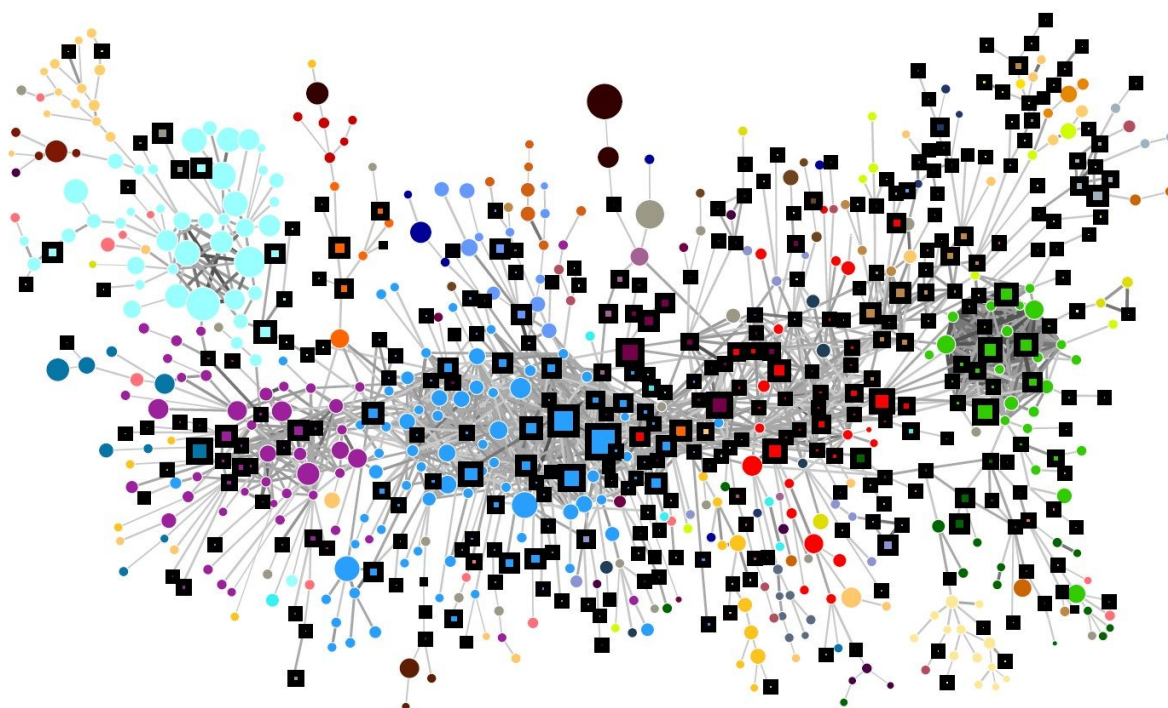


# Ledelsesudfordringer ved indførelsen af digitalt understøttet undervisning og uddannelse

- Analyse fra et distribueret perspektiv af ledelsesudfordringer forbundet med indførelsen af digitalt understøttet undervisning og uddannelse på Institut for Ledelse og Forvaltning, Metropol



Masterprojekt af Anders Sandborg Nielsen  
Vejleder: Ditte Kolbæk  
Maj 2016

# Ledelsesudfordringer ved indførelsen af digitalt understøttet undervisning og uddannelse

- Analyse fra et distribueret perspektiv af ledelsesudfordringer forbundet med indførelsen af digitalt understøttet undervisning og uddannelse på Institut for Ledelse og Forvaltning, Metropol

Masterprojekt af Anders Sandborg Nielsen

Studienummer 20142425

Vejleder: Ditte Kolbæk

Masteruddannelsen i IKT og Læring

Maj 2016

Omfang: 119150 tegn inklusiv mellemrum, 49,6 normalsider



# Abstract

This master's thesis analyses the leadership and management challenges in relation to adopting ICT-based teaching in the Institute for Leadership and Administration in the Metropolitan University College. The analysis is based on interviews with the formal leaders of the institute and on participation and dialogue at the NNU conference in Kolding, Denmark, in April 2016. The theoretical framework is a distributed perspective based on James P. Spillanes work on Distributed Leadership and secondarily on Etienne Wenger's work with Communities of Practice. Furthermore this thesis contains a literature review centering on the three main components; ICT, Distributed Leadership and Communities of Practice. The review finds that the three components have been combined in previous work relating to the research question of this thesis, although the amount of publications suggests that the field is sparsely researched. This thesis supports the need for further research within the framework of combining distributed leadership, communities of practice and ICT based on the explanatory power of the framework when it comes to analysing leadership and managerial roles in developing ICT based teaching in formal education. The analysis identifies four central challenges related to the research question: 1) The implementation of ICT based teaching challenges existing structures and beliefs in the educational system of how and what teaching and education should be. 2) The existing ways to perform leadership and management does not support the adaptation of ICT based teaching adequately. 3) The formal leaders lack the knowledge on ICT and its uses in education to support and contribute to the implementation of ICT based teaching, and finally: 4) Leadership and management roles concerning the implementation of ICT based teaching have a high degree of uncertainty where the roles of formal leaders and workers shift continuously creating uncertainty about goals, responsibility and roles.

# Indholdsfortegnelse

<u>Forside</u> .....	side 1
<u>Titelblad</u> .....	side 2
<u>Abstract</u> .....	side 3
<u>Indholdsfortegnelse</u> .....	side 4
<u>Indledning</u> .....	side 6
Problemstilling	side 7
Masterprojektets opbygning	side 8
<u>Litteraturreview</u> .....	side 9
<u>Teoretiske overvejelser</u> .....	side 11
Redefinering af ledelsesbegrebet	side 12
Ledelse i et distribueret perspektiv	side 13
En tilgang hvorigennem ledelse kan forstås og reflekteres over	side 16
Praksisfællesskaber	side 17
Deltagelse og meningsforhandling	side 18
Praksisfællesskaber og problemstillingen	side 19
Ligheder og forskelle mellem praksisfællesskaber og distribueret ledelse	side 20
<u>Metodologiske overvejelser</u> .....	side 21
Forskeren som medudvikler af praksis og viden	side 22
Deltagelse og dialog som bærende principper	side 23
Kvalificering og udvikling gennem udbredelse	side 24
<u>Metode</u> .....	side 25
Øjebliksbillede af en længere proces	side 25
Undersøgelhedsdesign	side 26
1. Interviews med ledere	side 27
Et fænomenologisk afsæt	side 27
Balance mellem udvikling af felt og indsamling af empiri	side 28
2. Litteraturreview	side 30
3. Fremlæggelse og diskussion af resultater på NNU konference	side 30
4. Samlet analyse af materiale	side 31
<u>Analyse</u> .....	side 32
<u>Analyse - fremlæggelse og diskussion af resultater på NNU-konference</u> .....	side 32
Varierende tilgange med en overvægt af underviserbåren udvikling	side 32
Udfordringer når den formelle ledelse forventer, at medarbejderne tager ledelse på sig	side 33
<u>Situationen</u> .....	side 36
Beskrivelse af rammerne	side 36
Situation er mere end en kontekst	side 37
Bevidsthed om situationens betydning	side 41
Interaktion med situationen	side 42
<u>Leaders</u> .....	side 44
Ledere er ikke kun formelle ledere	side 44
Den personlige motivation som en drivkraft	side 45

Den formelle leders generiske deltagelse i ledelsespraksissen	side 46
Kendskab til feltet - balance mellem faglig indsigt og det muliges kunst	side 48
Traditionelle ledelsesopgaver i et nyt lys	side 50
<u>Followers</u> .....	side 52
Medarbejdere skal lede	side 52
Uklare grænser mellem ledere og medarbejdere	side 53
<u>Fund og fremtidigt arbejde</u> .....	side 56
<u>Konklusion</u> .....	side 58
Afsluttende overvejelser	side 58
<u>Litteraturliste</u> .....	side 60
<u>Bilag</u> .....	side 63
Bilag 1 - projektbeskrivelse Digital Læring	side 63
Bilag 2 - log for litteraturreview	side 67
Bilag 3 - interviewguide	side 75
Bilag 4a - transkription af interview med institutchef	side 76
Bilag 4b - transkription af interview med uddannelsesleder	side 84
Bilag 4c - transkription interview med uddannelsesleder 2	side 91
Bilag 5 - meningskondensering	side 98
Bilag 6 - padlet fra NNU konference	side 105
Bilag 7 - oplæg og dialog på NNU konference	side 106

# Indledning

*“lige nu er jeg lidt der midt imellem og står oppe på Grenen, hvor vandet skvulper ind fra alle sider og det er sgu lidt svært at finde retning og hvad det nu er vi skal gøre. Det er sådan lidt 2.0 version på vej. Problemet er bare, at der ikke rigtig er noget svar på hvad version 2.0 er”*

(Interview med uddannelsesleder - bilag 4b)

I januar 2015 blev jeg projektleder på det to-årige projekt Digital Læring i Institut for Ledelse og Forvaltning på Professionshøjskolen Metropol, hvor jeg arbejder. Motivationen for at igangsætte initiativet var ledelsens vurdering af, at instituttet havde behov for at afdække og udfolde mulighederne for at benytte digitale medier i undervisningen og i opbygningen af uddannelserne. Som andre uddannelsesinstitutioner kunne vi mærke, at teknologien er godt i gang med at forandre de krav, som stilles til fremtidige dimittender (tekniske færdigheder, nye kommunikationsformer, løbende forandringer i vilkår og indhold for arbejdet osv.) og de krav, som studerende stiller til, hvordan en uddannelse skal fungere (fleksibilitet, variation, relevans osv.). Samtidig var der blandt underviserne en nysgerrighed på hvad informations-, kommunikations- og teknologibaserede (IKT) værktøjer kunne i forhold til at skabe læring.

Det blev aftalt, at Digital Læring i sin første fase skulle fokusere på at opbygge undervisernes kompetencer i at benytte IKT i deres arbejde (se bilag 1 - projektbeskrivelse). Tilgangen var eksperimenterende, hvor underviserne frit kunne afprøve forskellige ideer og værktøjer i den konkrete undervisning uden at blive mødt med krav om videre implementering og udvikling. Digital Lærings primære formål i denne fase var at sikre tid, faglig sparring og generel understøttelse til underviserne.

I foråret 2016 er vi nu kommet der til, hvor næste skridt er at forankre de kompetencer, som underviserne opbygger i organisationen. Her står vi overfor en mere uklar vej og et behov for tydeligere ledelse er ved at emergere. En tendens, som også kendes fra de andre skoler i professionshøjskolesektoren (Danmarks Evalueringsinstitut, 2014). De mange eksperimenter har været gode og været med til at opbygge det generelle kompetenceniveau blandt underviserne, som nu er i stand til at benytte en varieret palette af IKT-værktøjer. Disse kompetencer peger dog i alle mulige retninger og er styret af individuelle præferencer, som ikke nødvendigvis er tilpasset organisationen. Der er altså et behov for en fokusering af

ressourcerne, hvis disse kompetencer skal kunne forankres i organisationen, da de spredte og usammenhængende tiltag ikke opnår tyngde nok.

I min dialog med lederne i instituttet melder der sig imidlertid en usikkerhed på hvordan de skal møde dette behov. Der er så mange muligheder, men hvilken skal vi vælge og hvem skal vælge den? Skal vi udbyde e-læring? Skal vi lave en MOOC? Hvordan sikrer vi, at de studerende bliver i stand til at kunne arbejde i en digital virkelighed som i høj grad præger de professioner og opgaveløsninger vi uddanner til, fx digital borgerservice, elektroniske selvangivelser, distanceledelse?

Min motivation for dette masterprojekt er altså lokalt forankret i forhold til at understøtte en igangværende proces med at udvikle mulighederne for digitalt understøttet undervisning, men taler også ind i en bredere kontekst, hvor ledere og frontløbere på andre vidensinstitutioner står med lignende opgaver.

## Problemstilling

Projektets problemformulering tager afsæt i den lokale kontekst og spørger:

### **Hvad er de centrale ledelsesudfordringer ved indførelsen af digitalt understøttet undervisning på Institut for Ledelse og Forvaltning?**

Jeg er selv en del af den empiri jeg undersøger gennem min rolle som projektleder for Digital Læring og har ligeledes selv en interesse i at udvikle det felt som jeg undersøger. Digital Læring er en vigtig brik i indførelsen af digitalt understøttet undervisning i min organisation og min position i forbindelse med udfærdigelsen af masterprojektet er derfor særlig. Det afspejler sig i de metodologiske overvejelser, som trækker projektet mod en tilgang baseret i aktionsforskningen.

Masterprojektets problemformulering kalder på en teoretisk afgrænsning ud over sin afgrænsning af empirisk undersøgelsesfelt. Først og fremmest er projektets fokus på ledelsesaspektet. Der tages her afsæt i James Spillanes begreb distribueret ledelse, som ser ledelse som en praksis, hvor ikke kun lederen, men også medarbejdere og konteksten er centrale.

Som en sekundær teoretisk forståelsesramme vil problemstillingen blive analyseret ud fra Etienne Wengers arbejde med begrebet praksisfællesskaber. Dette kan bidrage med en uddybende forståelse af de perspektiver som den distribuerede tilgang bringer frem i lyset.

Endelig er IKT-elementet centralt. De to teoretiske pejlemærker; distribueret ledelse og praksisfællesskaber skal ikke anvendes på en hvilken som helst problemstilling, men i forhold til en konkret problemstilling, der har et helt konkret mål, nemlig indførelsen af digitalt understøttet undervisning. Formålet er her at bevare fokus på det særlige som IKT-delen bringer til problemstillingen.

Samlet bliver en aktionsforskningsbaseret tilgang, distribueret ledelse, praksisfællesskaber, og IKT omdrejningspunkterne for dette masterprojekt og dets besvarelse af problemformuleringen.

## Masterprojektets opbygning

Masterprojektet er overordnet set inddelt i to dele. En første del, som opbygger og redegør for rammen for arbejdet og anden del, hvor empirien behandles inden for denne ramme.

Den første del indledes med et litteraturreview, som har til hensigt at sætte problemstillingen ind i aktuel teoretisk kontekst og synliggøre hvilken sammenhæng masterprojektet bidrager til. Derefter følger et afsnit omkring masterprojektets teoretiske overvejelser. Formålet er her at introducere og forbinde de teorier, som vil blive brugt i masterprojektet. Dernæst følger et afsnit omkring de metodologiske overvejelser for masterprojektet, som belyser overvejelser, der har været i forbindelse med at vælge tilgangen til arbejdet med masterprojektet. Første del afsluttes med et afsnit om, hvordan disse overvejelser er mundet ud i et konkret undersøgelsesdesign for arbejdet med problemstillingen.

Anden del indeholder masterprojektets analysedel. Det er her, at empirien belyses og sættes i sammenhæng med den teoretiske ramme for projektet. I den forbindelse vil elementer fra den introducerede teori blive uddybet i forhold til de konkrete nedslag i empirien.

Analysedelen arbejder med fire underafsnit, som hver især belyser og diskuterer empirien fra forskellige synsvinkler - enten ud fra en teoretisk rammesætning eller empiriens kontekst. Analysen afrundes med et opsummerende afsnit omkring fund, hvor analysens forskellige delkonklusioner kondenseres og præsenteres. Masterprojektet afsluttes derefter med en kort konklusion.



Jeg håber læseren vil få en god og interessant rejse gennem dette masterprojekt og dets belysning af en aktuell problemstilling som ikke kun er relevant i forhold til den lokale kontekst i Institut for Ledelse og Forvaltning på Metropol, men også for andre uddannelsesinstitutioner.

## Litteraturreview

Formålet med dette litteraturreview er at skabe et overblik over forskningsbaserede erfaringer med lignende problemstillinger. Gennemgangen af litteraturen er bygget op omkring en systematisk søgning, hvor distribueret ledelse, praksisfællesskaber og IKT udgør nøgleord for søgning i forskellige databaser. Dette afsnit vil kort ridse resultaterne fra reviewet op, for så at lade den fundne litteratur glide ind i det teoretiske og analytiske arbejde sammen med anden litteratur i de følgende afsnit.

Den overordnede proces for reviewet forløb således:

1. Udarbejdelse af emneord, der kan supplere eller erstatte nøgleordene i den systematiske søgning. På baggrund af: Problemstilling, forhåndskendskab, ad hoc søgning i databaser
2. Udvælgelse af databaser til systematisk søgning
3. Systematisk søgning - udvælgelse af omkring 200 titler i alt
4. Kvalitetssikring på titel, abstract, relevans og peer review. Udvælgelse af 10 - 15 titler
5. Indarbejdelse af materiale i projektet

Udarbejdelsen af emneord resulterede i følgende skema:

*Figur 1 - Søgeord*

<b>Distribueret ledelse</b> (Distributed leadership)	<b>Praksisfællesskaber</b> (Communities of practice)	<b>IKT</b> (ICT)
Teamledelse, demokratisk ledelse, ledelse, team leadership, democratic leadership, knowledge management, leadership,	Organisatorisk læring, læringsfællesskaber, organizational learning, knowledge creation, organizational change,	IT, digitalisering, information technology, digitalization, digital

management	learning organization	
Supplerende ord: videregående uddannelse, Danmark, implementering		

De indledende søgninger viste, at terminologien omkring feltet varierer og er under hastig udvikling, og at det derfor var nødvendigt at bevare muligheden for at kunne variere og erstatte enkelte af nøgleordene, da ellers relevante artikler kunne gå tabt. Samtidig viste det sig vigtigt at søge bredt i hele teksten, da søgningerne ellers resulterede i få eller ingen resultater (se bilag 2). Fremgangsmåden i den endelige systematiske søgning var derfor i udgangspunktet at søge på de tre nøgleord i al tekst og så kvalificere derfra ved at tilføje og erstatte ord for at nå frem til relevant materiale.

Den systematiske søgning blev foretaget i tre databaser: ERIC, en omfattende database som indeholder ca. 1,4 mio. referencer til tidsskrifter indenfor emneområderne uddannelse og pædagogik. Idunn (Universitetsforlaget, Oslo), som indeholder adgang til over 50 nordiske tidsskrifter inden for: Pædagogik, sundheds- og socialfag, samfundsfag, humanistiske fag, jura, økonomi og naturvidenskab. Og endelig Academic Search Elite (ASE), som indeholder mere end 3600 tidsskrifter fra et bredt udvalg af fagområder (kilde til fakta om databaser: PH Metropols bibliotek). De tre databaser blev udvalgt ud fra et ønske om at afsøge feltet bredt (ASE) og samtidig have to mere specifikke databaser med særligt fokus på humanistiske områder i en nordisk kontekst. Arbejdet med den systematiske søgning ledte til i alt 185 søgeresultater, 52 i Eric, 69 i ASE, 64 i Idunn, som blev nærlæst på abstract niveau. Resultatet af gennemlæsningen af abstracts gav 5 artikler i Eric, 3 i ASE og 3 fra Idunn. En oversigt over den fundne litteratur og en log for arbejdet med litteraturreviewet kan ses i bilag 2.

Overordnet set peger reviewet på, at feltet ikke er særligt godt beskrevet. I flere af de 11 tekster som er udvalgt, er der elementer, som afviger fra den valgte problemstilling. Kun 4 af teksterne har afsæt i empiri på videregående uddannelser (Tømte 2013; Treleaven, Sykesb & Ormistona 2012; Jameson, Ferrell, Kelly, Walker, & Ryan 2006 og Hauge & Noreness 2015), 4 har afsæt i erfaringer fra folkeskolen (Ward & Parr 2006; Vanderline, Van Braak & Dexter 2012; Ottestad 2013 og Ng & Ho 2012) og de sidste 3 er begrebsafklarende eller teoretiske artikler (Illeris 2009; Harris 2006 og Jameson 2013). Det havde været optimalt om alt materiale havde været fra videregående uddannelser, men dette litteratur fandt ikke flere.

Artiklerne bygger på erfaringer fra hele verden med empiri fra New Zealand, Australien, Belgien, Singapore, England og endelig omhandler hele 3 artikler forskellige erfaringer fra Norge. Det var ikke muligt at finde erfaringer fra en dansk kontekst. Endelig rummer ingen af artiklerne et perfekt match, hvor de ledelsesmæssige udfordringer/muligheder ved at implementere IKT-understøttet undervisning på en videregående uddannelse belyses ud fra praksisfællesskaber og distribueret ledelse. Dette er måske ikke så overraskende, men det er påfaldende, hvor lidt litteratur der er, særligt i forhold til ledelsesaspektet, hvilket blandt andre også Jill Jameson (2013) nævner på baggrund af et review af e-leadership.

På trods af disse mangler kvalificerer den valgte litteratur arbejdet med projektets problemstilling og vil blive inddraget i det videre arbejde, men omvendt viser reviewet også, at der er behov for, at erfaringer fremadrettet publiceres og kan være med til at kvalificere arbejdet på et felt, som er relevant for mange uddannelsesinstitutioner og andre vidensorganisationer.

## Teoretiske overvejelser

Afsættet for teorien i dette masterprojekt udspringer af et ønske om, at den skal kunne beskrive og analysere ledelse i en kompleks virkelighed. En driver for denne kompleksitet skal findes i IKT elementet. Inddragelsen af IKT i undervisning og uddannelser udfordrer de pædagogiske og didaktiske forståelser på en radikal måde, som bevæger sig ud over enkle greb i undervisningen og stiller spørgsmål til de grundlæggende måder hvorpå vi leder, tænker og organiserer uddannelse og læring (Ottestad 2013; Jameson et al. 2006; Hauge & Norenes 2015). Dette er ikke et isoleret fænomen og hænger sammen med en bredere udvikling i samfundet, hvor en teknologibaseret globalisering sætter tempoet op for forandringer og skaber nye muligheder og risici for konkurrence, samarbejde, udvikling og konflikter (Qvortrup 2011) - nye muligheder og risici, som vi som uddannelsesinstitution skal kunne forholde os til når vi uddanner til og i sådan en verden.

For at sætte den konkrete problemstilling ind i en teoretisk ramme vil jeg gribe til to teoretiske begreber: James P. Spillanes distribueret ledelse og Etienne Wengers praksisfællesskaber. Begreberne udspringer af forskellige felter, men supplerer hinanden godt og hviler på nogle af de samme principper. Spillanes distribueret ledelse rummer en stor force i forhold til at præsentere en ramme hvori ledelse kan forstås i komplekse sammenhænge og Wengers praksisfællesskaber rummer en stor forklaringskraft i forhold til

at beskrive de dynamikker, der er i et fællesskab omkring en praksis. I første omgang vil jeg introducere begreberne med særligt fokus på de elementer, som er centrale for dette masterprojekt. Afslutningsvis vil jeg angive, hvordan begreberne spiller sammen og vil blive anvendt i masterprojektet.

Disse teoretiske overvejelser er på et overordnet niveau og relevante uddybninger eller detaljerede teoretiske perspektiveringer vil jeg henlægge til analysedelen. Dette valg er sket ud fra formidlingsmæssigt hensyn om at kunne præsentere særligt detaljerede aspekter i sammenhæng med den empiri de skal belyse.

## Redefinering af ledelsesbegrebet

Som nævnt i afsnittet om litteraturreviewet er mængden af litteraturen om ledelse i forbindelse med indarbejdelse af IKT-værktøjer i undervisning og uddannelse begrænset. Det er dog gennemgående for den litteratur der er, at den tiltagende kompleksitet, drevet af blandt andet digitalisering, udfordrer traditionelle forståelser af ledelse (Tømte 2013; Treleaven et al. 2012, Illeris 2009; Vanderlinde et al. 2012; Jameson 2013; Jameson et al. 2006; Ward & Parr 2006; Ottestad 2013; Hauge & Norenes 2015).

James P. Spillane, professor ved Northwestern University i USA, har været en af de personer, som har været med til at adressere denne problematik, særligt i skoleverdenen. Hans afsæt er et opgør med en forståelse af lederen som en ensom ulv eller en kaptajn, der egenhændigt styrer sit skib (*leadership*) gennem stormen. Spillane kalder denne opfattelse "Heroics of leadership" (Spillane 2005, s. 143) og mener, at denne tilgang rummer markante begrænsninger:

"First they equate school leadership chiefly with an individual leader typically the school principal. This is inaccurate because school principals, or any other leader for that matter, do not single-handedly lead schools to greatness; leadership involves an array of individuals with various tools and structures. [...]The second problem with these accounts is their inattention to leadership practice. They dwell mostly on the "what" of leadership - structures, functions, routines, and roles - rather than the "how" of school leadership -,the daily performance of leadership routines, functions, and structures (Hallinger and Heck 1996). Leadership practice centers not only on what people do, but how and why they do it. Understanding leadership practice is imperative if research is to generate usable knowledge about and for school leadership". (Spillane 2005, s. 143)

Spillane trækker to motivationer frem, som er vigtige for problemstillingen. For det første, at det ikke giver mening at fokusere udelukkende på lederen og dennes handlinger. Ledelse er ikke en individuel aktivitet, men foregår i et samspil med andre ledere, medarbejdere og de strukturer, rutiner og funktioner de befinder sig i. For masterprojektet fordrer dette altså en opmærksomhed på, de andre elementer, som indgår i en ledelsespraksis. Den sidste motivation, som Spillane omtaler, taler ind i et forståelsesperspektiv, hvor det traditionelle fokus på hvad ledelse er ikke skaber samme grundlag for brugbar viden, som når der fokuseres på hvordan og hvorfor.

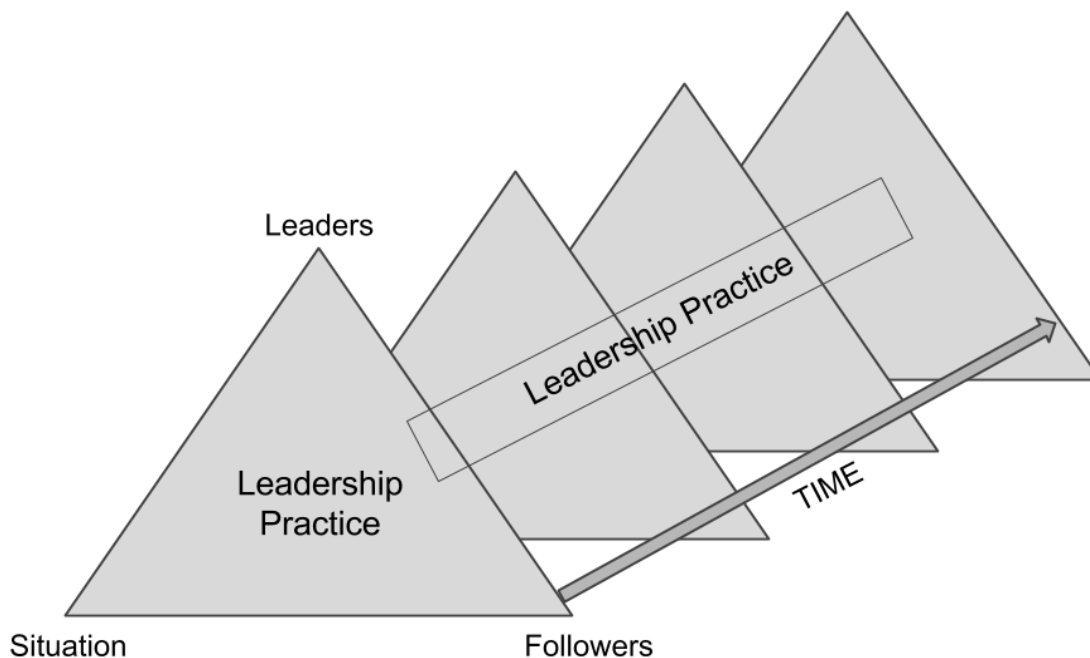
Spillanes begreb distribueret ledelse er altså et forsøg på at bevæge sig væk fra traditionelle forståelser af ledelse med fokus på den heroiske leder og bevæge sig hen imod en ledelsesopfattelse, som i højere grad kan beskrive den virkelighed, som er til stede i vidensorganisationer i dag.

## Ledelse i et distribueret perspektiv

I bevægelsen væk fra en traditionel forståelse arbejder Spillane med begrebet distribueret ledelse. Afsættet er pointen om, at ledelse ikke kun omhandler lederen. Medarbejdere, strukturer, rutiner og funktioner er i lige så høj grad med til at sætte retningen og ledelsen af de opgaver, som varetages i en organisation (Spillane 2006; Treleaven et al. 2012; Ottestad 2013; Jameson et al 2006; Jameson 2013; Illeris 2009; Vanderlinde et al. 2013; Hauge & Norenes 2015, Ng & Ho 2015; Harris 2006; Ward & Parr 2006).

Denne distribuering er ikke det samme som en uddelegering. Lederen har ikke altid kontrol over den retning, som bliver sat og der ligger ikke altid bevidste eller reflekterede valg bag en given retning (Spillane 2006). For at forklare ledelse i et distribueret perspektiv introducerer Spillane en model, som viser de centrale elementer i ledelse.

Figur 2 - Ledelse som en praksis (Spillane 2006, side 13)



Det centrale for Spillane er, at ledelse er en praksis, hvor interaktionen mellem 3 forskellige elementer er essentiel og det som skaber ledelse.

“This distributed view of leadership shifts focus from school principals...and other formal or informal leaders to the web of leaders, followers and their situations that gives form to leadership practice... From a distributed perspective, it is the collective *interactions* among leaders, followers, and their situation that are paramount.” (Spillane, 2006, side 13)

Ledelse er en praksis, som udspringer af interaktioner mellem ledere, følgere og deres situation (jeg vil fremadrettet bruge de engelske termer for at tydeliggøre, hvornår der tales ud fra Spillanes ledelsesopfattelse). Leaders og followers skal i denne sammenhæng forstås, som en mere dynamisk størrelse, hvor uformelle ledere kan udføre ledelse i specielle sammenhænge - distinktionen går altså ikke på formelle ledere og medarbejdere (Spillane 2006, 2005), men fokuserer på det der udføres og ikke på en formel titel. I forbindelse med ledelse i organisationer, er dette ikke altid den gængse forståelse og andre teoretikere arbejder med fastere og mere afgrænsede forståelser. Hos fx Nonaka, Toyama & Boysiére (2001) forbindes formelle mellem- og topledere med specifikke opgaver og funktioner, som det er deres særlige opgave at varetage. En sådan forståelse findes ikke

hos Spillane. Jeg vil i forbindelse med analysen uddybe og problematisere dette perspektiv i forhold til den valgte empiri.

I forhold til elementet situation, understreger Spillane, at dette ikke bare skal ses som en kontekst for ledelse. Det er mere end det og påvirker og skaber også ledelse: "Taking a distributed perspective involves more than simply acknowledging the importance of tools, routines and structures to the leadership enterprise and the identifying which tools figure in which leadership practices. A distributed perspective necessitates understanding of *how* aspects of the situation enable and constrain that practice and thereby contribute to defining it" (Spillane 2006, side 23). De tre elementer skal ikke bare forstås, som en  $1 + 1 + 1 = 3$  metafor. Det er netop i samspejlet, i interaktionen, at noget nyt og mere skabes "Leadership is a system of practice comprised of a collection of interacting components: leaders, followers and situation. These interaction components must be understood together because the system is more than the sum of the component parts or practices" ( Spillane 2005, side 150).

Dette leder Spillane frem til sin definition på ledelse, som lyder: "Leadership refers to activities tied to the core work of the organization that are designed by organizational members to influence the motivation, knowledge, affect, or practices of other organizational members or that are understood by organizational members as intended to influence their motivation, knowledge, affect, or practices" (Spillane, 2006, side 18). Spillanes definition lægger vægt på, at det er aktiviteter, forbundet med organisationens "core work" som er designet med henblik på at påvirke motivation, viden, affekt eller praksis eller at de opfattes som sådan.

