



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aalborg Universitet

Proces- og analyseværktøjer

Andersen, Vibeke; Nielsen, Flemming Kjeld; Andersen, Anders Siig; Glerup, Janne

Publication date:
2005

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Andersen, V., Nielsen, F. K., Andersen, A. S., & Glerup, J. (2005). *Proces- og analyseværktøjer*. Institut for Produktion og Ledelse, DTU, Institut for Uddannelsesforskning, RUC og ELU.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Vibeke Andersen, Flemming Nielsen, Anders Siig Andersen & Janne Gleerup

Proces & analyseværktøjer



Projekt "Læringsmiljøer på arbejdspladsen"



Projekt "Læringsmiljøer på arbejdspladsen"

Projekt "Læringsmiljøer på arbejdspladsen" er et forsknings- og udviklingsprojekt, der foregår på Institut for Uddannelsesforskning ved Roskilde Universitetscenter i samarbejde med Institut for Produktion og Ledelse på Danmarks Tekniske Universitet.

Tilknyttede forskere til projektet er: Anders Siig Andersen, Flemming Nielsen, Janne Glerup fra Roskilde Universitetscenter og Vibeke Andersen fra Danmarks Tekniske Universitet.

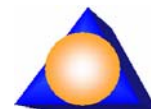
Til projektet er knyttet en referencegruppe bestående af forskere og konsulenter. Det er Anders Buch fra Ingeniørforbundet i Danmark, Bent Gringer fra Mandag Morgen (fra efteråret 2004 SCKK), Bente Elkjær fra Danmarks Pædagogiske Universitet, Henrik Holt Larsen fra Copenhagen Business School og Bruno Clematide fra Konsulentfirmaet Kubix.

Projektet startede primo 2003 og afsluttedes 2005. Projektet udføres med økonomisk støtte fra ELU – Efteruddannelsesudvalget for Længerevarende Uddannede. Projektet indgik i Learning Lab Danmarks forskningsprogram Læring i arbejdslivet under konsortiet Workplace Learning, som løb fra 2001-2004 og var støttet af Undervisningsministeriet.

Rapporten udgives af:
Institut for Uddannelsesforskning, Roskilde Universitetscenter &
Institut for Produktion og Ledelse,
Danmarks Tekniske Universitet

Kontaktperson til projektet er:

Vibeke Andersen
Institut for Produktion og Ledelse
Danmarks Tekniske Universitet
Bygning 303, 1.sal, 2800 Lyngby
Tlf. 45 25 60 32
Fax 45 93 66 20
Mail: va@ipl.dtu.dk
www.ipl.dtu.dk



Forord

Denne rapport fra projektet "Læringsmiljøer på arbejdspladsen" består af et udvalg af de proces- og analyseværktøjer, som vi har udviklet og anvendt i forbindelse med projektet. Vi har bygget den op således, at vi først beskriver metoden og derefter illustrerer, hvordan vi har anvendt den i projektet. Afslutningsvis præsenterer vi en vurdering af metodens anvendelighed i forhold til det formål, vi havde med at anvende den, samt hvordan den kan anvendes på andre arbejdspladser.

Vi håber hermed at kunne inspirere andre til at arbejde med at etablere og udvikle læringsmiljøerne på arbejdspladsen.

Rapporten er den sjette af i alt otte rapporter, som omhandler læringsmiljøer på statslige arbejdspladser. Den første rapport "De sociale læringsmiljøer på arbejdspladsen" er en rapport fra forprojektet, herefter følger fire rapporter, som er caserapporter fra de forskellige arbejdspladser, mens den sjette rapport – denne rapport - indeholder en række af de proces- og analyseværktøjer, vi har anvendt. Den syvende rapport rummer de samlede anbefalinger fra projektet med henblik på at videregive erfaringerne omkring udvikling af læringsmiljøer til andre statslige arbejdspladser, mens den ottende rapport er en litteratursurvey, som afslutter projektet. I tillæg hertil har vi i samarbejde med Skatteministeriets departement udarbejdet en pjece: "Læringsmiljø og projekter i Skatteministeriets Departement"

November 2005

Vibeke Andersen, Anders Siig Andersen, Janne Glerup og Flemming Nielsen

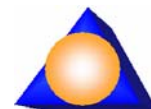
Kontaktadresser:

Vibeke Andersen va@ipl.dtu.dk

Flemming Nielsen fleemm.nielsen@get2net.dk

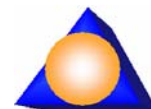
Anders Siig Andersen siig@ruc.dk

Janne Glerup gleerup@ruc.dk



Indhold

| | |
|---|-----------|
| INDHOLD | 4 |
| FORMÅLET MED PROJEKTET | 5 |
| PROCES- OG ANALYSEVÆRKTØJER | 6 |
| PROCESERFARINGER OG PROCESVÆRKTØJER | 6 |
| UDVIKLINGS- OG ANALYSEVÆRKTØJER | 7 |
| PROCESERFARINGER OG - VÆRKTØJER | 8 |
| A. TØRRESNOREN – EN INFORMATIONS- OG DISKUSSIONSPORTAL..... | 8 |
| <i>Vurdering af tørresnoren</i> | 9 |
| <i>Vasketøjsmetaforen</i> | 9 |
| <i>Vurdering i forhold til andre arbejdspladser</i> | 10 |
| B. EKSTERN KONSULENTRAPPORT..... | 11 |
| <i>Vurdering af konsulentrapporten på HTX</i> | 12 |
| <i>Vurdering af konsulentrapporter som bidrag til kollektiv identitetsdannelse og øget handlingsberedskab</i> | 12 |
| C. WORKSHOP..... | 14 |
| <i>Opbygning af work-shoppen</i> | 15 |
| <i>Hvad kom der ud af work-shoppen</i> | 16 |
| <i>Hvad fungerede og hvad fungerede ikke</i> | 18 |
| <i>Vurdering i forhold til andre arbejdspladser</i> | 18 |
| <i>Work-shoppen – vist gennem Power Point</i> | 19 |
| D. FORSKER-PRAKTIKER SAMARBEJDE..... | 24 |
| <i>Vurdering af forsker-praktiker samarbejdet</i> | 28 |
| UDVIKLINGS- OG ANALYSEVÆRKTØJER | 29 |
| E. SPORHUNDEN | 29 |
| F. EN MODEL TIL FORSTÅELSE AF FORHOLDET MELLEM IKT OG KOMPETENCE | 32 |
| <i>Forklaring af modellens fire kompetencefelter</i> | 33 |
| RAPPORTER FRA PROJEKTER | 38 |



Formålet med projektet

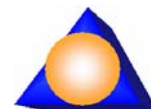
”Læringsmiljøer på arbejdspladsen” er et forsknings- og udviklingsprojekt, der udføres med økonomisk støtte fra ELU – Efteruddannelsesudvalget for Længerevarende Uddannede, Roskilde Universitetscenter. Projektet indgik i Learning Lab Danmarks forskningsprogram Læring i arbejdslivet under konsortiet Workplace Learning, som løb fra 2001-2004 og var støttet af Undervisningsministeriet.

Projektet har til formål at sætte fokus på, hvordan ledelse og medarbejdere i fællesskab kan etablere nogle konstruktive læringsmiljøer på arbejdspladsen, der kan fremme en kompetenceudvikling, der både imødekommer organisationens og den enkelte medarbejders interesser. Det er tillige i sig selv et formål at skabe ny viden og anvise måder at fremme konstruktive læringsmiljøer indenfor staten – og herunder at give de gode eksempler videre.

Projektet foregår på Institut for Uddannelsesforskning ved Roskilde Universitetscenter i samarbejde med Institut for Produktion og Ledelse på Danmarks Tekniske Universitet. Tilknyttede forskere til projektet er: Anders Siig Andersen, Flemming Nielsen og Janne Gleerup fra Roskilde Universitetscenter og Vibeke Andersen fra Danmarks Tekniske Universitet.

Til projektet er knyttet en referencegruppe bestående af forskere og konsulenter. Det er Anders Buch fra Ingeniørforbundet i Danmark, Bent Gringer fra Mandag Morgen – fra efteråret 2004 SCKK, Bente Elkjær fra Danmarks Pædagogiske Universitet, Henrik Holt Larsen fra Copenhagen Business School og Bruno Clemtide fra Konsulentfirmaet Kubix, som har givet projektet konstruktiv kritik undervejs i forløbet.

Projektet startede op primo 2003 og afsluttede 2005.



