

Digitalisering af kompetenceudvikling

Digitization of Competence Development



It is not the strongest of the species who survive, not the most intelligent; rather it is those most responsive to change (Darwin)

Lykke Kousgaard

Professionsbachelorprojekt

Januar 2012

PBOA8908

7. Semester

UCL



Denne opgave er udarbejdet af en studerende på administrationsbacheloruddannelsen ved University College Lillebælt som et led i et uddannelsesforløb. Den foreligger urettet og ukommenteret fra skolens side, og er således et udtryk for den studerendes egne synspunkter.

Denne rapport – eller dele heraf – må kun offentliggøres med forfatterens tilladelse.

Indholdsfortegnelse

1. RESUMÉ	4
1.1. OPGAVERS OMFANG	4
2. FIGUR- OG TABELOVERSIGT	5
3. INDLEDNING.....	7
4. PROFIL AF VEJLE KOMMUNE	8
5. PROBLEMFORMULERING	9
5.1. BEGREBSAFKLARING.....	10
5.2. AFGRÆNSNING	14
5.3. OPGAVERS STRUKTUR	16
6. METODE	18
6.1. VIDENSKABSTEORETISK TILGANG.....	18
6.2. EMPIRISK TILGANG.....	19
6.3. METODEKRITIK	20
7. TEORI OG MODELVALG.....	22
7.1. DEL 1. STRATEGI FOR KOMPETENCEUDVIKLING.....	22
7.2. DEL 2. BETYDNING VED INDDRAGELSE	23
7.3. DEL 3. IMPLEMENTERING AF E-LÆRING	27
7.4. KILDEKRITIK.....	28

8. DEL 1. STRATEGI FOR KOMPETENCEUDVIKLING	30
8.1. KOMPETENCEUDVIKLINGENS BETYDNING.....	30
8.2. DELPOLITIK OM KOMPETENCEUDVIKLING.....	31
8.3. DIGITALISERING: E-LÆRING	35
8.4. DELKONKLUSION.....	38
 9. DEL 2. BETYDNINGSFULDE FAKTORER	 39
9.1. PERSONER.....	39
9.1.1. INDHOLD	40
9.1.2. DRIVKRAFT: MOTIVATION OG MODSTAND	43
9.2. ORGANISATIONEN	54
9.2.1. KULTUR	55
9.2.2. STRATEGI	63
9.3. DELKONKLUSION.....	64
 10. DEL 3. IMPLEMENTERING AF E-LÆRING	 66
10.1. INDLEDENDE OVERVEJELSER	66
10.2. FORANDRINGSPROCESSEN	70
10.2.1. FASE 1: OPTØ STATUS QUO	71
10.2.2. FASE 2: ÆNDRINGSMETODER	73
10.2.3. FASE 3: REFREEZE – KONSOLIDERING OG FORANKRING	75
10.3. DELKONKLUSION.....	76
 11. SAMLET KONKLUSION	 77
 12. PERSPEKTIVERING	 79

13. LITTERATURLISTE.....	81
13.1. TRYKTE KILDER	81
13.2. ELEKTRONISKE KILDER	83
 14. BILAGSOVERSIGT	 88

Resumé

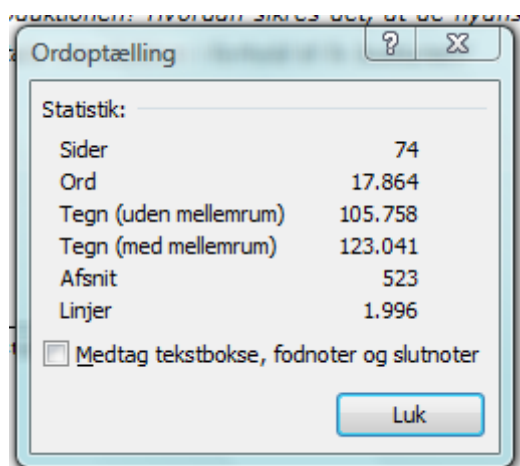
Dette afsluttende bachelorprojekt inden for offentlig administration med speciale i Human Resources præsenterer emnet *digitalisering af kompetenceudvikling* med fokus på inddragelse af e-læring, hvilket anskueliggøres gennem et konkret afsæt i Vejle Kommune.

Projektets hovedformål er at belyse hvorledes Vejle Kommune kan styrke kompetenceudviklingen via udnyttelse af de digitale muligheder ved strategisk at implementere e-læring.

Projektet indeholder således en analyse af 3 afdelinger ved Vejle Kommune med fokus på at belyse hvilke faktorer, der har betydning ved denne implementering. Projektet har med afsæt i systemteorien lagt størst vægt på at belyse tendenser indenfor delsystemet *personer* med fokus på indhold og drivkraft og *organisation*, med fokus på både den formelle strategiske del og den mere uformelle kulturelle del.

Projektet munder ud i en drejebog som inspiration til hvorledes Vejle Kommune strategisk kan implementere e-læring, som et led mod større integration af digitale værktøjer med et innovativt sigte i forhold til medarbejder- og organisationsudvikling.

Opgavens omfang



Figur- og tabeloversigt

Figur 1: Vejle Kommunes administrative opbygning	8
Figur 2: HRM - et integreret samspil mellem 3 aktører	10
Figur 3: Kompetenceniveauer	14
Figur 4: Opgavens struktur	17
Figur 5: Udgangspunkt for personale- og organisationsudvikling	22
Figur 6: Kongruens og System-model	23
Figur 7: Den komplicerede lærings- og forandringsmodel	24
Figur 8: TURPAS motivationsmodel	25
Figur 9: Organisationskultur som isbjerg	26
Figur 10: Vejle Kommunes værdier	32
Figur 11: Vejle Kommunes delpolitikker	33
Figur 12: Vejle Kommunes delpolitik om kompetenceudvikling	33
Figur 13: E-læring	35
Figur 14: Inddragelse af e-læring ud fra taktisk og strategisk niveau	37
Figur 15: Delsystemet person	39
Figur 16: Overførbarehed til e-læring opdelt efter aktivitetstype	40
Figur 17: IT-kompetencernes vigtighed	41
Figur 18: Fordele ved e-læring	46
Figur 19: Ulemper ved e-læring	47
Figur 20: TURPAS motivationsmodel	49
Figur 21: Virtuel dialog	50
Figur 22: Delsystemet organisation	54
Figur 23: Organisationskulturens betydning ved implementering	56
Figur 24: Organisationskultur som isbjerg	56
Figur 25: Prioritering af kompetenceudvikling, samlet	58
Figur 26: Prioritering af kompetenceudvikling, afdelingsopdelt	59
Figur 27: Prioritering af kompetenceudvikling, ledere	59

Figur 28: Busylight	61
Figur 29: Vigtigheden af opbakning fra ledelsen i forbindelse med implementering	62
Figur 30: Mulighed for inddragelse af e-læring på nuværende tidspunkt	63
Figur 31: Styregruppens indledende overvejelser	67
Figur 32: Forandringsprocessen	70
Tabel 1: Krydstabulering mellem erfaring og opfattelse	43
Tabel 2: Krydstabulering mellem alder og opfattelse	44
Tabel 3: Krydstabulering mellem IT-kundskaber og opfattelse.....	44
Tabel 4: Krydstabulering mellem køn og opfattelse.....	45
Tabel 5: Krydstabulering mellem køn og erfaring	45

Indledning

Samfundsudviklingen har bevirket, at den offentlige sektor står overfor en svær situation, der på den ene side indebærer færre ressourcer og på den anden side stiller stigende krav om og forventninger til kvalitet, effektivisering og omstillingsparathed¹.

I takt med dette stigende pres vokser nødvendigheden og behovet for involvering af organisationens Human Resource afdeling. Gennem deres faglige viden beskæftiger de sig med at udvikle og optimere samspillet mellem organisationen, jobbet og de menneskelige ressourcer. I en situation hvor organisationernes omverden og betingelser forandrer sig konstant, er der internt i organisationerne opstået et naturligt behov for og krav om kontinuerlig læring og udvikling af kompetencer som løsning på disse omskiftelige vilkår².

Kompetenceudvikling handler om at sikre fremtiden ved at udnytte de ressourcer, samfundet og organisationerne har til rådighed. For at kunne bibeholde den nuværende velfærd og kvalitet i den offentlige sektor gælder det om at være indstillet på forandre og udvikle sig – både som organisation og person (jf. Darwin)³.

Udbredelsen og udviklingen indenfor teknologien har åbnet op for en række nye muligheder for udvikling og effektivisering ved hjælp af digitalisering. På nuværende tidspunkt udnyttes de digitale muligheder i stor grad inden for den offentlige forvaltning ved øget oprettelse af elektroniske selvbetjeningsløsninger til borgerne⁴.

Imidlertid halter den kommunale udnyttelse af teknologiens muligheder i forbindelse med udviklingen af de interne menneskelige kompetencer. Digitaliseringen og inddragelsen af elektronisk læring (e-læring) er et værktøj, der ved succesfuld implementering, vil kunne bidrage til at sikre en mere effektiv og fleksibel tilgang til kompetenceudviklingen. Organisationerne bliver nødt til i højere grad at udnytte teknologiens muligheder i forhold til kompetenceudviklingen, således at organisationen til stadighed er gearet til at møde fremtidens krav og forventninger⁵.

Med afsæt i disse betragtninger behandler dette afsluttende bachelorprojekt ud fra et Human Resource perspektiv emnet *Digitalisering af kompetenceudvikling* med fokus på inddragelsen af e-læring. Med udgangspunkt i en empirisk analyse af Vejle Kommune ønskes at belyse hvorledes Vejle Kommune kan udnytte e-læringens muligheder med henblik på at styrke kommunes kompetenceudvikling.

¹ Bason, 2007:66; Ibid.:70; Ibid.:77; Ibid.:85.

² Stordal et al., 2009:51-52; Itst.dk:2; Ibid.:16.

³ Itst.dk:1; Woopidoo.com.

⁴ Bason, 2007:85; Ibid.:171; Vejle.dk, *digitaliseringsstrategi*, 2010:2.

⁵ Modernisering.dk, 2007:3; Malberg, 2003:23; Ibid.:67; Hansen et al., 2001:25.

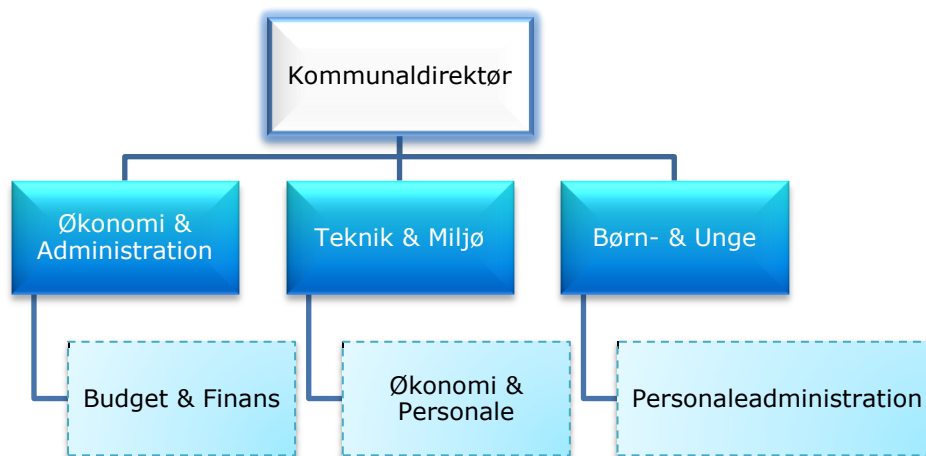
Profil af Vejle Kommune

Efter strukturreformens ikrafttrædelse pr. 1. januar 2007 blev Vejle Kommune med sine ca. 107.000 indbyggere landets sjette største kommune⁶. Vejle Kommune beskæftiger ca. 10.300 ansatte (ultimo 2010), der har en gennemsnitsalder på 44,2 år. Ud af de ansatte er ca. 20 % mænd og 80 % kvinder⁷.

Vejle Kommune er en politisk styret, administrativ organisation, der i henhold til Grundloven er garanteret kommunalt selvstyre underlagt statens tilsyn. Kommunerne har ansvar for at sikre faglig og økonomisk bæredygtighed, således at fremtidige udfordringer kan imødekommes. Den politiske organisation ledes af en folkevalgt kommunalbestyrelse med borgmesteren Arne Sigtenbjerggård som øverste leder, mens den administrative organisation ledes af kommunaldirektøren, Niels Ågesen.

Vejle Kommunes administrative opbygning er her skildret i en forenklet udgave med afsæt i de pågældende forvaltninger, der har været undersøgelsesenheder i nærværende bachelorprojekt. Derudover består Vejle Kommune af Kommunaldirektørens stabe, Erhverv & Kultur samt Velfærdsforvaltningen⁸.

Figur 1: Vejle Kommunes administrative opbygning



Kilde: Egen tilvirkning efter idé fra Vejle.dk (2011).

Vejle Kommune ønsker at fremstå som en moderne organisation med tværgående indsatsområder omhandlende innovation, afbureaukratisering og ikke mindst digitalisering⁹. Sidstnævnte vil med fokus på kompetenceudvikling være omdrejningspunktet for denne opgave.

⁶ Kommunefakta.dk.

⁷ Vejle.dk, april 2011.

⁸ Vejle.dk, september 2011.

⁹ Vejle.dk, april 2011.

Problemformulering

Med denne opgave ønsker jeg at belyse Vejle Kommune og deres ønske om at udnytte e-læring med henblik på at styrke kommunes kompetenceudvikling. Dette indebærer en undersøgelse blandt 3 afdelinger ved Vejle Kommune med henblik på at belyse hvilke faktorer, der har betydning for implementeringen af e-læring i kompetenceudviklende aktiviteter.

Min ambition er at opstille en drejebog, som inspiration til hvorledes Vejle Kommune strategisk kan planlægge og implementere brugen af e-læring, således at kompetenceudviklingen styrkes.

Hovedspørgsmål:

Hvorledes kan Vejle Kommune udnytte e-læring med henblik på at styrke kompetenceudviklingen?

Underspørgsmål

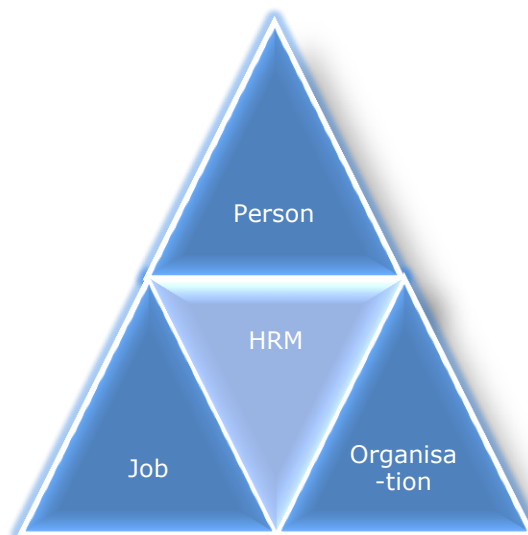
1. Hvordan er Vejle Kommunes nuværende strategi for kompetenceudvikling?
 - 1.a. Hvorfor er kompetenceudvikling vigtig?
 - 1.b. Hvordan arbejder Vejle Kommune med kompetenceudvikling?
 - 1.c. Hvorledes kan e-læring styrke kompetenceudviklingen?
2. Hvilke faktorer skal Vejle Kommune være opmærksomme på ved inddragelse af e-læring?
 - 2.a. Hvad påvirker medarbejdernes og ledernes holdning til e-læring?
 - 2.b. Hvilken rolle spiller hhv. den formelle og den uformelle del af organisationen?
3. Hvorledes kan Vejle Kommune implementere e-læring, således at kompetenceudviklingen styrkes?
 - 3.a. Hvilke overvejelser bør Vejle Kommune gøre sig?
 - 3.b. Hvordan kan e-læring strategisk implementeres i Vejle Kommune?

Begrebsafklaring

I dette afsnit vil jeg afklare de definitioner og begreber, der udgør en væsentlig rolle i forhold til besvarelsen af ovenstående problemformulering.

Først og fremmest er denne opgave stillet med afsæt i studieretningen Human Resources (HR). Jeg har imidlertid valgt at udvide det traditionelle HR-begreb med en udvikling- og ledelsesvinkel¹⁰. Jeg definerer således *Human Resource Management* (HRM) som et bredt begreb, der overordnet set beskæftiger sig med at forstå, lede og udvikle samspillet mellem personer og deres tilhørende arbejdsopgaver i en organisatorisk sammenhæng med en erkendelse af menneskekapitalen som en strategisk ressource¹¹. Formålet er grundlæggende at sikre, at de rette medarbejdere er på rette plads på rette tid¹².

Figur 2: HRM - et integreret samspil mellem 3 aktører



Kilde: Egen tilvirkning efter idé fra Stordal et al. (2009).

Det handler således om at sikre, at alle medarbejdere til enhver tid har de rette *kompetencer*; dvs. relevant viden, erfaring og kvalifikationer, der matcher de til enhver tid aktuelle jobkrav¹³. Heraf definerer jeg *kompetenceudvikling* på det individuelle kompetenceniveau til at omfatte alle tiltag, som organisationen gennemfører med henblik på at udvikle medarbejdernes individuelle kompetencer (jf. afgrænsning)¹⁴.

¹⁰ Stordal et al., 2009:50.

¹¹ Stordal et al., 2009:51-52; Ibid.:248.

¹² Stordal et al., 2009:13.

¹³ Stordal et al., 2009:250; Krog, 2010:15-16; Ibid.:19-20.

¹⁴ Stordal et al., 2009:248-250.

Inden for kompetenceudvikling har jeg yderligere afgrænset mig til udnyttelsen af de digitale midler, herunder elektronisk læring, *e-læring*, hvilket jeg definerer bredt som læringsforløb, hvor indholdet eller dele heraf gennemføres med anvendelse af informationsteknologiske midler, fx computer eller mobil¹⁵. Det vil sige, at e-læringsforløb gennemføres ved at den, der lærer, arbejder selvstændigt med undervisningsmaterialet via et digitalt medie, fx en computer.

Jeg bruger e-læring som overbegreb for fx fjernundervisning, fleksibel læring, teknologistøttet uddannelse og virtuel læring¹⁶. Når e-læring kombineres med traditionel undervisning med fremmøde, fortolkes dette som *blended-learning*¹⁷. Inddragelse af e-læring sker med et mål om at styrke kompetenceudviklingen, hvilket fortolkes bredt både i forhold til et kvantitativt og et kvalitativt bedre udbytte af uddannelsesaktiviteterne.

Personalepolitikken fortolkes som et dynamisk formidlingsværktøj bestående af organisationens overordnede værdier, principper og/eller operationelle retningslinjer, der udstikker rammerne og tilgangen til bl.a. tiltrækning, fastholdelse og udvikling af medarbejderne i en organisation¹⁸.

Begrebet *motivation* betragtes som en drivkraft i forhold til den indsats, ansatte er villige til at yde i en given situation¹⁹. Motivation forudsætter desuden en forventning om at opnå et ønsket resultat²⁰. Formålet med motivation er generelt at skabe overensstemmelse mellem medarbejdernes kompetencer og motivationen til at anvende disse til fulde, således at maksimal performance opnås til gavn for organisationens effektivitet²¹. Motivationen i denne opgave er imidlertid snævert ind til at berøre de ansattes drivkraft til at gennemføre en forandring, der består i at udvikle deres kompetencer via en ny form for læring, nemlig e-læring. Motivation betragtes desuden som en forudsætning for, at man kan tilegne sig og anvende ny viden samt være villig til at gennemføre en forandring²².

Hvis denne drivkraft påvirkes af ydre belønninger og forhold, fx løn, fortolkes det til at være *ydre motivation*, mens *indre motivation* opstår med baggrund i indre belønninger og forhold, der vedrører selve indholdet²³.

¹⁵ Modernisering.dk, 2007:10; Fivu.dk, 2003:5; Itst.dk, 2007:2; Krog, 2010:23.

¹⁶ Malberg, 2003:61.

¹⁷ Modernisering.dk, 2007:4.

¹⁸ Stordal et al., 2009:159; Ibid.:168.

¹⁹ Christensen, 2008:46.

²⁰ Jacobsen et al., 2008:216-217.

²¹ Christensen, 2008:46-47; Ibid.:50.

²² Illeris, 2009:24; Ibid.:37.

²³ Stordal et al., 2009:341; Kuvaas, 2009:21-22.

I forbindelse med en forandring og læringssituation forekommer der *modstand* blandt de berørte, hvis de står overfor forhold, som virker uacceptable af den ene eller anden årsag²⁴. Denne modstand kan besværliggøre implementeringen af en forandring²⁵. I nærværende bachelorprojekt opfattes modstand således som en udfordring, der kræver stor opmærksomhed²⁶.

På baggrund af Edgar Scheins definition, fortolker jeg *kultur* som en social konstruktion, bestående af en række grundlæggende retningslinjer, både synlige og usynlige, der angiver den korrekte måde at agere på blandt en gruppe mennesker²⁷. Egenskaber ved organisationskulturen kan påvirke motivationen og forandringsprocessen og betragtes som mulig at påvirke og ændre²⁸.

Jeg fortolker *Vejle Kommune* både som en organisme og som et politisk system ud fra Gareth Morgans metaforer²⁹. Desuden fortolkes Vejle Kommune ud fra den funktionalistiske systemteori med afsæt i en tilpasset udgave af en kombination mellem Leavitt's system-model samt Nadler & Tushman's kongruens model, hvori de enkelte delsystemer betragtes som indbyrdes relateret og afhængige³⁰.

Organisationens delsystemer defineres til at udgøre; *teknologi, organisation, person og arbejde*. "Teknologi" fortolkes til at være organisationens anvendelse af teknologiske redskaber i alle henseender³¹. "Organisationen" består både af den formelle ramme, der i dette projekt udgør det strategiske afsæt samt den uformelle del med fokus på kultur, magt og indflydelse. "Person" er de ansatte, deres kompetencer og karakteristik, mens "arbejde" er selve arbejdsopgaverne, der skal løses i hverdagen³².

Digitalisering af kompetenceudvikling fortolkes til at omfatte en ændring af delsystemet "teknologi" (jf. figur 6). Da det alt andet lige vil påvirke og have indflydelse på de resterende organisationsparametre i Vejle Kommune, fortolkes arbejdet med e-læring som en *forandring* med mikroperspektivet som forandringsniveau³³. Denne forandring analyseres ud fra en *evolutionær* dimension, hvor forandringen fortolkes som en inkrementel proces. Forandringen

²⁴ Illeris, 2009:178; Ibid.:180; Kotter, 1996:4.

²⁵ Connor et al., 2003:151.

²⁶ Illeris, 2009:179; Jacobsen et al., 2008:352; Kotter, 1996:5; Connor et al., 2003:151-152.

²⁷ Stordal et al., 2009:61.

²⁸ Kuvaas, 2009:159.

²⁹ Cameron et al., 2009:98-99; Ibid.:106.

³⁰ Stordal et al., 2009:30; Cameron et al., 2009:120; Kjær et al., 2008:387; Thurén, 2009:138.

³¹ Kjær et al., 2008:388; Stordal et al., 2009:30-31.

³² Cameron et al., 2009:120.

³³ Jacobsen et al., 2008:338-339.

fortolkes desuden som værende ikke-deterministisk ud fra en forandringslogik om, at det er de bedst tilpassede organisationer, der overlever (jf. Darwins citat)³⁴.

Afslutningsvis fortolkes *implementering* af en teknologisk forandring som værende gennemført, når individerne i målgruppen er begyndt at anvende e-læring i et omfang og på en måde, der udnytter dets fulde potentiale, således at målsætningen om at styrke kompetenceudviklingen opfyldes.

³⁴ Jacobsen et al., 2008:339-340; Ibid.:342-344; Connor et al., 2003:121.

Afgrænsning

Først og fremmest har jeg udvalgt *en offentlig organisation* som undersøgelsesenhed, da de indgår i et særligt komplekst system, der på den ene side er præget af et stigende pres for fornyelse på grund af ændrede vilkår og på den anden side er præget af en politisk dagsorden³⁵.

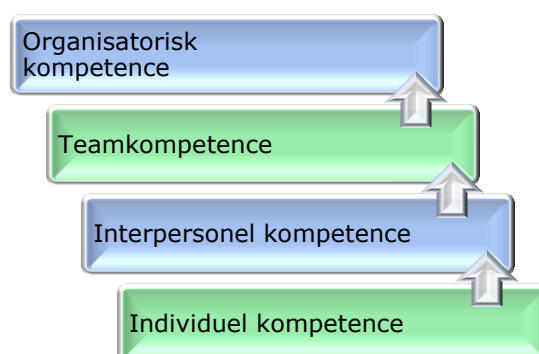
Indenfor det offentlige har jeg afgrænset mig til *Vejle Kommune*, da jeg i kraft af mit praktikophold i organisationen på 6. semester arbejdede med et pilotprojekt omkring udnyttelse af et elektronisk system til håndtering af stillingsopslag i forbindelse med rekrutteringer. Dette vakte yderligere interesse for, hvorledes de digitale muligheder kan udnyttes i andre HR-faglige sammenhænge, fx kompetenceudvikling.

Da Vejle Kommune består af ca. 10.000 ansatte, har jeg valgt at begrænse min undersøgelse til at omhandle *3 afdelinger* (jf. metode)³⁶.

HR dækker som sagt over samspillet mellem person, job og organisation, hvilket gør det svært at afgrænse sig til én aktør, da de gensidigt påvirker hinanden. Sammenholdt med en tilpasset udgave af Nadler & Tushman's kongruens model samt Leavitt's system-model har jeg dog valgt at belyse digitalisering af kompetenceudviklingen med størst vægt på elementerne "*organisation*" og "*person*".

Inden for HR-området har jeg valgt at fokusere på *kompetenceudvikling*, da det netop er gennem udvikling og optimering af de menneskelige ressourcers viden og færdigheder, at HR-afdelingen kan bidrage til organisationens effektivitet og lønsomhed³⁷. Kompetenceudvikling kan finde sted på forskellige niveauer:

Figur 3: Kompetenceniveauer



Kilde: Egen tilvirkning efter idé fra Stordal et al. (2009).

