

Campus Viborg

Hvordan fælles interesser skaber tværgående
samarbejder med strategisk forankring

mellem



Resumé

Dette masterprojekt handler om tværgående samarbejder. Både i et interorganisatorisk perspektiv og internt i en kompleks organisation. Opgaven viser et forslag til, hvorpå man kan arbejde i krydsfeltet mellem det strategiske perspektiv fra moderorganisationen og den fælles interesse for de enkelte parter.

Udarbejdet af Flemming René Pedersen

Masterprojekt MPA 13

11. juni 2015

Vejleder Jeppe Gustafsson

Aalborg Universitet

Forord

Jeg vil allerførst takke Maria Schou, uddannelsesleder ved VIA University College, Campus Viborg. Gennem Maria Schou's positive indstilling har hun gjort det muligt, at jeg har kunnet benytte Campus Viborg som case for min undersøgelse. Tak for det Maria. Jeg vil også takke Jens Norup, min studiekollega som indledningsvist satte mig i forbindelse med Maria og dermed gjorde opgaven mulig.

En tak skal også lyde til min vejleder Jeppe Gustafsson som har hjulpet og guidet mig vej i det interorganisatoriske landskab og bidraget med god sparring og vinkler på opgaven.

Sidst men ikke mindst vil jeg takke min kone Janni, som gennem de forgange 3½ år har måtte lægge øre til alt min snak om masterstudiet. Tak for din tålmodighed.

Løgstrup d. 11. juni 2015

Flemming René Pedersen

Resumé

This master project is about interdisciplinary collaborations. Both in an inter-organizational perspective and within a single complex organization. The paper presents a proposal for which one can work at the intersection of the strategic pressure from the parent organization and the common interest of the individual parties.

The purpose of the paper is to create inspiration for the people who work with objectives in networks, thereby creating greater engagement and effective achievement of targets in the network.

The problem to resolve is tripartite:

1. What interdisciplinary objectives is identified as central to organizational leaders on Campus Viborg?
2. How could a comprehensive objective for the parties to cooperate across look like and how could the goal be realized?
3. What challenges lie in the realization of the objective, and what considerations should be taken to achieve the objective?

The paper is based on the inter-organizational field on Campus Viborg, between VIA University College and Academy Dania. Data are collected through 10 interviews and parts of Appreciative Inquiry has been used to create a positive energy for the generation of positive objectives. The theoretical framework is an inter-organizational network model of Jeppe Gustafsson which describes the different perspectives that are at stake in an inter-organizational network.

The paper has elucidated that when talking about interdisciplinary collaboration, be it in an inter-organizational perspective or internally, it is important for each party that they find a common interest in cooperation. The common interest is the foundation of network vision. Then I show how strategic documents can help support and push cooperation in a particular direction. This leads to the perspective that I call: "The directional community". I draw a parallel to Gustafssons model for innovation in systemic network and argues why the perspective resembles roughly "systemic innovation"

Indholdsfortegnelse

Forord	1
Resumé	2
1. Beskrivelse af case og motivation.....	5
1.1. VIA University College og Erhvervsakademiet Dania som case	5
1.2. Masterprojektet og motivationen herfor	7
1.3. Problemformulering	8
1.4. Formål.....	8
2. Design.....	9
2.1. Teoretisk valg	9
2.2. Empirivalg	9
2.3. Metodiske valg	10
2.4. Analysevalg	10
2.5. Begreber	10
3. Videnskabsteoretiske ståsted i relation til casen.....	12
3.1. Konstruktivisme og forandringsprocesser	12
3.2. Sammenhæng i opgaven.....	13
4. Metodetilgang	14
4.1. Det semistrukturerede interview som metode.....	14
4.2. Empiri - Udvælgelse af informanter	15
4.3. Betragtninger forud for interview	16
4.4. Appreciative Inquiry og Deliberative Inquiry som metodegreb	17
4.5. Kombination af AI og DI	18
4.6. Integration af AI og DI i spørgeguiden	19
4.7. Empiri - Dokumenter som supplement til interview	20
5. Teori og casen Campus Viborg	22
5.1. Uddybning af VIA University College, Campus Viborg	22
5.2. Uddybning af Erhvervsakademiet Dania, Campus Viborg	24
5.3. En interorganisatorisk netværksmodel.....	24
5.4. Uddybelse af netværksvision kontra målsætning.....	25
6. Analysedesign	27
6.1. Oversigt over fremkomne målsætninger	29
6.2. Det strategiske perspektiv.....	30
6.3. Beslutningsprocesser	32
6.4. Den fælles interesse og mening som netværkets drivkraft	33
6.5. VIA UC strategi og Campus Viborgs aftryk på verden	36

6.6. Betegnelsen "Campus Viborg"	39
6.7. Den geografiske udfordring for VIA, Campus Viborg	43
6.8. Kulturforskelle	45
6.9. "Det retningsbestemte meningsfællesskab. "	48
6.10. Uddannelsesledernes rolle i realiseringen af målsætninger.....	57
7. Konklusion	59
7.1. Konklusion på masterprojektet.....	59
7.2. Opgavens betydningen for feltet.....	62
7.3. Perspektiver om Campus Viborg	64
7.4. Kritisk diskussion af resultaterne	65
Litteraturliste	71

1. Beskrivelse af case og motivation

1.1. VIA University College og Erhvervsakademiet Dania som case

I 2007 trådte lov om professionshøjskoler i kraft, og sektoren etableredes 1.1.2008. Dette skete ved en sammenlægning af de eksisterende centre for videregående uddannelse (CVU) og mellemlange videregående uddannelser (MVU), (Den Store Danske – Professionshøjskoler & Uddannelses- og Forskningsministeriet – Om erhvervsakademierne). Uddannelsesreformen kan ses som en del af implementeringen af målene fra Bologna-deklarationen, hvor Danmark har forpligtet sig til fremme en række forhold inden for europæiske uddannelsesforhold. Der skal bl.a. arbejdes for at øge: ”Europæisk videregående uddannelses konkurrencedygtighed over for den øvrige verden, herunder de europæiske videregående uddannelsesinstitutioners tiltrækningskraft på studerende og forskere” (Bredberg & Olsen, 2007)

Syv professionshøjskoler blev oprettet, og en af dem er VIA University College, herefter benævnt VIA UC. VIA UC dækker Region Midtjylland samt Thisted og er organisatorisk opbygget omkring otte campusser med en række forskellige lokaliteter og uddannelser tilknyttet. En af disse organisatoriske campusser er Campus Viborg.

Kort efter oprettelsen af VIA UC i 2008 besluttede man at bygge et fælles campus i Viborg by. I sommeren 2010 stod byggeriet færdigt og kunne tages i brug. Organisationen VIA UC, Campus Viborg er i dag fordelt på fire adresser, to i Viborg samt Skive og Thisted (VIA UC, Campus Viborg). Organisationen bliver uddybet senere.



Figur 1: Den geografiske placering af VIA UC, Campus Viborg og EA Dania, Campus Viborg

Samtidig med reformen af professionshøjskolerne, pågik der et reformarbejde omkring erhvervsakademierne. Det betød, at fra januar 2009, blev erhvervsakademierne etableret ved en lovændring, hvor erhvervsakademierne blev udspaltet fra erhvervsskolerne. Erhvervsakademierne overtog erhvervsskolernes udbud af erhvervsakademiuddannelser og videregående voksenuddannelser. Dog lå erhvervsakademierne stadig i erhvervsskolesektoren under Undervisningsministeriet og bestod af over 70 selvstændige erhvervsakademier.

Erhvervsakademierne blev med lovændring i 2013 underlagt Uddannelses- og Forskningsministeriet på højde med universiteterne og professionshøjskolerne. Den forskningsbaserede binding til professionshøjskolerne blev helt fjernet, og samtidig blev erhvervsakademierne pålagt selvstændig forskningspligt. Erhvervsakademierne fremstår efter 2013 som ni selvstændige institutioner med egne bestyrelser og ledelser. Bl.a. indgår de alle udviklingskontrakter med Uddannelses- og Forskningsministeren. De ni erhvervsakademier dækker behovet for udbud af erhvervsakademiuddannelser med tilhørende efter- og videreuddannelser i hver deres geografiske område (Uddannelses- og Forskningsministeriet – Om erhvervsakademierne & Bekendtgørelse af lov om erhvervsakademier for videregående uddannelser).

Én af de ni erhvervsakademier er Erhvervsakademiet Dania (herefter EA Dania) med hovedsæde i Randers. EA Dania består af 8 campusser fordelt over Midtjylland. En af dem ligger i Viborg og er samplaceret med VIA UC, Campus Viborg på Prinsens Allé 2. EA Dania, Campus Viborg blev tænkt ind i byggeriet på Prinsens Allé 2, allerede fra starten af, og har indgået en lejekontrakt med VIA UC.

Det er med udgangspunkt i de to organisationer: VIA UC, Campus Viborg og EA Dania, Campus Viborg, at masterprojektet tager sit udgangspunkt. Masterprojektet beskriver ud fra en interorganisatorisk netværksmodel hvilke elementer, som er i spil mellem de to organisationer. Samtidigt beskriver masterprojektet også de tværgående samarbejder der foregår internt i VIA. VIA UC adresserer det interorganisatoriske perspektiv direkte i deres strategi 2015-2017: *"Samfundets udfordringer opstår ikke isoleret inden for særlige brancher eller fagområder, men overlapper og griber ind i hinanden. Derfor må løsningerne også skabes i grænsekrydsende fællesskaber mellem det offentlige, det*

private og relevante uddannelsesaktører. Ingen kan lykkes alene". (VIA's strategi 2015-2017:21)

J. Gustafsson underbygger VIA strategi ved at beskrive, at organisering i netværk vinder mere og mere frem, og det spås at netværksorganisering kan blive fremtidens organisationsform (2009:1).

1.2. Masterprojektet og motivationen herfor

Forud for masterprojektet har jeg skrevet 2 større semesteropgaver i egen organisation, og jeg havde derfor et ønske om at skrive uden for egen organisation. Jeg havde derfor ikke en bagvedliggende underen over et problemfelt eller problemstilling, som normalt kendetegner et projekt på masterstudiet. Derimod et ønske om at prøve kræfter med en ny og ukendt organisation. Masterprojektet kom i stand med hjælp fra min kollega fra MPA uddannelsen, Jens Norup, der satte mig i kontakt med Maria Schou, uddannelsesleder ved VIA UC, Campus Viborg.

For mig har det været vigtigt at projektet opfyldte tre overordnede kriterier:

- 1) Emnet skal være tilstrækkeligt interessant.
- 2) Emnet skal være tilstrækkeligt "tungt" til at kunne bære et masterprojekt
- 3) Emnet skal være tilpas relevant for de organisationer som deltager, så de kan se et formål med bidraget og opnå delvis ejerskab.

Derved gøres opgaven nærværende for både mig og de involverede parter. Disse tre kriterier har været de indledende elementer for min motivation for masterprojektet.

Emnet for min master blev afdækket i løbet af 2 møder i februar måned med Maria Schou. Campus Viborg, Prinsens Allé 2, havde netop færdiggjort et stort projekt, hvor deres fælles areal og kantine var blevet radikalt ændret, med bl.a. studieøer integreret i hele fællesarealet. Der var derfor grobund for at afdække nye målsætninger for det videre arbejde med campus.

Efter de to indledende møder stod det klart, at emnet for opgaven var en afdækning af fremtidige fælles målsætninger for Campus Viborg. Emnet var interessant og tilstrækkeligt tungt til, at der kunne findes teoretisk vinkler til opgaven, samtidig med at relevansen for Campus Viborg var tilstrækkelig høj. Campus Viborgs motiv for at deltage i projektet var bl.a., at de kunne få afdækket området af en ekstern person, der måske kunne se Campus

Viborg i et andet perspektiv. Dermed opfyldte opgaven de tre ovenstående kriterier hvilket fører frem til problemformulering:

1.3. Problemformulering

1. Hvilke tværgående målsætninger udpeges som centrale for organisatoriske ledere på Campus Viborg?
2. Hvordan kunne en samlet målsætning for parternes samarbejde på tværs se ud, og hvordan kunne målsætningen realiseres?
3. Hvilke udfordringer ligger der i realiseringen af målsætningen, og hvilke hensyn skal der tages for at realisere målsætningen?

1.4. Formål

Formålet med masterprojektet er at skabe viden omkring de mekanismer der er i spil i forbindelse med tværgående samarbejder. For herved at skabe større engagement samt bedre og mere effektiv målopfyldelse i netværket. Projektets formål er desuden, at bidrage til en afdækning af de udfordringer og hensyn der skal tages under arbejdet med at realisere tværgående målsætninger.

Jeg ønsker at lægge to overordnede organisatoriske perspektiver.

- 1) Et interorganisatorisk perspektiv mellem VIA UC, Campus Viborg og EA Dania, Campus Viborg
- 2) Samt et internt perspektiv i VIA UC, Campus Viborg som er kendetegnet ved en kompleks organisation med distribueret magt, hvor de enkelte enhederne har relativ stor autonomi.

At jeg anlægger begge organisatoriske perspektiver skyldes, at et interorganisatorisk perspektiv vil være for snæver og ikke afdække hvad der er i spil på Campus Viborg. Derudover også af en rent pragmatisk tilgang, da min indgangsvinkel til opgaven var gennem VIA UC, og deres ønsker om en videre udvikling af Campus Viborg.

2. Design

2.1. Teoretisk valg

Da opgaven opererer i landskabet mellem to separate organisationer, tager jeg udgangspunkt i en teorimodel, der kan beskrive det interorganisatoriske netværk, der er på spil i opgaven. Alter og Hage var nogle af de første til at beskrive disse netværk, og der er rimelig konsensus om definition af interorganisatoriske netværk. *"Interorganisatoriske netværk er sociale former af interorganisatorisk aktivitet omkring udveksling af information, koordineret handling og fælles opgaveløsning – mellem enheder fra legalt separate organisationer, som udgør ikke-hierarkiske sociale systemer"*. (Alter & Hage, 1993).

Ud fra Alter og Hages definition er Campus Viborg et interorganisatorisk netværk, bestående af den dominerende organisation VIA UC og det mindre Erhvervsakademi Dania. Som teorimodel benytter jeg en interorganisatorisk netværksmodel af Gustafsson, J. (2009). Modellen bruges til at forklare og forstå de processer, der finder sted i det interorganisatoriske landskab på Campus Viborg.

2.2. Empirivalg

Opgaven arbejder inden for feltet, der betegnes den "Evaluering af problemstilling med et konsultativt formål" (Rennison, 2015:33), hvis formål er at skabe teoretisk og empirisk viden om implementeringen af et givent fænomen. Jeg arbejder derfor sammen med den empiri, som jeg udforsker. Der er altså tale om aktionsforskning, hvor jeg tager del i konkret problemløsning i dialog med feltet. Min case er Campus Viborg, og jeg har valgt at afdække problemformulering gennem en række interviews. Informanterne er valgt i samarbejde med kontaktpersonen, og ud fra en overordnet vurdering af det organisatoriske niveau de sidder på og deres mulige bidrag til afdækning af problemformuleringen. 7 uddannelsesledere og 3 ledere i stabsfunktioner indgår som informanter. Denne sammensætning efterkommer samtidig kriterie nr. 3 om involvering og ejerskab for de involverede parter.

Derudover benytte jeg dokumenter fra VIA UC, EA Dania og Undervisnings- og Forskningsministeriet, for at undersøge deres betydning for de enkelte parter ageren.

2.3. Metodiske valg

Overordnet set bevæger jeg mig i det konstruktivistiske felt, da jeg sammen med empirien afdækker nye erkendelser. Som metodegreb for indhentningen af empiri benytter jeg et greb som har udgangspunkt i det konstruktivistiske perspektiv. Metoden hedder Appreciative Inquiry (AI) og er oprindeligt udviklet af Cooperrider & Srivastva, 1987. AI har til formål, at få informanterne til at fokusere på de positive oplevelser de allerede har haft. Dette gør jeg som det første i interviewet for derved at få deres tankesæt ledt i en positiv retning forud for opsætningen af en målsætninger. Denne metode suppleres med den konstruktiv kritiske tilgang fra Deliberative Inquiry (DI) introduceret af Asif & Klein 2009. Disse to metodegreb supplerer hinanden i afdækningen af problemformuleringen tre arbejdsspørgsmål.

2.4. Analysevalg

Analysen består af en række delanalyser, der giver en række forskellige perspektiver, som er med til at afdække problemformuleringen. Delanalyserne er blevet til ud fra de mest fremtrædende temaer i interviewene. Interviewene bliver transskriberet og efterfølgende laver jeg en kodning af hvert interview i forhold til tre overordnede temaer: Målsætning, realisering og hensyn/udfordringer. Dvs. at jeg finder relevante udtalelser, der siger noget om det respektive tema. Analysens indhold består af en diskussion af empiri (udtalelser og dokumenter) og teori, hovedsageligt J. Gustafssons interorganisatoriske netværksmodel, men andre teorier bliver brugt som supplement bl.a. magtteori og forandringsteori. I analyser leder jeg efter steder hvor der er sammenfald og uoverensstemmelser.

2.5. Begreber

Herunder defineres de vigtigste begreber samt brugt forkortelser.

Interaktionistisk konstruktivisme: *Menneskelig bevidsthed, handling og samhandling former samfundsmæssig virkelighed (særligt fokus på meningsskabelse gennem interaktion og mellemmenneskelige relationer)* (Rennison, 2015:21)

Interorganisatorisk netværk: *"Interorganisatoriske netværk er sociale former af interorganisatorisk aktivitet omkring udveksling af information, koordineret handling og fælles opgaveløsning – mellem enheder fra legalt separate organisationer, som udgør ikke-hierarkiske sociale systemer"*. (Alter og Hage, 1993)

For at lette læsevenligheden beskriver jeg her brugen af forkortelser:

VIA University College (hele organisationen) forkortes **VIA UC**.

VIA University College, Campus Viborg forkortes **VIA**.

Erhvervsakademiet Dania (hele organisationen) forkortes **EA Dania**.

Erhvervsakademiet Dania, Campus Viborg forkortes **Dania**.

3. Videnskabsteoretiske ståsted i relation til casen

Mit valg af videnskabsteoretisk ståsted hænger sammen med, *hvad* jeg vil undersøge og *ikke mindst, hvordan* jeg vil undersøge min problemformulering. Derfor skal der være en rød tråd gennem opgaven fra problemformulering, videnskabsteoretisk felt, metode, teori til analyse. Jeg foretager et bevidst valg om, at undersøgelsen tager sit videnskabsteoretiske udgangspunkt i det konstruktivistiske paradigme. I det konstruktivistiske paradigme bliver viden produceret kontinuerligt i interaktionen mellem mennesker. Svaret er således ikke indlejret hos den enkelte person, men ligger i konteksten, imellem menneskers interaktion. (Justesen & Mik-Meyer, 2010:27).

I modsætning til det konstruktivistiske paradigme om at *forklare* et socialt fænomen er formålet i det fænomologiske paradigme i højere grad således *at forstå* et fænomen ud fra informantens egne perspektiver (Justesen & Mik-Meyer, 2010:64). Modsat konstruktivismen hvor den undersøgende person indgår i konstruktionen af viden indtager den fænomologiske tilgang en mere observerende/passiv rolle. Den observerende rolle kunne bruges i observationsstudier af møder, kulturer eller arbejdsrutiner. Min problemformulering ligger ikke op til denne metode, da jeg gennem min intervention aktivt ønsker at medvirke til at generere idéer og fremtidsperspektiver hos respondenterne.

En gren af konstruktivismen er den *interaktionistiske konstruktivisme*, hvor der er "særligt fokus på meningsskabelse gennem interaktion og mellemmenneskelige relationer". (Rennison, 2015:21). Jeg indtager en aktiv rolle i opgaven ved at gå i dialog med informanterne for dermed at skabe idéer og meningsskabelse sammen med informanten. Dette gør jeg bl.a. ved brug af Appreciative Inquiry, som har sit udspring i det konstruktivistiske paradigme. En mere klar udlægning af *interaktionismen* ville være at lave et seminar for de deltagende informanter og herigennem nå frem til en fælles målsætning. Så med forbehold for at min egen interaktion med empirien måske ikke er tilstrækkelig til at kalde det *interaktionisme* i sin rene form, vil jeg dog argumentere for at det tilnærmelsesvist falder ind under denne betegnelse, pga. de metodegreb jeg benytter mig af.