Proces- og analyseværktøjer

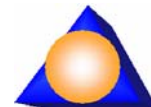
Som et led i projektet er der blevet udviklet og afprøvet flere proces- og analyseværktøjer. Værktøjerne har på forskellig vis indgået i de udviklingsprojekter, som er blevet etableret på de fire arbejdspladser. Vi har arbejdet med forskellige former for værktøjer, som vi har fundet velegnede i forhold til de fire forskellige cases. De er udvalgt med henblik på at understøtte og udvikle processerne. Vi har delt værktøjerne op i to forskellige grupper, for at tydeliggøre deres forskellige formål og sigte:

1. **Proceserfaringer og –procesværktøjer**
2. **Udviklings- og analyseværktøjer**

Proceserfaringer og procesværktøjer

Her har vi anvendt fire forskellige værktøjer, udviklet og tilpasset de fire forskellige arbejdspladser:

- a. Tørresnoren – en informations- og diskussionsportal - Styrelsen
- b. Ekstern konsulentrapport som bidrag til kollektiv identitetsdannelse og øget handlingsberedskab - HTX
- c. Workshop til individuel og fælles kompetenceafklaring og opbygning af læringsmiljøer i arbejdet – Sektorforskningen
- d. Forsker-praktikersamarbejde: Projektarbejdsformens bidrag til udvikling af det sociale læringsmiljø. Departementet

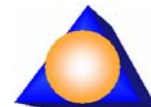


Udviklings- og analyseværktøjer

Her har vi anvendt to forskellige værktøjer, som vi i større eller mindre grad har anvendt på alle fire arbejdspladser:

- e. Sporhunden
- f. En model til forståelse af forholdet mellem IKT og kompetence

I det følgende vil vi præsentere metoderne nærmere samt illustrere hvordan vi har anvendt dem i projektet.



Proceserfaringer og - værktøjer

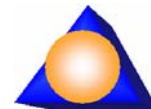
a. Tørresnoren – en informations- og diskussionsportal

Et af målene med projektet har været sideløbende at udvikle og afprøve værktøjer til at fremme opbygningen af læringsmiljøer i arbejdet.

I Styrelsen etablerede vi en informations- og diskussionsportal omkring muligheder og vanskeligheder ved at etablere læringsmiljøer i en ny teamstruktur. Portalen var udformet som en tørresnor, der blev hængt op i gangarealet ud for de kontorer, hvor teammedarbejderne arbejder. Formålet med dette var løbende i processen at informere om undersøgelsens spørgsmål og resultater og på den måde give mulighed for at forbipasserende og de daglige brugere af gangarealet stoppede op og kikkede på. De måtte meget gerne kommenterede "tørresnoren", f.eks. ved "at skifte vasketøjet ud" med noget andet, hænge mere op, tage andet ned. Vi skiftede selv vasketøjet på tørresnoren ud to gange i forløbet.

Det første, som blev hængt op på snoren var budskaber, som vi indhentede gennem den første interviewrunde. Her bad vi interviewpersonerne overveje, hvilke oplevelser fra den seneste udvikling i styrelsen de fandt relevante at viderebringe til andre i styrelsen, samt til andre statslige arbejdspladser til inspiration og diskussion. Vi nedskrev herefter udsagnene på sedler udformet som vasketøj, som vi hængte op på tørresnoren. Udsagnene bestod først og fremmest af kommentarer, kritikker og ros til erfaringerne med den nye arbejds- og organisationsform. De bestod tillige af spørgsmål som vi stillede ud fra vore foreløbige indtryk.

Det næste, som blev hængt op på tørresnoren var de skriftlige produkter af de gruppearbejder, der var produceret på den første af to temadage, som vi afholdt. Her bad vi deltagerne komme med forslag og ideer til, hvordan den juridiske sagsbehandling kunne udvikles, så den både tilgodeså medarbejdernes, organisationens samt borgernes interesser. Desuden blev deltagerne bedt om at udarbejde en ønskeseddel til deres fremtidige arbejde. Disse forslag og udsagn blev herefter hængt op på tørresnoren og de tidligere bidrag taget ned.



Vurdering af tørresnoren

Vurdering af tørresnoren som informations- og diskussionsportal i Styrelsen

Tørresnoren gav anledning til en del snak og diskussion på gangarealet, idet medarbejdere og kolleger fra andre områder i organisationen lagde deres vej forbi for at kikke nærmere på sedlerne. Nogle af de forbipasserende havde oplevet udsagnene meget negative, fordi de udtrykte nogle af vanskelighederne med at få den nye teamstruktur til at virke, mens andre kunne nikke genkendende til dem. Der var på sedlerne også ros til teamstrukturen, hvilket viser at det at ændre organisationsform selvfølgelig både rummer positive og vanskelige sider.

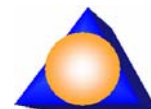
Formålet med tørresnoren har været at skabe en større synlighed omkring projektet ved at give andre medarbejdere og ledere, såvel i teamet, men også i hele styrelsen, mulighed for ikke kun at holde sig informeret om, hvilke temaer vi arbejdede med i undersøgelsen, men også give mulighed for medarbejdere og ledere at bidrage med synspunkter og informationer undervejs i forløbet.

Målet med at hænge udsagnene op til skue var tillige at skabe en anden form for diskussion af det vanskelige og det gode ved at foretage ændringer i en organisation, end det ofte er muligt at gøre på de formelle møder. Her gjorde vi det ved hjælp af en vasketøjsmetafor.

I forhold til at skabe læringsmiljøer i arbejdet fungerede tørresnoren som en måde løbende at skabe debat og diskussion af forhold i arbejdet, som fungerer hæmmende eller fremmende for hvad det er for en læring, der foregår og kan foregå.

Vasketøjsmetaforen

Anvendelsen af vasketøjet er valgt som en metafor for organisationens villighed til at præsentere såvel sine stærke som mindre stærke sider undervejs i en proces. Der er forskellige normer for, hvordan den "gode husmor" behandler sit vasketøj. Det er i mange familier ikke velset at vise sit beskidte vasketøj frem. Det bliver gemt af vejen indtil det igen er rent, så familien kan fremstå som en ordentlig familie. Der har gennem tiden været forskellige normer for,

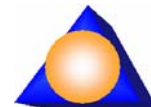


hvordan man f.eks. skulle hænge sit vasketøj op, da det jo også var en måde at fremvise sin familie på. I en periode var det ikke velset at udstille sit undertøj, så derfor blev undertøjet hængt op mellem sengetøjet, så andre ikke skulle få indblik i familiens mere intime beklædningsgenstande. Sokker skulle hænges parvis op på snoren og i det hele taget skulle tøjet hænges pænt op med klemmer. Reklamer fra vaskemidler afspejler på mange måder "tidens" norm. F.eks. reklamer fra 1960'erne, hvor kvinderne konkurrerede om hvem der kunne vaske tøjet mest hvidt, så hvidt, så rent, så uplettet, at det kunne hænges op på Rådhuspladsen.

Vurdering i forhold til andre arbejdspladser

Valget af tørresnoren som informations- og diskussionsportal kan anvendes i mange sammenhænge og på mange arbejdspladser. Anderledes er det med valget af vasketøj, da vasketøj især taler til kvinder og til arbejdspladser, som tør fremvise at alt ikke er perfekt. Grundideen bag værktøjet kan dog anvendes på de fleste arbejdspladser, men valget af den konkrete form må tilpasses den enkelte arbejdsplads.

En erfaring med anvendelsen af tørresnoren er, at nogen i organisationen skal være ansvarlig for løbende at skifte materialerne ud på snoren og turde tænke i provokationer og appeller til de forskellige interessenter i virksomheden, da selv en tørresnor hurtigt bliver en del af arbejdspladsens "udsmykning" og dermed mister sit informations- og debatskabende sigte.