³⁵ Bason, 2007:63.

³⁶ Vejle.dk, april 2011:4.

³⁷ Kuvaas, 2009:16.

I nærværende bachelorprojekt vil jeg fokusere på udviklingen af *den individuelle kompetence*, der finder sted, når et individ deltager i en kompetenceudviklende aktivitet. Dette er valgt, da niveauet er en forudsætning for beherskelse af de næste, højere og mere komplekse niveauer³⁸. Derudover kan kompetenceudvikling både foregå formelt og uformelt, hvoraf jeg har valgt at afgrænse mig til *den formelle kompetenceudvikling*, da denne form er nemmere at undersøge samt lettere at understøtte og integrere med digitale medier³⁹.

Da det offentlige som sagt står overfor en række fremtidige udfordringer i form af bl.a. færre medarbejdere og færre økonomiske ressourcer øges behovet for bedre, billigere og mere fleksibel kompetenceudvikling⁴⁰. Med disse kendsgerninger som afsæt har jeg inden for kompetenceudviklingsfeltet afgrænset mig til at fokusere på potentialet for inddragelse af de digitale muligheder i selve læringsforløbene, herunder særligt *e-læring*.

Med afsæt i bachelorprojektets tids- og indholdsramme har jeg fravalgt at belyse de forskellige læringsstile. Derudover har jeg fravalgt at undersøge muligheden for digital understøttelse ved hjælp af et Learning Management System (LMS), en videnportal eller i forbindelse med introduktion af nye medarbejdere⁴¹. Til trods for fravalget rummer disse elementer mange fordele i forhold til fx udviklingssamtaler og generel kompetenceudvikling, hvilket jeg derfor har valgt at beskrive nærmere i min perspektivering⁴².

Jeg har desuden fravalgt at behandle digitalisering af kompetenceudvikling ud fra økonomiske betragtninger, da dette bl.a. kræver en langt større indsigt i de nuværende omkostninger med kompetenceudvikling, e-læringsmarkedet samt udarbejdelse af en række estimer og beregninger af, fx hvor mange der forventes at bruge det og hvor mange kurser, der forventes at kunne omlægges til hhv. standardiserede og skræddersyede e-læringskurser.

³⁸ Stordal et al., 2009:249-250.

³⁹ Stordal et al., 2009:248; Krog, 2010:24.

⁴⁰ Stordal, 2009:26; Modernisering.dk, 2007:3; Vejle.dk, 2010:2.

⁴¹ Hansen et al., 2001:34; Ibid.:83; Fivu.dk, 2003:20, Modernisering.dk, 2007:4.

⁴² Cok.dk.

Opgavens struktur

I dette afsnit ansueliggøres den sammenhængende hovedtanke, den såkaldte røde tråd, bag opbygningen af opgaven. Opgaven er først og fremmest bygget op omkring besvarelsen af problemformuleringens hovedspørgsmål og dens 3 underspørgsmål.

Det første underspørgsmål har til formål at belyse Vejle Kommunes nuværende strategi for kompetenceudvikling. Indledningsvis sættes vigtigheden af kompetenceudviklingen i perspektiv til samfundsudviklingen. Herefter indsnævres fokus til Vejle Kommunes prioritering og holdning til kompetenceudvikling ved at analysere det strategiske grundlag med afsæt i kommunens vision, værdier og delpolitikker. Første del afsluttes ud fra et udviklingsperspektiv med fokus på, hvorledes kompetenceudviklingen kan styrkes ved at inddrage e-læring.



Der er imidlertid en række faktorer, der har betydning for hvorvidt e-læringens potentiale til at styrke kompetenceudviklingen udfoldes, hvilket det andet underspørgsmål har til formål at belyse. Dette analyseres ud fra teorier om motivation, modstand mod forandring, læring og organisationskultur med afsæt i min empiriske undersøgelse blandt 3 afdelinger ved Vejle Kommune.



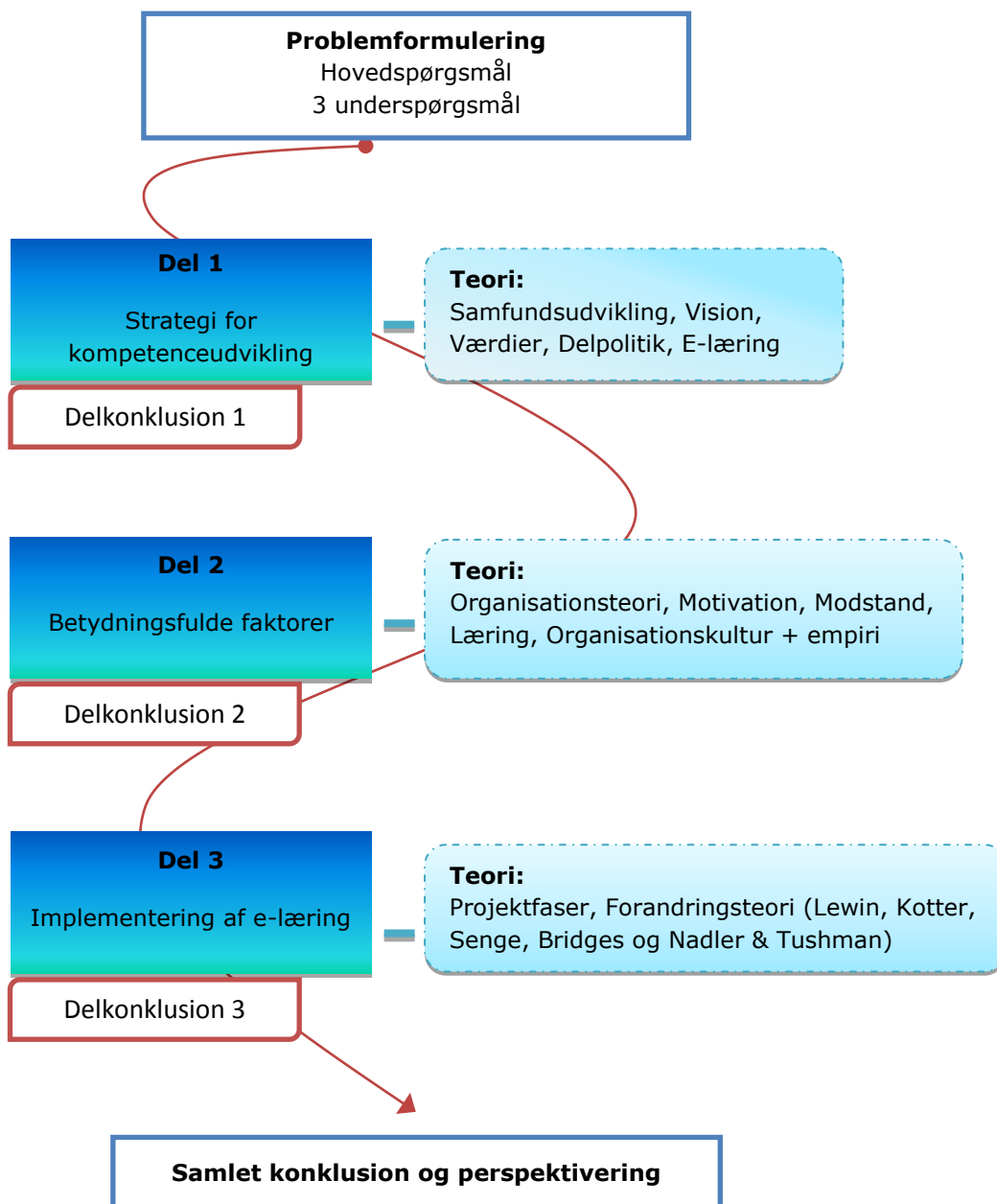
Ud fra den opnåede indsigt i del 2 har jeg i tredje del for det første til hensigt at klarlægge de indledende faser før en forandringsproces med et teoretisk afsæt i Senges og Kotters grundlæggende råd indarbejdet i en tilpasset udgave af faserne i et klassisk projekt. For det andet vil tredje del indeholde en form for drejebog for, hvorledes Vejle Kommune via en strategisk tilgang kan implementere e-læring. Dette vurderes og diskuteres med et teoretisk afsæt i en række nøje udvalgte forandringsteorier.



Heraf sammenfattes svarene på problemformuleringens underspørgsmål i en samlet konklusion, hvoraf hovedspørgsmålet besvares. Afslutningsvis perspektiveres den opnåede indsigt i en bredere sammenhæng med fokus på hvorledes Vejle Kommune kan udbygge og udnytte den digitale understøttelse i andre sammenhænge.

Dette giver følgende samlede struktur:

Figur 4: Opgavens struktur



Kilde: Egen tilvirkning.

Metode

Dette afsnit indeholder de videnskabsteoretiske og metodiske overvejelser, der ligger til grund for nærværende bachelorprojekt.

Videnskabsteoretisk tilgang

Hvert videnskabsområde består af forskellige videnskabsteoretiske tilgange, der hver har sin egen ontologi, dvs. forståelse af hvad verden er og epistemologi, dvs. forestilling om, hvordan den kan undersøges og erkendes⁴³. Valg af videnskabsteoretisk tilgang har derfor betydning for den fremgangsmåde, dvs. metode, man vælger at benytte til at undersøge virkeligheden på⁴⁴.

Idet jeg udfører et single casestudie af digitalisering af kompetenceudvikling i Vejle Kommune, bevæger dette projekt sig inden for det samfundsvidenskabelige område, hvilket er kendetegnet ved en søgen efter og produktion af viden om bl.a. organisationer, grupper og individer⁴⁵.

Inden for det samfundsvidenskabelige område lægger nærværende projekt sig desuden både op af den positivistiske og den fortolkende tilgang, idet jeg i min field research ved analyse af 3 afdelinger afdækker betydningsfulde faktorer ved indføring af e-læring i Vejle Kommune ved at analysere *logiske årsagssammenhænge* mellem en række opstillede faktorer samtidig med en *fortolkning* af disse og deres betydning⁴⁶.

Kombinationen er valgt, da begge tilgange har hver sine styrker og svagheder. Positivismens metode er velegnet til at opnå viden om konkrete og observerbare faktorer, men har sine besværligheder, når det drejer sig om mere skjulte og subjektive faktorer, fx kultur og motivation⁴⁷. Her er den fortolkende tilgang et godt supplement. Dens styrke ligger netop i de subjektive faktorer, da den bygger på en relativ ontologi, hvis mening er afhængig af en individuel, gruppelig eller kulturelt tillagt betydning⁴⁸. Dette er dog også dens svaghed – der findes ingen absolut sandhed. Denne skal, ifølge epistemologien, findes gennem fortolkning, hvilket indebærer en del usikkerheder, da det påvirkes af fortolkerens vurderinger, forforståelse og ikke mindst konteksten⁴⁹. Ved at benytte en kombination af disse to tilgange udnyttes fordelene samtidig med, at svaghederne modereres.

Nærmere beskrivelse af min empiriske tilgang fremkommer i det følgende afsnit.

⁴³ Nielsen et al., 2010:104; International-studies.aau.dk, 3-4.

⁴⁴ Andersen, 2008:15.

⁴⁵ Andersen, 2008:15; Ibid.:118.

⁴⁶ International-studies.aau.dk, 9; Ibid.:23.

⁴⁷ Thurén, 2009:20; International-studies.aau.dk, 8.

⁴⁸ International-studies.aau.dk, 24.

⁴⁹ Thurén, 2009:116; International-studies.aau.dk, 25.

Empirisk tilgang

Min empiriske tilgang afhænger som sagt af min videnskabsteoretiske tilgang. Positivismen lægger traditionelt op til objektive, kvantitative dataindsamlingsteknikker, mens den fortolkende tilgang er tilhænger af subjektive, kvalitative teknikker⁵⁰.

Som beskrevet tidligere har jeg valgt en kombination af den positivistiske og fortolkende tilgang med brug af metodetriangulering⁵¹. Primærdata udgøres af to spørgeskemaer; hhv. en til medarbejdere og en til ledere sendt ud via spørgeskemaprogrammet Relationwise⁵². Dette betegnes som en kvantitativ metode med hovedsageligt lukkede spørgsmål, der udleder hårde objektive data ud fra respondenternes egen subjektive mening. For at opnå en dybere forståelse for disse data fortolkes de bagvedliggende faktorer med afsæt i teorier om læring, motivation og organisationskultur. Dette er igen valgt med henblik på at udnytte begge teknikkers fordele, samtidig med at svaghederne nedtones.

Til fortolkning og analysering af de bagvedliggende faktorer har jeg gennem desk research benyttet mig af sekundærdata som supplement til pensum.

Vedrørende udvælgelse af respondenter til besvarelse af spørgeskemaet, ville det som udgangspunkt have været mest optimalt at udsende spørgeskemaerne til et repræsentativt udvalg af ledere og medarbejdere i Vejle Kommune. Med afsæt i bl.a. de relative snævre tidsrammer, formaliserede krav fra skolen og bureaukratiets inertie måtte det desværre hurtigt erkendes, at dette ikke var muligt.

Herefter var målet at sammenligne hhv. hårde og bløde og hhv. centrale og decentrale forvaltningsområder ud fra en forforståelse om, at placeringen påvirker udformningen af organisationskulturen samt holdningen til e-læring. Med begrundelser som et stort opgavepres o. lign. var der desværre ikke villighed til deltagelse fra alle de relevante afdelinger.

Med disse omstændigheder og vilkår taget i betragtning, blev jeg nødsaget til at lave en stikprøveundersøgelse med udgangspunkt i de villige afdelinger, hvilket bestod af 3 centrale afdelinger, hhv. *Budget & Finans* under Økonomi og Administration, *Økonomi & Personale* under Teknik og Miljøforvaltningen samt *Personaleadministrationen* under Børn og Ungeforvaltningen (jf. figur 1)⁵³. Det medfører dog automatisk nogle usikkerheder og fejlkilder, hvilket jeg beskriver nærmere i afsnittet omkring metodekritik.

⁵⁰ International-studies.aau.dk, 16; Ibid.:26.

⁵¹ Andersen, 2008:164-165.

⁵² Relationwise.dk.

⁵³ Nielsen et al., 2010:86.

Med hensyn til selve udformningen af spørgeskemaet er det bevidst holdt i et neutralt, lettilgængeligt sprog, der er tilpasset respondenterne, hhv. ledere og medarbejdere. Antallet af spørgsmål er bevidst begrænset for at modvirke, at svarprocenten skulle falde på grund af, at respondenterne føler det uoverskueligt og tidskrævende. Svarkategorierne har været udtømmende og/eller med plads til tilføjelser samt har gradbøjningerne været ligevægtige. Ved de åbne spørgsmål har jeg desuden givet god plads til svarene⁵⁴.

Jeg betragter desuden min metode til at være abduktiv, da min analyse af dataene indtager en central rolle med henblik på udvikling af et forslag til at få implementeret e-læring samtidig med, at min egen teoretiske forankring bidrager med perspektiver til forståelse af dataene⁵⁵.

Metodekritik

I dette afsnit anlægges en kritisk synsvinkel på valg af metode til belysning af problemformuleringen.

Til evaluering og vurdering af den samfundsvidenskabelige metode forefindes to hovedkriterier, validitet og reliabilitet⁵⁶. For at sikre høj validitet bør en undersøgelses population være repræsentativt udvalgt med hensyn til fx alder, køn, uddannelsesgrad osv. Imidlertid indeholder denne undersøgelse selektionsbias, da de udvalgte respondenter ikke er valgt med afsæt i repræsentativitet men udelukkende pga. af deres leders villighed til at deltage. Respondenternes antal med hhv. 29 medarbejdere og 3 ledere er desuden heller ikke optimalt set i forhold til Vejle Kommunes ca. 10.300 ansatte i alt. De fremkomne data vil således være af prædiktiv art – ergo er det ikke sikkert, at de foreliggende resultater fremstår som repræsentative for hele Vejle Kommune⁵⁷.

Dette vil alt andet lige svække generaliserbarheden og den eksterne validitet i forhold til gyldigheden af resultaterne sammenlignet med hele Vejle Kommune. Dette har som udgangspunkt ej heller været formålet med projektet, dog bør det have in mente ved læsning af projektets resultater. Svarprocenten har imidlertid været 100 % blandt lederne og 96,7 % blandt medarbejderne, hvilket er yderst tilfredsstillende.

Med hensyn til den interne validitet bør der tages højde for en række fejlkilder. Først og fremmest har min egen teoretiske forforståelse, fordomme og forestillinger omkring

⁵⁴ Andersen, 2008:174-179.

⁵⁵ Thagaard, 2008:180-182.

⁵⁶ Andersen, 2008:83.

⁵⁷ Nielsen et al., 2010:86.

organisationsteori, kultur, læring og ikke mindst e-læring påvirket udformningen af spørgeskemaet⁵⁸.

Særligt opstillingen af fordelene, ulemperne samt betydningsfulde faktorer ved implementering er blevet påvirket af mine forforståelser og fordomme, da jeg her selv er gået ind og angivet svarkategorierne. Dette er dog nødvendigt for at svarene kan operationaliseres⁵⁹. Særligt med hensyn til fordelene og ulemperne har det været utrolig svært at opstille udtømmende svarkategorier, da læring og tilegnelse af viden er meget individuel proces. Desuden var spørgeskemaprogrammets funktionalitet i forhold til den valgte opstilling af fordele og ulemper ikke hensigtsmæssigt, da respondenterne blev tvunget til at sætte kryds ved "andet".

Dette bevirkede, at svarkategorien "andet" ikke blev benyttet som tiltænkt. For at undgå misfortolkninger har jeg derfor undladt at analysere på denne svarkategori. Set i bagklogskabens lys ville det optimale have været at opstille fordelene og ulemperne ved hjælp af formuleringen "i hvor høj grad opfatter du følgende som en (fordel/ulempe) ved e-læring?". Sammenfattende vurderes validiteten som værende tilfredsstillende, da undersøgelsen trods alt giver et aktuelt billede af respondenternes vurdering af de opstillede relevante faktorer ved inddragelse af e-læring⁶⁰.

Med hensyn til undersøgelsens reliabilitet påvirkes denne af, hvorvidt metoden og resultaterne fremstår som pålidelige og vil kunne give samme resultat ved gentagelse⁶¹. Til trods for brug af neutrale og definerede begreber, vil en elektronisk undersøgelse af respondents subjektive opfattelse altid indeholde risiko for misforståelser og misfortolkninger. Ud fra en af kommentarer ses det, fx at ikke alle respondenter læser spørgeskemaet tilstrækkeligt grundigt før besvarelse⁶².

Besvarelsens reliabilitet vil deslige afhænge af respondentens humør og omgivelsernes påvirkning på målingstidspunktet. Da det som sagt er foregået elektronisk, har jeg som undersøger hverken haft indflydelse på eller mulighed for observation af dette⁶³.

Risikoen for misforståelser o. lign. er forsøgt moderet ved at udforme spørgeskemaet efter Andersens (2008) forskrifter samt ved at databehandle gennem spørgeskemaprogrammet Relationwise. Sammenfattende vurderes reliabiliteten således som værende tilfredsstillende, da spørgeskemaet og teknikken måler pålideligt uden påvirkning af min rolle som undersøger.

⁵⁸ Thurén, 2009:116.

⁵⁹ Andersen, 2008:78-79.

⁶⁰ SFI.dk.

⁶¹ Andersen, 2008:83.

⁶² Bilag nr. 6:2.

⁶³ Andersen, 2008:181.

Teori og modelvalg

I dette afsnit vil jeg ud fra en kritisk vinkel præsentere den teoretiske ramme, som ligger bag udarbejdelsen af dette bachelorprojekt. Afsnittet er opdelt med afsæt i problemformuleringens tre underspørgsmål.

Del 1. Strategi for kompetenceudvikling

Til belysning af Vejle Kommunes nuværende strategi for kompetenceudvikling har jeg først og fremmest anskueliggjort vigtigheden af fokus på kompetenceudvikling med afsæt i beskrivelser af organisationernes vilkår i samfundet og fremtidens udfordringer (jf. underspørgsmål 1a). For at opnå en holdbar klarlægning har jeg valgt at sammenholde betragtninger fra både Qvortrup, Bason, Christensen og Hansen, der på hver sin måde har beskæftiget sig med samfunds- og kompetenceudvikling⁶⁴.

Til at belyse hvilken måde Vejle Kommune på nuværende tidspunkt arbejder med kompetenceudvikling, har jeg draget nytte af HRM-teoretiske aspekter omkring organisationens strategiske grundlag og personaleplanlægning (jf. underspørgsmål 1b). Jeg har tilladt mig at nytænke og tilpasse Stordal et al.'s "ny personaleplanlægningsmodel" til denne opgave, da det giver et overskueligt billede af hvilke faktorer, der påvirker personale- og organisationsudvikling⁶⁵. I forhold til det strategiske grundlag har jeg med inddragelse af HR-faglig teori om personalepolitikkers formål og signaler belyst, hvorledes Vejle Kommunes holdning til kompetenceudvikling kommer til udtryk i deres vision, værdier samt delpolitik om kompetenceudvikling⁶⁶.

Figur 5: Udgangspunkt for personale- og organisationsudvikling



Kilde: Egen tilvirkning efter idé fra Stordal et al. (2009).

⁶⁴ Krog, 2010; Bason, 2007; Christensen, 2008; Hansen et al., 2001.

⁶⁵ Stordal et al., 2009:14.

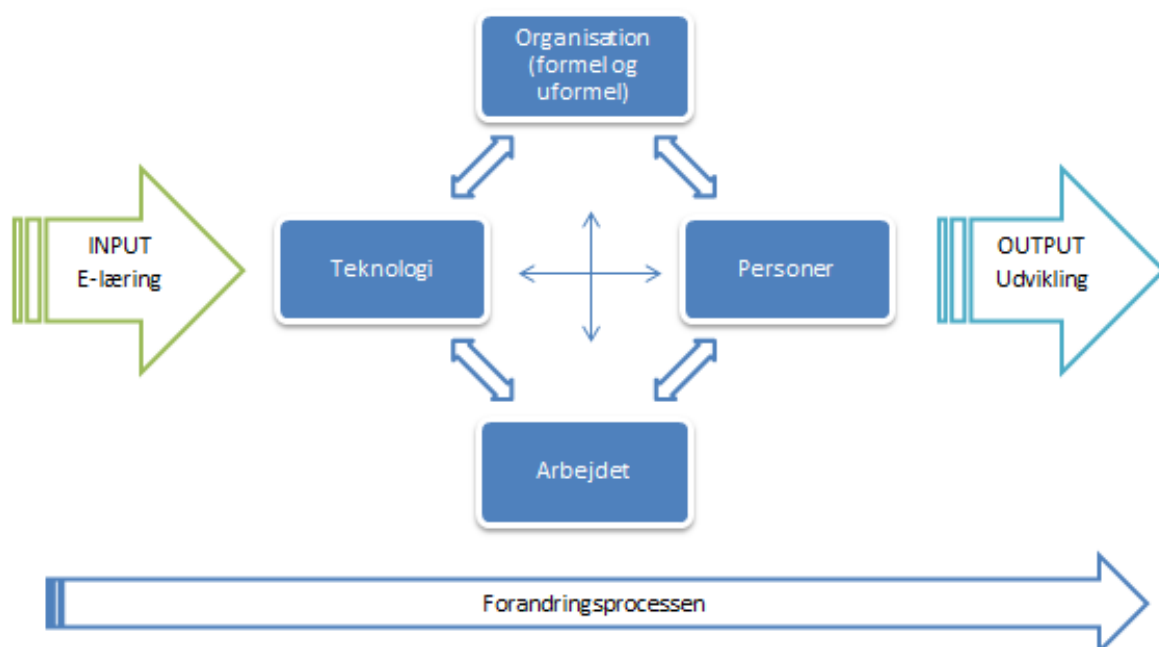
⁶⁶ Stordal et al., 2009:159-168.

Til at belyse hvorledes e-læring kan styrke kompetenceudviklingen, har jeg inddraget forskellige læringsmæssige perspektiver samt erfaringer fra forskellige casestudier af både små og mellemstore virksomheder samt offentlige institutioner, hvor fokus ligeledes har været udnyttelsen af e-læring i kompetenceudviklingen (jf. underspørgsmål 1c)⁶⁷.

Del 2. Betydning ved inddragelse

Som beskrevet tidligere fortolkes e-læring, som en forandring. Med afsæt i systemteorien har jeg derfor valgt at tilpasse og kombinere Nadler & Tushman's kongruens model med Leavitt's system-model⁶⁸:

Figur 6: Kongruens og System-model



Kilde: Egen tilvirkning efter idé fra Cameron et al. (2009), Nadler et al. (1997) og Kjær et al. (2008).

Kombinationen af disse to modeller skyldes, at de grundlæggende er enige om, at en organisation bør opfattes som et system, hvori de enkelte delelementer skal være i overensstemmelse for at opnå forandring. Dette resulterer i en opfattelse af, at det er vigtigt, at der i forbindelse med en forandring fokuseres på alle delelementer⁶⁹.

Forcen ved denne kombination er, at den giver et godt overblik over en forandrings betydning og anskueliggør vigtigheden af at se det hele i en større sammenhæng lige fra input til output. Svagheden er dog, som Cameron et al. også påpeger, at modellerne er mere

⁶⁷ Krog, 2010; Modernisering.dk; Fivu.dk; Ramboll-management.dk, 2006; Illeris, 2009; Malberg, 2003; Hansen et al., 2001.