3.1. Konstruktivisme og forandringsprocesser

Ved mit første møde med min kontaktperson på Campus Viborg, var processen med at skabe en fælles målsætning for Campus Viborg allerede startet. Som Hornstrup & Loehr-

Petersen beskriver, igangsætter vi en forandringsproces samtidig med, at vi igangsætter en undersøgelse (2003:2). Det første frø blev sået hos kontaktpersonen gennem vedkomnes egen refleksion over den sociale virkelighed, kontaktpersonen lever i og om den fremtidige ønskelige tilstand. Forskerens handlinger ændrer uundgåeligt den sociale virkelighed, ... og placerer et etisk ansvar på forskeren (Asif & Klein, 2009:3). Det er derfor ikke muligt i den konstruktivistiske tilgang til videnskab at intervenere uden at påvirke processen. Dvs. at man som undersøgende person er med til at starte og påvirke forandringsprocesser, inkrementielle såvel som større forandringer.

3.2. Sammenhæng i opgaven

Som tidligere beskrevet arbejder min opgave inden for feltet aktionsforskning, der tager del i konkret problemløsning funderet på dialog med feltet og interaktivt samarbejde med praktikere. Der er dermed sammenhæng mellem feltet som opgaven arbejder indenfor, problemformuleringsopbygning og det videnskabsteoretiske ståsted, som med en smule forbehold kan kaldes *interaktionistiske konstruktivisme*.

4. Metodetilgang

Opgaven tager udgangspunkt i empirien og er derfor hovedsageligt induktiv (Andersen, 2012:27), men bruger interorganisatoriske netværksteori som en forståelsesramme. Derved kan man argumentere for, at opgaven overordnet set er abduktiv, da jeg undersøger empirien i lyset af en teoretisk forståelsesramme. Opgaven har dog en vægt på det induktive i det empirien er tungtvejende i opgaven. Jeg benytter teori om Appreciative Inquiry og Deliberative Inquiry som et metodegreb til at få de mest valide svar af informanterne. Validiteten af undersøgelsen handler om hvorvidt vi faktisk måler det vi vil måle (Andersen, 2012:100). I dette kapitlet vil jeg vise at der sammenhæng fra problemformulering over metodegreb til spørgeguide, som dermed skaber en sandsynlighed for god validitet.

Det induktive præg i opgaven ses ved, at vi konstruerer billeder af dataenes meningsindhold, der giver grundlag for at sammenfatte mønstre heri (Thagaard, 2004:176). Min analyse er tiltænkt at danne disse sammenfattende mønstre ud fra den empiri jeg indsamler. Empiren bliver forholdt en sammenhæng med den valgte teori.

Opgaven baserer sig på et single case studie, og har derfor svært ved at generalisere. I fremlæggelsen af resultaterne skal disse forbehold fremgå. Resultaterne kan dog sammen med andre resultater fra type opgave være med til at danne et større billede omkring processerne i det interorganisatoriske landskab.

4.1. Det semistrukturerede interview som metode

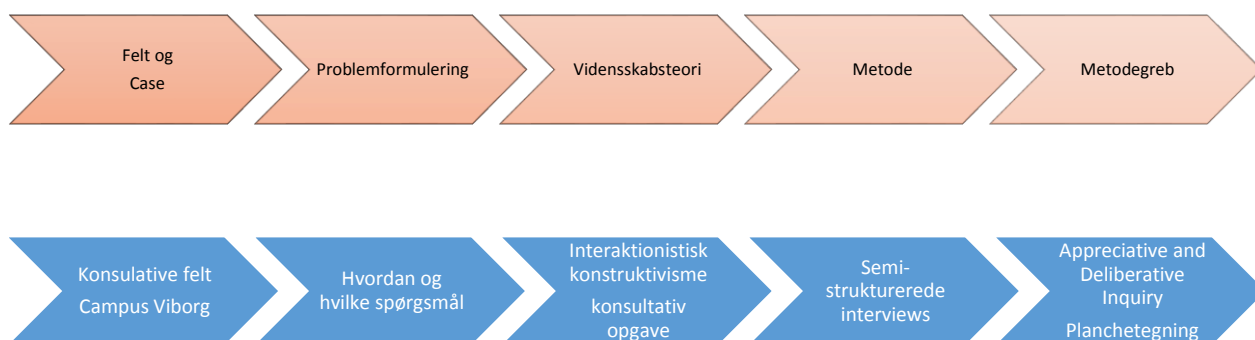
Mit videnskabsteoretiske ståsted afføder nogle konsekvenser for, hvilke metodegreb jeg kan benytte heriblandt fremgangsmåden til indhentelse af data. Det er relevant at knytte et par kommentarer til min metode, da jeg netop i det konstruktivistiske perspektiv er med til at generere de data som jeg indsamler (Justesen & Mik-Meyer, 2010:28).

Jeg har valgt, i forlængelse af casen, problemformuleringen og videnskabsteoretiske ståsted, at afdække empirien ved at gennemføre en række semistrukturerede interviews.

Et anonymiseret semistruktureret interview giver mig mulighed for at få indsigt i den enkelte informants idéer, og syn på udfordringer for Campus Viborg. Særligt under afdækning af udfordringer kan det være svært at opnå fuld åbenhed i et plenum, da indlejrede magtpositioner og hierarkier kan spille en rolle.

Inden for den videnskabsteoretiske ramme kunne opgaven også have været afdækket af et fokusgruppeinterview, Af flere årsager er dette blevet fravalgt. For det første kunne Campus Viborg ikke afse tiden til dette. Dernæst ville fokusgruppeinterviewet være sværere at styre, da man skal koncentrere sig om flere ting og processer på samme tid. Der er også den mulighed at alle ikke ville bidrage ligeligt i en sådan proces grundet på forhånd indlejrede magtpositioner.

Fontana & Frey, 2002 & Gillham, 2005 beskriver, at det semistrukturerede interview er velegnet til undersøgelser, hvor der både skal ske en eksplorativ tilgang, som skal generere ny viden (svarende til *hvordan og hvilke spørgsmålene i problemformuleringen*) og samtidig har udvalgte temaer man ønsker afdækket (Justesen og Mik-Meyer, 2010:55-56). Hermed skaber jeg sammenhæng mellem afdækningen af problemformulering, videnskabsteoretiske ståsted og det semistrukturerede interview, hvilket skitseres i figur 2



Figur 2: Sammenhæng i opgaven.

Selve opgaven ses som et afsæt for Campus Viborg, der har udtrykt ønske om efterfølgende at arbejde videre med opgavens perspektiver. Dermed er der god sammenhæng mellem det semistrukturerede interview som et indledende konsultativ redskab for Campus Viborg og det undersøgelsesfelt som opgaven bevæger sig inden for; "den evaluerende opgave med et konsultativt formål".

4.2. Empiri - Udvælgelse af informanter

Udvælgelse af informanter til opgaven skete i dialog med kontaktpersonen på Campus Viborg d. 25. februar 2015. Jeg havde forud for mødet afdækket hele Campus Viborg organisation på en planche, som jeg medbragte til mødet. Vi blev enige om at afgrænse undersøgelsen til lederniveauet og 7 uddannelsesledere og 3 ledere i stabsfunktioner blev

udvalgt. En bred empiriindhentning blev foretrukket for afdække så mange aspekter af Campus Viborg. Derudover ud fra den betragtning at, mange skulle have muligheden for at bidrage, for derved at blive involveret i processen fra starten. Dette er med til at skabe ejerskab for den videre proces.

Undersøgelsens afgrænsning til lederniveauet giver også opgaven visse begrænsninger. Idéer fra både medarbejdere og studerende vil hermed ikke blive fremført. Dette kunne fordre at både medarbejdere og studerende på et senere tidspunkt bliver inddraget i processen, for at mindske modstand mod forandring som en ny forandringsproces potentielt afstedkomme alt efter indholdet.

4.3. Betragtninger forud for interview

Her følger en kort gennemgang af betragtninger forud for empiriindhentningen:

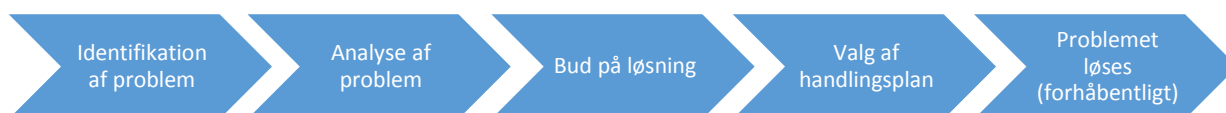
1. Forud for interviewet blev der sendt et oplæg til interviewpersonerne med de overordnede temaer for interviewet. Formålet med et skriftligt oplæg var at forberede informanterne på, hvordan interviewet skulle forløbe, og hvilke temaer der skulle drøftes. Se bilag 2 for interviewoplæg.
2. For at fastholde interviewet valgte jeg at lave en lydoptagelse i det omfang informanterne gav samtykke derom. Jeg kunne derefter koncentrere mig om to ting i interviewet.
 - a. Føre en dialog men informanten.
 - b. Sørge for at alle temaer og hjælpespørgsmål blev afdækket.
 - c. Have overskud til at tegne på fælles planche som katalysator for flere refleksioner.
3. Jeg valgte, at benytte mig af en planche til at tegne på. Denne fungerede som idégenerator, refleksionstegning og visuel referat for interviewet. Jeg har personligt brugt dette hjælpemiddel til mange udviklings- og coachsamtaler med stor succes. I introduktionen lagde jeg op til, at interviewpersonen selv kunne benytte planchen. Jeg er meget bevidst om, at jeg derved "*konstruerer viden*" ved at tegne og er dermed i stand til at påvirke interviewet. Dermed er der en sammenhæng mellem mit konstruktivistiske ståsted og planchetegning som metodisk redskab.

4.4. Appreciative Inquiry og Deliberative Inquiry som metodegreb

Som tidligere nævnt påpeger Hornstrup & Loehr-Petersen, at når man starter et interaktion, (interview) starter man samtidig en forandringsproces (2003:2). Dette betyder at min interaktion påvirker informantens refleksioner i en retning, som vedkommende måske ikke i første gang havde overvejet. Mine spørgsmål kan derfor være med til at bestemme i, hvilken retning interviewet går. ”De spørgsmål vi stiller, åbner én verden og lukker for en anden” (Peter Lang i Hornstrup & Loehr-Petersen, 2003)

Jeg vil i gennemførelsen af mine interview benytte mig af redskaber med udgangspunkt i teori om Appreciative Inquiry (Cooperrider & Whitney, 2005) og Deliberative Inquiry (Asif & Klein, 2009). Der følger nu et afsnit som redegør for de to retninger, hvordan de supplerer hinanden, og hvorledes jeg bruger disse greb i forbindelse med mit interview. Jeg har valgt at gøre en smule ud af denne teori selvom det ligger under metodeteori, da det er et central punkt for indhentning af min empiri, og netop er med til at understøtte afdækningen af problemformuleringen.

Traditionel aktionsforskning tager ofte udgangspunkt i en eller anden varians af problemløsningsmetoden, hvor fokus ligger på at identificere problemer og løse disse (se figur 3).

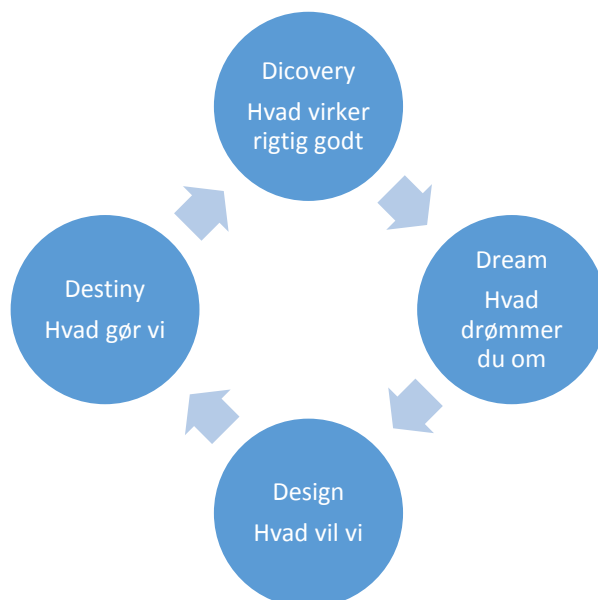


Figur 3: Traditionel problemløsning (Hornstrup & Loehr-Petersen, 2003:4)

Derimod er Appreciative Inquiry (herefter AI) en konstruktiv proces, der søger efter alt, der kan give liv til organisationer (Cooperrider & Avital, 2004:XII).

AI har sit udgangspunkt i socialkonstruktivismen og repræsenterer et andet tankesæt end den traditionelle problemløsningsmodel. AI har fokus på en positiv forestilling om flere fremtider. Ikke en enkelt fremtid, men flere fremtider som tydeliggør idéen om et multivers kontra univers. (Asif & Klein 2009:188). Denne forestilling om flere fremtider kommer i stand på baggrund af en interventionistisk tilgang fra spørgernes side, som dermed er med til at skabe de forestillede fremtider.

Selve operationalisering af AI er opbygget omkring 4-D modellen som beskriver fire faser som man gennemgår i rækkefølgen: Discovery, Dream, Design og Destiny, se figur 4, (Cooperrider & Whitney, 2005:16 og Dall & Hansen, 2001:26).



Figur 4: 4-D modellen frit efter Cooperrider & Whitney, 2005 og Dall & Hansen, 2001

AI har fået en del kritik for at være for positiv og negligere deciderede problemområder, der er til stede i organisationer (Asif & Klein, 2009:189). Derfor introducerer jeg Deliberative Inquiry, herefter DI, som skal ses som et supplement og ikke en erstatning for AI. I DI er der ingen standarder for, hvad der er rigtigt. En legitim definition af, hvad der er "rigtigt" kan kun opnås ved at engagere sig i frie, retfærdige og åbne diskussioner. Oprigtig kritik skal ikke ignoreres eller holdes ude af diskussionen og skal opfattes som positiv og nødvendigt. Uden grundlæggende kritik, vil vaner stå i vejen for forbedringer. Brugen af udtrykket kritik kan synes mærkeligt i forbindelse med AI, men kritik refererer ikke til fejlfinding. I stedet er det et værktøj til at se forbi de i indlejrede begrænsninger i organisationen.

4.5. Kombination af AI og DI

Positivt sprog og følelser er vigtige i AI. Ikke desto mindre kan de drage fordel af den rationelle diskurs i DI for at italesætte og legitimere egentlige problemstillinger. Asif & Klein, foreslår derfor, at afbalancere den følelsesmæssige side af AI med den kognitive og rationelle side af DI (2009:194). De foreslår, at AI 4-D cyklus styrkes, hvis den

understøttes af et femte D - Deliberative Inquiry. Dette femte D kan vise sig mest effektive i de sidste to faser af 4-D modellen. I de sidste to faser, skal der træffes kollektive beslutninger. Fordi DI bringer positiv kritik ind i en anerkendende proces, hjælper det med at reducere de negative og fordømmende meninger og styrker dermed en positiv konstruktiv holdning til forandringsprocessen, mener Asif og Klein (2009:194).

4.6. Integration af AI og DI i spørgeguiden

Ud fra ovenstående ræsonnement kombinerer jeg metoderne fra AI og DI i forbindelse med gennemførelsen af mit interview. Det kræver, at jeg indarbejder ovenstående principper i spørgeguiden som er mit værktøj til gennemførelse af interviewet. Interviewet er overordnet opdelt i tre dele.

1. del. Discoveryfasen af AI
2. del. Dream- og Designfasen af AI
3. del. Designfasen med DI

Første del af interviewet går på at lade informanten berette om en positiv oplevelse. Herigennem fokuserer informanten på det, som allerede virker i organisationen. (discoveryfasen). I anden del af interviewet bliver informanten bedt om at forestille sig fælles målsætninger for Campus Viborg (dreamfasen), og hvordan disse kan realiseres (designfasen). I tredje del af interviewet benyttes Deliberative Inquiry til at identificere udfordringer i organisationen og hensyn der skal tages (DI under designfasen). Ved at introducere den kritiske vinkel til sidst i interviewet har informanten den fordel, at vedkomne ikke er påvirket af en kritisk begrænsende vinkel, hvilket Asif og Klein også foreslår (2009:194). Afslutningsvist spørges der til de 2 nærmeste samarbejdspartnere, hvilket afdækker de personlige netværksrelationer. Dette spørgsmål har afsæt i Social Netværks Analyse, og beror på teori omkring personlig netværk (Waldstrøm 2013:106). Spørgsmålet skal meget groft give et indtryk af det overordnede netværk og samarbejds mønstre i netværket.

Spørgsmålene i interviewguiden er udarbejdet med inspiration fra Dall og Hansen, 2001 og Hornstrup & Loehr-Petersen, 2003 som beskriver relevante spørgsmål ifbm. AI. Spørgeguiden fremgår af bilag 1

4.7. Empiri - Dokumenter som supplement til interview

Jeg vil i forbindelse med min analyse benytte mig af central dokumenter fra både VIA UC og EA Dania samt Uddannelses- og Forskningsministeriet. Dokumenter der indgår i undersøgelsen er:

- VIA UC strategi 2015-2017
- VIA UC udviklingskontrakt 2015-2017 med Uddannelses- og Forskningsministeriet
- VIA, Campus Viborg. Viborg Uddannelses Boot Camp den 26. februar 2015, oplæg
- EA Dania udviklingskontrakt 2015-2017 med Uddannelses- og Forskningsministeriet

Dokumenterne er at betragte som *sekundære dokumenter* der er tilgængeligt for alle som måtte ønske det, og som knytter sig til en begivenhed eller situation. Dokumenterne understøtter den strategiske drift af de to uddannelsesorganisationer, samt et enkelt dokument virker som oplæg til en offentligt konference (Viborg Uddannelses Boot Camp)

Dokumenterne er udvalgt ud fra tre kriterier, henholdsvis *relevanskriteriet*, *seriøsitetskriteriet* og *autoritetskriteriet*.

Dokumenterne er udvalgt, fordi de er *relevante* i forhold til problemformuleringen.

Dokumenterne handler om målsætninger, retninger og overordnede krav til organisationerne. De kan være med til at bringe viden på området, og der kan kigges efter sammenfald eller modsætningsforhold mellem respondenternes svar og dokumenternes indhold.

Det andet kriterie, *seriøsitetskriteriet*, handler om, at dokumenter er sproglig gennemarbejdet, argumenteret og anvender begreber med omhu, Dvs. dokumenterne har været gennem en proces, som ikke er vilkårlig og tilfældig. Dokumenternes består af tre styringsdokumenter, samt et oplæg til en konference. Det vurderes derfor at seriøsitetskriteriet er opfyldt.

Det tredje og sidste kriterie dokumenterne er udvalgt efter er *autoritetskriteriet*, som handler om at afsenderen, tillægger dokumenterne en særlig central funktion og betydning i feltet. Strategier og udviklingskontrakter må anses at have en høj autoritetsværdi i feltet. Både for uddannelsesinstitutionerne men i lige så høj grad Uddannelses- og Forskningsministeriet, hvor det er ministeren der har underskrevet dokumentet.

Ovenstående kapitel skulle gerne vise læseren sammenhængen i opgaven. Fra indledning, til problemformulering, videnskabsteoretiske ståsted, metode, samt metode greb. Næste kapitel vil gennemgå casen Campus Viborg yderligere og lave en kort redegørelse for en interorganisatorisk som bruges i analysen.

