

Læringsteori i anvendelse:

Et casestudie om arbejdsrelaterede
forandringsprocesser

KLAUSEN
personale sundhed trivsel



Indholdsfortegnelse

INTRODUKTION	2
METODE	3
INDSAMLING OG BEHANDLING AF DATA	4
ANDRE METODISKE OVERVEJELSER.....	5
TEORI.....	6
CASEBESKRIVELSE.....	10
ANALYSE.....	13
MANGEL PÅ MOTIVATION.....	14
START PÅ PROCESSEN - WORKSHOP MED KLAUSEN HR.....	15
SELVEFFEKTIVITET OG EGENFORSTÅELSE	16
PROCESBEARBEJDSNINGSREDSKABER OG ANDRE VÆRKTØJER	16
EJERSKAB FOR FORANDRINGER OG DEN NÆRMESTE UDVIKLINGSZONE	17
ADFÆRDSMODIFICERENDE PÆDAGOGIK OG REDSKABER TIL FREMTIDIG UDVIKLING	18
DIVERGENT LÆRING.....	20
EVALUERING.....	21
KONKLUSION	22
REFERENCER	25

Introduktion

Gennem det følgende studie vil det undersøges, hvordan danske virksomheder og deres medarbejdere oplever et pres i forhold til tilpasning til det globale marked. Herunder ligger det, at medarbejdere i danske virksomheder står overfor arbejdsmæssige forandringer, der søger at optimere, dygtiggøre og udvikle medarbejdernes evner, så virksomhederne fortsat er konkurrencedygtige. Klausen HR har set et stigende behov for behandlingsforløb blandt medarbejdere i danske virksomheder, der har svært ved at tilpasse sig sådanne nye arbejdsmæssige forandringer. Det følgende studie vil derfor undersøge, hvorfor disse problemer opstår samt producere konkrete virkemidler til afhjælpning og forebyggelse af sådanne problematikker i en facon, der tillader praktisk anvendelse i danske virksomheder.

Som eksempel på ufyldstgørende videreformidling af information, der kan lede til problematiske forandringsprocesser, drages her på Lektor Robert O'Dowds studie fra 2003, fra det spanske universitet i León. Studiet havde til formål at opstille et interkulturelt læringsmiljø mellem engelske og spanske studerende. O'Dowd (2003) konkluderede her, at e-mail udveksling ikke nødvendigvis opstiller den bedste præmis for indlæring. Her fandtes det, at læring gennem udelukkende virtuel kommunikation, kræver særligt gode evner inden for skabelse af personlige forhold til partneren i den anden ende. For at opnå dette krævedes det, at deltagerne havde stærke evner til at se deres partners behov samt tilpasse kommunikationstilgange til den specifikke korrespondancepartner og dermed skabe succesfulde udvekslinger af interkulturel kompetence og dermed interkulturel udvikling (O'Dowd, 2003, p. 138-139). Disse er blot et udpluk af kravene for succesfuld læring, der opstilles af O'Dowd (2003) og da sådanne evner ikke kan siges at være universelt anvendelige for alle må det antages, at den valgte indlæringsmetode, her e-mail korrespondance mellem parter, ikke nødvendigvis er den bedste eller mest effektive måde at tilgå indlæring for alle. Dette gør sig gældende for indlæringsmetoder generelt og det er derfor essentielt at tilpasse og effektivisere videreformidling af information i forhold til den gruppe eller person, som skal modtage læringen. Eftersom forandringsprocesser i danske virksomheder synes at være påvirket af mangler lignende dem fundet af O'Dowd (2003), må det antages, at virksomhederne vil gavne af viden, der indebærer virkemidler, der praktisk hjælper med at få medarbejdere succesfuldt gennem forandringsprocesser. Med dette må det antages, at individer såvel som afdelinger kræver forskellige tilgange til læringsprocesser. Dette studie forsøger da at bidrage til at mindske problematikker relateret til forandringsprocesser, som i værste fald kan medføre sygefravær og/eller unødvendige opsigelser grundet manglende indsigt i bl.a. lærings- og innovationsprocesser.

I det tilfælde, at en virksomhed finder problematikker i forhold til indlæring eller udbygning af deres ansattes vidensbasis, bør der overvejes andre indgangsvinkler. Dette studie har til formål at undersøge hvilke problematikker, der er at finde i danske virksomheder i forbindelse med tilpasning til forandringsprocesser, samt at tilvejebringe anvendelige løsninger til sådanne problematikker for HR afdelinger samt ledere i virksomhederne. Baggrunden for studiets relevans er fundet i Klausen HR's erkendelse, at behovet for vellykkede forandrings-, tilpasnings- og omstillingsprocesser er stigende i danske virksomheder.

Med en problemformulering, der lyder på "**Hvor opstår der problemer grundet forandringer på arbejdspladsen og hvordan afhjælpes de?**" vil Klausen HR klarlægge nogle effektive virkemidler, som kan implementeres i danske virksomheder. Dermed vil dette studie formidle forskningsbaseret forståelse af læring til brug på arbejdspladser, ved gennemførelse af forandringer til individer såvel som grupper.

De fleste virksomheder kender til mere eller mindre vellykkede implementeringer af forandringer udført af ledelsen og gennemført i de forskellige afdelinger. Men hvad er det egentlig, der går galt? Hvorfor virker det så belastende for medarbejderne i virksomheden? Det er disse spørgsmål Klausen HR vil besvare med dette studie, for dermed at klarlægge brugbar og aktuell anvendelig læring for HR-direktører i større danske virksomheder. Hos Klausen HR menes det, at der er væsentlig viden indenfor læring, videreformidling og innovation som ledere og HR direktører bør kende til i forbindelse med deres gennemførelse af forandringer, som virksomhederne ikke gør nok brug af og/eller ikke er tilstrækkeligt bevidste om.

For at tilbyde en håndgribelig tilgang til løsningen af problemer med forandringsprocesser i praksis, vil denne opgave redegøre for en case fra 2016, hvor Klausen HR indgik i et behandlingsforløb, for at få medarbejderne af en stor dansk virksomhed tilbage på rette spor. For at understøtte de løsningsmetoder taget i brug til denne specifikke case, vil denne opgaves analysedel dykke ned i en dybere teoretisk baggrund for, hvorfor netop disse virkemidler var effektive. Analysen vil dermed tilbyde en række redskaber som ledere og HR afdelinger kan benytte under forandringsprocesser på arbejdspladsen.

Metode

Den følgende del vil indeholde en beskrivelse af de metodiske virkemidler og tilgange, der er benyttet i dette kvalitative case-studie. Studiet er bygget op om en case Klausen HR beskæftigede sig med i 2016, og afsluttede inden for samme år. I casen behandles en række udfordringer som en stor dansk virksomhed oplevede ift. forandringsprocesser, som ikke syntes at fungere for to af

virksomhedens afdelinger. Dette studie arbejder med en hypotese om at de virkemidler, der er brugt igennem forløbet med Klausen HR og deres effektivitet, kan bakkes op af en række teoretiske begrundelser. Derved har dette studie altså været bygget op om en induktiv metode, der søger at bevise, at resultaterne fra denne case og de værktøjer, der bruges heri, kan generaliseres og gøres anvendelige i andre kontekster. Tilgangen til dette studie er baseret på problembaseret læring (PBL), hvilket muliggør en mere åben proces. Her er der opstillet en åben problemformulering, der ikke kan besvares på enkel vis. PBL-processen er åben og ustringent og lader Klausen HRs researcher vurdere undervejs, hvordan løsningerne bedst tilpasses problemerne.

I dette studie er der altså ikke brugt en fuldendt teori, men mere uddrag fra en række teoretikere, der understøtter de effektive virkemidler som Klausen HR har benyttet gennem forløbet. Dermed er processen ikke startet ud med en fuldendt teorisektion, da der undervejs igennem analysen er opstået behov for tilføjelser i form af teoretiske begreber. De huller, der er opstået undervejs, er da fyldt ud med teoretiske overvejelser og Klausen HRs værktøjer er teoretisk understøttet på bedste vis.

Med en problemformulering, der lyder: **“Hvor opstår der problemer grundet forandringer på arbejdspladsen og hvordan afhjælpes de?”** har Klausen HR forsøgt at benytte en specifik case til at påvise en række virkemidler, der er brugbare i mange sammenhænge. Dette er et forsøg på at udnytte den induktive metode på bedste vis og dermed opstille en generalisering, der gør de teoretiske begreber anvendelige i andre kontekster, hvori udfordringer med forandringsprocesser indgår.