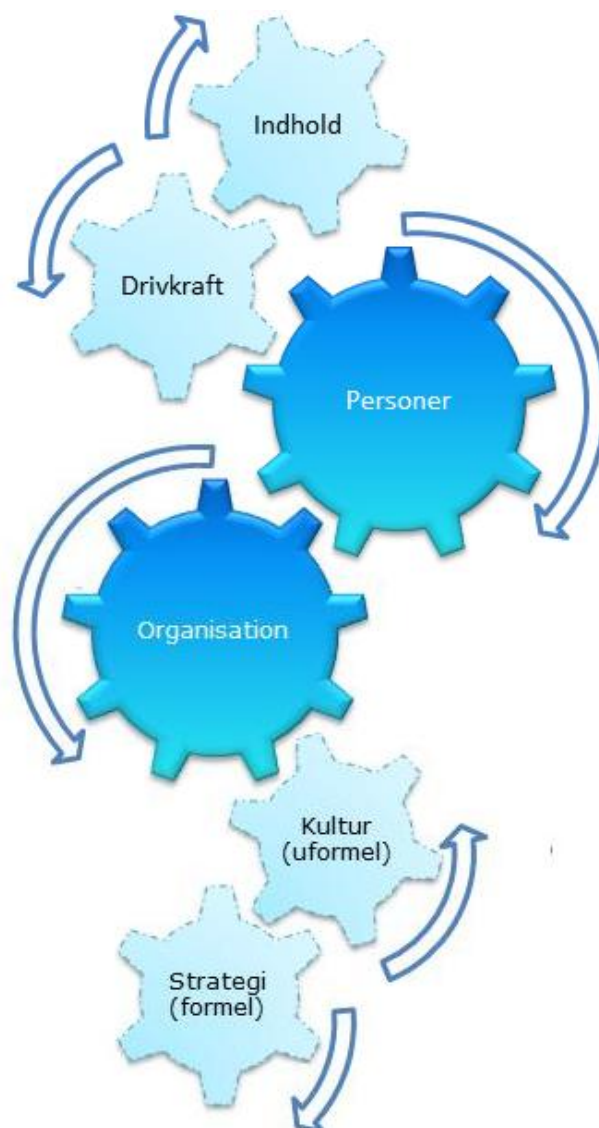
⁶⁸ Nadler et al., 1997:38; Cameron et al., 2009:120; Kjær et al., 2008:387.

⁶⁹ Nadler et al., 1997:26-28; Cameron et al., 2009:119-121.

problemfokuserede og bagudrettede, fremfor at være fokuserede på fremadrettede løsninger⁷⁰. Dette vil jeg komme ind på senere.

For at anskueliggøre sammenhængen mellem disse to delsystemer i en lærings- og forandringssituation samt belyse hvilke faktorer, der har betydning ved inddragelse af e-læring, har jeg derfor valgt at nyfortolke Knud Illeris' komplicerede læringsmodel med inddragelse af et forandringsperspektiv⁷¹.

Figur 7: Den komplicerede lærings- og forandringsmodel



Kilde: Egen tilvirkning efter idé fra Illeris (2009).

⁷⁰ Cameron et al., 2009:122.

⁷¹ Illeris, 2009:109.

Modellen er valgt illustreret ved hjælp af tandhjul, hvilket symboliserer, at en optimal forandrings- og læringssituation kræver, at tænderne på delsystemerne personer og organisation går i spænd⁷². Ved en uoverensstemmelse mellem tænderne vil det således betyde, at forandrings- og læringssituationen vil gå mere træg eller helt standse systemet og forandringen.

I forhold til delsystemet *personer* består drivkraften af individets motivation og vilje, eller mangel på samme, til at gennemføre en læreproces. For at kunne analysere dette har jeg derfor benyttet mig af motivationsmodellen TURPAS, der står for⁷³:

Figur 8: TURPAS motivationsmodel



Kilde: Egen tilvirkning efter idé fra Christensen (2008).

Svagheden ved motivationsteorier og - analyser generelt er, at særligt indre motivation i høj grad er en usynlig, kompleks og psykologisk proces, der er besværlig at måle⁷⁴. Motivation kan således ikke betegnes som en generisk størrelse, men er temmelig kompliceret og kontekstafhængig, hvilket man skal have in mente⁷⁵.

⁷² Denstoredanske.dk.

⁷³ Christensen, 2008:111.

⁷⁴ Christensen, 2008:49; Ibid.:53.

⁷⁵ Christensen, 2008:39; Ibid.:53.

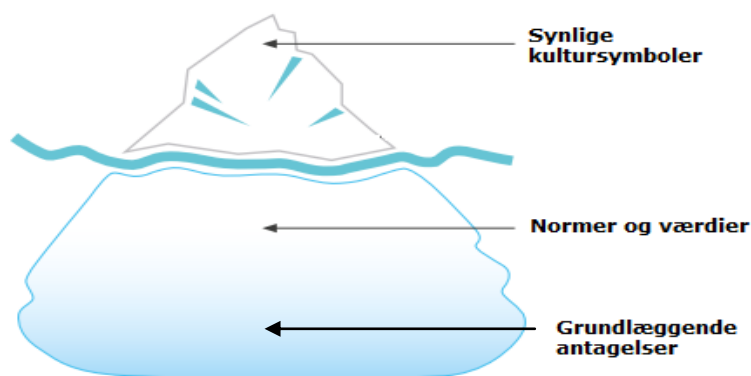
Forcen ved denne model er dog, at disse ovenstående faktorer udgør fælles referencepunkter fra seks forskellige teoretiske tilgange til motivation gennem de sidste 100 år⁷⁶. Peter Holdt Christensen kritiserer udviklingen indenfor motivationsteorier for at være forvirrende, omfangsrig og kompleks, hvilket har gjort det svært at overskue virvaret af motivationsmuligheder⁷⁷. Via TURPAS har Christensen således kombineret de forskellige motivationsteoriens styrker på en lettilgængelig og overskuelig måde med udgangspunkt i det 21. århundrede.

Svagheden ved modellen i forhold til dette bachelorprojekt er imidlertid, at den fokuserer bredt på hvad, der motiverer medarbejdere i det 21. århundredes arbejdsliv⁷⁸. Derfor har jeg tilpasset modellen til at omfatte hvilke faktorer, der vil kunne påvirke motivationen blandt medarbejdere til at kompetenceudvikle sig via e-læring (jf. underspørgsmål 2a).

Da implementering af e-læring som sagt fortolkes som en forandring inddrages forskellige årsager til og reaktioner på *modstand mod forandring* for at opnå en større forståelse og for at anskueliggøre Vejle Kommunes muligheder for at imødekomme og moderere denne modstand⁷⁹.

Da forandringen og læringen som førnævnt foregår i samspil med omgivelserne, er det vigtigt med et indblik i den organisatoriske kontekst – både den formelle strategiske og den uformelle kulturelle del⁸⁰. Til at analysere den uformelle del har jeg draget nytte af Edgar Scheins teori om og afbildning af organisationskulturen som et isbjerg for at forstå betydningen af Vejle Kommunes organisationskultur i forhold til inddragelse af e-læring (jf. underspørgsmål 2b).

Figur 9: Organisationskultur som isbjerg



Kilde: Egen tilvirkning efter idé fra Vejle.dk (2010) og Stordal et al. (2009).

⁷⁶ Christensen, 2008:46; Startvækst.dk.

⁷⁷ Christensen, 2008:47; Ibid.:53; Ibid.:59.

⁷⁸ Christensen, 2008:112.

⁷⁹ Jacobsen, et al. 2008:349-352; Connor et al., 2003:151-152; Christensen, 2008:82.

⁸⁰ Illeris, 2009:110-111.

Styrken ved Scheins afbildning af organisationskulturen som et isbjerg er, at dybden og usynligheden af en kultur fremhæves på en letforståelig måde, hvilket fremmer forståelsen af, hvor svært det er at ændre en kultur. Svagheden ved Scheins isbjerg er, at den på sin vis simplificerer kulturen til kun at omhandle de tre dele og samtidig anlægger en mere konstaterende og passiv tilgang fremfor en udviklings- og handlingsorienteret tilgang.

For at skabe et mere nuanceret billede af Vejle Kommunes organisationskultur sammenholdes Scheins teori derfor med Martins differentieringsperspektiv på kultur. For at bidrage med en udviklings- og forandringsorienteret tilgang inddrages Kotters samt Nadler & Tushmans syn på kulturens rolle i en forandringsproces⁸¹.

Tilsammen bidrager disse teoretikere, via en erkendelse af vigtigheden af at håndtere de kulturelle aspekter ved en forandringsproces, til en større forståelse for, hvilken rolle en organisationskultur spiller i forbindelse med inddragelse af en ny måde at lære på.

Del 3. Implementering af e-læring

Efter at have undersøgt hvilke motivationsrelaterede og organisationskulturelle faktorer, der har betydning ved inddragelse af e-læring, er det næste skridt således at vurdere, hvorledes e-læringen fremadrettet bør implementeres.

Del 3 indledes med en belysning af, hvilke indledende overvejelser Vejle Kommune bør gøre sig for at skabe et godt fundament inden opstart af den egentlige forandringsproces (jf. underspørgsmål 3a). Til dette formål inddrages en tilpasset udgave af både Kjær et al.s projektfaser og SCKK's skabelon til udvikling af kompetencestrategi, hvori både Senges og Kotters råd i forbindelse med opstart af forandringer indarbejdes⁸².

Svagheden ved figur 6 var som sagt dens manglende fokus på en fremadrettet løsning i forhold til håndteringen af forandringen⁸³. For at kompensere for denne svaghed har jeg derfor valgt at supplere med en forandringsmodel, der sammenfatter faserne til at opnå en succesfuld forandring. Denne forandringsmodel er udarbejdet af John P. Kotter med udgangspunkt i de 8 mest almindelige og største fejl i en forandringsproces⁸⁴. Kotters model er samtidig udarbejdet med afsæt i en anden anerkendt forandringsteoretikers model, nemlig Kurt Lewins 3-trin forandringsmodel⁸⁵.

Styrken ved Kotters forandringsmodel er, at den på en overskuelig måde giver indblik i, hvilke faser en organisation bør gennemløbe og hvilke tilhørende faktorer organisationerne skal være

⁸¹ Jacobsen et al., 2008:127-129; Kotter, 1996:148-151; Nadler et al., 1997:196-199.

⁸² Kjær et al., 2008:418; Perst.dk, 2006; Cameron et al., 2009:129; Kotter, 1996:4-5; Ibid.:20; Ibid.:22-24.

⁸³ Cameron et al., 2009:122.

⁸⁴ Kotter, 1996:20-21; Kotter, 2007:8.

⁸⁵ Kotter, 1996:22.

opmærksomme for at øge sandsynligheden for en effektiv og holdbar forandring, uanset størrelsen af forandringen (jf. underspørgsmål 3b)⁸⁶. Kotters forandringsteori fremstår således som utrolig anvendelig og lettilgængelig i forandringssituationer, hvilket gør det forståeligt, at hans teori er bredt anerkendt og anvendt verden over.

Hans model bør dog anvendes ud fra en kritisk tilgang. Kotter udarbejdede sin 8-trins model for ca. 16 år siden og fremstillede dengang forandringsprocessen som en lineær proces. Der er imidlertid sket meget siden 1996 – verden udvikles konstant, hvilket påvirker organisationerne og deres vilkår (jf. del 1). Alene af den grund bør modellen tages op til revision. Deslige udgør forandringsprocesser og udvikling generelt en diffus og uafgrænset størrelse. Tilsammen problematiserer dette Kotters skildring af forandringsprocessen som lineær. Af den årsag har jeg valgt at tilpasse modellen til en kontinuerlig proces, hvorved Vejle Kommunes og forandringens reelle dynamiske karakter kommer til udtryk⁸⁷.

Da Kotters forandringsteori netop er en teori, der består af *et overordnet sæt af generelle påstande*, fremstår forandringsmodellen som meget generaliserende, hvilket på sin vis er passende, hvis formålet er at udtrykke noget om forandringer generelt, men hvis det, som her, drejer sig om inddragelse af modellen til et specifikt forandringsprojekt, bør modellen suppleres med andre teorier og en mere praktisk tilgang samt overvejelser.

Jeg supplerer derfor med Bridges' 3 faser for at opnå en dybere forståelse af, hvad der foregår, når en organisatorisk forandring finder sted, samt hvordan de forskellige faser effektivt kan håndteres⁸⁸.

I forhold til den praktiske vinkel supplerer jeg med resultaterne fra min analyse af, hvilke faktorer der har betydning ved inddragelse af e-læring med fokus på motivation og organisationskultur (jf. del 2). Med afsæt i disse overvejelser og bidrag til en tilpasset udgave af Kotters forandringsmodel skabes der alt andet lige et stærkt fundament til effektivt og holdbart at implementere e-læring således, at Vejle Kommunes kompetenceudvikling styrkes.

Kildekritik

Til belysning af problemformuleringen er kilderne nøje udvalgt med fokus på troværdighed, egnethed, erfaring og ikke mindst højt fagligt niveau som kriterier. Der er desuden lagt vægt på, hvorvidt flere kilder siger det samme.

⁸⁶ Kotter, 1996:20-21; Cameron et al., 2009:114-116.

⁸⁷ Connor et al., 2003:34; Cameron et al., 2009:116.

⁸⁸ Cameron et al., 2009:123-125.

Særligt troværdigheden har spillet en stor rolle i udvælgelsen af de elektroniske kilder, hvor jeg har anlagt en kritisk synsvinkel på stifteren, formålet med hjemmesiden samt opdateringsgraden.

Da projektet omhandler den teknologiske udvikling, som konstant forbedres, er knap så tidssvarende, men dog relevante, kilder suppleret med helt up-to-date kilder for derved at sikre troværdigheden og aktualiteten i indholdet.

Eftersom nogle af kilderne, fx Stordal et al. samt Cameron et al. overvejende fremstår som grundbøger med fokus på at skabe en overordnet forståelse af en række emner, er disse suppleret med mere dybdegående og egnede kilder af høj faglig kvalitet af anerkendte afsendere, fx Kotter, Nadler et al. samt Illeris.

Samlet set vurderes de anvendte kilder således til at være troværdige, egnede og af høj faglig kvalitet. Kvaliteten af kilderne forøges yderligere, da størstedelen er erfaringsbaseret og understøtter hinanden.

Del 1. Strategi for kompetenceudvikling

For at kunne belyse hvorvidt e-læring kan styrke Vejle Kommunes kompetenceudvikling, kræver det først og fremmest et indblik i kommunens nuværende arbejde med området. I følgende afsnit vil jeg derfor klarlægge Vejle Kommunes eksisterende strategi for kompetenceudvikling.

Kompetenceudviklingens betydning

Efterhånden har store dele af verden udviklet sig fra industrisamfund til såkaldte vidensamfund⁸⁹. Fremkomsten af vidensamfundet er udtryk for, at landene og organisationerne befinder sig i en anden konkurrencesituation end tidligere på grund af en række udviklinger indenfor sociale, økonomiske og ikke mindst teknologiske vilkår⁹⁰.

Grundlæggende har denne samfundsudvikling skabt en kompleks situation, hvor organisationernes omverden og betingelser kendetegnes som omskiftelige og dynamiske. Som løsning på disse omskiftelige vilkår er der opstået en naturlig interesse og afhængighed i forhold til de immaterielle menneskelige ressourcer frem for de traditionelle materielle ressourcer⁹¹.

Denne udvikling og afhængighed vanskeliggøres yderligere af den fremtidige situation, der forudsiger færre menneskelige og økonomiske ressourcer samt stigende krav fra omgivelserne⁹². Disse omstændigheder stiller høje krav til bl.a. de offentlige organisationerne, hvis de vil kunne sikre sig en stærk konkurrenceevne og bibeholde den nuværende velfærd og kvalitet⁹³. Overlevelse vil således kræve en positiv indstilling til at forandre og udvikle sig – både som organisation og person (jf. Darwin)⁹⁴.

Da Vejle Kommune kan karakteriseres som en organisme, hvor kendetegnene er en åben, levende og forandrende organisation, skal kommunen derfor være designet til at balancere mellem forudsætningerne og kravene til/fra miljøet⁹⁵. Som Qvortrup udtrykker det, skal organisationen rumme en indre-kompleksitet i menneskelige kompetencer, der modsvarer den ydre-kompleksitet⁹⁶.

Organisationernes altafgørende konkurrencefordel består således i at håndtere omverdens kompleksitet ved at udvikle de interne menneskelige ressourcers evner til at tænke, udnytte

⁸⁹ Stordal et al., 2009:24.

⁹⁰ Bason, 2007:17; Ibid.:63; Christensen, 2008:116-117.

⁹¹ Krog, 2010:20; Christensen, 2008:116.

⁹² Bason, 2007:70; Ibid.:77-78; Ibid.:90.

⁹³ Krog, 2010:20-21; Christensen, 2008:114; Hansen et al., 2001:22; Bason, 2007:63.

⁹⁴ Woopidoo.com.

⁹⁵ Cameron et al., 2009:103-104.

⁹⁶ Krog, 2010:21.

og skabe viden, dvs. deres kompetencer⁹⁷. For at skabe klare retningslinjer for udviklingens retning og prioritering, nødvendiggøres en strategisk tilgang i tæt samspil med organisationens strategiske grundlag⁹⁸.

Sagt med andre ord er beskæftigelse med *strategisk kompetenceudvikling* en særdeles vigtig opgave, da det skal sikre, at organisationen er gearet til at møde fremtidens stigende og omskiftlige krav⁹⁹.

Delpolitik om kompetenceudvikling

For at kunne undersøge hvordan Vejle Kommune arbejder med kompetenceudvikling, ville det optimale have været at undersøge kommunes kompetencestrategi. Imidlertid har Vejle Kommune ikke udarbejdet en fælles kompetencestrategi, hvilket forekommer bemærkelsesværdigt, da denne fungerer som et værktøj til at synliggøre prioriteringen af indsatsområder og aktiviteter, der understøtter vejen mod organisationens mål og vision (jf. ovenstående afsnit).

Derfor vil jeg i stedet tage udgangspunkt i kommunes strategiske grundlag, da dette udgør grundlaget for al personale- og organisationsudvikling (jf. figur 5)¹⁰⁰. Det strategiske grundlag tager afsæt Vejle Kommune overordnede vision om at være kendetegnet ved *viden, vækst og velfærd* med et mål om at skabe en stærk og attraktiv kommune. Visionen er opdelt i 6 overskrifter, hvoraf to er interessante i forhold til kompetenceudvikling:

Under overskriften "Vi giver mennesker og virksomheder mulig for at udvikle sig" udtrykker Vejle Kommune en vision om at skabe de bedste betingelser for udvikling af medarbejdere i landets bedste miljø for viden, innovation og iværksættere.

Derudover beskrives medarbejdere med viden, kompetencer og ansvar, som en investering i udvikling og attraktivitet under overskriften "Vi går nye veje". Vejle Kommune signalerer en vision om at gå forrest, sætte dagsordenen og præge udviklingen, både regionalt og på landsplan¹⁰¹.

For at organisationen kan arbejde sig hen mod denne relative abstrakte situation, er det nødvendigt at udforme nogle mere konkrete retningslinjer og værdier, der kan være rammesættende for organisationens daglige arbejde¹⁰². Ved at fungere som et fælles fundament er værdierne med til at sikre, at alle medarbejdere på alle niveauer bevæger sig i

⁹⁷ Stordal et al., 2009: 248-250; Ibid.:253; Fivu.dk, 2003:22; Hansen et al., 2001:22; Christensen, 2008:117.

⁹⁸ Jacobsen et al., 2008:40-41; Perst.dk, 2006:4.

⁹⁹ Stordal et al., 2009:368.

¹⁰⁰ Stordal et al., 2009:15.

¹⁰¹ Vejle.dk, 2006.

¹⁰² Stordal et al., 2009:37-39.

samme retning, hvilket desuden minimerer risikoen for suboptimalisering¹⁰³. Dette er særlig vigtigt for store organisationer som Vejle Kommune, der er præget af en stærk horisontal og vertikal afdelingsdeling.

Disse retningslinjer og værdier udgør tilsammen Vejle Kommunes personalepolitik¹⁰⁴. I forbindelse med kommunalreformen, hvor Børkop, Egtved, Give, Jelling og Vejle Kommune fusionerede, valgte Ny Vejle Kommune at formulere en ny personalepolitik, som skulle danne udgangspunkt for den nye kommune¹⁰⁵. Denne personalepolitik er sammensat af både værdier og delpolitikker¹⁰⁶.

De rammesættende værdier er formuleret som¹⁰⁷:

Figur 10: Vejle Kommunes værdier



Kilde: Egen tilvirkning efter idé fra Vejle.dk (2007).

Vejle Kommunes fokus på kompetenceudvikling afspejler sig hovedsageligt i værdien *Synergi og netværk*, hvor det eksplicit udtrykkes, at Vejle Kommune fokuserer på udvikling og kompetencer¹⁰⁸. Om end kan det ud fra overskriften "synergi og netværk", diskuteres om værdien har mere fokus på udviklingen af den interpersonelle kompetence og teamkompetence, fremfor den individuelle kompetence, der er omdrejningspunkt for nærværende projekt¹⁰⁹.

¹⁰³ Stordal et al., 2009:159; Jacobsen et al., 2008:40-41; Ibid.:51; Vejle.dk, *Personalepolitiske værdier*, 2007.

¹⁰⁴ Stordal et al., 2009:159.

¹⁰⁵ Vejle.dk, *Personalepolitiske værdier*, 2007:3.

¹⁰⁶ Vejle.dk, april 2011:7.

¹⁰⁷ Vejle.dk, *Personalepolitiske værdier*, 2007.

¹⁰⁸ Vejle.dk, *Personalepolitiske værdier*, 2007:7.

¹⁰⁹ Stordal et al., 2009:249-250.

Udover disse værdier har Vejle Kommune en række delpolitikker indenfor¹¹⁰:

Figur 11: Vejle Kommunes delpolitikker

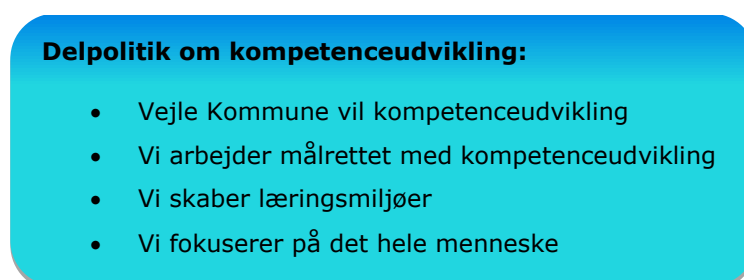


Kilde: Egen tilvirkning efter idé fra Vejle.dk (2007).

Selvsagt udtrykkes Vejle Kommunes fokus på kompetenceudvikling i deres delpolitik om kompetenceudvikling. Vejle Kommunes interesse i delpolitikken er bl.a. at profilere sig som en attraktiv arbejdsplads, der satser på udvikling med hhv. et internt fokus på at fastholde og udvikle medarbejdere og et eksternt fokus på at tiltrække nye dygtige medarbejdere¹¹¹.

Vejle Kommunes holdning til og prioritering af kompetenceudvikling udtrykkes yderligere gennem fire overordnede sætninger, der hver især tager afsæt i og understøtter visionen om viden, vækst og velfærd samt de personalepolitiske værdier¹¹²:

Figur 12: Vejle Kommunes delpolitik om kompetenceudvikling



Kilde: Egen tilvirkning efter idé fra Vejle.dk (2007).

Kompetenceudvikling beskrives først og fremmest som en investering i fremtiden, jf. "Vi går nye veje"¹¹³. Denne holdning signalerer, som beskrevet i det tidligere afsnit, at

¹¹⁰ Vejle.dk, *Delpolitikker*, 2007.

¹¹¹ Stordal et al., 2009:161-162; Fivu.dk, 2003:23.

¹¹² Vejle.dk, *Delpolitik om kompetenceudvikling*, 2007.

¹¹³ Vejle.dk, *Delpolitik om kompetenceudvikling*, 2007; Vejle.dk, 2006.

kompetenceudvikling er et utrolig vigtigt redskab til at sikre sig mod fremtidens stigende krav. Denne sikring omhandler såvel organisationens som medarbejderens fremtid, da kompetenceudvikling indgår som en del af organisationens målstyring samtidig med, at det udtrykkes som den bedste jobgaranti for den enkelte medarbejder¹¹⁴.

Som en del af kompetenceudviklingen prioriterer Vejle Kommune at skabe et eksperimenterende læringsmiljø med fokus på vidensdeling på tværs af organisationen (jf. "Synergi og netværk"). Vejle Kommune signalerer desuden, at de prioriterer at følge op på, om kompetenceudviklingen lykkedes via en målrettet tilgang til kompetenceudvikling.

Herudover beskrives kompetenceudvikling af de sociale, personlige og faglige kompetencer som en integreret del af at være ansat i Vejle Kommune, hvilket synliggør mulighederne for udvikling, hvilket igen kan virke som motivations- og fastholdelsesfaktor overfor de nuværende medarbejdere samt tiltrække potentielle medarbejdere¹¹⁵.

Delpolitikken lægger op til en mangfoldig og bred definition af kompetenceudvikling, hvor der er forståelse for, at mennesker lærer forskelligt og at kompetenceudvikling kan gennemføres på mange forskellige måder. Frem for alt signalerer Vejle Kommune, at de fokuserer på muligheder frem for begrænsninger i deres arbejde med kompetenceudvikling.

Alt i alt afspejler Vejle Kommunes delpolitik om kompetenceudvikling, at Vejle Kommune arbejder med kompetenceudvikling ud fra en positiv, mangfoldig og målrettet tilgang, hvilket signalerer, at de prioriterer kompetenceudvikling utrolig højt, da det anses som en investering i fremtiden.

¹¹⁴ Vejle.dk, *Delpolitik om kompetenceudvikling*, 2007.

¹¹⁵ Stordal et al., 2009:161-162; Ibid.:342-345.

Digitalisering: e-læring

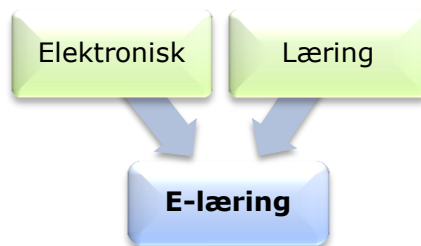
I ovenstående afsnit fandt jeg frem til, at Vejle Kommunes nuværende arbejde med kompetenceudvikling er præget af en meget positiv tilgang og høj prioritering med afsæt i visionen om viden, vækst og velfærd¹¹⁶.

I dette afsnit ønsker jeg at belyse, hvorledes Vejle Kommune kan benytte digitalisering som et værktøj til at styrke kommunens kompetenceudvikling og dermed bidrage til realisering af deres vision.

Som beskrevet tidligere har samfundsudviklingen stillet organisationerne overfor en vanskelig fremtid, der for alvor øger behovet for bedre, billigere og mere fleksibel kompetenceudvikling¹¹⁷. Det er derfor nærliggende at forholde sig til, hvilke muligheder den teknologiske udvikling indeholder for digitalisering af kompetenceudviklingen¹¹⁸.