Spillanes model taler fint ind i den virkelighed, som jeg oplever i forbindelse med mit praksiskendskab til ledelsesudfordringer forbundet med inddragelsen af IKT i undervisning og uddannelse. Dette begrænser sig ikke kun til min organisation, og som før nævnt understøtter litteraturen, at distribueret ledelse ikke kun er teoretisk begreb, men også en mere rammende forståelsesramme for hvordan vidensorganisationer reagerer på en kompleks verden end mere traditionelle ledelsesforståelser med stærkt fokus på den formelle leders person (Spillane 2006; Ottestad 2013; Harris 2005). I denne sammenhæng understøtter det brugen af den som egnet forståelsesramme for masterprojektet.

## **En tilgang hvorigennem ledelse kan forstås og reflekteres over**

Feltet ledelse er en svær størrelse at bestemme og der hersker ofte uenighed om, hvad det giver mening at kigge på, når man skal arbejde med ledelse i en teoretisk sammenhæng. Alt efter hvilken litteratur man ser ind i, dukker der forskellige perspektiver op. Nogle er som førnævnt optagede af de personlige egenskaber hos lederen, andre af resultaterne som ledelsen skaber, andre igen af retningskabelsen (Drath et al. 2008). I denne forbindelse er det nyttigt at uddybe Spillanes ledelsesbegreb i forhold til at tydeliggøre, hvordan han ser begrebet distribueret ledelse og dets anvendelsesfelt. Afsættet for Spillane er det fokus på effekt, som han observerer ofte sammenkobles med ledelse. Spillane tilbageviser imidlertid dette fokus på effekt ved at argumentere for, at ledelse ikke kun kan forstås ved at se på de synlige resultater. Ledelse er en praksis, og meget af det som ikke nødvendigvis udmøntes i et synligt resultat er mindst lige så interessant og et nødvendigt fokusområde, hvis man ønsker at forstå ledelse:

“Defining leadership by relying on evidence of its outcomes or effects is not satisfactory because such definitions concentrate on a subset of what is considered to be leadership in organizations. Moreover, when leadership is defined chiefly in terms of its outcomes, efforts to study relationships between leadership and the effects of leadership end up as circular arguments.”(Spillane 2006, side 17).

Distribueret ledelse er ikke et begreb, som anviser hvordan ledelse bør være. Det er snarere et prisme, hvorigennem en given ledelsespraksis kan forstås og analyseres. Disse erkendelser kan lede til bedre og mere effektiv ledelse, men distribueret ledelse siger i udgangspunktet ikke noget om, hvordan ledelse bør være.

“Distributed leadership in itself is not a recipe for effective leadership practice. Instead, it offers a productive way to think about leadership for both diagnostic and design purposes. A



distributed framework is a means, through reflection and diagnosis, to more effective leadership practice” (Spillane, 2006, side 75).

I forhold til masterprojektet er dette en vigtig pointe. Empirien undersøges midt i en proces og har et aktionsforskningsperspektiv, som har fokus på at bidrage til udviklingen af den videre proces. Fokus i Spillanes arbejde er på indsigt og forståelse og dette danner et afsæt som problemstillingens udfordringer kan belyses og reflekteres igennem sådan at det videre arbejde i empirien kan kvalificeres og udvikles.

## Praksisfællesskaber

Det andet teoretiske ben i dette projekt er Etienne Wengers og Jean Laves begreb praksisfællesskaber (Lave & Wenger 2003). Hvor distribueret ledelse er det primære omdrejningspunkt der bidrager med en relevant forståelseramme for ledelsesaspektet kan praksisfællesskaber bidrage til en supplerende forståelse af de de dynamikker som er mellem ledere, følgere og situation. Wengers arbejde med begrebet praksisfællesskaber skal ses i sammenhæng med hans ønske om at udarbejde en social teori for læring. I den forbindelse lokaliserer han en række forskellige komponenter, som alle er centrale elementer for social læring.

*Figur 3 - komponenter i en social teori om læring (Wenger 2004, side 15)*



De fire elementer er som illustreret i figur 3 praksis, fællesskab, identitet og mening. Begrebet praksisfællesskaber (communities of practice) udspringer som en del af denne figurs punkter yderst til venstre og øverst, men det figuren illustrerer samtidigt, at det for Wenger er en del af en bredere social teori om læring, som også trækker på andre komponenter. Wenger beskriver praksisfællesskaber således:

"Denne kollektive læring resulterer med tiden i praksisser, der både afspejler udøvelsen af vores virksomhed og de dermed forbundne sociale relationer. Disse praksisser tilhører således en form for fællesskab, skabt over tid gennem langvarig udøvelse af en fælles virksomhed. Det er derfor meningsfuldt at betegne disse former for fællesskaber som praksisfællesskaber" (Wenger 2004, side 59).

Praksisfællesskaber er en slags gensidigt konstituerende størrelse, som på den ene side består af en praksis, hvor personer udøver noget og på den anden side af et fællesskab omkring denne udøvelse, som former udøvelsen.

## **Deltagelse og meningsforhandling**

Praksiselementet er, som tidligere redegjort for, også centralt for Spillane og det er derfor interessant at dykke ned i en uddybning af hvordan Wenger forstår det: "Viden drejer sig om kompetence med hensyn til værdsatte virksomheder... Indsigt er et spørgsmål om deltagelse i udøvelsen af sådanne virksomheder, dvs. om aktivt engagement i verden" (Wenger 2004, side 14). Hos Wenger er deltagelsen central. Han uddyber videre "Praksis er ikke abstrakt. Den eksisterer fordi mennesker er engageret i handlinger, hvis mening de forhandler indbyrdes" (Wenger 2004, side 97). Vi deltager altså i verden, og i forskellige virksomheder og praksisser, og i denne deltagelse skaber vi mening i en forhandling med verden og andre.

I denne uddybning er der et par begreber, som træder tydeligt frem. For det første begrebet deltagelse, som er helt centralt for Wengers forståelse af et praksisfællesskab. Uden deltagelse intet praksisfællesskab. Det er netop gennem den aktive deltagelse, at praksisfællesskabet eksisterer. Det andet element er meningsforhandling. Deltagelsen er ikke en neutral udøvelse; interaktionen mellem mennesker medfører en konstant forhandling af meningen i den virkelighed vi oplever og skaber. Disse to begreber vil jeg senere vende

tilbage til i forbindelse med analysen, men i dette afsnit handler det primært om at introducere dem som vigtige for begrebet praksisfællesskaber. Deltagelse og meningsforhandling er ikke de eneste begreber i Wengers arbejde med praksisfællesskaber, men de udgør de to centrale elementer, som jeg vil benytte i dette masterprojekt.

## **Praksisfællesskaber og problemstillingen**

En stærk motivation for at inddrage praksisfællesskaber i dette projekt ligger i begrebets anvendelig i forhold til at belyse problemstillingen. Hvor Wengers tidlige arbejde ikke talte tydeligt ind i en organisatorisk kontekst (Lave & Wenger 2003 (først udgivet 1991)) har han efterfølgende i stigende grad haft fokus på læring i organisationer. Denne udvikling illustreres eksempelvis i den senere bog *Cultivating Communities of Practice* (Wenger, McDermott & Snyder 2002), som har læring i organisationer som sit egentlige omdrejningspunkt.

“Knowledge has become the key to succes... Cultivating communities of practice in strategic areas is a practical way to manage knowledge as an asset, just as systematically as companies manage other critical assets” (Wenger, McDermott & Snyder 2002, side 12).

Som Wenger et al. her beskriver er viden i organisationer blevet et strategisk aktiv, som skal understøttes eller “designes for”, som Wenger selv beskriver det (Wenger 2004). Forbindelsen til masterprojektets problemstilling ligger i, at formålet med Digital Læring, som er omdrejningspunktet for problemstillingen, netop er at opbygge et videns- og kompetenceniveau inden for IKT i Institut for Ledelse og Forvaltning. Denne opbygning skal ikke bare ske på individniveau, men også blive til en organisatorisk kompetence, hvor instituttet på sigt kan gøre brug af IKT understøttet undervisning og uddannelse som en del af sin palette, når nye uddannelsesforløb skal udvikles eller gamle skal revitaliseres (se bilag 1 - projektbeskrivelse). I Wengersk forstand omhandler problemstillingen en situation, hvor læring er ved at blive skabt omkring digitalt understøttet undervisning og uddannelse og (måske) er ved at udvikle sig til et praksisfællesskab. Målet for arbejdet i instituttet er ikke nødvendigvis at etablere et praksisfællesskab omkring IKT-understøttet undervisning og uddannelse, men begrebet stiller en forståelsesramme til rådighed, som kan analysere problemstillingen og belyse nogle af de elementer og dynamikker, som er i spil.

## Ligheder og forskelle mellem praksisfællesskaber og distribueret ledelse

Hvor jeg ovenfor har forsøgt at introducere de teoretiske begreber og deres relevans for projektet vil jeg afslutningsvis kort forsøge at danne et overblik over hvordan de to teorier fungerer sammen. Ambitionen er ikke at flette dem sammen, men at tydeliggøre de steder, hvor de har fællestræk og de steder, hvor de er forskellige sådan at positionerne er tydelige i det videre arbejde med problemstillingen.

Selvom om de to teorier ikke umiddelbart udspringer af det samme felt; Wenger er optaget af social læring (dog i stigende grad også hvordan dette udfolder sig i organisationer), Spillane er optaget af ledelse i organisationer og er dermed tættere beslægtet med et management felt, er der flere steder, hvor de bygger på nogle af de samme grundlæggende antagelser. Hensigten med at benytte de to begreber er ikke, at argumentere for, at et praksisfællesskab og en ledelsespraksis er det samme. Formålet er at lade to lignende teorier med forskellige fokusområder berige hinanden i forhold til at uddybe en forståelse af den dynamik som foregår i den empiri, som skal analyseres. Distribueret ledelse er primær forståelsesramme, men Wengers arbejde med praksisfællesskaber kan kvalificere analysen yderligere med vinkler fra et andet akademisk felt og underbegreber som deltagelse og meningsforhandling. I figur 4 har jeg forsøgt at tydeliggøre forskelle og ligheder mellem begreberne praksisfællesskaber og distribueret ledelse.

*Figur 4 - distribueret ledelse og praksisfællesskaber*

<b>Begreb</b>	<b>Distribueret ledelse</b>	<b>Praksisfællesskaber</b>
Omdrejningspunkt	Ledelse som praksis	Del af social teori om læring
Felt	Ledelse og management	Læring
Nøgleord for dynamik	Interaktioner mellem leaders, followers og situation	Interaktioner, deltagelse og meningsforhandling

Anvendelsesområde i masterprojektet	Teoretisk rammesætning for projektets forståelse af ledelse	Supplerende teoretisk rammesætning for analysen af dynamikkerne i problemstillingen
-------------------------------------	---	---

Dette masterprojekt er ikke det første arbejde, som laver en forbindelse mellem læringsteori og ledelse. Ward & Parr (2006), Harris (2005) og Treleaven et al. (2012) har blandt andre undersøgt denne kobling. De beskriver en bevægelse, hvor dynamiske og kollektive ledelsesopfattelser, så som distribueret ledelse bevæger sig over mod læringsteorien, og denne bevægelse er ikke helt uproblematisk. Et kritikpunkt er, at distribueret ledelse ikke tager særligt godt højde for magt i sin forståelse af en ledelsespraksis. Både den formelle magt, som ledere har og den mere subtile, som ligger i strukturer, kulturer og værdier i samfund og organisationer (Lumby 2015). Wengers fokus på magt er heller ikke særligt tydeligt. Han skriver fx om dynamikkerne i social læring, at han ikke i så høj grad vil "behandle magtsspørgsmål i forhold til politiske institutioner eller økonomiske systemer" (Wenger 2004, side 218), hvilket ellers er relevante parametre, når en organisation skal forstås. Dermed supplerer de ikke hinanden særligt godt på dette punkt. De har så at sige begge en blind plet på dette felt. Projektet er opmærksom på dette og vil forsøge at reflektere dette aspekt i analysen.

## Metodologiske overvejelser

Dette masterprojekt beskæftiger sig med en konkret problemstilling på min egen arbejdsplads. Jeg er selv en del af denne af denne problemstilling, da jeg er projektleder for Digital Læring, som er en central komponent i instituttets ambitioner om indarbejde IKT-værktøjer i undervisningen. Masterprojektets fokus er på ledelsesudfordringer og gennem min rolle som projektleder har jeg en grad af formaliseret ansvar som forbinder mig endnu tydeligere til det felt jeg vil undersøge. Samtidig har jeg i afsnittet Ledelse i et distribueret perspektiv, tydeliggjort, at ledelse ikke kan isoleres til den formelle leder, men inkluderer både leaders, followers og situation, som gennem interaktioner skaber ledelse. Dette sætter yderligere en tyk streg under min position som en del af den problemstilling jeg undersøger. I forhold til masterprojektet giver det mig en dobbeltrolle, hvor jeg både er undersøgeren og en del af det der undersøges. Jeg vil i de følgende underafsnit se nærmere på hvilke opmærksomhedspunkter denne dobbeltrolle skaber for mit videre arbejde med masterprojektet og hvordan jeg kan adressere dem.

## Forskeren som medudvikler af praksis og viden

Selvom der er visse udfordringer med min rolle i forhold til det felt jeg undersøger, rummer det også nogle perspektiver som tiltaler mig - og min organisation. Først og fremmest er der et meget tydeligt udviklingsperspektiv i at arbejde med en problemstilling fra egen praksis. Både min organisation og jeg selv har forhåbninger om, at arbejdet med masterprojektet er med til at kvalificere den proces, som vi har i vores organisation med at integrere digitale medier i undervisningen. Dette er noget, som både jeg og min organisation finder attraktivt. Faktisk har det været en præmis for min deltagelse på MIL-uddannelsen, at det arbejde som bliver lagt på uddannelsen skal have en tæt kobling til mit daglige arbejde.

Dette ser jeg ikke som overvejende problematisk, men i allerhøjeste grad som stærkt motiverende. Spørgsmålet bliver snarere, hvordan man kan anlægge en tilgang, som sikrer, at arbejdet i masterprojektet bliver af forskningsmæssig gyldighed og ikke kun en beskrivelse af en lokal udviklingsopgave?

Temaet og udfordringen er på ingen måde ukendt og man har i forskningsmæssige sammenhænge kredset om dette i mange tilfælde (Reason & Bradbury, 2013). Den fuldstændige objektivitet, hvor forskeren kan observere sit objekt uden at det har indflydelse på det observerede er problematiseret ofte, særligt på det samfundsvidenskabelige område. Skoleeksemplet er Hawthorne studierne, hvor man undersøgte produktiviteten hos fabriksarbejdere ved at udsætte dem for forskellige påvirkninger (fx dårligere lysforhold ved arbejdsstationerne). Undersøgelserne blev gennemført med kontrolgrupper, som ikke blev påvirket, men overraskende for forskerne kunne de måle en effekt på begge grupper. Tolkningen af resultaterne var, at når fabriksarbejderne vidste, at de var med i et forsøg og dermed fik vist interesse i deres arbejde, anstrengte sig ekstra (Stegeager & Willert, 2014). Forestillingen om, at man som forsker kan observere mennesker uden at påvirke dem, er altså i mange tilfælde tvivlsom.

En tilgang som bygger videre på denne præmis kan findes i aktionsforskningen. Aktionsforskningens program formuleres i anden halvdel af det 20. århundrede, hvor særligt Kurt Lewin (Lewin, 1948) spiller en central rolle. I de senere år har aktionsforskningen spillet en rolle netop i forhold til problemstillinger, som har lighedstræk til den jeg arbejder med i dette masterprojekt. Et særligt kendetegn ved aktionsforskningen er netop at "forskeren involverer sig i forandringsprocesser i feltet, som således bliver et dynamisk fælles tredje,

som konstituerer muligheden for, at forskeren og deltagerne i feltet gør fælles erfaringer" (Nielsen & Nielsen 2010, side 99). Hos Peter Reason og Hillary Bradbury (2013) finder man følgende definition på aktionsforskning:

"action research is a participatory process concerned with developing practical knowing in the pursuit of worthwhile human purposes. It seeks to bring together action and reflection, theory and practice, in participation with others in the pursuit of practical issues of pressing concern to people, and more generally the flourishing of individual persons and their communities" (Reason & Bradbury 2013, side 4)

Definitionen understreger, hvordan forskeren i aktionsforskningen spiller en aktiv rolle og påvirker det han undersøger. Samtidig sætter definitionen fokus på, at aktionsforskning er en proces, hvor udviklingen sker i en samskabelse mellem flere aktører. At basere dette masterprojekt i aktionsforskningen rummer altså mulighederne for at adressere og tage hånd om de udfordringer jeg beskrev tidligere i dette afsnit omkring min rolle som aktør i den problemstilling jeg undersøger og mit og min organisations ønske om at bruge masterprojektet til at udvikle et felt.

## Deltagelse og dialog som bærende principper

I Reason og Bradburys definition gengivet i sidste afsnit finder man flere centrale principper for, hvordan aktionsforskningen foregår. Et nøgleord er her "participation", deltagelse. Deltagelsen er centreret om et ønske om udvikling og involverer alle aktører og inddrager praksis, teori og refleksion som gyldige og relevante stemmer i denne udvikling. Hos Stegeager og Willert underbygges dette standpunkt:

*"ud fra selve sin tilblivelse får aktionsforskning således karakter af en kollektiv undersøgelses- og refleksionspraksis, hvor alle involverede på én og samme gang skal opfatte sig som undersøgelsesgenstande og undersøgere af den virkelighed, de er fælles om og i fællesskab arbejder på at kvalitetsudvikle"* (Stegeager & Willert 2014, side 45).

Citatet synliggør samtidig, hvordan udviklingen er centreret omkring menneskers interaktion. Det er kollektive og fælles processer, der bidrager til udviklingen. Interaktionen er simpelthen en forudsætning for udviklingen. Også hos Gustavsen, Hanson og Qvale (2013) understreges betydningen af interaktion når de konkluderer at: "The core element in all activities is the notion of dialogue as the main constructive force" (Gustavsen et al. 2013,

side 69). Dialog og deltagelse er altså helt centrale pejlemærker for arbejdet med aktionsforskning, da de er en driver for udvikling. I forhold til arbejdet med masterprojektet markerer dette nogle principper for, hvordan det konkrete undersøgelsesdesign bør designes, hvilket jeg senere vil vende tilbage til.

## Kvalificering og udvikling gennem udbredelse

Ved valget af aktionsforskning dukker et andet opmærksomhedspunkt op. Reason og Bradburys førnævnte definition, rummer et bestemt ordvalg. Ord som "worthwhile", "practical issues of pressing concern" og "flourishing" taler umiddelbart ind i en subjektiv og normativ vurdering ud fra det enkelte undersøgelsesområde. Dette kan umiddelbart tolkes til aktionsforskningen kun kan spille en rolle i forhold til det konkrete undersøgelsesområde. Dette er ikke tilfældet, men kritikken kommer af, at man i mere positivistiske forskningstraditioner grundlæggende forbinder forskning med krav om inferens og generaliserbarhed. Dette anfægtes imidlertid i aktionsforskningen, hvor man kritiserer generaliserbarhedens vægtning ved blandt andet at betvivle muligheden for objektivitet i forhold til samfundsfaglige discipliner (se foregående afsnit). I stedet sætter aktionsforskningen fokus på den videnskabelige værdi af viden udviklet fra en lokal kontekst. Bent Flyvbjerg skriver fx "'formel generalisering er imidlertid overvurderet som kilde til videnskabelig udvikling, mens 'eksemplets magt' er undervurderet" (Flyvbjerg 2015, side 506).

Flyvbjerg anvender formuleringen "eksemplets magt" og det er ud fra dette, at man skal forstå aktionsforskningens værdi i bredere sammenhænge. Flyvbjerg skriver videre, at "'Et rent deskriptivt, fænomenologisk casestudie uden noget som helst forsøg på at generalisere kan afgjort være af værdi i denne proces [videnskabelse] og har ofte bidraget til at bane vejen for videnskabelig nytænkning" (Flyvbjerg 2015, side 505). Også hos Gustavsen et al. (2013) er der fokus på dette aspekt "How can action research achieve scope, magnitude or mass in its impact?" (Gustavsen et al. 2013, side 63 - 64). Fokus er på anvendelsesperspektivet. Der tales om "scope" og "impact" ikke om absolut sandhed.

Ambitionen i aktionsforskningen er ikke at finde frem til det generelle, men at bidrage til en udvikling i og gennem gennem inddragende processer, hvor udbredelsen af den lokale viden kan kvalificeres og inspirere i mødet med nye deltagere og kontekster.



Perspektiverne omkring udvikling gennem deltagelse, dialog og udbredelse er interessant i forhold til dette masterprojekt, da det sætter fokus på vigtigheden af ikke at lukke arbejdet inde i en alt for lokal kontekst. Der kan ske et kvalificerende arbejde ved at skabe dialoger lokalt, men en aktionsforskningstilgang kalder på, at arbejdet åbnes op, og at de dialoger som sker lokalt kvalificeres ved at blive løfter ind i andre sammenhænge hvor andre kan bidrage til at kvalificere og udvikle det lokale arbejde. I afsnittet om undersøgelsesdesignet vil jeg forsøge at skitsere, hvordan disse perspektiver kan operationaliseres.

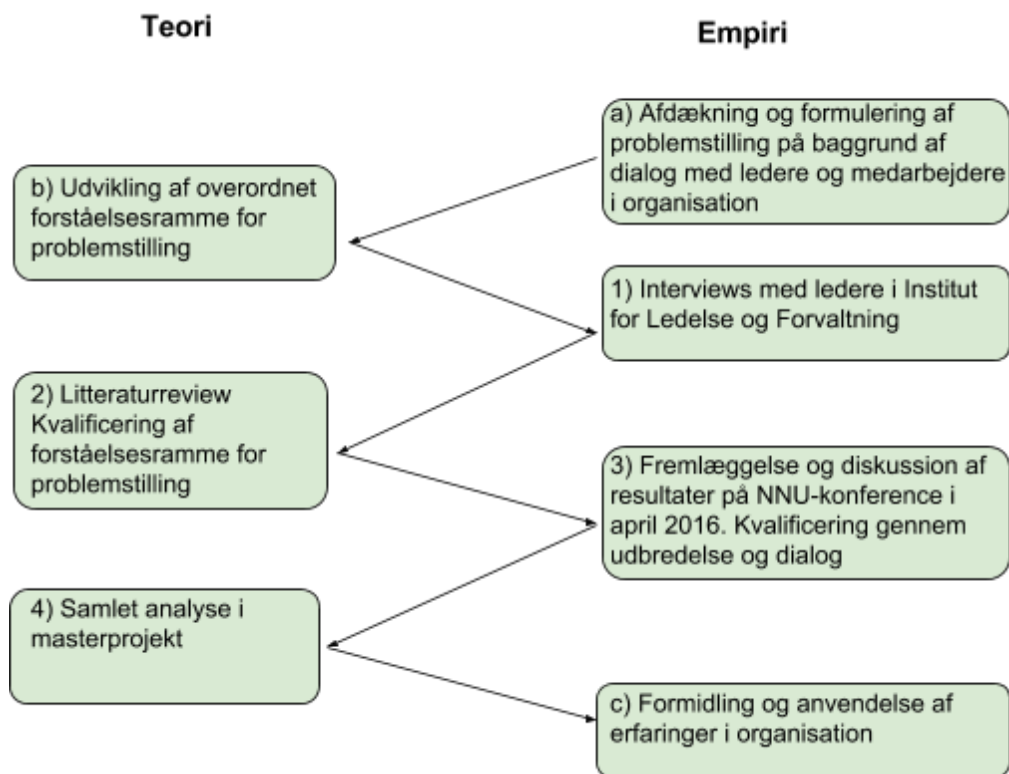
## Metode

Formålet med dette afsnit er først og fremmest at udvikle et design for, hvordan jeg vil undersøge masterprojektets problemstilling. De metodologiske overvejelser og valget af en aktionsforskningbaseret tilgang har synliggjort nogle opmærksomhedspunkter (deltagelse, dialog og udbredelse) for udviklingen af designet. Disse overvejelser har ført til valget af to metodiske greb: 1) Interviews med de formelle ledere i Institut for Ledelse og Forvaltning og 2) En præsentation og dialog på en Netværket for Netbaseret Undervisnings (NNU) konference den 12. april, som primære aktiviteter til indsamling af empiri. Jeg vil nedenfor uddybe og argumentere for valget af disse to metoder, men først dedikere lidt plads til at synliggøre nogle af de overordnede overvejelser omkring undersøgelsesdesignet.

## Øjebliksbillede af en længere proces

En vigtig pointe i denne forbindelse er, at jeg undersøger min egen organisation. Dette medfører, at projektet indgår i en længere proces, som man som forsker ikke nødvendigvis har blik for. Før masterprojektet blev igangsat, var problemstillingen en virkelighed for mig og min organisation og efter masterprojektet er afleveret vil jeg stadig skulle arbejde videre med feltet. I den forstand rummer projektet kun et øjebliksbillede af en længere proces. Normalt er dette en forudsætning for forskningsaktiviteter, hvor man ser nærmere på en given empiri for så at forlade den igen, men netop på grund af min rolle og aktie i problemstillingen er dette værd at tydeliggøre. I figur 4 er dette illustreret. Punkt a og b er i projektet indeholdt i projektets indledning, men er en del af en længere proces i organisationen. Punkterne 1 - 4 er projektets undersøgelsesdesign, som jeg vil gennemgå mere uddybende nedenfor i afsnittet om undersøgelsesdesignet. Punkt c er indeholdt i masterprojektets perspektivering, men rummer den måske vigtigste opgave for mig selv og min organisation.

Figur 4 - Overblik over aktiviteter i proces

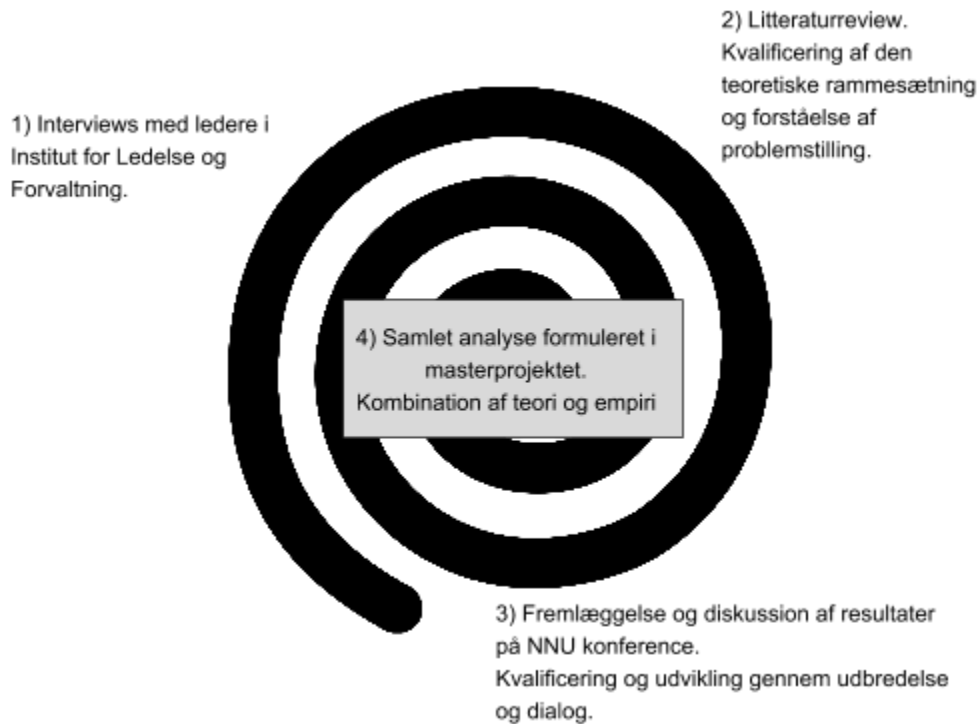


Synliggørelsen af denne sammenhæng er vigtig, da den tydeliggør, hvordan projektet indgår i og formuleres fra en praksis, som strækker sig både før og efter de få måneder, hvor selve opgaven udarbejdes.

## Undersøgelsesdesign

Figur 4 synliggør ud over det længerevarende udviklingsperspektiv også kronologien for aktiviteterne i masterprojektet. En vigtig pointe er dog, at strukturen i og opbygningen af masteropgaven ikke stringent følger denne kronologi. Dette arbejde skal ses, som en langt mere dynamisk proces, hvor de forskellige dele genbesøges, kvalificeres og omformuleres løbende i takt med, at mine erkendelser har udviklet sig gennem arbejdet med problemstillingen. Dette kommer til udtryk i et undersøgelsesdesign, som gør punkt 4 fra figur 4 til omdrejningspunktet for aktiviteterne 1 -3 fra samme figur i en spiralførm model (figur 5), som skal illustrere, at selvom aktiviteterne kun foregår én gang, genbesøges de løbende i udformningen af den endelige analyse og udfærdigelsen af masterprojektet. Modellen er egen tilvirkning, men trækker på et dynamisk og processuelt syn på videnskabelse, hvor viden skabes, vedligeholdes og omformes i en fortløbende proces. Et syn som falder i tråd med dette masterprojekts socialkonstruktivistiske teori (Wenger 2004, Spillane 2006).

Figur 5 - Undersøgellesdesign



I de følgende fire underafsnit vil jeg gennemgå aktiviteterne i undersøgelsesdesignet og begrunde valget af dem i forhold til at belyse masterprojektets problemstilling.

## 1. Interviews med ledere

Masterprojektets problemstilling har et meget konkret omdrejningspunkt: Hvad er de centrale ledelsesudfordringer i indførelsen af digitalt understøttet undervisning på Institut for Ledelse og Forvaltning? De tre ledere i instituttet er derfor et naturligt første nedslag for undersøgelsesdesignet. Gennemgangen af Wenger og Spillanes arbejde har pointeret, at de formelle ledere ikke er de eneste aktører i en praksis, men det er ikke det samme som, at de ikke er gyldige stemmer. Instituttet har tre ledere, en institutchef og to uddannelsesledere, som interviewes hver for sig.

### Et fænomenologisk afsæt

Det er de tre ledes opfattelse af problemstillingen, som er omdrejningspunktet og det bliver derfor vigtigt, at få en indsigt i hvordan de opfatter deres ledelsesudfordringer inden diverse teoretiske forståelser af udfordringen lægges ned over problemstillingen. Formålet med dette første punkt i undersøgelsesdesignet er derfor at vælge en metode, som i høj grad lader empirien komme til orde uden for megen styring.

Ud fra dette synspunkt giver det god mening at vælge en kvalitativ tilgang; interviewformen. Kvale og Brinkmann beskriver det kvalitative forskningsinterview således: "Det kvalitative forskningsinterview forsøger at forstå verden ud fra interviewpersonernes synspunkter, udfolde den mening, der knytter sig til deres oplevelser, afdække deres livsverden forud for videnskabelige forklaringer" (Kvale & Brinkmann, 2009, side 17). Dette taler ind i en fænomenologisk tilgang, som netop først vil forsøge at lade empirien komme til orde. Brinkmann skriver om en fænomenologisk tilgang, at den netop har "fokus på forskningsdeltagernes livsverden; den forsøger at sætte forhåndsviden i parentes og indebærer en søgen efter de beskrevne fænomeners invariante, essentielle betydninger" (Kvale & Brinkmann, 2009, side 350).

Det er vigtigt at pointere, at projektet overordnet set ikke er bygget op om en fænomenologisk tilgang. Den teoretiske ramme er socialkonstruktivistisk og det fænomenologiske element skal ses som et afsæt for indsamlingen af empirien, som så efterfølgende indgår i en analyse baseret på et socialkonstruktivistisk grundlag. Denne kobling eller overgang er ikke ukendt og blandt andre Bent Flyvbjerg (2015) argumenterer for gyldigheden ved sådan en tilgang.