Som tidligere nævnt er der ikke en enkelt fuldendt teori, der er brugbar i denne sammenhæng og da Klausen HRs redskaber er en kombination af erfarings- og teoretisk baseret viden, der har vist sig at være effektiv i praksis, vil dette studie kort indledningsvis beskrive de begreber, der benyttes i analysen. Dette vil stå som et selvstændigt teoriafsnit og give læseren den nødvendige baggrundsviden. Herefter vil der være en detaljeret, kronologisk beskrivelse af forløbet med Klausen HR fra den indledende- til den evaluerende fase. Dernæst påbegyndes analysen og her vil det forsøges påvist, hvor medarbejderne oplever udfordringer samt, hvordan Klausen HRs løsningssæt virker. Til sidst vil der konkluderes, i form af en besvarelse af problemformuleringen samt en vurdering af, hvorvidt Klausen HRs forløb har haft den ønskede effekt.

Indsamling og behandling af data

Researchprocessen til dette studie var indledningsvis en verbal proces mellem Klausen og researcher, der søgte at indfange så mange detaljer om casen som muligt. Herunder var der adgang

til Klausen HRs dokumenter om casens forløb. Disse er benyttet som baggrundsviden, men alle medvirkende medarbejdere samt virksomheden er anonymiseret, af hensyn til fortrolighed af personlige oplysninger. Derfor refereres til nøglepersoner med deres titel i virksomheden hhv. teamleder og øverste chef, mens afdelingerne refereres til som hhv. afdeling syd og afdeling nord. I denne case er det hovedsageligt afdeling syd, der er påvirket af forandringerne og samtidig er det den afdeling, der nu skal fungere under fjernledning, da den nye teamleder hovedsageligt vil være i afdeling nord.

Udover den verbale kronologiske beretning har dataindsamlingen været rettet mod akademisk, peer-reviewed og fagligt teoretisk materiale og dermed har Google Scholar og AUB-bibliotekets søgemaskiner været de mest brugte. Her har søgeord som “læring”, “organisatorisk læring”, “absorberende kapacitet” og “videnstransfer” blandt andet været benyttet. Noget materiale er indsamlet fra fagbøger såsom Illeris’ *Læring* (2015) og Stegeager og Laursens *Organisationer i bevægelse* (2011).

Kilderne i dette studie er hovedsageligt danske, da der i dette studie kræves forståelse for, at den danske arbejdsstruktur er forholdsvis flad og teorier fra andre lande med anderledes arbejdsstrukturer, muligvis ikke udviser den rette forståelse for dette. Med flad arbejdsstruktur forstås det, at der på danske arbejdspladser som oftest ikke medfølger en udførlig procesbeskrivelse til løsning af arbejdsopgaver og medarbejderne dermed selv får muligheden for at finde løsninger. Der er altså primært benyttet danske kilder i dette studie, men i flere af de danske teoretikers udgivelser refereres der ofte til en række bestemte udenlandske kilder, heriblandt Kolb og Runko og Acar. Disse forfatteres udgivelser er fundet og benyttet, eftersom de er blevet refereret til og vurderet relevante af danske teoretikere. Samtidig benyttes der i dette studie en række begreber, der er defineret af udenlandske teoretikere. Disse er benyttet her, da de vurderes anvendelige i denne sammenhæng, og ikke relaterer direkte til arbejdsstrukturen. Definitionerne af de begreber, der præsenteres af f.eks. Liau et al. er dermed med til at indramme de koncepter Klausen HR finder essentielle i forandringsprocesser, men selvfølgelig tilpasset et dansk arbejdsmarked.

Andre metodiske overvejelser

Dette studie er overordnet set præget af konstruktivisme som ontologisk tilgang og det er gennem denne tilgang det erkendes, at Klausen HRs værktøjer virker i den pågældende case, pga. de omstændigheder, der er til stede. Det erkendes her, at andre cases må være anderledes, men at de samme redskaber kan tilpasses, så de fungerer i disse andre kontekster. Afdeling syd er i høj grad påvirket af den tilstand de ser de nye forandringer i dvs. måden, hvorpå de konstruerer dem. Her er

det i høj grad en vigtig faktor for Klausen HR, at denne opfattelse eller konstruktion kræver omlægning. Samtidig er det op til de enkelte deltagere at tage de værktøjer, der er blevet overført i workshopen og konstruere dem til noget, for dem, funktionelt. Det erkendes her, at de værktøjer Klausen HR har overført til medarbejderne i afdeling syd, via workshopen, kan fungere forskelligt for deltagerne, da deres egen konstruktion af værktøjerne samt forandringsprocessen er afgørende for, hvordan de gør nytte af deres viden.

Grundet den konstruktivistiske tilgang erkendes det også, at der er en række konstruktioner, der ligger til grund for den tilstand afdeling syd er i før Klausen HRs forløb og disse er med til at diktere, hvilke former for løsninger, der bedst passer til casen. Studiet søger at opbygge en bæredygtig tilgang til forandringsprocesser på arbejdspladsen og samtidig tilvejebringe teoretiske begrundelser for, hvorfor Klausen HRs metoder virker. Ved hjælp af disse teoretiske forklaringer, bør værktøjerne kunne anvendes i andre kontekster, der også er påvirket af udfordringer i forandringsprocesser og dermed kan resultaterne generaliseres i en bredere kontekst. Virkemidlerne her er altså ikke specifikt og udelukkende tilpasset til den omtalte case, men generelt anvendelige i situationer med tilsvarende udfordringer.

Teori

Viden er afgørende for en virksomheds konkurrencedygtighed. Med et marked, der konstant udvikler sig i takt med globalisering af verden, er det essentielt for virksomheder at investere i at følge med udviklingen. Teoretikere beskæftiger sig derfor mere og mere med udviklingen af teorier indenfor organisatorisk læring og den betydning det har for organisationers konkurrencedygtighed. Drucker (1985) mener tilmed, at viden alene udgør en virksomheds konkurrencedygtighed og at innovation derfor er en vigtig faktor, for at kunne følge med et marked, der konstant udvikler sig (s. 131). Ifølge Drucker (1985) er viden "superstjernen" og findes i både teknologiske, videnskabelige og sociale arenaer (s. 131). Viden er også en afgørende faktor for en virksomheds aktualitet, kompetence og evne til at skabe forretninger (Liau, Chen, Hu, Chung og Yang, 2016). Liau et al. (2016) præsenterer en række begreber, som vil blive benyttet i dette studie og derfor vil disse, sammen med andre teoretiske begreber, blive uddybet i denne del af opgaven.

Liau et al. (2016) skelner mellem to typer af viden som er vigtige for en organisation, nemlig implicit og eksplicit viden. Implicit viden er virksomhedens basis for bæredygtig konkurrencedygtighed, da det repræsenterer den viden, der er tilhører organisationen og dens medarbejdere (Liau et al., 2016). Eksplicit viden repræsenterer den implicitte videns udspredelse mellem forskellige medarbejdere og afdelinger eller tilegnelsen af viden udefra, samt

organisationens dokumenter, bestående af for eksempel nedskrevne reglementer og procedurer (Liau et al., 2016). Ved at tilegne sig eksplicit viden fra udefrakommende eller andre afdelinger kan en afdeling eller et individ erhverve sig eksplicit viden og indøve det, indtil det tilhører deres egen implicite viden (Liau et al., 2016). Denne udveksling af viden mellem afdelinger betegnes af Liau et al. (2016) som Knowledge Transfer, eller videnstransfer. Videnstransfer kan også finde sted ved, at medarbejdernes personlige viden overføres til virksomheden og omvendt, hvilket ekspanderer den implicite viden for alle parter. Liau et al. (2016) argumenterer her for, at jo mere viden en virksomhed har, jo mere anlæg har medarbejderne for at være innovative og dermed øge konkurrencedygtigheden på markedet. Også Stegeager og Laursen (2011) benytter begrebet transfer om den overførsel af viden, der finder sted mellem sociale sammenhænge, hvad enten det er internt mellem organisationens afdelinger, mellem forskellige organisatoriske arbejdspladser eller på dertil indrettede institutioner (s. 49). De understreger, at videnstransfer er med til at erhverve viden og lære at benytte denne nyerhvervede viden i egne sammenhænge (Stegeager og Laursen, 2011, s. 49).