En af disse muligheder består i at formidle traditionel undervisning og læring helt eller delvist via elektroniske (digitale) enheder, fx computer og mobiler¹¹⁹. Dette betegnes som e-læring.

Figur 13: E-læring



Kilde: Egen tilvirkning efter idé fra aventures.ventures.dk.

Ved at inddrage de elektroniske midler skabes en ekstra dimension i forhold til læringssituationen og kompetenceudviklingen. Denne ekstra dimension udvider de nuværende perspektiver og rammer for, hvordan kompetenceudvikling kan foregå og indeholder således potentiale til at styrke kompetenceudviklingen og organisationen både strategisk og taktisk¹²⁰.

Overordnet set indeholder e-læringen potentiale til at styrke kompetenceudviklingen både ud fra en økonomisk og læringsmæssig synsvinkel. Den økonomiske synsvinkel består i et besparellespotentiale i form af reducerede omkostninger i forhold til afholdelse af traditionel uddannelse. Dette vil jeg dog ikke komme yderligere ind på i nærværende projekt (jf. afgrænsning).

¹¹⁶ Vejle.dk, 2006.

¹¹⁷ Modernisering.dk, 2007:3; Malberg, 2003:23; Ibid.:67; Hansen et al., 2001:25.

¹¹⁸ Malberg, 2003:62; Vejle.dk, *Digitaliseringsstrategi*, 2010:5.

¹¹⁹ Modernisering.dk, 2007:10; Malberg, 2003:61.

¹²⁰ Malberg, 2003:62; Fivu.dk, 2003:6; Hansen et al., 2001:22-23; Ramboll-management.dk, 2006:1.

I forhold til den læringsmæssige synsvinkel er styrken ved e-læring dens potentiale for fleksibilitet på flere niveauer; tid, sted, indhold og tempo.

Den digitale og asynkrone adgang til undervisningen og læringen nedbryder tidsmæssige og fysiske barrierer, hvilket gør læringen uafhængig af tid og sted¹²¹. Denne fleksibilitet er en vigtig egenskab overfor videnssamfundets dynamiske vilkår med konstante forandringer, da den muliggør, at medarbejderne opnår viden just-in-time¹²². Derudover giver det en stor grad af frihed og selvbestemmelse, da den lærende selv kan bestemme hvor og hvornår læringen skal foregå, blot det rette udstyr er tilgængeligt¹²³.

Desuden skaber den digitale læring fleksibilitet i forhold til adgangen til læringsindholdet. Herved kan den lærende, efter behov, repetere indholdet, hvilket styrker fastholdelsen og kvaliteten af de erhvervede kompetencer¹²⁴.

E-læringens fleksibilitet muliggør desuden en individualisering af selve læringsprocessen. Det er muligt at tilpasse processen efter den lærendes eget indlæringstempo, hvilket ved behov skaber tid og plads til refleksion og gentagelse, uden at den lærende skal tage hensyn til andre. Den lærende kan således selv regulere hastigheden og prioritere de svære afsnit, hvorved læringssituationen effektiviseres¹²⁵.

De ændrede rammer for læringssituationen indeholder dog også nogle udfordringer for nogle medarbejdergrupper, hvilket organisationerne naturligvis bør være opmærksomme på ved implementeringen. Ovennævnte styrker ved e-læring forudsætter bl.a., at deltagerne har en stor selvdisciplin til at håndtere de frie rammer og at de besidder tilstrækkelige IT-kompetencer¹²⁶.

Desuden skal det sikres, at læringen kan foregå i et roligt miljø med optimale tekniske redskaber til rådighed¹²⁷. Allervigtigst fremstår dog forudsætningen om, at deltagerne har en høj grad af motivation til at uddanne sig på egen hånd via computer el.lign., da al læring som sagt kræver motivation¹²⁸. Ovenstående faktorer vil blive behandlet yderligere i del 2.

Som nævnt indeholder e-læring potentiale til at styrke kompetenceudviklingen og organisationen både strategisk og taktisk. Konsolideringen af kompetenceudviklingen afhænger således af på, hvilket taktisk og strategisk niveau digitaliseringen indtænkes.

¹²¹ Hansen et al., 2001:55.

¹²² Modernisering.dk, 2007:9; Ibid.:35; Perst.dk, maj 2011.

¹²³ Illeris, 2009:237; Malberg, 2003:63.

¹²⁴ Modernisering, 2007:35; Fivu.dk, 2003:9; Malberg, 2003:68; Samfundvidenskab.au.dk, 2010:9.

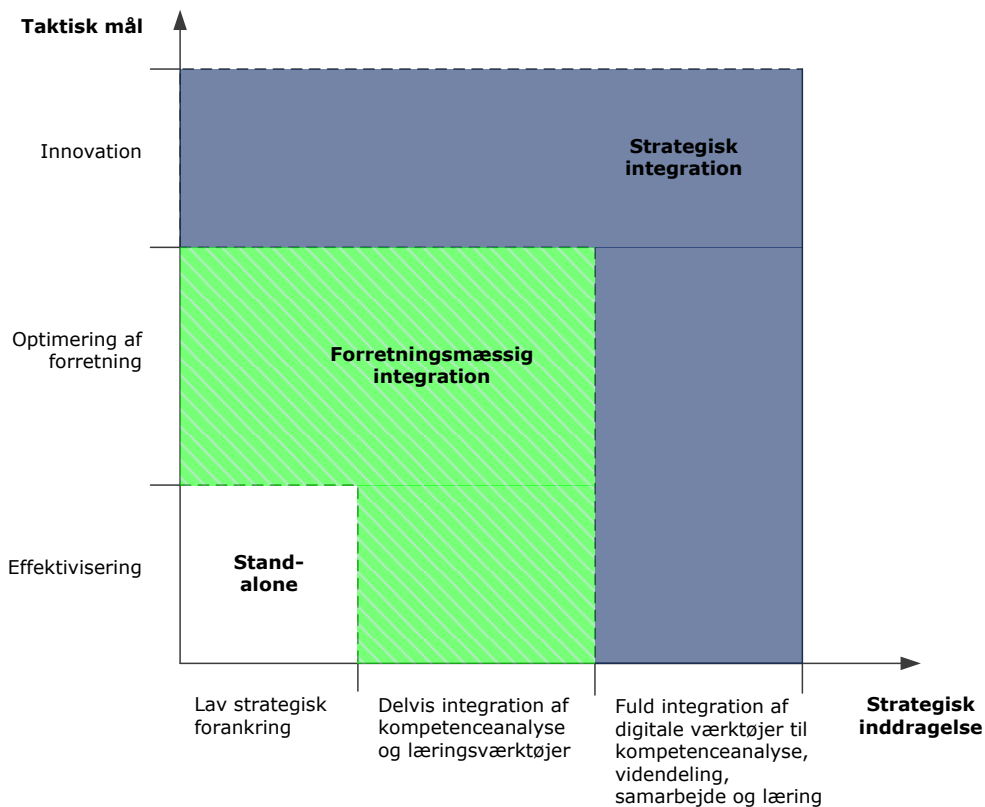
¹²⁵ Fivu.dk, 2003:5; Ibid.:9; Modernisering.dk, 2007:35; Samfundsvideenskab.au.dk, 2010:10.

¹²⁶ Fivu.dk, 2003:9; Ibid.:39.

¹²⁷ Hansen et al., 2001:58.

¹²⁸ Illeris, 2009:24; Ibid.:37; Fivu.dk, 2003:9; Modernisering.dk, 2007:35; Malberg, 2003:82.

Figur 14: Inddragelse af e-læring ud fra taktisk og strategisk niveau



Kilde: Egen tilvirkning efter idé fra Ramboll-management.dk (2006).

Som denne figur illustrerer, kan konsolideringen af kompetenceudviklingen bestå i alt lige fra en stand-alone løsning, hvor e-læring udelukkende bidrager til effektivisering og til en fuld integration af digitale værktøjer i kompetenceudviklingen, der bidrager til en innovativ udvikling af organisationen via videndeling og læring på tværs af organisation¹²⁹.

Sammenfattende bidrager e-læring med en uanet fleksibilitet, der kan effektivisere og øge kvaliteten af kompetenceudviklingen, da den tilførte ekstra dimension både kan udnyttes som et strategisk og taktisk redskab¹³⁰. Dette vil gøre Vejle Kommune i stand til kontinuerligt at imødekomme vidensamfundets foranderlige og komplekse krav og dermed realisere deres vision om at være kendetegnet ved viden, vækst og velfærd¹³¹.

Det bør dog påpeges, at alle organisationer indeholder motivationsmæssige, holdningsmæssige og organisatoriske barrierer, der skal bearbejdes, før succesfuld implementering af e-læring kan finde sted¹³². Dette belyses nærmere i efterfølgende afsnit.

¹²⁹ Ramboll-management.dk, 2006:1-2; Bason, 2007:171-172; Ibid.:180; Samfundsvidenskab.au.dk, 2010:10-11; Hansen et al., 2001:35.

¹³⁰ Ramboll-management.dk, 2006:1.

¹³¹ Fivu.dk, 2003:48; Vejle.dk, 2006.

¹³² Ramboll-management.dk, 2006:2.

Delkonklusion

Formålet med første del var at belyse Vejle Kommunes nuværende strategi for kompetenceudvikling.

Overordnet set kan der konkluderes, at Vejle Kommunes nuværende strategi for kompetenceudvikling groft sagt er ikkeeksisterende, hvilket fremstår som tankevækkende. Det kan nemlig samtidig konkluderes, at beskæftigelse med strategisk kompetenceudvikling er utrolig vigtigt, hvis Vejle Kommune skal sikre sig en stærk konkurrenceevne og bibeholde den nuværende velfærd og kvalitet. Den strategiske tilgang vil skabe en klar retning og gear organisationen til at imødekomme fremtidens stigende og omskiftelige krav.

Det kan udledes, at kommunens arbejde med kompetenceudvikling i stedet er styret af personalepolitikens værdier og delpolitikken om kompetenceudvikling. Heraf fremgår det, at kompetenceudviklingen prioriteres højt og opfattes som en investering samt en naturlig del af det at være ansat ved kommunen.

Afslutningsvis kan det konkluderes, at Vejle Kommunes arbejde med kompetenceudviklingen kan styrkes ved inddragelsen af e-læring, da det via fleksibilitet på flere niveauer vil kunne effektivisere og forøge kvaliteten. Det kan samtidig udledes, at e-læring vil kunne udnyttes som et strategisk og taktisk redskab, hvilket har potentiale til at styrke både medarbejder- og organisationsudviklingen. Dette vil gøre Vejle Kommune i stand til kontinuerligt at imødekomme vidensamfundets foranderlige og komplekse krav og dermed realisere deres vision at om være kendetegnet ved viden, vækst og velfærd.

Del 2. Betydningsfulde faktorer

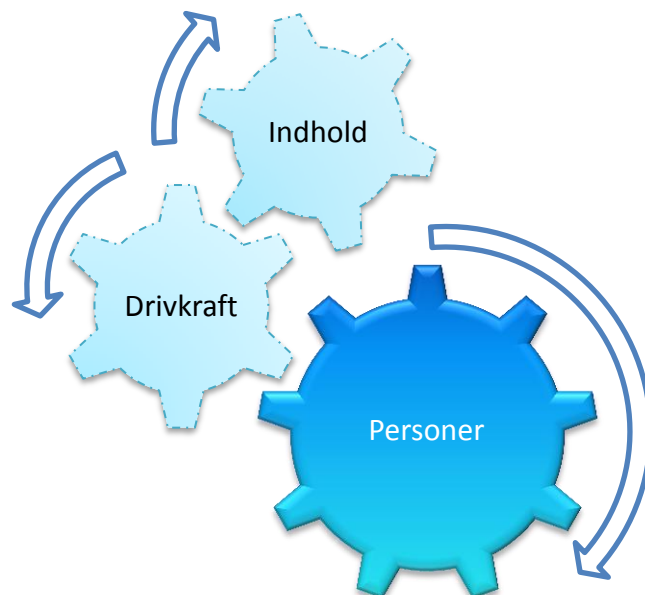
Som nævnt i forrige afsnit indeholder alle organisationer motivationsmæssige, holdningsmæssige og organisatoriske faktorer, der kan have betydning for, hvorvidt e-læringens potentiale til at styrke kompetenceudviklingen udfoldes. I forbindelse med en forandringssituation er det som tidligere nævnt vigtigt, at der er overensstemmelse mellem de forskellige delsystemer. I dette afsnit vil jeg derfor belyse hvilke faktorer, der kan påvirke delsystemerne *personer* og *organisation* ud fra teorier om motivation, modstand mod forandring, læring og organisationskultur med afsæt i min empiriske undersøgelse blandt 3 afdelinger ved Vejle Kommune.

Personer

I forhold til delsystemet *personer* afhænger implementeringen af e-læring af medarbejdernes og ledernes holdning til e-læring, som igen påvirkes af, hvorvidt de kan se fordele, har kompetencer til og ikke mindst interesse i at benytte e-læring¹³³.

Sagt med andre ord er det betydningsfuldt for implementeringen af e-læring, at personerne både har den rette indstilling og motivation, dvs. drivkraft samt, at de oplever indholdet som værdifuldt, nyttigt og at de har tilstrækkelige kompetencer i forhold til at benytte e-læring¹³⁴.

Figur 15: Delsystemet person



Kilde: Egen tilvirkning efter idé fra Illeris (2009).

¹³³ Kotter, 1996:9; Nadler et al., 1997:46; Connor et al., 2003:160; Malberg, 2003:82.

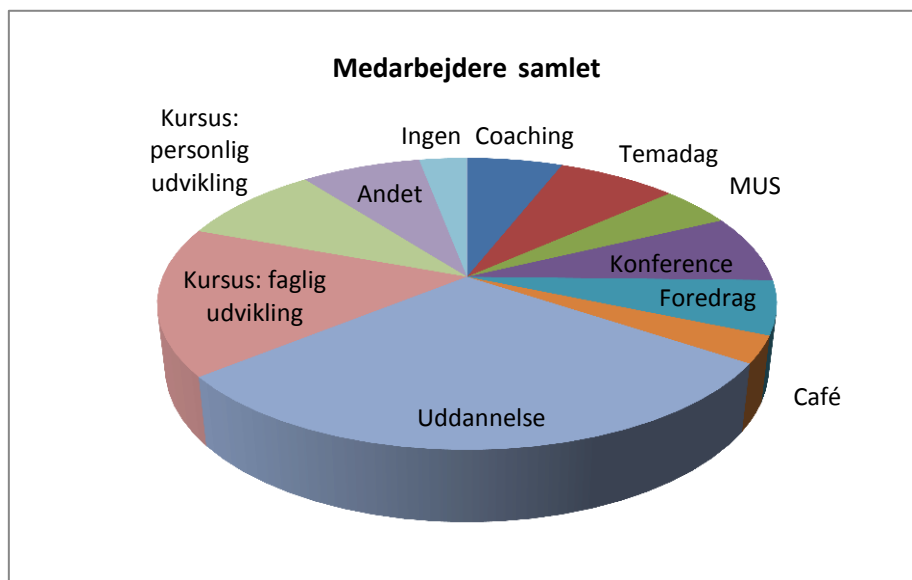
¹³⁴ Nadler et al., 1997:32-33; Kuvaas, 2009:160-161, Malberg, 2003:82; Fivu.dk, 39.

Indhold

For at personerne kan opleve nytte og værdi ved at benytte e-læring i forbindelse med kompetenceudvikling kræver det først og fremmest, at indholdet, dvs. uddannelsesaktiviteterne, er overførbare til elektronisk læring og dernæst at de er klædt på til at gennemføre læringen elektronisk.

Førstnævnte vurderes af respondenterne i spørgeskemaet, hvor de bliver bedt om at besvare, hvilke af de opstillede aktiviteter, de tror, vil kunne gennemføres helt eller delvist via e-læring. Ud fra medarbejdernes 29 besvarelser kan det udledes, at hver medarbejder i gennemsnit har afkrydset 2-3 aktiviteter ud af 11 svarmuligheder og at der har været stor spredning blandt besvarelserne¹³⁵.

Figur 16: Overførbarhed til e-læring opdelt efter aktivitetstype



Kilde: Egen tilvirkning.

Som figuren viser vurderes *uddannelse* af flest respondenter til at være egnet til at gennemføres helt eller delvist via e-læring med ca. 30 % ud af 67 kryds, efterfulgt af kurser med fokus på hhv. faglig (ca. 17 %) og personlig udvikling (ca. 9 %). Den lavest scorende er *café* med ca. 3 %. Denne fordeling gør sig også gældende, når man kigger på de tre delinger enkeltvis, lige med undtagelse af Teknik & Miljø, der vurderer *konference* fremfor *personlig udvikling* på tredjepladsen.

Hvis man sammenligner med ledernes besvarelser, er der slet ikke afkrydset ved *uddannelse*, hvorimod *faglig udvikling* har opnået halvdelen af krydsene (3), mens de resterende fordeler sig ligeligt med 1 mellem *personlig udvikling*, *foredrag* og *café*¹³⁶.

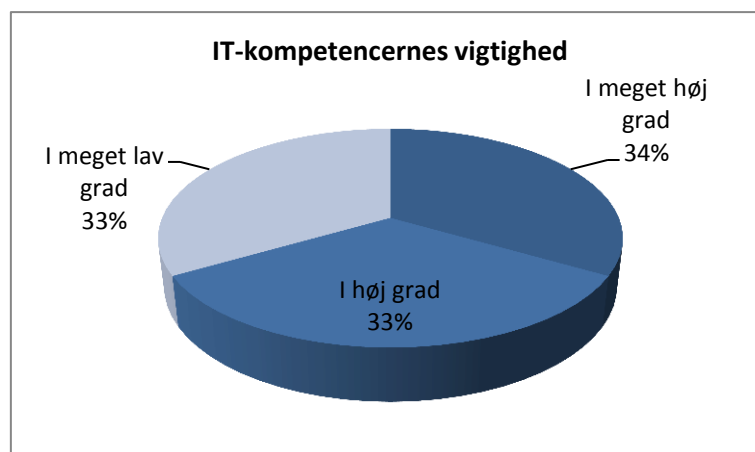
¹³⁵ Bilag nr. 5:3-4.

Overraskende er der for medarbejdernes vedkommende ligeledes sat 3 % af krydsene ved, at *ingen* aktiviteter kan overføres til e-læring, hvilket kan fortolkes som, at de pågældende respondenter ikke mener, at de vil kunne opnå en større nytte og værdi ved at bruge e-læring i forhold til traditionel kompetenceudvikling.

Årsagerne til dette kan være følgende. Respondenterne føler sig ikke klædt ordentlig på i form af tilstrækkelige IT-kompetencer til at benytte de elektroniske midler. Dette falsificeres dog i forhold til, at ingen af respondenterne betegner sine IT-kundskaber som værende dårlige eller meget dårlige¹³⁷.

Blandt lederne i de 3 afdelinger er der dog også stor uenighed med hensyn til vigtigheden af IT-kompetencer¹³⁸.

Figur 17: IT-kompetencernes vigtighed



Kilde: Egen tilvirkning.

En anden årsag kan enten være en generel modvillig mod forandring eller en specifik modstand mod inddragelse af digitale medier i kompetenceudviklingen i frygt for, at kompetenceudviklingens og indlæringens kvalitet forringes.

Sidstnævnte bekymring afspejler sig ligeledes i respondenternes besvarelse af, hvorvidt de ville have benyttet e-læring til gennemførelse af de førnævnte 11 aktiviteter, hvoraf ca. 41 % vurderer, at de ikke ville have benyttet e-læring, hvis dette havde været muligt, mens ca. 21 % svarer *ved ikke*¹³⁹.

¹³⁶ Bilag nr. 8:2.

¹³⁷ Bilag nr. 5:1.

¹³⁸ Bilag nr. 8:13.

¹³⁹ Bilag nr. 5:3.

Bekymringen udtrykkes bl.a. i følgende formuleringer¹⁴⁰:

"Jeg kan godt lide at stille spørgsmål direkte".

"For mig virker det bedst, når jeg er i kontakt med de mennesker, der skal "hjælpe" eller undervise".

"Vil nok mangle faglig sparring, bedre forståelse for indholdet".

"... let at misforstå via det alene skrevne sprog".

Heraf kan det udledes, at den personlige kontakt og muligheden for faglig sparring for mange er en vigtig del i forbindelse med kompetenceudvikling. Dette behandles yderligere i efterstående afsnit om drivkraft.

Generelt går det igen, at respondenternes vurdering af overførbareheden til e-læring er afgørende afhængig af hvilket indhold, det drejer sig om. Holdningen bliver direkte udtrykt¹⁴¹:

"Det vil være afhængig af hvilke uddannelser, der er tale om".

"Vil tro at det afhænger af stoffet".

"... det afhænger nok af emnet".

Dette kan også afledes ud fra respondenternes generelle opfattelse af e-læring, hvor ca. halvdelen af medarbejderne og ca. 67 % af lederne er *neutrale*¹⁴².

Opsummerende kan det således udledes, at respondenterne i forhold til indholdsdimensionen vurderes til at have tilstrækkelige IT-kompetencer til at gennemføre e-læring, hvilket således ikke bør påvirke holdningen til inddragelsen af e-læring. Trods disse evner fremstår der en vis tilbageholdenhed udtryk i modvilje og neutralitet blandt respondenternes holdning i forhold til e-læring, hvilket skyldes, at værdien og nytten af e-læring vurderes at være afgørende afhængig af indholdet af aktiviteten.

Heraf kan det udledes, at det er betydningsfuldt ved inddragelse af e-læring i kompetenceudviklingen ved Vejle Kommune, at det sikres, at indholdet er egnet til tilegnelse via elektroniske medier, således at de lærende opfatter inddragelsen af e-læring som værdifuld og nyttig.

¹⁴⁰ Bilag nr. 6:1-2.

¹⁴¹ Bilag nr. 5:2; Bilag nr. 9.

¹⁴² Bilag nr. 5:10; Bilag nr. 8:3.

Drivkraft: Motivation og modstand

For at Vejle Kommune kan gennemføre forandringen, er det essentielt, at personerne drives af en motivation og vilje til at implementere e-læring i kompetenceudviklingen¹⁴³. Hvis ikke denne er til stede, er der risiko for, at de vil modsætte sig forandringen eller undlade at udnytte e-læringen på den tilsigtede måde, hvilket i sidste ende kan resultere i, at organisationen må se sig nødsaget til at gå tilbage til den traditionelle kompetenceudvikling (jf. homestatis)¹⁴⁴.

Krydstabulering af data

Spørgeskemaundersøgelsen blandt medarbejderne har bl.a. haft til formål at undersøge, hvorvidt der er sammenhæng mellem hhv. alder, IT-kundskaber og køn på den ene side og opfattelsen af e-læring på den anden side samt, hvorvidt opfattelsen afhænger af en eventuel erfaring med brug af e-læring¹⁴⁵.

Først og fremmest fordeler medarbejdernes generelle opfattelse af e-læring sig med hhv. 10,3 %, der har en rigtig god opfattelse, 37,9 % med en god opfattelse, mens 51,7 % har en neutral opfattelse. Ved sammenligning af respondenter, der rent faktisk har prøvet e-læring (41,4 %), viser det sig, at 83,3 % af disse enten har en rigtig god eller god opfattelse¹⁴⁶.

Tabel 1: Krydstabulering mellem erfaring og opfattelse

Erfaring	Rigtig god opfattelse	God opfattelse	Neutral opfattelse
Rigtig god	8,3 %	8,3 %	-
God	16,7 %	41,5 %	-
Neutral	-	8,3 %	16,7 %
Dårlig	-	-	-
Rigtig dårlig	-	-	-

Kilde: Egen tilvirkning

¹⁴³ Christensen, 2008:137.

¹⁴⁴ Cameron et al., 2009:111; Kotter, 1996:5, Ibid.:148.

¹⁴⁵ Bilag nr. 4.

¹⁴⁶ Bilag nr. 7:6-7.

I forhold til alderen kan det udledes, at der blandt medarbejderne ingen entydig sammenhæng er i forhold til den generelle opfattelse af e-læring¹⁴⁷.

Tabel 2: Krydstabulering mellem alder og opfattelse

Alder	Rigtig god opfattelse	God opfattelse	Neutral opfattelse
18-24 år	-	-	100 %
25-29 år	-	-	100 %
30-34 år	33,3 %	33,3 %	33,3 %
35-39 år	28,6 %	57,2 %	14,3 %
40-44 år	-	25 %	75 %
45-49 år	-	75 %	25 %
50-54 år	-	33,3 %	66,7 %
55 år el. over	-	20 %	80 %

Kilde: Egen tilvirkning

Alle aldersgrupper indeholder neutrale opfattelser i større eller mindre omfang. Ud fra talmaterialet ses der dog en tendens til, at aldersgruppen 30-39 år samt de 45-49-årige er mest positivt stemt. Denne positive opfattelse har en tydelig sammenhæng i forhold til erfaring indenfor e-læring, da disse aldersgrupper udgør hele 83,3 % af respondenterne, der har erfaring indenfor e-læring¹⁴⁸.

De yngste aldersgrupper 18-29 år er modsat de mest neutrale grupper, hvilket er overraskende, da disse personer må formodes at være opvokset med IT. Mindre overraskende er det modsat, at 80 % af den ældste aldersgruppe ligeledes er neutral overfor e-læring.

Tabel 3: Krydstabulering mellem IT-kundskaber og opfattelse

IT-kundskaber	Rigtig god opfattelse	God opfattelse	Neutral opfattelse
Rigtig gode	25 %	62,5 %	12,5 %
Gode	5,3 %	26,3 %	68,4 %
Neutrale	-	50 %	50 %

Kilde: Egen tilvirkning

Ved sammenligning mellem den generelle opfattelse af e-læring og vurderingen af IT-kundskaber kan der igen ikke rigtig udledes nogen entydig sammenhæng. Der anes dog en vis tendens til, at personer med rigtig gode IT-kundskaber har en forholdsvis mere positiv

¹⁴⁷ Bilag nr. 7:1-2.