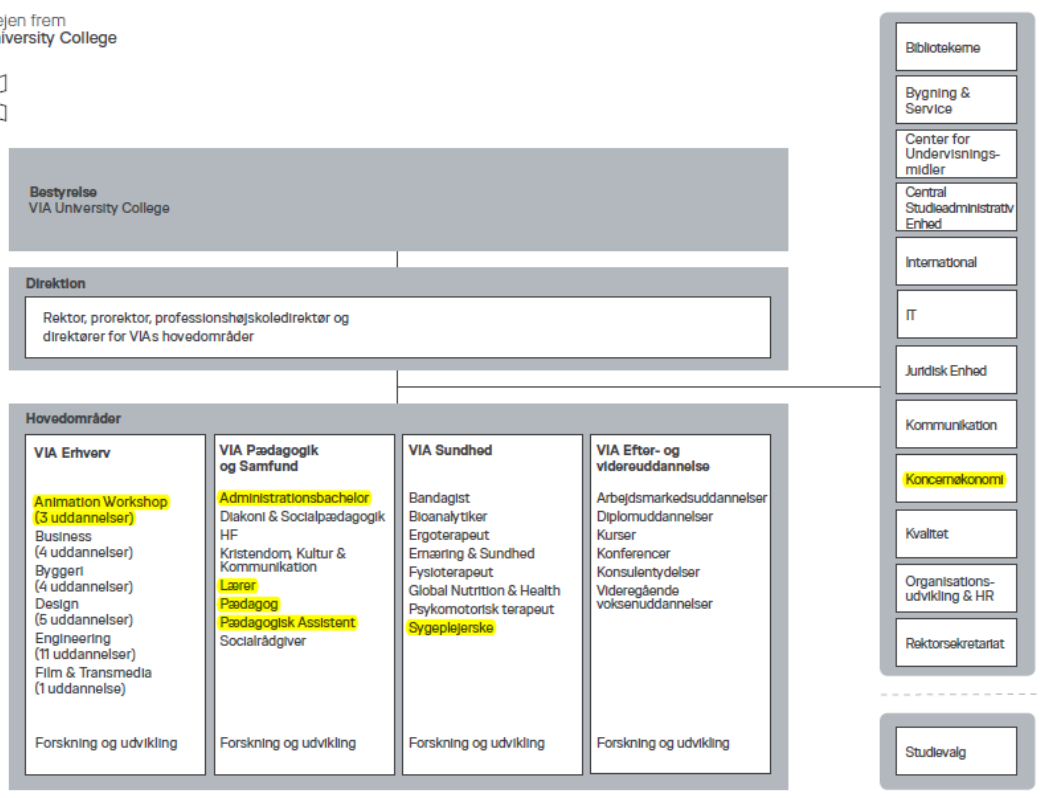
5. Teori og casen Campus Viborg

I dette kapitel uddybes de to organisationer der indgår i opgaven og det teoretiske grundlag for opgaven præsenteres via en interorganisatorisk netværksmodel af J. Gustafsson (2009). En yderligere udfoldelse af organisationerne vil give en forståelse af det organisatoriske felt som opgaven opererer i.

5.1. Uddybning af VIA University College, Campus Viborg

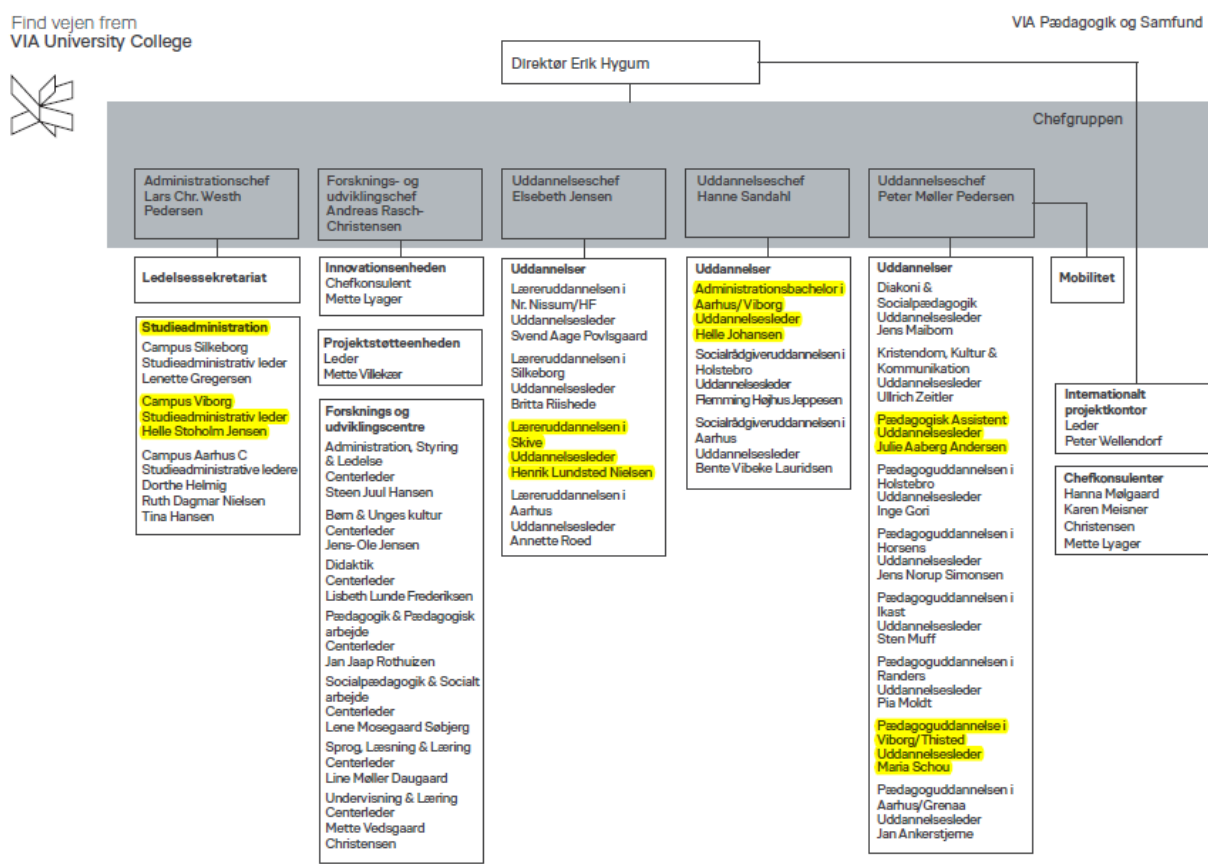
1. VIA UC har 2.100 medarbejdere (årsværk), 8.500 studerende om årer, 20.000 kursister/studerende på efter- og videreuddannelse. Figur 5 illustrerer en koncernskitse over hele VIA UC. De uddannelser og funktioner som organisatorisk er repræsenteret ved VIA, Campus Viborg er markeret med gult. Som det ses er der 8 forskellige uddannelser i tre forskellige hovedområder, samt en del af koncernøkonomien repræsenteret på Campus Viborg.

Find vejen frem
VIA University College



Figur 5: Organisationsdiagram over koncernen VIA University College

2. En yderligere detaljering af VIA UC organisation får man når man zoomer ind på det enkelte hovedområde. Figur 6 viser en detaljeret oversigt over hovedområdet ”Pædagogik og Samfund” fra figur 5. De med gult markerede uddannelser og funktioner indgår i Campus Viborg. Som det ses af figuren er uddannelserne spredt på tværs af geografier, mens de enkelte uddannelser samtidig er samlet i fagfællesskaber i egen uddannelsessøjle.



Figur 6: Organisationsdiagram for hovedområdet ”Pædagogik og Samfund”

3. VIA, Campus Viborg har 1.300 studerende, 100 internationale studerende og 180 medarbejdere. Uddannelserne som VIA, Campus Viborg udbyder er placeret på 4 forskellige adresser (se figur 1).

Thisted: Pædagog, Pædagogisk assistent, sygeplejerske

Skive: Lærer

Viborg, Kasernevej 5: *The Animation Workshop*, Character Animation, Computer Graphic Arts, Graphic Storytelling

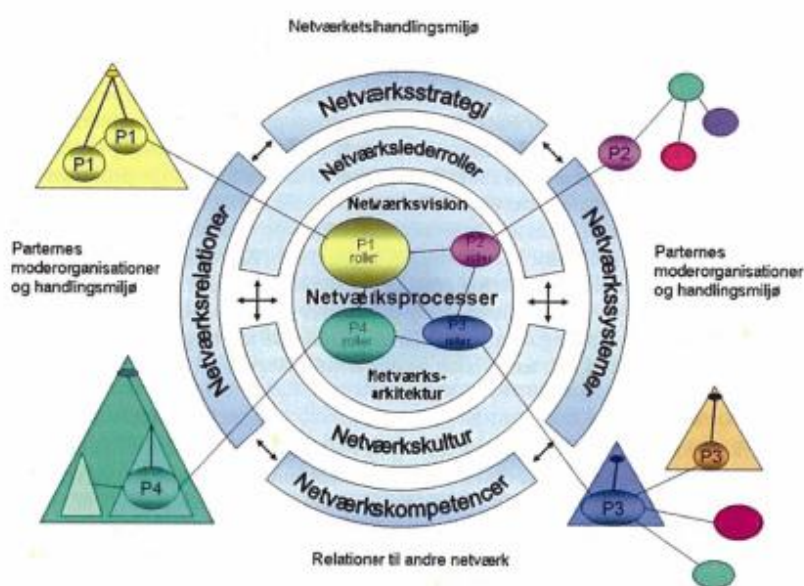
Viborg, Prinsens Allé 2: Pædagog, pædagogisk assistent, sygeplejerske, administration bachelor. Derudover dele af studieadministration for pædagogik og samfund, del af koncernøkonomien samt bygning og vedligehold.

5.2. Uddybning af Erhvervsakademiet Dania, Campus Viborg

Erhvervsakademi Dania, Campus Viborg er placeret på Prinsens Allé 2. Afdelingen har ca. 300 studerende heraf også internationale studerende på fuldtid på de videregående erhvervsakademiuddannelser og 13 ansatte. De fire uddannelser er administrationsøkonom, markedsføringsøkonom, autoteknolog, it-teknolog som alle er 2 årige. Derudover har de en lang række videregående uddannelser på deltid, bl.a. akademiuddannelser på aften- og daghold (EA Dania.dk)

5.3. En interorganisatorisk netværksmodel

Som overordnet teoretisk forståelsesramme for opgaven benytter jeg J. Gustafssons interorganisatoriske netværksmodel (2009). Denne model giver et samlet billede af kompleksiteten i det interorganisatoriske felt, og kan derfor være guide for, i hvilke dele af netværket min opgave bevæger sig. Jeg bruger derfor modellen som teoretisk forståelsesramme, til at forstå hvad der er på spil i opgaven.



Figur 7: En interorganisatorisk netværksmodel (Gustafsson 2009)

Opgaven bliver derfor et nedslag i modellen med fokus på de aspekter, som er relateret til den empiri som jeg finder frem til.

Netværksmodellen vil ikke blive yderligere gennemgået på nær netværksvision, men elementerne fra modellen vil blive præsenteret, efterhånden som de bliver brugt i analysen. Jeg vælger at sætte særlig fokus på netværksvisionen, da denne er central for mit arbejde med målsætninger på Campus Viborg.

Jeg fravælger at gennemføre en komplet Social Netværks Analyse, SNA (Waldstrøm, 2007:111) da opgaven ikke er en analyse af de enkelte informanternes placering i et organisatorisk netværk og relationen imellem hinanden. Jeg vil dog gøre brug af tanken bag SNA, ved at afdække de væsentligste samarbejdsparter for den enkelte informant. Dette skal give mig en bedre forståelse og indsigt i de forgreninger der er imellem de enkelte informanter.

5.4. Uddybelse af netværksvision kontra målsætning

Ifølge J. Gustafsson er netværksvisionen det altoverskyggende formål med netværket (2009:4). Med andre ord, "*hvorfor er netværket til*". Det er den fælles interesse, som parterne kan samles om, som er det drivende i netværket. J. Gustafsson peger på at netværksvision måske er interorganisatoriske (IO) lederes stærkeste værktøj, da IO ledere sædvanligvis ikke har nogen formel ledelsesmagt (ibid.).

Visionen kan agere som selvstændigt styringsværktøj for netværkets medlemmer, men kræver at der i blandt netværkets medlemmer er enighed omkring visionen. Dermed er begreberne vision og frivillighed tæt forbundne i interorganisatoriske netværk. Netværk kan opstå uden, at der er et formelt pres eller ydre krav om netværk, men af et ønske om at gøre ting anderledes eller smartere. Det er parterne, der selv er med til at identificere behovet for et netværk med dertil hørende formål. Derved bliver netværksvision et vigtigt værktøj for IO ledere, da skabelsen af netværket kan ske gennem visionen. Samme mekanismer gør sig gældende i frivilligt opståede netværk internt i organisationer. Her kan den fælles vision også være drivkraften for netværket.

Med ovenstående ræsonnement in mente er det så overhovedet relevant at have for øje, hvordan visionen i netværket bliver til? Som argumenteret ovenfor opstår vision i mellem de parter der indgår i netværket. Derfor er det relevant at have Hornstrups tilgang til visionsdannelse med i overvejelserne, når netværksparterne danner netværket.

Hornstrup m.fl., peger på to overordnede tilgange i processen med at skabe en vision (2005:105).

1. Lade alle eller store dele af medarbejderne og ledere deltage i selve visionsformuleringsprocessen.
2. Ledelsesniveauet udarbejder en vision som medarbejderne efterfølgende operationaliserer og gør nærværende i egen praksis

Tilgang 1 skaber basis for et bredt ejerskab for visionen hvilket betyder, at der er en større sandsynlighed for at visionen bliver til faktiske handlinger, da medarbejderne har mulighed for at få ejerskab tidligt i processen.

Tilgang 2 giver ledelsen mulighed for at styre processens indledende del, men til gengæld er der fare for at den ikke får samme forankring som tilgang 1. Der er større mulighed for modstand mod forandring.

Denne opgave tager udgangspunkt i en afdækningen af målsætninger fra 10 ledere ved Campus Viborg, hvorfor model 2 er udgangspunktet for denne proces.

Når ordet målsætning og ikke vision er valgt i problemformuleringen skyldes det to betragtning. 1) For det første argumenterer jeg for, at organisationer kun har én vision, nemlig deres moderorganisation. Det kan skabe forvirring om den overordnede strategiske vision, hvis der knopskyder decentrale visioner hist og her. 2) Derudover er ordlyden i lige så høj grad af politisk karakter i forhold til moderorganisationen.

En sammenligning af begreber vision og målsætning ses i tabel 1 Det afgørende er bevidstheden om skalaforholdene mellem de to begreber. Med det forbehold bruger jeg målsætninger på linje med visioner i opgaven.

Visioner	Målsætninger
Ofte formuleret i overordnede vendinger	Konkrete og meget handlingsorienteret mod et mål.
Bred retning Uklar i hvordan, og hvornår målet er opnået	Meget retningsgivende Klar i hvordan og hvornår målet er opnået
En vision er en vidtrækkende forestilling om en ønskelig fremtid.	Relativ afgrænset tidshorisont og ambitionsniveau

Tabel 1: Forskelle på visioner og målsætninger (Hornstrup m.fl., 2005:104 & Crossan m.fl. 2009:37)

6. Analysedesign

Analysen er bygget op omkring de mest fremtrædende temaer som er fremkommet under interviewene og består af 9 delanalyser. De enkelte delanalyser er ikke koblet til ét enkelt spørgsmål i problemformuleringen, men jeg har arbejdet med empirien ud fra *begrebsdrevne koder*. Hermed menes det, at jeg i teksten leder efter på forhånd definerede emner fra problemformuleringen. Mit valg om at lave en tematiseret delanalyse beror sig endvidere på, at de enkelte delanalyser kan bidrage til svar på flere en bare et enkelt af spørgsmålene fra problemformuleringen. De enkelte delanalyser udgør derfor ikke det komplette svar på et enkelt spørgsmål i problemformulering, men skal ses som brudstykker der samles i konklusionen.

Forud for de 9 delanalyser har jeg fremstillet en tabel som i hovedtræk viser de målsætninger, som informanterne har beskrevet under interviewene. Mange af målsætningerne fra tabellen indgår implicit eller eksplicit i delanalyserne.

Arbejdet med data forud for delanalyserne foregår ved en systematiske aflytning af optagelsen, mens jeg følger med på transskriberingen. Når jeg arbejder med *begrebsdrevne koder* leder jeg efter passager, der kan svare på problemformuleringens indhold. Når samtalen falder på et punkt, der kan afdække problemformuleringen bliver indholdet af samtalen *kodet* i én af de tre overordnede emner med relation til problemformuleringen. Tabel 2 viser hvordan kodningen foretages. Teksten med gul markering, bliver i analysen brugt som citat.

Målsætninger	Realisering af målsætninger	Udfordring/hensyn/diskre.
<p><i>Vi skal holde fast ved og forsøge at styrke de faglige uddannelser på tværs af uddannelserne. Vi har allerede 14 dages innovativt projekt hvert semester.</i></p>	<p><i>Vores undervisere ser hinanden for lidt. De sociale arrangementer er okay, de kommer, men det giver ikke så meget. Undervisere er tændt på fælles projekter og fælles faglighed. Så måske kunne vi også i højere grad få undervisere placeret i ...</i></p>	<p><i>Vi har nogle store udfordringer her i forbindelse med geografier og uddannelser. Jeg synes vi mangler et eller andet der skal binde os sammen, hvis vi skal det. Det er det jeg ikke lige kan vurdere om vi skal.</i></p>

Tabel 2: Begrebsdrevne koder sat op i skemaform

I forhold til fortolkning af data er det *forskersamfundets fortolkningskontekst*, som gør min fortolkning gyldig. Med andre ord validerer vejleder og censor brugen af data i opgaven. Af hensyn til bevarelsen af integritet og anonymitet har jeg været nød til at sende én delanalyse ud til to informanter for at få en forhåndsgodkendelse af indholdet. Derved har jeg af omveje benyttet mig af *subjektets fortolkningskontekst*, hvor interviewet og

tolkningen af denne bliver udsendt til kommentarer. Metoden har betydet, at jeg har fået valideret et helt afsnit af de to involverede informanter med kun en enkelt bemærkning. Det skal nævnes at informanterne hovedsageligt har koncentreret sig om anonymiteten og om indholdet var korrekt og i mindre grad min tolkning af deres udsagn.

I de 9 delanalyser vil udtrykket "leder" blive benyttet, for at bibeholde anonymiteten. Begrebet "leder" dækker både uddannelsesledere og ledere i stabsfunktioner. Enkelte steder vil det eksplicit fremgå at det er uddannelsesledere der er taler om. Det er steder hvor dette er særlig vigtigt.

6.1. Oversigt over fremkomne målsætninger

Oversigt over målsætningerne der er fremkommet er samlet i tabel 3.

Målsætninger (akkumuleret og groft kategoriseret)
Styrke fagligheden yderligere på tværs af uddannelserne, Temadage/uger etc.
Oprettelse af tværprofessionelle fælles fagmoduler på tværs af uddannelserne
Fælles forskningsprojekter på tværs af organisationer
Samarbejde om specialiseringsmoduler mellem udvalgte uddannelser
Fælles valgfag i mellem relevante uddannelser
Udveksling af lærer i mellem relevante uddannelserne
Administrationsbachelor og administrationsøkonom, tættere samarbejde
Pædagogisk assistent og pædagog, tættere samarbejde
Pædagogisk assistent og sygeplejerske, tættere samarbejde
Lærer og pædagog, tættere samarbejde. Styrkelse af understøttende undervisning
Dania og TAW, se på muligheder indenfor entrepreneurskab
Vidensdelingsdage (netværk) blandt relevante undervisere på tværs af uddannelser
Gennemførelse af tværfaglig arrangementer mellem uddannelserne (valgaften)
Innovationsforløb VIDEA og innovationsforløb på tværs af uddannelserne
2 ugers innovationsprojekt om efteråret styrkes
Afdække forventninger mellem Prinsens Allé 2 og TAW i et lokalt regi
Udvikle ambitionen for mødefora i Campus Viborg, Drift versus Vision.
Anerkende forskelle og lade samarbejde opstå hvor det giver mening for begge parter
Afdækning hvilken identitet der skal være i Campus Viborg
Koordinere fælles events ifbm. arrangementer uden for huset (Viborg by)
Styrke samarbejde med Viborg Kommune, Skive Kommune og regionen
Styrke samarbejdet med det omkring liggende erhvervsliv (offentlig og privat)
Samarbejdet med praksis forstærkes jf. VIA UC strategi
Generelt et tættere samarbejde mellem VIA og Dania
Styrke synligheden i lokalsamfundet. Branding af uddannelser og uddannelsesmiljø
Styrke den internationale profil og samarbejdet med internationale samarbejdspartnere
Styrkelse af studenterliv på Prinsens Allé 2.
Studentervæksthuset – yderligere arbejde med
Velkomstdag for de studerende fastholdes
Social dimension på campus skal forstærkes. Skal vi integrere "satellitterne"
Fælles DSR på Campus Viborg

Tabel 3: Oversigt over fremkomne målsætninger (akkumuleret og groft kategoriseret)

6.2. Det strategiske perspektiv

Jeg vil i dette afsnit redegøre og diskutere jeg de strategiske og politiske aspekter, og hvilken betydning det kan have for et interorganisatorisk samarbejde. Relevansen af afsnittet skal ses i lyset af de magtkampe, som kan finde sted mellem to politisk drevne organisationer, som arbejder inden for samme sektor.