### Balance mellem udvikling af felt og indsamling af empiri

Da jeg selv har del i problemstillingen har det været en overvejelse at beslutte hvorvidt jeg selv skulle foretage disse interviews. Ville de relationer vi har og min rolle have indflydelse på, det som lederne ville fortælle og på hvilken måde? Problemstillingen omhandler ledelsesudfordringer, og kunne lederne i den forbindelse nedtone betydningen af givne udfordringer, for ikke at stille sig selv i et dårligt lys? Eller overspille deres engagement i Digital Læring for ikke at underminere eller demotivere mig som projektleder for projektet? Disse overvejelser er bestemt valide, men ud fra to overvejelser bestemte jeg mig alligevel at påtage rollen som interviewer. For det første har jeg en åben dialog med lederne, hvor forskellige perspektiver og overvejelser frit kan luftes. Min vurdering var derfor, at min rolle ikke farvede deres udsagn i en bestemt retning. For det andet er tilgangen for projektet lagt i et aktionsforskningsperspektiv, hvor de forskellige interventioner har et udviklingsperspektiv. I den forbindelse rummer det fordele, at det netop er mig, som foretager produktionen af empirien og at den netop har interviewform. Kvale og Brinkman skriver om interviewet: "Det at interviewe er en aktiv proces, hvor intervieweren og den interviewede producerer viden gennem deres relation. Interviewviden produceres i en samtalerelation; den er kontekstuel,

sproglig, narrativ og pragmatisk" (Kvale & Brinkmann, 2009, side 34). Interviewformen understøtter på denne måde en fælles videnskabelse.

Udviklingsperspektivet og den fælles videnskabelse i aktionsforskningstilgangen og ambitionen om at tage afsæt i de tre ledes egen livsverden og opfattelser, rummer nogle umiddelbare gnidninger, som kræver en særlig opmærksomhed i udfærdigelsen og gennemførelsen af interviewet. Interviewet skal rumme en balance, hvor jeg som interviewer ikke bliver for styrende og dermed farver eller overser netop deres opfattelse af problemstillingen, men samtidig skal interviewet have en retning og udvikle på et bestemt vidensområde. Dette er en balancegang, som jeg har forsøgt at adressere ved at benytte en semistruktureret interviewform, hvor en interviewguide (se bilag 3) med overordnede temaer var afsæt for interviewet. Lederne blev ved starten af interviewet introduceret til de temaer, vi skulle tale om, men fik selv lov til at starte, hvor de ville og hvordan de ville. Gennem interviewet var det så min rolle at forsøge at få dem til at udfolde tematikkerne og lede dem ind på de forskellige tematikker når og hvor det gav mest mening. Interviewene varede mellem en halv og en hel time og blev optaget og transkriberet (se bilag 4a, 4b og 4c).

I den videre behandling af interviewene er det vigtigt at bevare et fokus på denne førnævnte balance og her arbejder Kvale og Brinkman med en metode, meningskondensering, som netop kan håndtere dette "(meningskondensering) Indebærer, at de meninger, interviewpersonerne udtrykker, gives en kortere formulering. Lange udsagn sammenfattes til kortere udsagn, hvor hovedbetydningen af det, der er sagt, omformuleres i få ord" (Kvale & Brinkmann, 2009, side 227). Med afsæt i A. Giorgi (1975) gengiver han fem punkter for hvordan en sådan meningskondensering kan gennemføres (Kvale & Brinkmann 2009, side 228). Jeg vil i mit design arbejde med en tilpasset udgave, hvor kun de første 3 trin inkluderes:

1. Først læses hele interviewet igennem
2. De naturlige meningsenheder bestemmes af forskeren (som de formuleres af den interviewede)
3. Forskeren formulerer det tema der dominerer en naturlig meningsenhed

Denne meningskondensering og disse 3 trin vil i denne fase blive udført på de tre interviews. Meningsenhederne fra de tre interviews samles i en meningskondensering (se bilag 5). Dog tydeliggøres det, hvilken leder, der har sagt hvad, for at synliggøre forskellige eller

modstridende opfattelser. Argumentationen for at bruge denne reducerede udgave, skal ses i lyset af den tidligere nævnte pointe om, at det kun er første del af empirien der behandles ud fra en fænomenologisk tilgang. Opgavens teoretiske ramme er socialkonstruktivistisk og analysens fokus og udnyttelse af empirien ligger derfor hovedsageligt i at se nærmere på en forståelse af udsagnene ud fra et samspil med andre elementer (hvilket sker i undersøgelsesdesignets fase 4).

## 2. Litteraturreview

Et litteraturreview udgør den grund hvorfra den teoretiske rammesætning og platform for opgaven udstikkes. " A literature review is a summary of a subject field that supports the identification of specific research questions" (Rowley & Slack, 2004, side 31) og "the objective of the literature review is to summarize the state of the art in that subject field." (Rowley & Slack, 2004, side 32). Dette masterprojekt anvender litteraturreviewet på samme måde og der er som sådan ikke noget uortodokst ved denne anvendelse. Når jeg vælger at nævne det i forbindelse med undersøgelsesdesignet skal det ses som en synliggørelse af det arbejde som reviewet bidrager med, da det netop er et vigtigt bidrag til den videnskabelsesproces om problemstillingen, som arbejdet med masterprojektet går igennem. Litteraturreviewet er behandlet eksplicit i et tidligere kapitel i masterprojektet.

## 3. Fremlæggelse og diskussion af resultater på NNU konference

Som nævnt i afsnittet om de metodologiske overvejelser er ambitionen i aktionsforskningen ikke at finde frem til det generelle, men at sikre udvikling af den viden som skabes i lokale sammenhænge gennem inddragende processer, hvor nye deltagere kan bidrage til og kvalificere den viden, som er i spil. Operationaliseringen af dette aspekt beskrives i dette afsnit og omhandler deltagelse med et oplæg på en konference, hvor masterprojektets problemstilling i en bredere sammenhæng blev drøftet med deltagerne.

I april afholdtes der en konference i Kolding af Netværket for Netbaseret Undervisning (NNU), hvor en kollega og jeg holdt et oplæg og faciliterede en diskussion om vores erfaringer fra Digital Læring under overskriften "Kompetenceudvikling på kanten af kernefagligheden". Jeg aftale med min kollega, at vi ville bruge halvdelen af tiden til at inddrage tilhørerne i en proces, hvor masterprojektets problemstilling kunne diskuteres og udvikles på baggrund af vores og deltageres erfaringer. Dette setup skal ses som en operationalisering af de pointer, som Gustavsen et al. (2013) og Stegeager og Willert (2014) fremfører omkring inddragelse, deltagelse og udbredelse og som blev gennemgået i afsnittet

om de metodologiske overvejelser. Formålet var at inddrage en gruppe mennesker, fra vidt forskellige institutioner, men med en interesse i feltet til at bidrage med at lokalisere og diskutere ledelsesudfordringer på baggrund af vores case.

Det konkrete setup for konferencen var 25 minutters oplæg og tyve minutters diskussion, samlet 45 minutter. Et fokus for planlægningen af diskussionen var derfor at skabe en ramme, hvor mange deltagere kunne komme på banen og hvor de forskellige input kunne fastholdes på en tidseffektiv måde. Valget faldt på en øvelse, hvor deltagerne skulle skrive deres erfaringer med en given problemstilling ind i en padlet<sup>1</sup> (se bilag 6), en slags digital opslagstavle, hvor der er mulighed for at linke til forskellige medier. Deltagerne skulle kort beskrive den tilgang, som deres organisation havde valgt og så supplere med et link til strategidokumenter, projektbeskrivelser eller andet relevant materiale. Arbejdet i padletten kom på denne måde til at udgøre en dokumentation for processen og samtidig være et sted, hvor deltagerne og vi selv kunne hente inspiration til det videre arbejde i vores respektive organisationer efter konferencen. Gennem mulighederne for at linke og dermed pege på uddybende materiale skulle empirien få en større tyngde end den begrænsede tidsramme muliggjorde. Udover padletten blev seancen videofilmet (se bilag 7) med en swivl<sup>2</sup>, som er en lille robot, der understøtter videooptagelser. Videoen udgør på denne måde ligeledes dokumentation for seancen. Både empirien indsamlet via padletten og videodokumentationen indgår i den samlede analyse af problemstillingen i masterprojektet.

#### 4. Samlet analyse af materiale

Det sidste skridt i undersøgelsesdesignet omhandler en analyse af de foregående aktiviteter (teori, interviews og deltagelse på NNU-konference) og udmøntes konkret i formuleringen af det forhåndværende masterprojekt. Processen er central og det er derfor vigtigt at tydeliggøre, hvordan de forskellige dele hænger sammen og beriger hinanden. I den forbindelse giver det mening at genbesøge figur 4, hvor punkt c er inkluderet (side 26). Processen stopper ikke ved formuleringen af projektet, men fortsætter på den anden side med formidling og anvendelse af resultater, sådan at den genererede viden kan udvikles og finde yderligere anvendelse.

I denne sammenhæng er det interessant at fokusere på masterprojektets form, som er helt traditionelt i sin opbygning. Det er en større skriftlig opgave, som rummer nogle formkrav

---

<sup>1</sup> [www.padlet.com](http://www.padlet.com)

<sup>2</sup> <http://www.swivl.com/>

omkring problemformulering, anvendelse af teori og opbygning, som taler ind i et meget tydeligt produktkrav. Det er interessant at overveje, hvorvidt dette format understøtter en opfattelse af viden som proces. Man kunne i den forbindelse have valgt andre former og strukket studiebeskrivelsens rammer til det yderste. Det kunne være interessant fremadrettet at udfordre dette format.

## Analyse

Analysen præsenteres i fire hovedafsnit: Først et afsnit hvor empirien fra deltagelsen på NNU-konferencen analyseres. Derefter følger tre afsnit, som tager udgangspunkt i en analyse af de tre gennemførte interviews med lederne. Denne analyse er inddelt i tre tematiske afsnit, som hver især har et af de 3 hovedelementer i distribueret ledelse som overskrift: Situation, followers og leaders. Flere af elementerne fletter sig ind i hinanden og flere steder kunne man argumentere for at underdele af afsnit ligeså godt kunne placeres andetsteds. En skarp stringens af placering er imidlertid ikke det primære formål. Formålet er primært at skabe en formidlingsmæssigt fungerende ramme for analysen i trin 4 af undersøgelsesdesignet.

Analysen afsluttes med et afsnit omkring fund i analysen. Hensigten her er at summere op på analysens fund og præsentere dem på en overskuelig måde for læseren.

## Analyse - fremlæggelse og diskussion af resultater på NNU-konference

Som nævnt i afsnittet om undersøgelsesdesignet var formålet med deltagelsen på NNU-konferencen at operationalisere en bredere dialog omkring problemstillingen (fokus på både masterprojektet og Digital Læring) med henblik på at inspirere andre og selv få kvalificeret vores arbejde.

### Varierende tilgange med en overvægt af underviserbåren udvikling

Oplægget/workshopen på konferencen var fint besøgt og der var godt 50 personer til stede fra forskellige organisationer, primært offentlige uddannelsesinstitutioner. Selve oplægget fungerede som en god rammesætning for det tema, som vi gerne ville i dialog med deltagerne omkring. Det konkrete afsæt for dialogen var en kort seance, hvor deltagerne



havde mulighed for at byde ind på en padlet<sup>3</sup> (se bilag 6 - padlet fra NNU-konference) med



deres erfaringer fra egne organisationer i forhold til hvordan de havde arbejdet med at få indarbejdet IKT i undervisning og uddannelser. Resultatet blev 15 indlæg i alt. Heraf tilkendegav 1 person, at deres institution havde nedsat en afdeling under IT, hvorfra initiativer skulle understøttes. 3

indlæg tilkendegav, at det i deres organisation var op til den enkelte underviser selv at inddrage IKT i undervisningen. De resterende bidrag var hovedsageligt spørgsmål til oplægget og på den måde viste dialogen sit anarkistiske væsen. De fire bidrag som gik på deltagerens arbejde fra egne organisationer peger dog på, at man griber opgaven forskelligt an, men overvægten indikerer, at arbejdet med at implementere IKT i undervisningen ofte overlades til underviserne selv. Dette er interessant, da det kunne tyde på, at den formelle ledelse og det strategiske ophæng for arbejdet ikke fylder meget i de enkelte institutioner. Jeg vil gå i dybden med dette perspektiv i forbindelse med afsnittene om situation og leaders, men vil her fortsætte med at se nærmere på empirien fra konferencedeltagelsen.

## Udfordringer når den formelle ledelse forventer, at medarbejderne tager ledelse på sig

I den efterfølgende diskussion<sup>4</sup> med salen blev der etableret en interessant dialog med en af deltagerne fra en anden professionshøjskole (se bilag 7, dialog 35.40 - 40.28). Tilgangen i hans organisation havde været forankret i en aktionslæringstilgang, hvor underviserne forventedes at melde ind med hvordan opgaven skulle løftes, samtidig med at opgaven var et opdrag fra ledelsen.

“Jeg oplever nogle klare udfordringer i forhold til, at det er også defineret som et aktionslæringsprojektprojekt [arbejdet i deres organisation], og ligesom den præmis der er i det er, at det er noget som kommer nedefra. Så kontra, at det er en ledelsesmæssig

<sup>3</sup> Padletten kan også adgås direkte via: [http://padlet.com/anders\\_sandborg/kompetencer](http://padlet.com/anders_sandborg/kompetencer)

<sup>4</sup> Direkte link til videodokumentation af oplægget:  
<https://www.dreambroker.com/channel/jb5b59en/4d28goyz>

beslutning at givne uddannelser er med i det her projekt" (bilag 7 - dialog 36.40 - 36.57)

I sidste ende havde det vist sig at være lederne, som meldte ind og det beskrev deltageren, som problematisk da lederne på denne måde undergravede det aftalte bottom up princip og gik ind i et rum, som underviserne havde en oplevelse af var deres - nemlig, hvordan man skal undervise.

"Præmissen her, det var, at der var nogle uddannelser der kunne byde ind og ligesom være med i det her projekt og det viste sig så, at det var ledelsen, der havde budt ind. De havde ligesom ikke underviserne med og det kan godt være lidt problematisk... man kommer meget tæt på underviserne så" (Bilag 7 - dialog 39.56 - 40.16)

Dette synliggør et interessant perspektiv. Nemlig, at opgaven med indarbejde IKT i undervisning og uddannelse ligger i et krydsfelt mellem ledelse og kernekompetencen hos underviseren, det at undervise. Samtidig illustrerer det, at uddelegeringen af ledelse kan være problematisk. Det deltageren beskriver er en formel ledelse, som på den ene side frasiger sig ansvaret for en udviklingsopgave ved at lægge den over til underviserne, men samtidig træffer nogle afgørende beslutninger for måden hvorpå underviserne skal agere når de underviser. Med distribueret ledelse som et analyseredskab kan man sige, at underviserne, når de ikke griber opfordringen, modarbejder den og derigennem udfører en form for modledelse mod den formelle ledelses ønsker.

Hos Wenger kan man finde en uddybning af hvordan denne dynamik udspiller sig. Wenger taler netop om, hvordan et praksisfællesskab skaber egne strukturer, fortællinger og handlinger ud fra deltagernes deltagelse "selv når et praksisfællesskab opstår som en reaktion på et ydre mandat, udvikler praksis sig til fællesskabets egen reaktion på dette mandat" (Wenger 2004, side 101). Dette hænger sammen med Wengers begreb meningsforhandling, som blev introduceret i teori afsnittet. Wenger skriver: "Praksis eksisterer ikke abstrakt. Den eksisterer, fordi mennesker er engageret i handlinger, hvis mening de forhandler indbyrdes" (Wenger 2004, side 97). Fra et Wengersk perspektiv bliver konferencedeltagerens historie om den formelles ledelse ønsker om at arbejde med IKT, formet gennem interaktioner og meningsforhandling og ender et andet sted, i en anden praksis, end det lederne havde tænkt sig.

Der var desværre ikke tid på konferencen til at uddybe dialogen og vi fik ikke vendt om

denne situation havde medført, at resultaterne med arbejdet ikke var som ønsket. Hvis dette var tilfældet kunne eksemplet samtidig være en glimrende illustration af, hvordan en opgave indeholder mange interessante ledelsesmæssige aktiviteter, selv når udfaldet kommer til udtryk i status quo.

Overordnet set illustrerede dialogen, hvordan en tilgang til implementering af digitale medier i undervisning og uddannelse kan blive problemfyldt når den formelle ledelse forventer, at underviserne tager lederskab på opgaven. Både fordi der er en fare for, at ledelsen alligevel går ind, hvis det ikke går som de ønsker og samtidig fordi problemstillingen er forbundet med undervisernes kernekompetence: Undervisning, hvor underviserne kan være beklemte ved at lukke ledere ind i undervisningsrummet og få dikteret hvordan de skal undervise. Jeg vil senere forsøge at belyse dette perspektiv fra de formelle lederes perspektiv i analysen af interviewene med lederne.

Afslutningsvis er det interessant at vende udbredelses- og kvalificeringsperspektivet. Deltagerne på arrangementet virkede engagerede og der var en god dialog deltagerne imellem i forbindelse med arbejdet med padletten, og efterfølgende fik vi mange positive tilkendegivelser fra deltagere, som talte med os i frokost- og kaffepauser. Dette kan læses som en indikator for, at det lykkes at inspirere andre i deres arbejde med feltet. Vi fik selv gavnlige input og deltagelsen har på den måde haft en kvalificerende effekt på vores videre arbejde med problemstillingen.

Endelig var opgaven med at formidle en given problemstilling i en konferencsammenhæng en god øvelse for mig selv og min kollega. Vi fik begge reflekteret over, hvad der kunne være interessant for andre at høre og fik skærpet vores pointer i forhold til det det sted vi var i arbejdet med projektet på dette tidspunkt. Fra dette perspektiv fungerede setuppet glimrende. Det kunne dog være interessant at arbejde med andre setups end traditionelle konferenceformater ved fremtidige lejligheder. Mere dialogbaserede formater, som i højere grad understøtter fælles kvalificering og udvikling af forskellige fagområder. I særdeleshed på IKT-feltet, som udvikler sig med en rivende hast.

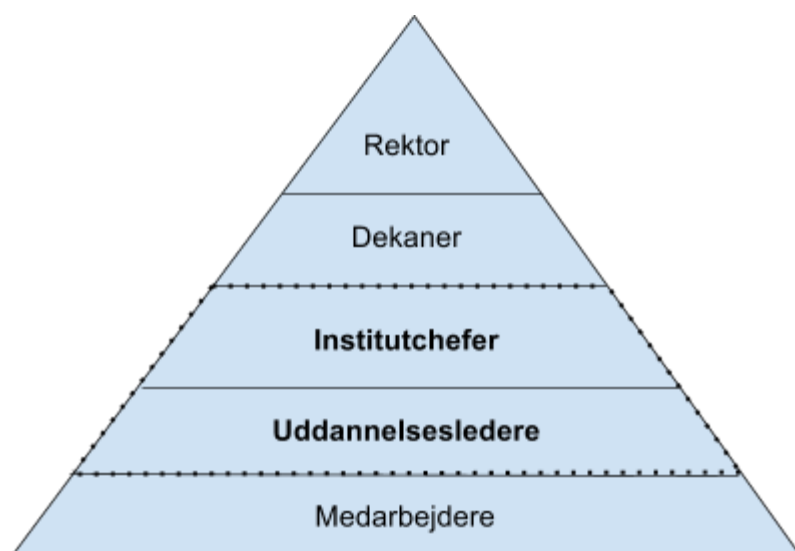
## Situationen

Den videre analyse har de tre interviews med lederne som afsæt og primært omdrejningspunkt. Analysen er som tidligere nævnt inddelt i de tre elementer, fra Spillanes model: Situation, leaders og followers. Inden jeg tager hul på dette arbejde er det givtigt at forklare lidt om denne gruppe af ledere og deres daglige rammer og gøremål.

## Beskrivelse af rammerne

De tre ledere, som blev interviewet, udgør den daglige formelle ledelse af Institut for Ledelse og Forvaltning og befinder sig på to niveauer: Der er to uddannelsesledere, som hver især er ansvarlige for uddannelserne i instituttets to fagområder. Det ene fagområde kaldes Ledelse og rummer Danmarks største diplomuddannelse i ledelse. Derudover beskæftiger enheden sig med executive forløb og diverse konsulent- og forskning- og udviklingsaktiviteter. Lederen for fagområdet Ledelse har ca. 30 medarbejdere under sig, som primært er undervisere. Det andet fagområde omhandler forvaltning og administration. Det består af to mellemlange videregående uddannelser og tre efter- og videreuddannelser på akademi- og diplomniveau. Derudover er der ligeledes diverse konsulent- og forskning- og udviklingsaktiviteter. Uddannelseslederen her har også omkring 30 medarbejdere under sig, som ligeledes primært er undervisere. Den sidste leder er institutchefen, som er den direkte leder for de to uddannelsesledere. Han har desuden en mindre stab bestående af en sekretær, en økonomimedarbejder og mig under sig. De niveauer som alle tre ledere er på, er typiske mellemliderpositioner i større offentlige organisationer. De udgør leddet, mellem den mere strategiske ledelse og medarbejderne (se figur 6).

Figur 6 - Ledelseshierakiet i Metropol



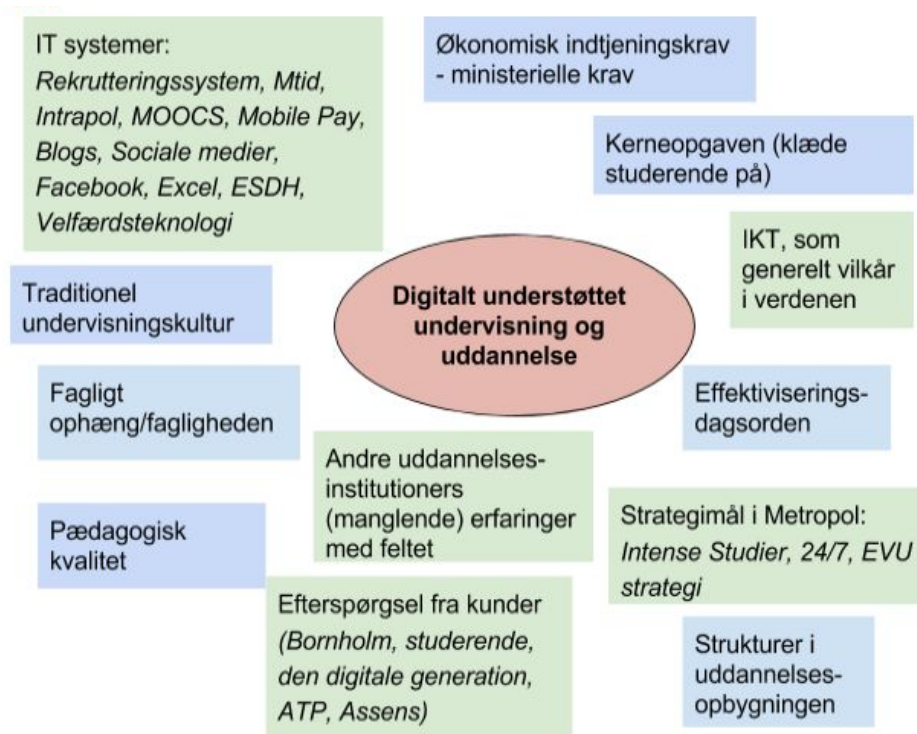
Institutchefens rolle er primært at sikre sammenhæng mellem instituttets arbejde og organisationens strategi og han sidder med det overordnede ansvar for instituttet. Hans arbejde har et stort fokus på sammenhæng i ledelsesstrengen. Hans primære tilknytning er dog til instituttet og han sidder også på kontor med de to uddannelsesledere og har sine opgaver bundet op på den overordnede drift og udvikling af instituttet. De to uddannelsesledere kender hinanden godt og har bestredet deres respektive funktioner i 5 år. Institutchefen har været i instituttet i et år. De tre ledere har en dagligdag, hvor de arbejder tæt sammen og har mange opgaver som overlapper hinanden på grund af det organisatoriske ophæng i samme institut. De to fagområder giver nogle forskelle i medarbejdersammensætningen i instituttet og de måder hvorpå uddannelseslederne griber deres ledelsesopgave an. Der er altså ting, der knytter de to uddannelsesledere sammen og områder, hvor de gør ting forskelligt. Alle tre ledere udgør dog formelt en ledergruppe og omtaler også sig selv som en sådan flere gange i interviewene (se bilag 4a, 4b og 4c).

### Situation er mere end en kontekst

Spillane skriver uddybende om begrebet situation, at "Aspects of the situation mediate our interactions, and in these interactions, practice takes shape. In this way, the situation defines practice in interaction with leaders and followers." (Spillane 2006, side 56). Det er altså vigtigt for Spillane, at situation er mere end en passiv kontekst for interaktionerne. Spillane er lidt mere diffus når han skal beskrive situation yderligere. Han nævner værktøjer, rutiner, strukturer, kultur og sprog men tilføjer samtidig, at listen er endnu længere (Spillane 2006). Spillanes vigtigste pointe er altså, at andre elementer end ledere og følgere spiller ind og

skaber ledelse i deres interaktioner med ledere og følgere. Hvis man ser nærmere på interviewene bliver dette interessant. Hos alle tre ledere finder man tydeligt elementer, som kan henføres til noget andet end lederens egen overbevisning eller medarbejdernes input. Disse elementer kan henføres til det Spillane beskriver som situation for den ledelse, der påvirker problemstillingen. Elementerne er nedenfor grupperet tematisk og illustreret i figur 7.

Figur 7 - elementer i situationen



Note. Den grønne farve angiver, hvis temaet er berørt af alle tre ledere. Den blå, hvis to af dem kommer ind på det. Der var intet enkelt tema, som kun en leder berørte. Tekst i kursiv angiver konkrete elementer nævnt af lederne.

Analysen illustreret i figuren viser tydeligt, at det er mange elementer, som lederne lader sig påvirke af, og som de forholder sig til i arbejdet med at implementere IKT i undervisning og uddannelse. De nævner forskelligartede elementer som konkrete retningslinjer (strategi, ministerielle krav/økonomisk dagsorden og studieordninger), opfattelser af værdier (pædagogisk kvalitet og faglighed), omverdenskrav (studerende, kunder og andre uddannelsesaktører), fysiske strukturer for arbejdet (IT-systemer) og endelig IT som forandringskraft for de grundlæggende betingelser i samfundet.

Empirien underbygger altså det billede, som blev blotlagt i afsnittet om de teoretiske overvejelser, hvor en moderne verden kombineret med en problemstilling omhandlende IKT medfører en enorm kompleksitet for ledelsesopgaven. Både Jameson (2013) og Tømte (2013) har et særligt fokus på den hastige udvikling af nye teknologier og deres indtog i uddannelsesverden som en driver for kompleksiteten. Aktiviteter der involverer IKTs anvendelse i organisationer bliver hurtigt diffuse og kan tales ind i forhold til et væld af forskellige dagsordener. "What seems to be a major concern is that the notion itself is a moving target in the sense that it evolves rapidly and in line with the appearances of new technologies." (Tømte 2013, side 76). Når ambitionen om at inddrage IKT i undervisning og uddannelse i denne sammenhæng bliver et bevægeligt mål, opstår der mange forskellige gyldige situationer, som lederne ser problemstillingen i lyset af og som påvirker hvordan og i hvilken retning ambitionen kan udvikles. Dette understøttes i empirien, hvor en af lederne udtrykker følgende:

"Lige nu er jeg lidt dér midt imellem og står oppe på Grenen, hvor vandet skulper ind fra alle sider og det er sgu lidt svært at finde retning og hvad det nu er vi skal gøre. Det er sådan lidt 2.0 version på vej, problemet er bare, at der ikke rigtig er noget svar på hvad version 2.0 er" (interview med uddannelsesleder - bilag 4b)

Den situation, i Spillanesk forstand, som lederne beskriver er altså kompleks og rummer en hvis uklarhed, hvor lederne har svært ved at se, hvad de skal gøre. De mange forskellige og til tider modstridende elementer kan pacificere ledelsen forstået i den forstand, at når Spillane taler om ledelse som aktiviteter designet med henblik på en bestemt påvirkning (Spillane 2006) bliver det uklart for lederne i hvilken retning påvirkningen er.

For at uddybe dette billede er det interessant at inddrage Wengers praksisfællesskaber. Wenger bruger blandt andet praksisfællesskaber til at beskrive, hvordan læring som social proces skaber strukturer omkring og i en fælles praksis.

"Læring skaber emergente strukturer: den kræver så megen struktur og kontinuitet, at den kan akkumulere erfaring, og så megen forstyrrelse og diskontinuitet, at den hele tiden kan genforhandle mening. Praksisfællesskaber danner i så henseende elementære sociale læringsstrukturer" (Wenger 2004, side 106)

Strukturerne bevarer i Wengers perspektiv en høj grad af dynamik, hvor de løbende genforhandles. Hvis vi lægger dette perspektiv ind over analysen synliggør det en interessant pointe. Wengers praksisfællesskab, som en social struktur for læring, kræver opbygningen af en form for struktur gennem deltagelse. De interviewede ledere angiver, at de forholder sig til situationen, men alligevel beskriver en af lederne sin position i forhold til arbejdet med IKT understøttet undervisning, som at stå oppe på Grenen og ikke vide, hvor man skal hen. I Wengersk forstand er deltagelse en forudsætning for at opbygningen af en social struktur (praksisfællesskab) og det lederen antyder med sit udsagn viser en vis grad af passivitet i forhold til en kompleks problemstilling, som han har svært ved at handle på. I denne forstand bliver det svært for lederen at bidrage til at opbygningen af de sociale strukturer omkring arbejdet med at inddrage IKT i undervisning og uddannelse på instituttet.

En pointe i den forbindelse er, at de forskellige elementer i situationen ikke opleves som sammenhængende eller gensidigt understøttende. En af de interviewede ledere fortæller her om, hvordan han navigerer mellem krav om udmøntningen af de forskellige strategimål.

“Men det er klart at det er i konkurrence med alt muligt andet og det er klart, at hvis der står en kunde uden for døren, som skal bruge en eller anden til at levere noget i næste uge. Så siger jeg ikke det kan vi ikke for vi skal lave et eller andet til Intense Studier<sup>5</sup>. Så er det bare ærgerligt med Intense Studier “ (Interview med uddannelsesleder - bilag 4b)

Alle tre ledere beskriver dette forhold og beskriver det ved at bruge ordet konkurrence. Ordvalget illustrerer, hvordan der er modsætninger mellem flere af de elementer, som ligger i situationen, og når en given problemstilling befinder sig i et sådan et krydsfelt udtrykker lederne klart, at der er tabere og vindere for nu at blive i analogien. I det ovenstående citat udtrykker lederen en handlen og deltagelse, hvor en af de aktiviteter, som indgår i arbejdet med indarbejdelsen af IKT-understøttet undervisning og uddannelse nedprioriteres i konkurrencen med andre dagsordener. I den forbindelse tyder det på, at en udfordring for problemstillingen er, at arbejdet med IKT står dårligt i konkurrencen med andre mere kendte og tydeligere dagsordener, da lederen her har en tydeligere fornemmelse af hvad han eller hun kan og skal gøre.

Jeg vil senere se nærmere på hvordan lederne alligevel indgår i interaktionen omkring opgaven med at indarbejde IKT i undervisning og uddannelse. Her vil jeg nøjes med at

---

<sup>5</sup> Et af Metropols tiltag som blandt andet skal understøtte digitalt understøttet undervisning



pointere, at hvis lederne reaktion på problemstillingens kompleksitet i nogle tilfælde er passivitet, er det problematisk for arbejdet med den opgave, som de står over for.

Analysen illustreret i figur 7 (side 38) peger på et vist sammenfald i, hvilke elementer ved situationen, som lederne oplever som relevante og det kunne være interessant at se nærmere på nogle af de elementer, som nævnes hos alle tre og afdække hvordan de enkelte elementer påvirker samspillet. Dette ville være kvalificerende for det videre arbejde i praksis. Her vil jeg dog, ud fra et ønske om at fokusere på den overordnede dynamik i Spillanes model, nøjes med de generelle betragtninger om, at lederne beskriver den givne problemstillings situation som mangfoldig, kompleks og med konkurrerende elementer, som påvirker på forskellige og til tider modstridende måder, hvilket kan føre til passivitet. Litteraturen pegede desuden på, at denne kompleksitet øges af, at IKT er en del af problemstillingen, hvilket understøttes af dette projekts empiri.