¹⁴⁸ Bilag nr. 7:8-9.

opfattelse af e-læring i forhold til personer med gode IT-kundskaber. Her ses der ingen sammenhæng i forhold til respondenter med erfaring¹⁴⁹.

Tabel 4: Krydstabulering mellem køn og opfattelse

Køn	Rigtig god opfattelse	God opfattelse	Neutral opfattelse
Kvinde	9,1 %	27,3 %	63,6 %
Mand	14,3 %	71,4 %	14,3 %

Kilde: Egen tilvirkning

Ved sammenligning af køn og opfattelse af e-læring ses en tydelig tendens til, at kvinderne er mere neutrale end mændene. Samtidig er mændene langt mere positivt stemt med hele 85,7 %, der enten har en rigtig god eller god opfattelse mod tilsvarende 36,4 % af kvinderne. Overraskende er det modsat 33,3 % af de kvindelige medarbejdere, der har en rigtig god opfattelse blandt respondenterne med erfaring, modsvarende 0 % blandt mændene.

Tabel 5: Krydstabulering mellem køn og erfaring

Køn	Rigtig god erfaring	God erfaring	Neutral erfaring
Kvinde	33,3 %	33,3 %	33,3 %
Mand	-	83,3 %	16,7 %

Kilde: Egen tilvirkning

Opsummerende kan det udledes, at det er svært at drage nogle entydige konklusioner ved sammenligning af de tre faktorer i forhold til opfattelsen af e-læring. Dog tegner der sig et billede af, at erfaring indenfor e-læring generelt er med til at skabe en mere positiv opfattelse, mens mangel på samme har tendens til at skabe en mere neutral opfattelse.

Angivelse af fordele og ulemper

Generelt afhænger motivationen og viljen af, hvorvidt en forandring fra de berørtes synspunkt indeholder fordele og hvorvidt e-læring forventes at ville tilfredsstille deres behov i forhold til kompetenceudvikling¹⁵⁰. I spørgeskemaundersøgelsen blev respondenterne således bedt om at angive hhv. fordelene og ulemperne ved at benytte e-læring ud fra værdierne 1-6, hvor 1 betragtes som den største fordel/ulempe og 6 anses som en mindre eller ikkeeksisterende fordel/ulempe.

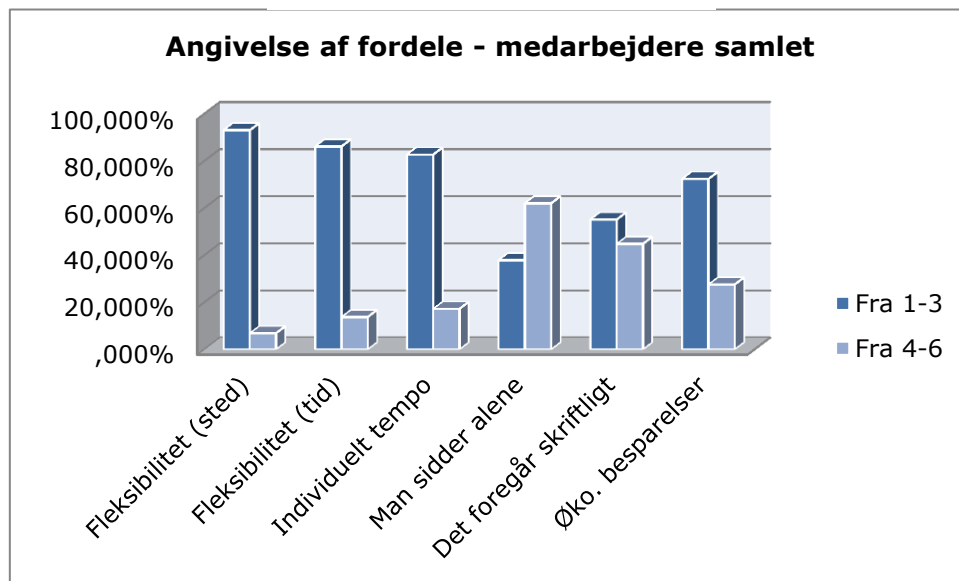
Generelt er medarbejderne og lederne fra de 3 afdelinger forholdsvis enige om fordelingen af fordelene¹⁵¹. Den eneste undtagelse er medarbejdernes angivelse af "det foregår skriftligt", hvor 80 % af Børn og Ungeafdelingen betragter det som en primær fordel (1-3), mens det samme gør sig gældende for blot 32,50 % og 56,25 % af medarbejderne fra hhv. Budget & Finans og Teknik & Miljø.

¹⁴⁹ Bilag nr. 7:2-3; Ibid.:10-11.

¹⁵⁰ Kotter, 1996:9; Illeris, 2009:24; Ibid.:37.

¹⁵¹ Bilag nr. 5:5-7; Bilag nr. 8:3-5.

Figur 18: Fordele ved e-læring



Kilde: Egen tilvirkning

Som figuren viser, angives de primære fordele (1-3) til at være fleksibilitet i sted og tid samt muligheden for at lære efter individuelt tempo. Denne fleksibilitet bliver også brugt som begrundelse ved andelen af respondenter (38 %), der ville vælge at gennemføre et kursus med e-læring, hvis dette var muligt. Her er blot nogle eksempler¹⁵²:

"Kan tage undervisningen når der er tid".

"Tidsbesparende".

"Giver bedre tid til at overveje svar".

"Jeg ville så have mulighed for at sidde med det i fred og ro".

Ud fra svarmulighederne vurderes det, at man sidder alene desuden som værende den mindste fordel (4-6), hvilket stemmer godt overens med den førnævnte bekymring om manglende personlig kontakt.

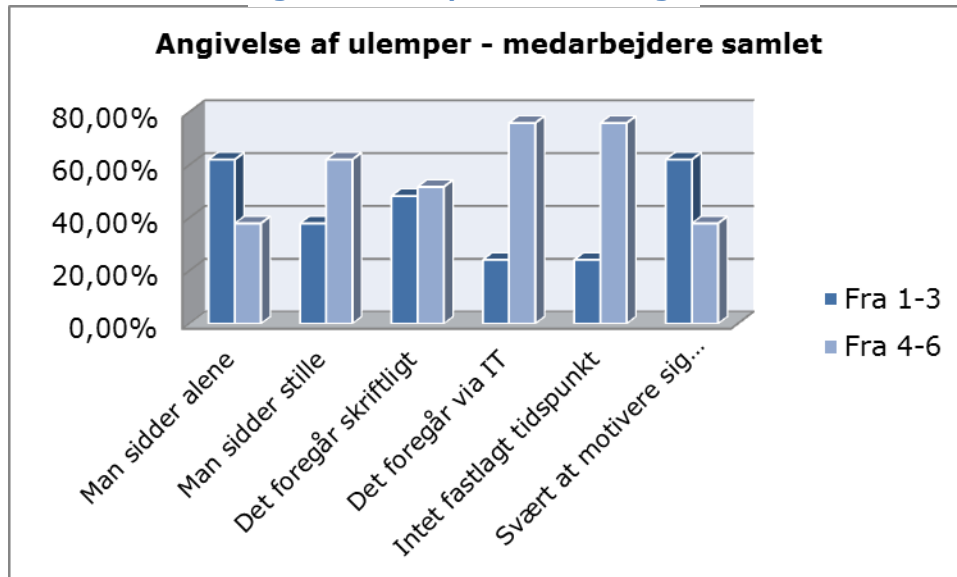
Dette udfald ses ligeledes ved fordelingen af ulemperne, hvor det at sidde alene, samt at det kan være svært at motivere sig selv, angives som de største ulemper (1-3) blandt medarbejderne¹⁵³.

¹⁵² Bilag nr. 6.

¹⁵³ Bilag nr. 5:8-10.

Denne gang er ledernes fordeling dog ikke helt ens med medarbejdernes, da de udover det at sidde alene ligeledes, vurderer det at sidde stille som den største ulempe¹⁵⁴.

Figur 19: Ulemper ved e-læring



Kilde: Egen tilvirkning

De mindste eller ikkeeksisterende ulemper (4-6) angives af begge parter til at være, at der ikke er et fastlagt tidspunkt og at det foregår via IT. Det sidstnævnte stemmer overens med konstateringen af, at ingen af respondenterne betegner sine IT-kundskaber som værende ringe. Heraf kan en evt. modstand mod e-læring udelukkes at skyldes krav om tilegnelse af nye kompetencer for at kunne benytte e-læring¹⁵⁵.

Igen skiller medarbejderne fra Børn og Ungeafdelingen sig dog lidt ud fra det generelle billede, da respondenterne her angiver, at det foregår skriftligt, samt at det er svært at motivere sig selv blandt de mindste ulemper.

Opsummerende kan det udledes, at størstedelen af respondenterne vurderer fleksibiliteten i tid, sted og tempo ved e-læring som en stor fordel. Modsat vurderes den manglende sociale kontakt som den væsentligste udfordring sammen med hhv. manglende motivation ifølge medarbejderne og stillesiddende udførelse ifølge lederne.

¹⁵⁴ Bilag nr. 8:6-8.

¹⁵⁵ Jacobsen et al., 2008:351.

Relation til modstand

Oplevelse af ulemper og uacceptable forhold vil uden en egentlig håndtering fra organisationens side resulterer i modstand blandt de berørte¹⁵⁶. En forandring vil imidlertid altid indebære bagsider og medføre modstand¹⁵⁷.

Overordnet set vil de fleste af de berørte som udgangspunkt helt naturligt modsætte sig en forandring, da folk generelt er udpræget vanemennesker og derfor ønsker at forblive i status quo¹⁵⁸. Inddragelse af e-læring betyder for størstedelen af respondenterne (ca. 60 %), at kompetenceudviklingen går fra en kendt tilstand og frem mod en mindre kendt og uklar situation¹⁵⁹. Denne situation vil for de fleste opleves som utryk og usikker, hvilket vil afstedkomme en naturlig bekymring omkring, hvad det kommer til at betyde for en selv¹⁶⁰. Den neutrale holdning til e-læring kan fortolkes som oplevelsen af denne tilstand. Andre årsager til modstand behandles senere i dette afsnit.

Der kan være forskellige årsager til modstand mod forandring, ligesom der kan være forskellige reaktioner på denne. Ved oplevelsen af uacceptable forhold kan de berørte vælge mellem følgende reaktionsstrategier; exit, voice, loyalty eller silence¹⁶¹.

Som ordet siger, vil en exit-strategi medføre, at den ansatte direkte forlader organisationen. En voice-strategi betyder, at den ansatte eksplicit udtrykker sin utilfredshed og modsætter sig forandringen, mens en loyalty-strategi indebærer, at den ansatte i en vis grad accepterer forandringen og ignorerer urimelighederne, mens personen loyalt forsøger at gennemføre forandringen i tråd med organisationens anvisninger. En silence-strategi indebærer, at den ansatte implicit udtrykker sin utilfredshed ved at undgå forandringens konsekvenser. Som det fremgår, vil modstanden ikke altid være synlig for det blotte øje, hvilket ikke altid er ensbetydende med, at den ikke eksisterer. Uanset valg af strategi vil modstanden dog, uden håndtering, være ødelæggende for implementeringen af e-læring både på kort og lang sigt¹⁶².

Som Kotter dog påpeger, kan meget af dette undgås ved systematisk håndtering¹⁶³. Det er derfor vigtigt, at Vejle Kommune som udgangspunkt erkender og forventer modstand, da det vil give større mulighed for at håndtere og minimere den på en konstruktiv måde¹⁶⁴. Denne håndtering vil blive uddybet i del 3.

¹⁵⁶ Illeris, 2009:178; Ibid.:180; Kotter, 1996:4.

¹⁵⁷ Connor et al., 2003:151; Nadler et al., 1997:184.

¹⁵⁸ Nadler et al., 1997:190; Connor et al., 2003:151.

¹⁵⁹ Bilag nr. 5:5.

¹⁶⁰ Jacobsen et al., 2008:349; Nadler et al., 1997:186; Kotter, 1996:5; Cameron et al., 2009:121-122.

¹⁶¹ Christensen, 2008:82.

¹⁶² Connor et al., 2003:151.

¹⁶³ Kotter, 1996:4; Ibid.:16.

¹⁶⁴ Connor et al., 2003:151-152.

Relation til motivationsfaktorer

Ved inddragelse af e-læring påvirkes de ansattes holdning og motivation deslige af, hvorvidt e-læring anslås at tilfredsstille deres behov¹⁶⁵. Ifølge ledernes besvarelse vurderes vigtigheden af motivationsfaktorerne som værende meget høj eller høj¹⁶⁶.

I relation til motivationsmodellen TURPAS, der som sagt står for:

Figur 20: TURPAS motivationsmodel



Kilde: Egen tilvirkning efter idé fra Christensen (2008).

giver respondenterne således udtryk for, at de ved inddragelse af e-læring vil mangle et socialt og fagligt *tilhørsforhold* i form af fagfæller, der vil kunne bidrage med faglig sparring¹⁶⁷. Ud fra førnævnte kommentarer fra spørgeskemaet udtrykker respondenterne ligeledes bekymring for, at den manglende mulighed for at stille spørgsmål og den manglende kontakt med en underviser vil påvirke udbyttet af kompetenceudviklingen.

Ved inddragelse af e-læring kan modstand således skyldes en frygt for, at de sociale og faglige bånd brydes med et personligt tab, i form af reduceret læringstilegnelse, som resultat¹⁶⁸. Behovet for denne sociale kontakt vil være stigende, jo længere varighed af udviklingsforløbet

¹⁶⁵ Jacobsen et al., 2008:213.

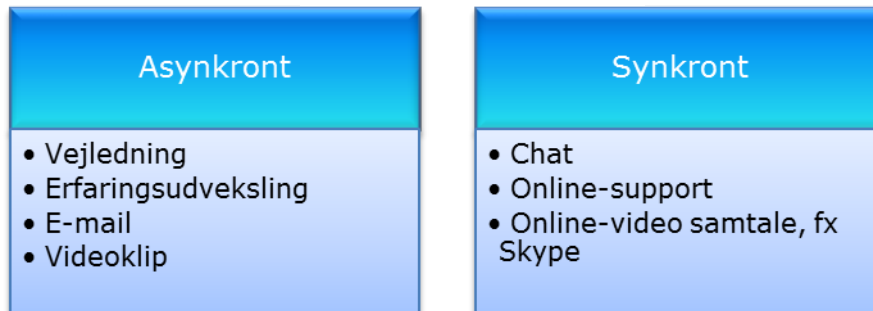
¹⁶⁶ Bilag nr. 8:12.

¹⁶⁷ Christensen, 2008:136; Illeris, 2009:100-101; Jacobsen et al., 2008:215.

¹⁶⁸ Jacobsen et al., 2008:351-352.

samt jo mere kompleks læringsindholdet er¹⁶⁹. Ved inddragelse af e-læring bør Vejle Kommune således være opmærksom på at imødekomme denne udfordring ved at kompensere for den manglende sociale dimension fx ved at facilitere en virtuel dialog både med en underviser og de lærende imellem, hvilket enten kan foregå synkront eller asynkront¹⁷⁰.

Figur 21: Virtuel dialog



Kilde: Egen tilvirkning efter idé fra Malberg (2003).

På denne måde skabes der mulighed for feedback og faglig sparring, hvilket er med til at motivere og skabe mening¹⁷¹. Derudover kan den sociale dimension inddrages direkte ved at supplere e-læring med traditionel undervisning i form af et blended-learning forløb¹⁷².

Grunden bag respondenternes angivelse af, at det kan være svært at motivere sig til at lære elektronisk hænger sammen med det førnævnte manglende sociale tilhørsforhold, men kan også relateres til faktoren *rimelighed*.

Faktoren rimelighed dækker over, at de lærende motiveres af at føle retfærdighed i forhold til, hvilke ressourcer de lægger i at gennemføre et e-læringsforløb og hvad de rent faktisk får ud af det både af indre og ydre belønninger¹⁷³. Den ydre belønning vil dog ikke blive behandlet i nærværende projekt. Det er desuden vigtigt at huske at anerkende og belønne e-læring på lige fod med andre kompetenceudviklende tiltag¹⁷⁴.

Den indre belønning og motivation er afhængig af, hvorvidt e-læringens indhold er relevant og nyttig i forhold til medarbejderens daglige arbejde¹⁷⁵. Som det fremgik af forrige afsnit vurderes værdien og nytten af e-læring til at være afgørende afhængig af, hvorvidt indholdet

¹⁶⁹ Hansen et al., 2001:55; Fivu.dk, 2003:9.

¹⁷⁰ Malberg, 2003:71; Ibid.:73-74; Fivu.dk, 2003:10.

¹⁷¹ Christensen, 2008:101; Ibid.:112.

¹⁷² Fivu.dk, 2003:12-13; Ibid.:46.

¹⁷³ Christensen, 2008:76.

¹⁷⁴ Fivu.dk, 2003:38.

¹⁷⁵ Hansen et al., 2001:139; Fivu.dk, 2003:38.

er egnet til at læres elektronisk. E-læring skal således kun anvendes, hvor det giver mening¹⁷⁶. Det skal inddrages med omtanke¹⁷⁷. Udover deres egen indsats vil individerne ligeledes vurdere rimeligheden ved at sammenligne med tidligere traditionel kompetenceudvikling¹⁷⁸.

Da e-læring kan være et substitut til den traditionelle uddannelsesform, vil det formentlig af nogen betragtes som en trussel og konkurrent mod samme¹⁷⁹. Traditionelle kurser anses af mange som et gode og et statussymbol¹⁸⁰. Hvis disse omlægges til e-læring, kan det derfor af nogen opfattes som et brud på en uskreven "kontrakt"¹⁸¹. E-læringen vil således være i konflikt med deres personlige værdier og billede af kompetenceudvikling, hvilket vil resultere i modstand og frustration blandt de berørte¹⁸². Her drejer det sig for Vejle Kommune om at overbevise de ansatte om, at det er for deres eget bedste, at forandringen sker. De ansatte skal overtales til at overveje nødvendigheden af forandringen og se mulighederne og fordelene, der er foran dem¹⁸³.

Hvis de lærende ved gennemførelse af et e-læringsforløb opfatter en rimelig balance mellem deres indsats og udviklingen af deres kompetencer, motiveres de alt andet lige til en fortsat positiv adfærd og holdning overfor e-læring¹⁸⁴. Hvis de modsat opfatter en ubalance, vil de motiveres til en ændring af deres adfærd. Individer vil reagere på forskellige måder, hvoraf denne ændring både kan foregå i en positiv retning, hvorved de lærende vil yde en ekstra indsats og negativ retning, hvorved de lærende vil gøre modstand og modsætte sig e-læring¹⁸⁵. Denne modstand skyldes igen en frygt for et personligt tabt ved inddragelse af e-læring, hvilket skyldes overgangen fra en kendt til en ukendt situation, der skaber en naturlig bekymring¹⁸⁶.

Opfattelsen af denne rimelighed er utrolig individuel og kan være svær for andre at få øje på. Frem for alt bør Vejle Kommune således sikre, at udformningen af e-læringsforløbene opfylder de tilsigtede mål med kompetenceudviklingen og så vidt muligt tilgodeser forskellige læringsstile ved inddragelse af forskellige læringsobjekter, såsom visualiseringer, opgaver, vejledende løsninger og test¹⁸⁷.

¹⁷⁶ Fivu.dk, 2003:38.

¹⁷⁷ Fivu.dk, 2003:3.

¹⁷⁸ Christensen, 2008:79.

¹⁷⁹ Hansen et al., 2001:139.

¹⁸⁰ Hansen et al., 2001:138-139.

¹⁸¹ Jacobsen et al., 2008:350.

¹⁸² Nadler et al., 1997:186.

¹⁸³ Nadler et al., 1997:190; Kotter, 1996:5; Ibid.:9.

¹⁸⁴ Christensen, 2008:77.

¹⁸⁵ Christensen, 2008:80-81.

¹⁸⁶ Jacobsen et al., 2008:352; Nadler et al., 1997:186.

¹⁸⁷ Malberg, 2003:92-95.

Derudover kan Vejle Kommune vælge en deltagende forandringsstrategi med fokus på en mere processuel retfærdighed ved at inddrage nogle af medarbejderne i forandringsprocesserne omkring implementeringen af e-læring¹⁸⁸. Via denne inddragelse vil medarbejderne opnå større forståelse for og gennemskuelse i forandringen, hvilket alt andet lige vil opløfte følelsen af retfærdighed blandt medarbejderne¹⁸⁹.

Som det også afspejles i spørgeskemaundersøgelsen motiveres nogle af respondenterne til at benytte e-læring via muligheden for en høj grad af *autonomi og selvbestemmelse* i forhold til tid, sted og tempo¹⁹⁰. De føler sig motiverede af, at det kan tilpasses deres egen situation og at det sparer tid¹⁹¹.

Hvor traditionel kompetenceudvikling i høj grad er styret af underviseren og fastlagte rammer, vil det med inddragelse af e-læring i stedet være den lærende, der er i centrum med fokus på sin egen læringsproces med forholdsvis frie rammer¹⁹². Til sammenligning med en arbejdssituation er det motiverende at føle ansvar for eget arbejde og kontrol over egen arbejdssituation¹⁹³. Imidlertid gør dette sig tilsyneladende ikke altid gældende ved en læringssituation. For nogle vil det kræve mindre motivation at møde op på en skole og deltage i traditionel undervisning end at skulle motivere sig selv til at arbejde alene foran computeren¹⁹⁴. Som det også fremgår af respondenternes besvarelse, kan en af ulemperne ved e-læring være, at det er svært at motivere sig selv og tage ansvar for egen læring¹⁹⁵.

For at afhjælpe denne situation kan Vejle Kommune, som før omtalt, vælge at tilføje et socialt tilhørsforhold enten i form af den virtuelle dialog eller et blended-learning forløb. Derudover kan motivationen fremmes ved at opstille nogle specifikke og realistiske læringsmål for de kompetenceudviklende tiltag. Generelt virker mål som motiverende, da man således har noget at stræbe og styre efter. Et velformuleret og klart mål er med til at skabe fokus og tydeliggøre formålet med kompetenceudviklingen¹⁹⁶.

Den sidste motivationsfaktor består af *selvrealisering*. Med henvisning til Maslows behovspyramide udgør stræben efter denne faktor det øverste lag af menneskers

¹⁸⁸ Christensen, 2008:83; Jacobsen et al., 2008:357; Cameron et al., 2009:121.

¹⁸⁹ Christensen, 2008:83; Kotter, 1996:191.

¹⁹⁰ Christensen, 2008:111; Bilag nr. 5:7; Bilag nr. 6.

¹⁹¹ Illeris, 2009:237.

¹⁹² Hansen et al., 2001:140.

¹⁹³ Jacobsen et al., 2008:219.

¹⁹⁴ Illeris, 2009:237.

¹⁹⁵ Fivu.dk, 2003:36; Illeris, 2009:237-238; Bilag nr. 5:9-10.

¹⁹⁶ Jacobsen et al., 2008:40-41; Christensen, 2008:100-101.

grundlæggende behov¹⁹⁷. Selvrealisering udspringer af et selvaktualiseringsmotiv, hvor fokus er på at realisere sig selv og sine potentialer¹⁹⁸.

Da en stor del af individers tid bruges på arbejdspladsen er der naturligt opstået et behov og ønske om udvikling gennem arbejdslivet. Dette er muligt både gennem udfordrende arbejdsopgaver i dagligdagen og ikke mindst gennem kompetenceudviklende tiltag. E-læring vil således kunne motivere de ansatte, hvis de opfatter en mulighed for personlig og faglig udvikling, således at de føler, at de vokser gennem deres arbejde¹⁹⁹. For at kunne motivere de ansatte ved Vejle Kommune til at benytte e-læring, bør det på lige fod med andre kompetenceudviklende tiltag udformes således, at det fremstår spændende og lærerigt²⁰⁰.

Opsummerende kan det udledes, at det er betydningsfuldt ved inddragelse af e-læring i kompetenceudviklingen ved Vejle Kommune, at en evt. modstand håndteres samt at personerne drives af en motivation og vilje med en forventning om at e-læring vil opfylde deres behov. Dette kan Vejle Kommune forsøge at sikre ved at tilgodese de 4 motivationsfaktorer udledt af TURPAS-modellen; *tilhørsforhold*, *rimelighed*, *autonomi* og *selvbestemmelse* samt *selvrealisering*.

Følgende faktorer påvirker medarbejdernes og ledernes holdning og drivkraft og bør derfor imødekommes ved inddragelse af e-læring;

- Overgangen til en ukendt og uklar situation.
- Frygt for et personligt tab og at sociale bånd brydes.
- Oplevelse af brud på kontrakt og billede af kompetenceudvikling.
- Oplevelsen af et socialt og fagligt *tilhørsforhold* med mulighed for faglig sparring, i form af en virtuel dialog og/eller blended-learning forløb.
- Følelsen af *rimelighed* både i form af balance mellem personlig indsats og udvikling af kompetencer samt i forhold til traditionel undervisning og/eller i form af inddragelse i implementeringsprocessen,
- Mulighed for *autonomi* og *selvbestemmelse* i forhold til tid, sted og tempo dog med fokus på samtidig at skabe en ydre motivation i form af fx det ovenstående tilhørsforhold eller målsætning samt
- Mulighed for *selvrealisering* gennem personlig og faglig udvikling i form af spændende og lærerige e-læringsforløb.

¹⁹⁷ Christensen, 2008:143; Stordal et al., 2009:338-340.

¹⁹⁸ Illeris, 2009:100; Christensen, 2008:68.

¹⁹⁹ Christensen, 2008:87; Ibid.:143; Ibid.:145; Stordal et al., 2009:340; Ibid.:345.

²⁰⁰ Christensen, 2008:137; Jacobsen et al., 2008:214; Ibid.:219.

Disse oplysninger bidrager til en essentiel indsigt i, hvilke faktorer der i forhold til delsystemet personer, er vigtige at være opmærksom på i forbindelse med implementeringen af e-læring. Denne del behandles nærmere i del 3.