I indledningen beskrev jeg i overordnede træk, hvordan den politiske udviklingen gennem de seneste år har været inden for professionshøjskolerne og erhvervsakademierne. Hvad der ikke fremgår, er de spændinger der pågik i erhvervsakademierne i perioden mellem de to reformer i 2009 og 2013.

I denne periode var der strømninger der gik i retningen af, at erhvervsakademierne ville blive underlagt professionshøjskolerne, hvis der ikke pågik en reform på området. Dette førte til, at erhvervsakademierne dannede partnerskaber og gik fra over 70 til under 10 erhvervsakademier på landsplan. I 2011 indledte 8 midtjyske erhvervsakademier en fusionsproces og dannede Erhvervsakademiet Dania. I starten som en løst koblet organisation, men i 2012 blev en egentlig fusion en realitet, hvor Dania bl.a. opkøbte bygninger, havde egen økonomi, personale og ledelse. En leder udtaler: *"Hvis erhvervsakademierne var for lille, så ville man fra politisk side sammenlægge erhvervsakademierne med VIA. Derfor skulle der være færre erhvervsakademier på landsplan"*.

Den endelige udspaltning kom i 2013, ved "Lov om erhvervsakademier for videregående uddannelser", hvor erhvervsakademierne bl.a. skiftede ministerie fra Undervisningsministeriet til Uddannelses-og Forskningsministeriet (Bekendtgørelse af lov om erhvervsakademier for videregående uddannelser).

Som det fremgår af ovenstående, har erhvervsakademierne i perioden 2009-2013 været gennem en væsentlig forandring af sektoren. Dette er sket i en kombination af lovgivning og mere eller mindre frivillig partnerskaber samt fusioner for at styrke positionen som selvstændige undervisningsinstitutioner. Dette viser, at der på det politiske og strategiske niveau foregår strømninger, som kan have betydning for de enkelte organisationer. Om det overordnede politiske niveau udtaler en leder: *"Der er noget*

politisk i gang, som vi ikke ved hvad planen er, og hvor det ender. Der er mange diskussioner i gang (om den fremtidige organisering af VIA)”.

Samtidig med de overordnede politiske strømninger, ligger der et konkurrenceparameter i hele uddannelsessektoren om bl.a. at tiltrække unge til de respektive uddannelser.

Organisationer i samme sektor vil altid være i en mere eller mindre, tilstand af konkurrence. Men J. Gustafsson beskriver at et fremtidig ændret fokus fra konkurrence til samarbejde kan give organisationerne en øget performance og konkurrencefordel i forhold til andre aktører på markedet (2009:1).

Denne tilstand mellem konkurrence og samarbejde i mellem uddannelsesinstitutionerne ses dog ikke hos de enkelte uddannelsesledere, men snarere som et historisk element mellem de to uddannelsesinstitutioner. Uddannelsesledernes fokus er i højere grad på samarbejdsperspektivet og tillægger konkurrenceperspektivet et mere overordnet niveau i de to organisationer. En uddannelsesleder udtaler: *”Men der er jo også politik i sådant noget her. Det kan godt være at VIA og Danias rektorat ser os som konkurrenter, men nede på de lavere niveauer, ser vi os mere som samarbejdspartnere”*.

Og fortsætter: *”Før har det jo været sådan at VIA og Dania har været konkurrenter, men der er kommet en forventning... om samarbejde”*.

En anden uddannelsesleder supplerer: *”Det er meget positivt (integrationen af Dania i Prinsens Allé 2). Vi arbejder på det i allerhøjeste grad og så godt som det kan lade sig gøre”*.

Som det ses af udtalelserne, er uddannelseslederne fokuseret på at få samarbejdet og integrationen med Dania til at lykkes, fremfor at betragte hinanden som konkurrenter. Jeg er i empirien ikke stødt på udtalelser, der understøtter en påstand om rivalisering på uddannelseslederniveauet. Der ses en vilje til samarbejde som underbygges af rektor for VIA UC, Harald Mikkelsen, der understreger, at et stærkere samarbejde med Dania er et af de strategiske mål for Campus Viborg i fremtiden: *”VIA Campus Viborg, konkrete udviklingsspor – Øget samarbejde med EA Dania og AU, AAU m.fl”*. (VIA UC rektor Harald Mikkelsen d. 27. februar 2015, Viborg Uddannelses Boot Camp).

Et fokus på samarbejdet underbygges af en leder der udtaler om placeringen af VIA og Dania på samme lokalitet: ”*Det her projekt kan være med til at starte op og vise om der er grobund for en yderligere udbygelse af den geografiske samplacering af uddannelser i regionen*”.

Samlet viser afsnittet, at der fra politisk og strategisk side ikke umiddelbart er nogle hindring for et tværgående samarbejde. Både rektor for VIA UC samt uddannelseslederne ser positivt på muligheden for et samarbejde, hvilket fører over i parternes fælles interesse for et samarbejde.

6.3. Beslutningsprocesser

Dette afsnit beskriver meget kort timingens rolle i en beslutningsproces. Timingen kan være afgørende for hvilken vej en beslutning forløber.

Det er væsentligt at deltagerne er opmærksom på, hvilke beslutningsgange der er fremherskende i organisationen. Christensen & Jensen beskriver i deres bog *Kontrol i det stille – om magt og ledelse* forskellige beslutningsgange (2011). De taler om hvordan beslutninger træffes på baggrund af forskellige magtstrukturer i organisationen. Bl.a. forklarer de at beslutningsarenaen består af, hvordan sager ankommer, beslutningsprocesser foregår og beslutninger tages (Christensen & Jensen, 2011:101). Formålet er ikke at redegøre for de enkelte magtarenaer, men derimod at pege på at timingen er vigtigt hvis en sag skal vedtages. Timingen kan især forklares, ud fra den beslutningsteori der er blevet kaldt Garbage-Can modellen. Garbage-Can modellen forsøger at forklare at ikke alle beslutningsprocesser følger rationelle modeller. Især i store, komplekse organisationer med brede opgaveportefølge og mange delvis autonome interessenter med forskellig ekspertise, kommer de rationelle beslutningsteorier til kort (Christensen & Jensen, 2011:81). Garbage-Can modellen beskriver at selve beslutningsprocessen består af fire uafhængige strømme, hvoraf ”beslutningsanledning” er en af dem. I ordet ligger der en ”anledning” til at tage en beslutning. Anledninger opstår hele tiden, nogle givne, andre tilfældigt.

Denne timing fremhæves af en leder der udtaler: ”*Der er langt flere potentialer (samarbejder) som ikke er udnyttet endnu, men som jeg tænker skal have tid*”.

Af udtalelsen ses det, at lederen ser et yderligere potentiale omkring samarbejder, men at der skal tid til før potentialet kan foldes ud. Hvis organisationen ikke er moden til at tage en beslutning, må man vente eller prøve igen senere. Timingen kan være afgørende for hvilket udfald en beslutning får, ikke mindst i mellem to separate organisationer, hvor en koordination af beslutningsprocesserne skal finde sted. VIA og Dania skal være modne til samarbejdet for at potentialet kan udnyttes fuldt ud. En anden leder underbygger det ved at udtale: *"Der er i Campus Viborg et kæmpe stort potentiale" (for samarbejde på tværs af uddannelserne).*

En alternativ tolkning af: *"... men som jeg tænker skal have tid. "*, kunne til gengæld være, at lederen fokuserer på de nuværende projekter, for at undgå at der iværksættes yderligere projekter. En anden leder bakker op om denne tolkning ved at udtale om samarbejderne: *"Jeg har få fokusområder i stedet for at have et hav af områder der ikke bliver gennemført. "*

Timing af hvornår sager ankommer til beslutningsarenaen er vigtigt. Hver gang en sag kommer på agendaen risikerer man, at den ikke falder ud som man ønsker. Der er derfor altid et spil i gang omkring beslutningsprocesser og magt. Dette gælder både internt i en stor kompleks organisation som VIA, og mellem to separate organisationer som VIA og Dania.

6.4. Den fælles interesse og mening som netværkets drivkraft

I dette afsnit redegør og diskuterer jeg betydningen af den fælles interesse for en succes i netværkssamarbejdet. Perspektivet i afsnittet gælder både på tværs af organisationerne VIA og Dania, såvel som internt i VIA mellem de forskellige uddannelser.

Den fælles interesse – det netværksparterne i fællesskab vil opnå, er den helt afgørende faktor for at netværksvisionen lykkes (Gustafsson, 2009:4). Dette underbygges af lederne adskillige gange i stort set alle interviews. En gennemgående pointe er, at samarbejdet om en målsætning skal give mening og have et formål. Det underbygges af en leder, der udtaler: *"Jeg tror, man er nød til at rammesætte noget, der går på tværs på en helt anden måde, end man gør i dag. Jeg tror, man bliver nød til at finde noget, der giver mening for de studerende og underviserne".*

En anden leder supplerer: *"Vi skal samarbejde om det der giver mening, og så udskille os på de områder, hvor det ikke giver mening".*

En tredje leder udtaler: *"Der skal være en frivillighed i det, før man deltager (i arbejdsfællesskaber) fordi man ser, at der er positiv effekt i det man laver, både for en selv og de andre der deltager"*.

En fjerde leder supplerer: *"Vi skal kunne mødes der, hvor det giver mening, også selvom det bare er et lille hjørne"*.

Som det ses af udtalelserne, er det en central pointe, at det skal give mening for parterne, hvis de skal deltage i tværgående samarbejder. Ikke bare mening for parterne individuelt, men en fælles mening, dermed en fælles interesse.

Dette fordrer, at netværkslederen ser efter muligheder for at finde de parter, der har fælles interesser, for derigennem at skabe netværk med baggrund i den fælles interesse. Den fælles interesse danner grundlag for at netværksparterne kan udforme en fælles vision og målsætning for netværket. J. Gustafsson beskriver, at hvis man som netværksleder derimod ikke kan finde frem til en fælles interesse, kan det være meget vanskeligt at udvikle og holde sammen på netværket (2009:5).

Stort set alle interview peger på, at det ikke er afgørende at der identificeres én fælles målsætning, som parterne kan samles omkring. Én fælles målsætning med basis i én fælles interesse, der skal favne hele Campus Viborg (VIA og Dania) vil blive udfordret af at skulle rumme for mange forskellige interesser. Medmindre den overordnede målsætning tager udgangspunkt i de forskellige meningsfællesskaber, der er på tværs af organisationerne. En leder underbygger denne tolkning ved at udtale: *"... evnen til at rumme den her forskellighed og lade det være fundamentet (for en fælles målsætning) og have et fællesskab om at vi er forskellige... Så kan der opstå et samarbejde ud fra det"*.

Her understreger lederen netop at forskelligheden kan være fundamentet for et fællesskab. Det betyder, at forskelligheden ikke ses som en udfordring, men snarere kan være det fundament som en fremtidig fælles målsætning hviler. En differentiering baseret på flere forskellige meningsfællesskaber, kan skabe energi og dynamik i de enkelte dele af organisationen. Hermed udvikles der emergerende forandringer, hvorved der skabes flere decentrale målsætninger.

Denne forskellighed i målsætninger underbygges af en leder, der udtaler: *"Jeg ser ikke, at der nødvendigvis er ét projekt for Campus Viborg, men at det handler mere om at have hinanden for øje..."*.

Dette underbygger påstanden om, at der findes mange forskellige meningsfællesskaber på Campus Viborg, og det er meningen i det enkelte projekt, der er vigtig.

I relation til det interorganisatoriske samarbejde mellem VIA og Dania ses en fortsættelse af ovenstående i at forankre samarbejdet i en fælles mening. En leder udtaler: *"Man skal i det tværgående samarbejde i mellem VIA og Dania finde ud af, hvor der er grænseflader, og der arbejde sammen om ting der giver mening."* Det tydeliggøres at samarbejdet bør ske i de grænseflader, hvor en fælles mening kan findes.

En anden leder udtaler at der er startet enkelte projekter som både VIA og Dania deltager i. *"Så vi (VIA og Dania) kan gøre de små øvelser. Vi laver nogle små projekter. F.eks. vil vi lave et fælles tema omkring det kommende valg"*.

Det er gennemgående for alle ledere uanset placering i de to organisationer, at samarbejdet på tværs i VIA og i mellem VIA og Dania bør tage afsæt i den fælles interesse. J. Gustafsson påpeger vigtigheden af dette i et interorganisatorisk perspektiv (2009:4). Men den fælles interesse som udgangspunkt for et samarbejde gør sig også gældende internt i VIA. Dette ses af en lang række af udtalelserne, som er rettet mod VIA's interne samarbejder.

Afslutningsvis beskriver jeg hvordan en leder reflekterer over processen med at finde frem til målsætninger:

"Både de tværfaglige, men også sociale tiltag... skal vi have fundet ud af", og fortsætter "... men hvordan gør man så lige det, og hvordan giver svarene mening for os alle sammen".

Her ses det, at lederen gerne ser, at der sker en afdækning af de forskellige tiltag (interesser/målsætninger). Samtidig reflekterer lederen over, hvordan en afdækning skal ske og hvordan der findes svar som giver mening for alle.

En afdækning af interessefællesskaber kan ske på flere måder (skriftligt, møder, seminarer). Uanset metoden er det vigtigt at en afdækning af interesser finder sted i et

miljø, hvor der er tillid til processen og tillid i mellem de involverede parter. En proces hvor der mangler tillid til hinandens motiver risikerer at kvæle enhver form for samarbejde.

(Gustafsson, 2009:19 & Waldstrøm, 2007:49)

Der er bred enighed om blandt lederne, at det er den fælles interesse der er det bærende element i et samarbejde på tværs af fagprofessioner i VIA og på tværs af VIA og Dania. Dette understreges gennem de mange empiriske udtalelser fra lederne. J. Gustafsson beskriver, at finde frem til en fælles interesse er en af de vigtigste opgaver som netværkslederen har (Gustafsson, 2009:4).

6.5. VIA UC strategi og Campus Viborgs aftryk på verden

En målsætning som mange ledere vender tilbage til i interviewene, er fokus på Campus Viborg synlighed. Synlighed i både bred forstand relateret til samarbejds- og praksisfællesskaber med lokale, regionale og internationale samarbejdsparter. Men også synlighed i konkrete lokale arrangementer, og ift. målgruppen af potentielle studerende.

VIA UC's strategi 2015-2017 hedder "Aftryk på verden", og navnet henviser til, at VIA UC i de kommende år vil rette fokus endnu mere udad end hidtil. "*Vi skal bygge videre på de gode resultater, der hidtil er blevet skabt i VIA og sætte et endnu stærkere aftryk på verden omkring os*" (VIA UC strategi 2015-2017, forord ved rektor Harald Mikkelsen)

VIA UC strategi 2015-2017 baseres på fire overordnede strategiske udfordringer:

- Nye Læringsformer
- Øget fokus på det private erhvervsliv
- Et stærkt samfundsengagement
- En mere smidig organisation.

En leder ser startegien som en mulighed for at udvikle samarbejde med praksis yderligere og udtrykker: "*Jeg tænker, at der hvor vi skal sætte særligt ind, er i forhold til samarbejdet med praksis, og vores ansigt ud af til. Det er der, hvor vi virkelig kan hente noget i forhold til VIA overordnede strategi: Aftryk på verden*".

Udtalelsen ligger i forlængelse af VIA strategi 2015-2017 og kobler her behovet for samarbejdet med praksis med VIA's strategi - "Et stærk samfundsengagement".

I VIA's strategi beskrives fremtiden for VIA's campusser som:

"VIA's campusser i regionen skal bringes mere aktivt i spil som lokale mødesteder for studerende, borgere, erhvervsliv og samarbejdspartnere og som katalysatorer for udvikling af innovative løsninger. Vi vil deltage aktivt i livet uden for murene og derved bidrage til øget sammenhængskraft og bæredygtige velfærdsløsninger i lokalsamfundet (VIA strategi 2015-2017:18)".

En leder udtaler: *"Vi skal holde og videreudvikle kontakten til det omkringliggende samfund, hvor Viborg Kommune er en del af det. Der er stillet nogle handleplaner op fra Boot Camp, det skal operationaliseres".*

En anden leder udtaler i relation til det nære samarbejde med Viborg by og branding af Campus Viborg: *"En del af det, er at blive mere synlige i Viborg. Bakke op omkring de arrangementer der er i Viborg by. Et tættere samspil med Viborg Kommune... Der er noget branding i det at fortælle om Campus Viborg".*

Sammenhængen mellem VIA UC's strategi og Campus Viborg rolle i lokal området sammenfattes af rektor for VIA UC, Harald Mikkelsen, under præsentation ved Viborg Uddannelses Boot Camp d. 27. februar 2015:

Fordi samarbejdet er afgørende for udvikling af uddannelser, også i Viborg, inviterer VIA:

Erhvervslivet i Viborg:

- Til at blande sig mere i VIA (fx i uddannelsesudvalg)*
- Til at bruge campus som mødested og katalysator for nye løsninger*
- Til at indgå i strategiske samarbejder, og vise åbenhed overfor VIA's studerende og deres kompetencer (også fra trad. velfærdsuddannelser) ift. at skabe vækst*
- Til at være med til at øge praktikmuligheder*

Viborg Kommune:

- Til at fastholde det gode samarbejde om Studentervæksthus og Arsenalet (kommune, erhvervsliv og uddannelse)*
- Til at indgå i flere fælles ansøgninger til store fonde, hvor uddannelserne udvikler projekter sammen med Viborg kommune.*

–Til at stille sine institutioner/miljøer til rådighed for forskning og være med til en endnu stærkere grad af kobling mellem forskning og praksis – og uddannelse og praksis.

(VIA, Campus Viborg. Viborg Uddannelses Boot Camp den 27. februar 2015, oplæg ved Harald Mikkelsen)

Der ses en sammenhæng i ledernes udtalelser, VIA strategi 2015-2017 og Harald Mikkelsens indlæg. Der fremgår et stærkt fokus på at positionere Campus Viborg i det lokale og regionale samfund.

En inddragelse af Dania i processen underbygges af en leder som udtrykker: *"Hvis planlægningen mellem VIA og Dania blev samkørt var der et stort potentiale her".*

Et øget samarbejde mellem VIA, Campus Viborg og Dania beskrives eksplicit i præsentation til Viborg Uddannelses Boot Camp:

"VIA Campus Viborg, konkrete udviklingsspor – Øget samarbejde med EA Dania og AU, AAU m.fl." (VIA, Campus Viborg. Viborg Uddannelses Boot Camp den 27. februar 2015, oplæg ved Harald Mikkelsen).

En forstærket positionering af Campus Viborg kunne afdækkes i et interorganisatorisk strategiarbejde, hvor en inddragelse af Dania kunne medvirke til:

- Øget fokus på det private erhvervsliv
- Et stærkt samfundsengagement

En leder udtaler i forbindelse med målsætningerne for Campus Viborg at:

"Vi har brug for et ankerpunkt i VIA strategien. Det er noget vi skal tænke med. Både i uddannelserne, men også på campus niveau".