## Bevidsthed om situationens betydning

Interviewene var ikke struktureret sådan, at lederne skulle tale ud fra en teoretisk ramme og forholde sig til begreber, som kunne beskrive deres oplevelse med problemstillingen (se bilag 3 - interviewguide). Der er dog flere eksempler på, at lederne udtrykker en bevidsthed om, at de ikke som ledere er egenrådige og at de aktiviteter som iværksættes for at påvirke, udspringer af et kompliceret samspil med andre aktører. Fx nævner en af lederne, at den gængse opfattelse af hvad god uddannelse er og de processer/rutiner, som er opbygget omkring denne praksis, udgør en udfordring for at arbejde med indarbejdelsen af IKT i undervisning og uddannelse.

“vi er jo også selv en uddannelsesinstitution, vi har også nogle processer og vi er trygge i det vi laver. Det har været god tone at levere den her vare i lang tid og det er gået godt og så kommer der noget som er nyt og som ikke er helt efterprøvet i hverken teori eller praksis og det rykker hurtigt” (Interview med institutchef - bilag 4a)

Lederen viser her en bevidsthed om en form for mismatch mellem de eksisterende strukturer og muligheden for at arbejde med problemstillingen. Denne opmærksomhed underbygges i litteraturen (Hauge & Norenes 2015, Harris 2005), som ligeledes peger på gældende strukturer og praksisser i uddannelsesverdenen, som en udfordring for arbejdet med IKT i en læringsmæssig sammenhæng. Harris udtrykker det således:

“A second reason for the interest in distributed leadership resides in its representational power. In the fact that the organisational structure and basis of schooling is changing. In many countries there is a growing recognition that the old organisational structures of schooling simply do not fit the requirements of learning in the 21st century” (Harris 2005, side 126)

I alle tre interviews kommer bevidstheden om situationens indflydelse på ledelsen ind. Det skinner dog også igennem, at det står en anelse uklart hvordan de forskellige elementer virker i interaktionen.

“meget af det digitalisering vi har kørende er jo ikke opstået som et pres udefra. Der er en organisation som stiller nogle ressourcer til rådighed, men det har jo været fordi vi selv har synes nu må vi heller selv se at gøre noget ved det og komme ind i det, men det er jo sådan et makropres på en eller anden måde, som gør, at vi begynder at handle på det (interview med uddannelsesleder - bilag 4b).

Citatet illustrerer, hvordan lederen både lokaliserer motivationen for arbejdet gennem et internt ønske og noget han omtaler som et makropres. Både det interne ønske, organisationens ressourcer og makropresset er gyldige elementer og lederen har svært ved at lokalisere den afgørende påvirkningsfaktor. Samtidig udtrykker citatet en vis selvmodsigelse; på den ene side udspringer arbejdet af eget ønske, på den anden side af et makropres. Dette kunne måske læses som problematisk, men pointen er, at lederen udviser en bevidsthed om, at ledelsen af aktiviteten udspringer af et samspil mellem mange forskellige faktorer og at disse ikke nødvendigvis umiddelbart er logisk sammenhængende.

## Interaktion med situationen

Samlende for alle tre ledere er det, at de orienterer sig efter situationen. Det er næppe overraskende, da de fleste organisationer har strategier, bekendtgørelser og fysiske rammer som styrende for deres virke. Emprien viser dog, at lederne er bevidste om en langt mere kompleks og omfattende påvirkning fra situationen end det man først kunne antage. I denne forbindelse er det interessant at knytte en kommentar til, hvordan lederne beskriver, hvordan de orienterer sig efter situationen.

“det handler jo om at være organisationslydhør på en eller anden måde og sige OK hvornår er det. Og der udvikler man nogle radarer på hvor er det, det er vigtigt.” (Interview med uddannelsesleder - bilag 4b)

Og

“Det er ud fra at have lyttet mig til, at det her er vigtigt lige nu. Det fylder meget hos os selv og hos professionerne. Det er en udfordring, som professionerne har pt; velfærdsteknologi fx, som nogen skal akkommodere og det synes jeg vi skal (Interview med institutchef - bilag 4a)

Det er interessant, at to af lederne vælger at beskrive denne orientering, som en lytten - organisationslydhørhed og lytte sig til. Det er altså en anden form for orientering end blot at læse en strategi og så forme sin del af organisationen efter disse konkrete mål. Lederne antyder en mere aktiv relation, hvilket taler fint ind i Spillanes forståelse af ledelse som en praksis, hvor det er interaktionerne, som er udslagsgivende for ledelsens fokus. Dette falder fint i tråd med de tidligere nedslag i empirien, hvor lederne beskriver de forskellige elementer som i konkurrence med hinanden (se afsnittet: situation mere end en strategi). Lederne er altså ikke bare bevidste om, at situationen påvirker deres ledelsespraksis de fortæller samtidig om et forhold mellem dem og situationen, som i høj grad er præget af interaktivitet, hvor der fx lyttes til organisationen og kundernes krav, behov og ønsker.

Det er interessant at bemærke, at litteraturen peger på, at det netop er gennem dette samspil, at mål kan opnås. “distribution of leadership requires both agency (existing expertise and the willingness to acquire the necessary expertise, interpersonal synergies, internal motivation, ability to empathize and to transpose existing structures and schemas) and structural support (institutionalized positions with its corresponding spheres of influence and the provision of time)” (Ng & Ho 2015, side 248). Det er igen vigtigt at understrege at denne bemærkning ikke skal ses, som en anvisning for hvordan ledelse bør være, men snarere som en analyse af, hvad der sker når ledelse bevæger en organisation et sted hen fremfor et andet. De forskellige elementer i en ledelsespraksis er afhængige af hinanden og skaber i interaktionen forskellige resultater, hvilket også blev illustreret i sidste afsnit gennem ledernes beskrivelse af kompleksitet og det svære ved at navigere i forhold til situationens forskelligartede og til tider modstridende stemmer. Ikke desto mindre er det vigtigt at

pointere, at lederne udtrykker en bevidsthed om at situationen påvirker og at de forholder sig til, lytter til, situationens påvirkninger.

## Leaders

Hvor det foregående afsnit har haft fokus på at analysere, hvordan lederen oplever situationen vil det næste fokusere på at analysere, hvordan lederne beskriver deres egen rolle i en ledelsespraksis omkring udviklingen af digitalt understøttet undervisning og uddannelse.

### Ledere er ikke kun formelle ledere

Inden jeg kaster mig ud i denne analyse er det vigtigt, at tydeliggøre Spillanes definition af leaders. Afsættet er hans undersøgelser af ledelsespraksis på skoler. "Teachers construct others as influential leaders based on their interactions with them as well as conversations with colleagues about these individuals" (Spillane 2006, side 46) og "While formal position was a factor in teachers constructing school administrators as influential leaders for their own instruction, it was not a sufficient condition: only seven of eighty-four teachers in the first year of the study (8,3 percent) cited position alone when constructing administrators as influential leaders for their teaching" (Spillane 2006, side 41). I et distribueret perspektiv kan uformelle ledere bidrage med ledelse. I forhold til projektet er dette en vigtig pointe, da empiriens fokus ligger hos de formelle ledere. Dette skal ikke ses, som en underkendelse af, at ledelse udspringer af andre personer, men blot ses som et fokus for projektet. Distribueret ledelse underkender ikke formelle lederes indflydelse og rolle i en ledelsespraksis, men understreger blot, at det er en af flere stemmer.

I dette masterprojekt arbejdes der med leaders, followers og situation, men alle set primært fra de formelle lederes synspunkt, da interviewene med dem udgør en central del af empirien. I en hvis udstrækning kan man argumentere for, at en af de uformelle ledere høres ud fra den betragtning, at jeg selv er en del af problemfeltet. Min stemme er tydelig i det konkrete arbejde i organisationen med problemstillingen gennem min rolle som projektleder, men i forbindelse med masterprojektet ligger den mere som en bagvedliggende røst, som kommer til udtryk som pennfører på dette dokument. Dette er ikke uvæsentligt og i et aktionsforskningsperspektiv, med et bevidst ønske om at udvikle problemstillingens felt, bliver dette endnu tydeligere. Arbejdet med projektet konstruerer forskellige elementer: Interviews, kvalificering af min viden om problemstillingen, deltagelse på NNU konference

osv. som alle bidrager til, at min rolle som uformel leder styrkes og former det bidrag, som jeg giver i den ledelsespraksis der er omkring problemstillingen.

Derudover er det også min oplevelse at flere af underviserne i vores institut indtager rollen som ledere i Spillansk forstand, i forbindelse med problemstillingen. Dette er meget naturligt, når problemstillingen vedrører noget som angår deres kernekompetence, som jo netop er det at undervise. Den måde de omtaler og formidler egne og andres erfaringer med at arbejde med området bliver i høj grad udslagsgivende for den retning og gennemslagskraft, som arbejdet får. Disse perspektiver på de uformelle ledere er vigtige, men er ikke dette projekts primære fokus. Den valgte metode og analysens fokus understøtter, at netop de formelle lederes oplevelse af de forskellige perspektiver trækkes frem. Disse perspektiver forholder sig også til uformelle ledere, men det er igen fra de formelle lederes perspektiv at dette belyses.

## Den personlige motivation som en drivkraft

Når lederen bidrager til en ledelsespraksis sker det, som tidligere vist, ud fra en lang række motivationer, som blandt andet kan henføres til situationen. Hvis vi fokuserer tættere på de ledere som undersøges i empirien, angiver de også en form for personlig motivation som vigtigt for deres engagement.

“for mig skal det være sådan, at jeg sidder derhjemme i sofaen og får oplevelsen af, at hvis ikke jeg gør noget så kører toget lige forbi mig her. Det kan få mig op af stolen. Så skal vi fandme også den der vej og det kan kun gå for langsomt. Men jeg skal ligesom mærke det der... ikke bare fordi nogen siger det, altså... det vil jeg da skide på. Det skal fandme være noget man kan mærke“ (Interview med uddannelsesleder - bilag 4b)

Som lederen her angiver lokaliseres motivationen i et ønske om ikke at blive efterladt på peronnen. Det er en anelse diffust, men citatet illustrerer tydeligt, hvordan lederen motiveres kraftigt af et behov, som “kan mærkes”. Det er altså en form for subjektiv oplevelse af, at det er nødvendigt at give sig i kast med et bestemt område. Dette kan fint forbindes med afsnittet om situationen, hvor det blev tydeliggjort, at lederne orienterede sig efter en bred palette af elementer og lyttede til omverdenen for at fornemme hvorvidt de skulle engagere sig. I forbindelse med det ovenstående citat tydeliggøres det, at disse elementer skal røre lederen for at motivere ham eller hende. Denne betragtning er interessant da den synliggør en grad af uforudsigelighed i forhold til hvordan ledelse udfolder sig og i den forbindelse

organisationer udvikles. Et vigtig pointe for Spillane er, at hans model er en analysemodel og ikke en formel for god ledelse (Spillane 2006). Dette har imidlertid ikke forhindrede mange i at arbejde med distribueret ledelse som en måde, hvor man som organisation aktivt arbejder med at distribuere ledelse forstået i den forstand, at man forsøger at lade retning, ledelse og beslutninger tage sit afsæt fra andre steder i organisationen end fra den formelle ledelse (Ottestad 2013, Ward & Parr 2006, Harris 2005, Jameson et al. 2006, Ng & Ho 2015). Dette er ikke uproblematisk og som førnævnte studier også viser, er distribueret ledelse ikke en trylleformular til god ledelse og gode resultater og en analyse fra et distribueret perspektiv synliggør, at hvis ledelse også formes af personlig motivation, som kan opstå af diffuse elementer og som reaktioner på en situation med mange forskellige påvirkninger, er der en fare for, at der kan opstå en hvis grad af tilfældighed i den ledelse, der opstår. At den personlige motivation for den enkelte leder spiller en rolle er ikke særligt forbundet til en bestemt form for ledelse, men som analysen her understreger, er der altid et vist moment af uforudsigelighed, hvad enten den kommer af personlige præferencer eller andet, som det kan være svært at forudsige.

## Den formelle leders generiske deltagelse i ledelsespraksissen

En af grundene til, at distribueret ledelse har fået en vis gennemslagskraft på uddannelsesinstitutioner kan henføres til, at den beskriver den virkelighed som foregår i sådanne institutioner (Harris 2005). Afsættet er en bevægelse, hvor lederens rolle har ændret sig og ikke længere kan have den samme forankring i de fagligheder, som lederen er leder for. Dette ligger som en tydelig præmis hos de interviewede ledere.

“I stedet for i gamle dage, hvor der måske var en tendens til sådan ligesom at have den forventning til en leder, at lederen skulle gå ned og være den fremmeste blandt ligemænd ikke, altså så skulle lederen vide helst mere fagligt end medarbejderen, sådan er det jo ikke altså. Det kan vi jo ikke altså. Så det vi kan gøre, det er jo, at vi hele tiden kan have strategien for øje og så forsøge at skabe følgeskab omkring den” (Interview med uddannelsesleder - bilag 4c)

Lederen beskriver her, hvordan hendes rolle ikke er den faglige eksperts, men at have strategien (situation) for øje og skabe følgeskab omkring den. I samme tråd beskriver en anden leder, hvordan arbejdet med en bunden opgave i instituttets skal forløbe.

“jeg tror det skal være helt klassisk, invitere til nogle temaseancer, inddrage medarbejderne, lave nogle temamøder og workshops, hvor vi viser den brændende platform og siger højt, jammen vi er nødt til at gå den her vej fordi det er det, der er vores opgave. Og så lade medarbejderne spille ind, komme med forslag, vurdere, hvor kan vi gøre det, hvad giver mening og jeg tror det er en meget stor meningsskabelsesopgave og mening skabes som regel bedst i dialog” (Interview med institutchef - bilag 4a)

Det er gennemgående for alle tre at de beskriver ledelse på denne måde. formuleringer som invitere, inddrage, vise, lade medarbejderne komme med forslag, mening skabes som regel bedst i dialog, blive enige om, skabe en koalition, skabe følgeskab omkring strategien, sparre og udfordre er typiske. Fælles for alle disse ord og de to ovennævnte citater er, at de understøtter billedet af ledelse som en praksis, hvor interaktionen mellem de forskellige elementer er det der skaber ledelsen. Når lederne vælger at beskrive ledelse på samme måde kunne det tyde på, at de selv er bevidste om og oplever, at det er sådan ledelse er. Altså, at de er opmærksomme på interaktion, som en nøgledynamik for ledelse. I denne sammenhæng er det nyttigt at genkalde Spillanes definition på ledelse:

“activities tied to the core work of the organization that are designed by organizational members to influence the motivation, knowledge, affect, or practices of other organizational members or that are understood by organizational members as intended to influence their motivation, knowledge, affect, or practices” (Spillane, 2006, Side 18)

Der er altså en god overensstemmelse mellem den måde hvorpå lederne beskriver, hvordan de leder på og Spillanes definition på distribueret ledelse. Den formelle leders rolle er at indgå i interaktionen i en ledelsespraksis og være opmærksom på sammenhænge, påvirkninger og selv, både direkte og inddirekte, at være en aktør i denne interaktion. I den forstand bliver ledelse fra den formelle leders synspunkt noget generisk, som til en vis grad er adskilt fra indholdet. Hvilket er et synspunkt, som lederne udtrykker alle tre. Her eksemplificeret ved en af dem.

“når du ikke har forstand på det, så leder du jo hen over noget du ikke har forstand på, men det skal jeg jo også i så mange andre sammenhænge kan man sige. Så det handler jo meget om at få noget til at ske og der er de mekanismer jo ikke anderledes end alt muligt andet” (Interview med uddannelsesleder - bilag 4b)

Jeg har i afsnittet om situationen vist, hvordan lederne er usikre på, hvordan de skal handle overfor en kompleksitet som de ikke helt kan tyde. Fra Wengers synspunkt kunne dette blive problematisk, da de så ikke deltager i opbygningen af en praksis (se analyse af deltagelse på NNU-konferencen) . Dette nuanceres her, da lederne netop pointerer, at de netop handler. Usikkerheden fører altså ikke til fuldstændig passivitet, men ledernes deltagelse har blot en mere generisk karakter.

En nuancering af denne pointe tager sit afsæt i et element i Spillanes definition på ledelse. Han taler i sin definition på ledelse om “activities tied to the core work of the organization” (Spillane, 2006, Side 18). Fra et distribueret perspektiv kan ledelse forstås som en opgave om at deltage i interaktionen, men ikke at deltage i den på hvilken som helst tilfældig måde. Deltagelsen sker ud fra nogle påvirkninger som lederen skal forholde sig til og tolke. Dette hænger nært sammen med det jeg beskrev i afsnittet om situationen, hvor lederne beskrev, at de “lyttede” til organisationen. Deltagelsen i interaktionen er altså ikke tilfældig eller fuldstændigt ensartet, men styres blandt andet af en tolkning af organisationens kerneopgave (core work). Dette kan skabe udfordringer når situationen i forhold til problemstillingens felt er svær at gennemskue og indeholder modsatrettede påvirkninger, som jeg argumenterede for tidligere i analysen. Den generiske ledelse mangler dermed det tydelige ophæng og orienteringspunkt når den ikke kan orientere sig efter situationen (core work). Jeg vil forsøge at uddybe flere aspekter ved denne problematik i det næste afsnit for her blot at pointere, at en analyse af de formelle lederes opgave fra et distribueret perspektiv sætter fokus på, at ledernes opgave i høj grad er generisk. De indgår i interaktionen ved hjælp af de samme processer, dialoger osv. som de plejer.

## Kendskab til feltet - balance mellem faglig indsigt og det muliges kunst

I afsnittet om situationen viste jeg hvordan IKT spiller en særlig rolle som driver for kompleksitet i samfundet generelt og i særdeleshed for opgaver med IKT som bærende komponent. Denne pointe danner et fint afsæt for et tema, som i alle tre interviews blev fremhævet som central og som konkretiserer den mulige problematik i de formelle lederes generiske bidrag til interaktionen. De gennemførte interviews var ikke strukturerede med specifikke spørgsmål til netop dette punkt, men alle fremhævede de, at et vist kendskab til området, var en forudsætning for at kunne lede på det. Her illustreret ved nedenstående eksempel:



“Jeg tror en forudsætning for at man kan have den her digitale ledelse, det er at man som leder i hvert fald er med på dagsordenen, forstår hvad digitalisering kan og hvad det ikke kan og ved hvad der rør sig og hvad er de trends der er og hvor er vi henne i øjeblikket”  
(Interview med institutchef - bilag 4a)

De nuancerede alle temaet ved at fremhæve, at det at have et kendskab til området ikke er det samme, som at være en ekspert på indholdsdelen af det de er ledere for. “Jeg skal have et indblik i det og en viden om det sådan at jeg kan lede det, men jeg skal ikke være ekspert i det. Det bliver jeg aldrig” (Interview med uddannelsesleder - bilag 4c)

På trods af denne graduering udtrykte alle tre ledere, at et manglende kendskab til IT generelt og dets muligheder i forbindelse med undervisning og uddannelse, som en hæmsko for at kunne bidrage til ledelsen af feltet. Dette er interessant og set i sammenhæng med de mange og ikke nødvendigvis entydige elementer beskrevet i kapitlet om situationen, tegner det et billede af en helt central udfordring for lederne i arbejdet med problemstillingen. De har svært ved at udrede hvad interaktionen i praksis omkring problemstillingen peger på og har på grund af et begrænset kendskab til feltet svært ved selv at definere, hvad der er den rette retning. Som nævnt i blandt andet teoriafsnittet er dette et vilkår for mange udfordringer i et moderne samfund, men særligt tydeligt for felter, hvor IT er involveret. Måske netop på grund af dette beskriver lederne denne balance som ikke perfekt i forhold til den konkrete problemstilling. Når man samtidig tager den generiske karakter af de formelle lederes arbejde i betragtning, som redegjort for tidligere i dette kapitel om leaders, kan dette blive yderligere problematisk. Generisk forstået på den måde, at lederne angiver, at de ofte gør de samme ting uanset hvilken opgave de leder. Jameson (2013) peger på at IKTs indtog på uddannelsesinstitutionerne kalder på nye former for ledelse. Disse nye former bryder på en række områder med traditionel ledelse og kalder på nye måder at lede på, hvilket Jameson kalder e-leadership.

“In adapting and extending the framework for e-leadership of educational technology in higher education, the following new terms were included: sense-making in complex adaptive systems, virtual team leadership, collegiality, trust, academic freedom, diversity and equal opportunities, gender issues, finance, speed of response, change management, research and enterprise management, presence, emotional intelligence, empowering others, innovation, risk-taking, distributed leadership, quality management, monitoring, human resources, and training. These characteristics were identified from the literature review as

particularly necessary for effective strategic and operational e-leadership at senior, middle and lower hierarchical levels in higher education” (Jameson 2013 side 909)

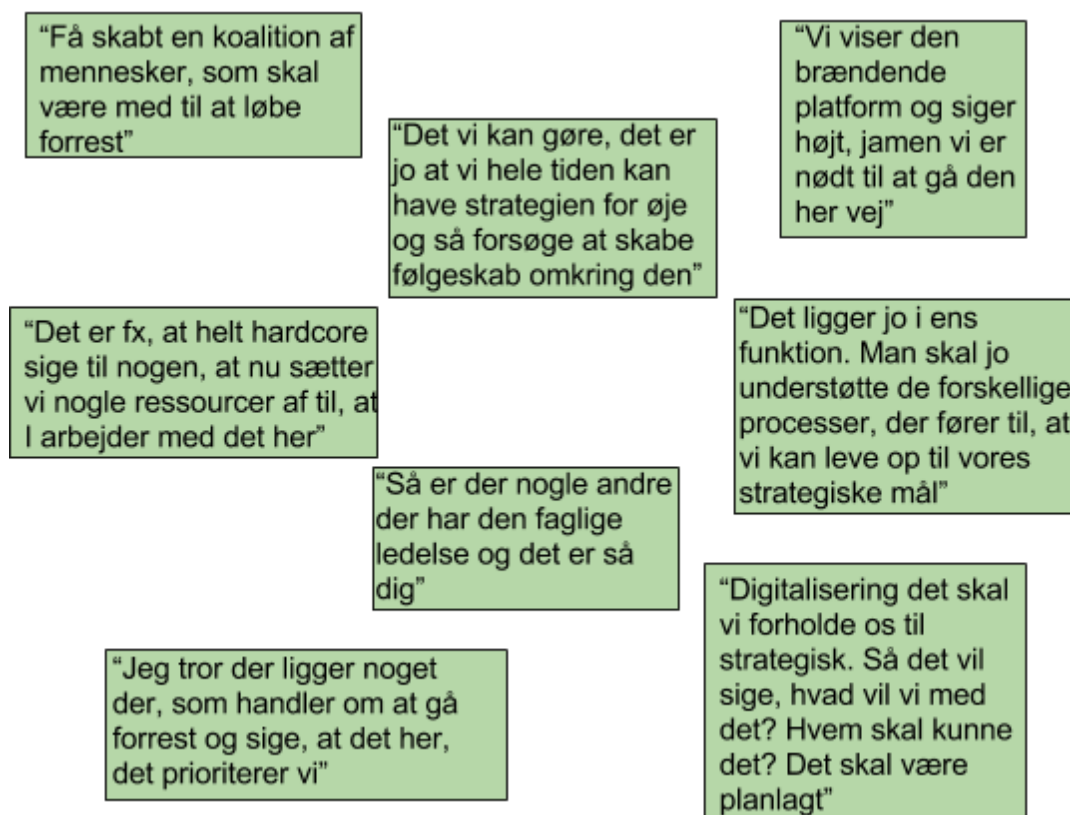
Ikke alle af de elementer, som Jameson lister op er nye, men pointen er at kombinationerne og vægtningen er anderledes i ledelsen af opgaver, som indbefatter IKT understøttet undervisning og uddannelse. I den forbindelse er det ikke hensigtsmæssigt, at ledernes bidrag til en ledelsespraksis er som den plejer, hvilket lederne også selv giver udtryk for.

Hos Wenger finder vi en mulighed for en uddybning af denne problematik. “Indsigt er et spørgsmål om deltagelse i udøvelsen af sådanne virksomheder, dvs. om aktivt engagement i verden” (Wenger 2004, side 14). Og det tidligere besøgte citat: “læring skaber emergente strukturer: den kræver så megen struktur og kontinuitet, at den kan akkumulere erfaring, og så megen forstyrrelse og diskontinuitet, at den hele tiden kan genforhandle mening” (Wenger 2004, side 106). Spørgsmålet bliver nu, hvorvidt en generisk deltagelse kan skabe en meningsforhandling, som skaber udvikling (læring), gennem balancen af struktur/kontinuitet og forstyrrelse/diskontinuitet, i forhold til den konkrete problemstilling? Svaret er ikke entydigt, men ledernes oplevelse af det manglende IKT-kendskab som en udfordring kan i denne sammenhæng tolkes som et udtryk for, at de formelle ledere ikke formår at bidrage til denne balance i deres deltagelse omkring indarbejdelsen af IKT i undervisning og uddannelse.

## Traditionelle ledelsesopgaver i et nyt lys

Selvom det distribuerede perspektiv er tydeligt til stede i de interviewede lederes beskrivelse af ledelse betyder det ikke det samme, som at de indgår i interaktionen med andre leaders, followers og situationen med samme forudsætning som andre aktører. Jeg har argumenteret for, at en primær del af deres funktion som formelle ledere netop er at indgå interaktionen, men dette foregår med en række forhold, som er særlige for dem. I interviewene fremhæver de særligt 4 elementer: Allokere ressourcer, uddelegere fagligt ansvar, gå forrest og skabe strategisk fokus. I figur 8 har jeg trukket typiske udsagn om disse funktioner ud fra interviewene. Udsagnene understreger, at disse mere klassiske ledelsesopgaver også fylder hos dem.

Figur 8 - udsagn om lederfunktioner



Umiddelbart kunne dette give anledning til forvirring og skabe tvivl om det distribuerede perspektiv nu rummer forklaringskraft i forhold til at beskrive den ledelsespraksis, som lederne er en del af. Men disse udsagn fra lederne skal ikke ses, som en modsætning til den ledelsespraksis, som Spillane beskriver og lederne udsagn bakker op om. Billedet er bare mere kompliceret end som så. Når en leder siger, at nu afsættes der ressourcer til et projekt, er det ikke det samme som, at projektet bliver en succes. Det er blot et flere elementer i den praksis som ledelse udgør. Samtidig er det interessant at bemærke, at alle udsagnene taler ind i den generiske karakter, som jeg tidligere har beskrevet i dette afsnit. Opgaver som Allokere ressourcer, uddelegere fagligt ansvar, gå forrest og skabe strategisk fokus rummer selvfølgelig et indhold, en faglighed og kompetencer, men disse elementer er stadig generiske og varierer i mindre grad uanset faglige indhold i en opgave.

## Followers

Denne del af analysen vil tage sit afsæt i interviewene med de tre ledere i instituttet. I den forbindelse er det vigtigt at understrege, at det der undersøges her, er ledernes syn på followers. De medarbejdere og andre personer som kan betragtes som followers i et distribueret perspektiv har ikke en særlig tydelig stemme i dette projekt. For at udfordre de formelle ledes stemme vil jeg anvende empirien fra deltagelsen på NNU-konferencen, da den synliggjorde perspektiver fra followers synspunkt.

### Medarbejdere skal lede

Et interessant første nedslag er at se nærmere på, hvordan lederne omtaler followers rolle i organisationer, særligt i forhold til når de indgår i udviklingsprocesser. Her beskriver en af lederne dette:

“Det er sådan set den måde vi arbejder med ledelse på hos os og den måde vi tænker ledelse på i stort set alle institutioner; at man selv skal tage ansvar for at få den sparring, der er behov for og det er ikke altid hos lederen. Det kan ligeså godt være hos nogle kolleger eller nogen udenfor organisationen. Så det at være ansvarstagende og ansvarshavende, det er jo... det kan man sige er krav til medarbejdere i dag” (Interview med uddannelsesleder - bilag 4c)

Det er interessant at bemærke, hvordan lederen fremhæver, at medarbejderne ikke kun skal være udførende på fast formulerede opgaver, men samtidig også skal være ansvarshavende og ansvarstagende. Dette kan tolkes som en måde, hvorpå lederne kan skubbe noget af den kompleksitet, som jeg omtalte i teori afsnittet videre til medarbejderne ud fra en betragtning om, at lederen ikke kan forholde sig til de mange og til tider ligefrem modsat rettede perspektiver.

En anden udlægning af dette er et kvalitetsperspektiv. Når den formelle leder forventer ledelse fra sine medarbejdere sker det ikke i afmagt over for mange opgaver, men ud fra en forestilling om, at den retning der skal sættes for en bestemt opgave sættes bedst af den medarbejder, som er inde i området (Ward & Parr 2006 og Treleaven et al. 2012). Jeg har i teori afsnittet beskrevet, hvordan distribueret ledelse nogle gange bliver trukket ud af sit anvendelsesområde som analysemodel og over i en sammenhæng, hvor det bliver en

formel for god ledelse. I Interviewene kan man se, at lederne omtaler forventningen om, at medarbejderne tager ledelse på sig både som et vilkår og som et kvalificerende greb.

“hvis medarbejderne forventer at de kan få sparring på alle mulige forskellige problemstillinger hver dag eller når de løber ind i noget, så må man bare sige, at de forventninger kan vi jo ikke leve op til som ledere længere. Sådan er det ikke og det er heller ikke på den måde, at vi bare kan komme med ti gode råd. Altså for de gode råd vi har, kan garanteret ikke dække de behov de har. Så vi bliver jo nødt til at finde på andre måder at lede på og en af de måder vi har fundet på. Det er jo at være selvledende eller medledende” (Interview med uddannelsesleder - bilag 4c)

De opgaver som traditionelt set løses af lederne og som nu skal løses af medarbejderen selv løses altså ikke kun på denne af nød, men også fordi det er hensigtsmæssigt, da medarbejderen kan være den mest kvalificerede til at træffe disse beslutninger.

## Uklare grænser mellem ledere og medarbejdere

Jeg har i de teoretiske overvejelser skrevet, at en del af den voksende interesse for distribueret ledelse skal findes i dens forklaringskraft, når den anvendes på den organisatoriske virkelighed nu om dage. Dette understøttes af empirien i denne forbindelse. Det er meget tydeligt, at lederen i ovennævnte citat har en opfattelse af ledelse som distribueret - ikke kun i forhold til situation (som redegjort for i sidste afsnit), men bestemt også i forhold til followers. I denne sammenhæng bliver distinktionen mellem leaders og followers ligeledes en dynamisk størrelse, hvor followers i visse sammenhænge kan træde frem som leaders, for så i andre at tage en rolle som follower. Spillane underbygger denne forståelse af distinktionen mellem followers og leaders.

“My own data suggest that teachers, specialists, and administrators construct others as leaders (whether formal or informal), depending on the particular circumstance, so the distinction between leaders and followers appear to be real enough” (Spillane 2006, side 53)

I forlængelse af dette er interessant at genkalde sig empirien, som blev produceret i forbindelse med deltagelsen på NNU-konferencen. Her fremførte en af deltagerne, på baggrund af erfaringer fra egen organisation, at når ledelsen forventede, at medarbejderne tog ledelse på sig, gav det gnidninger, hvis de valgte ikke at agere på den måde, som ledelsen forventede. Jeg har tidligere skrevet hvordan medarbejdernes reaktion ved ikke at

agere, blev en slags modledning på de formelle lederes ønsker. Dette understreger, at ikke nok med, at grænserne mellem leaders og followers kan være svære at tegne. Så kan den dynamiske opfattelse, hvor medarbejdere løbende skifter rolle alt efter situationen, være problematisk. I denne sammenhæng stiller Lorrae Ward og Judy Parr et spørgsmål om, hvis opgave det er at skabe en sammenhæng hvorfra medarbejderne kan byde ind:

“whose role is it initially to establish a community and can teacher leaders do so, or does it require formal leadership from individuals or groups such as the principal’s forum? There is sufficient evidence to show that successful initiatives are those that are simultaneously driven from the top down and from the bottom up” (Ward & Parr 2006, side 126 og 127)

Ward og Parr forholder sig ikke til det normative, om man kan forvente at medarbejderne indtager denne rolle, og svarer dermed ikke på hvis ansvar det er at tage rollen, men svarer, at der er tilstrækkeligt bevis for at, hvis der skal skabes et miljø hvorfra medarbejdere kan påtage sig ledelsesroller, skal initiativerne komme fra begge parter. Dette understøttes af ledernes udsagn, som udtrykte en forventning om, at dette skulle ske.

