i sine medarbejdere, fx gennem uddannelse, kurser, træning eller personlig udvikling, øger det medarbejdernes færdigheder, viden og kompetencer.

På individniveau betyder det, at medarbejderen bliver bedre til sit arbejde, kan løse mere komplekse opgaver og bidrage mere effektivt. På organisationsniveau betyder det, at en gruppe af dygtige, kompetente medarbejdere gør en organisation stærkere, mere produktiv og bedre til at tilpasse sig eksterne forandringer og omgivelser.

Som allerede nævnt, forbindes udvikling med to meget betydende begreber, dvs. læring og kompetence derfor vil disse begreber også forklares som det næste.

2.3 Opsummering af udvikling

Udvikling opstår som resultat af læringsprocesser. Læring i organisationer er kompleks, flerdimensionel proces, som omfatter både planlagt, formel tilegnelse af viden og uformel, erfaringsbaseret udvikling. Formellæring sikrer adgang til målrettet viden, men uformel læring fremmer kreativitet, fleksibilitet og problemløsning. Kombinationen af disse former skaber et dynamisk læringsmiljø, hvor viden kontinuerlig genereres, deles og anvendes. Når læring omsættes til udvikling af medarbejdernes kompetencer, bliver den en strategisk ressource, der understøtter organisatorisk vækst, innovation og bæredygtig succes.

3. LÆRING

3.1 Hvad er læring og hvordan forstås en?

Der findes mange forskellige definitioner af læringsbegrebet først og fremmest på grund af udviklingen der er sket gennem tiden, men for det andet på grund af de forskellige områder man har prøvet at definere begrebet inden for. Overordnet læring kan forstås som den proces, hvorigennem mennesker tilegner sig nye færdigheder, viden, forståelsesformer, holdninger osv. (<https://grundforloeb2sosu.ibog.gyldendal.dk/?id=158>).



4

Figur 4 - læring set og forstået som forandringsproces

Traditionelt har der eksisteret to grundlæggende perspektiver, dvs.:

- Et erkendelsesorienteret syn, der vægter tilegnelse af viden og kompetencer
- Et behavioristisk syn, hvor læring primært forstås som en ændring i observerbar adfærd.

Det første udspring af en klassisk kontinental, især tysk, filosofisk tradition med fokus på erkendelse og tankeprocesser, mens det andet udspringer af den angelsaksiske behaviorisme, hvor mentale processer anses som utilgængelige og derfor udelades som genstand for videnskabelig analyse. Behaviorismen var bygget på eksperimenter der blev foretaget på dyr og bagefter overført til at forstå læring hos mennesker og som blev defineret som noget, der sker gennem stimulus-respons-mekanismer og forstærkning, og ikke som en sproglig medieret eller meningsskabende proces. Senere udviklinger inden for semiotik og sprogfilosofi har dog udfordret denne reduktionistiske forståelse og understreget, at læring ikke kan beskrives alene ud fra adfærd.

Knud Illeris (2015) anskuer læring som en kompleks, helhedsorienteret proces, der altid involverer tre fundamentale dimensioner, dvs.:

- Den indholdsmæssige dimension - som omfatter de kognitive og motoriske aspekter - altså hvad der læres. Her ligger viden, færdigheder, begrebsforståelse og praktiske kunnen.
- Den psykodynamiske dimension - som omfatter motivation, følelser, vilje og personlige drivkræfter - altså hvorfor læring finder sted, og hvilke energier eller barrierer der er i spil.

⁴ <https://grundforloeb2sosu.ibog.gyldendal.dk/?id=158>

- Den sociale dimension - som omfatter læringens forankring i sociale relationer, praksisfællesskaber og samfundsmæssige kontekster, dvs. hvordan læring sker gennem samspil med andre mennesker.

Det vigtigste her som skal understreges, er at de tre dimensioner ikke fungerer separat, men er gensidigt forbundne. Den sociale dimension er særlig central i relation til inklusion, fordi social deltagelse, relationer og fællesskaber er forudsætninger for, at individets kompetencer kan udvikles på meningsfulde måder.

To andre teoretikere og forskere, Jea Lave og Etienne Wenger har udfordret ideen om, at læring primært forgår gennem formaliseret undervisning. Det viser sig at læring ofte finder sted i praksisfællesskaber, hvor individer gradvist bliver en del af et socialt og fagligt fællesskab gennem legitim perifer deltagelse.

Lave viste bl.a. med studier af liberiske skrædderlærlinge, at læring kan opstå gennem observation, deltagelse og gradvis ansvarstagen - uden eksplicit undervisning.

Wenger videreudviklede denne tankegang i sin teori om praksisfællesskaber, hvor læring forstås som en proces, hvor deltagerne gennem fælles meningsforhandling udvikler både færdigheder, identitet og relationer⁵.

En anden teoretiker som bør i projektet nævnes, er Chris Argyris. Hans teori handler om organisatorisk læring, hvor formålet med hans arbejde er at identificere de organisatoriske rammer, der enten støtter eller begrænser organisatorisk læring. Argyris samtidig fokuserer på to centrale parametre, dvs. struktur & kultur.

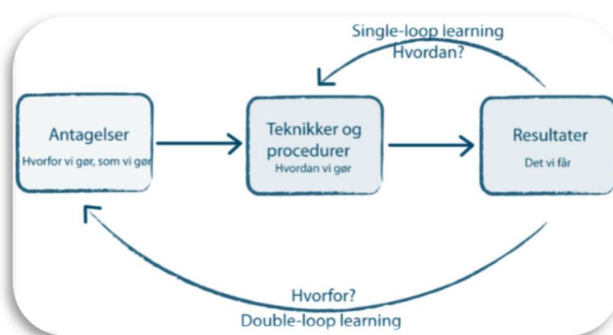
- Struktur som omfatter de officielle procedurer, hierarkier, styringsmekanismer og administrative regler, der definerer virksomhedens formelle organisering. En struktur, der understøtter læring, skaber klare kanaler for kommunikation, systematiserer feedback og fremmer deling af viden på tværs af organisatoriske niveauer. Hvis strukturen derimod er rigid eller stærkt bureaukratisk, kan den hæmme læring ved at begrænse informationsflowet og reducere medarbejdernes mulighed for at eksperimentere eller stille kritiske spørgsmål
- Kultur refererer til de uformelle værdier, normer og adfærdsmønstre, som præger organisationens sociale miljø. Argyris fremhæver særligt begrebet ”*defensive routines*”, dvs. indlejrede praksisser, som har til formål at beskytte individer mod

⁵ <https://da.wikipedia.org/wiki/L%C3%A6ring>

kritik, usikkerhed eller tab af ansigt. Når sådanne forsvarsmekanismer dominerer, bliver fejl skjult, og problemer behandles overfladisk. Dette skaber en organisatorisk kontekst, hvor medarbejderne undgår at udfordre eksisterende antagelser, hvilket i praksis blokerer for double-loop læring.

Udover det sonderer Argyris mellem to former for organisatorisk læring, dvs.:

- Single-loop - som handler om at rette fejl inden for eksisterende rammer og procedurer uden at ændre de grundlæggende regler eller antagelser. Det svarer til at justere handlinger for at nå et mål, uden at stille spørgsmål ved selve måden, organisationen arbejder på.
- Double-loop - som går derimod dybere, dvs. her undersøger man ikke kun, om handlingerne fører til de ønskede resultater, men også om de underliggende mål, regler og antagelser er de rigtige. Det betyder, at organisationen lærer på et mere grundlæggende niveau og kan ændre sine strategier og strukturer for at forbedre resultaterne (Chris Argyris, 1999 - *On Organizational Learning*. 2. ed - <https://2-5.dk/organisatorisk-laering-chris-argrys>).



6

Figur 5 - single- & double-loop learning

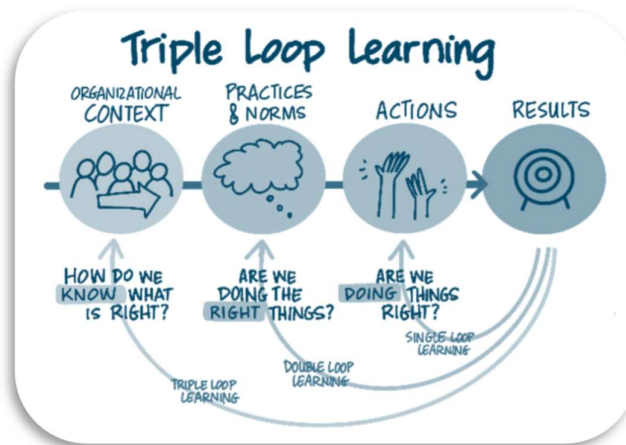
Der findes også triple loop-læring som er ikke udviklet af bestemt person, men blev formeret på baggrund af de første to loop og som supplerer de første to processer for at undersøge selve fundament for virksomhedens tilværelse og ikke bare dens handlinger eller hypotese.

De tre lærings-loop skelnes mellem de spørgsmål de skal besvare, dvs.:

- Single loop - læring: "Gør vi tingene rigtigt?"
- Double loop - læring: "Gør vi rigtige ting?"

⁶ Chris Argyris, 1999 - *On Organizational Learning*. 2. ed - <https://2-5.dk/organisatorisk-laering-chris-argrys>

- Triple loop - læring: ”Hvordan ved vi, hvad der er rigtigt?”.⁷



Figur 6 - triple loop learning

De sidste lærings teori som vil omtales i projektet, kommer fra Noe, Clark og Klein. De definerer læring som:

*” The process of employees enhancing their human capital through acquiring knowledge, skills, abilities, and other characteristics. ”*⁸

Læring udgør en central faktor for enhver organisations evne til at udvikle sig, tilpasse sig forandringer og opretholde konkurrencefordele. I en organisatorisk kontekst forstås læring som en proces, hvor medarbejdere aktivt tilegner sig ny viden, færdigheder og erfaringer, der gør dem bedre i stand til at håndtere komplekse opgaver og bidrage til organisationens mål. Denne proces er dynamisk og kan både være planlagt og systematisk eller opstå spontan gennem erfaring og interaktion med kolleger. Læring derfor ikke begrænses til formelle undervisningssituationer, men indgår som en integreret del af den daglige praksis i organisationen. I teorien om organisatorisk læring skelnes der typisk mellem to former, dvs.:

- ”Formellæring”⁹ - fx uddannelse, kurser osv.
- ”Uformel læring”¹⁰ - fx erfaringsbaseret læring

⁷ <https://www.sfu.ca/complex-systems-frameworks/frameworks/strategies/triple-loop-learning.html>

⁸ HDO 3. semester online (F25) - HRM - lektion 2 - slide nr. 64 - Noe, Clarke & Klein (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1:245-75)

⁹ HDO 3. semester online (F25) - HRM - lektion 2 - slide nr. 64

¹⁰ HDO 3. semester online (F25) - HRM - lektion 2 - slide nr. 64

Formellæring

Formellæring henviser til planlagte og formaliserede aktiviteter, der har til formål at fremme medarbejdernes udvikling inden for bestemt område. Disse aktiviteter kan inkludere interne kurser, træningsprogrammer, workshops og karriereudviklingsforløb, som alle er designet med klare læringsmål. Struktureret læring er kendetegnet ved, at progressionen kan evalueres, og at der typisk anvendes målinger for at vurdere effekten af indsatsen.