Illeris (2015) påpeger, at transformativ læring sigter mod at give den lærende evnen til at give læringen anvendelsesværdi udenfor den situation, hvori den er tillært (s. 70). Han påpeger, at megen læring nødvendiggør en specifik situation for at være brugbar, men at transformativ læring kan hjælpe til at bryde situationens rammer og dermed nyttiggøre læringen i et større omfang (Illeris, 2015, s. 70). Dette understøttes af Mezirow, der understreger at den transformative læring kræver bevidsthed, stillingtagen og revision af de meningsperspektiver den lærende besidder, for derefter at kunne ændre den lærendes mentale vaner (citeret i Illeris, 2015, s. 85). Derudover påpeger Mezirow, at transformativ læring bør have den lærendes følelsesmæssige aspekter i højsæde, da der kræves en subjektiv ændring af forståelse, hvilket ofte kan være en følelsesmæssig omvæltning eller trussel (citeret i Illeris, 2015, s. 85). Den lærendes følsomhed og lydhørhed udfordres i udviklingen og transformationen af betydninger og meninger, hvorfor der kræves særlig opmærksomhed på den følelsesmæssige rejse (citeret i Illeris, 2015, s. 85). Også Illeris (2015) mener, at de følelsesmæssige aspekter i et læringsforløb bør prioriteres højt, da fornuften ikke fungerer uafhængigt af følelserne (s. 31). Derfor kalder Illeris (2015) idéen om "den rene fornuft" en illusion og påpeger, at den menneskelige hjerne fungerer på en sådan måde, at viden og fornuft er sammenkoblet med det vi forstår som følelser (s. 31). Dermed er fornuft og følelser uadskillelige.

En anden vigtig faktor indenfor læring er konceptet motivation. Som beskrevet af Thøgersen (2011) kan motivation forstås som et resultat af, at medarbejderen har haft en oplevelse, der

involverede uoverensstemmelse og derfor være parat til at ændre arbejdsmetode, for at afhjælpe en sådan uoverensstemmelse (s. 110). Ydermere beskriver Thøgersen (2011) konceptet om motivation gennem meningsoplevelser relateret til identitetsdannelse (s. 111). Her beskrives det, at motivation kan findes i meningsdannelse hos medarbejderen. Dette kan for eksempel gøres ved at sammenkoble ny læring mening, der relaterer sig til den personlige udvikling medarbejderen ønsker og derved betegne det som et led i medarbejderes identitetsdannelse. Herved etableres engagement og deltagelse fra medarbejderen side.

Ifølge Bandura er motivation også i høj grad præget af den enkeltes vurdering og forestilling af det Nielsen og Tanggaard (2011) på dansk døber "selveffektivitet" (s. 45). Dette begreb dækker over den tiltro den lærende har til sig selv og den evne han/hun besidder til at løse en bestemt opgave (Nielsen og Tanggaard, 2011, s. 45). Den tiltro den lærende har til sig selv er altså afgørende for motivationen og den menneskelige velvære som han/hun føler eller ikke føler ved opgaven (Nielsen og Tanggaard, 2011, s. 45). Banduras tilgang arbejder ud fra, at mennesker på symbolsk vis indkoder det i kognitive system, at bestemte handlinger udløser bestemte konsekvenser i bestemte situationer (citeret i Nielsen og Tanggaard, 2011, s. 45). Bandura mener således, at det er helt centralt for læring, at den lærende faktisk oplever, at han/hun er kompetent til at mestre en bestemt opgave og ser de positive følger heraf (citeret i Nielsen og Tanggaard, 2011, s. 45). Positive resultater skaber altså motivation og dermed øget selveffektivitet. Bandura påpeger, at der er et problem til stede i det faktum, at mange ikke har nogen overensstemmelse mellem deres faktiske kompetencer og deres opfattelse af deres selveffektivitet (citeret i Nielsen og Tanggaard, 2011, s. 46). Personer der mener, deres egen selveffektivitet er lavere end deres faktiske kunnen, tenderer til at præstere lavere end, hvad de egentlig kunne (citeret i Nielsen og Tanggaard, 2011, s. 46). Når barren sættes lavt, så hoppes der altså også lavt. Dermed mener Bandura, at en person med høje tanker om hans/hendes selveffektivitet altså også præsterer højere end hans/hendes evner egentlig lægger op til (citeret i Nielsen og Tanggaard, 2011, s. 46). Den lærendes forestillinger om hans/hendes færdigheder har altså stor betydning for hans/hendes faktiske kunnen.

Baadsgaard og Wagner (2016) fremlægger en tilgang til læring, der fokuserer på positiv forstærkning fremfor eksempelvis straf. Dette refereres til som adfærdsmodificerende pædagogik og er baseret på en ydrestyret tilgang, der forsøger at behandle den lærende på den mest hensigtsmæssige og resultatskabende måde (Baadsgaard og Wagner, 2016). Her kan den/de lærende altså være med til at tilpasse læringsforløbet, så den/de lærende får mest ud af det lærte. Et

eksempel på dette kunne være formuleringen af klare mål over, hvilke forandringer der skal foretages. Dermed ved den/de lærende, hvad der kan forventes.

Både Kolb (1984) og Runko og Acar (2012) påpeger fordelene ved at inkludere mere kreative tilgange til læring. Kolb (1984) påpeger, at mere erfaringsbaserede tilgange til læring opfordrer til mere kreativitet blandt de lærende, hvorimod en læringsteknik, der har mere "korrekte" mål, ikke tillader inklusionen af subjektive erfaringer og individuel tænkning (s. 22). Derfor opfordrer han til mere kreative løsninger herunder divergent læring. Divergent læring er, ifølge Runko og Acar (2012), et redskab, der opfordrer til kreativitet blandt de lærende og opfordrer til innovative løsninger (s. 66). Under divergent læring er der ikke nogen fastsat ramme for, hvad der er korrekt eller, hvad den endelige løsning bør være i en arbejdsproces, hvilket også, ifølge Runko og Acar kan indebære, at divergent tænkning i ukontrolleret omfang kan resultere i urealistiske og ubrugelige løsninger (Runko og Acar, 2012, s. 70). Derfor bør der altså være et element af divergent læring, men i et kontrolleret omfang der sikrer, at de lærende ikke strejfer for langt fra målet med arbejdet.

Ifølge Liau et al. (2016) er lærings succes baseret på evnen og kapaciteten virksomheden og dens forskellige afdelinger har, til at tilegne sig ny viden. Dette understøttes af Cohen og Levinthal (1990), der bekræfter at en virksomheds absorberende kapacitet afhænger af virksomhedens eksisterende viden, da denne udgør præmissen for tilegnelsen af ny viden (s. 129). Herved menes det, at den viden virksomhedens medarbejdere eller afdelinger besidder i forvejen, afgør den absorberende kapacitet. Derved er det ikke muligt lære en HR afdeling om procedurer fra en teknikafdeling, da medarbejderne i HR afdelingen ikke har en eksisterende viden, der kan tilegne proceduren mening, i forhold til det arbejde de i forvejen besidder. Dermed har HR afdelingen ikke den absorberende kapacitet der kræves her, i modsætning til teknikafdelingen, som vil kunne se mening bag procedureernes funktion i relation til deres eksisterende arbejde. Den absorberende kapacitet er da en indikator for, hvad det er muligt for den specifikke medarbejder eller afdeling at tilegne sig (Cohen og Levinthal, 1990, s. 129).

Heinskou og Visholm (2004) beskriver tilegnelsen af ny læring som en proces. I denne proces er det essentielt at skabe motivation for læring, så medarbejderne bliver udfordret på en positiv måde, der gør tilegnelsen af ny viden spændende (s. 40). Heinskou og Visholm (2004) anerkender en tendens til at klynge sig til de velkendte måder at udføre arbejdet og beskriver denne tendens som læringsangst (s. 41). Læringsangst kan være til stede, når en medarbejder udviser modvillighed til at erhverve sig ny viden. Nye læringsprocesser åbner op for usikkerhed samt risiko

for, at medarbejderen ikke længere er dygtig på sit område og derved mister en del af sin identitet (Heinskou og Visholm, 2004, s. 41). Denne risiko for inkompetence får medarbejderen til at afvise læringsprocessen og klynge sig til det velkendte (Heinskou og Visholm, 2004, s. 41). Heinskou og Visholm (2004) beskriver endvidere begrebet kognitiv rekonfiguration, som et del af kernen i forandrings- eller udviklingsprocesser (s. 44). Her er det centralt, at medarbejderen gennemgår en gradvis transformation af de begreber der tillæres, så individet får dem organiseret, så de giver mening i forhold til medarbejdernes egne lærte konstruktioner (Heinskou og Visholm, 2004, s. 44).