Organisationen

Da forandringen og læringen som førnævnt foregår i samspil med omgivelserne, er det vigtigt med et indblik i den organisatoriske kontekst – både i den formelle og uformelle del²⁰¹. Den formelle del udgøres af det strategiske grundlag både for selve organisationens virke og forandringsprocessen, i form af bl.a. strategier og politikker. Modsat dækker den uformelle del over mere uskrevne og forholdsvis usynlige og til dels ubevidste aktiviteter blandt individets nære omgivelser, i form af den herskende organisationskultur.

For at få tandhjulene i delsystemet *organisation* til at dreje optimalt, er det en betingelse, at der er overensstemmelse mellem det strategiske afsæt og det kulturelle aspekt.

Figur 22: Delsystemet organisation



Kilde: Egen tilvirkning efter idé fra Illeris (2009).

²⁰¹ Illeris, 2009:110-111.

Kultur

Når Vejle Kommune har sat sig et mål om at implementere e-læring i kompetenceudviklingen, er det ikke nok blot at tage hensyn til delsystemet personer. Det er mindst lige så vigtigt, at Vejle Kommune beskæftiger sig med den organisatoriske kontekst i form af organisationskulturen, hvori implementeringsprocessen udspiller sig²⁰².

Dette er vigtigt, da kulturen og dens medlemmer forstærker hinanden og udøver stor indflydelse på den interne adfærd og holdning i forskellige sammenhænge²⁰³. Som Nadler et al. påpeger, kan organisationskulturen opfattes som et tveægget sværd. På den ene side kan en klar og sammenhængende kultur udøve en positiv indflydelse og være medvirkende til, at forandringen bliver en succes. Modsat kan en organisationskultur have en dysfunktionel karakter, der er hæmmende for forandringer, særligt hvis forandringen ikke stemmer overens med kulturen²⁰⁴.

Da Vejle Kommune er en stor organisation med en stærk både vertikal og horisontal arbejdsdeling, opstår der naturligt en høj grad af kompleksitet og heterogenitet, hvilket besværliggør opbygning af en fælles kultur på tværs af organisationen²⁰⁵. Disse betingelser vil automatisk føre til, at der differentieres forskellige subkulturer, der eksisterer side om side i organisationen²⁰⁶. I forhold til forandringer, vil dette alt andet lige betyde, at nogle subkulturer kræver mere opmærksomhed og håndtering end andre.

I forbindelse med en forandringsproces vil kulturen altså spille en afgørende rolle. Hvis forandringen ikke forankres som en naturlig del af kulturen, vil en egentlig implementering aldrig lykkes²⁰⁷.

²⁰² Connor et al., 2003:64-65.

²⁰³ Kotter, 1996:148; Nadler et al., 1997:198.

²⁰⁴ Nadler et al., 1997:196; Ibid.:198-199; Jacobsen et al., 2008:114; Nielsen, 2009:30.

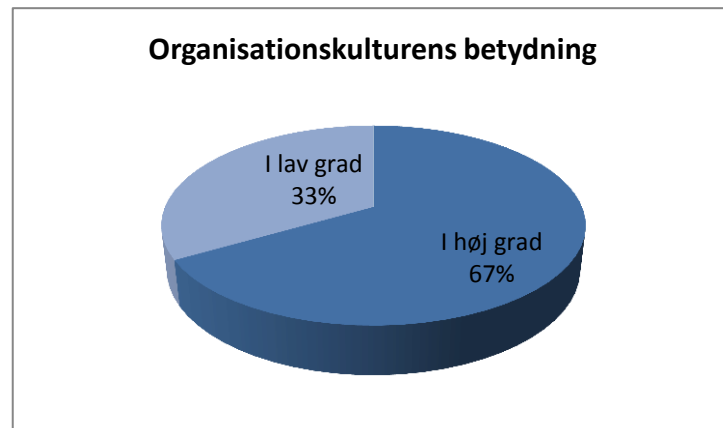
²⁰⁵ Jacobsen et al., 2008:96; Ibid.:126-127; Vejle.dk, september 2011.

²⁰⁶ Jacobsen et al., 2008:126; Ibid.:129; Cameron et al., 2009:103.

²⁰⁷ Kotter, 1996:133; Ibid.:148; Jacobsen et al., 2008:114.

Til trods for denne betydning er der blandt lederne uenighed omkring organisationskulturens betydning i forhold til implementering af e-læring. Dette forekommer opsigtsvækkende, da det kan være farligt at undervurdere en kulturs indflydelse i implementeringsprocessen²⁰⁸.

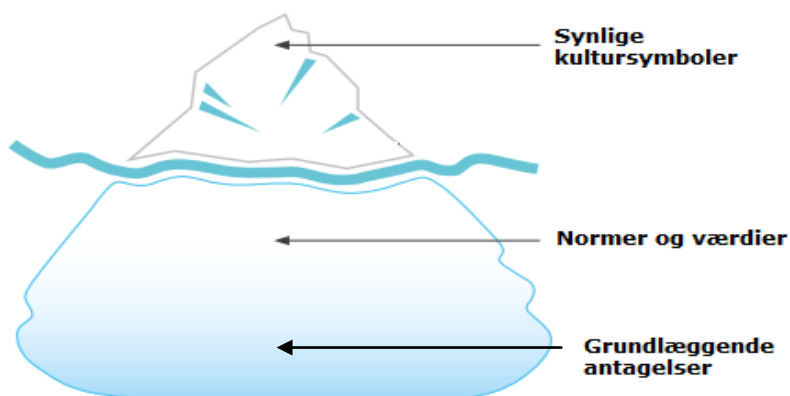
Figur 23: Organisationskulturens betydning ved implementering



Kilde: Egen tilvirkning.

Som Edgar Scheins afbildning af organisationskulturen som et isbjerg tydeligt illustrerer, er det ikke ligetil at ændre på en organisationskultur²⁰⁹.

Figur 24: Organisationskultur som isbjerg



Kilde: Egen tilvirkning efter idé fra Vejle.dk (2010) og Stordal et al. (2009).

Kulturens nærmest usynlighed gør den uhåndgribelig og dermed svær at ændre og udfordre direkte²¹⁰.

Som isbjerget illustrerer, består en organisationskultur af synlige kultursymboler og mindre synlige grundlæggende antagelser samt normer og værdier²¹¹. Et egentlig indblik og indsigt i

²⁰⁸ Bilag nr. 8:11.

²⁰⁹ Nadler et al., 1997:195; Stordal et al., 2009:62; Jacobsen et al., 2008:119; Connor et al., 2003:54-55.

²¹⁰ Kotter, 1996:148; Ibid.:156; Jacobsen et al., 2008:120; SCKK.dk, 31; Connor et al., 2003:64.

²¹¹ Stordal et al., 2009:62.

en organisations kultur kræver således et længerevarende ophold ved organisationen med dette som undersøgelsesformål. Da dette ikke har været muligt, vil der derfor her følge en teoretisk skildring af hvilke faktorer, der antages at spille en rolle i forbindelse med implementeringen af e-læring sammenholdt med den empiriske undersøgelse blandt de 3 afdelinger.

Grundlæggende antagelser

Ved inddragelse af e-læring, vil forandringen og implementeringen først og fremmest afhænge af kulturens grundlæggende antagelser omhandlende deres holdning til forandring og udvikling²¹². Som Darwin pointerer, er det ikke de stærkeste, ej heller de klogeste, men de mest villige til at udvikle og forandre sig, der vil overleve²¹³. Dette gælder for såvel organisationer, individer og kulturer.

Ved en forandring drejer det sig således for Vejle Kommune frem for alt om at klarlægge, hvorvidt organisationens interne subkulturer er overvejende traditionsbundet, hvori forandring opfattes som en trussel mod det trygge status quo eller om kulturen er præget af fokus på udvikling og forbedringsmuligheder, hvori forandring ses det som et naturligt led i organisationens arbejde hen mod next practice²¹⁴.

Da forandringen består af en ændring af kompetenceudvikling i form af inddragelse af IT, vil holdningen blandt de ansatte afhænge af, hvorvidt kulturens grundlæggende antagelser og opfattelser omkring afholdelse af kompetenceudvikling og udnyttelse af IT i forhold til læring er forenelige med e-læringskonceptet.

Som tidligere nævnt opfattes traditionelle kurser af nogen som et gode og et statussymbol, hvorved inddragelsen af e-læring som udgangspunkt automatisk vil skabe en vis modstand, da e-læring vil fremstå som en trussel mod dette gode og dermed være i konflikt med denne opfattelse²¹⁵.

Desuden vil e-læring skabe modstand, hvis en organisationskulturs medlemmer har en grundlæggende antagelse om, at undervisning og/eller uddannelse foregår med fysisk tilstedeværelse og ikke blot virtuelt. Denne grundlæggende antagelse afspejles i respondenternes angivelse af det at sidde alene som den største ulempe²¹⁶.

²¹² SCKK.dk, 30.

²¹³ Connor et al., 2003:32-33.

²¹⁴ SCKK.dk, 30; Jensen et al., 2008:22; Connor et al., 2003:32.

²¹⁵ Hansen et al., 2001:138-139.

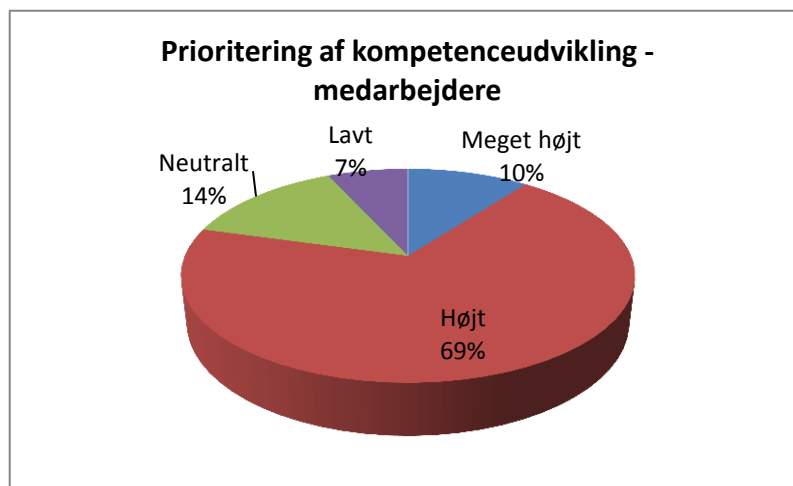
²¹⁶ Bilag nr. 5:10; Bilag nr. 8:8.

Værdier

I tæt relation til de grundlæggende antagelser fremkommer kulturens værdier, der betegner, hvad der opfattes som godt eller dårligt²¹⁷. Kompetenceudvikling betragtes som noget godt og prioriteres højt, da det ses som en investering, hvilket fremgår af Vejle Kommunes overordnede personalepolitiske værdier og delpolitik om kompetenceudvikling. Dette fremstår som et fokuspunkt, som Vejle Kommune finder tilstræbellesværdig og eftertragtet, hvilket kommer til udtryk gennem kommunes overordnede beslutninger, fx når de i dette tilfælde vælger at satse på e-læring.

Hvis man sammenligner med respondenternes angivelse af den oplevede prioritering af kompetenceudvikling ses det, at ikke alle er enige i, at denne høje prioritering er gældende i deres subkultur i de lavere hierarkiske placeringer²¹⁸.

Figur 25: Prioritering af kompetenceudvikling, samlet

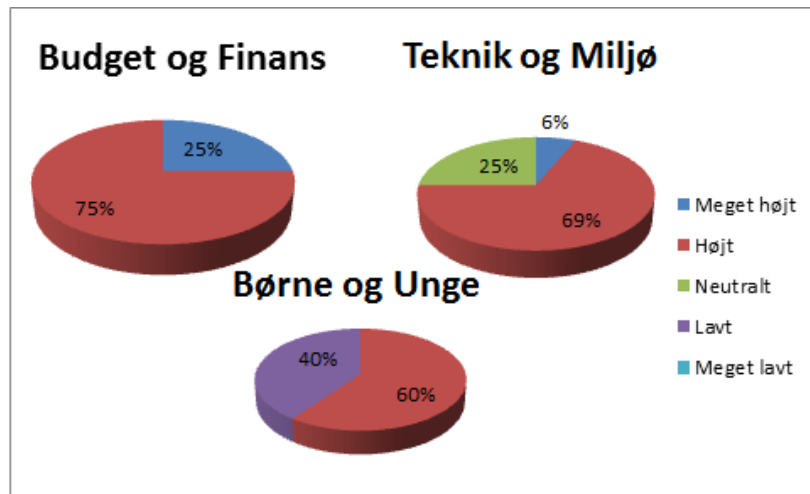


Kilde: Egen tilvirkning

Det ses desuden, at der er stor spredning mellem respondenternes besvarelse internt blandt afdelingerne. Den største spredning ses blandt Børn og Ungeafdelingen, hvor 40 % angiver, at kompetenceudvikling prioriteres lavt, mens 60 % modsat angiver prioriteringen som høj.

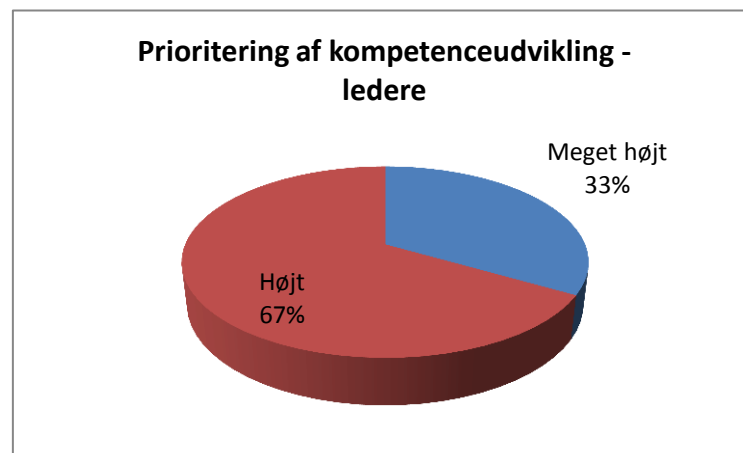
²¹⁷ Nadler et al., 1997:196; Stordal et al., 2009:62.

²¹⁸ Bilag nr. 6:2; Bilag nr. 9:1.

Figur 26: Prioritering af kompetenceudvikling, afdelingsopdelt

Kilde: Egen tilvirkning

Det bemærkes desuden, at der ikke er enighed blandt medarbejdere og ledere. Lederne har en mere positiv opfattelse af prioriteringen, mens 21 % har medarbejderne enten har en neutral eller lav opfattelse af prioriteringen.

Figur 27: Prioritering af kompetenceudvikling, ledere

Kilde: Egen tilvirkning

Ud fra et nøgternt synspunkt kan dette fortolkes som en uoverensstemmelse mellem den formelle strategiske del af organisationen i de højere hierarkier og den mere uformelle kulturprægede del i organisationens lavere placerede subkulturer. Det kan desuden afledes, at der internt blandt subkulturerne ikke er konsensus omkring prioriteringen og værdsættelsen af kompetenceudviklingen.

Ud fra spørgeskemaet kan det desuden udledes, at der blandt de 3 afdelinger eksisterer en kultur, hvor tilhørsforholdet i en læringssituation vægtes og værdsættes højt. Ved inddragelsen

af e-læring vil organisationskulturen således afstedkomme en vis bekymring og modstand blandt dens medlemmer i form af en frygt for, at det manglende sociale og faglige tilhørsforhold vil medføre en forringelse af kompetenceudviklingen. Modsat fremstår fleksibiliteten ved e-læring også som en værdi, der af mange, værdsættes og stræbes efter²¹⁹.

Det kan udledes, at der både er værdier, der taler for og imod inddragelsen af e-læring. Da e-læring samtidig for mange er noget nyt og forholdsvis ukendt, fremkommer der naturligt en neutral og upartisk generel opfattelse af e-læring blandt respondenterne²²⁰. Det er dog bemærkelsesværdigt, at ingen har en negativ opfattelse af e-læring til trods for, at ca. 3 % af medarbejderne har angivet, at ingen uddannelsesaktiviteter vil kunne omlægges til e-læring²²¹.

Normer

En organisationskulturs normer refererer til den fysiske udlevelse af værdierne og antagelserne og dækker således over forventelige og korrekte måder at agere på i konkrete sammenhænge²²². Ved inddragelse af e-læring vil den førmtalte fleksibilitet i stedet gøre det muligt at kompetenceudvikle sig på bl.a. arbejdspladsen alt imens, at kollegerne fortsætter deres daglige arbejde.

For at dette kan fungere optimalt, vil det i organisationskulturen være nødvendigt med en ny norm. Når det foregår på kontoret, er det afgørende, at e-læringsforløbet legitimeres og sidestilles blandt kollegerne som et hvilket som helst andet kompetenceudviklende tiltag. Derudover er det vigtigt, at kollegerne respekterer og giver ro til gennemførelsen. Dette påpeges desuden af en af lederne, der selv har prøvet at lære elektronisk:

*"Det er meget vigtigt, at der er ro og at døren kan lukkes. Der skal være respekt fra kolleger om at dette er et fuldgældigt kursus"*²²³.

Til at udtrykke denne nye norm kan et synligt artefakt benyttes, både i form af fysiske genstande, sprog og adfærd²²⁴. Ved åbne kontormiljøer kan det dog være svært at undgå forstyrrelser og afbrydelser²²⁵. Til at moderere dette problem vil det være en fordel, hvis normen omhandlende respekt og ro ved gennemførelse af e-læringsforløb eksplicit blev udtrykt gennem en fysisk genstand. Til dette formål er der blevet udviklet en såkaldt Busylight²²⁶.

²¹⁹ Bilag nr. 6:5-10; Bilag nr. 7; Bilag nr. 9:3-8.

²²⁰ Bilag nr. 6:5; Ibid.:11; Bilag 9:3.

²²¹ Bilag nr. 6:4.

²²² Connor et al., 2003:59. Nadler et al., 1997:196; Kotter, 1996:148.

²²³ Bilag nr. 10.

²²⁴ Jacobsen et al., 2008:124-125.

²²⁵ Hansen et al., 2001:58-59.

²²⁶ Busylight.dk, *Busylight Combi*;E-pages.dk, 2011:22-23.

Figur 28: Busylight

Kilde: Busylight.dk

Lampen kan både placeres ved skrivebordet samt uden for døren²²⁷. Via lampen kan den ansatte tydeligt angive, hvorvidt vedkommende er tilgængelig eller ej, hvilket ved efterlevelse vil moderere antallet af forstyrrelser²²⁸. Dette vil skabe en kultur, der er præget af respekt og ro, hvilket vil give et forbedret og mere effektivt lærings- og arbejdsmiljø²²⁹.

I forhold til artefakter i form af sprog og adfærd udgør lederen, i teorien, en utrolig vigtig rolle²³⁰. Implementeringen af e-læring afhænger i høj grad af, hvorvidt ledelsen fungerer som en ambassadør med henblik på at fremme en positiv holdning og tilgang til e-læring blandt sine medarbejdere²³¹. I et politisk styret system som Vejle Kommune er det særligt lederne, der har indflydelsen og magten til at påvirke organisationskulturen ved at udsende konsistente verbale og fysiske signaler²³².

²²⁷ Busylight.dk, *Busylight Combi*.

²²⁸ Busylight.dk, *Kan du se hvornår dine kolleger ikke vil forstyrres?*; Ing.dk, marts 2011.

²²⁹ Busylight.dk, *Tre gode grunde*; Ing.dk, april 2011.

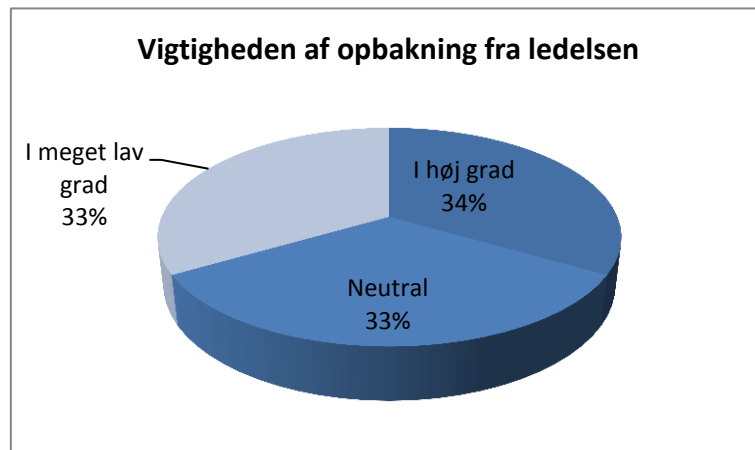
²³⁰ Jacobsen et al., 2008:124; Kotter, 1996:10; Ibid.:46; Ibid.:95-96.

²³¹ Hansen et al., 2001:139.

²³² Cameron et al., 2009:101-102; Nadler et al. 1997:188-189; Kotter, 1996:95; Ibid.:155; Lederweb.dk.

I praksis er der dog, ifølge spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne, stor forskel på opfattelsen af vigtigheden af opbakning fra ledelsen²³³. Det kan være svært at udlede en egentlig årsag til denne opfattelse.

Figur 29: Vigtigheden af opbakning fra ledelsen i forbindelse med implementering



Kilde: Egen tilvirkning

Ved implementeringen af e-læring bør Vejle Kommune således være særlig opmærksom på at formidle og skabe forståelse blandt lederne af vigtigheden af deres egen rolle.

Generelt gælder det, at jo bedre Vejle Kommune forstår og erkender den/de eksisterende kulturer, jo større sandsynlighed er der for, at kommunen kan håndtere og påvirke den og dermed øges sandsynligheden for en vellykket implementering af e-læring²³⁴.

I forbindelse med en forandring vil der først ske kulturændringer, når dens medlemmer har ændret adfærd pga. nye antagelser, værdier og normer og når denne nye adfærd har vist sig at medføre forbedringer over en længere periode og ikke mindst, når personerne kan se sammenhængen mellem den nye adfærd og forbedringerne²³⁵.

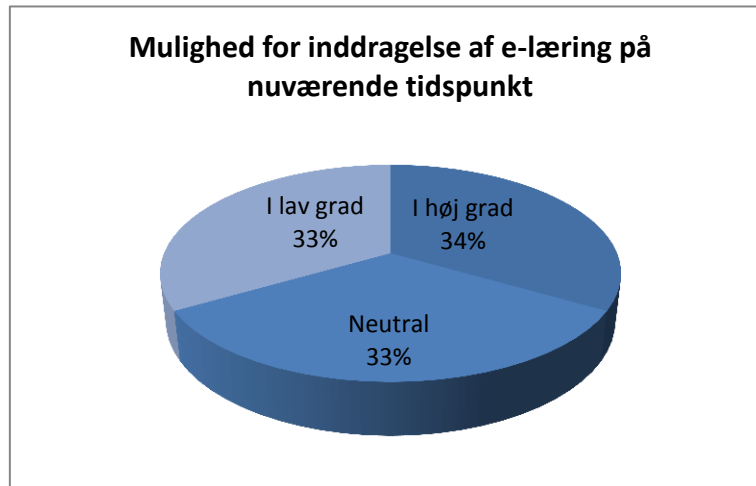
²³³ Bilag nr. 9:10.

²³⁴ Kotter, 1996:156.

²³⁵ Kotter, 1996:156.

Ud fra spørgeskemaet fremgår der som sagt ikke nogen dårlige opfattelser af e-læring, ej heller vil inddragelsen af e-læring fremkalde negative reaktioner fra medarbejderne, ifølge lederne. Til trods for dette, er der stor forskel på, hvorvidt lederne formoder, at det er muligt på nuværende tidspunkt i deres afdeling²³⁶.

Figur 30: Mulighed for inddragelse af e-læring på nuværende tidspunkt



Kilde: Egen tilvirkning

Samlet set giver det dog indtryk af, at Vejle Kommune gennem en velplanlagt forandringsproces vil have store chancer og muligheder for en vellykket implementering af e-læring gennem forankring i organisationskulturen.

Strategi

Den ovenstående uformelle del skal grundlæggende være forenelig med det formelle strategiske afsæt for inddragelsen af e-læring i kompetenceudviklingen og vice versa. Ud fra denne betragtning bør Vejle Kommune derfor overveje graden af den strategiske og taktiske inddragelse af e-læring.

For at Vejle Kommune kan realisere deres vision om at være kendetegnet ved viden, vækst og velfærd, bør denne evolutionære forandring dog ikke opfattes som en afgrænset, stand-alone HR-opgave, men tværtimod ses som et led i en strategisk indsats mod en mere innovativ tilgang til organisations- og medarbejderudvikling (jf. figur 15)²³⁷.

Der foreligger en nærmere beskrivelse af den strategiske implementering i del 3.

²³⁶ Bilag nr. 9:9.

²³⁷ Hansen et al., 139; Vejle.dk, 2006.

Delkonklusion

Formålet med anden del var at belyse, hvilke faktorer Vejle Kommune skal være opmærksomme på ved inddragelse af e-læring. Overordnet set kan der konkluderes, at disse faktorer hovedsageligt berører de ansattes holdning samt den formelle og uformelle del af organisationen.

Først og fremmest kan det konkluderes, at Vejle Kommune ved inddragelse af e-læring bør fokusere på at skabe motivation og minimere modstanden blandt de ansatte, hvilket påvirkes af oplevelsen af tilhørsforhold, rimelighed, autonomi og selvbestemmelse samt muligheden for selvrealisering.

Ud fra undersøgelsen kan det for det første konkluderes, at holdningen blandt de ansatte er afhængig af deres erfaring med e-læring. Mangel på erfaring har tendens til at skabe en mere neutral opfattelse, da e-læring for disse fremstår som en relativ ukendt situation. For det andet er holdningen afhængig af, hvorvidt indholdet fremstår som egnet til e-læring. For det tredje kan det udledes, at fleksibiliteten ved e-læring påvirker de ansattes holdning i en positiv retning, mens den manglende sociale og faglige sparring fremstår som demotiverende.

Samlet set kan det, i forhold til delsystemet personer, derfor konkluderes, at Vejle Kommune ved inddragelse af e-læring hovedsageligt bør være opmærksom på at fremme motivationen og håndtere modstanden ved at sikre følgende; at de ansatte føler, at kompetenceudviklingen fortsat opfylder deres behov, at indholdet er egnet til e-læring og fremstår værdifuldt og nyttigt, samt at de ansatte oplever følelsen af et socialt og fagligt tilhørsforhold med mulighed for faglig sparring.