Hensigt ved formellæring er dobbelt. For det første søger organisationen at sikre, at medarbejdere tilegner sig en ny viden og færdigheder, der kan anvendes direkte i deres arbejdsopgaver. For det andet fremmer formellæring medarbejdernes personlige og faglige udvikling, hvilket kan øge motivation, engagement og fastholdelse i organisationen.

Formellæring har desuden den fordel, at den kan standardiseres på tværs af organisationen. Når læringsaktiviteter planlægges systematisk, sikrer ledelsen, at alle medarbejdere får adgang til samme grundlæggende viden, hvilket skaber et fælles referencepunkt og ensrettet praksis i organisationen. Samtidig kan formellæring dog have begrænsninger, især når det gælder udvikling af kreative problemløsningsevner, da sådanne færdigheder ofte kræver fleksible og situationsbestemte læringsprocesser.

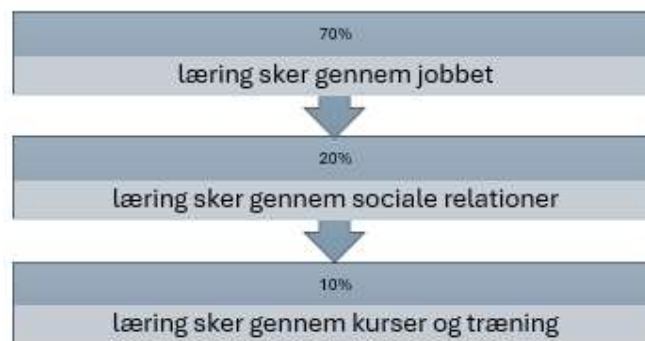
Uformel læring

Uformel læring foregår uden formelle rammer og kan opstå både bevidst og utilsigtet i den daglige arbejdssituation. Den opstår typisk gennem erfaringer, observation, refleksion eller interaktion med kolleger og kan have stor betydning for udviklingen af medarbejdernes evne til at håndtere komplekse og uforudsigelige situationer.

En vigtig form for uformel læring er erfaringsbaseret læring, hvor medarbejdere udvikler viden gennem udførelse af arbejdsopgaver. Denne læringsform er ofte særlig effektiv, fordi den knytter viden direkte til konkrete problemstillinger, hvilket fremmer forståelse og anvendelse i praksis. En anden væsentlig form er social læring, hvor medarbejdere lærer gennem observation og samarbejde med kolleger og mentorer. Her internaliseres adfærd, normer og strategier, som kan være vanskelige at formidle gennem traditionel undervisning. Uformel læring har den fordel, at den er fleksibel og kan tilpasses individuelle behov. Den fremmer innovation og problemløsning, fordi medarbejdere får mulighed for at eksperimentere og reflektere over praksis. Ulempen er, at læringsudbyttet kan være uforudsigeligt og vanskeligt at dokumentere, hvilket gør det mere komplekst for organisationen at måle den samlede effekt af disse processer.

3.2 Hvordan lærer man bedst og hvilke metoder er mest resultatskabende?

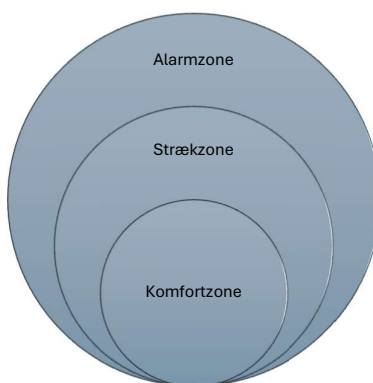
Forskning viser, at erfaringsbaseret læring er mest effektiv. Studier af McCall, Lombardo og Morrison (1988) dokumenterer, at professionel vækst primært sker gennem konkrete arbejdsopgaver og daglig praksis fremfor formelle kurser. På baggrund heraf udviklede McCall, Eichinger og Lombardo (1990'erne) 70:20:10-modellen (figur 7), som siger at 70% af læring sker gennem erfaringer, 20% gennem sociale relationer og 10% gennem formel undervisning.



Figur 7 - Læringsmodel 70:20:10

I forlængelse af denne forståelse argumenterer nyere læringsteori - blandt andet fremhævet af Jennings & Wagnier (2011) - for, at den mest virkningsfulde læring finder sted gennem uformelle, erfaringsbaserede processer. Dette indebærer, at daglige arbejde i sig selv bør betragtes som en central læringsarena. Perspektivet kobles ofte til ideen om en moderne udgave af mesterlæren, hvor udvikling sker i tæt tilknytning til praksis. Som Lene Tanggaard senere har formuleret det, peger udviklingen på en tilbagevenden til mere praksisorienterede læringsformer, hvor læring og arbejde er tæt integreret.

Der findes mange forskellige metoder til at man kan lære på jobbet, men en af dem er modifikation eller mere tilpasning af jobbet indhold til medarbejderen. Jobbet indhold justeres, overvåges og styres gennem såkaldte læringsplatform som består af zoner (se lige nedenstående figur 8)



11

Figur 8 - Relation mellem komfort-, stærk- og alarmzonen

For at den læring kan være mest kvalitativ kræver det at medarbejder selv bevæger sig til den anden zone eller vil være presset ud deres komfortzonen og til så kaldte strækzonen fordi det er først i strækzonen mennesker kan tænke ud af boksen, dvs. det er lige der opstår initiativer, refleksioner og læringsmotivation. Dette man skal være forsigtig med, er at medarbejdere ikke skal flytte sig endnu mere eller blive presset ude til det yderste, dvs. de skal ikke komme i alarmzonen fordi i dette område kan det ske at medarbejdere vil ikke kunne lære mere, eller vil lære det forkerte og/eller bliver handlingslammet. I den nuværende og globaliseret verden hvor udvikling sker konstant er med til at ikke ret mange medarbejdere kan gemme sig eller forblive længe i komfortzonen. Når omgivelser ændrer sig konstant og hvor samtidig stilles krav til uendelig forbedring men også at sikre medarbejdernes udvikling så er det oplagt at man er nødt til at ændre fx på medarbejdernes jobindhold eller flytte velkommen til en anden afdeling. Nogle gange er det nok hvis man implementerer nyt system og andre gange er der brug for større forandring hvor man laver om på organisationens struktur og/ eller kultur. Generelt kan man sige at jobbet indhold kan reguleres og tilpasses ved at fx pålægge på medarbejderen specialopgaver eller sætte ham i en nye rolle, funktion eller stilling. Det kan også være at medarbejderen skal være fleksibel og arbejde på tværs af afdelinger eller projekter osv. På den måde vil man udsætte medarbejderen for nye situationer, der kræver tilpasning, stimulerer innovation og øger eksponering for nye perspektiver. Der findes også andre måde at skabe læring hos medarbejderen og den mest grundlæggende er oplæring, hvor man lærer fra andre kolleger.

¹¹ HRM i praksis Henrik Holt Larsen, Jens Overgaard Nielsen og Bente Øhrstrøm - 1. udgave, 5. oplag 2021, kap. 5, s. 125

Her vil også nævnes matrix- og netværksstrukturer som kan skabe læring på jobbet lidt lige som gruppe arbejdsopgaver da jobbet er baseret på samarbejde og giver mulighed for ret omfattende læring.

Ansvar er mest krævende og mest omfattende måde at lære på fordi for at medarbejder kan påtage sig nyt ansvar kræver det at de allerede har en viden på dette niveau som gør dem i stand til at træffe beslutninger på baggrund af tidligere overvejelser og analyser. På den måde skaber man viden om hvad fungerer og hvad kunne man gøre anderledes.

Endvidere spiller coaching, mentoring, supervision og struktureret feedback en vigtig rolle for individuel refleksion, udvikling og læring.

Udover læring på jobbet findes der også læring udenfor arbejdspladsen hvor mennesker udvikler sig. Det sker gennem fx fritidsinteresser, hobbyer eller sparring med andre. På trods at denne læring forgår uden for arbejdspladsen og er ikke direkte relateret med jobbet, så har den alligevel indflydelse på medarbejdernes viden, færdigheder og som anvendes på jobbet.

Derfor er den måde at lære og udvikle sig som menneske er også vigtig i organisatorisk forstand. Accepten og opbakning fra organisationens side for disse aktiviteter.

For at opsummere hvordan kan man lære bedst kan siges at uformel læring gennem jobbet er mest resultatskabende, men for at skabe effektiv læring er det afgørende at kombinere begge former for læring fordi formellæring sikrer, at medarbejdere tilegner sig grundlæggende viden og færdigheder, mens uformel læring fremmer fleksibilitet, kreativitet og anvendelse af viden i praksis. Kort sagt kombinationen af de to former skaber et dynamisk læringsmiljø, hvor viden kontinuerligt genereres, dels og anvendes til organisatorisk udvikling.

"Tell me and I forget, teach me and I remember, involve me and I will learn "-

Benjamin Franklin.¹²

3.3 Hvorfor læring er så vigtigt ud fra organisationens perspektiv?

I deres omfattende analyse påviser Noe, Clark og Klein, at virksomhedens resultater i væsentlig grad hænger sammen med kvaliteten af deres menneskelige kapital.

Medarbejdernes samlede viden, færdigheder og erfaringer udgør således en central ressource, der kan styrke organisationens præstationer.

Den menneskelige kapital kan fungere som grundlag for en varig konkurrencefordel, når den besidder bestemte karakteristika. Den skal være betydningsfuld for virksomhedens strategiske

¹² HDO 3. semester online (F25) - HRM - lection 2 - slide nr. 87

retning, have en særpræget karakter i forhold til markedets øvrige aktører, være vanskelig for konkurrenter at kopiere samt ikke kunne erstattes af alternative ressourcer. Når disse betingelser er opfyldt, bliver medarbejdernes kompetencer et strategisk aktiv, som kan differentiere virksomheden i konkurrencen.

Læringsprocesser spiller en afgørende rolle i udviklingen af denne form for kapital. Gennem systematisk kompetenceudvikling styrkes medarbejdernes evne til at bidrage til organisationens mål, hvilket igen kan omsættes konkurrencemæssige fordele. Sammenhæng kan derfor forstås som en kæde, hvor læring fører til øget menneskelig kapital, der efterfølgende understøtter forbedret konkurrenceevne.

Raelin (2008) formulerede dette udviklingsperspektiv ved at understrege, at formålet med læring er at forbedre præstationer - en bevægelse fra nuværende begrænsninger mod en mere kompetent fremtid, fra stadium præget af ”kan ikke” til et niveau karakteriseret ved ”kan”.

På baggrund af det kan siges at læring i organisationer er ikke blot en individuel proces, men har direkte konsekvenser for den samlede præstation. Medarbejdere, der kontinuerligt udvider deres viden og færdigheder, bidrager til innovation, effektivitet og tilpasningsevne. Desuden fremmer læring en kultur, hvor videndeling, samarbejde og problemløsning prioriteres, hvilket styrker organisatorisk sammenhængskraft og kollektiv intelligens.

I takt med teknologi, globalisering og markedskrav ændrer arbejdsbetingelserne, bliver evnen til at lære og tilpasse sig stadig vigtigere. Organisationer, der understøtter både formel- og uformel læring, har bedre forudsætninger for at tiltrække talent, fastholde medarbejdere og opnå strategiske mål.