Dette studie gør brug af Vygotskys koncept om “den nærmeste udviklingszone” (citeret i Illeris, 2015, s. 81). Begrebet indrammer et koncept, hvori indlæring foregår indenfor det aktuelle vidensniveau og den individuelt potentielle udvikling, i samspil med mere kyndige personer end den lærende (Vygotsky citeret i Illeris, 2015, s. 81). Her synes at herske en idé om at læring som udgangspunkt finder sted mellem en mere kyndig person og en eller flere mindre kyndige personer (Illeris, 2015, s. 81). Da denne tilgang synes at være særdeles præget af lærerstyring og mangler forståelse for uoverensstemmelser og konflikter på alle niveauer, inddrager dette studie Engelströms udvikling af Vygotskys begreb og den nærmeste udviklingszone. Engelströms kritiske refleksion af begrebet indebærer identificering af udfordrende antagelser, udfordring af betydningen af sammenhænge, undersøgelse af alternative muligheder, samt reflektiv skepsis over de undersøgelser og forestillinger man gør sig under læringen (citeret i Illeris, 2015, s. 83). Dermed understreger Engelström at den læring, der er mellem den kyndige og den lærende omhandler den lærendes fremtid, frem for den kyndiges fortid (citeret i Illeris, 2015, s. 82). Gennem Engelströms redefinition af konceptet, kan man altså undgå den ensporethed, der findes i komplet lærerstyret undervisning.

Casebeskrivelse

Da en større dansk virksomhed vælger, at alle koncernens HR medarbejdere skal deltage i et oplæg afholdt af Klausen HR i marts 2016, åbnes der op for et assisterende forhold mellem koncernens HR afdeling og Klausen HR. I oplægget klargøres det, hvilken form for support, der ydes fra Klausen HR samt hvilke områder, der med fordel kan hjælpes ved Klausen HRs tiltag.

I april 2016, ca. en måned efter oplægget, kontaktes Klausen HR med en akutsag, da to af koncernens afdelinger oplever problemer med indførelsen af visse forandringer, der har til formål at effektivisere virksomhedens afdelinger. Medarbejderne viser tydelige behov for hjælp til at håndtere arbejdsmæssige forandringer og koncernens HR afdeling ser det da nødvendigt at kontakte Klausen HR, for at etablere en aftale om et løsningsforløb.

De to afdelinger som oplever problemer i forhold til forandringsprocesser, er præget af en række problemer, der har effekt på medarbejdernes evne til at udføre deres arbejde. Særligt forekommer det svært for medarbejderne at indordne sig under, at de to afdelinger bliver slået sammen under samme leder. For at etablere et klart billede af de to afdelinger, vil de fremover blive refereret til i form af "afdeling nord" og "afdeling syd". Den nye leder får hovedsæde i afdeling nord, hvor der i forvejen sidder otte af koncernens medarbejdere. I afdeling syd er der fire af koncernens medarbejdere og det er særligt her virksomheden oplever forandringsrelaterede problemer. Under sammenlægningen af ledelsen af de to afdelinger, må afdelingernes forhenværende ledere fyres og afdeling syd er nu styret under fjernledelse. Dette lederskifte synes at ramme de ansatte hårdt. Den forhenværende leder i afdeling syd har haft en forholdsvis hands-on tilgang til lederskabet og har til dels deltaget i driften af afdelingen. Hermed er det ikke blot en ledermæssig forandring i afdeling syd, men også et tab af en mand i driften og dermed en øget arbejdsmængde for de resterende medarbejdere i afdeling syd.

Oveni lederskiftet og sammensmeltningen af de to afdelingers lederskab kommer et nyt teknisk system samt en ny proces for arbejdsfordeling. Den nye arbejdsfordeling er bygget op om et turnuskoncept, hvor en ugentlig rulleplan bestemmer hvem i afdelingerne, der skal varetage visse opgaver i den kommende uge. Den nye rulleplansproces kræver altså et ugentligt skift for medarbejdernes ansvar. Det synes særligt problematisk for de fire medarbejdere i afdeling syd at tilpasse sig disse forandringer, men grundet begge afdelingers stridigheder med forandringerne, rammes også de to afdelingers nye leder af et pres hun ikke kan håndtere på egen hånd. Derfor tages der kontakt til Klausen HR.

Efter en kort telefonisk korrespondance mellem koncernens HR afdeling og Klausen HR, afholdes et møde mellem Klausen HR, den nye teamleder for de to respektive afdelinger samt øverste chef. Til dette møde fremlægges det, at medarbejderne i begge afdelinger har brug for et nyt og mere modtageligt mindset, for at øge afdelingernes absorberende kapacitet. Klausen HR udarbejder, ud fra første møde, en sammenfatning af de problemer, der er til stede i både afdeling nord og afdeling syd. Som udgangspunkt synes sorgen efter tabet af de forhenværende ledere at ramme afdeling syd mere end afdeling nord, som hurtigt rejser sig igen. Medarbejderne i afdeling syd er præget af generel mangel på motivation, da medarbejderne føler sig presset over tilføjelsen af nye opgaver. Medarbejderne mener ikke der er, hverken tid eller ressourcer til at løse de nye opgaver og den nye ugeplansproces virker til at frustrere medarbejderne, der nu skal varetage opgaver de ikke er vant til på skiftende basis.

Særligt afdelingens såkaldte ”superbruger”, der som oftest står for at være første led i nye læringsprocesser for dernæst at undervise og videreformidle til resten af afdelingen, føler sig presset. Hun føler ikke hun får tid nok til at gennemgå informationerne på egen hånd, før hun skal videregive dem til andre og dermed føler hun sig presset. Afdeling syds superbruger har tilmed tidligere været sygemeldt grundet stress og på nuværende tidspunkt, er hun fritaget for at tage telefoner, så hun kan fokusere på administrative opgaver. Derudover deltager hun i ugentlige møder med afdelingernes fælles teamleder og har til opgave at opsøge psykolog for mere dybdegående samtaler. Eftersom afdeling syds superbruger, såvel som andre ansatte, er dybt præget af arbejdsmæssige problematikker grundet forandringsprocesser, tilbyder Klausen HR et behandlingsforløb, der tilrettelægges lige netop denne concerns behov. Dette forløb gennemgås og godkendes i samarbejde med teamleder og koncernens chef.

For at sætte ind hurtigst muligt sammensætter Klausen HR en arbejdsproces til afdeling syd. Processen igangsættes med en workshop i begyndelsen af maj 2016, hvor afdeling syd samles. Workshopen afholdes uden lederne og medarbejderne i afdelingen får da et frirum til at udtrykke og bearbejde arbejdsmæssige frustrationer. Til workshopen bliver de fire medarbejdere i afdeling syd bedt om at medbringe det følgende materiale: 1) Én problemstilling på arbejdspladsen, den største for dig at se, dvs. den der driller mest. 2) Minimum et eksempel fra jeres arbejdsliv, hvor I har implementeret en udefrakommende forandring på en for dig god og virkningsfuld måde. Dette skaber en samtale, samt identificerer de største arbejdsmæssige forhindringer og problematikker.

Gennem workshopen fremgår det, at medarbejderne føler generel mangel på information, i forbindelse med nye programmer og procedurer. En af medarbejderne udtrykker, at han ikke har flair for de nye arbejdsopgaver og generelt ikke føler sig tryk ved at udføre dem. Derudover udtrykker medarbejderne, at der er en generel mangel på tid og at flere arbejdsopgaver skal udføres på den samme tid. Grundet dette hersker en følelse af kaos. For at afhjælpe denne følelse af kaos, gennemgår Klausen HR en række værktøjer til data-, indtryk- og procesbearbejdning, herunder nedfældning af mindmaps samt indskrivning af processer, udfordringer og strategier i digital notebook. Deltagerne har behov for at gennemgå strukturskabende metoder, som er muligt gennem digitale notebook programflader som eksempelvis Evernote og One Note. Disse digitale notebooks tillader medarbejderne at skabe mere overblik, tid og effektivitet i arbejdet med processerne af de igangværende forandringer og derved afhjælpe nogle af de problemer, de har nævnt i deres medbragte materiale. Ved at nedskrive processerne, skaber medarbejderne således deres egen guide til håndtering af specifikke arbejdsopgaver, der kan fungere som redskab i fremtiden. Derudover

udtrykker medarbejderne behov for at gennemgå den nye turnusplan og dens betydning for medarbejderne, både som individer og som gruppe. Her er der fokus på at få italesat en fælles jobbeskrivelse, der klart betegner tyngden af bestemte arbejdsopgaver, således at det, der for virksomheden er vigtigst, altid nås. Under workshoppen drøfter medarbejderne med Klausen, hvilke arbejdsopgaver og nye læringer, der for dem er spændende at tilegne sig samt hvem i gruppen, der udviser at have styr på de forskellige opgaver. Herved besluttet det internt i afdelingen, hvem der ved hvad. Denne viden gør, at medarbejderne i afdelingen kan bruge hinanden som lærere og sparringspartnere. Samtidig motiveres de ansatte til at deltage i forandringsprocessen, da der angives en mulighed for at tilføje "change management" til deres CV.