I den forbindelse er det vigtigt, at tydeliggøre den dobbelthed, som ligger i masterprojektets arbejde med distribueret ledelse. På den ene side er Spillanes forståelse af distribueret ledelse dette masterprojekts anvendte teori til at belyse en given problemstilling med. Samtidig synliggør analysen, at distribueret ledelse er et vilkår for, hvordan ledelse foregår i praksis, hvilket de interviewede ledere udtrykker en bevidsthed om. Ja faktisk forventer de, at andre aktører påtager sig ledelse. På denne måde er distribueret ledelse både et vilkår og en teoretisk forståelsesramme.

I analysen med interviewene viser det sig, at når lederne nævner, at de selv skal tage ansvar er det ikke det samme, som at lederne fraskriver sig det fulde ansvar og lade medarbejderne stå alene. I et af interviewene beskriver en af lederne, hvordan Digital Læring og andre aktiviteter på det digitale felt har skabt nogle øer af viden og kompetencer, men at disse øer ikke i tilstrækkeligt omfang er gjort fokuserede og alignet med organisationen.

“når vi er nødt til at kigge på det, så har vi nogle nedslag på digitalisering, men faktisk ikke sådan et overblik og der tænker jeg lidt, at det er en chance for at gå tilbage og sige at det er jo fedt, at vi har nogle der kan noget inden for digitalisering, men det er måske for tilfældigt

og personafhængigt. Så der, der ligger som en ledelsesopgave, synes jeg, at gøre det strategisk" (Interview med institutchef - bilag 4a)

Nøgleordene her er "gøre strategisk". Forskellige aktiviteter er blevet udviklet af medarbejdere, men lederen oplever en manglende sammenhæng og strategisk ophæng for indsatserne og her ser han en ledelsesopgave (for den formelle leder). Jeg har i afsnittet om leaders været inde på, at ledernes bidrag til en ledelsespraksis har en generisk art og, at lederne selv omtaler deres bidrag til ledelsespraksissen som generisk. Ovenstående udsagn underbygger dette og taler followers bidrag frem, som noget der går på den indholdsmæssige del - de udvikler og arbejder inden for et bestemt område, men har ikke nødvendigvis blikket for den organisatoriske kobling og prioritering.

Selvom der tegner sig et begyndende billede af nogle af de opdelinger, der er mellem leaders og followers viser både litteraturen (Jameson et al 2006; Treleaven et al. 2012 og Jameson 2013) og empirien, at det er her en af udfordringerne med at indarbejde IKT understøttet undervisning og uddannelse på en uddannelsesinstitution kan ligge. Der opstår en gråzone, hvor de formelle ledere på den ene side kalder på, at medarbejdere træder tydeligere frem og udvikler og tager styring på opgaverne, mens medarbejderne samtidig måske ikke oplever det som deres opgave eller ikke har blik for de organisatoriske behov. Dette kan føre til en tilstand, hvor lederne til sidst vælger at gå ind, ligesom det blev beskrevet i afsnittet om NNU-konferencen, hvilket opleves problemfyldt fra medarbejdernes side.

Emprien for dette projekt er svagest netop i forhold til followers. Jeg har ikke interviewet nogle af medarbejderne og jeg behandler de formelle ledes opfattelse af followers. I forhold til at udvikle problemstillingen i praksis ville det være relevant at inddrage followers perspektiver mere direkte. Dette bør være et opmærksomhedspunkt i det fremadrettede arbejde i organisationen, sådan at de formelle ledes perspektiver ikke står alene, men kvalificeres af andre stemmer i den praksis der er omkring arbejdet. Det distribuerede perspektiv peger på, at samspillet er vigtigt. Analysen kunne tyde på, at det i særdeleshed kunne være konstruktivt at se på nogle af de gråzoner, hvor leaders og followers mødes for at skabe retning og fokus for arbejdet med opgaver, som den der er omdrejningspunktet for problemstillingen.

## Fund og fremtidigt arbejde

Som et afsluttende punkt i denne analyse vil jeg opsummere og spidsformulere de udfordringer, som analysen har fundet frem til i forhold til ledelsesudfordringerne ved at indarbejde IKT-baseret undervisning og uddannelse i Institut for Ledelse og Forvaltning. Opsummeringen tager form af fire punkter, som kan bæres ind i det videre arbejde i min organisation. Efter opsummeringen vil jeg kort overveje nogle overordnede perspektiver på det videre arbejde med problemstillingen i en mere generel kontekst.

Ledelsesudfordringer med indarbejdelse af IKT i undervisning:

1. IKT-baseret undervisning og uddannelse udfordrer eksisterende strukturer, rammer for og forståelser af hvad undervisning og uddannelser kan og bør være - elementer i situationen understøtter ikke eller har modstridende formål for arbejdet med IKT. Dette kan skabe manglende retning, handlingslammelse og prioritering af andre fokusområder
2. Ønsket om at indarbejde IKT i undervisning og uddannelse kalder på nye måder at lede på - den generiske ledelse er for statisk og der mangler ledelse, som i højere grad kan fungere i gråzonen mellem leaders og followers
3. De formelle ledere har ikke kendskab nok til IKTs muligheder i læringssammenhænge - lederne påpeger, at selvom at man kan lede hen over mange opgaver, er der behov for en vis grad af indsigt i det felt, man skal lede. Her er indsigten i IKT ikke stor nok til, at lederne oplever at kunne bidrage kvalificeret
4. Hvem leder hvad? Og hvornår? - når ledere og medarbejderes opgaver flyder sammen, kan det skabe usikkerhed i forhold til hvem der må, skal og bør gøre noget. Dette kan opleves som om, at andre går ind på felter, som man regner som ens egne (undervisere der sætter retning, og ledere der definerer, hvordan der skal undervises).

Disse punkter er ikke den endegyldige sandhed om de ledelsesmæssige udfordringer i Institut for Ledelse og Forvaltning, men nogle kvalificerede nedslag skabt gennem en analyse fra et distribueret perspektiv af empiri primært produceret på baggrund af de formelle lederes udsagn.



Selvom punkterne udspringer af en mindre empiri tydeliggør de, at en moderne ledelsespraksis omkring indarbejdelsen af IKT i undervisning og uddannelse står overfor en række udfordringer, som er af mere grundlæggende natur end noget, som hurtigt kan fikses. Ledernes kendskab til IKTs muligheder som læringsunderstøttende element kan adresseres og prioriteres forholdsvist simpelt, men de tre andre punkter peger på mere grundlæggende udfordringer, som det vil kræve tid at forandre. Udfordringer, som ikke ligger udelukkende i vores hænder som institut. Generelle strukturer og opfattelser i samfundet generelt og uddannelsessystemet specifikt er markante aktører på feltet. I den forstand udgør fundene ikke en to-do liste for, hvad jeg og resten af min organisation skal hjem og gøre, men bidrager med indsigter, som kan kvalificere det videre arbejde, der hvor organisationen finder det meningsgivende. Her er det værd at genkalde sig Spillanes formulering omkring det distribuerede perspektiv "it offers a productive way to think about leadership for both diagnostic and design puposes. A distributed framework is a means, through reflection and diagnosis, to more effective leadership practice" (Spillane 2006, side 75). Dette skal ikke tolkes som en lænen tilbage i stolen og konkludere, at vi er blevet klogere og nu må vi passivt se hvad der sker. Det distribuerede perspektiv er nemlig ikke kun et analyseværktøj, det er også blevet et vilkår for ledelse i organisationer.

Wengers arbejde med praksisfællesskaber har løbende i analysen været brugt til uddybe bestemte dynamikker fundet i empirien og det er også hos ham, at man kan finde en forsigtig anvisning for det fremadrettede arbejde

"Although communities of practice develop naturally, an appropriate amount of design can be a powerful engine for their evolution, helping members identify the knowledge, events, roles, and activities that will catalyze the community's growth. The organic nature of communities of practice challenges us to design these elements with a light hand, with an appreciation that the idea is to create liveliness, not manufacture a predetermined outcome" (Wenger et al. 2002, side 59)

Her udfolder de netop, hvordan den fuldstændige styring og kontrol af en udvikling i organisatorisk sammenhæng ikke er mulig. Det handler om at designe for læring, som nævnt i de teoretiske overvejelser og designe med en "light hand...to create liveliness" som nævnes ovenfor. I den forbindelse er analysen et afsæt til et arbejde med en kompleks problemstilling, hvor vi kan påvirke nogle elementer, ikke ved at styre dem, men ved at give dem en mulighed for at udfolde sig.

# Konklusion

Dette projekt har gennem en analyse af tre interviews med de formelle ledere i Institut for Ledelse og Forvaltning og deltagelse og dialog på NNU konferencen i april 2016 fundet frem til fire kvalificerede bud på, hvad de centrale ledelsesudfordringer i indførelsen af digitalt understøttet undervisning på Institut for Ledelse og Forvaltning er: 1) IKT-baseret undervisning og uddannelse udfordrer eksisterende strukturer, rammer for og forståelser af hvad undervisning og uddannelser kan og bør være. 2) Ønsket om at indarbejde IKT i undervisning og uddannelse kalder på nye måder at lede på. 3) De formelle ledere har ikke nok kendskab til IKTs muligheder i læringssammenhænge og endelig 4) Når ledere og medarbejderes opgaver flyder sammen, kan det skabe usikkerhed i forhold til hvem der må, skal og bør gøre noget.

## Afsluttende overvejelser

Projektets empiri fokuserer på hvordan de formelle ledere oplever disse udfordringer og projektet har ikke i særligt omfang beskæftiget sig med, hvad andre aktører i problemstillingen oplever. I denne forbindelse skal projektet ses som en brik i et puslespil, hvor flere brikker mangler at blive fundet og sat i spil. Helt konkret kunne det være givende at dedikere et yderligere arbejde til at belyse problemstillingen fra andre aktørers synsvinkel. Dette arbejde kunne fint udføres indenfor dette projekts teoretiske ramme; James P. Spillanes begreb distribueret ledelse, men med fokus på situation og followers. Overordnet set har det distribuerede perspektiv understøttet af Etienne Wengers arbejde med praksisfællesskaber været en meningsgivende og konstruktiv ramme for afdækningen af problemstillingen. Et distribueret perspektiv og et fokus på praksis og læring er et velegnet match i forhold til en afdækning af et felt som den dette projekts problemstilling berører.

Masterprojektet har sit afsæt i en aktionsforskningsbaseret tilgang og denne tilgang har bidraget til at skabe et fokus på, at projektets arbejde ikke kun har afdækket de ovenstående udfordringer, men samtidig også har et udviklingsperspektiv for den organisation som masterprojektet omhandler. I min organisation har jeg i det løbende arbejde forsøgt at inddrage kolleger i høj grad: Tale med kolleger om udfordringer og fund i arbejdet, bruge den indsamlede empiri, som referencepunkter i faglige samtaler om feltet, osv. På denne måde har jeg oplevet et liv omkring arbejdet med opgaven, som har været berigende og

udviklende for arbejdet. Folk har spurgt interesseret ind til det på et fagligt niveau og særligt de interviewede ledere har været interesserede i at tale om det de selv og deres lederkolleger sagde og hvordan det mon kunne tolkes. Det kræver dog en vis overvindelse at sætte sit igangværende arbejde i spil på denne måde. Selvom man har det som eksplicit fokuspunkt kan man forfalde til at holde sit arbejde tæt til kroppen.

Arbejdet med masterprojektet kalder på et videre efterspil i organisationen, hvor projektets erfaringer og konklusioner bliver sat i spil. I denne sammenhæng er dette kapitel ikke et punktum, men en markering af en overgang til et videre arbejde med at skabe meningsgivende inddragelse af IKT i undervisning og uddannelse.

# Litteraturliste

- Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene. (2015). Formidling af kvalitativ forskning. I Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene (red.). Kvalitative metoder: en grundbog (side 533 - 550). Hans Reitzels Forlag.
- Drath, Wilfred H; McCauley, Cynthia D; Palus, Charles j. Van Velsor, Ellen. O'Connor, Patricia M. G. & McGuire, John B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly* 19, side 635–653
- Flyvbjerg, Bent. (2015). Fem misforståelser om casestudiet. I Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene (red.). *Kvalitative Metoder - en grundbog* (side 497 - 520) . Hans Reitzels Forlag.
- Giorgi A. (1975). An application of phenomenological method in psychology. I Giorgi, A., Fischer, C. & Murray, E. (red.). *Duquesne studies in phenomenological psychology*. Side 82 - 103. Vol 2 Pittsburgh, PA: Duquesne University Press.
- Gustavsen, Bjørn; Hanson, Agneta & Qvale, Thoralf U. (2013). Action Research and the Challenge of Scope. I Reason, Peter & Bradbury, Hillary (red.). *The SAGE Handbook of Action research*. SAGE Publications.
- Harris, Alma. (2005). Reflections on Distributed Leadership. *Management in Education*. v19, n2, side 10 - 12.
- Hauge, Trond Eiliv & Norenes, Svein Olav (2015). Collaborative leadership development with ICT experiences from three exemplary schools. *International journal of leadership in education*; 18, 3, side 340-364.
- Illeris, Knud. (2009). Kompetence, læring og uddannelse. *Nordisk Pedagogik*, Vol. 29, side 194–209.
- Jameson, Jill; Ferrell, Gill; Kelly, Jacquie; Walker, Simon & Ryan, Malcolm. (2006). Building trust and shared knowledge in communities of e-learning practice collaborative leadership in the JISC, eLISA and CAMEL lifelong learning projects. *British Journal of Educational Technology* Vol 37, No 6, side 949–967.
- Jameson, Jill. (2013). E-Leadership in higher education: The fifth “age” of educational technology research. *British Journal of Educational Technology* Vol 44, No 6, side 889–915.
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend. (2009). Interview. Hans Reitzels Forlag.

- Lave, Jean og Wenger, Etienne. (2003). *Situeret læring og andre tekster*. Hans Reitzels Forlag.
- Lewin, Kurt. (1948). *Resolving social conflicts - selected papers on Group dynamics*. Harper & Row.
- Lumby, Jack. (2015). *Distributed leadership: The uses and abuses of power*. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), side 581 - 597.
- Ng, David & Ho, Jeanne. (2012). *Distributed Leadership for ICT Reform in Singapore*. *Peabody Journal of Education*, 872, side 235 - 252.
- Nielsen, Birger Steen & Nielsen, Kurt Aagaard (2015). *Aktionsforskning*. I Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene (red.). *Kvalitative metoder: en grundbog*. Hans Reitzels Forlag.
- Nonaka, Ikujiro; Toyama, Ryoko & Byosiére, Philippe. (2001). *A theory of organizational Knowledge creation*. Oxford University Press.
- Ottestad, Geir. (2013). *School Leadership for ICT and Teachers' Use of Digital Tools*. *Nordic Journal of digital literacy*, VOL 8, NR 01-02, side 107-125.
- Qvortrup, Lars. (2011). *Det hyperkomplekse samfund*. Gyldendal
- Reason, Peter & Bradbury, Hillary (2013). *The SAGE Handbook of Action research*. SAGE Publications.
- Rowley, Jennifer & Slack, Frances (2004) *Conducting a literature review*. *Management Research News*, Vol. 27 Iss 6, side 31 - 39.
- Spillane, James P. (2005). *Distributed Leadership*. *The Educational Forum* Volume 69 Winter, side 143 - 150.
- Spillane, James P. (2006). *Distributed leadership*. John Wiley & Sons, Inc. (Ebog).
- Stegeager, Nikolaj & Willert, Søren. (2014). *Aktionsforskning som organisationsudviklende praksis*. I Duus, Gitte; Husted, Mia; Kildedal, Karin, Laursen; Erik & Tofteng, Dotte (red.). *Aktionsforskning en grundbog*. Samfundslitteratur.
- Treleaven, Lesley; Sykesb, Chris and Ormiston, Jarrod. (2012). *A dissemination methodology for learning and teaching developments through engaging and embedding*. *Studies in Higher Education* Vol. 37, No. 6, September, side 747–767.
- Tømte, Cathrine Edelhard. (2013). *Educating Teachers for the New Millennium? Teacher training, ICT and digital competence*. *Nordic Journal of digital literacy*, VOL 8, NR 01-02, side 74-89.

Vanderlinde, Ruben; van Braak, Johan & Dexter, Sara. (2012). ICT policy planning in a context of curriculum reform Disentanglement of ICT policy domains and artifacts. *Computers & Education*, v58, n4, May, side 1339-1350.

Ward, Lorrae & Parr, Judy (2006). Authority, Volunteerism, and Sustainability Creating and Sustaining an Online Community through Teacher Leadership. *Leadership and policy in schools*, n5, side 109 - 129.

Wenger, Etienne (2004). *Praksisfællesskaber*. Hans Reitzels Forlag

Wenger, Etienne; McDermott, Richard & Snyder, William M. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Harvard Business School Press (Ebog).

#### **Andre kilder:**

Danmarks Evalueringsinstitut. (2014). E-læring på læreruddannelsen og sygeplejerskeuddannelsen. Rosendahls–Schultz Grafisk a/s (rapport) (besøgt 21. maj 2016). <https://www.eva.dk/projekter/2013/professionskompetencer-gennem-e-laering-paa-sygeplejerske-og-laereruddannelserne/hent-rapporten/e-laering-pa-laereruddannelsen-og-sygeplejerskeuddannelsen>

Professionshøjskolen Metropol's Biblioteks søgedatabase (besøgt 21. maj 2016) <https://www.phbibliotek.dk/da>

# Bilag

## Bilag 1 - projektbeskrivelse Digital Læring

<b>Skabelon for detaljeret projektbeskrivelse</b>	
Projektets titel	Digital Læring
Initiativtager(e)	Ledergruppen i ILF
Formål	<p>Projektet sigter mod, ud fra en eksperimenterende og iterativ tilgang, at få integreret digitale medier i vores uddannelser på en meningsgivende måde i forhold til kvalitet og konkurrencemæssige betragtninger.</p> <p>Digital læring forstås som læring, der er helt eller delvist digitalt medieret og eksperimenter betegner de forsøg som ILF vil gøre sig med at afprøve digital læring på vores uddannelser.</p> <p>En række konkrete mål er i spil: Særligt at øge studieintensitet, men også bedre fordeling i studieaktivitetsmodel, forlængelse af læringsrum, styrkelse af læring/ differentiering gennem multimodalitet, nå nye målgrupper, forskningsformidling og øget fleksibilitet kan spille en rolle som meningsgivende mål for projektet.</p> <p>Projektet vil tage afsæt i et fokus på 3 felter:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Opbygning af kompetencer i forhold til at kunne anvende digitale medier</li><li>2. Opbygning af didaktiske forståelse for hvornår og hvor de forskellige digitale medier kan anvendes</li><li>3. Konkret indarbejdelse af digitale medier de steder på uddannelserne/i undervisningen, hvor det giver mening</li></ol> <p>De to første omhandler digital dannelse og fokuserer på instituttets evne til at opbygge gennemtænkte og</p>

	<p>pædagogiske/didaktisk egnede undervisningsforløb, der adresserer mål som førnævnte.</p> <p>Det sidste angår selve implementeringen af digitalt medieret undervisning og anviser at projektets endelige mål er implementering af digitalt understøttet læring.</p>
Projektets indhold og leverancer	<p>Projektet skal understøtte vidt forskellige størrelser af aktiviteter og kunne levere uformaliseret sparring og support til de små forsøg der foregår som en del af instituttets eksperimenterende undervisningskultur, men skal samtidig også kunne understøtte og drive større strategiske satsninger (hele moduler helt eller delvist digitalt medieret).</p> <p>Projektet skal kunne rumme eksperimenter der udvikles i forskellige tempi.</p> <p>Flere af leverancerne beskrives direkte i ILFs strategiske handleplan for 2015 under indsatsen "Åbne undervisningsrummet op"</p> <p><b>Leverancer/milepæle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Udarbejdelse af digital læreplan (GU)</li> <li>· Udarbejdelse digital forretningsmodel (EVU)</li> <li>· Igangsættelse af eksperimenter, der på tværs af instituttet samler viden om initiativer, der øger studieintensiteten</li> <li>· Projekt digital læring er formuleret og besluttet med økonomisk, tidsmæssig og indholdsmæssig ramme og mål, aktiviteter igangsat.</li> <li>· Ledelse har truffet beslutning om hvilke eksperimenter der skal videreføres og/eller implementeres fuldt i den enkelte uddannelse</li> <li>· Beslutning fra ledergruppe om udvidelse af produkter med blended og digital læring</li> </ul> <p>Endelig vil der blive afholdt en række workshops, indgået samarbejdsaftaler osv.</p> <p>Se milepælsplan for detaljeret gennemgang</p>
Arbejdsform	<p>Arbejdsformen i projektet er central og den gennemgående tilgang til de forsøg og aktiviteter der iværksættes vil være en</p>



	<p>eksperimenttilgang, som anlægges på alle de aktiviteter der kobles på projektet</p> <p>Overordnet er tilgangen i projektet eksperimenterende og iterativ. Hvilket konkret udmønter sig i:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· at projektet er inddelt i forskellige faser, hvor der ved overgangen til en ny fase evalueres, formes nye aktiviteter og tilpasses i forhold til opnåelsen af resultatmål og formål</li> <li>· de enkelte forsøg/aktiviteter med digital læring betragtes, som eksperimenter og dokumenteres ud fra en eksperimentlog (se bilag)</li> </ul> <p>Flere af de metodiske værktøjer hentes fra erfaringerne i det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium (UddX).</p>
<p>Succeskriterier</p>	<p><b>Resultatmål for indsatsen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Gennemført 3 dokumenterede eksperimenter omkring studieintensitet fordelt på mindst tre af instituttets uddannelser, mindst to skal være på instituttets grunduddannelser</li> <li>· Mindst 2 EVU- moduler er udbudt med blended learning</li> <li>· Projekt digital læring er i gang og har gennemført 3-5 eksperimenter med blended/digital læring</li> </ul> <p>De hold der udbydes, som blended learning, skal evalueres minimum lige så godt, som normale hold (tilsvarende modul) + ligeså gode resultater til eksamen, som normale hold.</p>
<p>Tidsplan</p>	<p>Projektet afsluttes i 2016</p> <p>Se Bilag 1 - Milepælsplan</p>
<p>Dokumentation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Projektbeskrivelse og statusrapporter/møder fra projekt digital læring</li> <li>· Beskrivelser af eksperimenter er forelagt ledelse i skriftlig form</li> <li>· Eksperimenter opsamles i eksperimentlog (se Bilag 2 – Eksperimentlog)</li> <li>· EVU-modulbeskrivelser med blended learning ligger på <a href="http://www.phmetropol.dk">www.phmetropol.dk</a> og i IntraPol</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Opsamlende rapport ved projektets afslutning</li> <li>· Platform på Intrapol</li> </ul>
Ressourcer & budget	ILF ansøger samlet om 2,5 mio. kroner over 2 år til lønsum til frikøb af undervisere til udvikling af digital læring i instituttets to grunduddannelse og fire efter- og videreuddannelser.
Organisation	<p>Projektleder: Anders Sandborg Nielsen  Projektkoordinator: Lone (i det omfang hun kan lånes ud fra F&amp;U)</p> <p>Derudover vil der være et træk på undervisere (og evt. konsulenter) fra de faglige miljøer, som skal køre de enkelte eksperimenter</p> <p>Fra Enhed for digital læring vil være tilknyttet som support og sparringspartner og kan direkte indgå i flere af eksperimenterne.</p> <p><a href="#">eVidenCenter</a> tilknyttes som sparringspartner i forhold til pædagogisk/didaktiske overvejelser</p>
Forankring af projektet efter afslutning – evt. senere indtjenings-muligheder	<p>Projektet skal udfoldes i organisationen og helt tæt på den konkrete undervisningspraksis. Eksperimenter udføres i undervisningen.</p> <p>I forhold til forankring er målet, at instituttet har undervisere og konsulenter, der ved projektets afslutning, er i stand til at vurdere hvor vidt digitalt medieret undervisning er fordelagtigt at bruge i et bestemt forløb og endelig, at de er i stand til at implementere brugen på forløbet, hvis det vurderes at være hensigtsmæssigt.</p>
<b>Bilag til projektplanen</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Bilag 1 - Milepælsplan</li> <li>· Bilag 2 - Eksperimentlog</li> </ul>

## Bilag 2 - log for litteraturreview

Log - litteratur review

### Indledende søgning

Indledende bred søgning uden begrænsninger på, hvor ordet optræder (i brødtekst, abstrakt, overskrift osv.). Det overordnede formål med den indledende søgning er at finde frem til de søgeord, som skal med i den systematiske søgning. Afsættet er tre nøgleord: Distribueret ledelse, praksisfællesskaber og IKT, men i den indledende søgning afprøves forskellige kombinationer, relaterede begreber osv. På denne måde skabes der en liste af kvalificerede søgeord, som kan indgå i den systematiske søgning som supplement, hvis det viser sig nødvendigt. Ud over at lokalisere sekundære søgeord skal arbejdet også afprøve de udvalgte databasers egnethed. De databaser, som afprøves er Eric, Idunn og Academic Search Elite og endelig Metropoli Bibliotekets søgefunktion for internationale tidsskrifter.

Søgning 11. marts

Søgeord	ERIC	Idunn	Bibliotekets søgefunktion - internationale tidsskrifter	Academic search Elite
Organizational learning AND information technology AND leadership	ingen			
Organizational learning AND information technology	82			
Leadership AND information technology AND education	863			
Implementing AND information technology AND education	634			
Implementing AND information technology AND education AND leadership	57*			
Information technology AND training AND pedagogy	112			
Knowledge creation AND leadership	65*			

Knowledge creation AND leadership AND ICT	1			
Knowledge creation AND leadership AND information technology	6*			
Competence developement AND leadership AND information technology	1			
Digitalization AND leadership	2			
Organizational change AND leadership	1816			
Digitalization AND leadership AND perspectives of	ingen			
Organizational change AND leadership AND information technology	55*			
Organizational change AND education AND information technology AND case study	37*			
leading change AND information technology	23*			
leading AND globalization AND education	115			
leadership AND globalization AND education	204			
leadership AND globalization AND education AND information technology	21*			
leadership AND globalization AND educational technology AND information technology	6*			

leadership AND Competency AND educational technology AND case study	13* ED5348 52			
challenges or barriers or difficulties or obstacles AND information technology AND leadership	247*			
challenges or barriers or difficulties or obstacles AND information technology AND leadership AND Denmark	ingen			
challenges or barriers or difficulties or obstacles AND information technology AND leadership AND case study	35* EJ1061 471			
Distributed leadership AND Communities of practice	34*	21		18.854
Shared leadership AND Communities of practice	55			
Team leadership AND Communities of practice				
Democratic leadership AND Communities of practice				
distributed leadership AND communities of practice AND Higher education AND ICT			2856	
distributed leadership AND Communities of practice AND ICT AND Denmark			761	
Distributed leadership AND Communities of practice AND ICT	8*	11*		918
Distributed leadership		9*		814

AND Communities of practice AND ICT AND case study				
Distributed leadership (KW) AND Communities of practice				26*
organizational learning AND ledelse		71		
organizational learning AND ledelse AND IT AND implementering		23*		
ledelse AND IKT AND implementering		24*		
IKT AND implementering		65*		
IKT AND implementering AND case		14		
ledelse af læring AND IKT		7* Illeris artikel er her		
ledelse AND digitalisering		25		
ledelse AND digitalisering AND implementering		3*		

### Afsæt for systematisk søgning

På baggrund af den indledende søgning er følgende tabel udviklet. Afsættet for hver søgning er en søgning i al tekst af de tre nøgleord. Derefter afdækkes relevant kryds med nedenstående begreber, som relaterer til nøgleordene. Endelig kan der kombineres med ordene i den nederste rubrik, for at kvalificere søgningen yderligere i forhold til den konkrete problemstilling. Målet for en endelig søgning er at komme under 50 søgeresultater. Dukker der flere søgeresultater op, kvalificeres søgningen yderligere med et af de supplerende ord.

De søgninger, som på baggrund af søgeresultaternes overskrift er mest relevant udvælges til en gennemlæsning på abstract niveau.

Distribueret ledelse	Praksisfællesskaber	IKT
Distributed leadership	Communities of practice	ICT
Team ledelse	Organisatorisk læring	IT
Demokratisk ledelse	Læringsfællesskaber	Digitalisering

Knowledge management	Organizational learning	Digital
Ledelse	Knowledge creation	Information Technology
leadership	Organizational Change	Digitalization
Management	Learning organization	
Supplerende ord: videregående uddannelse, Danmark, implementering		

### Søgning i ERIC

Databasen er den mest omfattende pædagogik-bibliografi i verden med henvisninger til tidsskriftsartikler, bøger, konferencepapirer, papers etc. inden for alle pædagogikkens discipliner og anden pædagogisk relateret litteratur.

ERIC indeholder ca. 1,4 mio. referencer til tidsskrifter indenfor emneområderne uddannelse og pædagogik med adgang til 337.000 artikler i fuld tekst.

### Resultater - Systematisk søgning

Distributed leadership AND Communities of practice AND ICT	1* -
Distributed leadership AND Communities of practice	34* -
Shared leadership AND Communities of practice	55
Team leadership AND Communities of practice	56
Democratic leadership AND Communities of practice	11
distributed leadership AND communities of practice AND Higher education	5*
Distributed leadership AND ICT	10*-
Distributed leadership AND Digitalization AND ICT	1
Communities of practice AND ICT	93
Communities of practice AND ICT AND leadership	7*-

### Søgning i Academic Search Elite

Søgning i Academic Search Elite (den 18. Marts 2016)

Databasen indhold er: Computervidenskab, ingeniørarbejde, fysik, kemi, sprog & lingvistik, litteratur & kunst, medicin, etnografi, politik, sociologi, psykologi, teologi, historie mm.

Indeholder artikler fra mere 3600 tidsskrifter heraf ligger mere end 2100 tidsskrifter i fuldttekst. Næsten halvdelen af artiklerne er peer-reviewed. Databasen indeholder artikler fra 1985 og frem.

Resultater af søgning, hvor søgning efter ord i hele teksten (TX all text)

Distributed leadership AND Communities of practice AND ICT	50
Distributed leadership AND Communities of practice AND ICT AND Higher education	33* -
Distributed leadership AND <b>organizational learning</b> AND ICT	8*
Distributed leadership AND <b>knowledge creation</b> AND ICT	6*
Distributed leadership AND <b>learning organization</b> AND ICT	42
Distributed leadership AND Communities of practice AND <b>Information technology</b>	52*
Distributed leadership AND Communities of practice AND <b>Information technology AND higher education</b>	36* -
Distributed leadership AND Communities of practice AND <b>digitalization</b>	0
Distributed leadership AND Communities of practice AND <b>IT</b>	225
<b>Democratic leadership</b> AND Communities of practice AND ICT	14*
<b>Team leadership</b> AND Communities of practice AND ICT	76
<b>Management</b> AND Communities of practice AND ICT	1.735

### Søgning i Idunn

Idunn (Universitetsforlaget, Oslo) indeholder adgang til over 50 nordiske tidsskrifter i fuldttekst, dækkende emner indenfor: Pædagogik, sundheds- og socialfag, samfundsfag, humanistiske fag, jura, økonomi og naturvidenskab. Der kan søges på tværs i de forskellige fagtidsskrifter.