3.4 Hvilke andre faktorer er relevante i forbindelse med medarbejders læring?

I de tidligere punkter blev der allerede nævnt at man kan sætte forskellige aktiviteter i gang på arbejdspladsen for at understøtte medarbejderes læring men de bedste resultater opnås ved jobberigelse, hvor selvledelse sker som dens effekt. Men inden jobberigelse finder sted, skal der først opfyldes en del af forskellige forudsætninger. Disse relaterer mest til postmoderne tilgang hvor selvudvikling og selvskabelse sker. Daniel Pink har beskrevet og forklaret i sin motivationsteori - Motivation 3.0 (2009) at hvis organisationen vil definere meget åbnet rammer hvor der er muligt at træffe betydningsfulde beslutninger for organisationen, vil man på denne måde skabe samtidig et miljø hvor medarbejdere følger sig involveret og kan se formålet ved sit arbejde samt kan opleve fremgang. Disse åbne rammer giver dem mulighed for en slags af fleksibiliteten og selvbestemmelse. Denne indrestyret motivation 3.0 skaber en

solid værdi for virksomheden fordi når medarbejderen opnår engagement og involvering vil penge have mindre betydning og ikke være afgørende ift. hans jobtilfredshed. Her medarbejderen er motiveret gennem frihed, de udfordringer som opstår undervejs og selve opgavens formålet. Samtidig betyder det at andre goder opfatter han som *nice to have but not need to have*. Iflg. Pink blev et menneske ikke født med indre motivation men tværtimod, det er noget som alle kan lære sig og når medarbejderen gives mulighed for selvstændigt at formulere mål baseret på hans egen indre drivkraft, vil denne form for motivation være mere effektiv og primære end eksternt styrende incitamenter.

3.5 Opsummering af læring

Læring forstås som processen, hvor mennesker tilegner sig viden og færdigheder gennem både formelle og uformelle processer. Effektiv læring sker især gennem erfaring og sociale interaktioner, hvor medarbejdere udfordres i deres ”strækzone” og støttes gennem coaching, mentoring og refleksion. Organisatorisk læring, som beskrevet af forskellige teoretiker, kan ske på forskellige niveauer, fra justering af handlinger til ændring af grundlæggende antagelser, og styrker medarbejdernes menneskelige kapital. Denne kapital er afgørende for innovation, konkurrenceevne og organisatorisk udvikling. Motivation, selvledelse og meningsfulde opgaver fremmer engagement og læring, hvilket gør både individuelle og kollektive kompetencer til strategiske ressourcer for organisationen.

4 KOMPETENCEUDVIKLING

4.1 Kompetenceudvikling som resultat af læring

Når læring foregår effektivt, resulterer det i udvikling af medarbejdernes samlede kapacitet til at handle, løse problemer og anvende viden på en måde, der skaber værdi for organisationen. Dette omfatter både tekniske færdigheder, sociale og organisatoriske evner samt personlig refleksion og dømmekraft. Først på dette niveau introduceres begrebet ”kompetence” som dækker den helhed af viden, færdigheder og adfærd, der gør det muligt for medarbejdere at udføre opgaver succesfuldt og bidrage til organisationens mål. Kompetence bliver således et resultat af både formel- og uformel læring, og udvikling heraf er afgørende for både individuel og organisatorisk succes.

4.2 Hvordan defineres kompetenceudvikling?

Kompetencebegrebet er centralt for forståelsen af relationen mellem medarbejder og stilling. Det handler om at skabe et harmonisk match mellem den enkeltes evner og færdigheder og de

krav, som virksomheden stiller. Et ubalanceforhold kan resultere i over- eller underkvalificering. Samtidig er gensidige forventninger mellem medarbejdere og organisation afgørende for ansættelsesforholdets succes.

Forventninger og krav er dynamiske størrelser, der konstant ændrer sig, hvilket gør løbende tilpasning og dialog nødvendigt. Sundhed og trivsel spiller en afgørende rolle i fastholdelse af medarbejdere og har samtidig dokumenteret effekt på produktiviteten, hvilket blandt andet fremgår af forskning fra Oxford.

Der finder tre nøgleelementer form arbejdsrelationer og medarbejderengagement:

- Flexibilitet – ikke alene arbejdstider, men også bredere frihed til at organisere arbejdet. Undersøgelser viser, at medarbejdere en stor del af tiden udenfor kontoret, oplever højere engagement.
- Tilhørsforhold – Selv med øget digital tilslutning er ensomhed et stigende problem, hvilket nødvendiggør tiltag for at fremme uformelle sociale interaktioner.
- Formål – At opleve arbejdet som meningsfuldt øger motivationen og bidrager til højere performance.

4.3 Hvordan forstås kompetenceudvikling fra et historisk perspektiv?

Udvikling af kompetencer har været central for Human Ressource Management i flere årtier. I 1970'erne blev der systematisk arbejdet med medarbejderuddannelse gennem kurser og interne akademier, mens fokus i 2000'erne rettede sig mod at sikre, at medarbejderne tilegnede de relevante kvalifikationer.

Kompetence defineres bredt som evnen til effektivt at handle i kendte, ukendte og uforudsigelige situationer. Det omfatter ikke blot viden og færdigheder, men også adfærd, som muliggør succes i den konkrete kontekst. Kvalifikationer henviser primært til teoretisk viden, færdigheder til praktisk kunnen, mens kompetence er summen af viden, færdigheder og adfærd, som gør individet i stand til at levere resultater.

4.4 Kompetencer kontra kvalifikationer på arbejdspladsen

I USA ses en stigende tendens til at prioritere færdigheder frem for formelle kvalifikationer i rekruttering. Store organisationer som Walmart og Pepsi eksperimenterer med en ”skills first” – tilgang, hvor vægten ligger på medarbejderens evne til at lykkes i jobbet frem for uddannelsesmæssige baggrunde. Dette kan potentielt udvide talentbasen, men medfører også

udfordringer i forhold til validering af færdigheder. Virksomheder bør overveje, hvor det giver mening at prioritere færdigheder frem for formelle kvalifikationer, og hvordan det kan implementeres uden at gå på kompromis med kvaliteten.

4.5 Globale drivkræfter og forandringer i kompetencebehov

Kravene til medarbejdere er under konstant udvikling, påvirket af globale transformationer og derfor formes arbejdslivet i høj grad af de eksterne drivkræfter:

- Grøn omstilling – skaber nye jobmuligheder og omstrukturering af eksisterende funktioner.
- Teknologiske fremskridt – digitalisering og AI medfører både nye roller og automatisering af eksisterende jobs. (det betyder at nogle jobstillinger vil skæres til benet eller de vil forsvinde måske helt.
- Økonomiske faktorer – prisudvikling og ressourceomkostninger ændrer efterspørgslen efter visse kompetencer.

En undersøgelse viser, at omkring 44% af kernekompetencer forventes at ændre sig inden for de næste fem år. Dette stiller krav om reskoling, omskoling og livslang læring. Fremtidige kompetencebehov inkluderer analytisk og kreativ tænkning, fleksibilitet, modstandsdygtighed, sociale og ledelsesmæssige færdigheder samt evnen til at samarbejde med teknologi.

4.6 Opsummering af kompetenceudvikling

Kompetence forstås som en integreret kombination af viden, færdigheder og adfærd, der gør medarbejdere i stand til at levere resultater i den givende kontekst. Fremtidens arbejdsmarkedet kræver en proaktiv tilgang til kompetenceudvikling, hvor virksomheder løbende tilpasser krav og muligheder. Fokus bør rettes mod fremtidige behov frem for historiske data, og rekruttering bør overveje færdigheder frem for udelukkende formelle kvalifikationer. Livslang læring og kontinuerlig udvikling bliver afgørende for at sikre, at medarbejdere kan performe optimalt og skabe værdi for organisation.

5 FASTHOLDELSE

5.1 Teoretiske grundlag for forståelsen af fastholdelse af medarbejdere på jobbet

Fastholdelse af medarbejder har gennem de seneste årtier udviklet sig i et centralt fokusområde inden for human ressource management (HRM), organisationsteori og arbejdspsykologi. I en globaliseret og stærkt konkurrencepræget kontekst, hvor viden, kompetencer og innovation er nøgelfaktorer for organisatorisk succes, bliver medarbejdere i stigende grad betragtet som organisationers mest kritiske ressource. Fastholdelse handler grundlæggende om organisationens evne til at etablere og opretholde rammer, relationer og incitamenter, som får medarbejdere til at ønske at blive i virksomheden over længere tid. Dette involverer både materielle og immaterielle forhold såsom løn, udviklingsmuligheder, arbejdsmiljø, ledelsesrelationer, psykologisk tryghed og oplevelsen af meningsfuldhed i arbejdet. Forskningen peger på, at fastholdelse ikke alene påvirker organisationens økonomi, men også dens evne til at skabe kontinuitet, læring og kvalitet i arbejdsprocesserne (Allan, Brynt & Vardman, 2010)

Flere klassiske og moderne teorier bidrager til at forklare, hvorfor medarbejdere enten vælger at forblive i eller forlade en organisation. En af de mest anvendte teorier i denne sammenhæng er Herzbergs tofaktorteori, der opstiller en fundamental distinktion mellem hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer (Herzberg, 1968). Hygiejnefaktorer som løn, arbejdsforhold og jobsikkerhed reducerer utilfredshed, men skaber ikke nødvendigvis motivation.

Motivationsfaktorer derimod, såsom anerkendelse, ansvar og udviklingsmuligheder, fremmer aktivt engagement og jobtilfredshed. I fastholdelsessammenhæng betyder dette, at organisationer ikke kan "købe" loyalitet gennem løn alene da fastholdelse opstår, når medarbejdere oplever, at deres arbejde giver dem udvikling, mening og indflydelse.

Supplerende til Herzberg tilbyder Self-Determination Theory (SDT) (Deci & Ryan, 2000) en mere psykologisk funderet forklaring. Teorien peger på tre grundlæggende psykologiske behov såsom autonomi, kompetence og tilhørsforhold. Når arbejdspladsen understøtter disse behov, øges medarbejdernes indre motivation og trivsel, hvilket igen har dokumenteret effekt på lavere turnover-intentioner. Forskning indenfor SDT viser, at medarbejdere, der oplever autonomi i deres arbejde, har større sandsynlighed for at udvikle en stærk organisatorisk forpligtelse og dermed forblive længere i virksomheden. Dette betyder, at organisationsdesign, jobudformning og ledelsesstil spiller afgørende rolle i medarbejderfastholdelse.

En tredje central teoretisk tilgang er Social Exchange Theory (SET) (Blau, 1964), der bygger på antagelsen om, at relationer mellem medarbejder og organisation fungerer som sociale bytteforhold. Når en organisation investerer i medarbejdernes udvikling, trivsel og

arbejdsvilkår, føler medarbejderen en form for forpligtelse til at gengælde ved at levere engagement, loyalitet og fastholdelse. SET har haft betydelig indflydelse på moderne HR-praksisser, idet teorien understreger vigtigheden af retfærdighed, tillid og gensidighed i ledelsesrelationer.

I nyere tid har forskere inden for organisational commitment introduceret modeller, der beskriver forskellige former for medarbejderforpligtelse. Mayer og Allen (1991) skelner mellem affektiv, normativ og continuance commitment. Affektiv commitment handler om følelsesmæssig tilknytning til organisationen og som har vist sig som den stærkeste prædiktør for fastholdelse, mens continuance commitment (som fokuserer primært på de omkostninger der følger med i forbindelse med når medarbejderen forlader organisationen) og normativ commitment (som er stærkt forbundet med de moralske forpligtelser) ofte er mindre stabile over tid. Denne model viser, at bæredygtig fastholdelse primært opstår gennem engagement og trivsel - ikke gennem frygt for tab eller moralsk pligt.