En uge efter workshoppen i afdeling syd afholder Klausen HR individuelle samtaler med de fire medarbejdere i syd, med fokus på at skabe ejerskab for deres arbejde i afdelingen. Samtidig tildeles den nye teamleder for begge afdelinger en-til-en samtaler, der hjælper hende back-on-track og hjælper hende til igen at kunne varetage en ledende rolle. Medarbejdernes negative syn på arbejdspladsens nye procedurer har udgjort et stort pres på den nye leder og hun har derfor brug for mere end en samtale med Klausen HR.

Efter tre måneder, i august 2016, evalueres Klausen HRs forløb af den nye teamleder og koncernens chef, som udtrykker at forløbet udgjorde en generel øjenåbner, både for medarbejderne og lederne i virksomheden. Forløbet har vist sig at være særdeles brugbart for medarbejderne, har skabt mere ro i afdeling syd og har gjort forandringsarbejdet i afdelingen lettere.

Analyse

I casen fremstillet i dette studie fremgår en række udfordringer som Klausen HR har fået afhjulpet. Årsagen til problemerne samt virkemidlerne, der afhjalp problemerne er interessante i forhold til fremtidig håndtering af lignende sager.

I afdeling syd fremgik det tydeligt, at der var en generel overvældelse af de nye forandringer og medarbejderne følte ikke de kunne følge med. Her er det relevant at betænke det koncept Liau et al. (2016) kalder videnstransfer. Ifølge Liau et al. (2016) er der et sammenhængsforhold mellem organisatorisk læring og videnstransfer og processen herunder spiller en væsentlig rolle i overførslen af viden mellem individer eller afdelinger. De argumenterer således for, at en succesfuld videnstransfer først har fundet sted, når den overførte viden er erhvervet fuldstændig af modtageren (Liau et al., 2016). I afdeling syd synes videnstransferen af de nye procedurer at have fejlet og dermed har både medarbejdere i afdelingen samt den nye teamleder fået en uheldig retning i forandringsprocessen. Det fremgår tydeligt i redegørelsen for casen, at medarbejderne finder det

udfordrende at inkorporere forandringerne på arbejdspladsen. En af medarbejderne udtrykker mistroivsel, idet han ikke føler han har flair og interesse for de nye arbejdsopgaver og samtidig føler sig utryk ved at udføre dem. Her kan der henvises det begreb Heinskou og Visholm (2004) kalder læringsangst. Medarbejderen forsøger her at afvise de foranliggende forandringer, fordi de skaber utryghed og han føler sin dygtighed i arbejdet bliver ham frarøvet. Det er muligt, at medarbejderen her ikke føler, at videnstransferen har givet ham den nødvendige viden til at udføre sit arbejde til samme standard som normalt og derved frarøves han en del af sin identitet, som kyndig i udførelsen af hans specifikke arbejdsopgaver.

Afdeling syd er tilmed præget af at den medarbejder, der af både medarbejderne og lederne betragtes som afdelingens superbruger, er frustreret og stresset. Hendes rolle er at være den første, der lærer nye tiltag og procedurer, for derefter at videreformidle til resten af afdelingen. Det store problem her er, at hun aldrig når at føle at videnstransferen er fuldstændig gennemført, før hun skal videreformidle det til andre. Her refereres igen til pointen fra Liao et al. (2016), at en videnstransfer er ufuldkommen indtil den lærende har optaget den gældende viden fuldstændigt. Dermed er det også en stressende faktor for hende, at de andre medarbejdere kommer til hende med spørgsmål, som hun måske ikke er i stand til at besvare. Eftersom Liao et al. (2016) ikke betragter en videnstransfer proces som fuldendt eller succesfuld, medmindre den modtagende part når et punkt af ejerskab over den nye viden, må videnstransferen i afdeling syd til dels have fejlet. Transferen må siges at have fejlet i forbindelse med afdeling syds ufuldstændige tryghed ved de nye arbejdsopgaver og ikke mindst håndteringen af den nye rolleplansproces. Afdelingen udfører fortsat deres arbejdet, men det er ikke længere en tryk eller god oplevelse og medarbejderne arbejder alle trivselsmæssigt på et ikke tilfredsstillende niveau.

Mangel på motivation

Medarbejderne i afdeling syd synes at være præget af en generel mangel på motivation til at lære af de nye forandringer. Da motivation ifølge Thøgersen (2011) kan forstås som et resultat af, at medarbejderen har haft en oplevelse, der involverede uoverensstemmelse og derfor er omstillingsparate for at korrigere sådanne oplevelser (s. 110), er det interessant at påpege, at sådanne uoverensstemmelser ikke synes at have været til stede i afdeling syd forudgående de arbejdsmæssige forandringer. Medarbejderne synes at have været tilfredse med de gamle procedurer samt den tidligere leder og derfor er denne type motivation altså ikke til stede. Derimod kan der drages på Thøgersens (2011) koncept om motivation gennem meningsoplevelser relateret til identitetsdannelse, hvor motivation udbygges fra, at læringen relateres til de personlige mål

medarbejderne måtte have (s. 111). I teoridelen af dette studie beskrives det, at motivation kan findes i meningsdannelse hos medarbejderen. Dette kan for eksempel gøres ved at sammenkoble ny læring mening, der relaterer til den personlige udvikling medarbejderen ønsker og derved betegne det som et led i medarbejderen's identitetsdannelse. Herved etableres engagement og deltagelse fra medarbejderen side. Dette begreb benyttes under medarbejderne i afdeling syds workshop med Klausen HR, da medarbejderne åbner mere op til forandringsprocessen, da de bliver præsenteret for, om de kunne forestille sig at skrive "change management" på deres CV. Denne mulighed anses altså som en motivationsfaktor for medarbejderne i afdeling syd, fordi der er et aspekt af mening for udviklingen, relateret til den identitet medarbejderne ønsker at associeres med.

Start på processen - workshop med Klausen HR

Klausen HRs workshop med medarbejderne i afdeling syd har til formål at give medarbejderne nogle redskaber, der kan assistere dem i transformativ læring og dermed vise dem, hvordan de kan bruge deres nuværende viden i den nye kontekst. Dermed er det Illeris' (2015) definitionen af begrebet, der benyttes og der tages højde for den vanedannelse, der har fundet sted forud for workshoppen. I Klausen HRs workshops anvendelse af transformativ læring tages der højde for de meningsperspektiver, som medarbejderne besidder. Dette er nødvendigt, da der er tale om ændringer i de mentale vaner medarbejderne har i deres respektive arbejdssituationer. Både Mezirow og Illeris (2015) understreger, at man under transformativ læring bør have den lærendes følelser i højsæde. Da der er tale om en ændring af den subjektive meningsdannelse hos medarbejderne i afdeling syd, er Klausen HR opmærksom herpå. Illeris (2015) påpeger også, at den "rene fornuft" er en illusion, da fornuften ikke arbejder uafhængigt af følelserne og også derfor prioriterer Klausen HR medarbejdernes følelsesmæssige rejse gennem de arbejdsmæssige forandringer. Dette eksemplificeres i de "lektier" Klausen HR beder medarbejderne i afdeling syd udføre og medbringe til workshoppen. Da disse opgaver kræver medarbejdernes subjektive besvarelse, vil svarene reflektere problematikker, der involverer følelsesmæssige aspekter. Samtidig angiver svarene fokuspunkterne for de problemer medarbejderne oplever på subjektiv basis, samt påpeger eventuelle overlappende eller generelle holdninger i afdelingen. En tilstødende effekt af disse opgaver er, at de indeholder et element af forberedelse. Altså repræsenterer opgaverne en form for varsling, der fortæller medarbejderne i afdeling syd, at de mentalt kan begynde at forberede sig på at få noget hjælp, til at bearbejde forandringsprocessen og dermed ændre deres forståelse af deres arbejde. Denne følelsesmæssige klarhed skaber en bedre basis for effektiviteten af redskaberne fra Klausen HRs workshop.