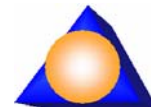
b. Ekstern konsulentrapport

Ekstern konsulentrapport som bidrag til kollektiv identitetsdannelse og øget handlingsberedskab

Interview med lærerne ved det tekniske gymnasium viste, at HTX-lærerne oplevede at de var hårdt pressede af daglige opgaver og udviklingstiltag. Vi vurderede derfor, at et eller evt. flere udviklingsprojekter skulle have som formål at lette lærerne i forhold til nogle af de pres, de oplevede at stå overfor i dagligdagen. Vi gav på denne baggrund følgende konkrete forslag til udviklingsprojekter og angav samtidig, at vi ville være meget lydhøre i forhold til eventuelle alternative forslag:

1. **Ændring af rammer for undervisningsarbejdet:** Et udviklingsprojekt kunne bestå i at udvikle en organisationsmodel i forlængelse af teamstrukturen, som tog højde for behovet for samarbejde i hele lærergruppen og for enkeltfagligt samarbejde, at indrette storrummene (undervisningslokaler beregnet på ca. 100 elever) på en mere hensigtsmæssig måde eller at udvikle fælles regler og sanktionspolitikker i forhold til eleverne.
2. **Offensiv værdiformulering:** Et udviklingsprojekt kunne bestå i at definere og tydeliggøre lærernes syn på målsætninger for arbejdet i spændingsforholdet mellem elevhensyn og økonomiske rationaler på en måde, der kunne gøres til udgangspunkt for dialog med ledelsen.
3. **Udvikling og formalisering af videndelingssystemer som støtte til nyansatte:** Et udviklingsprojekt kunne bestå i at etablere en mentorordning, samt udarbejdelse af en ny skriftlig/elektronisk baseret vidensdelingsstruktur i relation til bl.a. årsfagplaner, projektbeskrivelser og eksamensopgaver.
4. **Formulering af et pædagogisk grundlag for undervisningen:** Et udviklingsprojekt kunne bestå i at definere og få vedtaget, hvordan tværfaglighedskravet skal implementeres i relation til gymnasiereformen.

Lærerne godkendte rapporten til offentliggørelse efter interne diskussioner i de enkelte team, men udtrykte samtidig at de ikke



havde overskud til at deltage i et egentligt udviklingsprojekt. Denne tilbagemelding var i god overensstemmelse med vores vurdering af situationen. Ledelsen godkendte ligeledes rapporten.

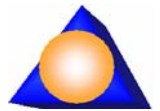
Efterfølgende har vi fået positiv tilbagemelding i forhold til de videre konsekvenser af undersøgelsen og rapporten. Vi har bl.a. fået at vide at den er blevet læst af alle og at den også er blevet "livligt diskuteret kollegerne imellem". Det udtrykkes at rapporten trækker nogle delbilleder sammen til et kollektivt billede, som har gjort en række forhold mere synlige for lærergruppen og bidraget til at skabe en højere grad af fælles identitet. På et praktisk niveau angives det at rapporten har bidraget til at det bl.a. er lykkedes for lærergruppen at få ændret 'storryknet' ved at opdele det i mindre rum samt at få ombygget lærerværelset på en måde, der er mere i overensstemmelse med deres behov.

Vurdering af konsulentrapporten på HTX

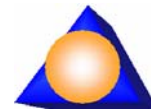
Selvom rapporten ikke blev fulgt op af et fælles udviklingsarbejde mellem forsker- og lærergruppen har undersøgelsesarbejdet og rapporten tilsyneladende formået at udpege nogle centrale problemstillinger og at fremstille et billede af vilkår og udfordringer i organisationen og lærernes arbejde, som har kunnet bidrage til at etablere en fælles orienteringshorisont for lærergruppen. På baggrund af deres interne diskussioner og forhandlinger om rapporten indhold har de formået at omsætte nogle af ordene til handling. En af årsagerne er formodentligt at lærerne gennem undersøgelsesarbejdet har fået lejlighed til at formulere og diskutere deres individuelle og fælles erfaringer – ikke mindst i gruppediskussionerne, som har inddraget alle i lærergruppen. Dette har lagt grunden for en produktiv tilegnelse af rapportens resultater.

Vurdering af konsulentrapporter som bidrag til kollektiv identitetsdannelse og øget handlingsberedskab

I mødet med uddannelsesstedets indførelse af nye ledelseskoncepter og udviklingsstrategier har medarbejderne generelt haft vanskeligt ved at forbinde disse til den daglige praksis. Forløbet har imidlertid vist, at undersøgelsesprojekter med afsæt i konkrete arbejds erfaringer kan virke understøttende for selv- og omverdensrefleksioner og dermed en mere engageret deltagelse i udviklingsarbejde. Dette kan anskues som et mindre, men vigtigt bidrag til at vende den delvist defensive tilgang til en mere offensiv position. Det forekommer på den baggrund oplagt at arbejde videre med udvikling af sådanne typer undersøgelser som en vej til at bygge bro mellem



overordnede og undertiden abstrakte visioner og strategier for organisationens fremtidssikring og medarbejdernes konkrete erfaringer.



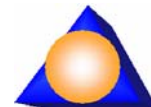
c. Workshop

Workshop til individuel og fælles kompetenceafklaring og opbygning af læringsmiljøer i arbejdet

Kort efter vi havde indledt samarbejdet med Sektorforskningsinstitutionen blev det meddelt fra politisk hold, at institutionen stod overfor endnu en omstrukturering og at det efter al sandsynlighed ikke ville være muligt at fastholde den daværende beskæftigelse. Med andre ord, der skulle fyres medarbejdere. I den situation var det ikke muligt at arbejde med at etablere og opbygge læringsmiljøer i organisationen i de eksisterende rammer, idet ingen vidste hvor deres fremtidige arbejde og arbejdsplads ville være. I stedet besluttede vi at tilrettelægge en work-shop, hvor alle medarbejdergrupper kunne få mulighed for at gennemføre et forløb, som tog udgangspunkt i en individuel kompetenceafklaring.

Work-shoppen tager udgangspunkt i en *individuel* afklaringsproces der har til formål at nå frem til en *fælles* kompetenceafklaring, som kan fungere som afsæt til at opbygge læringsmiljøer i arbejdet. Selvom udgangspunktet tages i den individuelle afklaring er hovedformålet med workshoppen, at lægge vægt på den fælles kompetenceafklaring for at kunne lede frem til opbygningen af fælles læringsmiljøer i arbejdet. Det er dog væsentligt at holde fast i, at den individuelle afklaring af karriere- og kompetenceønsker er privat. Det betyder at det er op til den enkelte selv at beslutte, hvad man ønsker at dele med sine kolleger.

Et ønsket biprodukt fra work-shoppen var, at den enkelte medarbejder kunne blive mere bevidst om egne styrker og prioriteter og dermed bedre i stand til selv at træffe nogle valg i forhold til arbejdet. Idégrundlaget bygger således på at en personlig afklaring mere omkring sig selv, sit arbejde og sin organisation er et godt udgangspunkt i forhold til at skabe en bedre arbejdsplads og udvikle organisationen. På den måde kan den individuelle del af work-shoppen være med til at styrke medarbejderudviklingssamtalerne, hvis lederne er åbne for at lytte og handle på baggrund af samtalerne. Hovedformålet med denne work-shop var dog at få inspiration til, hvordan man kan drage større nytte af samarbejdet med sine kolleger ved at prioritere fælles faglige diskussioner og udvekslinger.



Opbygning af work-shoppen

Work- shoppen er bygget op i tre afdelinger:

1. Metoder til individuel afklaring af karriere- og kompetence-ønsker
2. Metoder til at bruge hinanden til at afklare egne og fælles kompetencer og interesser
3. I fællesskab at udarbejde ønsker til opbygning af læringsmiljøer i arbejdet

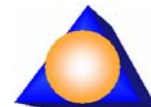
Efter en kort introduktion og oplæg om kompetenceforståelser og karriereplanlægning består workshoppen i individuelle og fælles øvelser i form af non-stop skrivning, mindmapping, prioriterede op-listninger samt kollegasparring i reflekterende teams. Forløbet afrundes med en opsamling på forslag til fælles læringsmiljøer i form af en fernisering med forslag sat op på væggene.

Efter work-shoppene er det væsentligt at der følges op på ønskelisterne i de enkelte afdelinger på arbejdspladsen og at nogle er ansvarlige for at realisere dem.

Praktisk tilrettelæggelse

Som tidligere beskrevet udviklede og afprøvede vi work-shoppen i sektorforskningsinstitutionen. Her tilrettelagde vi work-shoppen, så alle de ansatte i en af sektionerne fik mulighed for at deltage. Det blev tilrettelagt over 6 formiddage henover 3 uger, og i alt deltog omkring 130 medarbejdere, AC'ere, laboranter og staldfolk, ledere som medarbejdere. Laborantgruppen udgjorde langt den største del af medarbejdergruppen, hvilket også afspejlede sig i deltagelsen i workshoppen. Workshoppen var frivillig, men der blev fra ledelsens side kraftigt opfordret til deltagelse. Workshoppen blev afholdt af Vibeke Andersen fra projektgruppen og Susanne Murning, der som studievejleder har arbejdet med lignende workshops for studerende på RUC.