Larsen (2010) fremhæver, at motivation ikke er en entydig størrelse, men et dynamisk samspil mellem indre og ydre faktorer. Ifølge Larsen påvirkes motivation både af medarbejdernes individuelle behov, arbejdsopgavens mening og de belønningsstrukturer, der omgiver arbejdet. Han argumenterer for, at medarbejdere i stigende grad søger indre motivation, dvs. motivation, der udspringer af interesse, læring og selvrealisation, frem for udelukkende ydre incitamenter som løn og bonus. Dette indebærer, at moderne fastholdelsesstrategier må understøtte medarbejderes muligheder for udvikling, autonomi og faglighed fordybelse, da netop disse forhold skaber vedvarende motivation og dermed reducerer turnover-intentioner. Illeris' læringsteori (2009) kan også relateres til fastholdelse af medarbejdere. Illeris forstår læring som en proces, der involverer tre dimensioner: det kognitive, det emotionelle og det sociale. Læring sker iflg. ham ikke blot gennem tilegnelse af ny viden. Men gennem en balanceret integration af intellektuelle, følelsesmæssige og interaktionsmæssige faktorer. I arbejdskontekst betyder dette, at medarbejdere fastholdes bedst, når de oplever, at deres arbejde giver mulighed for kontinuerlig læring, personlig udvikling og social meningsfuldhed, Illeris' teori understreger desuden, at læring er betinget af motivation, tryghed og relevans. Hvis medarbejderen ikke føler sig tryk eller ikke ser mening med en opgave, hæmmes læringsprocessen, og dermed også engagementet og lysten til at forblive i organisationen. Dette bliver særligt vigtigt i relation til Generation Y, som iflg. Olsen netop søger arbejdspladser, der understøtter livslang læring, faglig progression og personlig udvikling. Samlet set skaber disse teoretiske perspektiver et billede af fastholdelse som afhængighed af både individuelle, psykologiske og kulturelle faktorer. Motivation, engagement,

generationelle forventninger og læring udgør tilsammen et bredt fundament for at forstå, hvorfor medarbejdere vælger at blive i en organisation.

5.2 Faktorer der påvirker fastholdelse af medarbejdere i praksis

Selvom teoretiske perspektiver giver dybere forståelse, viser empirisk forskning, at fastholdelse påvirkes af en bred vifte af faktorer, der spænder fra individuelle præferencer til organisatoriske strukturer og eksterne arbejdsmarkedsforhold. Samlet set kan man sige at fastholdelse sker sjældent gennem en ting, da det er typisk en kombination af organisatoriske, sociale og psykologiske faktorer. Herunder vil der nævnes nogle af de vigtigste:

Ledelsens betydning

Ledelse er en af de stærkeste faktorer i fastholdelse. Studier viser, at relationen mellem medarbejder og nærmeste leder ofte er vigtigere end løn og goder (Hom et al., 2017). Teorier om transformationel leadership fremhæver, at ledere, der inspirerer, støtter og udvikler medarbejdere, skaber stærkere engagement og lavere turnover. Transformationsledere formår at skabe mening, vision og motivation, hvilket har vist sig særligt effektivt i videnstunge miljøer.

Arbejdsmiljø og psykologisk tryghed

Amy Edmondsons teori om psykologisk tryghed spiller også en voksende rolle i forståelsen af fastholdelse. Psykologisk tryghed - medarbejderes oplevelse af de kan udtrykke sig uden frygt for negative konsekvenser - er ifølge forskning en forudsætning for læring, innovation og trivsel. Organisationskultur, der tillader fejl, dialog og vidensdeling, fastholder medarbejdere langt bedre end hierarkiske og straf-orienterede kulturer.

Udviklingsmuligheder og karriereveje

Kompetenceudvikling er blandt de bedst dokumenterede faktorer for fastholde. Allam et al. (2010) viser, at medarbejdere, der tilbydes systematisk udvikling, har lavere turnover-intentioner. Manglende udviklingsmuligheder er omvendt en af de største årsager til jobskifte blandt især yngre medarbejdere.

Arbejdets meningsfuldhed

Moderne forskning fra bla. Hackman og Oldhams Job Characteristics Model viser, at arbejdets design fx variation, autonomi, feedback - påvirker både motivation og fastholdelse, I

en tid hvor medarbejdere søger mening frem for blot økonomisk belønning, bliver dette stadig vigtigere.

Løn, goder og fleksibilitet

Selvom løn ikke alene skaber motivation, spiller den en vigtig rolle i fastholdelse.

Retfærdighedsteori (Adams, 1963) peger på, at medarbejdere vurderer deres løn i forhold til kolleger og eksterne benchmarks. Oplevet uretfærdighed kan føre til utilfredshed og øget turnover.

Særligt fleksibilitet fx hybridarbejde er i nyere studier blevet en afgørende fastholdelsesfaktor.

5.3 Hvorfor medarbejderfastholdelse er kritisk for en organisation?

I en globaliseret og hurtigt foranderlig erhvervsverden er fastholdelse af medarbejdere blevet et centralt strategisk fokusområde for organisationer, der ønsker at sikre vedvarende værdiskabelse og opretholde konkurrenceevne. Medarbejdere udgør en organisations menneskelige kapital, og ifølge Human Capital Theory (Becker, 1993) er det netop medarbejdernes færdigheder, erfaring og organisatoriske viden, der skaber langsigtet værdi. Når virksomheder formår at fastholde medarbejdere, beskytter de således deres investering i kompetenceudvikling og reducerer risikoen for videntab.

Samtidig har fastholdelse af medarbejdere også en økonomisk betydning for organisationen. Virksomheder, der formår at fastholde deres medarbejdere, reducerer betydelige omkostninger forbundet med rekruttering, oplæring og tab af produktivitet. Forskning viser, at udskiftning af en enkelt medarbejder kan koste mellem 100-200% af medarbejderens årsløn, når både direkte og indirekte omkostninger medregnes (Allen, Bryant & Vardaman, 2010; Cascio, 2006). Disse betyder også at fastholdelse bidrager dermed direkte til økonomisk effektivitet og ressourceudnyttelse.

Medarbejderens fastholdelse bidrager også til kvalitet, fordi engagerede medarbejdere har større tendens til at tage ansvar for deres arbejde og levere konsistent høj performance. Mayer og Allens (1991; 1997) teori om affektiv commitment dokumenterer at medarbejdere der føler en stærk fødselsmæssig tilknytning til organisationen, er mere pligttopfyldende, mere opmærksomme på kvalitet og mindre tilbøjelige til at begå fejl, fordi de ønsker at fastholde organisationens standarder og omdømme. Kort sagt betyder disse at erfarne medarbejdere laver færre fejl og har dybere viden om processer, kunder og kultur. Lav medarbejderudskiftning betyder samtidig stabil drift.

Høj trivsel og lav personaleomsætning er tegn på en sund organisation. Når medarbejderne bliver i virksomheden, styrker det relationerne mellem kolleger. Dette skaber samtidig en fælles identitet og en stærkere kultur. En stabil medarbejderstab giver dermed et solidt fundament for samarbejde og engagement.

En anden og meget vigtig faktor for virksomhedens performance og innovation er evnen til at kunne bevare nøglemedarbejdere især i brancher der lider af kompetencemangel.

Fastholdelse af medarbejdere bidrager til hurtig omstillingsevne for en virksomhed, fordi medarbejdere, der bliver i virksomheden over tid, opbygger erfaring og viden om både arbejdsprocesser, produkter og markedet. Når disse medarbejdere arbejder i koordinerede teams, har de allerede etablerede samarbejdsrutiner og en forståelse for hinandens styrker og arbejdsmetoder. Dette betyder, at når markedet ændrer sig, eller virksomheden skal tilpasse sig nye krav, kan teamet reagere hurtigt og effektivt, uden at bruge tid på at oplære nye medarbejdere eller bygge samarbejds mønstre fra bunden. Kort sagt erfaring og kendskab til interne processer resulterer i hurtigere beslutningstagning. Koordinerede teams kan effektivt implementere ændringer. Derfor skaber fastholdelse af medarbejdere kontinuitet og agilitet i organisationen. Disse tilsammen resulterer i at en virksomhed hurtigt kan tilpasse sig markedsændringer fordi dens medarbejdere allerede har den nødvendige viden og samarbejdsevne /omstillingsevne.

Her skal det også nævnes at fastholdelse af medarbejdere har en positiv virkning på organisationens attraktivitet, dvs. employer branding. Når virksomheden aktivt arbejder på at fastholde sine medarbejdere, sender det et stærkt signal til både nuværende og potentielle medarbejdere om, at virksomheden er et godt sted at arbejde. Fastholdelse skaber stabilitet, tillid og et positivt arbejdsmiljø, hvilket styrker virksomhedens omdømme. På baggrund af det sker en positiv omtale gennem medarbejdere fordi når de føler sig værdsatte og loyale, taler de ofte positivt om arbejdspladsen, hvilket tiltrækker nye talenter. Samtidig bidrager længerevarende medarbejdere til en stærk virksomhedens kultur og højre engagement som eksterne kan lægge mærke til og på denne måde gøre virksomheden mere attraktiv end andre. En lav medarbejderomsætning viser, at organisationen tager ansvar for sine ansatte og skaber et attraktivt arbejdsmiljø, hvilket også styrker employer branding. Når virksomheden er god til at fastholde sine medarbejdere, er det ensbetydende med at de trives, har mulighed for udvikling, selvrealisering og karriere, hvilket viser eksterne at virksomheden er meget attraktiv og på denne måde kan tiltrække meget kompetente medarbejdere.

5.4 Opsummering af fastholdelse af medarbejdere på jobbet

Medarbejderfastholdelse handler om, hvordan organisationer får medarbejdere til at for at forblive gennem gode rammer, udvikling og meningsfuldt arbejde. De overnævnte teorier forklarer, hvordan motivation, psykologiske behov, gensidighed og følelsesmæssig tilknytning påvirker fastholdelse. I praksis afhænger fastholdelse især af god ledelse, udviklingsmuligheder, psykologiske tryghed, meningsfulde arbejde, retfærdig løn og fleksibilitet. Fastholdelse er kritisk, fordi det reducerer omkostninger, sikrer viden, styrker kvalitet, forbedrer trivsel, gør organisationen mere omstillingsdygtig og styrker virksomhedens attraktivitet og employer branding.

6 CONTINUOUS BUSINESS IMPROVEMENT (CBI)

6.1 Hvordan kan man definere CBI og hvilke centrale principper bygger den på?

Continuous Business Improvement (CBI) som formuleret af Niels Gørup Christiansen gennem New Future Formula (2015), er en systematisk tilgang til løbende forbedring i virksomheder med fokus på både processer og mennesker. CBI bygger på principper om kontinuerlig optimering, medarbejderinvolvering og data-drevne beslutninger og har til formål at skabe vedvarende værdi for virksomheden, medarbejdere og kunderne. Den akademisk forståelse af CBI kan kobles til teorier inden for kvalitetsledelse, organisatorisk læring og forandringsledelse.