Selveffektivitet og egenforståelse

Workshoppen i afdeling syd blev afholdt kun for de fire medarbejdere i afdelingen. Her er Klausen HR opmærksom på, at medarbejderne i denne afdeling har brug for hjælp til at komme back-on-track både som individer og som gruppe. Som tidligere nævnt udtrykker et af gruppens medlemmer før workshoppen, at han ikke har flair for de nye opgaver, mens hele gruppen synes at være utrygge ved udførelsen af de nye arbejdsopgaver. Her er det relevant at inddrage Banduras koncept om selveffektivitet. Medarbejderne giver altså udtryk for, at de ikke evner at løse de nye arbejdsopgaver og, at de dermed ikke har den selveffektivitet der kræves at løse dem. Dog mener Bandura, at folk med en lav opfattelse af deres selveffektivitet også vil præstere lavt. Det er altså nødvendigt at opbygge en bedre opfattelse af medarbejdernes selveffektivitet, så de præsterer til eller over evne. Ved at udtrykke mangel på flair og utryghed ved løsning af de nye arbejdsopgaver, sætter medarbejderne i afdeling syden lavt og har på den måde lettere ved at præstere derefter. Det er altså nødvendigt at skabe nogle redskaber der gør, at medarbejderne i afdeling syd føler, de kan mestre de nye opgaver. Dette gøres på workshoppen, ved at gennemgå den nye rulleplansordning og skabe en jobbeskrivelse over de arbejdsopgaver, der skal udføres samt, hvilke opgaver der er vigtigst at få udført. Denne form for forventningsafstemning er, efter Klausen HRs erfaring, et godt redskab for medarbejdere generelt. En skabelon til udarbejdelsen af en sådan jobbeskrivelse kan findes på side fire i Klausen HRs egen e-bog, "Sådan holder du dig på toppen som leder". Under workshoppen fremgår det, at der er et stort behov i afdelingen for at skabe fokus på struktur og overblik, med henblik på turnusplanen, så alle medarbejdere har et samlet overblik over, hvad der for virksomheden er vigtigst. Ved at få fokus på, hvilke opgaver der helt specifikt skal løses, har medarbejderne et bedre og mindre kaotisk syn på arbejdsfordelingen og kan bedre begynde at se, hvordan opgaverne kan løses. På den måde får medarbejderne altså et forbedret syn på deres egen selveffektivitet, fordi opgaverne bliver mere konkrete og håndterbare og de dermed evner at løse dem.

Procesbearbejdningsredskaber og andre værktøjer

Da Liao et al. (2016) ikke anerkender en videnstransfer for succesfuld før den overførte viden er fuldstændig erhvervet af modtageren, er det nødvendigt at skabe nogle redskaber for, at en sådan succesfuld transfer kan finde sted. Under workshoppen vælger Klausen HR at etablere nogle konkrete redskaber, der hjælper medarbejderne i afdeling syd til at gøre den nye viden mere håndgribelig. Her findes det nødvendigt at gennemgå nogle værktøjer til data-, indtryk-, og procesbearbejdning, så det Liao et al. kalder den eksplicite viden, kan blive ført ned på skrift og

dermed gennemgås og øves så den, i bedste fald, på sigt bliver til en del af medarbejdernes implicite viden. Et centralt dokument består af procesbeskrivelser, der kan fortælle medarbejderne, hvordan de løser arbejdsopgaverne, så de fremover kan bruge dokumenterne som guides. Dokumenterne kan så selvfølgelig ændres og tilpasses undervejs, således at effektiviteten af løsningerne bliver prioriteret. Denne form for procesbeskrivelse gør tilgangen til det nye arbejde tryggere, idet medarbejderne har en klar fremgangsmetode til løsningen af den foreliggende opgave. Tilmed er der fokus på mindmapping, indtryk- og databearbejdelse samt en gennemgang af, hvilke programflader, der giver de bedste muligheder til sådanne værktøjer. Herunder ligger programmer som Evernote og One Note, som tillader brugeren at skabe deres eget eller et fælles informationsregister, hvori de kan nedskrive data, der automatisk bliver gemt i skyen og dermed har medarbejderne adgang til dem på hvilken som helst device, på hvilket som helst tidspunkt. På den måde vil medarbejderne aldrig stå i en situation, hvor han/hun ikke kan løse en opgave fordi han/hun ikke kan huske den rette fremgangsmetode, da det altid er muligt at finde svaret i deres personlige informationsregister, hvor som helst der er internetadgang. Hos Klausen HR er benyttelsen af digitale notesbøger et nøgleredskab, til at overkomme det pres folk udsættes for i deres arbejde, såvel som deres familieliv. Fordelene heraf er videre uddybet på side 13 i Klausen HRs e-bog "Sådan holder du dig på toppen som leder".

Digitale notesbøger er endvidere et godt redskab til at fastgøre den viden medarbejderne får, da de ved specifikke sager kan nedskrive løsningsmetoder og ved fremtidige lignende sager, kan gå tilbage i deres digitale notesbog og se, hvordan de tidligere har løst opgaven. Der kan også argumenteres for, at digitale bearbejdnings- og noteværktøjer kan assistere i at etablere medarbejdernes absorberende kapacitet. Som argumenteres af både Liau (2016) og Cohen og Levinthal (1990) er medarbejdernes succes med at lære ny viden, afhængig af den viden de har i forvejen (s. 129). Derfor er det nødvendigt, at den viden medarbejderne får gennem denne forandringsproces bliver tillært på en sådan måde, at medarbejderne føler sig tilpasse og nysgerrige med opgaverne og derved kan være innovative samt åbne for ny læring. Her kan der refereres til Drucker (1985) som påpeger, at viden udgør både muligheden for innovation og konkurrencedygtigheden for en virksomhed (s. 131).

Ejerskab for forandringer og den nærmeste udviklingszone

Under workshoppen med Klausen HR bliver medarbejderne i afdeling syd præsenteret for muligheden for at udtrykke, hvilke af de nye forandringer de finder mest relevante eller interessante for dem. De får og tager imod muligheden for at tage ejerskab over en del af processen, som de kan

være eksperter for. Ifølge Vygotskys teori om den nærmeste udviklingszone kræver læring to karakterer: en kyndig og en mindre kyndig. Under Klausen HRs workshop vælger medarbejderne i afdeling syd en del af forandringsprocessen som de ønsker at være den kyndige i, for derefter at kunne lære de resterende medarbejdere, hvad de ved. I denne proces tager medarbejderne ejerskab for en del af forandringsprocessen, men på egne vilkår og med deres egne interesser og nysgerrighed som motivationsfaktorer. Hermed opstilles en positiv form for udviklingskultur og medarbejderne kan gennemgå forandringsprocessen med ét speciale, der er deres eget ansvar og derefter lære de andre medarbejders specialer at kende. Med denne udviklende kultur i afdeling syd, kan medarbejderne altså alle være den kyndige på et område og samtidig være den lærende på et andet. Her tænkes der på Engelströms kritik af Vygotskys begreb om den nærmeste udviklingszone der påpeger, at tilgangen er for præget af lærerstyring og for uopmærksom på forståelse for uoverensstemmelser, udfordring af sammenhænge, osv. I afdeling syd erkendes det, at formidlingen af forandringerne på arbejdspladsen er styret af lærerstyring, men da medarbejderne alle bliver både læreren og den lærende, er tilgangen til den nærmeste udviklingszone mere kompliceret end hvad Vygotsky præsenterer.

Under workshoppen er Klausen HR opmærksom på Engelströms huskeregel om, at læring omhandler den lærendes fremtid og ikke lærerens fortid (citeret i Illeris, 2015, s. 82). Det er derfor vigtigt, at læringen mellem medarbejderne bliver en sparring med åbenhed for alternativer, indvendinger og spørgsmål mellem de to karakterer, der har den lærendes fremtidige kunnen i højsæde. Derved produceres der en udveksling af viden, hvor to eksperter kommer til at undervise hinanden i det som de hver især ved. Det er altså to kyndige på hver deres måde, fremfor kyndig og ukyndig. Ved denne udfoldelse af begrebet om nærmeste udviklingszone undgår Klausen HR den ensprogethed Engelström kritiserer Vygotsky for, da alle medarbejder optræder både som lærere og lærende. På den måde bliver al ekspertise videreformidlet i afdelingen.

Adfærdsmodificerende pædagogik og redskaber til fremtidig udvikling

I forsøget på at skabe en succesfuld videnstransfer har Klausen HR nyttiggjort begrebet adfærdsmodificerende pædagogik. Baadsgaard og Wagner (2016) præsenterer adfærdsmodificerende pædagogik som et redskab, der styrer den/de lærende i den rigtige retning ved at trykke på de rigtige knapper. Herunder er der en række redskaber, der kan understrege og positivt forstærke indlæringen som lederen eller chefen ønsker der finder sted i afdelingen. Den leder eller chef, der står for forandringen, kan betragtes som en slags adfærdsingeniør, der lægger planer for, hvordan medarbejderne i afdelingen skal udvikle sig. Her handler det om, at chef/leder

altså skal videreformidle nogle klare mål til medarbejderne i afdelingen. I denne case er der eksempelvis tale om italesættelsen af de forandringer der er i, at medarbejderne nu skal have skiftende arbejdsindhold på forskellige dage grundet den nye rulleplansordning. Kommunikation er altså et stærkt redskab under adfærdsmodificerende pædagogik.