Alle dage blev indledt med velkomst fra afdelingslederen, som forklarede om motiverne bag initiativet i relation til arbejdspladsens aktuelle situation (fyringsvarslinger og nysammenlægninger), samt at ledelsen ville garantere at der blev gennemført tre mindre forslag indenfor det næste halve år. Afdelingslederen deltog selv i en af



work-shoppene som menig deltager, for på den måde at få et kendskab til aktiviteten. Den praktiske koordinering af workshoppen blev varetaget af den uddannelsesansvarlige laborant, som dels sørgede for at fordele deltagerne på de enkelte dage og ikke mindst foretage gruppeopdelingerne til de reflekterende teams, således at deltagerne på den ene side blev blandet, men på den anden side også kunne fungere fagligt som menneskeligt. Vi opdelte deltagerne i deres respektive faggrupper af forskellige årsager: Den primære årsag var, at dette projekt har akademikergruppen som sin primære målgruppe, hvorfor projektet har interesse i særlig grad at have fokus på denne gruppes arbejde i og med work-shoppen. Andre årsager til opdelingen var, at work-shoppen bygger meget på forholdet til arbejdet og arbejdets faglige indhold, hvor der er tydelige forskelle mellem de forskellige gruppers ansvar og arbejdsområder. Endelig er der en erkendelse af, at interessen i omdrejningspunkterne for læringsmiljøerne i høj grad hænger sammen med arbejdets konkrete indhold, selvstændighed og ansvar i forhold til arbejdet.

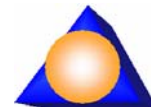
Dette betyder ikke, at det ikke er muligt eller nødvendigt at arbejde med at opbygge læringsmiljøer på tværs af faggrupperne, men at det ikke var det primære fokus med dette projekt.

Hvad kom der ud af work-shoppen

Workshopdagene resulterede i en række konkrete forslag og initiativer til, hvad der kunne gøres for at forbedre læringsmiljøerne på arbejdspladsen.

AC'erne gav udtryk for, at det var utrolig givende at give hinanden faglig og personlig sparring, især med kolleger, som de ikke arbejdede sammen med i det daglige. Det gav mange nye gensidige inspirationer og var noget de godt kunne tænke sig blev en integreret del af deres daglige arbejde. De havde dog svært ved at se, hvordan dette skulle blive muligt, da det daglige arbejde er meget presset og sjældent skaber mulighed for denne form for aktiviteter. AC'erne arbejder meget selvstændigt og ønsker i virkeligheden ikke, at andre i for høj grad skal disponere og planlægge deres tid. Så selvom den faglige og personlige sparring af de fleste blev oplevet som en god oplevelse, mente de det ville være vanskeligt at realisere ønsket om at det blev en del af det daglige arbejde med mellemrum at etablere disse sammenhænge.

Der var to konkrete forslag til aktiviteter, som gik igen i flere af AC'ernes opslag på ferniseringerne. Det ene var et ønske om en



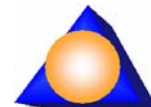
måneds "sabbatical" i en anden afdeling med det formål at få et større kendskab til de andre afdelinger, deres forskning og metoder. Det andet var et ønske om at skabe et IT baseret overblik over arbejdspladsens viden og ressourcpersoner, da de oplevede at de ofte sad og arbejdede med ting, som andre i sektionen havde gjort sig erfaringer med. De fortalte eksempelvis at de oftere tog kontakt til forskere i udlandet end til kolleger på deres arbejdsplads, bl.a. fordi deres kendskab til internationale forskningskolleger og samarbejdspartnere var større end kendskabet til kolleger, som havde kontor og laboratorium i en anden bygning. Begge de nævnte aktiviteter er efterfølgende sat i værk.

Hvad angår laboranterne var det et meget gennemgående træk, at de havde et meget stort ønske om at blive inddraget meget mere i arbejdets prioritering og tilrettelæggelse og her især i at indgå i et langt tættere samarbejde med AC gruppen – forskerne. De udtrykte tillige et meget stort ønske om at lære de andre afdelinger at kende, ikke kun de andre laboranter, men også afdelingernes arbejdsområde, prioriteringer m.v.

Konkret betød det der blev etableret såkaldte "Tour de Lab´s", hvilket betød rundvisning til hinandens laboratorier på skift med oplæg og spørgsmål. Der var et ønske om, at det blev en fast tilbagevendende årlig begivenhed.

I forhold til aktiviteter på tværs af faggrupperne var der flere forslag, hvor vi ikke er bekendt med, at de alle er blevet realiseret - endnu. Det drejede sig om følgende forslag:

1. En årlig DFVF kongres for alle ansatte, hvor planlagte, igangværende og afsluttede projekter blev præsenteret og diskuteret.
2. Korte ugentlige morgen i afdelingerne, hvor alle på skift fortæller om hvad de aktuelt arbejder med.
3. Opbygning af en database på intranettet med relevante oplysninger om ressourcpersoner og vidensområde til at fremme den interne vidensdeling.
4. Etablering af diskussionsfora med forskellige brugergrupper med det formål at skabe gensidig forståelse for hinandens arbejde og ønsker og på den måde skabe nogle bedre "produkter" og igangsætte nye aktiviteter



Hvad fungerede og hvad fungerede ikke

Tilbagemeldingerne fra work-shoppene i evalueringerne og i de efterfølgende opsamlinger rundt i afdelingerne viste, at der har været meget stor tilfredshed og udbytte af såvel de individuelle afklaringsøvelser og de fælles faglige og personlige sparringer i teams, mens det har været vanskeligt at omsætte kritik og ønsker til konkrete konstruktive forslag til forbedring af læringsmiljøerne. Især var det vanskeligt at formulere og konkretisere nye og andre forslag end det, som var kommet frem ved andre lejligheder.

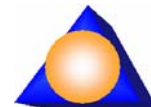
Det betyder at der skal arbejdes med at udvikle work-shoppen til at kunne bryde med de vante rammer og forestillinger om at gøre noget andet. Det har vi ikke på nuværende tidspunkt den rigtige løsning på. Omvendt har dette udviklingsprojekt betydet, at forslag som tidligere er blevet fremlagt nu igen er blevet bragt frem og denne gang også realiseret i flere tilfælde. Det betyder måske, at det i højere grad er mere organisatoriske omstillingsprocesser, som skal sættes i værk, og dette gøres som bekendt sjældent fra den ene dag til den anden.

Vurdering i forhold til andre arbejdspladser

Work-shoppen viste sig at være mest direkte anvendeligt for AC-gruppen. Det hænger sammen med, at denne gruppe er vant til at arbejde og formulere sig skriftligt. De er tillige ofte allerede bekendt med nogle af de metoder, som anvendes i work-shoppen. Her tænkes især på mind-mapping og non-stopskrivning, men også at fungere i reflekterende teams.

Flere i de andre faggrupper fandt det vanskeligt og uvant at skulle formulere sig skriftligt. Kun de færreste kendte til de anvendte metoder på forhånd og især skriftligheden voldte besvær. Det betyder, at værkstedsholderne skal være meget opmærksomme på om alle er med og må være parat til at træde ind med råd og vejledning, så processen kommer i gang. Det er vores vurdering at det lykkes i de fleste tilfælde.

I forhold til at indgå i reflekterende teams med klare spilleregler kræver det lidt ekstra instruktion at tydeliggøre de forskellige roller og vigtigheden af at overholde rollefordelingen.



Work-shoppen – vist gennem Power Point

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

Workshop i individuel og fælles kompetenceafklaring og opbygning af læringsmiljøer i arbejdet



Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

Hvad kan workshoppen bruges til?