I forhold til den uformelle del af delsystemet organisation kan det overordnet set konkluderes, at Vejle Kommune, til trods for uenighed blandt lederne, bør være særligt opmærksom på kulturen, for det første fordi den kan spille en altafgørende rolle i forhold til, hvorvidt implementeringen af e-læring bliver en succes og for det andet fordi dens usynlighed gør den svær at håndtere direkte.

Det kan derfor udledes, at Vejle Kommune bør være opmærksom på, hvorvidt inddragelsen af e-læring er i overensstemmelse med kulturens grundlæggende antagelser, værdier, normer og synlige artefakter. Igen kan det konkluderes, at tilhørsforholdet og fleksibiliteten i forbindelse med kompetenceudvikling fremstår som særlig værdifuldt.

For det første fremkommer det særlig vigtigt, at Vejle Kommune er opmærksom på nødvendigheden af etablering af en ny norm, hvori e-læring legitimeres og sidestilles med traditionel kompetenceudvikling og hvor der på arbejdspladsen skabes rolige og uforstyrrende

rammer til gennemførelsen af et e-læringsforløb. For det andet fremstår det som nødvendigt, at Vejle Kommune skaber forståelse og indsigt blandt lederne af vigtigheden af deres rolle som et synligt artefakt gennem deres sprog og adfærd ved implementeringen af e-læring.

Omkring den formelle strategiske del kan det kort konkluderes, at den grundlæggende skal være forenelig med ovenstående organisationskultur og at den vil blive behandlet yderligere i del 3.

Del 3. Implementering af e-læring

På baggrund af min analyse har jeg fundet frem til, at disse ovenstående kulturelle og motivationsrelaterede faktorer skal håndteres, før Vejle Kommune kan udnytte e-læringens potentiale og opnå et kvantitativt og kvalitativt bedre udbytte af kompetenceudviklingen.

Da man ikke succesfuldt kan forandre delsystemerne isoleret set, uden hensyntagen til de resterende systemer, er det derfor væsentligt, at Vejle Kommune fokuserer på at skabe sammenhæng og overensstemmelse mellem den teknologiske anvendelse, de involverede personer, den ønskede kultur samt ledelsesadfærden og strategien²³⁸. Dette vurderer jeg, at Vejle Kommune kan opnå via en strategisk og målrettet tilgang til implementering af e-læring.

Indledende overvejelser

Som tidligere nævnt vil en hvilken som helst forandring altid indebære udfordringer, der kræver håndtering. Da inddragelsen af e-læring fremstår som en planlagt forandring, har Vejle Kommune ved at lave et godt forarbejde en unik mulighed for håndtering af disse udfordringer på en professionel måde²³⁹.

Forinden igangsættelse af forandringsprocessen vurderes det, at der bør nedsættes en styregruppe bestående af relevante HR-medarbejdere, gerne med erfaring indenfor kompetenceudvikling samt digitalisering og repræsentanter fra topledelsen.

Grundlæggende bør styregruppen indledningsvis lave en intern forventningsafklaring, hvoraf alle indstilles på, at der formentlig vil opstå udfordringer, både forudsigelige og uforudsigelige. På den baggrund og med afsæt i, at en del af forandringen vil berøre organisationskulturen samt at tilvænning til e-læring tager tid, bør styregruppen bevæbne sig med tålmodighed²⁴⁰.

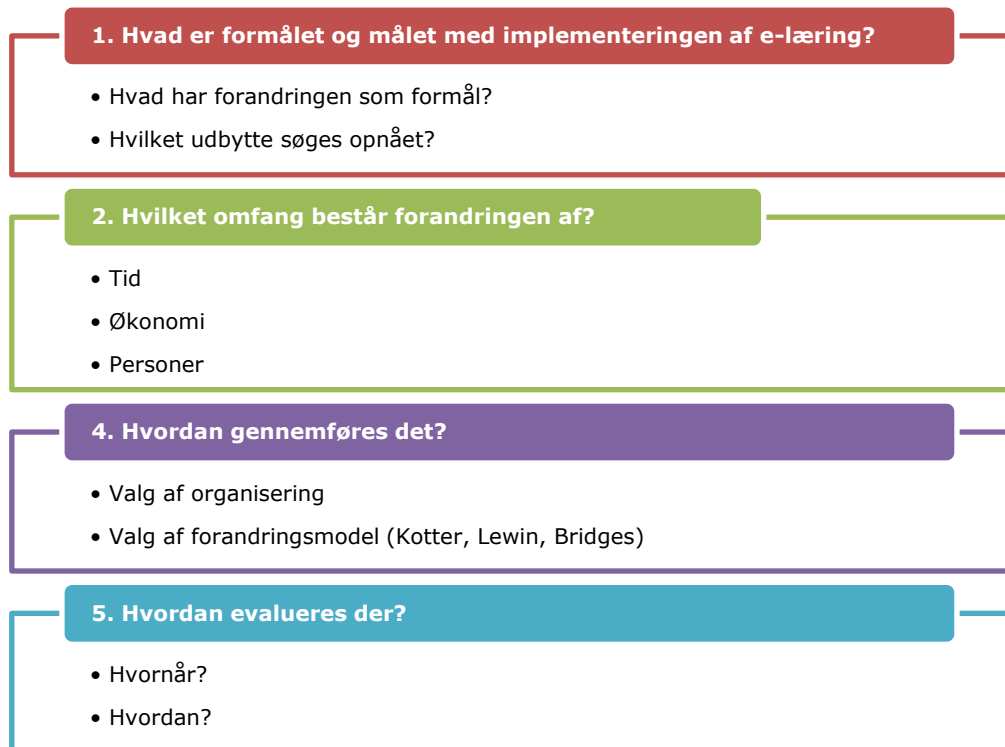
²³⁸ Nadler et al., 1997:26-28; Cameron et al., 2009:119-121; Connor et al., 2003:64-65.

²³⁹ Kotter, 1996:23-23; Jacobsen et al., 2008:347.

²⁴⁰ Cameron et al., 2009:129; Kotter, 1996:5; Ibid.:20; Ibid.:22; Connor et al., 2003:121.

Herefter vil styregruppens arbejde bestå i at gøre sig overvejelser og beslutninger om følgende²⁴¹:

Figur 31: Styregruppens indledende overvejelser



Kilde: Egen tilvirkning efter idé fra perst.dk (2006) og Kjær et al. (2008).

Først og fremmest bør formålet med implementeringen af e-læring tage udgangspunkt i Vejle Kommunes vision, personalepolitiske værdier samt delpolitik om kompetenceudvikling (jf. del 1).

Dette vil være med til at skabe en strategisk tilgang til kompetenceudvikling, hvorved det sikres, at medarbejderudviklingen sker med henblik på opfyldelse af Vejle Kommunes ordnede mål og vision²⁴². Desuden vil det bevirke, at e-læring ikke fremstår som et enkeltstående tiltag, men både indgår som en integreret del af hele kompetenceudviklingen samt det at være ansat ved Vejle Kommune²⁴³.

Styregruppen kan med fordel overveje om formålet med e-læring bør forankres og nedskrives i en formel delpolitik for e-læring, der vil kunne udstikke fælles rammer samt formidle de bagvedliggende værdier.

²⁴¹ Cameron et al., 2009:342; Hansen et al., 2001:137-138; Connor et al., 2003:7; Perst.dk, 2006:7-8; Kjær et al., 2008:418.

²⁴² Perst.dk, 2006:4; Perst.dk, September 2011.

²⁴³ Ramboll-management.dk, 2007:2.

Dernæst bør målene og udbyttet med e-læring overvejes. Her bør styregruppen både overveje kort- og langsigtede mål. Målene kunne fx omhandle, hvor mange uddannelsesaktiviteter der skal omlægges til e-læring og af hvilken karakter disse skal have – skal det være almene kompetencer, personlige kompetencer og/eller faglige kompetencer, hvor mange ansatte der skal benytte det, medarbejdertilfredshed, hvilken økonomisk og ikke mindst strategisk gevinst der forventes opnået. Dette vil kræve, at styregruppen undersøger markedet for e-læringsudbydere samt indhenter viden fra andre organisationer med erfaring indenfor e-læring i kompetenceudviklingen.

Inden igangsættelse bør omfanget af forandringen ligeledes overvejes. Hvilket tidsperspektiv er der? Hvad er budgettet? Hvor mange afdelinger eller personer skal involveres nu og på længere sigt? Er der de nødvendige IT-systemer og computere til rådighed? Hvordan skal rolle- og ansvarsfordelingen være? Skal der laves et indledende pilotprojekt, hvorved mange fejl kan undgås? Hvilke supportmuligheder skal der være – internt og eksternt? Da denne forandring som sagt betragtes som en inkrementel proces, vurderes det, med afsæt i Senges guideline for forandringer, at Vejle Kommune bør starte småt med fx 2-3 afdelinger og derefter vokse langsomt²⁴⁴.

Ud fra disse overvejelser bør styregruppen vurdere, hvordan forandringen bedst muligt kan gennemføres både med hensyn til valg af organisering, e-læringsforløb og forandringsmodel. Valg af organisering består både af, hvordan selve implementeringen af forandringen i Vejle Kommune bør styres, dvs. kortlægning af hvem der er de ansvarlige, men indeholder også en afvejning af, hvorvidt Vejle Kommune selvstændigt skal indføre e-læring som en del af deres eksisterende kursusportal Plan2Learn eller indgå i et fælleskommunalt samarbejde, gennem fx KL.

Ved oprettelse af et centralt fælleskommunalt kursussekretariat vil kommunerne kunne udnytte stordriftsfordele og sikre ensartede standarder og kvalitetskrav. Dog bør løsningen indeholde mulighed for en faglig og lokal tilpasning ved behov. Ved denne løsning har de decentrale kommuner dog stadig et stort ansvar i forhold til at sikre en vellykket implementering²⁴⁵.

Med hensyn til valg af e-læringsforløb bør styregruppen være særlig opmærksom på, at tilrettelæggelsen sker med hensynstagen til hvilke faktorer, der påvirker motivationen og drivkraften til læring blandt de berørte. Ud fra herværende undersøgelse, blev det fx anskueliggjort, at bl.a. oplevelsen af et tilhørsforhold med mulighed for faglig sparring fremstår utrolig vigtigt.

²⁴⁴ Cameron et al., 2009:129; Connor et al., 2003:121.

²⁴⁵ Modernisering.dk, 23-24; Bason, 2007:173.

Vejle Kommunes styregruppe skal ligeledes overveje, hvorledes den interne forandringsproces strategisk og effektivt kan gennemføres via valg af forandringsmodel. Hertil vurderes, at en tilpasset udgave af Kotters 8-trins forandringsmodel med afsæt i Lewins 3 trin samt Bridges' 3 faser vil være ideel. Denne vurdering er skabt på baggrund af, at disse supplerer hinanden godt og hver i sær bidrager med noget essentielt til forståelsen og gennemførelsen af en systematisk forandring. En nærmere beskrivelse og gennemgang foreligger i efterfølgende afsnit. I dette trin kan særligt HR-afdelingen og andre eksperter bidrage med deres ekspertise og forsøge at anskueliggøre fordelene og ulemperne ved de forskellige løsningsmodeller.

Styregruppen bør ikke mindst tage stilling til, hvornår og hvordan forandringen og implementeringen af e-læring bør evalueres. Mindst én gang årligt foregår der i Hoved-MEDudvalget i forvejen en evaluering af den samlede indsats for kompetenceudvikling i organisationen²⁴⁶. Det vurderes dog at være nødvendigt med en specifik evaluering af dette tiltag.

Dette er et vigtigt element i processen, da resultaterne vil give Vejle Kommune en værdifuld viden om, hvorvidt de økonomiske og faglige mål er nået. Redskabet vil kunne bruges til at vurdere den nuværende indsats samt angive områder med forbedringsmuligheder. Denne fase vil ikke blive behandlet yderligere i herværende projekt.

Afsluttende på forarbejdet skal styregruppen indarbejde disse overvejelser i en business case, der inden igangsættelse skal forelægges og godkendes af kommunalbestyrelsen. Dette er et godt redskab, når der skal træffes beslutninger om større, særligt digitale, investeringer med fokus på effektivisering, hvilket satsningen på e-læring alt andet lige vil indebærer²⁴⁷.

²⁴⁶ Vejle.dk, 2008:53.

²⁴⁷ Vejle.dk, *Digitaliseringsstrategi*, 2010:6; Kl.dk.

Forandringsprocessen

Efter disse indledende overvejelser er der skabt et godt fundament til succesfuldt og effektivt at kunne gennemføre den egentlige forandringsproces.

Til dette anslår jeg som sagt, at Vejle Kommune vil kunne drage nytte en tilpasset udgave af Kotters 8-trins forandringsmodel udformet som en kontinuerlig proces. Med afsæt i Lewins 3 trin er modellen yderligere opdelt i 3 faser, hvilket farveskiftene symboliserer. Bridges' 3 faser inddrages i fase 2 og 3²⁴⁸. Med afsæt i disse vil de efterfølgende afsnit udgøre en samlet drejebog for, hvordan Vejle Kommune bør gribe forandringsprocessen an.

Figur 32: Forandringsprocessen



Kilde: Egen tilvirkning efter idé fra Cameron et al. (2009).

Det bør desuden pointeres, at deltagerne i styregruppen og andre tæt på forandringsarbejdet som oftest vil være mentalt længere fremme i forandringsprocessen end de resterende. Det vil derfor ofte fremstå som fristende at springe nogle trin over. Til trods for fristelsen bør Vejle Kommune dog være varsom med at springe trin over, da det kan resultere i modstand, hvis de berørte ikke føler, at de kan følge med hverken mentalt eller fysisk²⁴⁹.

²⁴⁸ Kotter, 1996:21; Cameron et al., 2009:110-111; Ibid.:114-116; Ibid.:123; Ibid.:129; Ibid.:250-252.

²⁴⁹ Kotter, 1996:22; Cameron et al., 2009:126.

Fase 1: Optø status quo

I den første fase handler det for Vejle Kommune om at opbygge et solidt fundament for den videre proces. Dette indebærer afslutning af den gamle tilstand, før der kan udvikles en ny. Sagt med andre ord drejer første fase sig om at optø status quo, hvilket involverer 4 trin²⁵⁰.

Første trin består i at skabe forståelse for forandringen ved at eliminere selvtilfredsheden med status quo via en oprigtig diskussion af den nuværende situation og fremtidige ubehagelige scenarier, bl.a. de kommende færre menneskelige og økonomiske ressourcer, hvilket øget behovet for fleksibel kompetenceudvikling. Rent praktisk ville dette trin kunne udspille sig ved at styregruppen afholdte korte introduktionsmøder for de afdelinger, der blev udvalgt til deltagelse, jf. de indledende overvejelser.

Mødet kunne fx indeholde oplæg af eksterne konsulenter med erfaring indenfor digitalisering, kompetenceudvikling og samfundsudvikling, der bidrager med relevante og troværdige data inden for områderne, med formålet om at fungere som en øjenåbner for forandringens nødvendighed²⁵¹.

Trin to er særlig vigtig i en politisk styret organisation som Vejle Kommune. Som tidligere nævnt vil en forandring ikke kunne fungere, medmindre det bliver støttet op af betydningsfulde og indflydelsesrige personer. Det gælder generelt, at jo bredere opbakning, desto større sandsynlighed for, at modstanden kan vendes og at forandringen succesfuldt bliver implementeret²⁵².

Det er derfor styregruppens opgave i trin to at sammensætte en stærk, styrende koalition med den rette sammensætning af troværdighed, position, ekspertise og lederegenskaber. Det er vigtigt, at koalitionen fungerer som et team og både indeholder personer med lederevner og personer med styrings- og kontrolevner²⁵³. Ifølge Kotter består succesfuld forandring af 70-90 % ledelse og af 10-30 % administration. Det er ledelse, der skal drive forandringen, da det er det eneste, der kan bryde igennem en organisations inertie og dermed skabe motivation blandt medarbejdere. Imens sørger de administrative kræfter for, at processen er under kontrol og på rette kurs mod målet²⁵⁴.

Jeg vurderer derfor, at koalitionen bør bestå af repræsentanter fra topledelsen, HR-afdelingen, relevante eksperter, de udvalgte afdelingsledere og med fordel også nogle medarbejdere fra de udvalgte afdelinger, evt. medlemmer af MED-systemet. Ved at lade processen være en

²⁵⁰ Kotter, 1996:22; Cameron et al., 2009:124.

²⁵¹ Kotter, 1996:44; Ibid.:49; Nadler et al., 1997:190.

²⁵² Cameron et al., 2009:102; Kotter, 1996:6; Ibid.:65.

²⁵³ Nadler et al., 1997:187; Kotter, 1996:52; Ibid.:57-58.

²⁵⁴ Kotter, 1996:26-27; Ibid.:30; Ibid.:57.

blanding af top-down og bottom-up opnås den førnævnte processuelle retfærdighed, hvilket alt andet lige vil opløfte følelsen af rimelighed blandt medarbejderne²⁵⁵.

Denne koalition har til opgave at udvikle en fælles vision og strategi for inddragelsen af e-læring som et led i digitaliseringen af kompetenceudviklingen ved Vejle Kommune (jf. trin 3). Visionen skal fungere som en klar ledestjerne, der skaber retning og inspirerer til handling²⁵⁶. Den skal være et langsigtet, fokuseret og letforståeligt hovedmål, der kan kommunikeres på under 5 min²⁵⁷. Vejle Kommunes nuværende vision omkring at være kendetegnet ved viden, vækst og velfærd vurderes til at være meget passende i forhold til denne forandring. Visionen danner samtidig grundlag for strategien. Som nævnt tidligere vil en kompetencestrategi kunne fungere som et værktøj til at synliggøre prioriteringen af indsatsområder og aktiviteter, der understøtter vejen mod organisationens mål og vision. Deraf vurderes udarbejdelsen af en kompetencestrategi som værende utrolig betydningsfuld for såvel forandringsprocessen som den fremtidige kompetenceudvikling.

Visionen og strategien er kun brugbar, hvis de er forstået af de involverede parter, derfor er koalitionens opgave i trin 4 at formidle og kommunikere disse. Inden opstart vil det være en fordel at afholde en række opstartsmøder. Et møde kun for styregruppen og koitionen og et møde kun for medarbejderne og deres respektive afdelingsledere, hvor bl.a. visionen, strategien, valg af organisering og e-læringsforløb samt tidsplanen for forandringen præsenteres og hvor der vil være mulighed for at stille spørgsmål.

Hvis Vejle Kommune som strategi fx vælger at inddrage e-læring udelukkende som en del af blended-learningforløb vil formidlingen af denne alt andet lige minimere de ansattes førnævnte frygt for at miste noget værdifuldt i form af tilhørsforholdet. Ved at gøre fremtiden mere klar og overskuelig vil denne kommunikation således besvare den naturlige bekymring "hvad betyder det for mig?" og dermed bidrage til at minimere modstanden blandt de berørte, særligt dem uden erfaring med e-læring²⁵⁸.

Her er det vigtigt, at formidlingen foregår på en letforståelig måde, evt. ved brug af eksempler. Koitionen bør udover disse opstartsmøder benytte sig af forskellige forums, både formelle og uformelle, fx intranet, personalemøder, nyhedsbreve. Allervigtigst fremstår principperne om at gentage igen og igen samt at *walk the talk*, dvs. koitionen egne medlemmer skal udvise handling i overensstemmelse med den ønskede adfærd i forbindelse med forandringen²⁵⁹. Det vil fx skabe frustration og modstand blandt medarbejdere, hvis et

²⁵⁵ Nadlet et al., 1997:53-54; Ibid.:191; Christensen, 2008:83.

²⁵⁶ Kotter, 1996:7-8.

²⁵⁷ Kotter, 1996:8; Kotter, 2007:99-100; Stordal et al., 2009:36.

²⁵⁸ Nadler et al., 1997:186.

²⁵⁹ Cameron et al., 2009:124; Nadler et al., 1997:188-189; Kotter, 1996:89; Ibid.:92; Ibid.:93-96.

medlem af koalitionen ikke benytter sig af e-læring, men fortsat foretrækker traditionel undervisning.

Fase 2: Ændringsmetoder

Efter at have optøet status quo i fase et, handler fase to om at bevæge sig hen mod en ny situation ved hjælp af en række ændringsmetoder. Trin 5 handler således om empowerment, dvs. de nødvendige kompetencer skal styrkes og eventuelle barrierer skal fjernes²⁶⁰.

Først og fremmest skal koalitionen sikre sig, at de involverede parter har de tilstrækkelige kompetencer til lære elektronisk i form af IT-kundskaber. Hvis ikke dette er tilfældet, er det HR-afdelingens ansvar at sørge for, at de respektive ansatte får udviklet disse kompetencer via et kort edb-kursus.

På baggrund af undersøgelsen, hvor lederne havde vidt forskellige syn på ledelsens rolle, vurderer jeg, at der er behov for, at HR-afdelingen skal klæde afdelingslederne på til at kunne implementere e-læring ved at anskueliggøre betydningen af lederens rolle i en forandringssituation. Afdelingslederne skal så at sige geares til at være rollemodeller for implementeringen.

Med hensyn til de mere strukturelle barrierer skal det sikres, at kommunen har optimale IT-systemer og computere til at håndtere e-læringsportalen og gennemføre e-læringsforløbene. Derudover bør medarbejdernes adgang til sådanne undersøges. Hvis denne adgang vurderes at være ringe, hvilket formentlig vil være tilfældet i langt de fleste decentrale afdelinger, bør kommunen overveje at oprette centrale såkaldte e-læringsrum (jf. indledende overvejelser).

Derudover vil det være en god idé med et specifikt introduktionskursus til den nye e-læringsportal for alle de involverede afholdt af enten interne eller eksterne konsulenter. På kurset skal portalen gennemgås og det bør tydeliggøres, hvilke supportmuligheder de involverede har, hvis de støder ind i problemer. Der bør desuden være mulighed for at afgive feedback med sigte på forbedringsmuligheder.

For medarbejdere, der befinder sig i åbne kontormiljøer, vil det som tidligere nævnt være en fordel, hvis Vejle Kommune investerede i Busylights. Formålet og tankegangen bag busylight bør, ved investering, inddrages i introduktionskurset til e-læringsportalen.

Som afslutning på kurset vil det være en fordel, hvis der blev udarbejdet en kort version af ovenstående gennemgang, der vil kunne forefindes elektronisk, således at de berørte parter vil kunne finde det frem ved behov.

²⁶⁰ Kotter, 1996:101-102.

Kort tid efter introduktionskurset anbefales det yderligere, at koalitionen markerer overgangen til elektronisk læring ved fx at udsende en informerende e-mail, nyhedsopslag på intranettet og/eller bede lederne om at pointere det på næste afdelingsmøde²⁶¹.

Der går formentlig et stykke tid, før Vejle Kommune når til trin 6, der handler om at belønne og vise kortsigtede gevinster. Indtil da vil mange befinde sig i en neutral zone, der er præget af bekymring og skepticisme. Her er det vigtigt, at lederen anerkender og forstår de involveredes situation²⁶².

Styregruppen har forinden udarbejdet kortsigtede mål, der fremstår som milesten i implementeringen af e-læring. Målene skal være synlige, klare og naturligt relateret til forandringsindsatsen. Opnåelsen af disse mål vil kunne hjælpe med at overvinde førnævnte skepsis ved at synliggøre, at e-læringen afstedkommer fordele, hvilket bidrager til at holde følelsen af nødvendighed og motivation oppe²⁶³.

Målene spiller en utrolig vigtig rolle, da opnåelsen viser folk, at deres indsats er det hele værd, hvilket bidrager til at underminere kritikere og modstandere samt omvende de neutrale til supportere. Jo flere synlige gevinster, jo sværere bliver det for modstanderne at opretholde deres modvillige²⁶⁴.

For at anskueliggøre hvorvidt målene er opnået, kan koalitionen fx indsamle og fremvise tal, der viser, hvor mange uddannelsesaktiviteter, der er omlagt, fordelingen af deres karakter, hvor mange ansatte, der hidtil har gennemført et e-læringsforløb osv. (jf. indledende overvejelser). Derudover kan der med fordel også gennemføres en evaluering af deltagernes oplevelse af at lære elektronisk med fokus på de førnævnte TURPAS motivationsfaktorer, dvs. tilhørsforhold, rimelighed, autonomi og selvbestemmelse samt mulighed for selvrealisering.

Gennem hele forandringsprocessen er det særlig vigtigt, at koalitionen og ikke mindst afdelingslederne husker at belønne den ønskede adfærd, hvilket vurderes at være af overvejende uformel karakter i form af ros og anerkendelse og evt. mulighed for ekstra kompetenceudvikling²⁶⁵.

Grundlæggende er formålet med trin 6 at hjælpe med at opbygge det nødvendige momentum og energi, der skal til for at gennemføre den sidste fase²⁶⁶.

²⁶¹ Cameron et al., 2009:124; Ibid.:171.

²⁶² Kotter, 1996:122; Cameron et al., 2009:124; Ibid.:126; Ibid.:171-172.

²⁶³ Kotter, 1996:121-122; Ibid.:127.

²⁶⁴ Kotter, 1996:122-124.

²⁶⁵ Kotter, 1996:110-111; Nadler et al., 1997:191.

²⁶⁶ Kotter, 1996:124; Ibid.:130.

Fase 3: Refreeze – Konsolidering og forankring

Fase 3 handler om at refreeze og stabilisere den nye situation ved at konsolidere forbedringerne og forankre e-læringen i organisationskulturen, således at de involverede parter udnytter det på den tilsigtede måde²⁶⁷.

I trin 7 skal der være fokus på at konsolidere resultaterne og udbygge med flere og større projekter indenfor digitalisering af kompetenceudvikling, således at de mere langsigtede mål kan indfries. Det skal sikres, at Vejle Kommune arbejder hen imod en fuld integration af de digitale værktøjer med målet om en strategisk og innovativ tilgang til medarbejder- og organisationsudviklingen (jf. figur 14). I dette trin er det vigtigt, at koalitionen bliver ved med at opmuntre afdelingslederne til at motivere, belønne og vise gevinster overfor medarbejderne²⁶⁸.