CBI kan defineres som en strategisk og systematisk metode til uendelig forbedring af processer, produkter men også medarbejderkompetencer og læring. De centrale principper inkluderer:

- **Løbende forbedring** som er inspireret af Kaizen-princippet fra japansk kvalitetsstyring, hvor små, kontinuerlige ændringer i processer fører til større effektivitet og kvalitet over tid (Imai, 1986)
- **Systematik** - implementering af strukturerede metoder og værktøjer såsom PDAC-cyklus (Plan-Do-Check-Act) sikrer, at forbedringer er målbare og reproducerbare (Deming, 1986)
- **Involvering af medarbejdere** - teorien om medarbejderengagement understøtter, at inddragelse i forbedringsprocesser øger motivation og ansvarlighed (Kahn, 1990)
- **Data-drevet beslutning** - beslutninger baseret på objektive data fremfor intuition reducerer fejl og understøtter evidensbaserede forbedringer (Bendoly et al., 2010)

6.2 Hvilken sammenhæng findes mellem CBI og medarbejderudvikling?

CBI fremmer kompetenceudvikling gennem læring i praksis og ved at skabe rum for medarbejderinitierede forbedringsforslag. Ifølge Argyris og Schon (1978) kan organisationer skabe ”double-loop læring”, hvor medarbejdere ikke kun lærer at optimere eksisterende processer, men også udvikler evnen til at stille kritiske spørgsmål ved virksomhedens grundlæggende antagelser. Involvering i CBI-processer kan dermed øge både faglige og sociale kompetencer, styrke medarbejdernes selvtillid og fremme engagement, hvilket er i overensstemmelse med Self-Determination Theory, som fremhæver vigtigheden af autonomi, kompetence og tilhørsforhold for motivation (Deci & Ryan, 2000).

6.3 Hvilke sammenhæng findes mellem CBI og fastholdelse?

En virksomhedskultur, der understøtter kontinuerlig forbedring, kan øge trivsel, ejerskab og loyalitet blandt medarbejdere. Ifølge Schein (2010) er kultur en afgørende faktor for medarbejderadfærd, og når medarbejdere oplever, at deres input gør en forskel, skabes psykologisk ejerskab og dermed højere fastholdelse. Desuden peger forskning på, at en forbedringsorienteret kultur mindsker stress og fremmer organisatorisk retfærdighed, hvilket har direkte positiv effekt på medarbejderloyalitet (Cameron & Quinn, 2011).

6.4 Hvilken sammenhæng findes mellem CBI og virksomhedens værdiskabelse, konkurrenceevnen og employer branding i en globaliseret og bæredygtighedsfokuseret kontekst?

Anvendelse af CBI har direkte betydning for virksomhedens vækst, men i en globaliseret verden er effekten endnu mere kompleks og omfattende. Virksomheder står over for konstante eksterne krav fra kunder, regulatoriske myndigheder og markedsforhold, hvilket kræver fleksibilitet og evnen til hurtigt at tilpasse processer, produkter og services. CBI skaber en systematisk ramme for at imødekomme disse krav gennem kontinuerlig optimering og innovation.

I en global økonomi er virksomheder udsat for øget konkurrence, hurtige teknologiske ændringer og skiftende kundepræferencer. CBI gør det muligt at reagere hurtigt på sådanne ændringer, da forbedringsarbejdet bygger på data, kontinuerlig feedback og involvering af medarbejdere. Ifølge Porter (1985) er evnen til løbende forbedring og procesoptimering afgørende for at opretholde konkurrencemæssige fordele i globale markeder.

I dag stiller både kunder, investorer og lovgivere krav om bæredygtighed og social ansvarlighed. CBI kan integrere bæredygtighedsmål direkte i driftsprocesser, for eksempel ved at reducere ressourceforbrug, minimere spild og optimere leverandørkæder. Dette bidrager ikke kun til virksomhedens compliance, men styrker også brandets image og attraktivitet over for både kunder og medarbejdere (Eccles et al., 2014).

Ved at effektivisere processer, optimere ressourceudnyttelse og forme innovation kan CBI forbedre virksomhedens finansielle og operationelle performance. Virksomheder, der kontinuerligt forbedrer deres processer, opnår typisk højere kvalitet, kortere leveringstider og lavere omkostninger, hvilket direkte påvirker konkurrenceevnen (Drucker, 1993).

CBI har også betydning for virksomhedens interne omdømme. En kultur, der prioriterer læring, innovation og medarbejderinddragelse, skaber et attraktivt arbejdsmiljø. Bæredygtige løsninger / produkter opbygger også et positivt image for de eksterne. Dette til sammen styrker employer branding da dygtige medarbejdere tiltrækkes af organisationer, der værdsætter kompetenceudvikling, engagement og bæredygtige initiativer (Backhaus & Tikoo, 2004). I en global talentkonkurrence kan dette også være afgørende for at fastholde og tiltrække de bedste medarbejdere.

6.5 Opsummering af CBI

Samlet set fungerer CBI som et strategisk værktøj, der forbinder intern effektivisering med eksterne krav og markedsmuligheder. Virksomheder, der formår at implementere CBI på tværs deres organisation, bliver mere agile, bæredygtige og konkurrencedygtige, samtidig med at de styrker både økonomisk performance og medarbejdertilfredshed, udvikling, engagement og motivation som er afgørende for deres fastholdelse.

Den centrale og mest oplagte spørgsmål lige nu er, om en mindre virksomhed som Specialcontainer ApS med fordel kan anvende CBI til at udvikle og fastholde sine medarbejdere samt understøtte virksomhedens vækst.

I det følgende analyseafsnit vil de indsamlede data blive behandlet med henblik på at be- eller afkræfte denne antagelse. Afslutningsvis vil der blive udarbejdet en konklusion, der sammenfatter resultaterne og besvarer opgavens problemformulering.

Metode & Data

Gennem teorier og begreber skabes grundlæggende forståelse for de problematikker som behandles i projektet. Samtidig vises sammenhæng mellem organisationen, medarbejderudvikling, medarbejderfastholdelse og CBI. Udover det anvendes i projektet casestudiet som forskningsramme men den understøttes et longitudinalt undersøgelsesdesign for at analysere forandringsprocesser og en udvikling over tiden og måle de samme egenskaber flere gange. Ideen i det var, at man vil kunne observere, hvordan ting ændrer sig, og hvordan årsager kan føre til effekter, dvs. undersøge årsagssammenhænge, samt belyse resultaterne før- og efter forskningen.

Måre præcis kan siges at grunden til dette valgt var et ønske om at undersøge i projektet for eksempel hvordan medarbejdernes tilfredshed, engagement og motivation påvirkes af implementeringen af CBI over tid. Ved at måle de samme medarbejdere både før- og efter implementeringen kan analyseres ændringer i deres holdninger og adfærd.

Denne metode vil gøre det også muligt at identificere netop årsagssammenhænge, da man vil kunne se (måle) om eventuelle ændringer i tilfredshed, engagement eller motivation kan relateres til CBI implementeringen. Samtidig kan jeg også kontrollere for individuelle forskelle, da de samme personer følges over tiden.

Undersøgelser som foretages i projektet, består af spørgeskemaer, interview og rapporter fra CBI-cases.

Resultaterne fra undersøgelser vil analyseres og sammenlignes med teorier for at kunne bekræfte eller afkræfte om implementeringen af CBI har skabt udvikling og kunne fastholde på medarbejderne. Facit fra CBI-cases anvendes til at vise hvilken værdi implementeringen har haft på virksomheden.

Data der anvendes i projektet, blev udarbejdet direkte til undersøgelsesformålet som er ensbetydende med at der blev benyttet de primære data.

Analyse

1. ANALYSE AF 180 GRADERS FEEDBACK

For at vurdere effekten af Continuous Business Improvement (CBI) på medarbejderens udvikling i Specialcontainer ApS kombineres kvantitative data fra 180- graders evaluering

med relevante teorier inden for motivation, organisatorisk læring og HRM.

Feedbackmålingerne blev gennemført før og efter implementeringen af CBI og viser en tydelig tendens: alle fire medarbejdere oplevede en mærkbar stigning i både egne- og lederens vurderinger af deres kompetenceudvikling (bilag 01). På nedstående opsummering af undersøgelse (figur nr. 9) kan ses at gennemsnittet for selvevalueringerne steg fra 3,2 til 3,8 point, mens lederens vurderinger øgede fra 2,9 til 3,6 point på tværs af de fire medarbejdere.

180 graders - feedback - analyse						
	Før		Efter		Forandring	
	selvevaluering	Lederens evaluering	selvevaluering	Lederens evaluering	selvevaluering	Lederens evaluering
Medarbejder 1	3,1	3,0	3,9	3,6	0,8	0,6
Medarbejder 2	3,5	3,1	4,4	4,0	0,9	0,9
Medarbejder 3	3,1	2,6	3,8	3,5	0,7	0,9
Medarbejder 4	2,9	2,8	3,0	3,3	0,1	0,5
Gennem snit:	3,2	2,9	3,8	3,6	0,6	0,7

Figur 9 - 180 graders feedback - opsummering

Disse resultater indikerer en forbedring på 0,6 point i selvevaluering og 0,7 point i lederens evaluering, hvilket på en fempunktsskala repræsenterer et betydende kompetenceløft.

Set fra Banduras teori om self-efficacy kan den stigning tolkes som udtryk for øget mestringstro hos medarbejdere. Ifølge Bandura øges self-efficacy gennem succesoplevelser og tydelig feedback, hvilket motiverer individer til at øge indsatsen og engagere sig i nye læringsprocesser. At medarbejderne eksempelvis forbedrede deres selvevaluering med mellem 0,1 og 0,9 point, tyder på, at de oplevede øget kontrol og sikkerhed i deres arbejdsopgaver - en central mekanisme i self-efficacy. Særligt medarbejder 2, der steg fra 3,5 til 4,4 illustrerer, hvordan CBI-processen kan skabe positive mestningsoplevelser, der omsættes til højere kompetencetillid.

De observerede forbedringer kan yderligere forstås gennem Argyris & Schons teori om organisational learning, herunder skelen mellem single- og double-loop learning. Stigninger inden for kompetenceområder som planlægning og organisering, opgaveløsningens kvalitet og læringsvillighed - hvor medarbejdernes vurderinger typisk bevæger sig fra 3 til 4 og lederens fra 3 til 4 eller 5 - tyder på, at medarbejderne ikke alene ændrer adfærd, men også reflekterer over grundlæggende arbejdsantagelser. En forbedring som medarbejder 3's ledervurdering fra 2,6 til 3,5 point peger på, at der er sket en reel ændring i måden, opgaver tilgås og forstås - karakteristisk for double-loop learning.

CBI's effekt kan også belyses gennem Herzbergs to - faktor teori, som fremhæver udviklingsmuligheder, anerkendelse og ansvar som centrale motivationsfaktorer. Når feedbackdata viser fremgang i "engagement og initiativtagning" fra fx 3 til 4 point efter implementeringen, kan det tolkes som et resultat af, at CBI skaber rammer for læring og involvering, som Herzberg definerer som motivationsskabende. Dette understøttes af stigningerne i ledervurderinger, eksempelvis medarbejder 1's forbedring fra 3,0 til 3,6 point som afspejler øget ansvarstagen og kvalitet i opgaveløsningen.

I et HRM-perspektiv kan data analyseres gennem Meyer & Allen's teori om organisatorisk commitment. Øget effektiv commitment opstår, når medarbejdere oplever progression og støtte i deres arbejdsmiljø. Når alle medarbejdere samlet forbedrer deres gennemsnitlige kompetenceniveau, og særligt når lederens vurdering stiger med op til 0,9 point (medarbejder 2 og 3), indikerer det, at medarbejderne udviser større engagement og tilknytning. Denne positive udvikling kan forventes at reducere risikoen for turnover - en pointe der stemmer overens med commitment-teorien.