### Resultater af søgning



Søgeord	Resultater
Distribueret ledelse AND praksisfællesskaber AND IKT	0
Distribueret ledelse AND praksisfællesskaber	1
Distribueret ledelse AND IKT	0
ledelse AND communities of practice	37
ledelse AND communities of practice AND digital	5* -
ledelse AND communities of practice AND Høyere utdanning	13* -
Distributed leadership AND Communities of practice	21
Distributed leadership AND Communities of practice AND ICT	11* -
Distributed leadership AND Communities of practice AND ICT AND case study	9*
organizational learning AND ledelse	71
organizational learning AND ledelse AND IT AND implementering	23*
ledelse AND IKT AND implementering	24*
IKT AND implementering	65*
IKT AND implementering AND case	14
ledelse af læring AND IKT	7* -
ledelse AND digitalisering	25
communities of practice AND digital	103
communities of practice AND digital AND Høyere utdanning	16* -
ledelse AND digitalisering AND implementering	3*
Distributed leadership AND Communities of practice	21*
Distributed leadership AND Communities of practice AND digital	12* -

Resultatet af den systematiske søgning ledte til i alt 185 søgeresultater, 52 i Eric, 69 i ASE, 64 i Idunn, som skal læses igennem på abstract niveau. Resultatet af gennemlæsningen af abstracts gav 5 artikler i Eric, 3 i ASE og 3 fra Idunn.

Oversigt over udvalgt litteratur (alt er peer reviewed):

## **Eric**

Hauge, Trond Eiliv & Norenes, Svein Olav, Collaborative leadership development with ICT experiences from three exemplary schools, *International journal of leadership in education*; 18 3 340-364, 2015

Harris, Alma. Reflections on Distributed Leadership, *Management in Education*, v19 n2 p10-12 2005.

Ng, David & Ho, Jeanne (2012) Distributed Leadership for ICT Reform in Singapore, *Peabody Journal of Education*, 872, 235 - 252.

Vanderlinde, Ruben; van Braak, Johan & Dexter, Sara. ICT policy planning in a context of curriculum reform Disentanglement of ICT policy domains and artifacts. *Computers & Education*, v58 n4 p1339-1350 May 2012.

Ward, Lorrae & Parr, Judy. Authority, Volunteerism, and Sustainability Creating and Sustaining an Online Community through Teacher Leadership. 2006. *Leadership and policy in schools*, n5 p109 - 129

## **ASE**

Treleavena, Lesley; Sykesb, Chris and Ormiston, Jarrod. A dissemination methodology for learning and teaching developments through engaging and embedding. *Studies in Higher Education* Vol. 37, No. 6, September 2012, 747–767

Jameson, Jill et al. Building trust and shared knowledge in communities of e-learning practice collaborative leadership in the JISC eLISA and CAMEL lifelong learning projects. *British Journal of Educational Technology* Vol 37 No 6 2006 949–967

Jameson, Jill. e-Leadership in higher education: The fifth “age” of educational technology research. *British Journal of Educational Technology* Vol 44 No 6 2013 889–915

## **Idunn**

Illeris, Knud. Competence, læring og uddannelse. *Nordisk Pedagogik*, Vol. 29, pp. 194–209 2009

Ottestad, Geir. School Leadership for ICT and Teachers' Use of Digital Tools. *Nordic Journal of digital literacy*, VOL 8, 2013, NR 01-02, 107-125

Tømte, Cathrine Edelhard. Educating Teachers for the New Millennium? Teacher training, ICT and digital competence. *Nordic Journal of digital literacy*, VOL 8, 2013, NR 01-02, 74-89

## Bilag 3 - interviewguide

Interviewguide – ledelse og digitalisering

### **Sætte scenen for samtalen.**

Tydeliggør ramme:

Vi skal tale om ledelse og digitalisering, bruges i Master, bruges i arbejdet med instituttet - udviklingsperspektiv, optages på diktafon

Påstand, som afsæt til dialog:

Digitalisering fylder som noget der italesættes i forbindelse med vores felt. Både som noget der kobler sig på vores fagfaglighed (digital borgerservice/distanceledelse) og som et stadigt større element i måden hvorpå vi underviser og driver uddannelser (viden 24/7, plan for digital læring, intense studier osv.).

### **Hovedtema 1 - Hvilke perspektiver ser du i digitaliseringens indtog i vores professionsudøvelse og i vores måde at drive uddannelse på?**

Bredt fokus (formål: At lade lederen starte med det, som han eller hun er mest optagede af)

### **Hovedtema 2 - Hvad er din rolle som leder i forhold til disse perspektiver?**

Hjælpe spørgsmål:

Hvordan udfolder du denne rolle? Når du skal forholde dig til et strategimål omkring viden 24/7?

Er der noget særligt ved ledelsen af denne opgave i forhold til andre ledelsesopgaver?

Hvad kalder opgaven på?

Hvis vi skal træffe beslutninger om digital læring den 25. hvad har du så brug for at vide, for at kunne træffe det rigtige valg?

### **Hovedtema 3 - Perspektivering/refleksioner**

Understøt refleksioner og perspektiveringer

Spørg ind til: Ledelse, IKT og Projekt Digital Læring

## Bilag 4a - transkription af interview med institutchef

Transkription af interview med institutchef Steen Heilmann 1. april 2016

Lydoptagelse:

<https://drive.google.com/file/d/0Bx3yP7A6kMkueWI5VmxUSzN3MGc/view?usp=sharing>

A: Hvis du sådan helt bredt skulle fortælle noget om, hvad du tænker når du hører det her begreb. Et forfærdeligt begreb, digitalisering. Hvad er det så... ja, hvad dukker så op?

S: Ja for mig der er det.. Der tror jeg, at det er et meget sammensat begreb. Der er noget teknologi i det, der er nogle processer i det, der er nogle vaner i det, der er noget social praksis i det. Altså det er mange ting, så jeg tror at man med fordel kan tage det lidt fra hinanden eller bruge det...være opmærksom på, hvordan man bruger begrebet alt efter hvilken relation det er, så man ikke bare får sagt noget, som man tror at alle forstår det samme ved og det tror jeg måske er en risiko ved digitalisering for det er sådan et hurraord og så regner vi med at vi alle forstår det vi siger, men det gør vi måske ikke. Og så kan man sige digitalisering dybest set er det vel der hvor man sige, at der er noget teknologi der gør livet, arbejdet, processerne nemmere for os og der hvor det giver værditilvækst, giver værdi, der kan det være noget man tager ind. Og det vil sige at 24/7 det kan være en måde at gøre noget mere smidigt på eller noget mere effektivt på, gøre noget mere effektivt på, men digitalisering er ikke et mål i sig selv, det er et hjælpemærktøj til de øvrige ting vi gør. Sådan i grove træk. Sådan som jeg ser det...

og hvis man så kigger på ledelse og jeg tror også det er derfor at ledelse og digital.. Jeg tror også at den største forhindring? Det er at få has på den fætter der og så sige, hvad er det så for noget og hvad er det vi mener med det. Og så tænker jeg lidt, at på den ene side mener jeg at ledelse af digital og digital ledelse er en særlig disciplin, ledelsesdisciplin, men den er meget i familie med forandringsledelse og ledelse i øvrigt. Jeg tror, at man med fordel kan skille den ud som disciplin for at have særlig fokus på den, men jeg tror ikke at man skal hoppe helt over og sige at digital ledelse er noget helt exceptionelt, som man kan gøre til noget som... bare man kan det så fungerer resten. Jeg tror ligesom der med begrebet så, at man skal bruge det der hvor det... altså der er en del af alt mulig andet, som skal bidrage til at vi når nogle resultater og så er det en disciplin, hvor hvis man slet ikke forstår den digitale verden så er man som leder og som medarbejder i virkeligheden rigtig dårlig stillet for at kunne gå fremtiden i møde. Så jeg tror, at der er nogle grundlæggende ting, som man skal arbejde med og jeg tror at der er nogle grundlæggende processer, som man bør tænke ind i det man gør fordi digitalisering er et vilkår og fylder så meget. Men igen man skal nok passe på med at hoppe op af grøften og så smide sig ned i den anden grøft. Altså ligesom balanceret tage det ind og sige det er så også en ting og hvis man så kigger på det så tror jeg en af de store udfordringer vi har, det er jo at vi måske... altså som leder skal man i hvert fald have en teknologiindsigt, man skal skulle kunne forstå, hvad teknologi er, man skal ikke være bange for den, man skal være lidt på forkant med den. Jeg tror en forudsætning for at man kan have den her digitale ledelse, det er at man som leder i hvert fald er med på dagsordenen, forstår hvad digitalisering kan og hvad det ikke kan og ved hvad der rører sig og

hvad er de trends der er og hvor er vi henne i øjeblikket. Ud fra at man skal gå forrest og have nogen med.

A: Hvad er det for nogen... Altså du snakker om, at der er nogle forskellige. Altså at det kan være forskellige ting. Hvordan... Her i vores institut... Hvordan udfolder digitalisering.. Prøv at fortælle lidt mere om.. Altså, hvordan griber vi det så an? Eller hvad er det for nogle felter vi tager fat på? Og hvordan adskiller de sig fra hinanden?

S: Det tror jeg faktisk er en af vores store udfordringer lige nu. Det er at vi også er ramt af den, at når vi siger digitalisering og så ved vi ikke helt hvad det er og så er vi nok startet et andet sted i virkeligheden. Vi har sagt digitalisering og så er vi måske startet fra bunden og sagt, hvad kan det så være? Så har vi sådan set nogen meget fine... Vi har et modul på PBOAen, som har den vinkel, vi har nogle forskning- og udviklingsprojekter, der kører i øjeblikket og så har vi Digital læring og autoforvaltning, DIGITAL Optimal i Assens, som alle sammen er inden for skiven, men jeg tror, at vi mangler, eller noget at det, som vi kommer til at skulle er at tegne billedet lidt tydeligere for os selv, altså sige, hvad mener vi digitalisering er og hvor er det vi som uddannelsesinstitution og kan gå ind og bidrage til professionernes udvikling ved at give noget værditilvækst og for at gøre det skal vi jo kunne forstå både feltet men også lederne og medarbejderne organisationers behov derude, så jeg tror at der forestår en opgave, men også selv trække os et skridt tilbage i den kommende tid og så sige OK nu har vi prøvet noget af og vi har sagt det og vi har prøvet noget og så en gang i mellem lige at stoppe op og sige er det ramt rigtigt? Er det der vi skal... Jeg var lige ude på PBOAen i foregårs og der var en af de studerende med og der... For nogen af dem var digitalisering det var at for at kunne komme ud i praksis og være en dygtig medarbejder, så kom de næsten alle sammen ud i at de skulle kunne bruge Excel ret hurtigt fordi det var så værktøjet som var adgangsnøglen til at kunne alt det andet man kunne, men kunne man ikke excel så stoppede det allerede der, der noget simpelt som excel, der sidder vi så stadigvæk og diskuterer skal det være en forudsætning, skal vi give dem det på vores uddannelse? Eller skal de have det som forudsætning inden de kommer? Eller skal det være noget man kan tage ved siden af, som sådan et lille hjælpeværktøj? Eller er det noget vi er ligeglade med osv. Og allerede der, rammer vi den diskussion om hvad er digitalisering overhovedet? Er det excel eller er det noget meget mere sådan.. er det fagsystemer og er det noget meget højtflyvende langstrakt eller er det noget basalt eller er det begge dele? Jeg tror, at alle de steder hvor vi gør det, at vi skal blive konkrete og så snakke om hvad det er hvornår og så undgå det ene med at vi som hurraord bare siger det og så antager vi nok at alle bare har styr på det og så gør vi en masse, men har egentlig ikke selv helt fat i det. Eller at vi går i den anden grøft og tænker at uh det er for komplekst, nu må vi heller lige vente og se. Og jeg mener at vi bare må stige ind i det og så få talt os ind på, hvad vi lægger i det. Og der må vi også ud og mærke efter, altså vi må ud i virkeligheden og se hvad der er for nogle udfordringer vi står med ude i organisationerne ude i praksis. Og så har vi nogle uddannelser, hvor vi får lidt praksis med ind fordi de jo fortæller hvad de laver og de projekter de laver afspejler jo deres virkelighed, men der er jo også det med, at der er en lille forsinkelse på. For hvis digitalisering er sådan lidt noget man ikke helt er tryk ved eller det ikke er helt tydeligt, så vælger folk måske at tage nogen mere klassiske projekter; forandringer i organisation, forandringsledelse i stedet for at hoppe på noget hvor ledelsen måske har sat noget i gang og man tænker det vil jeg sgu være med på. Det kan godt være

at man går væk fra det. På den måde er det ikke sikkert, at vi får opsuget helt at hvor er det henne. Så jeg tænker også at man skal ud og, i samspil med praksis, hvad vi så også er i nogle af forskningsprojekterne osv. At det måske, og EVU projekterne, det er måske der, at vi i virkeligheden kan få en rigtig fornemmelse af, hvad er det de slås med og det er det projekt vi har pt hos ATP, synes jeg jo er en fantastisk gave, for den har jo sådan lige ramt hovedet på sømmet synes jeg i at der står jo simpelthen en virksomhed, som delvist selv har valgt at gå digitaliseringsvejen, men samtidig også er blevet påduttet den og gerne ville noget med den, men ikke har fået... ikke har gjort noget endnu rigtigt. Så de står simpelthen midt i vadestedet og det tror jeg sådan er klassisk. Og jeg har også selv oplevet det på tidligere arbejdspladser. Man indfører en masse teknologier, men man skal jo have folk med og jeg tror at den store udfordring for digitalisering det er nok, at det er teknologiforståelsen og så implementeringen altså at få det til at virke, få de effekter ud af det, som man havde tænkt. Risikoen er, at hvis der kører rigtig mange digitale systemer, hvor der kører skuffesystemer ved siden af. Der er måske der den store... også for os, i det vi uddanner til... at sikre at hjælpe de medarbejdere til at stige på og til at tage et ejerskab til det og lederne til for alvor at forstå den der implementeringsproces og virkelig, om så vi kalder det forandringsledelse eller hvad vi kalder det, men være klar over at man som leder har en særlig rolle her for når man indfører teknologi, så er det som regel også med henblik på nogle effekter som man skal have ud af det og så er det implementeringen, der skal virke og der kommer den så nok til at ligne mange andre typer af, at man skal holde fast osv. Men det er måske en anden, på digitalisering, er det måske en lidt anden modstand man kan møde. Fordi den går ind og arbejder på arbejdsprocesserne, dvs. At hvis man har meget erfaring og synes at nu har vi altid gjort det sådan og skal det nu være ikke. Og måske også en eller anden teknologifrygt fordi man ikke er helt sikker på om man nu forstår det. Og det kan måske være en anden udfordring end en klassisk forandringsledelsesting, hvor man enten skal skifte afdeling eller skal sidde et andet sted, så kommer der sådan en ekstra dimension på, hvor det bliver digitaliseret.

A: Ja. Hvad så med... Nu tænker jeg på, at nu har vi sådan været lidt omkring hvad vi så skal gøre for ligesom at forstå vores studerende, vores samarbejdspartnere og vores kunder, men hvad så i forhold til os selv når du og Sonny og Ghita I skal... Jeg tænker for at møde de behov, der er i omverdenen, så skal vi også selv komme et sted hen. Hvordan kommer vi så derhen, hvor vi bliver i stand til og møde de behov, som er ude i omverdenen? Der tænker jeg sådan på ledelsesaspektet. Du skal gøre din afdeling i stand til at komme et sted hen, hvordan, hvilke overvejelser gør man sig så for at lede sådan en proces, du har været inde på noget forandringsledelse, men hvilke overvejelser har du haft i den forbindelse?

S: I den forbindelse, synes jeg, at det ligner ret meget klassisk forandringsledelse. Det er først at erkende et behov, skabe en brændende platform i den forstand at få sagt højt, at få tydeliggjort hvorfor det her er en nødvendighed. Det kan være efterspørgsel fra kunderne. Det er derfor igen at ATP er et fantastisk eksempel som kan bruges igen til den del og sige at jammen hey det er faktisk det at, jeg kalder dem vores kunder i den her relation, efterspørger. Fordi jeg tror, at der jo altid er en (energi?) og de har jo også ligesom vi, vi er jo også selv en uddannelsesinstitution, vi har også nogle processer og vi er trygge i det vi laver. Det har været god tone at levere den her var i lang tid og det er gået godt og så

kommer der noget som er nyt og som ikke er helt efterprøvet i hverken teori eller praksis og det rykker hurtigt og.... Og det er nok også det jeg hører, når jeg hører de studerende på PBOAen sige, at det de egentlige sagde med deres excel-eksempel det er, at der ikke rigtig er overblik over det. Og det tror jeg de har ret i, så jeg tror at for os, som for mange andre, så skal vi starte med simpelthen at erkende... og det vil så være Sonny, Ghita og mig i ledergruppen først, at erkende, at vi har et udviklingsbehov. Ikke i desperation og krise og uha, nu er vi kommet galt afsted, men bare kigge på udviklingen. Der mener jeg, at vi skal have den samme teknologiforståelse. Vi skal som ledere i en institution, som skal kunne klæde nogle andre på til at håndtere processer og udfordringer og det som sker, så skal vi også kendetegnes ved de samme ting. Vi skal forstå teknologierne så vi kan tænke dem ind. Vi skal ikke være bange for dem. Vi skal have et realistisk forhold til dem. Vi skal forstå, hvad teknologier kan og hvad de ikke kan. Vi skal forstå, at dem vi skal hjælpe derude de står overfor nogle implementeringsprocesser og nogle effektiviseringskrav. Den dagsorden skal vi komme i møde og ud fra det skal vi så sætte os ned og kigge ud og i virkeligheden også tale med aftagere og andre interessenter og så sige hvad er behovet? Og så invitere til, jeg tror det skal være helt klassisk, invitere til nogle temaseancer, inddrage medarbejderne, lave nogle temamøder og workshops, hvor vi viser den brændende platform og siger højt, jammen vi er nødt til at gå den her vej fordi det er det, der er vores opgave. Og så lade medarbejderne spille ind, komme med forslag, vurdere, hvor kan vi gøre det, hvad giver mening og jeg tror det er en meget stor menings-skabelsesopgave og mening skabes som regel bedst i dialog. Så vi er simpelthen nødt til at begynde at tale om, at det her er en del af dagsordenen. Og så mener jeg at vi skal have nogle konkrete produkter ud af det. Vi skal blive konkrete i løbet af den proces skal vi blive konkrete og så skal der være elementer, hvor vi tænker, hvad kan jeg nu og efterfølgende være en del af uddannelsen. Vi skal prøve noget af, lave nogle pilotforsøg, se hvad der virker og vi skal også spørge dem vi udsætter det for om det virker og så skal vi holde meget meget tæt øje med de organisationer, der er derude og have fingeren på pulsen med hvad er det der efterspørges. Og så tror jeg stille og roligt, at når vi implementeret det og får vist at noget af det virker, fx et modul på PBOAen. Jammen, når vi evaluerer det og kan se, formentlig, at det virker og at det er der glæde ved, men at man så også opdager, at "hov" man kunne også eller der mangler det, osv. Stille og roligt. Og så tror jeg sådan set at digitalisering, om to år, vil være endnu et kort, som alt mulig andet. Stille og roligt vil det gå fra at være et meget hot emne og meget komplekst osv. Til at vi begynder at få en erfaring og så kommer der nok noget nyt vi skal fokusere på. Så jeg ved ikke, inden for vores egen organisation, der ser jeg det egentlig som et meget typisk forandringsledelsesprojekt. At her er et behov, her er et vilkår, det skal vi formå at adoptere, og det skal gå op for os, vi skal erkende det og så skal vi arbejde med det, vi skal inddrage hinanden, vi skal skabe mening og så skal vi skabe nogle resultater og nogle retninger ud fra det. Og der er det klart, at uddannelseslederne er helt klart nøglepersoner der og der vil også være nogle af de fyrtårne og nogle af de faglige ansvarlige for de, kan vi kalde det klynger eller modulansvarlige eller hvad vi kalder dem. Dem der sidder med ansvaret for fagligheden inden for nogle bestemte områder, de vil selvfølgelig være særlige nøglepersoner og skal muligvis inddrages på en anden måde i første omgang, men vi skal også ud på bagerste række om man så må sige. Vi skal allesammen forstå det vilkår det er og så skal vi så indgå på forskellige vis. Og vi skal for alt i verden ikke alle sammen hoppe ud og så begynde at sige noget om at putte fem minutters

digital ind i alle vores kurser bare for at have det. Vi skal balanceret finde ud af hvad det betyder i vores optik, hvad er det hos os.

A: Hvis man så kigger. Du nævner et perspektiv igen i forhold til vores omverden, men i forhold til os, så det her behov for ligesom at kunne gøre noget på det her felt digitalisering. Du snakker om, at det kan være mange ting og at noget af det vi skal herinde, det er at afdække og skabe mening. Det er jo tidligt, for det er jo ting, som er i proces, men er der ting, som du kan se, hvordan vi bliver udfordret af de her måske forskelligartede behov. Kan du se nogle fællestræk eller kan du se nogle... Det behøves ikke engang at være fællestræk. Er der så nogle af de behov, som vi skal møde for at kunne adressere det her. Kan du se et eller andet der? Stiller digitaliseringen nogle særlig krav til os? Skal vi noget nyt? Skal vi noget anderledes? Forandrer det noget i den måde vi skal gøre vores ting på?

S: Det tror jeg det gør. Blandt andet fordi det kræver nogle forforståelser af digitalisering. Det kræver simpelthen et bevidsthedsniveau og det kan vi jo få på mange måder; ved at lege os ind i det, ved at bruge elementer, prøve elementer af i uddannelsen, lave forskningsprojekter og på den måde få erfaring med noget. Men jeg tror også, jeg tror at med sådan et begreb, som digitalisering, at det er sådan noget, som kommer snigende og det bliver en dagsorden, der kører og der tror jeg at vi simpelthen er nødt til at stoppe op og blive bevidst om hvad er det der sker og hvad betyder det for os og det tror jeg at man er nødt til, for ellers så sker der jo det, at vi går rundt med halvfjerds forskellige forståelser af digitalisering, som jo er fint nok, men jeg tror at der er behov for også at sige højt for os selv, at hvad er det og hvad er det ikke. Så når der kommer sådan nogle nye trends, så tror jeg at vi sådan på en eller anden måde er nødt til at gå dem i møde eller løbe på siden af dem og simpelthen få has på dem. Så jeg tænker at... og jeg kan mærke det specielt på forskningsområdet, at der kommer vi simpelthen nødt til at sætte os ned og gå et skridt baglæns og så sige OK digitalisering er vigtigt, det er et vilkår og det fylder meget, men for at vi overhovedet kan gøre noget begavet med digitalisering og for at vi overhovedet kan være en relevant partner for nogen så er vi simpelthen nødt til at gøre op med os selv hvad lægger vi i digitalisering, hvad er det for os og hvad er det for dele af digitalisering vi gerne vil... Hvis vi siger digitalisering er fem seks forskellige ting, men hvad er det vi gerne vil? Er det uddannelse i fagsystemer? Er det teknologiforståelse vi gerne vil give folk? Er det digital implementering? Er det datasikkerhed? Det er jo også en vinkel på digitale processer, det at når først alle bliver digitale så er der noget omkring data corruption, risiko, at data er troværdige og hvad hedder det... at man er sikker på sine data, men også opbevaringen af dem og det kan jo være alt lige fra at have ESDH systemer og kunne genfinde data, det kan være aktindsigt i ting. Det er også vigtige vinkler. Så digitalisering for mig det kan være rigtig meget og der synes jeg at vi sætte os ned og også at prioritere sige hvilke dele af den her digitaliseringsbølge vil vi satse på eller jeg mener hvad kan vi bedst fokusere på for at opnå de effekter, som jeg nævnte og så også... altså nu da vi snakkede hvem kan noget om digitalisering. Når vi går hardcore, hårdt til det og taler om det direkte, så snævrer det pludselig ind og så er det nogle få der egentlig kan og må sige noget om digitalisering for det er dem, der ved det og går vi endnu tættere på så er der nogen og så er de faktisk også specialiserede ud. Dvs. at når vi er nødt til at kigge på det, så har vi nogle nedslag på digitalisering, men faktisk ikke sådan et overblik og der tænker jeg lidt, at det er en chance for at gå tilbage og sige at det er jo fedt, at vi har nogle der kan noget inden for digitalisering, men det er måske for tilfældigt og



personafhængigt. Så der der ligger som en ledelsesopgave, synes jeg, er gøre det strategisk. Simpelthen på alle fronter sige at digitalisering det skal vi forholde os til strategisk. Så det vil sige, hvad vil vi med det? Hvem skal kunne det? Det skal være planlagt. Det skal være... et eller andet med at sige vil vi kunne det og det på det tidspunkt, vi skal kunne undervise i det og det, vi vil kunne forske i det og det og så sørge for at medarbejderne er der og har de kompetencer, er gjort klar til det osv. Det tror jeg er sådan en risiko med digitalisering, at man starter som altid med noget knopskydning og det er jo fint nok, man er jo nødt til at starte et sted og så kommer man (roligt med?) og så har man en samling af noget og det kører jo egentlig meget godt, men for at blive rigtig professionelle er man nødt til at træde ud af kuplen og kigge lidt udefra og så sige, at hvis vi skulle gøre det strategisk, hvor er det så? Også for ikke at smøre for tyndt ud for hvis vi både vil det ene og det andet og det tredje inden for digitalisering, så risikerer vi at komme til at rode lidt med det. Så også er være helt bevidst om, hvor er det vi skal satse, hvad er det vigtigste.

A: Nu er du jo faktisk inde og beskrive den ledelsesopgave, som du sidder med nu. Hvordan.. Hvad er din oplevelse af ledelsesopgaven? Er det... lige i forhold til den problemstilling, der er omkring digitalisering og hvordan vi skal forholde os til den, tænker du så, at det er anderledes end andre ledelsesopgaver? Er ledelsesopgaven den samme?

S: Det synes jeg faktisk. Altså der vil komme hele tiden, altså så er det tillid, så er det evidens, så er det effektivisering, så er det implementering, så er det projektledelse. Der kommer altid nogle behov osv. De skal selvfølgelig have deres niche og de skal italesættes, men jeg vil sige, at halvfems procent af tilgangen vil være den samme. Fordi det vil være at sige, hvad er det digitalisering gør ved os og så sætte de rigtige ting i gang. Så er det klart, at det som digitalisering gør ved os er anderledes end det som tillid gør ved os. Så det er ikke sådan en bevidstløs gentagelse. Så for digitalisering ville det være sådan noget med fx teknologiforståelse stiller nogle andre krav end at arbejde med tillid, men hvis vi som organisation skal ind under huden på og skal kunne bruge det og implementere det, så mener jeg at det minder rigtig meget om alle mulige andre processer: At man først erkender et behov, at man ligesom får folk med og får sat op, hvad er det målet er får gjort nogle mål, får inviteret folk ind, får bearbejdet det og kommer så ud med noget. Og den proces, for mig at se, vil ligne rigtig mange andre. Det er bare et andet genstandsfelt, som skal have sine særlige...indholdsmæssigt vil det være noget andet, men processuelt vil det være umiddelbart være meget lig... Nogle tiltag kan selvfølgelig være større end andre. Teknologi kunne evt godt kræve, at man skulle investere i noget. På den måde ville det så blive anderledes, for der kunne være en økonomi koblet på digitalisering, som måske ikke findes på tillid. Fordi det kan godt være at forudsætningen for at vi kan få den teknologiforståelse og kan videregive den og transferere den til nogle andre at vi skal investere i nogle systemer eller i nogle objekter, nogle artefakter der kan bruges til det. Altså det kunne sagtens være. Så på den måde kan det blive endnu mere strategisk, fordi det også får en økonomisk implikation, som andet ikke har, men grundlæggende set vil jeg sige at det handler om at vi allesammen, som medarbejdere bliver bevidste om et behov der er, får sat mål for det, får arbejdet med det, kommer ind under det og mestrer det på et tidspunkt på et passende niveau til det formål vi har og på den måde synes jeg faktisk, at det ligner rigtig meget andet.

A: Nu taler du meget fra... Du siger vi og taler fra organisationens synspunkt. Hvad er det så du gør? Hvad er det så, som du helt konkret gør for at få de her ting til at ske?

S: Umiddelbart vil min tilgang være at skabe rummet for processerne og sikre, altså fastholde at processerne kommer til at ske. Helt konkret starte den med og i næste uge og, ved nogle af eksemplerne, ved at mødes med mine nærmeste ledere i ledergruppen og starte der og blive enige om, at det her det er noget som vi skal og ligesom at få skabt en, klassisk, koalition af mennesker, som skal være med til at løbe forrest og så egentlig tage den derfra. Og så invitere nogle ind til at bidrage fagligt til, hvad er det så vi skal. Mit vigtigste det vil være at igangsætte processen, monitorere den, sikre at den sker, skabe plads til den, understøtte den, hjælpe den hvis den kommer i knibe, skaffe ressourcemæssig plads til det, skaffe... sådan at det rent faktisk kan lade sig gøre. Og så selvfølgelig stå som, gå forrest og vise vejen. Bringe det op, italesætte det ved relevante lejligheder, sørge for at det hele tiden er på dagsordenen, prøve at få det formidlet i en eller anden form sådan at man kan mærke det også når man første gang tvivler og så gentage det igen og igen og igen. Så alle får opfattelsen af, at det her er altså vigtigt og det er noget vi mener. I modsætning til, at det bliver sådan noget der bliver drøftet rundt i hjørnerne og så må vi og så dukker der lidt op en gang imellem. Altså jeg tror at der skal sådan en hvis... altså hvis vi arbejder med digitalisering her så skal der komme sådan en bølge, så man mærker at nu er det vi taler om og så skal det også fastholdes bagefter, så der skal komme noget ud af det, som kan være egnet til både at implementere det og fastholde det og bygge videre på. Det må ikke bare være løs snak, der skal simpelthen noget ud i den anden ende.

A: For lige at blive i det spor lidt. Hvad er det der har gjort at du har, altså du har været lidt inde på det. Når du siger nu at nu går du ind og sætter din ledelseskraft bag en sag, hvad er det så i forbindelse med digitaliseringen, som har gjort, at du tager det op som et emne, som en af dem du vil gøre noget ved? Hvad er det for nogen... og igen sådan meget konkret, hvorfor er det at du tager den sag op og ikke tager...