Som tidligere nævnt kan et forandringsarbejde være spildt, hvis ikke den nye adfærd forankres i kulturen. Den reelle forandring sker først i fase 8, såfremt at de involverede parter har fået øjnene op for, at implementeringen af e-læring har medført forbedringer over en længere periode og ikke mindst, når de kan se sammenhængen mellem den nye adfærd og forbedringerne²⁶⁹. Så snart de involverede parter kan se denne forbindelse, vil de føle sig mentalt parate, forståelige og engagerede overfor den nye form for kompetenceudvikling, bestående af inddragelsen af de digitale medier²⁷⁰.

Derfor er det utrolig vigtigt, at koalitionen og ikke mindst afdelingslederne fortsætter med at fremhæve forbindelser mellem den nye adfærd og organisatorisk såvel som personlig forbedringer. Det er vigtigt, at alle fastholder fokus ved kontinuerligt at kommunikere og udnytte alle informationsforums, bl.a. nyhedsbreve, samarbejdsudvalg og personalemøder til at udbrede de gode eksempler.

Fase 3 handler kort sagt om at grundfæste den nye adfærd i organisationskulturen ved at konsolidere flere resultater og fremhæve forbindelserne mellem forbedringerne og adfærden, således at det sikres, at Vejle Kommune ikke falder tilbage til sit gamle jeg, hvor digitaliseringens muligheder og potentialer ikke udnyttes.

²⁶⁷ Cameron et al., 2009:116; Ibid.:303; Kotter, 1996:131; Ibid.:145.

²⁶⁸ Kotter, 1996:140; Ibid.:143.

²⁶⁹ Kotter, 1996:156-157.

²⁷⁰ Cameron et al., 2009:125.

Delkonklusion

Formålet med tredje del var at belyse, hvorledes Vejle Kommune kan implementere e-læring, således at kompetenceudviklingen styrkes.

Overordnet set kan jeg ud fra ovenstående konkludere, at en strategisk implementering af e-læring kræver et godt forarbejde af en udvalgt styregruppe bestående af repræsentanter fra topledelsen og HR-afdelingen. Jeg kan konkludere, at det er vigtigt, at disse personer bevæbner sig med tålmodighed og på forhånd forventer udfordringer.

Jeg kan udlede, at disse udfordringer kan imødekommes ved at gøre indledende overvejelser og beslutninger omkring bl.a. formål, mål, omfang, gennemførelse og ikke mindst evaluering. Jeg kan konkludere, at det således sikres, at implementeringen af e-læring for det første sker med henblik på opfyldelse af Vejle Kommunes ordnede mål og vision og for det andet, at der tages højde for førnævnte betydningsfulde faktorer i forhold til både motivationen og kulturen.

Der kan konkluderes, at Vejle Kommune strategisk kan forankre e-læring i kompetenceudviklingen gennem benyttelse af en udarbejdet drejebog med udgangspunkt i tilpassede, anerkendte forandringsteorier af Kotter, Lewin og Bridges.

Ved at følge drejebogen skaber Vejle Kommune et solidt fundament til at kunne optø den nuværende situation. Det kan udledes, at sammensætning af en stærk styrende koalition har mulighed for at overbevise de ansatte om digitaliseringens nødvendighed gennem konstant kommunikation, belønning og ikke mindst empowerment. Derved vil Vejle Kommune kunne hjælpe de ansatte gennem den neutrale zone, præget af skepticisme, og dermed minimere og vende modstanden.

Herved kan jeg konkludere, at Vejle Kommune kan grundfæste en ny holdning og adfærd i organisationskulturen, hvor de ansatte har fået øjnene op for sammenhængen mellem deres nye adfærd, forbedringerne og ikke mindst digitaliseringens uanede muligheder i forbindelse med kompetenceudviklingen, hvilket skaber grobund for en kontinuerlig forandringsproces.

Samlet set kan det konkluderes, at Vejle Kommune kan styrke kompetenceudviklingen ved implementering af e-læring, såfremt at der gøres et godt stykke forarbejde og at der tages udgangspunkt i den udarbejdede drejebog, hvorved en strategisk og systematisk tilgang sikres.

Samlet konklusion

Dette professionsbachelorprojekt har gennem udvikling af viden haft til hensigt at undersøge, hvorledes Vejle Kommune kan udnytte e-læring med henblik på at styrke kompetenceudviklingen. Målsætningen var afslutningsvis at kunne sammensætte den opnåede viden i en drejebog for, hvordan Vejle Kommune kan gennemføre en strategisk implementering.

Ved besvarelse af det første underspørgsmål fandt jeg frem til, at Vejle Kommune ikke har udarbejdet en samlet kompetencestrategi for kommunen til trods for vigtigheden af en strategisk tilgang til kompetenceudvikling pga. samfundsudviklingen. Vejle Kommunes nuværende strategi for kompetenceudvikling tager i stedet afsæt i personalepolitikens værdier og delpolitik, hvoraf arbejdet med kompetenceudvikling kan antydes at være præget af en høj prioritering og positiv tilgang. Det kan samtidig udledes, at e-læring vil kunne styrke kommunens kompetenceudvikling, da det kan udnyttes som et strategisk og taktisk redskab hen imod realisering af visionen *viden, vækst og velfærd*.

Til trods for dette kan jeg ud fra min empiriske undersøgelse og ved besvarelse af det andet underspørgsmål konkludere, at inddragelsen af e-læring ikke er lige til. Inddragelsen kræver stor opmærksomhed på både at skabe motivation og minimere modstand blandt de involverede samt at skabe overensstemmelse i forhold til organisationskulturen. Det kan udledes, at Vejle Kommune bør være særlig opmærksom på, at følgende faktorer er opfyldt; at de ansatte føler, at kompetenceudviklingen fortsat opfylder deres behov, at indholdet er egnet til e-læring og fremstår værdifuldt og nyttigt, at de kan udnytte e-læringens fleksibilitet samt at de ansatte oplever følelsen af et socialt og fagligt tilhørsforhold med mulighed for faglig sparring.

I forhold til organisationskulturen kan det konkluderes, at særligt tilhørsforholdet og fleksibiliteten fremstår som værdifulde faktorer, hvilket bør tilgodeses. Endvidere kan det udledes, at Vejle Kommune skal være opmærksom på, at inddragelsen vil kræve etablering af en ny norm, hvori e-læring legitimeres og sidestilles med traditionel kompetenceudvikling og oprettelse af rolige og uforstyrrende rammer til gennemførelsen af e-læringsforløb på arbejdspladsen. Det fremstår desuden som nødvendigt, at Vejle Kommune er opmærksom på at skabe forståelse og indsigt blandt lederne af vigtigheden af deres rolle som et synligt artefakt gennem deres sprog og adfærd ved implementeringen af e-læring.

Det kan udledes, at en optimal forandrings- og læringssituation kræver, at der er overensstemmelse mellem den ønskede kultur på den ene side og ledelsesadfærden og e-læringens opbygning i forhold til motivationsfaktorer på den anden side. Således kan det

konkluderes at inddragelsen af e-læring har potentiale til at styrke Vejle Kommunes kompetenceudvikling, hvis blot de er opmærksomme på ovenstående faktorer.

Ud fra besvarelsen af det tredje underspørgsmål kan det dog udledes, at udnyttelsen af e-læringens potentiale kræver en strategisk tilgang til såvel implementeringen som kompetenceudviklingen generelt. Det kan konkluderes, at det først og fremmest kræver et godt forarbejde af en udvalgt styregruppe, hvori der med afsæt i de betydningsfulde faktorer fra anden del skal gøres indledende overvejelser og beslutninger omkring alt fra formål til evaluering. Dernæst kan det konkluderes, at Vejle Kommune med fordel kan gennemføre den egentlige forandringsproces ved at drage nytte af den udarbejdede forandringsmodel, som tager afsæt i tilpassede, anerkendte forandringsteorier af Kotter, Lewin og Bridges.

Sammenfattende kan det konkluderes, at Vejle Kommune ved at følge drejebogen for det første kan skabe et solidt fundament til at grundfæste en positiv holdning og optimal udnyttelse af e-læringen i forbindelse med kommunens kompetenceudvikling. For det andet kan det udledes, at den strategiske tilgang samtidig kan skabe grobund og basis for en vidtgående og kontinuerlig forandringsproces med fokus på en yderligere udvikling af kompetenceudviklingen og integrationen af digitale værktøjer med et innovativt sigte i forhold til medarbejder- og organisationsudvikling. Dette fremstår utrolig vigtigt, da det afslutningsvis kan konkluderes, at omverdenens kompleksitet og foranderlighed kræver, at man både som organisation og person er indstillet og parat til fortløbende at forandre og udvikle sig (jf. Darwin).

Perspektivering

I dette afsnit perspektiveres projektets vurderinger, resultater og konklusioner ind i en bredere sammenhæng.

Med afsæt i det individuelle kompetenceniveau fremgår det af projektets konklusion, at en strategisk implementering af e-læring kan styrke Vejle Kommunes kompetenceudvikling. Projektets fremkomne resultater vil formodentlig give inspiration til Vejle Kommune og forhåbentlig igangsætte et indledende arbejde med forandringsprocessen indenfor den nærmeste fremtid.

Med hensyn til organiseringen af e-læring, vurderes det, som nævnt, at være en fordel for kommunerne, hvis der blev oprettet et fælleskommunalt kursussekretariat via KL. På nuværende tidspunkt erfares det, at KL allerede er i gang med at gennemtænke denne mulighed. Projektet vil derfor forhåbentlig give Vejle Kommune mod på og incitament til at påskynde denne proces.

Ved at følge den udarbejdede drejebog kan der skabes grobund og basis for en vidtgående og kontinuerlig forandringsproces. Særligt vedrører Kotters trin 7 dette udviklingsperspektiv, ved at fokusere på konsolidering af resultaterne i form af flere og større projekter indenfor digitalisering af kompetenceudvikling.

Digitaliseringens nødvendighed anskueliggøres yderligere set i lyset af den nære fremtidige situation, hvor den store ældre generation vil forlade arbejdsmarkedet og blive erstattet af betydelig mindre generationer. Disse er dog opvokset med IT og er vant til at bruge det dagligt både i skolen og fritiden. I den henseende vil en yderligere digitalisering virke tiltrækkende overfor denne potentielle arbejdskraft.

Det er derfor nærliggende at overveje, hvorledes Vejle Kommune kan udbygge den digitale understøttelse af kompetenceudviklingen, således at de arbejder hen imod en fuld integration af de digitale værktøjer. Dette skal sikre, at Vejle Kommune opnår en strategisk og innovativ tilgang til medarbejder- og organisationsudviklingen, således at de højere kompetenceniveauer styrkes og udvikles.

Teknologiens udvikling rummer et hav af muligheder for en yderligere digitalisering af kompetenceudviklingen. Som tidligere nævnt er belysning af et Learning Management System blevet fravalgt. Imidlertid rummer oprettelsen af dette IT-system væsentlige fordele, da udnyttes til at indeholde og registrere vigtige informationer om medarbejdernes kompetencer, hvilket giver indsigt i organisationens nuværende kompetencer og eventuelle

kompetencegab²⁷¹. Denne indsigt vil kunne udnyttes strategisk i forhold til opnåelse af organisationens mål og vision.

Relaterede spørgsmål til dette kunne fx være: *Hvordan skal LMS organiseres? Skal det kun fungere som en intern database eller skal der også være en ekstern fælleskommunal database? Hvilke kompetencer skal registreres – hvordan og af hvem? Hvordan kan LMS udnyttes til at måle og evaluere kompetenceudviklingen? Skal der udarbejdes jobprofiler? Er de fremtidige nødvendige kompetencer defineret? Hvem har ansvaret for, at den er opdateret? Hvordan registreres den tavse viden? Hvordan kan systemet udnyttes i forhold til andre HR relaterede aktiviteter – fx medarbejder, leder og gruppeudviklingssamtaler, rekruttering og belønning?*

Som nævnt i delpolitikken om kompetenceudvikling prioriterer Vejle Kommune videndeling. Deraf vil det være nærliggende at belyse hvorledes digitaliseringen strategisk kan udnyttes, i form af fx en videnportal. På nuværende tidspunkt fungerer Vejle Kommunes interne net (intranettet) som en slags videnportal. Det kunne dog være interessant at undersøge hvorledes dette intranet kunne udnyttes yderligere og evt. mere strategisk.

Afslutningsvis rummer digitaliseringen potentiale i forbindelse med introduktionen af nye medarbejdere. I mit praktikophold ved Vejle Kommune fik jeg til opgave at arrangere en bustur for de nyansatte, der indebar besøg ved forskellige decentrale afdelinger samt introduktion til kommunens værdier, politikker, opbygning osv.. Imidlertid blev denne bustur, for anden gang i træk, aflyst på grund af for få tilmeldinger. Først og fremmest kunne det være interessant at undersøge grunden bag denne manglende opbakning. I nærmere relation til dette emne, kunne det være nærliggende at belyse hvorledes Vejle Kommune med fordel kan digitalisere introduktionen via en introduktionsportal eller et e-læringsforløb. Følgende spørgsmål ville da kræve en nærmere belysning: *I hvilket omfang vil introduktionen kunne digitaliseres? Hvad skal en introduktionsportal/e-læringsforløb indeholde? Hvem har ansvaret for, at den er opdateret? Hvilke hhv. fordele og ulemper er der ved digitalisering af introduktionen? Hvordan sikres det, at de nyansatte får det samme eller mere ud af den digitale introduktion i forhold til fx busturen?*

²⁷¹ Itst.dk, 17; Hansen et al., 2001:83.

Litteraturliste

Trykte kilder

- Andersen, I. (2008): *Den skinbarlige virkelighed – vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*, 4. udg., Forlaget Samfundslitteratur.
- Bason, C. (2007): *Velfærdsinnovation – ledelse af nytænkning i den offentlige sektor*, Børsens Forlag.
- Cameron, E. & Green, M. (2009): *Making Sense Of Change Management – a complete guide to the models, tools & techniques of organizational change*, 2. udg., Kogan Page Limited.
- Christensen, P. H. (2008): *Motivation i videnarbejde*, Hans Reitzels Forlag.
- Connor, P.E., m.fl. (2003): *Managing Organizational Change*, 3. udg. Praeger.
- Hansen, C. Å. & Borup, B. (2001): *Den e-lærende virksomhed – viden skaber vækst – strategier for digital kompetenceudvikling i det 21. århundrede*, Børsen.
- Illeris, Knud (2009): *Læring*, 2. udg. 3. oplag, Roskilde Universitetsforlag.
- Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2008): *Hvordan organisationer fungerer*, 2. udg., Hans Reitzels Forlag.
- Jensen K. E., m.fl. (2008): *Principper for offentlig innovation – fra best practice til next practice*, Børsens Forlag.
- Kjær, H., m.fl. (2008): *Organisation*, 4. udg., 3. oplag, Trojka.
- Kotter, J.P. (1996): *Leading Change*, Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. (2007): *Leading Change – Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review.
- Krog, A-B. (2010): *Strategier for kompetenceudvikling og e-læring – begrebsafklaring og erfaringer fra små og mellemstore virksomheder*, Erhvervsskolernes Forlag.
- Kuvaas, B. (red.)(2009): *Lønsomhed gennem HR – i et empirisk perspektiv*, Academica.
- Malberg, A. (2003): *E-læring og læringsstile*, Dafolo Forlag.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1997): *Competing by Design – the Power of Organizational Architecture*, Oxford University Press.

Nielsen, B., m.fl. (2010): *Professionsbachelor – uddannelse, kompetencer og udvikling af praksis*, forlaget UCC.

Nielsen, T. (2009): *Innovationens ABC*. Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag A/S.

Stordal, H. & Sørensen, A.S. (2009): *Human Resources – videregående uddannelser*, 3. udg., Academica.

Thagaard, T. (2008): *Systematik og indlevelse – en indføring i kvalitativ metode*, Akademisk Forlag.

Thurén, T. (2009): *Videnskabsteori for begyndere*, 2. udg., Rosinante.

Elektroniske kilder

Avenbuild.ventures.dk

Hvad er e-læring? @ventures – Kompetencecenter for e-læring. Tilgået d. 10. oktober 2011 på http://avenbuild.ventures.dk/viden_om.asp?styleID=1&cryptID=id0lr12Rmxt&laeringsressourceID=320&skabelonID=3

Busylight.dk

Busylight Combi. Busylight. Tilgået d. 15. december 2011 på <http://www.busylight.dk/produkter/busylight-combi.html>.

Kan du se hvornår dine kolleger ikke vil forstyrres? Busylight. Tilgået d. 15. december 2011 på http://www.busylight.dk/media/busylight_2sider.pdf.

Tre gode grunde til at investere i Busylight. Busylight. Tilgået d. 15. december 2011 på <http://www.busylight.dk/gode-grunde>

Cok.dk

Webbaseret MUS-koncept. Center for Offentlig Kompetenceudvikling. Tilgået d. 4. november 2011 på <http://www.cok.dk/mus>.

Denstoredanske.dk

Tandhjul. Den Store Danske – Gyldendals åbne encyklopædi. Tilgået d. 3. november 2011 på http://www.denstoredanske.dk/It,_teknik_og_naturvidenskab/Teknologi/Makintegning,_maskinbygning_og_maskindele/tandhjul.

E-pages.dk

23. september 2011: *Lamper holder afbrydelserne væk.* HK Kommunalbladet. Tilgået d. 15. december 2011 på <http://www.e-pages.dk/hk/811/20>.

Fivu.dk

3. november 2003: *Perspektiver for kompetenceudvikling – rapport om e-læring.* Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser. Tilgået d. 16. oktober 2011 på <http://fivu.dk/filer/publikationer/2003/perspektiver-for-kompetenceudvikling-rapport-om-e-laering/pdf/rapport281003.pdf>.

Info-campus.dk

31. januar 2011: *HR udfordringer*. Campus – rum for læring i staten. Tilgået d. 10. november 2011 på http://www.info-campus.dk/Elaering/HR_udfordringer.

31. januar 2011: *Hvad er e-læring?* Campus – rum for læring i staten. Tilgået d. 10. november 2011 på http://www.info-campus.dk/Elaering/Hvad_er_elæring.

10. november 2011: *Hvad kan e-læring?* Campus – rum for læring i staten. Tilgået d. 10. november 2011 på http://www.info-campus.dk/Elaering/Hvad_kan_elæring.

Ing.dk

29. marts 2011: *Støj er ikke den største gene i storrumskontoret*. Mediehuset Ingeniøren A/S. Tilgået d. 12. december 2011 på <http://ing.dk/artikel/117815-stoej-er-ikke-den-stoerste-gene-i-storrumskontoret>.

8. april 2011: *Rødt lyssignal sikrer færre forstyrrelser i storrumskontoret*. Mediehuset Ingeniøren A/S. Tilgået d. 12. december 2011 på <http://ing.dk/artikel/118070-roedt-lyssignal-sikrer-faerre-forstyrrelser-i-storrumskontoret>.

International-studies.aau.dk

Metode: Internationale samfundsforhold. Internationale Studier ved Aalborg Universitet (de har ændret navn til Institut for Kultur og Globale studier med hjemmesiden cgs.aau.dk). Tilgået d. 30. oktober 2011 på www.international-studies.aau.dk/f-2006/.../MetodeSAMF_2lr.ppt.

Itst.dk

Juni 2007: *National strategi for IKT-støttet læring – indsats for at fremme anvendelsen af IKT-støttet læring 2007-2009*. IT- og Telestyrelsen. Tilgået d. 20. november 2011 på http://www.itst.dk/filer/Publikationer/National_strategi_for_IKT-stoettet_laering/pdf/National_strategi_for_IKT-stoettet_laering.pdf

Kl.dk

22. juni 2010: *Indholdet i en business case*. Kommunernes Landsforening. Tilgået d. 16. december 2011 på:

<http://www.kl.dk/raaderumsportalen/Artikler/72949/2010/06/Indholdet-i-en-business-case/>

Kommunefakta.dk

2011: *Nøgletal for Vejle Kommune*. Kommunefakta.dk. Tilgået d. 10. december 2011 på http://www.kommunefakta.dk/kommune/vis_kommune.asp?knr=630&p=demo.

Lederweb.dk

24. april 2008: *Mellemlideren som kommunikator i en forandringsproces*. Væksthuset for ledelse – lederweb.dk. Tilgået d. 10. december 2011 på <http://www.lederweb.dk/Strategi/Forandringsledelse/Artikel/80041/Mellemlidere-n-som-kommunikator-i-en-forandringsproces>.

Modernisering.dk

9. januar 2007: *Analyse af potentialet for e-læring i staten*. Modernisering.dk – videnscenter om udvikling af den offentlige sektor. Tilgået d. 16. oktober 2011 på http://modernisering.dk/fileadmin/user_upload/documents/Projekter/eLearning/Rapport_fra_K2K.pdf.

Perst.dk

6. april 2006: *Kompetencestrategi – hvordan? Et inspirationshæfte til statens arbejdspladser*. Moderniseringsstyrelsen (tidligere Personalestyrelsen) – dog udarbejdet af SCKK. Tilgået d. 9. november 2011 på <http://perst.dk/~media/Eksterne%20publikationer/budgetvejledning2006/SCKK-Kompetencestrategi-hvordan.ashx>.

16. maj 2011: *Fleksibel kompetenceudvikling er kommet for at blive!* Moderniseringsstyrelsen (tidligere Personalestyrelsen). Tilgået d. 20. november 2011 på <http://perst.dk/Service%20Menu/News/2011%201%20halvr/Fleksibel%20kompetenceudvikling%20er%20kommet%20for%20at%20blive.aspx>

1. september 2011: *Metoder til strategisk kompetenceudvikling*. Moderniseringsstyrelsen (tidligere personalestyrelsen). Tilgået d. 10. november 2011 på

<http://perst.dk/Udvikling%20og%20ledelse/Kompetenceudvikling/Veje%20til%20strategisk%20kompetenceudvikling.aspx>.

Ramboll-management.dk:

2006: *Fra e-læring til kompetencestrategier, videndeling og samarbejde*. IT I praksis ®. Tilgået d. 18. november 2011 på <http://www.ramboll-management.dk/news/publikationer/it%20i%20praksis/~media/ECB27D6DFBB845589852453267A81F22.ashx>

2007: *E-læring bliver et centralt element i fremtidens kompetenceudvikling*. IT I praksis ®. Tilgået d. 18. november 2011 på <http://www.ramboll-management.dk/news/publikationer/it%20i%20praksis/~media/E489DF80795D46F080C28A5E0C79C8D3.ashx>.

Relationwise.dk

Brugt til at udsende og behandle spørgeskemaerne.

Samfundsvidenskab.au.dk

18. februar 2010: *E-læring på Aarhus Universitet – forslag til fremtidig organisering af e-læring, F2010*. Tilgået d. 10. oktober på http://samfundsvidenskab.au.dk/fileadmin/site_files/filer_sam/dokumenter/subsites/clu/Diverse/E-læring_på_Aarhus_Universitet_Rapport_fra_arbejdsgruppe_F2010.pdf.

Sckk.dk

Læringsmiljø i staten – hvad, hvorfor og hvordan? Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling. Tilgået d. 30. november 2011 på http://www.sckk.dk/sites/default/files/sckk/user27/files/Laeringsmiljoe_web.pdf.

SFI.dk

SFI Campbells ordbog. SFI Campbell (datterselskab under SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd) Tilgået d. 20. november 2011 på <http://www.sfi.dk/ordbog-7561.aspx>.

Startvaekst.dk

13. juni 2008: *Motivation*. Startvækst.dk – diasshow fra Ledernes Hovedorganisation. Tilgået d. 9. november 2011 på <http://www.startvaekst.dk/file/15319/motivationafmedarbejdere>.

Vejle.dk:

2006: *Vejle – viden, vækst og velfærd*. Vejle Kommune. Tilgået d. 20. november 2011 på <http://www.vejle.dk/lib/file.aspx?fileID=32540>.

2007: *Delpolitik om kompetenceudvikling*. Vejle Kommune. Tilgået d. 9. november 2011 på <http://www.vejle.dk/lib/file.aspx?fileID=20435>.

2007: *Delpolitikker*. Vejle Kommune. Tilgået d. 9. november 2011 på <http://www.vejle.dk/Job/Personalepolitik.aspx>.

2007: *Personalepolitiske værdier*. Tilgået d. 9. november 2011 på <http://www.vejle.dk/lib/file.aspx?fileID=21866>.

2008: *MED-håndbog – rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse*. Tilgået d. 20. december 2011 på <http://www.vejle.dk/lib/file.aspx?fileID=25987>.

2010: *Flere kvinder i topledelse – hvordan? – erfaringer fra et udviklingsprojekt i Vejle Kommune*. Vejle Kommune. Tilgået d. 24. november 2010 på <http://ipaper.ipapercms.dk/VejleKommune/Flerekvinderitopledelsen/Flerekvinderitopledelsen/>

2010: *Vejle Kommunes tværgående digitaliseringsstrategi 2010-2015*. Vejle Kommune. Tilgået d. 17. oktober 2011 på <http://search.searchimprove.com/search.aspx?pckid=1492403967&aid=380953&sw=kommunens+tværgående+digitaliseringsstrategi+2010-2015+indledning>

April, 2011: *Personaleredegørelse 2010-2011*. Vejle Kommune. Tilgået d. 1. maj 2011 på <http://www.vejle.dk/lib/file.aspx?fileID=50479&target=blank>.

September, 2011: *Organisationsdiagram*. Vejle Kommune. Tilgået d. 30. oktober 2011 på <http://www.vejle.dk/lib/file.aspx?fileID=53064>.

Woopidoo.com:

Tilgået d. 17. november på http://www.Woopidoo.com/business_quotes/authors/charles-darwin.htm.

Bilagsoversigt

1. Spørgeskema til ledere
2. Hvordan bruges spørgsmålene i spørgeskemaet til *ledere*?
3. Spørgeskema til medarbejdere
4. Hvordan bruges spørgsmålene i spørgeskemaet til *medarbejdere*?
5. Besvarelse af spørgeskemaet – medarbejdere
6. Kommentarer fra medarbejdere
7. Krydstabulering af data - medarbejdere
8. Besvarelse af spørgeskemaet – ledere
9. Kommentarer fra ledere