En forankring af lokale målsætninger i VIA's strategi ses muligt og oplagt i forhold til arbejdet med branding og synliggørelse af Campus Viborg. Dania's rolle heri ses uafklaret og sammenholdt med de resterende afsnit i analysen, ses der nogle udfordringer heri. En leder udtaler: *"Bare det at koordinere et åbent hus arrangement med Dania, kan være svært".*

En af udfordringer er krydspresset, som et netværk står i, i forhold til moderorganisationen. J. Gustafsson beskriver at netværkslederne skal navigere i krydspresset mellem netværkets parter, handlingsmiljø og moderorganisationerne (2009:3). På den anden side er der store gevinster at hente gennem et interorganisatorisk samarbejde, hvor man kan nyde gavn af hinandens kompetencer. Her ses en mulighed for at VIA og Dania kan supplere hinanden i forhold til kontakten til den offentlige og den private sektor. Dette beskriver J. Gustafsson som netværkets løftestang for de enkelte parter performance, målopfyldelse og konkurrenceevne (2009:1). Et sådant samarbejde omkring branding, samfundsengagement og det private erhvervsliv, vil have karakteristika af den type netværk som J. Gustafsson beskriver som isomorfe netværk (2009:8). I et isomorft netværk er visionen at hjælpe hinanden til bedre og billigere løsninger, men der vil ofte være både et samarbejds- og konkurrenceelement (om studerende og ressourcer)

Der er i afsnittet vist, at der er mulighed for at VIA kan forfølge sporet omkring branding og synliggørelse af Campus Viborg som lederne identificere som en målsætning. Denne målsætning kan forankres i VIA strategi 2015-2017 som underbygges af Harald Mikkelsen. Det er belyst at et samarbejde med Dania gerne må ske tidligt i processen.

6.6. Betegnelsen "Campus Viborg"

En af de allerførste og gennemgående udfordringer jeg stødte på i forbindelse med indsamlingen af empiri og den efterfølgende bearbejdelse af data, var den forskellige brug af betegnelsen: "Campus Viborg". Jeg vil i dette afsnit redegøre for de forskellige perspektiver, inden jeg vil diskutere, hvad den forskellige opfattelse af betegnelsen rent faktisk kan betyde for arbejdet omkring "Campus Viborg".

1. perspektiv: VIA, alle uddannelser. (Det organisatoriske perspektiv). Dania, er ikke inkluderet.

På VIA's egen hjemmeside fremgår det, at VIA er opdelt i en række organisatoriske campusser med hver deres geografier og uddannelser tilknyttet (VIA UC – organisation). Den korrekte betegnelse er: VIA University College, Campus Viborg. Som beskrevet tidligere i opgaven er VIA UC, Campus Viborg fordelt på fire adresser i tre byer. En leder underbygger den organisatoriske opfattelse ved meget hurtig at svare til spørgsmålet:

"Sætter du lighedstegn ved Campus Viborg og Prinsens Allé 2?"

Lederen svarer: *"Nej det gør jeg ikke. Altså Campus Viborg er den store organisation, som jo også er Skive, Thisted, TAW (The Animation Workshop) og alle os her i huset"*.

2. perspektiv: Adressen Prinsens Allé 2, VIA inkl. Dania (Adresse perspektivet).

Samme leder som ovenfor udtrykker samtidig, at når der isoleret set tales om Prinsens Allé 2, kan betegnelsen Campus Viborg dog også benyttes: *"Jeg tænker, at man godt kan bruge betegnelsen Campus Viborg for både den organisatoriske del og Prinsens Allé 2"*.

En anden leder underbygger dette med udtalelsen: *"Vi skal tillade os at sige, at der er noget der hedder Prinsens Alle 2, Campus Viborg"*. og fortsætter: *"Når jeg siger Prinsens Allé 2 er Dania automatisk tænkt med ind"*.

En tredje leder udtrykker: *"Campus Viborg, er det der foregår i de nye bygninger... (Prinsens Allé 2)"*.

I relation til The Animation Workshop's, (TAW) tilknytning til Campus Viborg, udtrykker en leder det sådan: *"Der bliver talt meget i samfundet om TAW, som var det en egen enhed, hvilket måske er fordi de lå her først i området (kaserneområdet 500 m. fra Prinsens allé 2)"*.

En leder udtrykker: *"men jeg tænker at TAW er sin egen ting"*.

I lighed med tidligere udtalelser udtrykker en leder: *"Betegnelsen "Campus" får en forskellig betydning, alt efter hvilken ramme det tænkes ind i. Nogle gange er det Prinsens Allé 2. Der er ikke en entydig størrelse. Men jeg synes, at man bruger begrebet omkring Prinsens Allé 2 mere og mere"*.

Det bør i relation til perspektiv 2 nævnes, at Erhvervsakademiet Dania også benytter sig af betegnelsen "Campus", når de beskriver deres uddannelsesbyer. Derved er der ikke nogen diskrepans mellem VIA og Dania's opfattelser af "Campus Viborg" under perspektiv 2, der tager udgangspunkt i adressen Prinsens Allé 2.

3. perspektiv: Adressen Prinsens Allé 2 & The Animation Workshop (Viborg by perspektivet)

En lidt mere uklar opfattelse af betegnelsen Campus Viborg fremgår, da en leder udtaler:

"Noget af det som vi er nød til at gøre er, at rammesætte, selvom det er en smule svært at gøre.... Det her er Prinsens Allé 2 inkl. The Animation Workshop..."

Om lederen her tænker Campus Viborg når vedkomne nævner at "rammesætte" kan ikke siges med sikkerhed.

En anden leder udtrykker det: *"Der kan let opstå forvirring, om hvad der menes med Campus Viborg. Er det kun Prinsens Allé 2 eller er det hele området"*. Med hele området menes den gamle kasernegrund i tilknytning til Prinsens Allé 2, som bl.a. huser The Animation Workshop og andre kreative uddannelser og entreprenante virksomheder.

En leder runder de 3 perspektiver meget godt af ved at udtale: *"Ja det med definitionen af Campus vidste jeg godt var lidt spøjst. Jeg ved det har været op at vende i flere fora"*.

Som det fremgår af ovenstående har betegnelsen Campus Viborg, forskellige betydning alt efter hvilken kontekst betegnelsen indgår i. Den forskellige brug af betegnelsen kan være med til at skabe uklarhed omkring, hvilke organisatoriske grænser der er tale om, når man taler om Campus Viborg. Denne pointe fremhæver J. Gustafsson i forbindelse med skabelsen af netværksvisionen. Udviklingen af netværksvisionen bør indeholde en stillingtagen til netværkets afgrænsning (2009:6). Som vist ovenfor fremgår grænserne af Campus Viborg ikke entydigt. Derfor må netværkslederne definere "grænserne for netværket" En sådan definition foregår ofte i en vilkårlig og ikke styret proces, ud fra de muligheder der vilkårligt opstår. Ved brugen af betegnelsen Campus Viborg opstår der en utydeligt selektion af, hvem der er inkluderet og ekskluderet i arbejdet med fælles målsætninger. Når man bruger betegnelsen Campus Viborg har det derfor en betydning for opfattelsen af, hvem der er med i netværket. Andres opfattelse kan ligge langt fra ens egen opfattelse af betegnelsen Campus Viborg. Brugen af Campus Viborg henholdsvis inkluderer og ekskluderer parter, men uden at være eksplicit omkring hvem pga. de tre fremhævede perspektiver.

Netværkets grænser kan modsat også defineres eksplicit i en proces, hvor parterne finder sammen i en søgen efter fælles løsninger på fælles udfordringer eller mål (Gustafsson, 2009:5). En sådan proces hvor fælles målsætninger, både interne og eksterne afdækkes, og parter finder sammen om en fælles løsning ses underbygget ved en leder der udtaler:

”Uddannelseslederne skal kigge det igennem og se om vi kan lave nogle samarbejder og afdække hvad formålet kunne være, og hvordan vi helt konkret kunne gå til det”.

Og en anden leder fortsætter: *”Så der er jo et sted, hvor der kan ses et direkte behov for samarbejde mellem VIA og Dania”.*

Konteksten som Campus Viborg bliver brugt i spiller en dog stor rolle for opfattelsen og forståelsen for af hvem der er inkluderet og ekskluderet. Ofte er det indforstået alt afhængig af hvilke parter der tales med og om. En leder udtaler efter en længere drøftelse om betegnelsen Campus Viborg: *”Jeg tænker, at brugen af campus begrebet tager udgangspunkt i der, hvor man er og man har sit udgangspunkt. Man skal bare være skarp på hvornår man tænker organisatorisk og Prinsens Allé 2”.* og fortsætter *”Jeg ser ikke noget problem. Det er bare et vilkår, og man skal bare være skarp på, hvem man taler med og om”.*

Samlet set bør netværkslederen overveje følgende: 1) hvilket perspektiv vedkomne tillægger betegnelsen Campus Viborg, og 2) være opmærksom på hvilken kontekst betegnelsen bruges i. Betydningen er muligvis ikke vigtigt internt i VIA og Dania, men det kan ikke udelukkes at brugen af betegnelsen Campus Viborg kan være med til at skabe en inkluderende og ekskluderende kultur. Kulturdimensionen har derved ikke kun noget at gøre med forskellige uddannelser og geografi, men også noget med navne og betegnelser at gøre.

Et andet perspektiv som måske er lige så væsentligt, som det interne perspektiv er den eksterne opfattelse af betegnelsen Campus Viborg. En ligeså diffus opfattelse af Campus Viborg kan i værste fald føre til misforståelser i blandt samarbejdspartnere og den bredere befolkning. Mere kritisk er det i markedsføringsøjemed, hvor der helst skal sammenhæng mellem de brugte udtryk og opfattelsen af disse udtryk hos målgruppen. I markedsføringsøjemed handler det om hvad man vil associeres med, når man bruger betegnelsen Campus Viborg.

Jeg har i dette afsnit vist, hvor forskelligt betegnelsen Campus Viborg bliver brugt og de udfordringer det giver samt hvilke hensyn man kan overveje i forbindelse med brugen af betegnelsen.

6.7. Den geografiske udfordring for VIA, Campus Viborg

I dette afsnit vil jeg redegøre for og diskutere betydningen af den geografiske spredning af VIA's uddannelser i forbindelse med skabelsen af målsætninger og samarbejder. VIA er placeret på 4 lokaliteter (se figur1).

Samlet set er der forskellige opfattelser om geografien udgør en udfordring for Campus Viborg. Jeg vil beskrive begge perspektiver samt ligge et kulturelt perspektiv. En overvejende del af lederne der ser dog geografien som en udfordring.

En leder udtaler: *"Vi har nogle store udfordringer her i forbindelse med geografier og uddannelserne. Jeg synes, vi mangler et eller andet der skal binde os sammen, hvis vi skal det. Det er det jeg ikke lige kan vurdere om vi skal"*. I den sidste del af sætningen fremgår det, at lederen stiller spørgsmålstejn ved om der overhovedet skal fokuseres på at skabe noget der binder uddannelserne sammen på tværs af geografien. Udtalelsen udspringer af en drøftelse om faglige fællesskaber. En anden leder understøtter den geografiske udfordring i forbindelse med samarbejdet på tværs af uddannelser ved at udtale: *"Så det (at være geografisk spredt) kan godt være noget af en udfordring for hele Campus Viborg som en enhed. Det med at vi er mange steder"*.

En leder udtaler: *"Vi har jo den særlige udfordring. At vi har nogle uddannelser på Prinsens Allé 2 og så har vi The Animation Workshop, Skive og Thisted. De er alle gode samarbejdspartnere, men vi lever også lidt hver vores liv, bundet op på geografier. Geografien gør noget"*.

J. Gustafsson beskriver, at traditionelle netværk er typisk geografisk forankrede, hvor personlige relationer gør at tillid er hurtigere at opbygge end under mere distancerede netværk (2009:12). Som tidligere nævnt er tillid en vigtig del i det at opbygge relationer og dermed skabe og vedligeholde netværk. Derfor kan geografi have en rolle at spille i relation til opbygning af netværk.

En leder udtrykker, at målsætningerne godt kan være differentieret i forhold til de enkelte geografier: *"Det kunne være godt at vi skal koncentrere os lidt om Prinsens Allé 2"*. Dette understreger, at en målsætning ikke nødvendigvis er for alle organisatoriske enheder, men at en målsætning kan afgrænses til en geografisk enhed. En leder understreger at Dania

er med under betegnelsen Prinsens Allé 2: *"Når jeg siger Prinsens Allé 2, er Dania automatisk tænkt med ind"*.

En leder udtaler som supplement til ovenstående: *"Hvis der er en forestilling om en højere og større grad af integration på tværs af geografier, så tror jeg, at det der er store udfordringer i det"*.

Ovenstående kan være udtryk for at ikke alle målsætninger er lige egnede til at krydse geografier. Eksempelvis kan det være svært at skabe engagement fra Skive og Thisted omkring studenternes hus i Viborg. En del ledere kommer frem til en erkendelse om, at målsætninger i højere grad favner et geografisk område, fremfor at dække hele organisation VIA og Dania.

Som modvægt til den lokale forankring af målsætninger, ses der derimod mulighed for at lave tværfaglige samarbejder på tværs af geografier. Det skal foregå i mellem de parter, hvor det giver mening. Samlet set er geografien med til at selektere i hvilken type målsætning, der er realiserbare.

Spørgsmålet er, hvor reelt et problem geografien er, kontra i hvor høj grad det opfattes som et problem. En leder underbygger dette ved i stærk kontrast til ovenstående afsnit at svare til spørgsmålet om geografien mellem afdelingerne er et problem for samarbejdet: *"Nej overhovedet ikke, men det er selvfølgelig noget vi skal agere omkring"*. Der ses en bevidsthed omkring udfordringen, men ikke noget der hindrer samarbejdet i væsentlig grad.

Jeg har afdækket at det geografiske aspekt opfattes som et problem blandt nogle af lederne, men udfordringer består måske i hvilke typer af samarbejder man identificerer. Dog er der et kulturaspekt som kommer af den spredte geografi, som måske i endnu højere grad spiller ind på samarbejdet: *"vi lever også lidt hver vores liv. Vi mangler en større grad af integration, hvilket giver store udfordringer. Vi mangler et eller andet der skal binde os sammen"*.

En anden leder udtaler i relation til geografien og betegnelsen Campus Viborg: *"Campus Viborg er det der som foregår på Prinsens Allé 2"*.

Samlet kan man overveje hvad geografien giver af udfordringer for det enkelte samarbejde og målsætning. Derudover kan man overveje om man ikke i højere grad bør tage hensyn til den enkelte kultur for de respektive geografiske placeringer.

6.8. Kulturforskelle

I dette afsnit vil jeg redegøre og diskutere de kulturforskelle der er identificeret mellem:

- 1) VIA og Dania
- 2) De interne kulturforskelle i VIA.

Dette gøres ud fra den betragtning, at kulturen kan have en betydning i forbindelse med en fælles målsætning og samarbejdet generelt.

- 1) Kulturelt perspektiv mellem VIA og Dania)

Generelt udbyder VIA og Dania generelt meget forskellige uddannelser, som retter sig mod meget forskellige professioner. Forskellen i kulturen mellem de forskellige uddannelser beskrives af en leder som: *"Så er der bare noget kultur. Der er stor forskel på kulturen bare internt i VIA; om det er pædagoger eller sygeplejersker. Og når vi så kommer til Dania's studerende, som er meget business minded, så er der bare en stor kulturforskel der gør, at det ikke er helt nemt at forene de to organisationer"*.

Lederen fortsætter med at beskrive hvad det betyder for underviserne:

"... og det betyder faktisk også noget for vores undervisere, da de (VIA og Dania's undervisere) også har meget forskellige uddannelsesbaggrunde... Alene der opstår der nogle problematikker".

Som det fremgår, kan der være kulturelle udfordringer, som man skal have med i overvejelserne når et samarbejde etableres. Kulturforskellene ses ikke udelukkende på tværs mellem VIA og Dania, men lederen giver også udtryk for, at der er interne kulturforskelle i VIA. Kulturforskellene kommer ikke alene til udtryk hos de studerende, men i lige så høj grad hos underviserne, der har forskellige uddannelsesbaggrunde. Underviserne har en central rolle som kulturbærer, da de i høj grad påvirker kulturen i deres eget uddannelsesfelt og dermed studerende. Dette kommer til udtryk ved en leder der udtaler: *"Skal eleverne forstå hinanden, skal vi jo også arbejde med underviserne, for ellers vil det (samarbejdet) ikke lykkes"*.

Da organisationskultur ikke lader sig forandre sig så hurtigt, som det er ønskeligt, taler J. Gustafsson om, at den bedste indflydelse på det kulturelle-fit i netværket, kan ske ved lederens valg af parter. J. Gustafssons beskriver det kulturelle fit som en måde at matche organisationer efter hvor godt deres kultur ligner hinanden (2009:22)

I relation til opgaven har det en betydning for det kulturelle-fit, hvilke dele af det interorganisatoriske netværk (VIA og Dania) som deltager i et tværgående samarbejde. Ligeledes har det også betydning, hvilke dele i det interne netværk i VIA der deltager i samarbejdet. Der er visse uddannelser hvor det er nemmere at etablere et kulturelt-fit end andre.

Det interorganisatoriske kulturelle-fit ses etableret mellem VIA og Dania mellem to uddannelser der fagligt tilnærmelsesvis ligner hinanden, administrationsbacheloren (VIA) og administrationsøkonomen (Dania). Her ses, at underviserene fra de to uddannelser tilnærmelsesvis har samme baggrund: F.eks. økonomi, ledelse, og jurister og dermed en vis indsigt og forståelse for hinandens fagområder. Dette kan være med til at designe et kulturelt-fit mellem de to uddannelser, både blandt undervisere og studerende. En leder udtaler herom: *"På administrationsbachelor og administrationsøkonomuddannelsen ligner vi hinanden, og der er det let at lave et samarbejde. Vores undervisere har samme uddannelsesmæssige baggrunde, vi uddanner de samme typer studerende, så der er det let at samarbejde"*.

Forudsætningerne for et kulturelt-fit er tilstede imellem de to uddannelser og ses som et afsæt for et interorganisatorisk netværkssamarbejde. Tager man højde for at matche partnerne i et kulturelt-fit i, er der en større sandsynlighed for at målsætningen vil lykkes. Et kulturelt-fit kan dog ikke stå alene. Det er blot en positiv forudsætning for netværket. Netværket skal, som tidligere beskrevet, have en fælles interesse og mening at mødes om, altså en vision eller målsætning. Det er den fælles interesse, der er udgangspunktet for at skabe det, som J. Gustafsson kalder for netværksidentiteten, som udspringer af en fælles kultur i netværket (2009:22). Herved ses at udviklingen af en sund netværksskultur og netværksidentitet, er afhængig af at identificere en fælles interesse. Den

fælles interesse i mellem administrationsbacheloren og administrationsøkonomen, bliver beskrevet i afsnittet "Det retningsbestemte meningsfællesskab".

2) Kulturelt perspektiv internt i VIA

Internt i VIA er der også meget forskellige uddannelser og fagligheder, som udgør en grobund for meget forskellige kulturer. Men samtidig skal interessen for hinanden være tilstede for at mødes om et samarbejde, hvilket kommer til udtryk gennem en leder: *"Vi skal stå solidt på vores egen faglighed, det skal alle, og så kan vi mødes (i relation til samarbejde), hvor der opstår en gensidig nysgerrighed"*. Lederen fortsætter i relation til forskelligheder og fællesskaber:

"Så for mig vil det være evnen til at rumme den her forskellighed, og lade det være fundamentet og have et fællesskab om at vi er forskellige. Der skal være en respekt om at vi gør tingene på en måde og andre gør tingene på en anden måde. Så kan der godt opstå samarbejde ud fra det".

Lederen henviser til forskellighed, som jeg tolker som forskellighed i kulturen imellem de respektive uddannelser.

Hos en anden leder ses forskelligheden eksplicit udtrykt ved kultur: *"Der er udfordringer... I forhold til TAW tror jeg der er noget kultur... Jeg tror det er en erkendelsesproces bundet op på en forventningsafstemning med hinanden, hvad vil parterne med hinanden"*. og fortsætter *"Mit blik ligger klart på erkendessiden. For vi er vidt forskellige og har forskellige kulturer, styrker og berettigelse. Vi skal kunne mødes der, hvor det giver mening, også selvom det bare er et lille hjørne"*.