CBI's virkning kan desuden vurderes gennem Kortters forandringsteori, hvor synlige "short-term wins" er afgørende for at opretholde motivation i en forandringsproces. De statiske forbedringer - eksempelvis den samlede stigning fra 2,9 til 3,6 point i ledervurderinger - fungerer som konkrete, dokumenterbare forbedringer og medarbejdernes villighed til at fortsætte i udviklingsprocessen.

Resultaterne fra 180 graders feedback afspejler også, hvordan Specialcontainer ApS interne præstationer og kultur opleves af medarbejdere og ledere, og dermed giver det spejl på, hvordan organisationen håndterer omverden. Resultaterne peger på forbedringer inden for kommunikation både mellem medarbejdere men også mellem medarbejdere og lederen. Ude over den positive udvikling i medarbejdernes åbenhed over for forandringer og læring er ensbetydende med at de er mere fleksible, kan hurtig tilpasse sig til nye karv og nye omgivelser samtidig tyder det på at Specialcontainer som helhed er godt rustet til at imødekomme eksterne krav og den konstante udvikling på markedet. Øget kompetencer som engagement og egen initiativtagning indikerer på at medarbejderne er mere innovative og som styrker virksomhedens konkurrenceevnen.

Samlet viser kombinationen af teori og kvantitative data, at CBI har skabt både målbare og teoretisk forklarlige forbedringer i medarbejderens kompetencer, motivation og tilknytning til virksomheden. De empiriske resultater understøtter dermed teorien om, at CBI som udviklingsmetode har potentiale til at styrke både medarbejdernes faglige udvikling og virksomhedens evne til at fastholde dem.

2. ANALYSE AF MEDARBEJDERTRIVSELSUNDERSØGELSE

Trivsel og medarbejderengagement er centrale faktorer for fastholdelse, produktivitet og værdiskabelse i organisationer. Denne analyse vurderer effekten af implementeringen af Continuous Business Improvement (CBI) på medarbejderens trivsel, baseret på data fra fire medarbejdere. Undersøgelsen blev gennemført før og efter CBI-implementeringen, med scoring fra 0 (dårligst) til 5 (bedst) inden for områderne: generelt, ledelse, samarbejde, daglig arbejde, udvikling og en ekstra kategori, hvor medarbejderne tog stilling til om de vil anbefale sin arbejdsplads (bilag 02).

Overordnede resultater vises herunder

Overordnede resultater			
Medarbejder nr.	Resultat før CBI	Resultat efter CBI	Ændring
1	89	123	+34
2	76	106	+30
3	100	115	+15
4	82	106	+24
Gennemsnit	86,75	112,5	25,75

Figur 10 - overordnede resultater fra trivselsundersøgelse

Sammenligning af totalpoint før og efter implementering viser en entydig forbedring for alle medarbejdere. Gennemsnitlig stigning er næsten på 26 point, hvilket indikerer en solid forbedring i medarbejdertrivsel efter implementering af CBI.

Det er meget interessant at kigge på forbedringer der er sket på områdeniveau da det giver endnu mere forståelse for hvordan CBI har bidraget til medarbejderes trivsel og hvilken betydning havde det for organisationen.

Generelt områdeniveau

Medarbejdere rapporterede øget tilfredshed med jobbet, bedre forståelse af virksomhedens strategi og højere forventning om at blive i virksomheden. Dette kan direkte oversættes til at resultatet af CBI-initiativer, har skabt klarhed omkring mål og struktur. Disse bekræfter også Herzbergs to - faktor teori (1959) som siger at motivationsfaktorer såsom ansvar og jobindhold øger medarbejdertilfredshed og engagement.

Ledelses områdeniveau

Scores for ledelse viser pæne stigninger i opfattelsen af konstruktiv feedback, motivation, delegation og beslutningstagning. Gennemsnitlige forbedringer i ledelses områdeniveau steg fra 23 til 29 point, dvs. 6 point mere efter CBI blev implementeret. Disse er ensbetydende med at lederen har været understøttende, har klart kommunikeret vision, har givet feedback og har motiveret medarbejdere og som til sidst har indvirket positivt på medarbejderes engagement, trivsel og fastholdelse. Teoretisk kan disse ændringer forstås i lyset Bass' transformational leadership theory (1985), som fremhæver betydningen af visionær kommunikation, individuel støtte og motivationsskabende adfærd. Ifølge teorien lederen, der formår at inspirere og engagere medarbejdere, generelt opnå højre grad af organisatorisk commitment. De observerede forbedringer i ledelsesscorer kan således ses som indikatorer på en bevægelse mod en mere transformationsorienteret ledelsesstil. Derudover understøtter teorien, at konstruktiv feedback og tydelig vision bidrager til øget medarbejdertilfredshed og fastholdelse. Samlet set peger resultaterne på, at organisationens ledelsespraksis udviklede sig i en retning, der stemmer overens med centrale principper inden for transformationsledelse. Overordnet kan siges at implementering af CBI har haft en bekræftende virkning på medarbejderes trivsel og ledelses performance.

Samarbejde

På dette områdeniveau, ifølge data, har alle medarbejdere oplevet forbedret samarbejde, respekt og teamwork med højere score for åben konfliktløsning og lydhørhed over for nye ideer. Disse peger på at medarbejdere følte sig endelig set og hørt. Det betyder også at deres selvværd, selvtillid og tilhørsforhold til organisationen blev øget ved at implementere CBI. Samtidig undersøgelsen viser at medarbejdere følte sig behandlet retfærdig som øgede commitment og reducerer risikoen for turnover. Resultaterne affirmerer at Mayo's motivationsteori som er baseret på Hawthorne-studierne, dvs. at sociale relationer og tilhørsforhold til en gruppe er afgørende for medarbejdernes performance, produktivitet og har større betydning end løn eller personalegoder.

Dagligt arbejde

Ifølge undersøgelsen har alle medarbejdere oplevet en væsentlig forbedring i sit daglige arbejde. Gennemsnit resultatet på alle fire medarbejdere blev øget med 6,25 point efter CBI blev implementeret og som har samtidig skabt et klart billede af virksomhedens- og medarbejderes mål for sine ansatte. Indførelse af CBI hos Specialcontainer ApS har givet medarbejder en mulighed for at kunne bidrage med sine ideer og have indflydelse på sit job

som har ført til at de kunne selv mærke at de har været med til at skabe positive resultater for virksomheden samt at det har motiveret dem og inspireret til at yde det bedste på sin arbejdsplads. Disse har også afspejlet sig positivt på balancen mellem medarbejderes arbejds- og privatliv. Samlet set har alt det bekræftet at når man skaber i organisationen for sine medarbejdere en oplevelse af ansvarlighed, meningsfuldhed for resultaterne og viden om resultaterne så vil man øge medarbejdernes tilfredshed, motivation og performance lige præcis som Hackman & Oldhams beskrev i sin teori fra 1976.

Udvikling

Medarbejderes besvarelser på deres udvikling på arbejdspladsen har også ændret sig positivt efter implementering CBI. Gennemsnit udvikling for de fire ansætter steg fra 7,5 til 11,0 point, dvs. der blev opnået en gennemsnitforbedring på 3,5 point. Disse betyder at medarbejdere har oplevet udvikling både på fagligt og personligt niveau samt at de blev generelt tilfredse med den retning deres arbejdsliv har efter implementeringen af CBI. Opgavefokus på kontinuerlig udvikling hos Specialcontainer ApS har påvirket medarbejderens oplevelse af udvikling, engagement og kompetenceopbygning. Resultaterne understøtter Hackmans & Oldhams teori som antager, at skabelse af indre motivation, læring og personlig udvikling hos medarbejdere kan opnås ved at indføre variationer i medarbejderes opgaver, autonomi, meningsfuldhed og feedback. Den anden motivations- og udviklingsteori, Self-Determination Theory (Deci & Ryan), forklarer, at mennesker udvikler sig i arbejdet, når nogle grundlæggende psykologiske behov opfyldes såsom selvbestemmelse (autonomi), kompetence/færdighed (føle at mestre noget) og samhørighed (relationer). På baggrund af det kan vi konkludere at implementering CBI har været med at understøtte disse behov og derfor medarbejdere har oplevet naturlig læring og udvikling. Den sidste teori som affirmerer resultaterne samt indflydelse CBI på medarbejderes udvikling er McCall, Eichinger og Lombardo (1996) model og som siger, at medarbejdere lærer og udvikler sig bedst gennem udfordrende opgaver og erfaringer, dvs. omkring 70%. Læring og udvikling som skabes gennem relationer udgør 20% og de sidste 10% af læring og udvikling sker via træning og kurser.

Anbefaling af Specialcontainer ApS som en god arbejdsplads

Den sidste del af trivselsundersøgelsen handlede blandt andet om at måle hvilken indflydelse implementering af CBI havde på Specialcontainer's attraktivitet som arbejdsplads.

Resultaterne pegede på en positiv udvikling da sandsynlighed for at medarbejdere vil anbefale

virksomheden til andre steg fra 2,25 til 3,25 point men der er stadigvæk plads til en yderlig forbedring. Grunden til det kan fx være virksomhedens størrelse (organisationens struktur) som hæmmer karriereudviklingsmuligheder hos Specialcontainer ApS eller manglende på fleksible arbejdsforhold.

3. CBI-CASE 1: FORBEDRING AF LEVERINGSTID OG LAGERSTYRING

Den første forbedring blev udarbejdet på baggrund af en mangel der påvirkede også direkte virksomhedens konkurrenceevne og differentiering. Hurtig levering og levering til tiden er en del af Specialcontainer's strategi og som adskiller virksomheden fra de andre i denne branche. Derfor er det meget vigtigt at overholde det men desværre viste en analyse dog, at virksomheden ikke levede op til den leveringsservice, der blev kommunikeret til kunder og som skulle styrke organisationens konkurrenceevnen. Mere præcis blev mange indlandsordrer ikke håndteret samme dag som de skulle være. Grunden til det har været at ejeren havde ansvaret for for mange opgaver herunder også driftsopgaver. På baggrund af det blev der ofte oprettet ordrer i systemet senere på dagen/aften som har resulteret med at fragtbookinger også blev forsinket. Andre gange var lagerbeholdningen uensartet, hvilket medførte periodiske stockouts og dermed forsinkelser. Dette skabte en risiko for at virksomheden ikke kunne leve op til sin strategiske position som en "hurtig og pålidelig leverandør". I forbindelse med det blev foretaget en grundig analyse før og efter implementeringen af forbedring. (bilag 03). Ifølge leveringsdata før forbedring og dens opsummering der vises herunder kan konkluderes at 57% af leverancer levede op til den lovede service på levering inden for 1 arbejdsdag. Næsten 30% var forsinkede, hvilket indebar risiko for utilfredse kunder, tabt omsætning og skadet brandværdi.

Resultat af leveringstid før implementering af forbedring		
Beskrivelse	antal	%
Antallet af ordrer leveret en dag efter ordreafgivelse	31	57,41
Antallet af ordrer leveret to eller flere arbejdsdage efter ordreafgivelse	16	29,63
Antallet af ordrer leveret den samme dag	6	11,11
Total antallet af ordrer	54	

Figur 11 - Resultat af leveringstid før implementering af forbedring

Når årsagerne blev identificeret og forbedringer indført blev det også muligt at se på resultaterne (bilag 03).