- Det handler om at få indflydelse på sit eget arbejdsforløb gennem bevidste valg og fravalg – at skabe overblik → MUS, CV
- Vigtigt at kunne bruge hinanden til at støtte egne og fælles mål → GMUS
- Fælles opbygning af læringsmiljøer i arbejdet

Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

Kompetenceudvikling og kompetenceafklaring

- **"Systematisk Kompetenceudvikling"**
...planlagt løbende udvikling af den enkelte medarbejder
- **"Individuel og fælles karriere- og kompetenceafklaring"**
...bryde med vante forestillinger og tænke større tanker – gøre forestillinger og ønsker mere bevidste

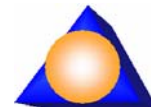
Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

Karriereopfattelser

- Komme højt - avancere i hierarkiet
- Komme dybt - faglig fordybelse
- Komme bredt - kendskab til mange områder
- Komme "hinanden ved" – social og kollegial ansvarlighed
- Komme i balance – mellem arbejde / uddannelse og familie / fritid
- Komme i ro – afpasse egne og omverdens forventninger og udfordringer med hinanden

Institut for Uddannelsesforskning, RUC



Læringsmiljøer på arbejdspladsen

Workshoppens ramme

- Workshop = arbejde, øvelser/værktøjer
- Refleksion og dialog – skriftlig som mundtlig, individuel som i grupper
- Veksling mellem fortid, nutid og fremtid.
- forstå hvor I er nu, på baggrund af hvor I har været, og hvordan dette stiller jer ift. hvor I vil hen
- Fælles planlægning af læringsmiljøer

Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

Igangsat hukommelse (1)

- Tænk tilbage på dit arbejdsforløb indtil nu – hvad har du beskæftiget dig med?
- **Tegn tre mindmaps:**
 - ét for de **arbejdsområder**, du har arbejdet med og nu arbejder med
 - et for de **efteruddannelsesaktiviteter / kurser** du har deltaget i
 - et for **andre aktiviteter** du har deltaget i

Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

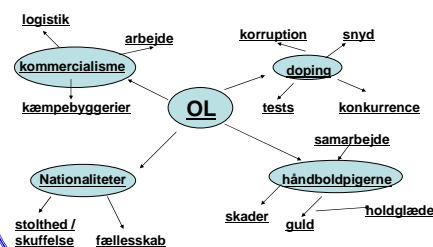
Mindmap

- En struktureret brainstorm
- Sæt et centralt ord / spørgsmål i centrum
- Hæft herefter ideer og associationer på dette, således at der opstår grupper af stikord, alle med relation til det centrale ord/spørgsmål

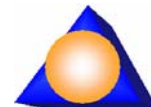
Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

Mindmap – et eksempel



Institut for Uddannelsesforskning, RUC



Læringsmiljøer på arbejdspladsen

Fokus på dine interesser (1)

Nonstop-skrivning – se på dine mindmaps:

- Hvad har været spændende / motiverende / begejstrende / inspirerende?
- Hvad har været kedeligt / svært / irriterende?

3 min til nonstop-skrivning om det positive –
og 3 min til nonstop-skrivning om det negative

Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

Non-stop skrivning

- Lad tankerne flyde frit
- Lav ingen rettelser
- Se stort på stavning og korrekt skrivning
- Læs ikke mens du skriver
- Bedøm ikke det du har skrevet

Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

Arbejdsforløb indtil nu (1)

Se på dit arbejde indtil nu:

- Beskriv den/de rød(e) tråd(e) i dit arbejdsforløb indtil nu?
- Hvilke interesser har du fulgt?

Nonstop-skrivning – 5 min.

Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

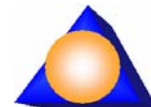
Reflekterende team

Grupper af tre

- en der fortæller og svarer på spørgsmål
- en der interviewer
- en der observerer

Det er vigtigt at alle når at have de forskellige roller

Institut for Uddannelsesforskning, RUC



Læringsmiljøer på arbejdspladsen

Arbejdsforløb indtil nu (2)

Med udgangspunkt i nonstopskrivningen:

- Kan du finde nogle rød(e) tråd(e) i dit arbejdsforløb indtil nu? Hvilke interesser har du fulgt?

Reflekterende team (3x5 min.): Fortæl de andre hvad du har skrevet (5 min. til hver), lav samtidig et mindmap for hver af de individuelle besvarelser. Observatøren samler op (2 min. til hver)

Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

Dine karriereplaner

Med udgangspunkt i dagens foreløbige arbejde med tilbageblik, og bevægelse mod nutiden – ser du nu frem:

Hvad vil du gerne blive bedre til, klogere på, lære mere om?

- Opstil i punktform og prioriter – 5 min.

Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

Strategier til kompetenceudvikling og læring i arbejdet

- "Lære sig selv" strategien – mest udbredt
- "Lære af andre" strategien
- "Lære sammen med andre" – mindst udbredt og mest ønsket

Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

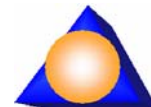
Læringsstrategier

Se evt. på din mindmap over arbejdsområder:

- Hvilke læringsstrategier anvender du – og til hvilke formål / situationer?

Non stop skrivning – 5 min.

Institut for Uddannelsesforskning, RUC



Læringsmiljøer på arbejdspladsen

Forslag til læringsmiljøer

Med udgangspunkt foregående øvelse:

- Hvilke aktiviteter kan understøtte jeres individuelle og fælles ønsker om læring – sammen og af hinanden? Opstil gerne konkrete forslag.
- Skriv i fællesskab på et stort ark papir en liste over (konkrete) forslag til fælles aktiviteter
- Overvej hvor ansvaret skal ligge.
- Prioriter listen i fællesskab

Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

Fernisering

- Hæng listen op i lokalet. Lad én person blive ved jeres liste, som kan svare på spørgsmål, tilføje og rette (men sørg for at skiftes til det)
- Gå rundt og kig på de andres forslag – kommenter og stil gerne spørgsmål
- Se også gerne forslag fra tidligere workshops

Fernisering i 20 minutter

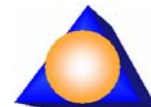
Institut for Uddannelsesforskning, RUC

Læringsmiljøer på arbejdspladsen

Evaluering

- Evaluering af dagen
- Hvordan har det været at arbejde med spørgsmålene og øvelserne?
- Har det givet jer et bedre indblik i egne og fælles behov for læringsmiljøer?
- Er I tilfredse med forslagene til "lære sammen med andre"?
- Hvordan har dagens struktur været? Gav det mening? Hvordan føltes vægtningen af opgaverne? Var opgaverne tilgængelige? Har I fået noget med jer hjem?
- Andet ?

Institut for Uddannelsesforskning, RUC



d. Forsker-praktiker samarbejde

Forsker-praktiker samarbejde: Projektarbejdsformens bidrag til udvikling af det sociale læringsmiljø i et departement.

I Departementet var målsætningen med undersøgelses- og udviklingsprojektet, at forskergruppen og deltagerne skulle indgå i en fælles forsknings- og udviklingsproces. Projektarbejdets bidrag til en styrkelse af læringsmiljøet i organisationen skulle undersøges, og i udviklingsprojektet skulle der sættes fokus på medarbejdernes erfaringer og vurderinger, så den videre udvikling af projektarbejdsformen kunne grunde sig på et dialogisk samspil hermed.

Fra departementets side har deltagerne i projektet være en gruppe, hvor af nogle i forvejen arbejdede med analyse og implementering af projektarbejdsformen, kaldet 'Testkørerne'.

Udviklingsdimensionen i projektet ligger i høj grad i processen. Vi har derfor valgt at beskrive, hvordan processen har forløbet. Projektet har været inddelt i 5 faser, hvor af nogle har været periode-mæssigt overlappende:

Fase 1: Sommer 2004: Afklaring af projektets formål og indhold samt udarbejdelse af undersøgelsesdesign

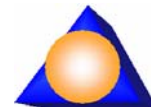
Fase 2: Fra oktober 2004 til februar 2005: Empiriindsamling

Fase 3: Januar til februar 2005: Begyndende tolkning af empiri samt formulering af udkast til delafsnit, indsamling af supplerende empiri.

Fase 4: Februar til maj 2005: Arbejde med fotoudstilling

Fase 5: Februar til maj 2005: Udarbejdelse af rapporter og pjece samt oplæg på SCKK konference

Indholdet i de enkelte faser præsenteres neden for.



Fase 1: Sommer 2004: Afklaring af projektets formål og indhold samt udarbejdelse af undersøgelsesdesign

Det første møde i projektgruppen var et konstituerende arbejds møde. I henhold til departementets projektmodel skulle projektet afgrænses, formålet skulle formuleres, der skulle udarbejdes kommissorium og milepælsplan og der skulle gennemføres en interessent- og en risikoanalyse. Desuden skulle der udpeges en projektejer i departementets direktion og en projektleder. Arbejdet foregik i departementets ny-indrettede projektarbejdsrum og blev understøttet af at alle projektværktøjer var umiddelbart tilstede i lokalet, fordi departementets intranet med alle relevante dokumenter kunne benyttes via en projektor, der var tilknyttet en PC. Vi indledte med en 'omvendt' brain-storm om emnet læringsmiljø. Temaet var: hvad forhindrer dig i at lære på arbejdspladsen? Formålet var at udfolde, strukturere og afgrænse projektets overordnede problemstilling. Resultaterne af brain-stormen blev skrevet ned på farvet papir og efterfølgende struktureret på en vægavis i form af et mind-map. Processen og dens resultater blev fotograferet. På baggrund af resultaterne fra dette arbejde og aftalen om at fokusere på projektarbejdet blev projektets endelige titel besluttet:

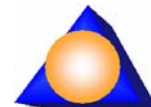
"Læringsmiljø og projektarbejde i Departementet."