Udover generel kommunikation, kan det være en fordel for afdelingens udvikling, at medarbejderne får en varsling om sådanne forandringer på arbejdspladsen, før forandringerne finder sted, så de har en mulighed for at forberede sig følelsesmæssigt. Dette synes at have været en mangel i afdeling syds proces med de nuværende forandringer, da de under workshoppen udtrykker, at de mangler information om nye programmer og procedurer og der dermed hersker en følelse af kaos. Her tænkes der særligt på, at både Mezirow og Illeris (2015) understreger, at følelsesmæssig opmærksomhed er et vigtigt redskab i tilgangen til erhvervelse af ny viden. Det erkendes dog, at forskellige afdelinger ikke nødvendigvis har de samme behov i forhold til, hvornår en varsling om forandringer bør finde sted. Vurderingen heraf bør derfor være tilpasset både omfanget og tyngden af de kommende forandringer, samt den afdeling forandringerne skal videreformidles til. Virksomheden kan udføre stikprøver eller konsultere repræsentanter for afdelingerne, for at opnå viden om, hvornår en varsling om kommende forandringer bør finde sted.

Adfærdsmodificerende pædagogik er altså et redskab som Klausen HR videreformidler, for at skabe den mest bæredygtige løsning til problemer med forandringsprocesser i virksomheden. Redskaber såsom workshops i afdelingen, hvori man, ligesom under Klausen HRs workshop, gennemgår og bearbejder forandringerne i mindre fora, kan hjælpe medarbejderne i afdelingerne med at få tilpasset informationerne til deres funktion og dermed skabe mening bag forandringerne. Virksomheden her har valgt at inddrage en forandringsagent eller facilitator for forandringerne, her Klausen HR, som kan hjælpe medarbejderne med at skabe en fungerende arbejdsproces og reducere forvirring samt det Heinskou og Visholm (2004) kalder læringsangst. Udover dette kan afdelingen vælge at holde kurser i fremtidige forandringer, der indeholder teoretisk og praktisk information for eksempel i form af lærerstyret undervisning, der opfordrer til sparring og åbenhed for fælles refleksioner og løsninger på eventuelle bekymringer og problematikker. Sådanne tiltag kan udføres afdelingsmæssigt og dermed kan formidlingen tilpasses afdelingernes absorberende kapacitet. Det er altså nødvendigt at tilpasse læringen til den kultur, der er i den afdeling, der skal optage viden for at læringen foregår optimalt.

Divergent læring

Eftersom Heinskou og Visholm (2004) påpeger, at kommunikation og dialog er nøgleredskaber indenfor arbejdsmæssige forandringer (s. 44), kan afdelingen gøre nytte af fremtidigt at indgå i et fællesskab, der opfordrer til divergent læring. Dette koncept dækker, som tidligere beskrevet, over en kognitiv tilgang til arbejdsprocesser, der opfordrer til kreativ tænkning. Her kræves der altså sparring mellem medarbejderne, så der overordnet set er plads til innovation og idégenerering. Her må det understreges, at divergent læring altså gør plads til kreativitet, og altså ikke garanterer kreativitet. Divergent læring er en slags erfaringslæring, hvori man tilpasser og re-evaluerer sine tilgange undervejs som man lærer ny viden. Divergent læring tillader altså, at afdelingen inkluderer alle medarbejderes input, så der er fællesskab over løsningerne.

Efter Klausen HRs workshop med medarbejderne i afdeling syd, arbejder medarbejderne på egen hånd i en uge, hvorefter individuelle samtaler med de fire medarbejdere igangsættes. Her er der fokus på en fase af kognitiv rekonfiguration. Heinskou og Visholms (2004) definition af begrebet forudsætter en gradvis transformation af medarbejdernes mentale model, altså måden de attribuerer mening til de nye tiltag og begreber. Derfor følger Klausen HR op på workshoppen og medarbejdernes individuelle fremskridt en uge efter workshoppen har fundet sted. Denne uge giver altså medarbejderne tid til at gennemgå, hvordan de nye tiltag kan implementeres og, hvordan det bedst giver mening for dem. Under kognitiv rekonfiguration er det nødvendigt, at de nye begreber tilegnes mening i forhold til de begreber, der i forvejen er kendt af medarbejderne. Derved er der et element af lag-på-lag læring der forudsætter, at medarbejderne benytter den viden de har i forvejen til at forstå de nye tiltag. Derved skabes der sammenhænge mellem de gamle og de nye led i arbejdsprocessen. Heinskou og Visholm (2004) påpeger endvidere vigtigheden af kommunikation gennem en sådan proces (s. 44), da dialog er et værktøj, der fremmer fælles forståelse i afdelingen. Således er kognitiv rekonfiguration altså en del af kernen i den slags forandringsprocesser som virksomheden her gennemgår.

Samtalerne med Klausen HR foregår individuelt og giver medarbejderne mulighed for at udtrykke, hvordan de selv føler forløbet foregår. Medarbejderne udtrykker positiv fremgang efter workshoppen og derfor vælger virksomheden at benytte resten af de Klausen HR timer de har tilkøbt, til at holde en-til-en samtaler mellem teamleder og Klausen HR. Som tidligere nævnt er den nye teamleder meget påvirket af de problemer, der er til stede i afdeling syd grundet forandringsprocessen. Hun får derfor en række samtaler, hvor hun får hjælp til at bearbejde de elementer, der er svære for hende at håndtere og dermed får virksomheden en stærk teamleder ud af

forløbet med Klausen HR. Den nye teamleder bliver således hjulpet, både af at afdeling syd fungerer optimalt og ikke længere lægger så meget pres på hende, men også af at blive tildelt et individuelt fokus fra en forandringsagent i form af Klausen HR, der er i stand til at tilbyde arbejdspsykologisk hjælp, der får hende back on track. Arbejdsprocessen til at opnå en stærk leder, samt en stærk afdeling kræver altså, at alle parter får den hjælp der kræves for, at de trives både som gruppe og individuelt.

Evaluering

En måned efter Klausen HRs workshop i afdeling syd evalueres workshopen. Her er der fokus på resultaterne af workshopen samt de individuelle samtaler. Øverste chef udtrykker, at på trods af, at medarbejderne var tøvende overfor workshopen med Klausen HR, så har processen vist sig at være særdeles positiv. Medarbejderne synes at åbne hurtigt op for workshopen og afdelingen er blevet fri for negative vibrationer. Medarbejderne er bedre til at hjælpe hinanden, idet de har et bedre overskud. Chefen påpeger, at der udover en positiv stemning og ro på kontoret, synes at være en god trivselsretning for de individuelle medarbejdere.

Da refleksion samt tid og rum til øvelse af forandringer er vigtige faktorer i forandringsprocesser, ifølge Heinskou og Visholm (2004, s. 44-45), er dette prioriteret højt. En evaluering er således et positivt redskab for virksomheden og for Klausen HR, da det igennem evaluering synliggøres, hvordan tiltagene har fungeret samt, hvordan de kan benyttes til at behandle fremtidige udfordringer. Herved bidrager Klausen HR med en bæredygtig løsning til virksomheden, fremfor et quick-fix. For at være opmærksom på en bæredygtig og positiv fremgang for afdelingen, bedes øverste chef evaluere selve forløbet tre måneder efter forløbet er afsluttet. Her udtrykker hun, at selve processen har været en positiv øjenåbner for virksomheden og at forandringsarbejdet i afdelingen er blevet lettere. Hun påpeger, at det har været særdeles brugbart for både ledere og medarbejdere i afdeling syd at få Klausen HR ind som konsulent i arbejdet med forandringsprocessen. Ligesom i evalueringen en måned efter workshopen, påpeger chefen igen, at der er kommet langt mere ro i afdelingen. Evalueringerne skildrer tydeligt, at forløbet med Klausen HR har haft en positiv virkning på medarbejderne i afdeling syd samt den nye teamleder. Da Heinskou og Visholms (2004) begreb. kognitiv rekonfiguration, forudsætter at de lærende, her afdeling syd og ny teamleder, får tid til at indgå i en gradvis transformation (s. 44), så de kan tilpasse sig og forstå forandringerne er det vigtigt, at slutevaluering foregår efter afdelingen af haft tid til at implementere de nye redskaber Klausen HR har givet dem. Her må det siges, at

slutevalueringen påviser en succesfuld implementering af de redskaber medarbejderne har fået undervejs.