S: Det er ud fra at have lyttet mig til, at det her er vigtigt lige nu. Det fylder meget hos os selv og hos professionerne, og... Så det er noget der... Det er en udfordring, som professioner har pt. Velfærdsteknologi fx, som nogen skal akkommodere og det synes jeg vi skal. Og så helt konkret i forhold til vores forskningsmiljø, hvor vi har defineret digitalisering som vigtigt, men på en eller anden måde mangler at komme fra det meget generelle: Digitalisering og så ned til nogle ret gode projekter, der faktisk kører. Der mangler simpelthen en oversættelse, en rød tråd. Vi mangler måske at sige højt til hinanden, man kan meget hurtigt komme til at slutte at sige digitalisering og så har vi x projekter og så er det så svaret på digitalisering og det er der jeg mener, at det er nødvendigt at gøre og på den måde er det godt, men man når tidspunkt, hvor man kan sige at nu er det så modent, at vi må gøre det strategisk. Så det er det der er den aktuelle anledning, det er at sige, at på vores forskningsområde der er vi simpelthen lige nødt til at retænke det på en god baggrund, for vi har rigtig gode ting i gang, men skal vi være helt, skal vi eksellere, skal det blive til noget, og der har vi også prøvet af er det her noget der efterspurgt, er det vigtigt? Og det helt tydeligt, det er bare blevet bekræftet, at det er det. Og så i stedet for enten at hoppe all in og sige nu lader vi os begejstre så meget, at det kommer til at fylde alt, så en eller anden form for balanceret strategisk tilgang og sige, hvad vil vi og hvad vil vi ikke og hvad er det vi lægger i det sådan

at de projekter vi sætter gang i fremover adresserer det strategiske fokus vi så vil have, for så kan vi bruge det i forskningen og vi kan også bruge det i vores uddannelser, vi kan være med til at designe og have noget at byde på når vi mødes med vores interessenter og kunder, samarbejdspartnere osv. Så har vi en dagsorden, en strategi som vi så kan tale om. Og den kan så modelleres over tid, men vi kan ikke modellere noget, hvis vi ikke har et eller andet udgangspunkt at tale om. Så det er sådan lidt... for mig at se, at nu er timingen her ret god til at tage digitalisering og så sige, i første omgang, hvad er det vi vil med det. Og så ved vi, at lige så snart vi har besluttet at hvad det er for os lige nu, så er det klart det bliver påvirket og så kan det ændres over tid, men jeg tror også at det er meget med der her, at hvis vi skal kunne absorbere de der ændringer ændringer der kommer så er vi også nødt til på et tidspunkt at sige højt: hvad er det for os lige nu, og så kan vi ud fra det udgangspunkt tilpasse. Og så synes jeg at det er noget bliver hurtigt hurra og alt bliver digitalt, nu har vi haft digitalisering, som bølge så længe at man har set hvad det kan, man har også set nogle steder, hvad det ikke kan, så nu er det sådan, man kan sige at det er modnet lidt og måske er timingen derfor meget god til ligesom at stoppe op, i hvert fald for os. Og da vi jo gerne skulle være, og det synes jeg vi skal fordi vi går ud og giver professionerne hjælp til at løse deres aktuelle udfordringer og skal vi det, så skal vi måske være nul komma fem procent eller mere foran og hvis vi skal være foran på den dagsorden og forstå den lidt dybere eller lidt mere fremtidssikret, så er vi i hvert fald nødt til også at gøre noget, for ellers bliver det nogle få der har personlig interesse eller faglig interesse, men det bliver ikke sådan noget manifesteret og så bliver det sådan lidt... der ville jo ikke være noget værre at stille sig op et eller andet sted og så sige noget om digitalisering som er to år for gammelt altså det ville være frygtscenariet, at vi tror at vi er med på beatet, men så er vi i egentlig yesterdays news. Det gider vi ikke. Og derfor tror jeg også at den strategiske indsats er vigtig, for vi kan ikke det hele og vi skal måske også vælge nogle... og det gælder ligesom uddannelserne i det hele taget. De er jo også et prioriteret valg blandt tusind ting man kunne undervise i. Særligt på ledelse, der kunne man undervise i tusind ting, vi har valgt at bringe noget af det, som er meget bevidst udvalgt. Vi kan heller ikke bringe digital ledelse ind med alle dets aspekter, men vi kan prioritere noget og give noget og det skal være et bevidst valg. Så det...

A: Ja, men Steen jeg tror også vi er omkring...

## Bilag 4b - transkription af interview med uddannelsesleder

Interview med uddannelsesleder Sonny Englund 5. februar 2016

A: Jeg kan se at det her her digitalisering er noget som du skal forholde dig til. sådan helt bredt forstået. I første omgang tænkte jeg ikke så meget i forhold til lederrollen. Når du så hører det. Når du bliver konfronteret med det. Hvad er det så... ser du nogle perspektiver, ser du nogle muligheder - ser du noget besvær? Hvad er det når det felt bliver bragt på bane, hvad tænker du så? Sådan et helt åbent spørgsmål?

S: Uhaaa..

A: formålet er i første omgang at prøve at få nogle ord på..

S: Altså jeg tænker sådan lidt ulven kommer over det. Over digitaliseringsbegrebet i det hele taget. Vi har talt om det her i sindsygt mange år. og der bliver ligesom sådan på samfundsarenaen. Der har vi haft jeg ved ikke hvor mange offentlige digitaliseringsstrategier, siden halvfemserne. Nina sagde, at hun har beskæftiget sig med det i 25 år. Og det er jo... og her på stedet har vi også forsøgt at lave moduler i det på den eller anden på på alle mulige uddannelser. Ja på alle vore uddannelser har vi noget der hedder noget med digitalisering. Vi har i vores forskningsprojekter noget med digitalisering at gøre. Så det findes jo alle mulige steder. Og jeg er jo en af dem som har presset på for at få dem eller dem der står bag dem til at udvikle. Så jeg tror at jeg har været en af dem, så det har ligesom været ud fra den der forestilling om, at vi er nødt til at gøre noget her for det der det kommer rullende nu og så må vi starte.

Jeg synes sådan nu her. Sådan lige i øjeblikket, hvor vi har svært ved at sælge noget. Nogen moduler, som handler om det. Og vores studerende, vores grunduddannelsesstuderende ikke er fuldstændig oppe at ringe over det, som de er blevet præsenteret for og hvor dem som udbyder uddannelser rundt omkring som e-læring. Når jeg så ser noget af det, så tænker jeg gud vor amatøragtigt.

Sådan i det hele taget så tænker jeg, at selvom vi har været i gang med det længe så er interessen alligevel forholdsvis lav. Det er meget præmaturligt det der findes stadigvæk på uddannelsesfronten. Øhm... og så som jeg sagde til dig i sidste uge, så har jeg selv på noget. Og det var forfærdeligt fordi på en eller anden måde taler ned til en og man kan næsten sige at formen i sig selv ikke rummer kompleksitet nok, så derfor bliver det man bliver præsenteret for utrolig enkelt og det tænker jeg sådan lidt efterfølgende at det jo begrænser en i ekstrem grad vores muligheder for at bruge det. For det er jo refleksion og analyse og komplicerede sammenhænge som vi gængs beskæftiger os med. Så sådan, så lige nu er jeg lidt der i mellem og står lidt oppe der på Grenen, hvor vandet skvulper ind fra alle sider og det er sgu lidt svært at finde retning og hvad er det nu vi skal gøre. Der er sådan lidt 2.0 version på vej, problemet er bare, at der ikke rigtig er noget svar på hvad version 2.0 er... Så det er sådan lidt diffust ikke. Det er ikke desto mindre det jeg lige umiddelbart tænker er billedet.

A: Når du beskriver det sådan her.. så nævner du ikke så meget om indholdsdelen eller perspektiverne i det. Det virker som om det er noget du skal forholde dig til. Du nævner nogle oplevelser, hvor elementer i det ikke har fungeret så godt. Du siger ulven kommer... Det virker ikke som du ser nogle perspektiver. Hvad gør den her digitaliseringsbølge?

S: altså indtil videre har jeg ikke set den gøre noget specielt godt for undervisningen. Jeg kan godt se, at vi kan gøre noget som er lidt sjovt som demonstrerer et eller andet og så er det også OK, men når man så har set to af dem, så er den metode ligesom død. Dialogen i vores undervisningslokaler er ikke død. Den dør ikke. Den slides ikke metodisk op. Og jeg synes bare, at det der sker på det der digitaliseringsområde det slides simpelthen metodisk op. Det bliver simpelthen kedeligt. Det rummer simpelthen ikke nok dimensioner. Og det kan godt være at det kan komme til det, men når man ikke har mere forstand på det end jeg har, så skal man hjælpes til at se, hvad det kunne komme til at du til et eller andet sted.

A: hvorfor tror du så at det fylder så meget?

S: Det er fordi, at der er forestillingen om, at det kan noget, at det vil noget at det kommer til at afløse noget af det vi kender til i dag. Og når jeg taler om det der med at ulven kommer, så er det et eller andet med, at hvis ikke vi gør det her, så er der nogle andre der snupper vores studerende fordi så kan de bare tage det et eller andet andet sted. Men ja, hvor jeg tænker, at det kan godt være at de kan det, men... og jeg kan læse og jeg kan godt forstå at alle de der MOOCs og det der, at der er mange downloads og det ene og andet, men der er jo ikke en kæft der, der er jo ikke korrekt andelen der bliver brugt på uddannelse i verden er stigende, så det er jo ikke korrekt, at tingene går i en retning, hvor tingene er gratis og det er... ja så jeg føler mig ikke helt overbevist om, at det kommer til at afløse vores interaktionsformer. Jeg tror simpelthen at vores dialog og det der foregår er langt stærkere end et tilfældigt medie for at sige det som det er. Men det er ikke det samme som at sige at det ikke kan supplere nogle ting: det kan jo være blogs og alt der foregår på sociale medier det er jo med til at dele en hel masse information og vel også hvis man strækker den viden, men øh jah..

A: Hvad så når... Det er så den næste del... Nu siger du så at vi skal forholde os til...Hvad så helt konkret i vores organisation, som har nogle strategimål, som kobler sig op på det. Nu tænker jeg sådan mere på i forhold til din rolle som leder? hvad så? du bliver mødt af Intense Studier, Viden 24/7 og Plan for digital læring...Hvordan handler du så på det?

S: Så tænker jeg det gør Anders jo. Vi har jo placeret ansvaret hos Anders, så det skal nok gå alt sammen. Nej jeg tænker når vi mødes med de der digitaliseringsfolk derovre fra. Når de så siger det til mig eller siger til os. fx på det møde vi havde i sidste uge " I er også enormt langt og I har så mange ting kørende og det er fordi I er så meget længere end de andre" så tænker jeg hold da op, hvor fanden er de andre så henne? Altså helt ærligt, vi har jo sådan nogle småsølle projekter rundt omkring. Altså, der er ikke meget liv i det vel. Nu prøver vi så at lave et helt e-læringsforløb og det er jo noget af det tætteste vi kommer på noget som ligesom er noget. Så, men noget af det jeg har set der. Nu har jeg jo ikke set, de har lavet utroligt mange ting, men alle de der, hvor de sidder og speaker hen over nogle

plancher jeg er jo ved at dratte ned af stolen kedsomhed. Så jeg tænker bare øj der er godt nok lang tid til det her bliver sådan et science fictionagtigt sted, hvor du går ind i sådan et rum og så er du omgivet af fjernsyn og så simulerer du, at du er i et eller andet ikke. Så beamer du dig op... Altså det er jo kuglepen på papir i en dårlig udgave noget af det der. Og det er det der, som vi også har talt om flere gange, at vi gør det vi gør i forvejen og så putter vi det ned i et medie og så siger vi vi kan ligeså godt sidde og høre en sidde og taler over nogle plancher derhjemme ligesågodt, som i et klasserum, men for satan den er død i sfæren(?) Det er ikke det samme som at sidde og høre en oppe foran tavlen og sige noget om det samme. Jah

A: Hvad så i forhold til din rolle idet? adskiller det sig så fra. Altså jeg tænker en gang i mellem må man som leder skulle forholde sig til alt muligt som man ikke kender til eller som man ikke er hundrede procent enig i

S: Det adskiller sig ikke en skid. Det er bare en del af jobbet. Og man kan sige... det handler jo om at være organisationslydhør på en eller anden måde og sige OK hvornår er det og der udvikler man nogle radarer på hvor er det det er vigtigt. Det første vi lærer er, at hvis ikke budgettet er overholdt så får man spanking Ikke. Så sørger man for at det er det første der sker. Og så kommer alle de andre ting i en eller anden række alt efter hvad der er hvad og når det så viser sig, at nu kan man ikke undgå den længere så må man jo gøre noget ved det ikke. Og det synes jeg i og for sig... meget af det digitalisering vi har kørende er jo ikke opstået som et pres udefra. Der er en organisation som stiller nogle ressourcer til rådighed, men det har jo været fordi vi selv har synes nu må vi heller selv se at gøre noget ved det og komme ind i det, men det er jo sådan et makropres på en eller anden måde, som gør, at vi begynder at handle på det. Jeg er fandme spændt på om når årene går om man så siger, at det var den gang i 16 altså i starten af tierne så stod vi der og var idioter.

A: Når du siger, at det ikke adskiller sig fra andre ledelsesopgaver, ligesom at skulle forholde sig til... altså når det er en del af strategien, som man så skal udmønte eller sætte retning for... Hvis du skulle sætte nogle ord på, hvordan du så agerer i forhold til at få ledet på den opgave, hvordan...

S: Altså man kan jo sige at den eneste forskel er at der er en digital komponent i det også og det kan jo adskille sig fra noget andet og det betyder jo også, at når du ikke har forstand på det så leder du jo hen over noget du ikke har forstand på, men det skal jeg jo i så mange andre sammenhænge også kan man sige. Så det handler jo meget om at få noget til at ske og der er de mekanismer jo ikke anderledes end alt muligt andet..

A: Nej. og hvad er det så for nogle mekanismer. Det er bare for at få nogle ord på

S: Det er fx at helt hardcore sige til nogle at nu sætter vi nogle ressourcer af til at I arbejder med det her. Og du kommer her med en projektplan og der er så og så mange og vi sætter de og de ressourcer af til det og så skriver jeg til folk, at jeg regner med at I laver de og de opgaver og I har de og de arbejdsopgaver her det næste halve år og der er taget højde for at I skal lave det her projekt. Og så er det jo den almindelige understøttelse af at få folk allokeret til noget. Og så er der nogle andre der har den faglige ledelse og det er så dig ikke.

Men det er klart at det er i konkurrence med alt muligt andet og det er klart at hvis der står en kunde uden for døren, som skal bruge en eller anden til at levere noget i næste uge. Så siger jeg det kan vi ikke for vi skal lave et eller andet til Intense Studier så er det bare æregerligt med Intense Studier for nu er der nogen her, som vil lægge hundrede tusinde kroner. Det er vi nødt til at tage hånd om. Så det konkurrerer jo med det kan man sige.

A: Når du så uddelegerer noget ansvar til mig i forhold til at sætte retning på sådan et projekt hvad tænker du... I den her indledning der nævnte jeg at nu skal vi til at træffe nogle beslutninger om, hvor vi så skal hen med det her projekt digital læring... Hvordan skal jeg, vi så, mig og Anne-Mette, klæde dig på? Hvordan er det sådan helt konkret. Hvad har du brug for for at kunne træffe en beslutning. Jeg tænker du skal jo alligevel træffe en beslutning på et tidspunkt... er det så også? Det er bare for at få nogle ord på..

S: når jeg kigger på alle de der projekter, så tænker jeg, at der er gang i mange sjove ting, mange små ting, men det kan godt være at det ikke er det der øh altså hvis vi vil flytte os sådan fundamentalt ind i brugen af det her, sådan at det bliver en del af alle uddannelseselementer, alle moduler, alle fag, alle alting alle vegne, så kræver det jo nogle helt anderledes beslutninger end dem vi har truffet indtil nu. Så man kan sige det falder jo tilbage på det spørgsmål. Skal det ind alle vegne? Eller tror vi nok på det til at det skal ind alle vegne for så behovet for at finde ud af hvordan vi får det ind alle vegne. og hvis det ikke er behovet så kan vi jo sige at OK at noget kan vokse af sig selv nedefra. Jeg tror bare at vores driftspres i denne her organisation er for højt til at det sådan på den lange bane kan køre på sådan i små projekter og så vokser det sådan op på et eller andet tidspunkt. Det tror jeg ikke det gør. Ikke hvis det skal blive i større volumen end det er i dag.

A: Og hvad tænker du så. Når du siger det, så er der et eller andet med nogle overvejelser om er behovet tydeligt nok er det.. tror vi nok på det og hvad ville der så skulle til, hvad er det for nogle elementer, som ville skulle vise sig for at vi kunne træffe den beslutning? Eller hvad er det øh ja.

S: Så tror jeg nok, at jeg har behov for at se nogle successer og der jo svært at hvis alle er der, hvor de ikke er skabt endnu, men jeg tror nok at jeg kunne tænke mig at se nogle eksempler, hvor man tænker wow det var godt nok en fed måde at gøre det på. Sådan ligesom at kunne fornemme den der energi i det et eller andet sted. For det er nogle meget små energier der ligger rundt omkring. Så synes jeg at det her er meget fedt OK, men hvad så med i morgen, bruger du det også der? Nej det gør jeg ikke fordi der er noget andet. Så det er det der med ligesom at kunne se det store træk i det på en eller anden måde. Og så længe vi ikke kan det, så tænker jeg at metoden med alle de der blomster der blomstrer eller ej er udemærket, fordi så kan det jo være at vi på et tidspunkt støder ind i noget, hvor vi siger OK her er sgu noget der rykker ind i den (?) Der er ikke noget af det som vi har nu her som rækker nogen steder. Det synes jeg ikke. Jeg synes det er nogen sjove ting og det er meget godt og det er fint, men det bærer ikke der er ikke fundament for noget. Det er ad-ons til noget eksisterende.

A: Har du nogen fornemmelse af... altså du nævnte det her, at det kan være om ti år eller tyve år, så kan det være, at vi siger, at det var bare den gang vi var på vej ned i en blindgyde. er der...ja... fornemmer du nogle perspektiver i det... Du siger at det er ligesom alle mulige andre opgaver og så kan man sagtens håndtere det uden ligesom at have perspektiver på feltets vegne. er det også sådan du ser det her område? Der er jo ikke noget... Det er helt legitimt.

S: Jeg ved det simpelthen ikke. Det er jo det der med. Det er også en uddannelsesspørgsmål, som vi altid har når vi slår et nyt emne an. altså er digitalisering noget i sig selv eller er det bare en integreret del i noget andet. Og det spørgsmål er det vi står med lige nu. Altså er digitalisering og hele den måde at tænke på noget for organisationen. Er det ikke bare et delkomponent af at implementere noget i dag. Det hedder stadig implementering, så kan det være, at der er noget andet nede under hatten, men det er stadigvæk det. Er projektledelse anderledes i dag? Ja det er det, men det er jo ikke fundamentalt anderledes, men der indgår digitale processer i det osv.

A: Så det er form, ikke indhold? Du tænker substansen... Du siger fx det der med, at det er stadig dialogen i undervisningsrummet som varer ved, så det er form? eller... jaa.

S: Jeg tror bare, at teknologien jah, intet sker jo af sig selv. Ja det ved jeg jo godt det gør. Det er ligesom når man tager sin smartphone idag, så eksisterer den jo og man bruger den til at kunne tjekke banken med og sådan noget. Du står ikke i kø på posthuset, som du gjorde for 20 år siden.

A: For ti år siden. Ha. Ja, det er faktisk ikke så lang tid siden..

S: men den finder jo ind sådan af sig selv, på en eller anden måde. Og jeg ved godt at der nogen der også opfinder mobile pay og det er jo en revolution at overføre penge. Jeg ved sgu bare ikke rigtig om det der med viden, om det kan finde ind på de der platforme i sig selv, som bærende, så det erstatter. Altså hvis det skal lade sig gøre, så skal vi ud i noget matrix, hvor du kan downloade et program til din hjerne sådan at du pludselig kan agere anderledes ellers så er læring en hård proces ikke. Den tager man ikke på smartphonen.

A: Og hvad tænker du med viden at... bare for at få nogle ord på. Altså du har sagt noget om kompleksitet til det. Er det fordi det du tænker er at fordi vi arbejder på en uddannelsesinstitution er viden og viden er...

S: I nullerne der begyndte man at lave videnregnskaber og tale om videndeling eller vidensdeling alt afhængig af hvilken skole man tilhørte. Det for mig, at se dengang der, det var at viden og information ikke er det samme og du kan godt dele en helvedes masse information på alle mulige sociale medier og du kan godt blive lidt klogere, men viden er noget, som skabes oppe i hovedet på en eller anden måde af nogen sammenhænge som er komplekse af helvede til. Og noget af det er altså lidt halvkompliceret stof som på en eller anden måde, hvor vores kommunikationsformer, fordi de både, fordi de hele tiden kan tilpasse sig hinanden og sige jeg forstår ikke det her og så siger du noget andet. Så er der nogle andre som siger noget osv. osv. osv... Altså så længe at vores... Så længe at de elektroniske undervisningsformer ikke kan understøtte den der kompleksitet, så kan de ikke



vinde, tænker jeg... De kan godt række et stykke af vejen. Man kan godt diskutere noget på en blog, men det muliggør at du så sidder forskellige steder og kan diskutere et eller andet jah... Det er sgu en svær størrelse ikke. Det er ligesom.. det er heller ikke det samme – endnu. Stadigvæk er det ikke det samme at holde et møde over et fjernsyn eller over... altså, der er noget der går tabt på en eller anden måde. Der er også noget andet der bliver vundet, der er masser som kommunikerer på alle mulige ting. Jeg ved sgu ikke om det er viden som sådan (?) jeg tænker også Facebook og alt muligt. Man kan læse hvornår de får løgsuppe der hjemme og sådan noget, men det er jo ikke rigtig noget vel... Så kan der opstå noget, mediemæssigt kan det jo noget. Det kan jo dirigere dagsordener og sådan noget, men øh ja...

A. Ja...For lige sådan at vende tilbage til det i forgold til, helt kort afslutningvis, i forhold til det med din ledelse af feltet. Nogle af de ting, som du nu har beskrevet som gør sig gældende i forhold til digitalisering som sådan en overordnet ting. Noget af det her med at du siger at vi arbejder med viden og det er en kompleks størrelse og når vi så konkret i forbindelse med digitalt understøttet undervisning, så har vi nogle ting der går tabt. Der mangler du at se et svar på hvad det kan, hvad det sådan virkelig kan og det tænker jeg er sådan et karakteristika ved det her felt i forhold til når du skal lede det. Er der så. Jeg tænker når den her opgave kommer til dig og du skal gøre noget med det, så har du nogle forbehold, så har du nogle ting... en viden om feltet som på en eller anden måde må være med til at styre det. Er der andre ting du tænker... fordi du sagde også, at det er ligesom at styre andre, alle mulige andre opgaver, som man skal lede, uddelegere noget ansvar, man kan sætte nogle i gang med nogle opgaver osv. Da den her bold med intense studier eller viden 24/7 kom til dig var der så nogle andre ting du tænkte i forhold til. Altså du tænkte: Nu skal jeg lede den her opgave, jeg gør som jeg plejer, men jeg kan se at der er et eller andet her. Jeg kan se at jeg har en skepsis i forhold til, hvordan digitale elementer kan håndtere viden og kompleksitet. Er der sådan andre overvejelser eller oplevelser i den?

S. Altså. Det ved jeg ikke. Det er jo altid noget lort når noget kommer til en som man skal. Specielt når man er så ligeglåd med autoritet som jeg er. Så er det af helvede til at blive dirigeret i noget. Så hvis man kan plante ideen i hovedet på mig, så er det jo meget bedre for så bliver det jo lige pludselig min egen og så synes jeg at det er en fantastisk vej at gå, men ellers så ved jeg sgu ikke Anders. Det er sgu svært at svare på....

A: Og det var heller ikke. Det var mere for at få det vendt

S: Altså det... Det konkurrerer med alt muligt... Ikke... Det er det det gør, alle mulige dagsordener: Så skal vi sælge noget mere, så skal vi Intense Studier, så skal vi, afrapportere et eller andet sted. Der er jo milliarder af krav alle mulige steder fra og systemet ved jo heller ikke hvem fanden der stiller krav hvorhenne. Så det... for mig skal det være sådan at jeg sidder derhjemme i sofaen og får oplevelsen af, at hvis ikke jeg gør noget så kører toget lige forbi mig her. Det kan få mig op af stolen ikke. Så skal vi fandme også den der vej ikke og det kan kun gå for langsomt. Men jeg skal ligesom mærke det der... ikke bare fordi nogen siger det, altså... det vil jeg da skide på. Det skal fandme være noget man kan mærke og så... ja jeg bruger sådan et Kottersk (?) udtryk om den brændende platform i sådan en lidt mere lækker version, men her der er vi nødt til at gøre noget for ellers så...

Hvis jeg så at optagelsestallene faldt på alle vores uddannelser så og de steg, der hvor de alle sammen var inde på nogle elæringsforløb så var vi ligesom igang ikke. Så kunne vi ligesom... men det synes jeg bare ikke rigtig jeg har set endnu og det kan være at den dag jeg ser det så er det for sent, men øh...

A: Ja, man kan jo ikke vide alt på forhånd. En aller sidste ting, hvis jeg lige må. Nogle af de her formuleringer vi har i vores organisation omkring det her aspekt af... Altså fx EVU strategien; du får at vide at der skal omsættes mere, er det så. Så er den til at handle på. Nu kommer det til at lyde som et lidt ledende spørgsmål. Det er det faktisk overhovedet ikke, men det er mere når... De her strategimål, der er omkring digitaliseringsfeltet, hvordan...vækker de nogle billeder eller kan du fornemme, hvor man vil hen med dem? Eller når man siger viden 24/7 har du så en iden om hvordan øh... Hvad vil Steen med den? Eller hvad vil rektor med den, hvad vil Stefan med den? Ja.. jeg tænker når vi får et øget omsætningskrav, så er der... ja det ved jeg ikke hvordan...

S: Det er meget godt, men man har jo en radar indbygget i sit hoved, som lige som holder øje med alle de der forskellige ønsker krav og hvad fanden det er.. bud, signaler alt muligt rundt omkring og det er da klart at et omsætningskrav, altså vi skal ud og fyre mennesker, hvis ikke vi får flere penge ind i kassen. Altså det er da til at forstå. Det er mere til at forstå end at sige, at på et eller andet tidspunkt skal vi prøve om vi kan... altså hvorhenne står det på behovspyramiden, hvis vi kan sige det sådan. Er der smør på brødet eller er der ikke, er det need to have eller nice to have og indtil videre er det her digitaliseringsfelt en lille smule nice to have. Det er noget vi investerer i, vi postulerer at det bliver vigtigt. Metropol ansætter en hel masse mennesker i en enhed til det, fordi man har en forventning om og forestilling om, og en tro på og alt muligt på at det går den vej og det gør det sikkert også, men hvis du spørger til sådan at holde øje med det så tror jeg da også at Nikolaj synes det er en god ide, men det er eddermanne sjældent at jeg hører Stefan sige noget om det. Altså jeg tror ikke det brænder for ham. Det ville han selvfølgelig aldrig sige, men i hans sådan daglige ageren. Og Steen kan vi jo ikke på den måde. Det er jo svært for ham at navigere i hvad der er vigtigst.. tænker jeg.

A: Ja... der er mange ting, der er vigtige på det bord...Nå Sonny tusind tak. Nu fangede jeg dig lige lidt ekstra. Det håber jeg er OK...

## Bilag 4c - transkription interview med uddannelsesleder 2

Interview med Ghita Vejlebo den 17. februar 2016

A: Allerførst kunne jeg godt tænke mig at høre nogle ord på... jamen det her felt, når du hører om digitalisering, hvad er det så? Hvad er det så du tænker på? Er der nogle perspektiver i det er der nogle udfordringer, bare sådan helt bredt ja, hvordan berører det dig i dit professionelle virke?

G: Ja, øhm... Allerførst så tænker jeg, at jeg altid har tænkt det her som en hver anden forandringsproces, at det handler om at involvere og engagere både ledere og medarbejdere i at, hvad kan man sige, at skabe de resultater ud fra de mål vi har sat os, ikke, i Metropol. Så det her med, at når man går, når man bevæger sig fra et sted og helst skal bevæge sig i en anden retning, så handler det rigtig meget om at kunne sætte de mål op meget klart, og få drøftet dem og få kvalificeret dem og få dem forholdt til de projekter, der er i forvejen og det vi skal levere, altså vores kerneopgave sådan mere bredt ikke... og så må vi se indad og så må vi se på. Vores kerneopgave er jo at levere en undervisning, der understøtter lederne i at kunne levere på de mål, som de har sat sig derude, hvor de så end er i velfærdssamfundet ikke. Altså, så i første omgang, der handler det rigtig meget om at retificere målene i forhold til kerneopgaven og så handler det rigtig meget om at involvere og engagere i forhold til det. Ja og så i næste ende. Eller den næste del af det er jo og skabe ejerskab i en kompleksitet som er uhyre uhyre stor på en uddannelsesinstitution som vores og hvis man skal skabe ejerskab, i hvert fald som medarbejder, så skal man jo se at det kan man bruge det her, hvis det er digitalisering, så skal man kunne bruge det, man skal kunne se, at det her det løfter vi simpelthen kerneopgaven bedre af. Eller også skal man få at vide, at prøv og hør her vi skal have en produktivitet, i forhold til at vi skal kunne gå ind og levere undervisning på Bornholm og det skal være til færre penge så derfor bliver vi nødt til at digitalisere noget af det. Det kan jo også være sådan en tvingende nødvendighed eller hvad fanden skal man sige, så jah.. Så det her med at klæde medarbejderne på i forhold til at være de drivende kræfter i de her eksperimenter, som vi nu har opstillet og være projektledere og sådan noget. Det er det, der er det vigtige og... altså set fra min stol ikke og det er også samtidig det der er det svære. Fordi når man til medarbejdere så skal være den bærende kræft i sådan et projekt så er det jo i konkurrence med en hel masse andre ting man synes er interessant og det her med at gøre det her til det mest interessante og det her til noget der skal prioriteres det er det det handler om og det er det der er udfordringen... kan man sige ikke.

A: Hvordan...

G: Det er sådan det jeg tænker. Jeg tænker også i de små... Altså det er sådan ligesom den store fortælling, hvis man skal stille det sådan op. Så er der en lille fortælling, som er dagligdagen, hvor vi jo bliver alle sammen, bliver meget mere digitaliserede. Det påvirker alle processer, at vi har fået et M-Tids system, at vi har fået et rekrutteringssystem, at vi har fået Intrapol, at vi har... altså alle de systemer vi har og jeg kan i hvert fald se et mønster i at det er de samme som har svært ved det. Altså det er det bare og det kræver noget ekstra.

Altså de kræver noget ekstra support og noget ekstra støtte i forhold til at gå ind i det her og der... i den lille fortælling der er der jo... Den er jo fyldt med, hvordan er det nu man siger "forklar mig røv" og undskyldninger og selvfølgelig er den det. Sådan er det. Ja  
A: Når du øh.. altså hvad.. Når du selv... Du snakker selvfølgelig om, at nogle af medarbejderne selv skal finde en mening i det, men sådan fra din stol, ser du nogen... ja jeg ved det er svært når man står på kanten af noget nyt eller i hvert fald noget som er under udvikling. Ser du nogle perspektiver, ser du nogle retninger i... ja digit..jeg ved det er meget bredt, men det her digitaliseringsfelt, er der nogle områder, som du synes er interessante eller ja.

G: Ja. Jeg har haft det sådan, at vi har talt om det i mange år og på et tidspunkt, der lavede vi et internt lederkursus, som handlede om ledelse af digitaliseringsprocesser og som jeg var meget inde over og det der var udfordringen på det tidspunkt. Det var det der med at skille det fra andre forandringsprocesser. Altså, hvad er det særlige her. Og jeg tror, at det særlige her det er, at man skal gå foran som leder. Altså, man bliver nødt til og tage de der virkemidler i brug, øh på en eller anden måde og, som leder, det kan være enormt svært, hvis man har det som at man er en lille smule digital mongol ligesom jeg er. Det kan være enormt svært at gå foran eller bruge dem der kan gå forrest. Så min mulighed vil jo altid være at bruge dem, der er længere fremme end jeg er. Jeg skal jo ikke være ekspert, ekspert på processer, jeg skal ikke være ekspert på faglige ting. Jeg skal have et indblik i det og en viden om det sådan at jeg kan lede det, men jeg skal ikke være ekspert i det. Det bliver jeg aldrig. Det er alt for bredt ikke, men jeg skal på en eller anden måde, så skal jeg kunne bruge det. Og jeg tror, der ligger noget der, som handler om at gå forrest og sige at der her det prioriterer vi. Altså yeah. Men, lidt tilbage til det der er lidt som den der. Altså den vi nu forhåbentlig får. Altså vi har i hvert fald lavet et sindsygt godt forløb for ATP ikke, så kan jeg se, så kan jeg pludselig se en masse perspektiver ind i vores egen forretning... at det kan vi også bruge internt og så begynder der ligesom at ske noget. Vent lige lidt (pause – mens interview afbrydes kort)

A: Når du siger det her med at gå forrest på der her felt, så var det ud fra noget om, at du sagde at der var nogle... altså hvordan det adskiller sig fra andre områder som...