På den nedenstående opsummering kan man se at virksomheden oplevede at servicegrad steg fra 57% op til 94%, dvs. der er sket en forbedring på 37%. Samtidig faldt forsinkede leveringer fra 29% til 3,7%.

Resultat af levetid efter implementering af forbedring		
Beskrivelse	antal	%
Antallet af ordrer leveret en dag efter ordreafgivelse	51	94,44
Antallet af ordrer leveret to eller flere arbejdsdage efter ordreafgivelse	2	3,70
Antallet af ordrer leveret den samme dag	1	1,85
Total antallet af ordrer	54	

Figur 12 - Resultat af leveringstid efter implementering af forbedring

Samlet set kan man konkludere at lagerrelaterede forsinkelser blev næsten elimineret og at CBI-projekt har markant forbedret virksomhedens drift og leveringssikkerhed. Processerne blev i overensstemmelse med virksomhedens strategi der handler blandt andet om at være hurtig og pålidelig leverandør.

Forbedringen kan direkte relateres til forretningsmæssig vækst fordi høj leveringsevne betyder også at der vil stige sandsynlighed for genkøb, positiv kundefeedback og lavere prisfølsomhed. Forbedringer der understøtter organisationens strategi, kapacitet udnyttelse, teknologisk udvikling samt datadrevet ledelse vil styrke konkurrenceevnen. Den indirekte økonomisk effekt vil resultere af levere omkostninger og højere profitmargin fordi på baggrund af forbedring vil der være færre stockouts og hasteomkostninger (for eksempel overarbejde), bedre ressourceudnyttelse og mindre spild af tid.

Samlet vurdering peger på at CBI-indsatsen har skabt strategisk alignment mellem virksomhedens operationelle processer og dens overordnede mål om hurtig levering. Den har samtidig styrket servicekvalitet, kundetilfredshed, konkurrenceevnen, driftsstabilitet og fremtidig vækstkapacitet. Dette er fuldt i tråd med strategilitteraturen, der viser, at en virksomheds vækst er stærkest, når der er klar sammenhæng mellem strategi, processer, teknologi og KPI'er (Kaplan & Norton, Balanced Scorecard)

4. CBI-CASE 2: MARKEDSFØRING

Virksomheden har hidtil erhvervet nyhedsabonnenter gennem forskellige marketingskanaler, hvilket har medført en månedlig udgift på 3.600 DKK (bilag 04). Den værdi, som disse kanaler genererede, blev estimeret til 1.445 DKK pr. måned, hvilket resulterede i en nettoudgift på 1.615 DKK pr. måned. Samlet set kan man se at den måde at markedsføre har

skabt negativ effekt. På baggrund af en grundig analyse blev der udarbejdet en CBI-case med det primære formål at skabe værdi for virksomheden ved at øge antallet af nyhedsbrevabonnenter og samtidig reducere omkostninger. Konkret løsning var at implementere en checkbox på virksomhedens webshop. Denne tilgang havde den fordel, at den ikke medførte yderligere direkte omkostninger og samtidig øgede antallet af nye abonnenter. Herunder kan man se resultaterne af CBI-case før og efter forbedringsimplementering.

Markedsføring - nyhedsbrevabonnenter			Før	Efter
Antallet af medlemmer pr. måned			34	39
Omkostning pr. medlem pr. måned			90,00	0,00
Værdi pr. medlem pr. måned			42,50	42,50
Total værdi pr. måned			1.445,00	1.657,50
Total omkostning pr. måned			3.060,00	0,00
Resultat pr. måned			-1.615,00	1.657,50
Resultat pr. kvartal			-4.845,00	4972,50

Figur 13 - Resultaterne af CBI- case før- og efter implementeringen af forbedring - Markedsføring

Først og fremmest kan det ses at gennemsnit antallet af medlemmer er steget med 5 pr. måned, hvilket svarer til ca. 14,7% vækst i antallet af nyhedsbrevsabonnenter. Derudover blev omkostningerne reduceret til 0 kr., dvs. med 100%, hvilket er meget tilfredsstillende. Værdien pr. medlem er uændret, så stigningen i medlemmer giver proportional stigning i den samlede værdi. På baggrund af stigning af abonnenter gennemsnit totalværdien pr. måned voksede fra 1.445,00 DKK til 1.657,50 DKK. Disse har medført til at gennemsnit resultatet pr. måned blev vendt fra negativ værdi (-1.615,00 DKK) til positiv værdi (1.657,50 DKK) og samlet set gav forbedring på 3.272,50 DKK.

Implementeringen af checkbox på webshoppen har også vist at man kan meget bedre udnytte eksisterende system, reducere direkte og indirekte omkostninger (ressourcer). Den mere digitale løsning har mange andre fordele, da den skaber data som kan styrke virksomhedens konkurrenceevne. Gennem den forbedring har virksomheden opbygget sin egen marketingsbase i stedet for at være afhængige af andre platforme. Virksomhedens nuværende men især de nye produkter, løsninger og kampagner kan nå nu ud til flere på en bæredygtig måde.

5. CBI-CASE 3: REDUCERING AF SPILD

I forbindelse med isolering af containere blev der konstateret, at der forekom betydelige mængder materialespild, herunder spild af lægter, plader og rockwool. På denne baggrund blev der udarbejdet en CBI-case med et formål at optimere isoleringsprocessen. Målsætningen var at reducere både spild og de tilhørende omkostninger.

Gennem systematisk tilgang og analyse blev det konkluderet, at besparelser kunne opnås ved i højere grad at tilpasse længderne på lægterne samt udnytte materialerester så effektivt som muligt. For så vidt angår rockwool, blev der lagt vægt på at anvende hele materialet uden at genererer spild. Dette kunne realiseres ved at benytte rester til isolering af døre og mindre hulrum. Tilsvarende blev spild af plader reduceret ved at anvende pladerester til beklædning af blandt andet døre.

De identificerede forbedringer blev implementeret ved isolering af både 10' og 20' containere, med henblik på at sikre optimal ressourceudnyttelse, minimere spild og samtidig opnå økonomiske besparelser. Resultaterne før og efter forbedringerne fremgår nedenstående beregning:

Lægter								
containertype	spild før i m	spild efter i m	besparelse i m	pris pr. m i kr.	besparelse i kr. pr. container	antal container om året	besparelse i kr. om året	gennemsnit besparelse pr. kvartal i kr.
20' container	13,896	6,294	7,602	4,96	37,71	197	7.428,07	1.857,02
10' container	6,112	1,746	4,366	4,96	21,66	35	757,94	189,48
Total	20,008	8,04	11,968		59,36	232	8.186,00	2.046,50
Rockwool								
containertype	spild før i m2	spild efter i m2	besparelse i m2	pris pr. m2 i kr.	besparelse i kr. pr. container	antal container om året	besparelse i kr. om året	gennemsnit besparelse pr. kvartal i kr.
20' container	2,7	0	2,7	13	35,10	197	6.914,70	1.728,68
10' container	1,3	0	1,3	13	16,90	35	591,50	147,88
Total	4,00	0	4,00		52,00	232	7.506,20	1.876,55
Plader								
containertype	spild før i m2	spild efter i m2	besparelse i m2	pris pr. m2 i kr.	besparelse i kr. pr. container	antal container om året	besparelse i kr. om året	gennemsnit besparelse pr. kvartal i kr.
20' container	0,6	0,33	0,27	99,77	26,94	197	5.306,77	1.326,69
10' container	0,23	0,12	0,11	99,77	10,97	35	384,11	96,03
Total	0,83	0	0,38		37,91	232	5.690,88	1.422,72
Samlet besparelse pr. kvartal på isolering af containere								5.345,77

Figur 14 - Resultater før og efter implementering af forbedring - Isolering af containere

Tabellen dokumenterer tydelige reduktioner på tværs af alle materialer og containerstørrelser. I forholdt til lægter, før optimering, var det samlede spild på tværs af 10' og 20' containere 20,008 m, hvilket blev reduceret, gennem en forbedring til 8,04 m. Det svarer til en samlet spildreduktion på 11,968 m. Dette giver en økonomisk besparelse på 59,36 kr. Pr. container.

6. ANALYSE AF INTERVIEW MED DE ANSÆTTE

Medarbejdernes udtalelser viser, at implementeringen af CBI har givet mulighed for faglig læring og personlig udvikling. Medarbejderne har oplevet at mestre udfordringer og skabe konkrete resultater, styrke kompetenceudvikling og selvtillid. Tydelige mål og rammer har bidraget til struktur og læring i praksis, hvilket fremmer kontinuerlig forbedring og udvikling af individuelle færdigheder.

Positiv oplevelse, anerkendelse og fællesskab styrker tilhørsforholdet til virksomheden. Når medarbejderne oplevede, at deres indsats havde betydning og skabte resultater, blev det deres motivation og engagement øget, hvilket vil det mindske risikoen for turnover. Støtte fra kolleger og leder havde bidraget til et sundt arbejdsmiljø, som er så meget afgørende for fastholdelse.

Ifølge medarbejdere skabte CBI-projekter målbare resultater og organisatoriske forbedringer. Positive erfaringer med implementeringen kan føre til effektivisering af fremtidige projekter og styrke intern videndeling.

Konklusion

1. KONKLUSION FOR 180 GRAD FEEDBACK

Formålet med undersøgelsen (180 grad feedback) var at belyse, hvilken indflydelse implementeringen af CBI har haft på medarbejdernes udvikling og fastholdelse i Specialcontainer ApS, samt hvordan denne udvikling potentielt kan påvirke virksomhedens vækst. På baggrund af de gennemførte 180- graders feedbackmålinger før og efter CBI-implementeringen kan det konkluderes, at CBI har haft en markant og positiv effekt på medarbejdernes kompetenceudvikling. Samtlige medarbejdere udviser forbedringer i både selv- og lederens evaluering, og gennemsnitsstigningen på 0,7 point viser en gennemgående styrkelse af medarbejdernes faglige og personlige kompetencer.

De kompetenceområder, hvor forbedringerne er mest udtalte - herunder opgaveløsningskvalitet, engagement, læringsparathed og planlægning - er centrale dimensioner i en forbedringsorienteret arbejdskultur. Resultaterne indikerer, at CBI har bidraget til større selvstændighed, øget ansvarstagen og forbedret struktur i arbejdsprocesserne. Dette peger samtidig på, at medarbejderne oplever en mere meningsfuld lærings- og udviklingsproces, hvilket ifølge motivationsteori er en central faktor for

fastholdelse. En styrkelse af medarbejdernes kompetencer og motivation vil derfor med stor sandsynlighed have en positiv effekt på fastholdelse.

Derudover peger resultaterne på, at CBI kan understøtte Specialcontainer's strategi samt vækstpotentiale. Forbedret opgaveløsning, større initiativtagning og øget kvalitet i leverancerne kan bidrage til højre effektivitet og robusthed i virksomhedens drift. I en lille virksomhed, hvor hver medarbejder er en nøgleressource og derfor har betydelig indflydelse på de samlede resultater, får kompetenceudvikling en særlig strategisk betydning. Samlet set kan det konkluderes, at CBI ikke blot styrker medarbejdernes udvikling og fastholdelse, men samtidig skaber et solidt fundament for virksomhedens langsigtede vækst.