Konklusion

Da Klausen HR har set et stigende behov for behandlingsforløb, ang. problematikker relateret til forandringsprocesser i danske virksomheder, søger dette studie at påvise et løsningsæt, der kan gavne ledere og medarbejdere i fremtidige forandringsprocesser. Det er her undersøgt, hvordan medarbejdere oplever pres i forbindelse med optimering, dygtiggørelse og udvikling af deres arbejdsmæssige hverdag. Dette er gjort gennem et casestudie, hvori Klausen HR har implementeret løsninger, der generelt kan benyttes i forandringsprocesser.

Det er vigtigt for virksomheder i Danmark, såvel som resten af verden, at følge med globaliseringen for at forblive konkurrencedygtige på et altid udviklende marked. Dette kræver nye tiltag på arbejdspladser, hvilket kan være problematisk, da medarbejdere ikke altid er parate til arbejdsmæssige forandringer. Sådanne udfordringer var til stede i den case, dette studie tager udgangspunkt i og det eksemplificeres således, hvordan Klausen HRs redskaber til håndtering af forandringsprocesser kan være nyttige.

I dette studie fremgik det, at medarbejderne i afdeling syd, i den pågældende virksomhed, var påvirket af en ikke-succesfuld videnstransfer, der resulterede i, at medarbejderne følte sig utrygge ved deres arbejde. Medarbejderne følte, at de blev frarøvet deres dygtighed til det velkendte arbejde og derfor dalede deres evne til at udføre deres arbejde. Liao et al. (2016) påpeger, at en videnstransfer ikke kan betragtes som succesfuld, før modtageren føler ejerskab overfor informationerne og da dette ikke har fundet sted ved, hverken de nye arbejdsopgaver eller den nye rolleplansproces i afdeling syd må det siges, at denne videnstransfer til dels har fejlet. Medarbejderne er så at sige ikke længere trygge ved at udføre deres arbejde.

Motivationen til at implementere og tage ejerskab for forandringerne på arbejdspladsen syntes at være manglende i afdeling syd og derfor gjorde Klausen HR nytte af Thøgersens (2011) koncept om motivation gennem meningsoplevelser relateret til identitetsdannelse (2011). Her fremlagde Klausen HR muligheden for, at medarbejderne kunne tilføje ”change management” på deres CV som følge af forandringerne, hvilket resulterede i en form for motivation, da medarbejdernes personlige kompetencesæt ville udvides til en potentiel fremtidig fordel. Derved syntes engagementet fra medarbejdernes side at stige.

Ifølge både Mezirow og Illeris (2015), er transformativ læring et begreb, der bør overvejes i tæt sammenhæng med følelser. Klausen HR var opmærksom på medarbejderne i afdeling syds

følelsesmæssige rejse igennem denne forandringsproces, da der forelagde en ændring af den subjektive meningsdannelse hos individerne. Forud for workshopen bad Klausen HR medarbejderne udføre en række opgaver, der forberedte dem følelsesmæssigt på den kommende forandringsproces og forudsatte medarbejdernes egne subjektive besvarelser, der kunne reflektere deres følelsesmæssige behov og udfordringer gennem processen.

Under processen med medarbejderne i afdeling syd, havde afdelingen behov for at lære en række redskaber, der kunne hjælpe til at højne medarbejdernes egen opfattelse af deres selveffektivitet. Her formidlede Klausen HR nogle værktøjer til data-, indtryk-, og procesbearbejdning, herunder eksempelvis Evernote og One note, der kunne hjælpe medarbejderne med at få nedfældet beskrivelser af de bedste løsninger til de nye opgaver. Konkrete fremgangsmetoder eller jobbeskrivelser var med til at etablere nogle klare rammer for, hvad der forventedes af medarbejderne, i deres udførelse af bestemte arbejdsopgaver og gav medarbejderne mere tryghed i udførelsen. Derved opnåede medarbejderne en forståelse for, at de både på individuelt- og gruppeniveau, kunne etablere en database med løsninger til fremtidige problematikker. Herunder opfordredes der også til divergent læring, der tillod medarbejderne at lære arbejdet at kende ved at forsøge at udføre det og dokumentere deres erfaringer, så de fremtidigt havde manualer til de mest effektive løsninger.

Klausen HR implementerede Vygotskys koncept om den nærmeste udviklingszone, ved at hjælpe medarbejderne til at tage ejerskab for den eller de dele af forandringsprocessen, de følte var mest interessante for dem på individuelt niveau. Derved blev de forskellige medarbejdere etableret som ansvarlige for en specifik del af arbejdet og kunne derved betragtes som ekspertten på deres valgte område og videreformidle deres viden til de andre medarbejdere i afdelingen.

Kommunikation er et nøgleredskab i den type forandringer, som afdeling syd gennemgik og lederne og cheferne er derfor ansvarlige for at planlægge og kommunikere i den retning, de ønsker medarbejderne skal udvikle sig. Ledere og chefer er så at sige en form for adfærdsingeniører i forandringsprocesser og må derfor bestræbe sig på at formidle nogle klare mål til medarbejderne. I denne case er der et overordnet behov for italesættelse af forandringerne. Kommunikation er altså et redskab, der skaber klare linjer for forandringsprocesser og samtidig åbner op for en samtale mellem leder og medarbejder, der skaber en mere tryk læringsatmosfære.

Efter workshopen med Klausen HR, fik medarbejderne en uge til at gennemgå en fase af kognitiv rekonfiguration. I denne uge fik medarbejderne ro, til at tilegne den nye viden mening, og vurdere, hvordan redskaberne kunne være til nytte for dem. Efter denne uge, indgik Klausen HR i

en individuel samtale med hver medarbejder i afdeling syd samt den nye teamleder. Disse samtaler gav et personligt afløb for de individuelle medarbejders behov, for at tale ud om forandringsprocessen og deres rolle i de nye arbejdsopgaver. Workshopen og samtaleforløbet resulterede i, at afdeling syd som helhed kom back-on-track og ifølge øverste chef var forløbet med til at skabe positive og rolige medarbejdere i afdeling syd, der nu trives.

Gennem forløbet med Klausen HR er afdeling syd kommet igennem forandringsprocessen og der er samtidig dannet et grundlag for, hvordan afdelingen fremtidigt, på bedste vis, håndterer nye forandringer. Denne bæredygtige viden forsøges altså videreformuleret med dette studie, for at andre kan gøre nytte af de samme redskaber. Dette studie søger derfor at generalisere en række redskaber, der kan være gavnlige i alle forandringer på arbejdspladser.

Gennem dette studie har der været en overordnet ontologisk tilgang i form af konstruktivisme. Det anerkendes altså, at de problematikker, der er til stede i denne case er påvirket af de omstændigheder og konstruktioner, der er gældende. Dette gælder både arbejdspladsens og individernes opfattelse af de forandringer, der gennemgås. Det erkendes altså, at forandringsprocesser altid er præget af de situationer de befinder sig i og at sådanne situationer er foranderlige og aktive processer, der aldrig vil være statiske eller ens. Derfor er det vigtigt for Klausen HR, at de redskaber, der benyttes i dette studie kan tilpasses andre forandringssituationer og derved fungere på et mere generelt niveau. For at læse mere om Klausen HRs redskaber, download Klausen HRs e-bog "Sådan holder du dig på toppen som leder" via www.Klausen-hr.dk.

Referencer

- Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Heinskou, T., & Visholm, S. (2004). *Psykodynamisk organisationspsykologi: På arbejde under overfladen*. Hans Reitzel.
- Illeris, K. (2015). Læring.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press.
- Laursen, E & Stegeager, N. (2011) in N, Stegeager, and E, Laursen (Eds.). (2011). *Organisationer i bevægelse*. Samfundslitteratur.
- Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Yang, M. J. (2016). Developing a sustainable competitive advantage: absorptive capacity, knowledge transfer and organizational learning. *The Journal of Technology Transfer*, 1-20.
- Mogens, B., & Wagner, P. (2016, April 18) [slides]. Pædagogiske helte. Retrieved July 31, 2017, from <https://prezi.com/xwfdphmdgwbj/pdagogiske-helte/>
- Nielsen, K. & Tanggaard L. (2011). *Pædagogisk psykologi: en grundbog*. Samfundslitteratur.
- O'Dowd, R. (2003). Understanding the "other side": Intercultural learning in a Spanish-English e-mail exchange.
- Runco, M. A., & Acar, S. (2012). Divergent Thinking as an Indicator of Creative Potential. *Creativity Research Journal*, 24(1), 66-75. doi:10.1080/10400419.2012.652929
- Thøgersen, U. (2011) in N. Stegeager and E. Laursen (Eds.). *Organisationer i bevægelse*. Samfundslitteratur.