Der ses en enighed blandt de to ledere om, at kulturerne bør nå hinanden gennem en erkendelse, accept og respekt for hinandens uddannelsesfelt. Herigennem kan der opstå meningsfællesskaber som jf. J. Gustafsson er grobund for et samarbejde og fælles målsætning. J. Gustafsson og Waldstøm peger ligeledes på at gensidig tillid er særdeles vigtigt i opbygningen af et stærkt netværk (2009:19 & 2007:48). Den gensidige *personlige* tillid kan først opbygges når der, som nævnt ovenfor, netop er skabt en ligeværdig erkendelse, accept og respekt for de respektive parter der indgår i netværket. Det at skabe gensidig tillid mellem parterne kan være et vigtigt fokuspunkt i starten af et

netværkssamarbejde. Såfremt tillid i mellem parterne ikke er tilstede bliver samarbejdet kunstigt, uden reelt engagement og i værste fald en skueproces. Den sidste leder forklarer det meget konkret ved at sige, at der skal en erkendelsesproces til, hvor der foretages en forventningsafklaring mellem parterne. Under en forventningsafklaring er det vigtigt, at der er åbenhed og ærlighed, som dannes ved at parterne accepterer hinandens forskelligheder, og at der er respekt om hinandens fagligheder, ganske som en af lederne beskriver. Derigennem er forudsætningen for et tillidsfuldt og gensidigt samarbejde måske skabt. J. Gustafsson taler om *forståelsesbaseret tillid* som bygger på at parterne kender hinandens synspunkter og at parterne ikke behøver at være enige på alle områder, men oplever hinanden som forudsigelige (2009:19). Denne form for tillid er ofte første skridt i retningen af at skabe fundamentet for et videre netværkssamarbejde.

6.9. "Det retningsbestemte meningsfællesskab. "

I dette afsnit vil samle op på tidligere afsnit og bl.a. diskutere perspektiverne omkring det 1) Det strategiske perspektiv og 2) den fælles interesse om mening. Jeg vil redegøre og diskutere, hvorfor de to perspektiver ikke nødvendigvis er modsat rettede perspektiver, men kan komplementere hinanden i skabelsen af et 3) perspektiv, som jeg kalder "det retningsbestemte meningsfællesskab".

"Det retningsbestemte meningsfællesskab" er ikke kun begrænset til interorganisatoriske netværk, men også gyldigt i et netværk i en kompleks organisation med stor grad af distribueret magt og forskellige opgaver. Derved vil afsnittet være relevant både for VIA og Dania's samarbejde og VIA's interne samarbejde.

Afsnittet tager udgangspunkt i et begyndende arbejdsfællesskab mellem VIA og Dania. De udbyder to uddannelser der tilnærmelsesvis minder om hinanden, henholdsvis administrationsbachelor og administrationsøkonom og er i opstartsfasen af et fælles forskningsprojekt.

De to organisationer er ved at afklare rammerne for et fælles forskningsprojekt og en leder udtaler: *"Særligt nu er det spændende, hvor vi kan tage et nyt skridt sammen i forsknings- og udviklingsprojekter, hvor vores medarbejdere rent faktisk kan arbejde sammen"*.

Arbejdsfællesskabet omkring administrationsbachelor og administrationsøkonom uddannelserne og det fælles forskningsprojekt ses motiveret (meningsfyldt) og understøttet (strategiske dokumenter), hvilket jeg i afsnittet vil redegøre for og diskutere.

1. perspektiv: Det strategiske perspektiv for både VIA UC og EA Dania.

Samarbejdet omkring forskningsprojektet understøttes af de strategiske dokumenter som danner rammen for VIA UC og EA Dania uddannelsesvirksomhed.

For VIA´s vedkomne underbygges samarbejdet omkring forskningsprojektet af VIA UC´s strategi 2015-2017. Som tidligere beskrevet har VIA UC fire fokusområder, hvoraf en hedder "En smidig organisation". Under dette punkt finder man udtalelsen: *"Derfor må løsningerne også skabes i grænsekrydsende fællesskaber mellem det offentlige, det private og relevante uddannelsesaktører. Ingen kan lykkes alene"*. (VIA UC strategi 2015-2017:21). Et samarbejde omkring et forskningsprojekt mellem VIA og Dania understøtter dermed VIA UC´s egen strategi om grænsekrydsende fællesskaber mellem relevante uddannelsesaktører. En leder virker bevidst om dette, hvilket understøttes af udtalelsen: *"Når vi kommer til det (punkt i strategien), som hedder en smidig organisation, kan der være nogle elementer (samarbejder) at hente"*.

Derudover er projektet med til at understøtte VIA UC´s udviklingskontrakt med Uddannelses- og Forskningsministeriet mål nummer 6 som i perioden 2015-2017 angiver et stigende antal forskningsprojekter og antal ansatte med Ph.d-grad. (VIA UC udviklingskontrakt 2015-2017:12)

Både VIA UC´s strategi og udviklingskontrakt er med til at give det tværgående arbejdsfællesskab et formelt mandat, som er vigtigt i et grænsekrydsende netværk. Herved bevares legitimiteten i forhold til moderorganisationen. Samtidig med at det giver legitimering og mandat, stiller det på samme tid krav til målopfyldelse for de involverede parter. Denne dobbelte betydning kan forstås både som et "træk" og et "skub" i organisationen. Et "træk" skal forstås som, at medarbejderne der opfylder udviklingskontrakten kan trække de fornødne ressourcer, opmærksomhed fra ledelsen samt tid og økonomi til projekterne. Et "skub" skal forstås, som at ministeriet og VIA UC

direktion, kan styre retningen af organisationen for den kommende periode, med udviklingskontrakter og strategier.

I forhold til EA Dania's involvering i et interorganisatorisk samarbejde udtaler en leder: *"Der er kommet en forventning i udviklingskontrakten (EA Dania's) om at vi har et samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner"*.

I udviklingskontrakten mellem Uddannelses- og Forskningsministeriet og EA Dania fremgår et direkte krav om samarbejde med andre videregående uddannelsesinstitutioner: *"Vi (EA Dania) samarbejder med andre udbydere af videregående uddannelser regionalt, nationalt og internationalt, så der er sammenhæng og fleksibilitet i uddannelsesstilbuddene både vertikalt og horisontalt"*. (Udviklingskontrakt 2015-2017 - Erhvervsakademi Dania:10)

Længere nede i udviklingskontrakten fremgår det at: *"Antal samarbejder og forskning- og udviklingsprojekter med danske og udenlandske universiteter, GTS-institutter og andre forskning- og vidensinstitutioner opgøres til: 8 i 2015, 10 i 2016 og 12 i 2017"*.

Ligesom VIA UC's udviklingskontrakt indeholder EA Dania's udviklingskontrakt både et krav og mandat til at indgå i grænsekrydsende samarbejder med andre uddannelsesinstitutioner.

Som det fremgår, er der klare strategiske krav til både VIA UC og EA Dania som skal indfries i de kommende tre år. En leder udtaler i forbindelse med udviklingskontrakten: *"Så der er grobund for et samarbejde (mellem VIA og Dania), men det kræver også en eller anden form for politisk accept oppe fra, for at vi virkelig kan få sat det i gang"*.

Det fremgår, at lederen ser en mulighed for og interesse i et yderligere samarbejde mellem de to organisationer, men samtidig fremhæves det, at samarbejdet søger en accept på et højere ledelsesmæssigt plan i de to organisationer. Behovet for at chefniveauet støtter denne proces bliver eksemplificeret ved at en leder udtaler: *"... vi har nærmest siddet i nogle møder med cheferne for at få deres accept til at vi går videre..."*.

J. Gustafsson taler om, at netværkslederne sidder i et krydspres mellem netværket og moderorganisationerne og at krydspreset som oftest består i en kamp om ressourcer og vidensdeling (2009:17). Dette belyses af en leder som beskriver: *"Vi er i et spænd, hvor vi*

ligesom står i mellem to krav, hvor vi ved vi skal, men vi har ikke formalierne i organisationerne på plads”.

Det fremgår at lederne er klar på samarbejdet men, at det fulgyldige mandat fra moderorganisationen ikke er tilstrækkelig afklaret. Denne forhandlingsproces sætter netop netværkslederne i det krydspres som J Gustafsson beskriver, der kan være i mellem netværket og moderorganisationerne (2009:17). En forhandlingsproces med moderorganisationen om mandat og ressourcer er ofte i spil i netværk, og netværkslederne skal netop udvikle kompetencer, der kan håndtere disse krydspres (Gustafsson, 2009:14).

Som nævnt ovenfor fremhæver lederne formaliseringen som vigtigt i netværkssamarbejder, der går på tværs af organisationer, for bl.a. have afstemt ressourcerne med moderorganisationen. Enhver deltager i netværket sidder i et eller andet krydspres mellem netværket og forpligtigelserne i egen organisation (Gustafsson, 2009:15). Såfremt samarbejdet ikke bliver synliggjort, er det svært at allokere ressourcer til projektet.

Dette beskriver en leder ved: *”Det er ikke besluttet, at vi har et strategisk samarbejde ... så det bliver sådan meget ad hoc”.* og fortsætter: *”Hvis ledelsen ikke bakker op omkring samarbejdet, bliver det ikke til noget på tværs”.*

Om samarbejdet mellem VIA og Dania beskriver en anden leder: *”For at få et tværgående samarbejde mellem VIA og Dania til at lykkes, skulle der laves et tværgående strategisk samarbejdsdokument, der beskriver hvordan”.*

Et projekt bliver sårbart så snart det drives af enkelte personers engagement uden reelt mandat, hvorimod en forankring i moderorganisationen kan forbedre projektets overlevelse.

Det personlige engagement underbygges af en leder der udtaler: *”Det kræver meget at holde fast i de her små samarbejder. Det bliver derfor meget persondrevet indtil det bliver formaliseret”* Dette underbygger en anden leder: *”Fordi vi agerer i vidt forskellige verdener så kommer der et nyt problem, der skal løses og så taber vi det (samarbejdet)”.*

Lederne i VIA og Dania står i en situation, der bedst kan beskrives som et krydspres mellem dem selv som iværksættere, det organisatoriske chefniveau og de strategiske dokumenter fra Uddannelses- og Forskningsministeriet.

I de strategiske dokumenter er der mandat til og krav om interorganisatoriske samarbejder på tværs af organisationerne. Både i VIA UC og EA Dania's udviklingskontrakter, fremgår det eksplicit, at de skal opnå et bestemt resultat. Til gengæld er det op til VIA UC og EA Dania at konkretisere de enkelte projekter, der kan opfylde de formelle krav fra ministeriet. VIA UC's rektor Harald Mikkelsen udtaler i forordet til VIA UC strategi 2015-2017:

"Strategiens ambition er at italesætte de særligt væsentlige udfordringer (de 4 bullets) for strategiperioden og derved lægge op til, at medarbejdere og ledere sammen udforsker og iværksætter svar og handlinger". (VIA UC strategi 2015-2017:1). Hermed lægges der i strategien op til at medarbejderne og lederne i høj grad selvstændigt *iværksætter svar og handlinger* på de punkter der fremgår af strategien. Strategien understøtter dermed selvstændige initiativer til udvikling og innovation, hvilket giver den enkelte medarbejder og leder et mandat til at indgå i grænsekrydsende, interorganisatoriske, samarbejder.

På trods af intentionen i VIA UC strategi, ses der udtalelser der tyder på at lederne oplever at stå i et krydspres mellem de mål, som der er stillet via udviklingskontrakterne og en inert i egen organisation. Min tolkning er dog at inertien i højere grad skal ses som en forhandling om opgaveløsning, prioriteringer, ressourcer og indflydelse, da samarbejdet går på tværs af to separate organisationer. I store komplekse organisationer kan mange have indflydelse på beslutningsprocesser på trods af decentralisering af beslutningskompetencerne, især i et grænsekrydsende samarbejde uden formelle samarbejdsaftaler. Jeg vil senere i analysen komme ind på beslutningsprocesser og betydning af disse for succesfuld implementering af en given sag.

I et interorganisatorisk samarbejde er det ikke givet på forhånd at samarbejdet understøttes af strategiske dokumenter fra begge organisationer. Hvis det ikke er tilfældet kan det give den ene part et problem i forhold til mandatet fra moderorganisationen. I dette

tilfælde ses et paradoks i det, at de strategiske dokumenter understøtter det interorganisatoriske samarbejde.

2. Perspektiv: Det meningsfyldte arbejdsfællesskab.

Indtil nu har analysen i dette afsnit handlet om de strategiske dokumenters dobbelte rolle, som henholdsvis træk (adgang til ressourcer) og skub (retning, mandat) af arbejdsfællesskaber i et interorganisatoriske netværk. Det andet perspektiv jeg vil bringe i spil, er den fælles interesse for arbejdsfællesskabet. Tidligere i opgaven har jeg beskrevet hvordan lederne konstant vender tilbage til den fælles interesse og mening, som et afgørende punkt for et tværgående samarbejde. Både i et interorganisatorisk perspektiv og internt i en organisation.

En betragtning i relation til meningsskabelse for mennesker er F. Herzbergs teori om indre og ydre motivation. Uanset om man arbejder i det ene eller andet type netværk, findes indre og ydre motivationsfaktorer. F. Herzberg beskriver at ”på forhånd givne målsætninger” virker som en ydre motivationsfaktor. (Frederick Herzberg ydre og indre motivationsfaktor). Derved betragtes det strategiske perspektiv som en ydre motivationsfaktor for arbejdsfællesskaberne. Derimod fremhæver F. Herzberg at de indre motivationsfaktorer, såsom opnåelse af personlige mål, udviklingsmuligheder, indflydelse på arbejdet og frihed i opgaveløsningen, er med til at skabe tilfredshed og dermed også mere vedvarende motivation end de ydre motivationsfaktorer (ibid.).

De indre motivationsfaktorer eksemplificeres af en leder: *”Der skal være en frivillighed i det før man deltager (i arbejdsfællesskaber) fordi man ser, at der er positiv effekt i det man laver både for en selv og de andre der deltager”.*

Her fremgår det at lederne vægter indflydelse på arbejde, opnåelse af personlige mål og mål for de andre deltagere som afgørende for motivationen for et arbejdsfællesskab. Hvis man som netværksleder finder frem til fælles interesse og mening i netværket, som er drevet af en indre motivation af netværksdeltagerne, er det et stærkere grundlag for et arbejdsfællesskab end hvis det er baseret udelukkende på ydre motivationsfaktorer. Modsat påpeger J. Gustafsson, at finder man ikke ind til en fælles interesse kan det være vanskeligt at udvikle og holde sammen på netværket (Gustafsson 2009:5). Dette

underbygges af tidligere afsnit om den fælles interesse og mening som drivkraft i netværket.

En leder udtaler om arbejdsfællesskabet mellem VIA og Dania: *"... det kan godt være vi to uddannelsesinstitutioner, men hvis vi i fællesskab kan løfte kvaliteten af uddannelserne er det rigtigt fint."* Her ekspliciterer lederen at de er to separate uddannelsesinstitutioner, men at der samtidig kan finde et samarbejde sted om at løfte kvaliteten. Ved at finde en fælles interesse som giver mening, understreges det, at er der grobund for et samarbejde. Den fælles interesse ses udmøntet i et kvalitetsløft mellem uddannelserne, hvilket indikerer at begge parter får gavn af arbejdsfællesskabet.

De to perspektiver på netværkssamarbejdet beskrevet ovenfor; det strategiske perspektiv og den fælles interesse og menings perspektiv, beskriver en leder således i forbindelse med samarbejdet mellem VIA og Dania: *"Det er jo lidt interessant at se, hvor meget vi selv gør, og hvor meget vi bliver pålagt. Hvordan er det vi får det udmøntet"*. Som det fremgår har lederen øje for begge perspektiver, det frivillige/meningsfyldte og det strategiske/det pålagte, hvilket underbygger argumentationen om de to perspektiver.

3. Perspektiv: "Det retningsbestemte meningsfællesskab".

Efter gennemgang af de to første perspektiver, det strategiske og det meningsfyldte arbejdsfællesskab, mener jeg, at der kan dannes et tredje perspektiv. Dette perspektiv kan underbygge og stimulere processerne i netværkssamarbejdet, både i et interorganisatorisk perspektiv såvel som internt i egen organisation. En aktiv stillingtagen til de to første perspektiver kan føre til at netværket baseres på et "retningsbestemt meningsfællesskab." Heri mødes parterne i et meningsfyldt fællesskab baseret på en fælles interesse. Samtidig underbygger de enkelte parter deres mandat og deltagelse i de strategiske dokumenter, der opfylder organisationernes behov for retning og styring af aktiviteter.

Det retningsbestemte meningsfællesskab er derved karakteriseret ved to overordnede punkter:

1) Samarbejdet skal give mening for de deltagende parter. Dvs. man skal kunne se formålet og mening med det. Derudover skal man kunne se en gevinst ved at indgå i

samarbejdet, gerne også for de andre parter. Denne gensidige gevinst, hvor begge parter opnår et resultat sammen giver grobund for fællesskab i netværket og man har en større tilbøjelighed til at arbejde for netværket og ikke kun ens egen del af netværket (Gustafsson 2009:4). Man kan dermed skelne om netværket får noget ud af samarbejdet eller parterne selvstændig for noget ud af samarbejdet.

2) Den eller de fælles interesser som den enkelte part bringer ind i meningsfællesskabet, skal være retningsbestemt. Ved retningsbestemt mener jeg, at de er i overensstemmelse med parternes overordnede linjer, som bl.a. findes i de skrevne dokumenter, der udgør styringsværktøjer for organisationen. Dette er interne strategiplaner og udviklingskontrakter fra Uddannelses- og Forskningsministeriet. Disse dokumenter er retningsgivende for hvilke spor organisationen henholdsvis vil (internt drevet) og skal (eksternt drevet) forfølge.

Finder parterne i meningsfællesskabet et ankerpunkt i disse dokumenter, vil man som medarbejder og leder have lettere ved at argumentere for det enkelte arbejdsfællesskab. Mandatet for arbejdsfællesskabet ligger bl.a. i de strategiske dokumenter, hvilket derved udgør et tungtvejende argument for iværksættelse af samarbejdet. Derved vil deltagerne have lettere ved at få den nødvendige opbakning fra direktionen og chefgruppen. Opbakning fra den styrende koalition er måske en af de væsentligste ressourcer i forandringsprojekter. J.P. Kotter beskriver den styrende koalition som en væsentlig faktor og forudsætning for succes med en forandringsproces. (J.P. Kotter, 1999:64). Den styrende koalition skal defineres fra forandringsprojekt til projekt, da mandathavere kan skifte alt efter projektet størrelse og indhold. Netværkslederens rolle bliver i denne sammenhæng som "netværksbeslutningstager". I denne rolle tager netværkslederen ansvar for processer i bl.a. styregrupper, forretningsudvalg og lignende for dermed at forankre netværksbeslutninger til magtstrukturen i de involverede organisationer (Gustafsson, 2009:24).

En ligeværdig og bevidst fokusering på den fælles interesse og det strategiske perspektiv kan være med til at 1) meningsgøre, 2) legitimere og 3) udvælge de samarbejder der indgås på tværs af organisationer og internt i organisationen.

En leder udtrykker det således om samarbejdet på Campus Viborg: *”Det skal være frivilligheden, og der hvor man mødes og har noget til fælles, der skal være det afgørende. Ellers dør det (samarbejdet)”*.

En anden udtaler: *”Vi har ikke samme strategi og mål. Så det er lysten, der driver værket”*.

Som eksemplificeret ovenfor giver en del af lederne udtryk for, at samarbejder udspringer af en lyst og motivation for den enkelte, som derved finder et meningsfællesskab. En anden leder underbygger muligheden for et samarbejde med Dania ved at udtale: *”Vi skal til at lave vores nye vision 2.0, som er en kærvkommen lejlighed til at sætte noget i søen med Dania”*.

Men skal samarbejdet være bæredygtigt over tid, skal der på et tidspunkt ske en formalisering sted, ellers bliver netværket personbåret hvilket en leder udtrykker som: *”Det (samarbejdet) bliver derfor meget persondrevet indtil det bliver formaliseret”*.

I VIA´s strategi beskrives det, hvordan medarbejdere og ledere har mandat til at indgå i interorganisatorisk og interne samarbejder:

”For i endnu højere grad at kunne vende os ud mod vores samarbejdspartere... skal VIA´s ledere og medarbejdere have råderum til at gribe muligheder, agere proaktivt og manøvrere smidigt... mod værdiskabelse både inden for, uden for og på kanten af VIA”. (VIA Strategi 2015-2017:21 *”En mere smidig organisation”*).

Et tættere samarbejde mellem VIA Campus Viborg og Dania bliver præciseret under Viborg Uddannelses Boot Camp, hvor rektor for VIA Harald Mikkelsen på en præsentation viser et af seks konkrete udviklingsspor: *”VIA Campus Viborg, konkrete udviklingsspor – Øget samarbejde med EA Dania og AU, AAU m.fl.”* (27. februar 2015).