2. KONKLUSION AF TRIVSELSUNDERSØGELSE

Implementeringen af CBI har haft en målbar og positiv effekt på medarbejdernes trivsel, ledelsesopfattelse, samarbejde, dagligt arbejde og udviklingsmuligheder. Samlet set tyder resultaterne på, at CBI forbedrede medarbejdernes oplevelse af jobtilfredshed og engagement, hvilket er afgørende for fastholdelse og værdiskabelse i virksomheden. De videnskabelige teorier inden for motivation, ledelse og retention understøttede, at sådanne forbedringer øger både medarbejderloyalitet og organisatorisk performance

3. KONKLUSION AF CBI-CASE 1: FORBEDRING AF LEVERINGSTID OG LAGERSTYRING

Formålet med CBI-projektet var at sikre, at virksomheden kunne leve op til sin strategiske målsætning om at være blandt markedets hurtigste og mest pålidelige leverandør. Analysen viste indledningsvist, at virksomheden ikke leverede den servicegrad, den selv kommunikerede til markedet. Kun 57% af ordrerne blev leveret inden for en arbejdsdag og næsten 30% var forsinkede. De primære årsager var organisatoriske flaskehalse, mangelfuld arbejdsdeling, samt en utilstrækkelig udnyttelse af lager og ERP-systemet.

Implementeringen af CBI-tiltagene- herunder arbejdsdeling, optimeret lagerstyring, udnyttelse af ERP-data og etablering af KPI'er - førte til markante forbedringer.

Leveringstiden blev reduceret, og servicegraden steg til over 94%, hvilket er tæt på den idealtilstand. Disse resultater understøtter teorier fra Lean og Kaizen og som argumenterer for, at løbende procesforbedringer og reduceret variation øger flow, stabilitet og servicekvalitet. Samtidig viser analysen, at optimeringen fjernede flaskehalse i værdikæden, hvilket stemmer overens med Theory of Constraints (TOC), hvor forbedringer af det svageste led giver størst mulig stigning i samlet performance.

På strategisk niveau viser CBI-casen, at virksomheden er lykkedes med at skabe vækstpotentiale gennem differentiering. Ifølge Porter, Treacy & Wiersema og RBV-teorien kan opnå konkurrencefordele ved at levere unik værdi, som konkurrenterne ikke nemt kan kopiere. I denne virksomhed er hurtig og pålidelig levering netop blevet en differentierende kerneressource, som gennem CBI er gjort stabil og skalabar. Forbedringerne skaber dermed både øget kundetilfredshed, højere genkøbsrate og et mere solidt fundament for fremtidig vækst.

Samlet set har CBI-projektet styrket sammenhængen mellem virksomhedens strategi, operationelle aktiviteter og dens fremtidige vækstmuligheder. Procesoptimeringen har gjort det muligt for virksomheden at levere på sine løfter til kunderne og fastholde sin position som en kvalitetsorienteret leverandør i et konkurrencepræget marked.

4. KONKLUSION AF CBI-CASE 2: MARKEDSFØRING

Forbedringen inden for markedsføringen har haft en tydeligt positiv effekt på virksomhedens vækst. Det gennemsnitlige kvartalsresultat på 4.972,50 kr. bekræfter, at implementeringen af CBI har styrket virksomhedens performance. Derudover har forbedringen gjort det muligt at udnytte ERP-systemet mere effektivt, hvilket både har bidraget til bedre resultater og reduceret virksomhedens ressourceforbrug.

Den digitale løsning gør det samtidig muligt for virksomheden hurtigt at reagere på ændringer i markedet - f.eks. nye trends, ændrede kundeinteresser eller fremkomsten af helt nye kundesegmenter. Samtidig understøtter forbedringen de eksterne krav og politikker i forbindelse som er forbundet med markedsføring. På denne måde sikrer virksomheden også, at indsatsen er både målrettet, opdateret og strategisk forankret.

5. KONKLUSION AF CBI-CASE 3: REDUCERING AF SPILD VED ISOLERING AF CONTAINERE

Optimeringen af isoleringsprocessen har skabt både økonomiske, miljømæssige og driftsmæssige fordele. Gennem en systematisk tilgang blev spild af lægter, rockwool og plader reduceret markant, hvilket har resulteret i en samlet besparelse på over 21000 kr. om året.

Samtidig understøtter spildreduktionen virksomhedens strategiske målsætninger om bæredygtighed, ressourceeffektivitet og ansvarligt materialeforbrug. Den målbare

reduktion af affald bidrager til at levere klimaaftryk og understøtter cirkulære principper som genbrug og optimalt materialeflow.

På den baggrund kan det konkluderes, at CBI- casens tiltag ikke alene har forbedret økonomien, men også har rykket virksomheden tydeligt i retning af både bedre bæredygtighed, øget compliance og mere ansvarlige produktionsprocesser. Casen viser, at små ændringer i praksis kan have stor effekt - både for bundlinjen og miljøet.

6. KONKLUSION AF INTERVIEW MED ANSÆTTE

Projektet har både styrket medarbejdernes faglige og personlige udvikling, skabt engagement og fællesskab, hvilket understøtter medarbejderes udvikling og fastholdelse. Samtidig har klare mål, struktur og samarbejde ført til konkrete resultater, der bidrager til virksomhedens værdigskabelse.

Perspektivering

Når en virksomhed vælger at arbejde systematisk med Continuous Business Improvement, bliver organisationskulturen en afgørende faktor for, om initiativerne skaber reel udvikling og fastholdelse af medarbejdere. En CBI-tilgang forudsætter en kultur, hvor læring, åbenhed og løbende forbedringer ses som naturlige elementer i arbejdsdagen – ikke som ekstra opgaver.

For det første kræver CBI en *feedback-orienteret kultur*, hvor medarbejdere trygt kan pege på fejl, ineffektive processer og forbedringsmuligheder uden at frygte sanktioner. Det styrker både engagement og ejerskab, fordi medarbejderne oplever, at deres viden og observationer har reel betydning for virksomhedens udvikling. En sådan kultur kan samtidig øge fastholdelsen, da medarbejdere typisk trives bedre i organisationer, hvor der er plads til at påvirke beslutninger og fremdrift.

Derudover forudsætter CBI en *læringskultur*, hvor fejl betragtes som input til forbedring fremfor noget negativt. Det skaber både psykologisk tryghed og motivation, da medarbejdere oplever, at virksomheden investerer i deres kompetenceudvikling. Denne kontinuerlige udvikling giver virksomheden mulighed for at opbygge stærkere interne kompetencer, hvilket på sigt kan øge konkurrenceevnen.

Endelig er en *samarbejdsorienteret kultur* essentiel. CBI fungerer bedst, når forbedringsprocesser sker på tværs af afdelinger og faglige siloer. Dette styrker sociale relationer, videndeling og fælles forståelse for virksomhedens mål. En sådan kultur binder

organisationen tættere sammen og skaber værdi i form af mere integrerede processer, højere effektivitet og mere innovative løsninger.

Samlet set viser perspektiveringen, at implementeringen af CBI ikke blot er et spørgsmål om metoder og værktøjer – det er i høj grad et spørgsmål om kultur. Virksomheder, som formår at opbygge en kultur baseret på tillid, læring og samarbejde, skaber både bedre vilkår for medarbejderudvikling og større forretningsmæssig værdi.

Litteraturliste og materialer

1. Staunstrup, K. Lütken Hertel- Storm, P., Vestergaard Olsen, N., 2021 Organisation 7. udgave Trojka
2. Larsen, HH., Overgaard Nielsen, J., Øhrstrøm, B., 2021, HRM i praksis, 2021, udgave 5
3. Christiansen, Gørup, Niels, 2015 - Continuous Business Improvement, Scandinavian book 2015
4. Degnbol-Martinussen, John., Madsen, Jørn., *Udvikling i Lex* på lex.dk, 2021 - (<https://lex.dk/udvikling>)
5. Argyris, Chris, 1999, - *On Organizational Learning*. 2. ed - <https://2-5.dk/organisatorisk-laering-chris-argrys>
6. HDO 3. Semester online (F25) - HRM - undervisningsmaterialer (PP)
7. Jennings., Wargnier 2011- Effective Learning with 70:20:10.
8. McCauley, Cindy, 2022 - The 70-20-10 Rule for Leadership Development. CCL.
9. Noe, Clarke & Klein, 2014 - Learning in the Twenty-First-Century Workplace. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1:245-75
10. Becker, G. S., 1964, Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education
11. Illeris, Knud, 2015 - <https://taetpaapaedagogik.digi.hansreitzel.dk/?id=198>
12. HDO 3. Semester online (F25) - HRM - lection 2, slide 60 - Noe, Clarke & Klein, 2014. Learning in the Twenty-First-Century Workplace. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1:245-75. ----- Raelin, Joseph (2008). Work-based learning. Jossey-Bass.
13. Darmer, P., Jordansen, B., Astrup Madsen, J., (RED.), 2020 - Paradigmer i praksis - videnskabsteori og metode i ledelses- og organisationsstudier 2. udgave - Djøf Forlag 2020
14. Meyer, J.P., N.J. Allen, 1997 - Commitment in the workplace. Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage
15. <https://grundforloeb2sosu.ibog.gyldendal.dk/?id=158>
16. <https://da.wikipedia.org/wiki/L%C3%A6ring>
17. <https://www.sfu.ca/complex-systems-frameworks/frameworks/strategies/triple-loop-learning.html>
18. <https://lvo.ibog.forlagetcolumbus.dk/?id=196> - Daniel Pink, 2009, Motivationsteori
19. <https://lex.dk/longitudinalunders%C3%B8gelse>
20. <https://lex.dk/fosterudvikling>
21. <https://lex.dk/udviklingspsykologi>
22. https://en.wikipedia.org/wiki/Zone_of_proximal_development
23. <https://www.proff.dk/regnskab/specialcontainer-offshore-maritime-aps/esbjerg/maskiner-og-udstyr/0JILTYI10PO>

24. https://www.researchgate.net/publication/301276277_Effective_configurations_of_value_creation_and_capture_capabilities_Extending_Treacy_and_Wiersema's_value_disciplines - Porter, Treacy & Wiersema
25. <https://www.leanproduction.com/theory-of-constraints/> - Theory of Constraints (TOC)
26. <https://www.leankursus.dk/videns-side/hvad-er-kaizen-og-forbedringskultur/> - Kaizen
27. <https://selvbestemmelsesteorien.digi.hansreitzel.dk/?id=130> - Self-Determination Theory - Deci & Ryan
28. https://www.researchgate.net/publication/246869384_High_Potentials_as_High_Learners - McCall, Eichinger og Lombardo (1996)
29. <https://www.personio.com/hr-lexicon/hackman-and-oldham-model/> - Hackmans & Oldhams teori
30. <https://www.business.com/articles/management-theory-of-elton-mayo/> (2025) - Mayo's Elton - motivationsteori
31. https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/4-is-of-transformational-leadership/#:~:text=The%20four%20%E2%80%9CI's%E2%80%9D%20of%20transformational%20leadership%20are:,vision%20*%20Set%20high%20standards%20and%20expectations - Bass' transformational leadership theory (1985)
32. <https://forklarmiglige.dk/herzbergs-faktor-teori-om-motivation> - Herzbergs to-faktor teori
33. <https://www.lederweb.dk/hvad-kotter-kan-laere-dig-om-forandringsledelse/> - Kotters 8-trins-model
34. <https://empowerment.dk/laer-at-tackle/om-laer-at-tackle/metode/> - Self-efficacy