Projektets formål blev formuleret således:

"I Departementet vil projektet fokusere på hvordan man skaber arbejdsformer, der giver mulighed for kreativitet og rum for udviklingsopgaver i en organisation, der er præget af her-og-nu opgaver. Projektet vil særligt fokusere på Departementets projektarbejdsform."

Herefter blev der udarbejdet en interessentanalyse og en risikoanalyse.

Som afslutning på den indholdsmæssige diskussion af projektet formulerede projektgruppen projektets succeskriterier: "



- *At projektet kan komme med anbefalinger til forbedring af læringsmiljøet og projektarbejdet i Departementet, som vi kan effektuere.*
- *At projektet kan give inspiration til andre organisationer."*

Der blev ligeledes aftalt en projektplan. Denne blev konkretiseret i en 'milepælsplan', som angav aktiviteter og tidsforløb og afslutningstidspunkter for projektets delelementer.

Fase 2: Fra oktober 2004 til februar 2005: Empiriindsamling

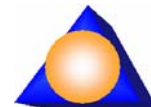
På baggrund af mødet blev der udarbejdet en interviewplan med angivelse af de personer og grupper der skulle interviewes. Interviewene forløb godt og alle interview blev udskrevet som grundlag for analyse- og tolkningsarbejde.

Fase 3: Januar til februar 2005: Begyndende tolkning af empiri, indsamling af supplerende empiri samt udarbejdelse af rapport samt pjece

Ud fra interviewudskrifterne udarbejdede forskergruppen et dokument med tematiserede citat-udklip fra interviewene. Dette dokument dannede grundlag for et møde i projektgruppen, hvor forskerne inviterede de øvrige projektdeltagere med i forskningsprocessen, dvs. at vi i fællesskab tolkede interviewcitatene. Processen med den fælles tolkning blev optaget på bånd og indgik herefter i som empiri i det fortsatte analysearbejde.

Forskergruppen påtog sig på denne baggrund at udarbejde et udkast til et afsnit i rapporten om projektet som skulle vedrøre *'Projektarbejde som opgaveløsning'*. Formålet skulle dels være at få indholdsmæssig respons og dels at diskutere fremstillingsformen. Der udspandt sig en god diskussion om rapportafsnittets indhold og form, som senere førte til udarbejdelse af et revideret udkast.

Gennem de foreløbige analyser af empirien blev det klart at forskergruppen manglede oplysninger om den organisatoriske udvikling i departementet og om udviklingen af projektarbejdsformen. Det blev derfor besluttet at gennemføre et interview med departe-



mentschefen og projektgruppen. Grundlaget for interviewet var et kort notat om dette, som var udarbejdet af en departementsdeltager i projektgruppen, en mængde rapporter om departementets udviklings- og omstillingsproces, projektarbejdsformen, mv. og desuden interviewmaterialet. Også dette interview blev optaget på bånd og indgik som empiri i det fortsatte arbejde.

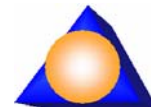
Fase 4: Februar til maj 2005: Arbejde med fotoudstilling

På et af møderne i projektgruppen fostredes den idé at deltagerne fra departementet skulle lave en foto-plancheudstilling, som skulle ophænges i kantinen. Formålet skulle være genspejle og udfordre medarbejdernes opfattelser af arbejdet, kulturen og projektarbejdet i departementet samt modsætningerne heri med henblik på at inspirere til en diskussion der kunne rumme, udfordre og videreudvikle forskellige erfaringer og standpunkter.

Vi startede med at opridse en række forhold, som karakteriserede arbejdspladsens arbejde på baggrund af en række interview med ledere og medarbejdere. Især blev indforstået sprogbrug samt sproglomster fremhævet og relateret til den omstillingsproces, som departementet ønskede at understøtte, nemlig en overgang til en mere projektor organiseret arbejdsform som kan være med til at sikre, at departementet er 'på forkant' med udviklingen.

Interviewudsagnene blev herefter listet op, hvorefter deltagerne fra departementet i samarbejde med forskerne diskuterede sig frem til mulige fotoemner og -vinkler med tilhørende undertekster. Der blev arbejdet med symboler samt med modstillinger, idet formålet med fotoarbejdet var at skabe debat, samt at synliggøre nogle af de fremherskende tabuer og hellige køer. Det blev fremhævet som væsentligt, at forskerne deltog i arbejdet med at visualisere de mere abstrakte beskrivelser af arbejdet, som fremkom af interviewene, samt komme med ideer til synonyme, billedskæringer, modstillinger og andet. Til gengæld var det herefter ikke vanskeligt for medarbejderne i departementet at finde motiver og fastholde dem i fotoet.

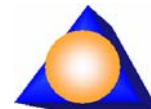
Dette arbejde blev afsluttet med en foto-plancheudstilling i kantinen for alle i Departementet i oktober måned 2005. I plancheudstillingen indgik foto og andre illustrationer, interviewcitater og tekst.



Vurdering af forsker-praktiker samarbejdet

Vor vurdering af forløbet er, at der har været tale om et meget vellykket projektforbøb, ikke mindst på grund af et meget stort engagement fra deltagerne i departementet og en opbakning om projektet fra ledelsesside. Projektet har haft mulighed for at udvikle nye aktiviteter hen ad vejen, der samlet kan bidrage til at udvikle læringsmiljøet i departementet og projektarbejdets bidrag til dette.

Vi har samtidig oplevet, at såvel interview som projektgruppemøder har kunnet bidrage til at skabe øget fokus på projektarbejdet i organisationen. Projektet vil i øvrigt blive evalueret i overensstemmelse med departementets projektmodel og i denne forbindelse vil såvel indhold som arbejdsform blive vurderet.



Udviklings- og analyseværktøjer

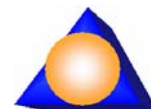
e. Sporhunden

"Sporhunden" er et begreb vi har anvendt på et analytisk værktøj vi har søgt at udvikle gennem flere af projektets cases, dog især i case 1 – styrelsen.

Ved at bruge begrebet sporhunden har vi søgt at illustrere en metode til at snuse sig frem til de underliggende strukturer i en organisation. Med underliggende strukturer mener vi de systemer, der er med til at skabe klangbunden for de sociale fællesskaber, de sociale læringsmiljøer på arbejdspladsen. Metoden er et klart brud med tidsåndens overfokusering på den socialt konstruerede virkelighed gennem at insistere på, at det er på et ikke italesat niveau, at grundlaget for den sociale konstruktion skabes. Det er derfor også herfra den for alvor kan ændres.

Mere konkret går metoden ud på at opspore de tekniske og organisatoriske systemer, der styrer store dele af de fleste moderne organisationer. Det tekniske og organisatoriske systemer er ofte tæt sammenvævede i den nyeste management. Vi tænker på kvalitetssikringssystemer, time-sags-styringssystemer, Business Excellence, KAF, BPR (Business Process Reengineering) osv. Disse systemer virker ofte indirekte ind på den anden side af ledelsesdelen, på det vi kalder leadership, det som oftest hører hjemme under HR-området.

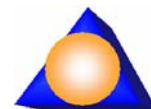
Hvis man skal anvende metoden, kræver det at både medarbejdere og ledelse tør lukke op for en sådan diskussion. En af de kameler, der skal sluges er, at organisationer ikke er konfliktfrie, og heller aldrig bliver det. Udviklingen i megen organisationstænkning har de seneste 20 år drejet sig i en retning, hvor modsætninger og objektive interessekonflikter bliver søgt skrevet ud af virkelighedsbilledet. "At tænke positivt" er blevet en svøbe i stedet for en konstruktiv dialog om det gode og det onde. Kritikere af tingenes tilstand bliver ofte kategoriseret under betegnelsen brokkerøve eller lignende. Samtidig individualiseres medarbejderne, så de må finde individuelle overlevelsels- og coopingsstrategier.