Her er endnu et dokument som underbygger et fremtidig interorganisatorisk samarbejde mellem VIA og Dania

Dette afslutter afsnittet om *”det retningsbestemte meningsfællesskab”* som har forsøgt at give et nyt perspektiv på et interorganisatorisk samarbejde. Samtidig har jeg argumenteret for at de samme principper gør sig gældende for samarbejder internt i en organisation. Det er konkretiseret at forudsætningen for et tættere samarbejde mellem VIA og Dania, er

tilstede og bliver understøttet af både medarbejdere i begge organisationer og VIA's ledelse, samt strategiske dokumenter fra begge organisationer.

6.10. Uddannelsesledernes rolle i realiseringen af målsætninger

I dette afsnit vil jeg kort redegøre for og diskutere lederens rolle i realiseringen af målsætninger. Det er udelukkende lederperspektivet, der er indsamlet empiri om i denne opgave. Jeg er bevidst om, at der er andre relevante perspektiver bl.a. et medarbejderperspektiv, som man bør forholde sig til.

En uddannelsesleder peger på, at uddannelseslederne har en afgørende rolle i at skabe og gennemføre de respektive målsætninger. I forbindelse med at skabe fagmoduler på tværs af uddannelserne udtaler en uddannelsesleder: *"Jeg tror vi som uddannelsesledere skal være meget konkrete. Kigge det igennem og se om vi kan lave nogle samarbejder og hvad kunne formålet være... Jeg tror vi skal sætte os meget mere i førersædet"*. Det fremgår, at uddannelseslederen vælger at indtage rollen som netværksleder jf. J. Gustafsson's netværksroller og være den som initierer og fastholder samarbejdet (2009:13-14). En uddannelsesleder udtaler, hvor vigtigt det er, at uddannelseslederne er vedholdende i de tværgående projekter: *"Vi har mødtes for at få noget op at stå, men vi bliver slået tilbage. Det kræver virkelig en vedholdenhed, struktur og styring for at køre samarbejdet igennem..."*.

Det er ikke overraskende at uddannelseslederne, initierer og er drivkraft på samarbejdsprojekterne. De sidder i en formel position, hvor de både har mandat og magt til at initiere samarbejderne. Dette er sammenfaldende med Hornstrup m.fl. der peger på at en måde at initiere en vision kan ske ved at lederne udarbejder den og laver en top-down proces (2005:105).

At uddannelseslederne ses som iværksættere af de tværgående projekter kommer til udtryk ved at en leder udtaler: *"Underviserne er tændt på fælles projekter og fælles faglighed. Så måske kunne vi (uddannelseslederne) også i højere grad få underviserne placeret i nogle tværgående projekter, og sammen starte noget op der"*.

Lederen udpeger ikke entydigt, hvornår undervisere skal inddrages i projekterne, men jeg tolker det som, at lederen overordnet ser sig selv som den initierende part for derefter at invitere medarbejderne ind. Denne strategi følger Hornstrups m.fl. beskrivelse, hvor det er

ledelsen der initiere en målsætning, hvorefter medarbejdere er med til at operationalisere målsætningerne (ibid.).

En leder påpeger: *"Vi har forsøgt før, men organiseringen har simpelthen været for svag"*.

En anden leder beskriver at det er op til uddannelseslederne at bryde den gængse silotænkning: *"Vi passer os selv og hver vores silo, og hvis vi kun kan se siloen, så ser vi ikke alt det, som er udenfor. Det kræver ledelsesforankring, for det er ikke noget underviserne i dagligdagen har tid til"*.

Samtidig er en uddannelsesleder realistisk i vurderingen af, hvilke ressourcer der er til rådighed. En leder udtrykker det klart, ved at udtale: *"Jeg har få fokusområder i stedet for et hav af fokusområder. Er der noget vi skal, sætter vi ressourcer ind..."*. Denne udtalelse vidner om at lederen ikke har uanede ressourcer til rådighed for tværgående projekter.

En anden leder udtaler: *"Vi er nød til at være realistiske. Vi kan ikke det hele, og det taler vi tit om"*.

Et andet perspektiv på det tværgående samarbejde er, at det ikke sker af sig selv, selvom der er en fysisk samplacering: *"Men det er en fejl at tro, at samarbejdet sker af sig selv. Også selvom man er placeret i et samlet campus. Synergierne mellem uddannelserne sker ikke af sig selv"*.

Jeg tolker det som, uddannelseslederen ser, at de skal tage en aktiv rolle for at få samarbejderne til at ske. Samarbejderne opstår ikke af sig selv på trods af en samplacering. Uddannelseslederne ser det som deres opgave at tage en aktiv rolle som ledere i processen, hvor de både skal: 1) initiere, 2) deltage aktivt for at samarbejdet bliver succesfuldt og 3) samtidig være bevidste om ressourcerne til sådanne samarbejder.

Uddannelseslederen indtager derfor en central rolle i realiseringen af de tværgående målsætninger. Både i et interorganisatorisk perspektiv og internt i VIA.

Dette afslutter min analyse af den indsamlede empiri. Analysen indeholde de mest markante temaer der er fremkommet gennem transskribering og kodning af data. I næste kapitel vil jeg forsøge at samle de forskellige vinkler fra analysen og 1) besvare problemformulering og 2) vise hvad opgaven kan betyde for feltet. Derudover vil jeg 3) give Campus Viborg (VIA og Dania) en række perspektiver og 4) afslutningsvis komme med kritisk gennemgang af rapporten og resultaterne.

7. Konklusion

7.1. Konklusion på masterprojektet

Formålet med masterprojektet skabe viden omkring de mekanismer der er i spil i forbindelse med tværgående samarbejder i et netværksperspektiv. Derudover skulle projektet bidrage til en afdækning af de tværgående målsætninger, udfordringer og hensyn der skal tages samt realisering ved Campus Viborg (VIA og Dania).

Målsætninger, udfordringer og hensyn er identificeret, beskrevet og analyseret. Derudover har jeg forsøgt at beskrive et perspektiv jeg kalder ”det retningsbestemte meningsfællesskab”, for heri at give et forslag til, hvordan et tværgående samarbejde kunne realiseres.

Jeg ønskede at afdække ovenstående ud fra to overordnede organisatoriske perspektiver. Et interorganisatorisk perspektiv i mellem VIA og Dania samt et internt perspektiv i mellem VIA’s respektive uddannelser. Det er gennem afdækning af opgaven lykkedes at belyse begge ovenstående organisatoriske perspektiver.

Svar på spørgsmål 1.

Udgangspunktet for denne opgave var: *Hvilke tværgående målsætninger udpeges som centrale for organisatoriske ledere på Campus Viborg?*

Det var i dette spørgsmål at mit samarbejde med praksis og min tilgang til opgaven som aktionsforsker tog sit udgangspunkt. Afdækningen af spørgsmålet førte til vidt forskellige bud på tværgående målsætninger. Nedenfor har jeg koncentreret et udpluk af de vigtigste målsætninger, som blev identificeret under de forskellige interview:

- Samarbejde på tværs af uddannelserne (afdækning af grænseflader, tværfaglige moduler på tværs af uddannelserne, samarbejde om enkelte fag, udveksling af gæsteundervisere på relevante uddannelser, tættere samarbejde mellem Dania og VIA).
- Tværfaglige arrangementer fastholdes, nytænkes og styrkes (innovationsuger, entrepreneurskab, VIDEA, studentervæksthuset, isolerede projekter som valgaften).

- Styrkelse af den sociale dimension. (Studererinddragelse, studenterhuset, De Studerendes Råd, introdag for studerende, foredrag, fester, skabelsen af campus ånd på Prinsens Allé 2).
- Branding af Campus Viborg (Viborg og Skive Kommune, Viborg erhvervsliv, lokalt i Viborg, deltagelse i diverse arrangementer, brug af Prinsens Allé 2 til arrangementer ved eksterne parter, regionalt synlighed, internationalt, aftryk på verdenen).
- Fælles forskningsprojekter.
- Forankring af ovenstående i strategien og udviklingskontrakter.

Svar på spørgsmål 2.

Spørgsmål 2 viste sig mere udfordrende at arbejde med end forventet og gav nogle interessante resultater. I forlængelse af spørgsmål 1 blev lederne spurgt om: *Hvordan kunne en samlet målsætning for parternes samarbejde på tværs se ud?* Mange af lederne kommer under interviewene frem til, at de ikke ser det muligt endsige relevant, at have en samlet målsætning i et så differentieret organisatorisk landskab, hvor kultur, geografi og forskelle i uddannelser spiller ind. De fleste ledere fremhæver, at det er vigtigt at holde forskelle og ligheder for øje, når man taler om tværfaglige samarbejder. Dette fører over i afdækningen af anden del af spørgsmål 2: *hvordan kunne målsætningen realiseres?* Det er bl.a. i denne del af interviewet, at jeg afdækker, hvor vigtigt den fælles interesse er for den enkelte leder. Hvis et samarbejde skal realiseres, skal det ske gennem den fælles interesse og mening for parterne. Den fælles interesse og mening er et gennemgående tema for lederne i relation til det tværgående samarbejde. Dette gav mig den indledende inspiration til det perspektiv, som jeg kalder ”det retningsbestemte meningsfællesskab”, som værende en måde at realisere tværgående målsætninger på.

Det andet tema som lederne bringer frem er deres fokus på de respektive strategiske dokumenter. I bund og grund var det en smule overraskende, hvor meget de egentlig refererede til disse. Ikke kun i forbindelse med det tværfaglige forskningsprojekt, men mange ledere kommenterede på strategien og havde fundet frem til de dele af strategien som gav mening i deres egen begrebsverden. Dette gav mig inspiration til anden del af: ”det retningsbestemte meningsfællesskab”. Nemlig en forankring af den fælles interesse i strategiske dokumenter.

”Det retningsbestemte meningsfællesskab” vil være et forslag til, hvordan man systematisk kan afdække og arbejde med tværgående samarbejder. Perspektivet er mere et arbejdsredskab som ledere kan bruge under afdækningen af deres netværksparter for at finde et match som styrker netværkssamarbejdet.

Afslutningsvis kan man banalt sige, at realiseringen hviler på ledernes skuldre, men at svarene på næste spørgsmål (3) rummer en række overvejelser, som lederne kan stille sig selv, inden de overhovedet går ind i et samarbejde.

Svar på spørgsmål 3.

I gennem opgaven har jeg forsøgt at identificere: *Hvilke udfordringer ligger der i realiseringen af målsætningen, og hvilke hensyn skal der tages for at realisere målsætningen?* Jeg har via lederne fundet både udfordringer og hensyn der ofte var en af samme sag. Det være sig geografiske, kulturelle, forskellighed i uddannelser, forskellige opfattelser af betegnelsen Campus Viborg og beslutningsprocessor.

Men i realiteten er disse udfordringer og hensyn af en håndterbar størrelse så længe lederne er bevidst omkring dem og aktivt tager stilling til dem i en forventningsafstemning mellem parterne.

Den reelle *udfordring* ligger på et dybere niveau. Samarbejdsparterne skal gøre op med dem selv, i hvilket omfang de ser sig selv i et tværgående samarbejde. De enkelte parter må ikke tage for givet, at alle har de samme visioner og ønsker som dem selv. Så den største udfordring er hverken, geografi, kultur, uddannelser og organisatoriske forskelligheder. Den største udfordring er af få forventningsafstemt og afdækket behovet for og ønsket om de tværgående samarbejder og målsætninger. Behov for og ønske om er to forskellige motiver og knytter sig delvist til begreberne strategiske krav og fælles interesse som beskrevet i ”det retningsbestemte meningsfællesskab”. En forventningsafstemning af de forskellige parters behov for og ønske om at træde ind i et samarbejde, kan være en udfordring, da det kræver åbenhed, ærlighed og tillid for at samarbejdet bliver troværdigt. Dette er en af netværkslederens vigtigste opgaver i den indledende fase af et netværkssamarbejde. Netværkslederen skal samtidig være bevidst om hvilke motiver de enkelte parter har for samarbejdet. J. Gustafsson beskriver, at det er vigtigt at de enkelte parter kan se deres egne interesser i samarbejdet (2009:5).

Hensynet som parterne på den anden side skal tage er, at acceptere at ikke alle parter har sammen behov, ønske eller motiv for at indgå i et samarbejde og ud fra denne præmis afdække meningsfællesskaberne.

7.2. Opgavens betydningen for feltet

Lederens perspektiv

Jeg har i opgaven vist, at der er sammenhæng mellem J. Gustafssons argumentation omkring - den fælles interesse - som værende den helt afgørende faktor i netværksvision (2009:5) og lederens samlede udtalelser. Jeg har suppleret dette perspektiv med en strategisk forankring i dokumenter, hvilket har givet et perspektiv, man som netværksleder kan bruge under initieringen af tværgående samarbejder og som driver i resten af processen. "Det retningsbestemte meningsfællesskab" skal bruges til på den ene side at skabe commitment, engagement og energi og på den anden side give samarbejdet mandat i moderorganisationerne og derved lettere tiltrække ressourcer, indflydelse og beslutninger, der kan understøtte samarbejdet.

"Det retningsbestemte meningsfællesskab" understøtter netværkslederen i at navigere i krydspresset mellem parterne der indgår i netværket og deres interesser og moderorganisationer der stiller krav til målopfyldelse.

J. Gustafsson beskriver det som, at netværkslederen må *reframe* parternes opfattelse af deres roller i netværket og at netværkslederen indtager en rolle som *horisontal leder* der må udfordre de altdominerende pyramideledere (2009:5 & 23). *Reframing* drejer sig om at identificere og italesætte den fælles interesse og få parterne til at fokusere på opgavesammenhænge ud over deres egen organisation. Netværkslederens opgave er her at identificere, fastholde og styrke den fælles interesse i netværket. I rollen som den *horisontale leder* skal netværkslederen sætte fokus på de horisontale værdiskabende processer på tværs af organisatoriske skel. Heri ligger der en udfordring af de traditionelle vertikale ledelseslag, for at inspirere, forme og indgå i netværkssamarbejder og dermed give tilslutning og mandat til processerne.

Ovenstående erkendelser kan ledere bruge bevidst i arbejdet med at skabe tværgående målsætninger. Både i et interorganisatorisk perspektiv og internt i en kompleks organisation.

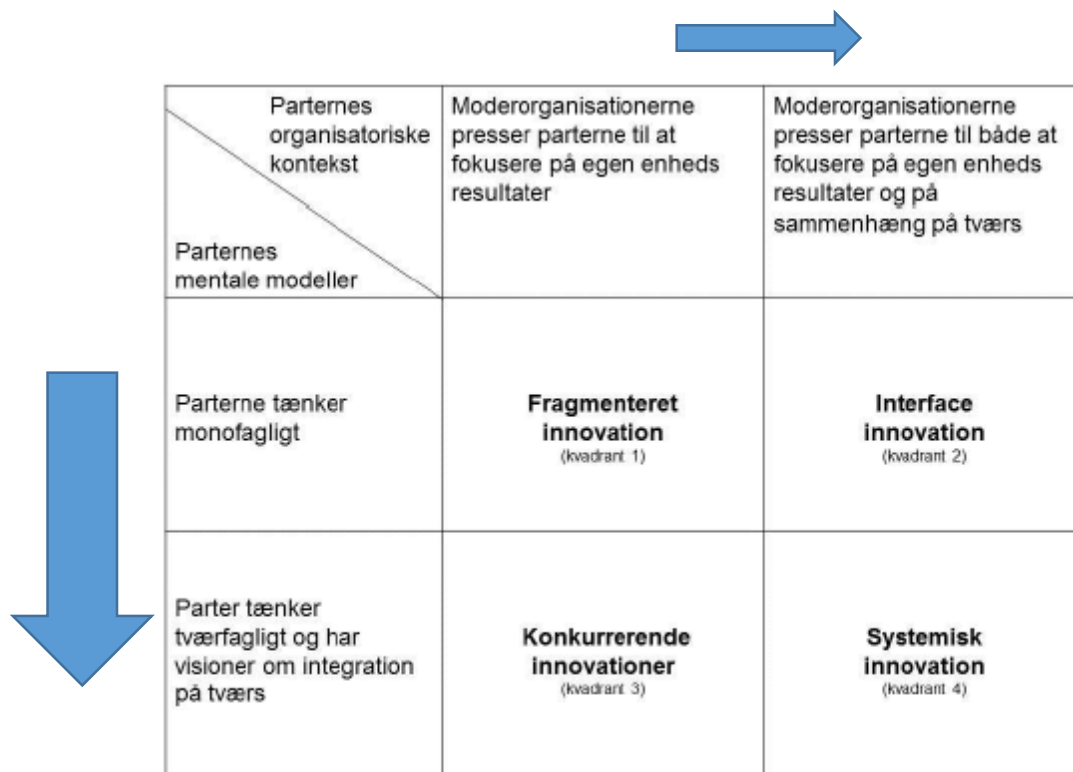
Organisatorisk perspektiv

Hvis man anskuer opgavens i et interorganisatoriske perspektiv, kan samarbejdet i mellem VIA og Dania bedst beskrives som navigerende mellem to forskellige netværksarkitekturer. Det isomorfe og det systemiske netværksarkitektur (Gustafsson 2009:7-8).

Det isomorfe netværk er kendetegnet ved at flere organisationer med forholdsvis ensartede kapitaliteter samarbejder om udvikling af deres respektive produkter og kompetencer. Visionen er at hjælpe hinanden til bedre og billigere løsning af udviklingsopgaven. Netværksprocesserne handler derimod om udvikling af parternes egne interesser og ydelser. Det systemiske perspektiv handler om samarbejdet omkring en totalopgave. Her er den fælles interesse at skabe en velkoordineret opgaveløsning på tværs af parterne der er i centrum.

Et fælles udviklingsprojekt mellem VIA og Dania indeholder elementer af begge perspektiver, da det både opfylder behov i egne organisationer (isomorf perspektiv) og løsning af en fælles udviklingsopgave (systemisk perspektiv).

Modellen præsenteret i figur 8 forklarer, hvordan udviklingen i innovationsprocesser i systemiske og til dels det isomorfe netværk udvikler sig (Gustafsson 2013:4).



Figur 8: Fire logikker i systemiske netværks komplekse innovationsprocesser (Gustafsson 2013:4)

Empirien indsamlet mellem VIA og Dania peger på, at der er en bevægelse i pilenes retning. Især bevægelsen i dimensionen ”parternes organisatoriske kontekst” er særlig interessant, da der kan opstå spændinger i de forskellige strategiske ledelseslag i henholdsvis VIA og Dania. Der ses samtidig en relativ stor bevægelse i ”parternes mentale modeller” mod det mere tværfaglige. Det gælder både for det interorganisatoriske perspektiv og internt i VIA. Det betyder, at der er en primær bevægelse mod især konkurrerende og systemisk innovation. Den systemiske innovation er kendetegnet ved en stor grad af fælles interesse i at integrere viden og koncepter og har samtidig en stærk fokus på moderorganisationernes forventning om både performance i egen organisation, såvel som på tværs af egen enhed. Systemisk innovation minder til dels om ”det retningsbestemte meningsfællesskab”. Her opfylder parterne 1) behovet i egen organisation ud fra strategiske dokumenter og 2) krav om samarbejde med eksterne parter, mens parterne 3) tænker tværfagligt og 4) viser interesse for større samarbejde på tværs. Jeg vil argumentere for at de fire elementer kan man finde eksempler på i den systemiske innovation.

7.3. Perspektiver om Campus Viborg

Min bagvedliggende motivation for masterprojektet bestod bl.a. i, at jeg fik muligheden for at arbejde aktionspræget i en anden organisation end min egen og derved få muligheden for at afdække et helt nyt område. Min kontaktperson Maria Schou har været med til at gøre projektet nærværende og motiverende, og jeg håber, at perspektiverne nedenfor kan inspirere Campus Viborg i det videre arbejde.

Har Campus Viborg (VIA og Dania):

- Overvejet hvilken betydning en forventningsafstemning, har for ledernes engagement i tværgående samarbejder?
- Overvejet i hvilket forum man drøfter udvikling og ikke drift af Campus Viborg (VIA og Dania)?
- Overvejet hvilke uddannelser der har potentiale til at indgå i tværgående samarbejder?
- Overvejet hvilken betydning et tættere og mere omfattende strategisk samarbejde mellem VIA og Dania kunne have?

