

Bottom-up drevet strategisk kompetenceudvikling

- Hovedkonklusioner

Strategisk kompetenceudvikling er afgørende for den moderne videnvirksomheds udvikling og overlevelse (for hvordan sikrer vi, at den rette viden, kompetence og kreativitet er til stede i virksomheden nu og i fremtiden?).

Blandt projektets resultater kan følgende fremhæves:

- *Udvikling og test af en ny teoriramme for arbejde med strategisk kompetenceudvikling i den moderne videnvirksomhed.*
- *Samskabelse mellem Erhvervsakademi Aarhus og Systematic A/S af eksemplarisk case via udviklingen af konceptet "Systematic Time". Casen kan være inspiration for ledere og virksomheder, der ønsker at udvikle nye former for innovativ kompetenceudviklingspraksis.*
- *Faglige artikler til relevante fagblade inden for HR og ledelse (materialet bruges bl.a. som ny rammesættende litteratur i undervisning omhandlende strategisk kompetenceudvikling på diplomuddannelsen i ledelse på Erhvervsakademi Aarhus).*

Systematic A/S som case (arbejde med "Systematic Time")

Vigtige input i projektet har bl.a. været dialog med ledere og medarbejdere fra forskellige af virksomhedens viden-netværk. Fokus har været på at afdække muligheder og barrierer i forbindelse med virksomhedens arbejde med kompetenceudvikling samt afdækning af erfaringer med forskellige former for uformel praksis, der er opstået "under radaren" ud fra forskellige oplevede behov og idéer i virksomheden.

Gennemgående overordnede ønsker har her bl.a. været: 1) nye (fri)rum for læring og udvikling (slippe styring og i stedet "embrace chaos", som det bl.a. blev sagt), 2) medarbejderdrevne tiltag og idéer og 3) nye, mere samskabende interaktionsformer mellem medarbejdere og ledere (fx ved at ledere i højere grad blev deltagere i arbejdet med medarbejderinitierede tiltag og idéer).

I arbejdet med casen blev der afdækket et behov for at skabe et nyt lærings- og udviklingsrum mellem:

1. den læring, der arbejdes med i det enkelte projekt for at levere den rigtige løsning til den enkelte kunde og
2. arbejdet med store tværgående forbedringstiltag, der vedtages "fra oven" og derefter rulles ud i hele virksomheden.

På denne baggrund arbejdes der i casen med miniprojekter med klart definerede lærings- (medarbejder) og udviklingsvinkler (virksomhed). Det vil sige, at der arbejdes med et lærings- og udviklingsperspektiv, der rækker over ud det enkelte projekt (jf. ovenstående punkt 2) eller den enkelte forretningsenhed, og som endvidere kan være mere undersøgende og eksperimenterende i sin form. "Systematic Time" kan her ses som en del af fødekæden ift. fremtidens forretningsidéer og større forbedrings- og udviklingstiltag, hvor bidrag fra "mange hjerner" og "lokal interaktion" giver vigtige, supplerende input til fremtidens overordnede strategiske fokuseringer (jf. ovenstående punkt 2).

Baggrund for projektet

I kompetenceudviklingslitteraturen og i praksis kan vi få øje på to hovedperspektiver, der i projektet blev benævnt som henholdsvis *Den lineære model* og *Den reflektive model* (Horn, Christian & Damholt, Olav (april 2016): *Er fremtidens kompetenceudvikling medarbejde-drevet og strategiudviklende? (Leading Capacity)*).

Baggrunden for projektets arbejde med en ny-orientering er både inspireret af vores møder med ledere fra både private virksomheder og offentlige organisationer (studerende på Erhvervsakademi Aarhus' HR- og ledelsesuddannelser) og fra forskellige teoridannelser, vi mener kan være med til at forme fremtidens kompetenceudvikling.

Arbejdet med nyudvikling skal ikke ses som et ønske om afvikling af måderne at arbejde med kompetenceudvikling på, der er blevet udviklet og udbredt i danske virksomheder de seneste 20 år. I projektet arbejdes der i stedet med et supplerende perspektiv, der i højere grad kan betegnes som bottom-up, undersøgende og forretningsudviklende. Dette supplerende perspektiv benævnes i projektet som arbejde med *Den innovative model* (Horn, Christian & Damholt, Olav (april 2016): *Er fremtidens kompetenceudvikling medarbejde-drevet og strategiudviklende? (Leading Capacity)*). Teoretisk inspiration er her hentet fra følgende nyere teoridannelser: Fokus på organisationer som komplekse og selvorganiserende processer, samt nyudviklinger i forståelsen af selvledelse og innovation.

Proces og formidling

Der er i casevirksomheden udviklet et nyt koncept for "Systematic Time" (med "Google Time" som overordnet inspiration, men med en målrettet projektform og en skarp læringsvinkel – et lærende og kreativt "frirum", hvorfra nye medarbejderidéer og –initiativer kan berige organisationen på mangfoldige måder)

Konceptet udviklet i et samspil mellem:

1. Kortlægning af virksomhedens kompetenceudviklingsindsat.
2. Afdækning af oplevet udviklingsbehov.
3. Teoretisk inspiration og rammesætning (kompleksitetsteori, selvledelse og innovation).
4. De bedste uformelle praksisformer, der nu eksisterer "under radaren" i Systematic.

Empiri i casestudiet har været møder, skrivebordsundersøgelser og fokusgruppeinterviews, hvor validitet er sikret bl.a. via arbejde med mætning i data, triangulering (forskellig empiri og teori) og deltagevalidering af data og konklusioner.

Formidling er bl.a. sket via løbende videndeling på ledelsesakademiet, Erhvervsakademi Aarhus, nyhedsbrev på Erhvervsakademi Aarhus og interne historier hos Systematic, faglig artikel i HR-chefen, faglig artikel hos Leading Capacity og netværksmøde på Erhvervsakademi Aarhus om projektresultater for virksomheder i netværket (afholdes i slutningen af maj 2016).