Det er indlysende at en sådan udvikling er den rene gift for et af tidens andre store slagord: Videndeling. Grunden til den megen fokus på videndeling (eller som akademikerne kalder det vidensdeling) er bl.a., at den i stigende grad bliver tilsidesat pga. den individuelle konkurrence og individuelle karriereplanlægning. Det fælles, den organisatoriske ansvarlighed, er ved at blive en mangelvare, hvilket er en af grundene til mange af de nye HR-tiltag så som værdibaseret ledelse, viden(s)deling, Corporate Religion osv.

Hvordan gribes det så konkret an, hvis man skal anvende sporhunden som metode? Her er et forslag til en forløbsbeskrivelse:

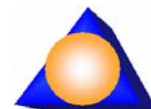
1. Registrering af alle væsentlige systemer i organisationen. Til denne del kræves deltagelse af ledere fra involverede afdelinger, fx topledelse, IT-afdeling, HR-afdeling mm. Systemerne oplistes og beskrives.
2. Klarlægning af hvordan medarbejderne i det daglige møder disse systemer, og i hvor høj grad de kender til deres baggrund, funktioner og deres produktion af informationer om medarbejderen, hans afdeling eller team? Dette foregår gennem enkeltinterviews alene, gruppeinterviews og gennem observationer.
3. Hvilke informationer er nødvendige for at få en begavet dialog om de enkelte systemer og deres samspil? Dette afklares i fællesskab.
4. Hvilke uhensigtsmæssigheder oplever medarbejderne og ledere på forskellige niveauer og afdelinger i organisationen?
5. Idéer til ændringer/forbedringer af de enkelte systemer og deres samspil opstilles.
6. Der nedsættes arbejdsgrupper inden for et antal relevante temaer, der gennemarbejder ændrings- og forbedringstiltag (max. 1 måned).
7. Der holdes et samlet møde, hvor resultaterne af arbejdsgruppernes idéer fremlægges og der aftales frist for gennemførelse af forsøgsperioder på de valgte områder.



8. Efter 3 måneder afholdes en evalueringsmøde, hvor resultaterne gennemgås og vurderes med henblik på egentlig implementering.
9. Efter et halvt år gennemføres endnu et samlet møde, hvor resultaterne vurderes og eventuelle justeringer foretages.
10. Processen kan nu, hvis forløbet har været vellykket, implementeres som en fast rutine i organisationen i forhold til en vurdering af diverse systemer funktionsduelighed.

Forløbet skal tilpasses den enkelte organisation, og må forventes at være relativt ressourcekrævende at gennemføre. På den anden side vil resultaterne kunne forventes at få stor betydning for både organisationens læringsmiljøer og produktivitet/effektivitet.

For at gennemføre denne proces, kræves oftest støtte udefra, fra en konsulent med generelt kendskab til de forskellige systemers tekniske og organisatoriske effekter på organisationen og dens læringsmiljøer.



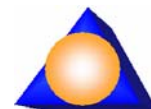
f. En model til forståelse af forholdet mellem IKT og kompetence

Vi har i projektet arbejdet med at udvikle en model til at illustrere forholdet mellem IKT og kompetencer med det formål at kunne pege på, hvilke betingelser der skal være til stede for at udvikle et konstruktivt læringsmiljø. Vi har opdelt den i 4 felter, som hver for sig illustrerer de kompetencer, der er nødvendige indenfor de enkelte felter i forhold til at have styr på og kunne overskue arbejdsprocessen. Der er naturligvis tale om en analytisk skelnen, som i praksis kan være integreret på forskellig vis. Der er heller ikke tale, om at nogle af felterne rangerer højere end andre. Det betyder at medarbejdere og organisationer godt kan beherske en række kompetencer indenfor felt 3 og 4 uden at de behersker felt 1 og 2.

Der er tale om følgende fire felter:

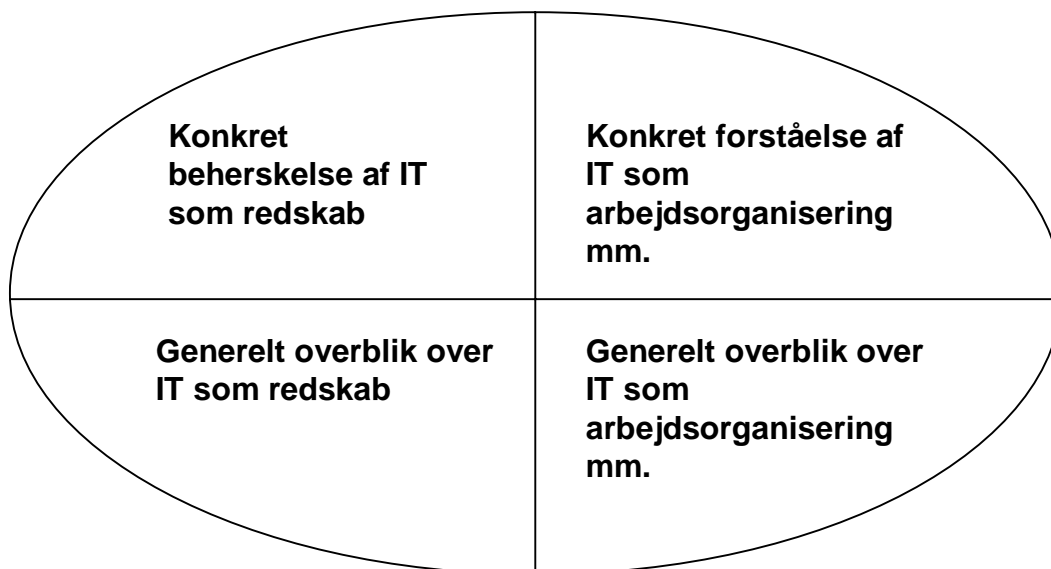
1. Konkret beherskelse af redskabet (ex. selve PC-programmet)
2. Generel beherskelse af redskabet (ex. at jonglere/improvisere/fejlrrette osv.)
3. Konkret forståelse af IKT i arbejdets organisering (ex. hvordan IKT indgår i organisationen)
4. Generel organisatorisk/samfundsmæssig beherskelse af IKT-fænomenet (ex. IKT's organisatoriske og samfundsmæssige udviklingsretning indenfor relevante områder)

Det har vi grafisk søgt at illustrere på følgende vis:



IT-beherskelse

4 kompetencefelter

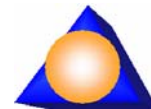


Forklaring af modellens fire kompetencefelter

Felt 1: Konkret beherskelse af IKT som redskab

Dette felt for IKT-beherskelse er det mest konkrete kompetencefelt. Det er det felt, hvor IKT for den enkelte optræder som et konkret redskab/maskine, der skal betjenes. Vi definerer dette felt som "program"- feltet, da det retter sig mod den enkelte medarbejders udførelse af en konkret arbejdsopgave, fx at skrive en tekst i Word, at indtaste tal i et regneark eller skrive, sende og læse mails i et bestemt program. De færdigheder, man skal tilegne sig for at udføre arbejdet i dette felt er dels overblik over programmets konkrete funktioner, dels opøvelse af færdigheder som tastaturanvendelse og musebrug osv.

Manglende beherskelse i dette felt kan betyde en oplevelse af manglende overblik og kontrol over den konkrete arbejdssituation. På det personlige plan kan det opleves som en klar stressfaktor, på det organisatoriske plan nedsætter det effektiviteten og kvaliteten af arbejdet. Efterhånden som vi arbejder med systemerne lærer vi at betjene IKT uden at tænke over, hvordan vi gør. Vi gør det bare.



Men det er også i denne fase, vi let får indlært dårlige vaner i stedet for at sætte os rigtigt ind i hvordan det bedst og lettest gøres.

Felt 2: Generelt overblik over IKT som redskab

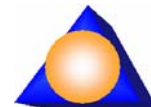
For at kunne komme bedst muligt ud af omgangen med IKT kræves der en bred viden om emnet, Det er ikke nok at kende de enkelte programmer, man skal også vide noget om, hvordan de kan integreres og fungerer sammen. Endvidere er det vigtigt at kende noget mere grundlæggende til, hvordan fx maskinens styresystem fungerer (fx Windows), hvordan printere fungerer, og noget om det interne netværk og Internettet. Mange er f.eks ikke klar over hvordan musen teknisk fungerer, så de selv kan rense den for urenheder eller hvordan skærmen kan indstilles til egen komfort, selvom de dagligt arbejder med IKT.

Manglende beherskelse af IKT i bred forstand kan være årsag til bl. a. frustrationer og stress over f.eks. ikke at kunne finde rundt i de forskellige databaserer, finde filer, der er blevet væk osv., hvilket på det organisatoriske plan giver mange muligheder for fejl, lavere effektivitet samt ringe udnyttelse af de mange muligheder for støtte, der ofte ligger i systemerne.