- Overvejet hvilket ambitionsniveau de nuværende aktiviteter mellem VIA og Dania skal have i fremtiden?
- Overvejet hvilken betydning det kunne have at inddrage de to rektorater på et senere tidspunkt?
- Overvejet hvilken betydning en fælles forventningsafstemning i forhold til de aktiviteter der foregår på Prinsens Allé 2 kunne have?
- Overvejet hvilken betydning studenterhuset skal have i fremtiden?
- Overvejet hvilken betydning en stærkere integrationen mellem uddannelserne, undervisere og de studerende vil kunne give?
- Overvejet hvilken betydning det sociale liv spiller for henholdsvis medarbejdere og studerende?
- Overvejet hvordan en markedsføring af Campus Viborg (VIA og Dania) skulle foregå?
- Overvejet hvordan en styrkelse af samarbejdet med det omkringliggende erhvervsliv (privat og offentligt) kunne udmøntes?
- Overvejet hvilken betydning den forskellige opfattelse af navnet "Campus Viborg" betyder for markedsføring.
- Overvejet hvordan den geografiske differentiering kunne bruges positivt i markedsføringsøjemed?

7.4. Kritisk diskussion af resultaterne

Overordnet har jeg haft et formål, hvor jeg ønskede at: *skabe viden omkring de mekanismer der er i spil i forbindelse med tværgående samarbejder. For herved at skabe større engagement samt bedre og mere effektiv målopfyldelse i netværket.*

Jeg vil i afsnittet gennemgå undersøgelsens validitet og reliabilitet. Herefter har jeg mulighed for at udtale mig om generaliserbarheden i undersøgelsen, for at vurdere i hvilket omfang resultaterne, kan understøtte mit formål.

Validitet

Målingsvaliditet handler om, hvorvidt man faktisk måler, det man vil måle (Andersen, 2012:100). Tager man udgangspunkt i spørgeskemaet, kan man stille sig kritisk overfor, om spørgsmålene rent faktisk indfanger essensen af problemformuleringen. Min vurdering

er, at det gør de i tilstrækkelig grad. De enkelte spørgsmål lægger sig op af formuleringerne i problemformuleringen, dvs. jeg spørger om det, jeg faktisk vil måle. Dernæst er det min vurdering, at informanterne faktisk besvarer de emner, som jeg gerne vil måle, i en tilstrækkelig grad til at man sige at undersøgelsen har en høj validitet. Dog foregik der under indsamling af interviewdata en proces med tillempling af spørgeskemaet, efterhånden som jeg erkendte, hvordan jeg skulle formulere spørgsmålene, for at få svar på min problemformulering. Eksempelvis havde informanterne svært ved at svare på det direkte spørgsmål om *én fælles målsætning for Campus Viborg*. Informanterne fokuserede ofte på deres egen del af organisationen. Det var derfor nødvendigt for mig at udlede svaret på netop det spørgsmål gennem en tolkning af deres svar, eller ved at lytte til deres svar andet sted i interviewet. Ib Andersen påpeger at denne ændring af fokus i interviewet er en del af tolkningsprocessen, når idéer afprøves og yderligere information indsamles. Interviewmaterialet vil dermed skifte indhold og form, efterhånden som processen skrider frem (2013:196). Eksempelvis dukkede der nye temaer frem, såsom branding og markedsføring, som ikke var en udpræget del af de første interviews. Jeg vil argumentere for at opgaven set som en single case er valid, da der er stor sammenfald mellem indhentning af empiri og min problemformulering. Bl.a. har jeg i lige så høj grad benyttet mig af de første interviews i analysen, som de sidste interviews. Jeg vurderer, at der overordnet set er god sammenhæng, mellem det jeg faktisk måler, og det jeg gerne ville måle.

Reliabilitet

Reliabilitet handler om man kan måle det samme resultat igen og igen. Dvs. om der er konsistens i målingen (Andersen, 2012:102). Givet den tid der gået fra undersøgelsen blev gennemført (marts-april 2015) til nu, kan der være sket en udvikling som gør, at informanterne vil svare anderledes i dag, end det var tilfældet, da undersøgelsen blev foretaget. I en social konstruktivistisk tankegang udvikler verdenen sig konstant gennem en interaktion med hverandre. Derfor er det ikke sikkert, at de målsætninger, udfordringer og hensyn som jeg har identificeret, er de samme som dem, der ville blive identificeret, hvis undersøgelsen fandt sted i dag. Derfor er der problemer med reliabiliteten for de enkelte fund i opgaven. Det betyder bl.a. helt praktisk at de enkelte fund (målsætninger,

udfordring og hensyn) kan være forældet når opgaven senere præsenteres for Campus Viborg (VIA og Dania).

Der hvor opgaven har en større reliabilitet, er når jeg taler om begrebet "det retningsbestemte meningsfællesskab". Dette begreb anser jeg for at have ens tørre reliabilitet end de enkelte fund ud fra det argument at begrebet er mere alment gyldigt. Jeg vil i dette afsnit kun uddybe reliabilitet. Generaliserbarhed bliver uddybet i næste afsnit. Det betyder; Kan jeg finde frem til "det retningsbestemte meningsfællesskab", hvis jeg foretog målingen igen om et år? Der til vil jeg vurdere, at det jeg i nogen grad ville kunne. Begrebet baserer sig på en kombination af teori, med udgangspunkt i J. Gustafssons interorganisatoriske model, og empiri indhentet gennem 10 interviews med ledere ved Campus Viborg (VIA og Dania). Såfremt at jeg gennemførte undersøgelsen om et år er min vurdering, at de enkelte svar på målsætninger, udfordringer og hensyn har ændret sig, men det har vigtigheden af den fælles interesse og opmærksomheden på de strategiske dokumenter ikke. Dette argumentere for hvor "det retningsbestemte meningsfællesskab" både meget validt og har en høj grad af reliabilitet.

Generaliserbarhed og resultaternes betydning for praksis

Når jeg vurderer generaliserbarheden af mine resultater vil det være ud fra en analytisk generaliserbarhed, der trækker på en vurdering af forskelle og ligheder mellem det undersøgte og det man gerne vil generalisere til (Andersen, 2012:106). Overordnet set er mine fund af målsætninger, udfordring og hensyn ikke generaliserbare. De er en del af en specifik case, hvor to specifikke organisationer indgår og fundene har deres udgangspunkt i disse og kan derfor ikke direkte overføres til andre organisationer. Dog kan de identificerede problematikker sagtens være i spil, og optræde i andre organisationer, men der kan ikke generaliseres ud fra denne ene case. En kritisk stillingstagen til egen opgave kunne være, at der i litteraturen findes materiale, der kunne understøtte mine fund. Det har jeg ganske simpelt ikke haft mulighed for at afdække nærmere.

Når jeg vurderer generaliserbarheden af "det retningsbestemte meningsfællesskab" vil jeg være påpasselig med at sige, at dette begreb kan generaliseres til enhver organisation og i enhver sammenhæng. Men; hvis man tager udgangspunkt i den fælles interesse har begrebet udgangspunkt i J. Gustafssons artikel (2009:4). Derudover er empirien ganske entydig fra lederne, der underbygger teorien om, hvor vigtigt det er at finde den fælles

interesse og mening i de tværgående samarbejder. Derfor kan man argumentere, at denne del er både teoretisk og empirisk velbeskrevet. Den anden del af det retningsbestemte meningsfællesskab, tager udgangspunkt i de strategiske dokumenter, og er noget mere svagt funderet rent teoretisk i opgaven. Dog er de empiriske resultater relativt godt underbygget af lederne. De fleste ledere udtaler sig generelt om de strategiske dokumenter.

For at styrke generaliserbarheden kunne jeg godt ønske, at undersøgelsen var baseret på mere end én leder fra Dania. 3-4 ledere ville have givet undersøgelsen en større generaliserbarhed og til dels og større reliabilitet.

Overordnet set vil jeg mene, at argumentationen ikke er stræk nok til, at man kan generalisere begrebet til alle organisatoriske forhold. Dog vil man kunne forsøge at afprøve om begrebet og principperne bag "det retningsbestemte meningsfællesskab" kunne bruges i en proces, hvor man skulle implementere en virksomhedsstrategi. Herigennem kunne man at fastslå om principperne kunne bruges mere alment.

Dog har jeg i egen virksomhed tænkt mig at afprøve begrebet, og se om det kan skabe en bedre målopfyldelse samtidig med at medarbejderne oplever et større engagement i opgaveløsningen.

Aktionsforskerens dilemma

I forbindelse med udarbejdelsen af analysen, har jeg været udfordret i at bevare mine informanternes anonymitet. Jeg har været nødt til at sende centrale dele af min analyse til gennemlæsning ved nogle informanter, for at sikre at jeg ikke overtrådte min forpligtelse over for dem i forhold til den lovede anonymitet. Det har været en udfordring som aktionsforsker at balancere mellem den lovede anonymitet og fremstå med tilstrækkelig dokumentation i opgaven, i forhold til citaterne. Det vil altid være en udfordring at sløre informanternes identitet i en undersøgelse som denne, hvor organisationen er med til at udvælge informanterne, og der er åbenhed, om hvem der deltager på tværs af informanterne.

Kritik af den valgte metode

Jeg valgte at basere mine interviews på en socialkonstruktivistiske metode med principperne fra Appreciative Inquiry (AI), kombineret med den mere traditionelle kritiske tilgang til problemløsning fra Deliberative Inquiry (DI). Interviewene blev forberedt efter det semi-strukturerede interview, interviewguide kan ses i bilag 1. Metoden har overordnet virket efter hensigten, da jeg har formået at få min problemformulering afdækket gennem interviewene. Dog har der været udfordringer ved den valgte metode. Indledningsvis i interviewet skulle lederne fortælle en positiv historie jf. AI, for derved at anspore til yderligere positive fortællinger om fremtidige målsætninger. Det var svært at holde alle informanter fast på dette, da mange forsatte deres egen præsentation over i deres oplevelser af og på Campus Viborg. Jeg stod i dilemmaet om at lade dem fortsætte deres personlig fortælling jf. det socialkonstruktivistiske perspektiv, eller stoppe dem og kategorisk starte interviewet med den positive fortælling. Jeg valgte som oftest det første og lod dem fortælle videre om hensyn, udfordringer, målsætninger. Overordnet set var mit fokus, at jeg sikrede mig at alle temaer var dækket og lade det være op til den efterfølgende transskribering og kodning af data, at klassificere de enkelte dele af interviewene. De gange hvor det lykkedes at starte med den positive fortælling var det min opfattelse at lederne sad tilbage med en positiv oplevelse af interviewet, og der var blevet genereret en række positive målsætninger.

I forbindelse med interviewene gjorde jeg brug af en planche, som bl.a. havde til formål at generere yderligere sparring med informanten og agere et visuelt referat af samtalen. Brugen af planchen havde forskelligt udfald. Lige fra at vi ikke brugte den (2 gange), til at jeg fik tegnet mange idéer, koblinger i mellem det sagte, og nye perspektiver på målsætninger og udfordringer (8 gange). Jeg vil bestemt anbefale at udvikle brugen af dette redskab, hvilket også understøttes i den nyeste brug af "grafisk fortælling" som værktøj i HR sammenhæng.

Kritik af teori og empiri

Som beskrevet i kapitel 4, *Metodetilgang: tager opgaven udgangspunkt i empirien og er derfor hovedsageligt induktiv, men bruger interorganisatoriske netværksteori som en forståelsesramme (Andersen, 2012:100). Derved kan man argumentere for at opgaven overordnet set er abduktiv,*

Opgaven bærer præg af at være vægtet i retning af empirien, hvilket har både fordel og ulemper. Vægtningen er i bund og grund naturlig nok, når man som aktionsforsker vil forsøge at danne sig det komplette billede af et organisatorisk landskab, hvilket jeg har ønsket i denne opgave. Jeg har været meget fokuseret på enkelte dele af J. Gustafssons interorganisatoriske netværksmodel, hvilket har gjort, at jeg i mindre grad har fokuseret teoretisk bredt. Dermed har jeg ikke afdækket alle teoretiske dele af netværksmodellen. Det har heller ikke været min hensigt. Men når man zoomer ind på én ting mister man fokus på andre, hvilket gangsket givet er sket i denne opgave. Kritikken for denne opgave kunne da være, at den er for snæver fokuseret og har i overvejende grad omhandlet den fælles interesse og de strategiske dokumenter. Derved overses nogle andre teoretiske diskussioner. Jeg ser det derfor som en styrke, at jeg netop har afdækket udfordringer og hensyn, hvilket har suppleret til forståelsen af det interorganisatoriske landskab på Campus Viborg (VIA og Dania).

Opgaven er empiritung og mindre teoretisk argumenteret. Dog har det været et bevidst valg om at gå i dybden med enkelte dele af netværksmodellen og forsøge at finde nogle tilfredsstillende svar på min problemformulering. Efterfølgende skal præsentere resultaterne for Campus Viborg (VIA og Dania).

Afslutning

Afslutningsvis håber jeg at læseren har følt sig ført igennem en spændende verden mellem to organisationer som sammen har et potentiale for at udvikle noget unikt i Danmark i mellem Professionshøjskolerne og Erhvervsakademierne. Jeg vil slutte med et citat fra en leder som i et af interviewene udtalte:

”Projektet (det fælles forskningsprojekt) er uden tvivl blevet til noget fordi vi bor i samme bygning. Det havde ikke været aktuelt, hvis vi ikke havde været under samme tag, så var det bare ikke blevet til noget. Det er helt og aldeles bundet op på, at vi sidder det samme sted”.

Litteraturliste

Alter, C. & Hage, J. (1993). *Organizations working Together*, Newbury Park, CA: Sage Publications.

Andersen, Ib (2013). *Den skinbarlige virkelighed – vidensproduktion i samfundsvidenskaberne*. 5. udg. Frederiksberg. Samfundslitteratur.

Andersen, Lotte Bøgh; Møller Hansen, Kasper; Klemmensen, Robert (2012): *Metoder i statskundskab* 2. udg. København, Hans Reitzels Forlag

Asif, Zaheeruddin og Klein, Heinz K. (2009). *Open and free deliberation: A prerequisite for positive design*. I *Information and Organization* nr. 19:186–197

Bredberg, Marianne og Olsen, Astrid Høgh (2007). *Professionshøjskoler*. Master i Voksenuddannelse, Hold 5, april 2007. Hentet 2015.04.15 fra:

[http://diggy.ruc.dk/bitstream/1800/2704/3/\(F_University%20Colleges%20-%20based%20on%20Bourdieu%20field%20theory-%20and%20analysis.pdf](http://diggy.ruc.dk/bitstream/1800/2704/3/(F_University%20Colleges%20-%20based%20on%20Bourdieu%20field%20theory-%20and%20analysis.pdf)

Christensen, Søren & Jensen, Poul Erik Daugaard (2011). *Kontrol I det stille – om magt og ledelse*. 3. udg. København, Samfundslitteratur.

Cooperrider, David L., & Avital, Michel (2004). *Introduction: Advances in appreciative Inquiry – Constructive Discourse and Human Organizations* i *Constructive Discourse and Human Organization*. Published online: 08 Mar 2015; XI-XXXIV.

Cooperrider, David L. og Srivastva, Suresh (1987). *Appreciative Inquiry in Organizational Life*. I *Research in Organizational Change and Development*, Vol.1, pages 129-169. Greenwich, CT: JAI Press.

Cooperrider, David L., & Whitney, Diana. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers.

Crossan, Mary M., Rouse, Michael J., Fry, Joseph N., Killing, Peter J. (2009). *Strategic Analysis and Action*. Dansk udgave. 7 udg. Aalborg. 4 Mativ.

Dall, Mads Ole og Hansen, Solveig (red.) m.fl. (2001). *Slip anerkendelsen løs! Appreciative Inquiry i organisationsudvikling*, København, Frydenlung og forfatterne.

Gustafsson, Jeppe (2009). *Ledelse i interorganisatoriske netværk*. Working paper Aalborg Universitet. Dansk udgave af Gustafsson, Jeppe. For folkhälsa og välfärd, i Axelsson, Runo. og Axelsson, Susanna Bihari. (red.): *Folkhälsa i samverkan*, Studentlitteratur 2007.

Gustafsson, Jeppe & Seemann, Janne (2013). *Interorganisatorisk samverkan om innovation og forandring*. (dansk udgave). I Axelsson, Runo & Axelsson, Susanna Bihari: *Om samverkan, før utveckling av hälsa och välfärd*, Studentlitteratur.

- Hammond, S.A. (1997). *The Thin Book of Appreciative Inquiry*, Kodiak Consulting, Plano.
- Hornstrup, Carsten og Loehr-Petersen, Jesper (2003). *Appreciative Inquiry, en konstruktiv metode til positive forandringer*. 2. udg. København. Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Hornstrup, Carsten og Loehr-Petersen, Jesper (2003). *Appreciative Inquiry – en konstruktiv metode til positive forandringer*. 2. udg. København. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Hornstrup, Carsten (2005). *Systemisk ledelse. Den reflekserive praktiker*. København. Psykologisk Forlag.
- Justesen, Lise og Mik-Meyer, Nanna (2010). *Kvalitative metoder i organisations og ledelsesstudier*. København. Hans Reitzels Forlag.
- Kotter, John P. (1999). *I spidsen for forandringer*. København. Peter Asschenfeldts nye Forlag a/s
- Rennison Betina (2015, 15. marts). 2. Metodeseminar. Aalborg Universitet, Master I Public Administration.
- Thagaard, Tove (2004): *Systematik og indlevelse – en indføring i kvalitativ metode*. Akademisk Forlag
- Waldstrøm, Christian med Engelbrecht Bent (2007). *Ledelse af netværk. Virksomhedens skjulte ressource*. København. Børsens forlag.

Internet

- Bekendtgørelse af lov om erhvervsakademier for videregående uddannelser. (Hentet 2015.05.04)
<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=164381>
- Bekendtgørelse af lov om professionshøjskoler for videregående uddannelser. (Hentet 2015.04.15)
<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=164459>
- Den Store Danske - Professionshøjskoler, Gyldendal. (Hentet 2015.04.15)
([http://www.denstoredanske.dk/Erhverv, karriere og ledelse/P%C3%A6dagogik og uddannelse/Videreg%C3%A5ende_uddannelser/professionsh%C3%B8jskole](http://www.denstoredanske.dk/Erhverv,_karriere_og_ledelse/P%C3%A6dagogik_og_uddannelse/Videreg%C3%A5ende_uddannelser/professionsh%C3%B8jskole))
- EA Dania (Hentet 2015.04.15)
<http://eadania.dk/>
- Frederick Herzberg ydre og indre motivationsfaktor. (Hentet 2015.05.18)
(http://net2change.dk/frederick-herzberg-motivationsfaktorer/#.VVhhxBEw_IU).
- Udviklingskontrakt 2015-2017 Erhvervsakademi Dania (Hentet 2015.04.30)

<http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/videregaende-uddannelse/universiteter/styring-og-ansvar/udviklingskontrakter/udviklingskontrakter-2015-2017/erhvervsakademi-dania-udviklingskontrakt-2015-17.pdf>

Udviklingskontrakt 2015-2017 mellem VIA og Uddannelses- og Forskningsministeriet (Hentet 2015.04.30)

<http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/videregaende-uddannelse/universiteter/styring-og-ansvar/udviklingskontrakter/udviklingskontrakter-2015-2017/via-university-college-udviklingskontrakt-2015-17.pdf>

Uddannelses-og Forskningsministeriet – Om erhvervsakademierne. (Hentet 2015.04.15.)

(<http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/videregaende-uddannelse/erhvervsakademier/om-erhvervsakademierne>).

VIA UC, Campus Viborg (Hentet 2015.04.15)

(<http://www.via.dk/om-via/organisation/campusser/viborg>).

VIA, Campus Viborg. Viborg Uddannelses Boot Camp den 27. februar 2015, oplæg
Kan rekvireres ved henvendelse

VIA UC, organisation (Hentet 2015.04.15)

<http://www.via.dk/om-via/organisation>

VIA´s strategi 2015-2017 (Hentet 2015.04.15)

<http://viewer.zmags.com/publication/85b0a1bc#/85b0a1bc/1>