Felt 3: Konkret forståelse af IKT som arbejdsorganisering m.m.

IKT er kun sjældent et forhold mellem den enkelte medarbejder, materialet og redskabet/maskinen. Derimod er IKT den teknologi, der for første gang har integreret hele verden i én stor samarbejdende maskine. I arbejdsorganisatorisk forstand optræder IKT i den enkelte organisation både som en rationaliseringsteknologi og som en teknologi, der skaber helt nye produkter, arbejdsfunktioner og muligheder. Den enkelte medarbejders kompetenceprofil bliver her ved kraftig udfordret ligesom også samarbejdet mellem organisationer, afdelinger og ansatte udfordres.

Hvis vi kikker på brugen af teksbehandlingssystemer har denne teknologi på 15-20 år totalt forandret arbejdsgangene i alle organisationer, der arbejder med informationsbearbejdning. For 15-20 år siden var kvalifikationen "at kunne skrive på maskine" i hovedsagen kun en kvalifikation for HK-personalet. I dag er det end ikke en kvalifikation, man spørger efter. Man forventer, at alle i informationsbearbejdende erhverv har det som basiskvalifikation. Denne i dag relativt enkle teknologi har totalt ændret på produktionsgangene i alle organisationer. Mange funktioner som HK'erne tidligere varetog er i dag overtaget af teknologien. Samtidig er samarbejdet mellem



forskellige faggrupper blevet stærkt forandret, og samarbejdet inden for grupperne er også ændret.

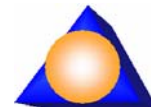
Tekstbehandling og talbehandling er næsten stenederteknologi i dagens IT-samfund. Siden er der kommet en hel række nye teknologier på banen. Karakteristisk for dem er, at de ud over at integrere forskellige medier (multimedier), kan kommunikere. Mange taler i dag om IKT (Informations- og Kommunikations Teknologi) for at understrege informationsteknologiens kommunikative egenskaber. Med etablering af interne net i organisationerne og hele udviklingen i forhold til internetteknologierne, bliver der virkelig skubbet til arbejdsdelingen indenfor og mellem virksomhederne. Det betyder samtidigt, at kompetencekravene ændrer sig med stor hast.

Kompetencekravene til den enkelte medarbejder er på dette kompetenceniveau ikke at lære at betjene alle de nye systemer og den evindelige strøm af nye versioner af programmer m.m. Dette hører til under felt 1. Kravene på dette 3. felt er at lære at placere sig i organisationen med de rette kompetencer ud fra den situation de nye systemer skaber, Dvs. at lære at kombinere sin øvrige faglighed med de nye systemer og medier. Samtidig kræver de nye systemer nye kommunikative kompetencer. E-mail er her et godt eksempel på bl.a. nye kompetencekrav på det kommunikative område. Den enkelte skal lære, hvordan man meddeler sig via e-mail, og hvordan man adresserer korrekt. Det gælder fx betydningen af, om man sender meddelelser direkte til alle, eller om man skal tilsende nogle i en gruppe mail som CC eller BCC. Skrivestil og titel er også noget, man skal tage stilling til. Samtidig skal man vide noget om virus, om den juridiske status af mails og om hvordan man arkiverer mail. Endelige er det rart at vide, hvem der evt. "læser med" både indenfor og udenfor organisationen.

Kompetencekravene på det organisatoriske niveau er også store. For hvert nyt teknologispring kræves der overvejelser over, hvordan dette spring vil påvirke hele organisationens produktion. Ofte betyder nye systemer en lang række strategiske overvejelser, hvis fordelene ved systemerne skal udnyttes fuldt ud og ulemperne reduceres.

Felt 4: Generelt overblik over som arbejdsorganisering

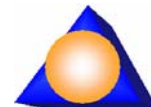
Her gælder det først og fremmest om en kompetence til at indplace sig selv i den kommende udvikling indenfor IKT-området. "Sig selv" skal her forstås både som den enkelte medarbejder og som



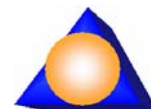
selve organisationen. Kun få enkeltpersoner og organisationer har den nødvendige kompetence på dette område, hvilket betyder en øget risiko for at blive "teknologitaber". På individniveau kræves det, at man kender til de nye udviklingstendenser indenfor den del af IKT-området, som berører ens eget arbejdsfelt og ens egen kompetenceprofil. Hvis ens arbejdsfelt er registrering af data og fremsendelse af svarskrivelser ud fra breve, der tilsendes virksomheden med henblik på udbetaling af erstatninger eller honorarer, er det vigtigt at vide nok om internetteknologi til at kunne se, hvornår denne sagsgang helt eller delvist kan erstattes af, at kunder/klienter selv udfører det meste af arbejdet via nettet. I sådanne tilfælde vil der om få år kun være forskellige overvågningsopgaver tilbage, hvorimod det arbejde, der udføres i dag vil være helt automatiseret. Den enkelte medarbejder skal altså kunne se sin øvrige kompetenceprofil kombineret med den ny teknologi på en måde, der stadig vil være efterspurgt. Et meget enkelt kompetencekrav, der kun delvist er skabt af IKT-udviklingen er, både direkte og indirekte, et krav om at kunne læse og skrive på engelsk. Stadig flere IKT-systemer kræver gode engelskkundskaber, for at man kan betjene dem, og samtidig går stadig flere organisationer over til engelsk som sprog, samtidig bliver det stadig lettere at kommunikere på engelsk uden de store engelskkundskaber, da den engelske stavetkontrol også rummer syntaxkontrol samt forslag til sætningskonstruktioner.

På organisationsniveau er dette overblik ligeså nødvendigt, som det er sjældent. Kun få ledelser, bortset fra de helt store internationalt orienterede firmaer, besidder et overblik der sikrer dem de strategiske fordele af IKT-udviklingen. Ikke mindst halter efteruddannelsen af medarbejderne ofte alvorligt efter, så organisationen pludselig panikagtigt må til at købe både eksterne ressourcer på det strategiske og det tekniske område uden for selve organisationen. Dette har været typisk for mange små og mellemstore virksomheder i Danmark med hensyn til både internet- og intranetteknologi. Her ses mange eksempler på et dårligt og uproduktivt samarbejde mellem den strategiske ledelse, IT-ledelsen, eksterne leverandører og medarbejdernes samlede kompetenceprofil.

Angsten for at blive koblet af udviklingen, at sidde tilbage med kompetencer, der ikke længere bliver efterspurgt og dermed risikoen for ikke blot at miste det konkrete job, men jobmuligheden i det hele taget er en realitet som mange HK'ere i dag har oplevet. Det kan også blive aktuelt for mange AC'ere.



Vi har først og fremmest anvendt analysemodellen i den første case i styrelsen, hvor vi havde et særligt fokus på teknologien i form af de teknisk-organisatoriske systemer. Ligesom det var tilfældet med det forrige analyseværktøj vil også dette ofte kræve støtte udefra, fra en konsulent med generelt kendskab til de forskellige systemers tekniske og organisatoriske effekter på organisationen og dens læringsmiljøer.



Rapporter fra projekter

Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 1

Forprojektet – De sociale læringsmiljøer på arbejdspladsen

Vibeke Andersen & Christian Helms Jørgensen

2003

Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 2

Læringsmiljøer på arbejdspladsen i Styrelsen

Vibeke Andersen & Flemming Nielsen

2005

Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 3

HTX lærernes læringsmiljø ved CEU Kolding

Anders Siig Andersen & Janne Gleerup

2005

Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 4

Læringsmiljøer på arbejdspladsen i DFVF

Vibeke Andersen & Flemming Nielsen

2005

Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 5

Projektarbejde og læringsmiljø i Skatteministeriets Departement

Anders Siig Andersen, Janne Gleerup & Vibeke Andersen

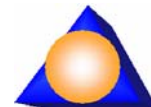
2005

Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 6

Proces- og analyseværktøjer

Vibeke Andersen, Flemming Nielsen, Anders Siig Andersen & Janne Gleerup

2005



Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 7

Anbefalinger fra projekter

Vibeke Andersen, Anders Siig Andersen, Janne Gleerup & Flemming Nielsen

2005

Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 8

Litteratursurvey

Flemming Nielsen & Vibeke Andersen

2005

Læringsmiljø og projekter i Skatteministeriets Departement

- et resumé

Pjece

Maj 2005

Alle rapporter kan ses og downloades fra sckk's hjemmeside:

www.sckk.dk