G: altså jeg har ikke så meget styr på det Anders, altså, hvordan det adskiller sig fra andre...

A: Og det er jeg helt med på og det er også ligesom en præmis, en del af det her er også bare at få talt os ind på det og se om der...

G: Ja, ja. Jah altså. Lige som, at vi har nogle andre strategiske indsatsområder på Metropol, og som leder der øhm, der skal du gøre tingene, altså vi plejer at bruge det der med at vi skal tage vores egen medicin. Altså vi er jo heldige, jeg er jo fx meget heldig for jeg er jo både leder og så leder jeg nogle ledelsesuddannelser. Det vil sige, at jeg kan jo tillade mig at prøve ting af og eksperimentere med min egen ledelse og det tror jeg man skal gøre også på det digitale område, altså mere end vi egentlig gør, i vores måde at holde møder på i vores måde at sende materiale på, i vores videndeling.. i vores...på alle mulige måder. Jeg tror at vi som ledere skal gå foran, jeg synes egentlig, at det er lidt tilsvarende med i forhold til forskning og udvikling, vi har en strategisk målsætning om, at vi har undervisere, der

forsker, og det er ikke som på universiteterne at vi har undervisere, der forsker. Vi har undervisere, der forsker og det handler om, at de skal blive ved med at understøtte de her processer, de skal blive ved med at arbejde med forskningsmetoder, sådan at alle kan arbejde med forskningsmetoder og sådan er det egentlig også på det digitale område. Altså jeg tror, at vi skal blive ved med at understøtte de processer, vi skal måske i perioder gå endnu mere i krig med det og understøtte alle vores ting med digitalisering, med det vi har på digitaliseringsområdet... Ja....

A: du snakker om det her med, at der er nogen som øh... ligesom går forrest og jeg tænker helt konkret i vores egen sammenhæng, I har givet mig noget ansvar i forhold til ligesom at sige og forme nogle af de input der er og koordinere det, men noget af det som... vi har et møde her den 25. helt konkret omkring, hvordan kommer vi så videre. Og så tænker jeg hvad... på det møde. Nu har vi lidt valgt sådan en tilgang, hvor vi har ladet alle blomster blomstre og så se, hvad der kommer ud af det. Hvad så i forhold til når man som leder uddelegerer noget fagligt ansvar, så kommer der jo nogle punkter, hvor man skal være med til og sætte retning og definere...

G: at du skal være med til eller at jeg skal?

A: altså når du skal ind i sådan en, hvordan håndterer man det som leder at man... at der er nok, som du så siger, at der er noget man ikke er ekspert på, hvordan håndterer man sådan nogle beslutninger, altså, hvor man ligesom har uddelegeret noget fagligt ansvar og så...

G: Man håndterer alle sådan nogle ting ved at forsøge at udfordre og ved at forsøge at stille nogle udfordrende spørgsmål, sådan så at jeg er med til at sætte dig mere kompetent i situationen. Så du bliver mere kompetent til at lægge op til at træffe nogle beslutninger, som er kompetente, hvis du forstår hvad jeg mener. Det er jo ligesom vores foreløbste situation; vi kan jo ikke vide det hele, vi er ikke eksperter, men det vi skal kunne, det er at vi skal kunne udfordre og vi skal kunne gøre jer mere kompetente med den måde vi udfordrer på, så det er ligesom vores eneste chance ikke. I stedet for i gamle dage, hvor der måske var en tendens til sådan ligesom at have den forventning til en leder, at lederen skulle gå ned og være den fremmeste blandt ligemænd ikke, altså så skulle lederen vide helst mere fagligt end medarbejderen, sådan er det jo ikke altså. Det kan vi jo ikke altså. Så det vi kan gøre, det er jo at vi hele tiden kan have strategien for øje og så forsøge at skabe følgeskab omkring den. Så, dels der er det at udfordre dig, der har fået sådan en tovholder funktion ikke, og være sparring, simpelthen være sparring i forhold til dig. Give dig sparring på, at jeg tror at medarbejderne vil reagere på den og den måde, jeg tror at du skal sørge for i forhold til X og Y at gøre det meget konkret for de kan godt være meget oppe i de øvre luftlag, men de kan godt når de bliver stillet over for et krav om, at de skal gøre det konkret, gøre det konkret. Altså gøre det ligesom til adfærd ikke. Eller praksis... Det er sådan set... det er det samme. Jah.

A: Så på den måde er de nogen... vi har kredset lidt om det tidligere... nu har vi sådan et fagområde og nogen, og vi snakkede tidligere om, at der var nogen forandringer i måden man ligesom interagerer på grund af det her digitale felt. Tænker du så i din rolle som leder,

er det så det samme, som alle mulige andre fagområder eller er der nogle særlige karakteristika?

G: Nja... Jeg synes faktisk, at der er nogle særlige ting her. Det har jeg tænkt over siden vores seminar, for jeg synes det var syndigt godt tænkt, at det at arbejde med digitalisering det skulle have et fagligt ophæng og så skulle det være eksemplarisk. Det vil at de eksemplariske det er noget vi kan gå hjem og gøre. Det er det jo også når vi arbejder med andre processer kan man sige. Altså når vi arbejder på procesledelse med at træne nogle bestemte processer, så er det jo også for at det kan blive så eksemplarisk, at du kan gå hjem og gøre det sammen med dine medarbejdere, men det du gjorde med de der små videoklip og den der opslagstavle det var at gøre det på sådan en måde, at det kunne bruges eksemplarisk og det tror jeg er en virkelig væsentlig forskel. Frem for mange andre forandringsprocesser, at det er noget vi skal gøre. Altså vi skal gøre det mere. Det er vigtigt det der gøren. Det er meget vigtigt at gøren, hvorimod mange andre processer, hvor vi godt kan tillade os at være meget flyvske og være meget teoretiske, så handler det her om at gøre. Det handler om at turde og gøre det.

A: Og hvorfor bruger du sådan nogle ord som turde og gøre det i forhold til det her felt? Og jeg ved godt at det... og snakker vi jo bare helt løst..

G: Jeg bruger gøre jamen hmm... det er også noget vi har brugt i vores, hvad hedder det, projekt til ATP, som de var enormt begejstrede for og der siger vi det her med, at vi arbejder med eksemplariske processer, sådan at de kan gå hjem og gøre det samme. Altså det kan sige, altså at når man ligesom taler, at når man reflekterer over en eller problemstilling i undervisningsrummet, altså så reflekterer man jo bare, så bruger man bare hovedet og udvikler hinandens ideer og kvalificerer hinandens ideer og udfordrer hinandens ideer, men her er der det element af, at der også er noget værktøj i det. Altså at der også er noget håndgribeligt værktøj. Så gøre elementet, det at kunne gå hjem og gøre præcis det som man har gjort i undervisningen, det er der jo ikke normalt og det er der jo her. Så det er jo også et spørgsmål om at kunne håndtere de her værktøjer. Og så den kombination, synes jeg er vigtig. Yeah.

A: Og hvorfor turde, du brugte også ordet turde omkring det?

G: Vent lige et øjeblik, jeg skal lige sige farvel...(lille pause 30 sekunder) Hvorfor bruger jeg turde? Hmm.Det er fordi at øh... Jeg oplever det selv som. Altså jeg er god til at bruge hovedet og munden, men jeg er virkelig dårlig til at lege med sådan værktøjet. Det digitale. Og jeg føler meget hurtigt nederlag. Jeg føler meget hurtigt sådan Åh nej, nu kan jeg ikke finde ud af det. Nu er det fuldstændig kaos. Nej nej nej... Hvis jeg skal præsentere noget så er det bare hold nu kæft Ghita, jeg vidste at jeg ikke kunne finde ud af det. Der er noget, som for nogen af os, som ikke er af den digitale generation. Den digitale generation er i virkeligheden fra 25 og nedefter ikke. Så der er jo mange af os, der er i hvert fald mange blandt ledere, som har det på den måde, at, det er en personlig erfaring jeg taler ind, altså det der med at turde. Jeg synes det er slemt og ligesom stå overfor det og ligesom skulle eksperimentere med noget, hvor man tænker: det kan gå fucking galt. Altså det kan det jo ikke, hvis du stiller dig op og du bare skal bruge din mund. Du kan jo tale dig uden om hvad

som helst, men det her. Det kan gå fucking galt. Jeg ved simpelthen ikke...ja, det er sådan hvis jeg skal være helt ærlig, så er det noget af det.

A: jah glimrende. Jeg tror egentlig også, ja at det faktisk var de elementer jeg sådan ville omkring. Og sådan ville høre dig lidt om.

G: altså man kunne godt sige til sidst, altså, at det her med at træne det noget mere. Er en god pointe. Når jeg nu taler så meget om at gøre og turde og sådan noget, så handler det jo om at træne det, for det er i de der træningsforløb, at du lærer at bruge det og at det ikke er så svært. Så med alt muligt andet så tænker jeg ikke at der på samme måde er brug for ledertræning, som den enkelte leder skal gennemføre, men det tror jeg på det her felt.

A: Og hvorfor... hvordan adskiller. Hvis du siger, at man på den ene side godt kan uddelegere noget fagligt ansvar. Både i forhold til digitalisering, men også i forhold til andre fagområder...

G: men det er jeg helt sikker på at man kan og det skal man også gøre, men der er noget i det her. Det kan jo ikke nytte noget at jeg fuldstændigt hægter mig selv af på den digitale bane når, hvis vi har en målsætning om, at det er det vi skal og det har vi jo. Vi har et strategisk mål omkring digitalisering, så kan jeg ikke som med alle mulige andre steder bare hægte mig selv af fordi så lever jeg simpelthen ikke op til at være en leder på Metropal altså, så skal jeg holde op med at være leder. Altså sådan ser jeg det, ikke. Det ligger jo i ens funktion, man skal jo understøtte de forskellige processer ikke, der fører til, at vi kan leve op til vores strategiske mål.

A: Og er det ... så nur du... Hvad er det så digitaliseringen gør?... jeg spurgte ind til nogle perspektiver i det før og hvad er det du tror, at digitaliseringen kan i forhold til at være en del af eller være en ramme for eller noget som indgår i vores kerneydelse. Både som leder og de ledere vi uddanner, men også som at være på en uddannelsesinstitution. Ja hvad er...

G: Jeg tror at digitaliseringen kan skabe nogle mere enkle og effektive processer. Vi skal være ressourcebevidste det er en af tingene. Vi skal faktisk tænke på, at ud over at udover at vi skal have nogle konkurrencedygtige priser, at vi skal lave nogle effektive processer og det oplever jeg at man kan gøre, hvis man er opdatet digitalt på en helt anden måde. Fordi du kan dele viden hurtigere, du kan sparre på en helt anden måde. Altså vi har jo lavet... Vi sidder forskellige steder i landet, så har vi jo skulle holde møder om ditten dutten datten og så har vi lavet sådan nogle videomøder og det er simpelthen mere effektivt end at vi skal skrive sammen. Det tager meget længere tid øhm og det det gør når man kan se hinandens ansigter når man taler det er også meget mere effektivt, mere effektivt end hvis du ikke kan, for du kan følge med i kropssproget og du kan se hvor det... Det betyder at du kan bruge nogle andre sanser, simpelthen. Det er også mere effektivt. Jeg synes også at man skal have den der effektiviseringsting ind over og samtidig så giver det også nogle andre måder at... muligheder for andre måder at lære på. Altså nogle andre oplevelser for studerende eller kunde, som taler ind i deres udfordringer eller i det, som de skal lære på en helt anden måde end hvis du står ved en tavle og bræger i seks timer ikke. Jeg tror også at det skaber mere læring og det skaber bedre oplevelser overfor de studerende og det har vi... Også kan

man også tale det ind i forhold til effektivisering, men det ved jeg ikke om man skal gøre med alt. Det er bare, at man skal ikke være bind for, at det også er et perspektiv på det her, synes jeg.

A: vi snakkede tidligere om, at der også var nogle... Det var i forhold til de ledere, som vi uddanner. At der også var nogle udfordringer i forbindelse med noget som de oplevede i deres praksis. Nu nævnte du nogle perspektiver i forhold til effektivisering. Er der også nogle steder du kan se, jeg tænker egentlig ikke i forhold til lederroller, hvor du tænker at digitaliseringen den gør noget. Altså nu er der nogle perspektiver omkring effektivisering, men er der også nogle udfordringer i de forandringer?

G: ja, men det er klart at det her med at lede på afstand. Altså det vi snakkede om før interviewet er et, altså det er et vilkår i dag og det gør jo noget ved den relation og det gør noget ved de forventninger, som vi kan have til hinanden, som ledere og medarbejdere. Hvis vi forventer at vi skal kunne sidde og tale sammen om, altså få sparring fra... hvis medarbejderne forventer at de kan få sparring på alle mulige forskellige problemstillinger hver dag eller når de løber ind i noget, så må man bare sige, at de forventninger kan vi jo ikke leve op til som ledere længere. Sådant er det ikke og det er heller ikke på den måde at vi bare kan komme med ti gode råd. Altså for de gode råd vi har, kan garanteret ikke dække de behov de har. Så vi bliver jo nødt til at finde på andre måder at lede på og en af de måder vi har fundet på. Det er jo at være selvledende eller medledende. Det har jo en... hvad hedder det... det er sådan set den måde vi arbejder med ledelse på hos os og den måde vi tænker ledelse på i stort set alle institutioner, at man selv skal tage ansvar for at få den sparring, der er behov for og det er ikke altid hos lederen. Det kan ligeså godt være hos nogle kolleger eller nogen udenfor organisationen, ikke. Så det at være ansvarstagende og ansvarshavende, det er jo... det kan man sige er krav til medarbejdere i dag. Og det er i særdeleshed et krav de steder, hvor der enten er ekstremt travlt, hvor lederne er medproducerende eller bare er afstand af alle mulige grunde, ikke øhm. Så der er ligesom... og samtidig er det jo en forventning til lederne at de kan lede på afstand og det er jo at lede via forskellige processer, hvor de får kvalificeret de ting, der nu skal kvalificeres i forhold til strategien. Det handler både om at kunne lede opad, altså at lede op ad i de hierakier, der nu er og være opmærksom på, at viden nu ikke standser hos mig, men at den går videre, at den både går op og ned ikke. At man også får nogle tilbagemeldinger, at man sørger for at give de tilbagemeldinger til medarbejderne, der er behov for. Så det er nogle... man kan sige at vi som mellemledere er, øhm... ikke trængt fra alle sider, sådan som man tænkte i gamle dage, men vi skal kunne håndtere den kompleksitet der er, at vi leder både til siden og også opad. Altså, der er rigtig meget ledelse opad og der er der egentlig også for medarbejderne. Altså at man hele tiden skal tænke i, at hvis vi nu præsenterer det her projekt på den måde, hvad gør det så ved andre projekter, der også er i organisationen og hvad gør det ved vores strategi. Altså, hvordan nærmer vi os de mål, der er i strategien, hvis vi gør det på den her måde. Sådant at man hele tiden tænker ud over sit eget lille projekt, sin egen lille Hassan sin egen lille. Det er at have den der organisationsforståelse egentlig. I forhold til hvordan fungerer organisationer, hvordan fungerer mennesker i den. Jah. Altså nu begyndte det at blive et foredrag om ledelse og organisering...



A: Altså ved du. Det gør slet ingen ting. Og jeg synes vi sådan. Og jeg tror egentlig at de elementer, som jeg gerne ville vende og det var simpelthen det her med hvad er det for størrelse og hvad er det for nogle umiddelbare overvejelser, som du gør dig når...

G: Jeg tænker også en ting i forhold til det her med at være projektleder. På de her projekter og på alle mulige andre projekter. Jeg havde lige for nylig en samtale med en projektleder på F og U, hvor der var nogle som ikke lavede noget. Altså et meget klassisk eksempel, ikke. Og så taler vi om, så spørger jeg ham, så sparrer jeg med ham, nå er der noget du kan se, kan jeg gøre noget i dine øjne?, kan selv gøre noget?, så går vi hvert til sit og tænker over det. Så skriver han en mail til mig og siger; nå jeg vil gerne gøre de her ting først og hvis det så ikke virker, så gør vi sammen det her. Fordi det der er særligt som projektleder, det er jo, at du er kollega, du er jo en kollega. Du har ikke sådan det formelle ledelsesansvar så på en eller anden måde, så skal du kunne agere i det og det skal ikke opleves som illoyalt at gå til sin leder. Det skal opleves som at man får en sparring og i forhold til denne her problemstilling, som er fuldstændig normal alle steder. Og så skal man jo have skabt et rum for at man kan tale med hinanden om de ting der er og ikke om hinanden, ikke. Så det er ligesom at tage de konflikter op som, Ved du hvad, jeg synes bare ikke der sker en skid i det her projekt. Altså hvad er det ligesom der er i spil: du siger hele tiden, at du ikke har tid, OK, men skal vi ligesom inddrage Ghita i hvordan vi kan finde ud af om der kan skabes tid til det fx ikke. Altså, så der er masser af det her i det at være projektleder, i sådan et projekt, som jeg synes er interessant, ikke, men også svært ikke.

A: Glimrende. Ved du hvad Ghita mange tak for input til det her...

G: selv tak. Du kan bare ringe eller skrive, hvis der er noget du vil have uddybet eller sådan noget ikke?.

## Bilag 5 - meningskondensering

Sonny, Ghita, Steen

Naturlig enhed	Centralt tema
<p>“altså indtil videre har jeg ikke set den gøre noget specielt godt for undervisningen. Jeg kan godt se, at vi kan gøre noget som er lidt sjovt som demonstrerer et eller andet og så er det også OK, men når man så har set to af dem, så er den metode ligesom død. Dialogen i vores undervisningslokaler er ikke død. Den dør ikke.” (side 4)</p> <p>“ så jeg føler mig ikke helt overbevist om, at det kommer til at afløse vores interaktionsformer. Jeg tror simpelthen at vores dialog og det der foregår er langt stærkere end et tilfældigt medie for at sige det som det er. Men det er ikke det samme som at sige at det ikke kan supplere nogle ting” (side 4)</p> <p>“Jeg tror at digitaliseringen kan skabe nogle mere enkle og effektive processer. Vi skal være ressourcebevidste det er en af tingene. Vi skal faktisk tænke på, at ud over at udover at vi skal have nogle konkurrencedygtige priser, at vi skal lave nogle effektive processer og det oplever jeg at man kan gøre, hvis man er opdatet digitalt på en helt anden måde.” (side 5)</p> <p>“samtidig så giver det også nogle andre måder at... muligheder for andre måder at lære på. Altså nogle andre oplevelser for studerende eller kunde, som taler ind i deres udfordringer eller i det, som de skal lære på en helt anden måde end hvis du står ved en tavle og bræger i seks timer ikke. Jeg tror også at det skaber mere læring og det skaber bedre oplevelser overfor de studerende” (side 5)</p> <p>at 24/7 det kan være en måde at gøre noget mere smidigt på eller noget mere effektivt på, gøre noget mere effektivt på, men digitalisering er ikke et mål i sig selv, det er et hjælpeværktøj til de øvrige ting vi gør (side 1)</p> <p>altså sige, hvad mener vi digitalisering er og hvor er det vi som uddannelsesinstitution og kan gå ind og bidrage til professionernes udvikling ved at give noget værditilvækst og for at gøre det skal vi jo kunne forstå både feltet men også lederne og medarbejderne organisationers behov derude, (side 2)</p>	<p>Perspektiver i digitalisering</p> <p><i>(begrænsede perspektiver, sjovt/afvekslende, effektivisering)</i></p>
<p>“hvor dem som udbyder uddannelser rundt omkring som e-læring. Når jeg så ser noget af det, så tænker jeg gud vor amatøragtigt.”</p>	<p>Udfordringer i digitalisering</p>

<p>(side 2)</p> <p>“Det er meget præmaturlt det der findes stadigvæk på uddannelsesfronten” (side 2)</p> <p>“det var forfærdeligt fordi på en eller anden måde taler ned til en og man kan næsten sige at formen i sig selv ikke rummer kompleksitet nok, så derfor bliver det man bliver præsenteret for utrolig enkelt og det tænker jeg sådan lidt efterfølgende at det jo begrænser en i ekstrem grad vores muligheder for at bruge det. For det er jo refleksion og analyse og komplicerede sammenhænge som vi gængs beskæftiger os med.” (side 2)</p> <p>“Så er der en lille fortælling, som er dagligdagen, hvor vi jo bliver alle sammen, bliver meget mere digitaliserede. Det påvirker alle processer, at vi har fået et M-Tids system, at vi har fået et rekrutteringssystem, at vi har fået Intrapol, at vi har... altså alle de systemer vi har og jeg kan i hvert fald se et mønster i at det er de samme som har svært ved det. Altså det er det bare og det kræver noget ekstra. Altså de kræver noget ekstra support og noget ekstra støtte i forhold til at gå ind i det her” (side 1)</p> <p>hvis man slet ikke forstår den digitale verden så er man som leder og som medarbejder i virkeligheden rigtig dårlig stillet for at kunne gå fremtiden i møde (side 1)</p> <p>på digitalisering, er det måske en lidt anden modstand man kan møde. Fordi den går ind og arbejder på arbejdsprocesserne, dvs. At hvis man har meget erfaring og synes at nu har vi altid gjort det sådan og skal det nu være ikke. Og måske også en eller anden teknologifrygt fordi man ikke er helt sikker på om man nu forstår det. (side 3)</p> <p>vi er jo også selv en uddannelsesinstitution, vi har også nogle processer og vi er trygge i det vi laver. Det har været god tone at levere den her var i lang tid og det er gået godt og så kommer der noget som er nyt og som ikke er helt efterprøvet i hverken teori eller praksis og det rykker hurtigt (side 3)</p>	<p>(præmaturlt/uprofessionelle løsninger i udd sammenhæng, manglende kompleksitet, tekniske kompetencer)</p>
<p>“Så sådan, så lige nu er jeg lidt der i mellem og står lidt oppe der på Grenen, hvor vandet skulper ind fra alle sider og det er sgu lidt svært at finde retning og hvad er det nu vi skal gøre. Der er sådan lidt 2.0 version på vej, problemet er bare, at der ikke rigtig er noget svar på hvad version 2.0 er... Så det er sådan lidt diffust ikke.” (side 2)</p>	<p>Ledelse af digitalisering</p> <p>(usikkert, hvad det er svaret på, Kan ledes ligesom alt muligt andet: uddelegering af fagligt ansvar, feltet)</p>

<p>“Så tænker jeg det gør Anders jo. Vi har jo placeret ansvaret hos Anders, så det skal nok gå alt sammen.” (side 3)</p> <p>“Det adskiller sig ikke en skid. Det er bare en del af jobbet. Og man kan sige... det handler jo om at være organisationslydhør på en eller anden måde og sige OK hvornår er det og der udvikler man nogle radarer på hvor er det det er vigtigt.” (side 5)</p> <p>“Altså man kan jo sige at den eneste forskel er at der er en digital komponent i det også og det kan jo adskille sig fra noget andet og det betyder jo også, at når du ikke har forstand på det så leder du jo hen over noget du ikke har forstand på, men det skal jeg jo i så mange andre sammenhænge også” (side 5)</p> <p>“Men det er klart at det er i konkurrence med alt muligt andet og det er klart at hvis der står en kunde uden for døren, som skal bruge en eller anden til at levere noget i næste uge. Så siger jeg ikke det kan vi ikke for vi skal lave et eller andet til Intense Studier så er det bare ærgerligt med Intense Studier “ (side 5)</p> <p>“hvis vi vil flytte os sådan fundamentalt ind i brugen af det her, sådan at det bliver en del af alle uddannelseselementer, alle moduler, alle fag, alle alting alle vegne, så kræver det jo nogle helt anderledes beslutninger end dem vi har truffet indtil nu. Så man kan sige det falder jo tilbage på det spørgsmål. Skal det ind alle vegne? Eller tror vi nok på det til at det skal ind alle vegne for så behovet for at finde ud af hvordan vi får det ind alle vegne. og hvis det ikke er behovet så kan vi jo sige at OK at noget kan vokse af sig selv nedfra. Jeg tror bare at vores driftspres i denne her organisation er for højt til at det sådan på den lange bane kan køre på sådan i små projekter og så vokser det sådan op på et eller andet tidspunkt. Det tror jeg ikke det gør. Ikke hvis det skal blive i større volumen end det er i dag” (side 6)</p> <p>“Allerførst så tænker jeg, at jeg altid har tænkt det her som enhver anden forandringsproces, at det handler om at involvere og engagere både ledere og medarbejdere i at, hvad kan man sige, at skabe de resultater ud fra de mål vi har sat os, ikke, i Metropol. Så det her med, at når man går, når man bevæger sig fra et sted og helst skal bevæge sig i en anden retning, så handler det rigtig meget om at kunne sætte de mål op meget klart, og få drøftet dem og få kvalificeret dem og få dem forholdt til de projekter, der er i forvejen og det vi skal levere, altså vores kerneopgave” (side 1)</p>	<p><i>er en delkomponent af alt muligt andet, Konkurrence med alt muligt andet og ikke særligt højt prioriteret, mangler stærk satsning, kobl til kerneopgaven)</i></p>
--	---

altså som leder skal man i hvert fald have en teknologiindsigt, man skal kunne forstå, hvad teknologi er, man skal ikke være bange for den, man skal være lidt på forkant med den. Jeg tror en forudsætning for at man kan have den her digitale ledelse, det er at man som leder i hvert fald er med på dagsordenen, forstår hvad digitalisering kan og hvad det ikke kan og ved hvad der rør sig og hvad er de trends der er og hvor er vi henne i øjeblikket. Ud fra at man skal gå forrest og have nogen med. (side 1)

være klar over at man som leder har en særlig rolle her for når man indfører teknologi, så er det som regel også med henblik på nogle effekter som man skal have ud af det og så er det implementeringen, der skal virke og der kommer den så nok til at ligne mange andre typer af, at man skal holde fast osv. (side 3)

jeg tror det skal være helt klassisk, invitere til nogle temaseancer, inddrage medarbejderne, lave nogle temamøder og workshops, hvor vi viser den brændende platform og siger højt, jammen vi er nødt til at gå den her vej fordi det er det, der er vores opgave. Og så lade medarbejderne spille ind, komme med forslag, vurdere, hvor kan vi gøre det, hvad giver mening og jeg tror det er en meget stor menings-skabelsesopgave og mening skabes som regel bedst i dialog.  
(side 4)

der kommer vi simpelthen nødt til at sætte os ned og gå et skridt baglæns og så sige OK digitalisering er vigtigt, det er et vilkår og det fylder meget, men for at vi overhovedet kan gøre noget begavet med digitalisering og for at vi overhovedet kan være en relevant partner for nogen så er vi simpelthen nødt til at gøre op med os selv hvad lægger vi i digitalisering, hvad er det for os og hvad er det for dele af digitalisering vi gerne vil (side 5)

Umiddelbart vil min tilgang være at skabe rummet for processerne og sikre, altså fastholde at processerne kommer til at ske. Helt konkret starte den med og i næste uge og, ved nogle af eksemplerne, ved at mødes med mine nærmeste ledere i ledergruppen og starte der og blive enige om, at det her det er noget som vi skal og ligesom at få skabt en, klassisk, koalition af mennesker, som skal være med til at løbe forrest og så egentlig tage den derfra. Og så invitere nogle ind til at bidrage fagligt til, hvad er det så vi skal. Mit vigtigste det vil være at igangsætte processen, monitorere den, sikre at den sker, skabe plads til den, understøtte den, hjælpe den hvis den kommer i knibe, skaffe

<p>ressourcemæssig plads til det, skaffe... sådan at det rent faktisk kan lade sig gøre. Og så selvfølgelig stå som, gå forrest og vise vejen. Bringe det op, italesætte det ved relevante lejligheder, sørge for at det hele tiden er på dagsordenen, prøve at få det formidlet i en eller anden form sådan at man kan mærke det også når man første gang tvivler og så gentage det igen og igen og igen. Så alle får opfattelsen af, at det her er altså vigtigt og det er noget vi mener (side 6)</p>	
<p>inden for vores egen organisation, der ser jeg det egentlig som et meget typisk forandringsledelsesprojekt. At her er et behov, her er et vilkår, det skal vi formå at adoptere, og det skal gå op for os, vi skal erkende det og så skal vi arbejde med det, vi skal inddrage hinanden, vi skal skabe mening og så skal vi skabe nogle resultater og nogle retninger ud fra det. Og der er det klart, at uddannelseslederne er helt klart nøglepersoner der og der vil også være nogle af de fyrtårne og nogle af de faglige ansvarlige for de, kan vi kalde det klynger eller modulansvarlige eller hvad vi kalder dem. (side 4)</p> <p>det er jo fedt, at vi har nogle der kan noget inden for digitalisering, men det er måske for tilfældigt og personafhængigt. Så der der ligger som en ledelsesopgave, synes jeg, er gøre det strategisk. Sempelthen på alle fronter sige at digitalisering det skal vi forholde os til strategisk. Så det vil sige, hvad vil vi med det? Hvem skal kunne det? Det skal være planlagt. (side 5)</p>	<p>Uddelegering af fagligt ansvar</p>
<p>“Så tror jeg nok, at jeg har behov for at se nogle successer og der jo svært at hvis alle er der, hvor de ikke er skabt endnu, men jeg tror nok at jeg kunne tænke mig at se nogle eksempler, hvor man tænker wow det var godt nok en fed måde at gøre det på.” (side 6)</p> <p>“Der er jo milliarder af krav alle mulige steder fra og systemet ved jo heller ikke hvem fanden der stiller krav hvorhenne. Så det... for mig skal det være sådan at jeg sidder derhjemme i sofaen og får oplevelsen af, at hvis ikke jeg gør noget så kører toget lige forbi mig her. Det kan få mig op af stolen ikke. Så skal vi fandme også den der vej ikke og det kan kun gå for langsomt. Men jeg skal ligesom mærke det der... ikke bare fordi nogen siger det, altså... det vil jeg da skide på. Det skal fandme være noget man kan mærke og så... ja jeg bruger sådan et Kottersk (?) udtryk om den brændende platform i sådan en lidt mere lækker version, men her der er vi nødt til at gøre noget for ellers så... “ side 8)</p> <p>“Altså, hvad er det særlige her. Og jeg tror, at det særlige her det</p>	<p>Hvad kalder ledelse af digitalisering på for dig? - motivationer</p> <p><i>(succeshistorier, prioritering oppefra, klart behov, kende og få erfaringer med potentiale og sammenhæng til andre strategiske satsninger)</i></p>

er, at man skal gå foran som leder. Altså, man bliver nødt til og tage de der virkemidler i brug, øh på en eller anden måde og, som leder, det kan være enormt svært, hvis man har det som at man er en lille smule digital mongol ligesom jeg er. Det kan være enormt svært at gå foran eller bruge dem der kan gå forrest. “ (side 2)

“Frem for mange andre forandringsprocesser, at det er noget vi skal gøre. Altså vi skal gøre det mere. Det er vigtigt det der gøren. Det er meget vigtigt at gøren, hvorimod mange andre processer, hvor vi godt kan tillade os at være meget flyvske og være meget teoretiske, så handler det her om at gøre. Det handler om at turde og gøre det.” (side 4)

“Altså jeg er god til at bruge hovedet og munden, men jeg er virkelig dårlig til at lege med sådan værktøjet. Det digitale. Og jeg føler meget hurtigt nederlag. Jeg føler meget hurtigt sådan Åh nej, nu kan jeg ikke finde ud af det. Nu er det fuldstændig kaos. Nej nej nej...” (side 4)

“man kan sige at vi som mellemledere er, øhm... ikke trængt fra alle sider, sådan som man tænkte i gamle dage, men vi skal kunne håndtere den kompleksitet der er, at vi leder både til siden og også opad. Altså, der er rigtig meget ledelse opad og der er der egentlig også for medarbejderne. Altså at man hele tiden skal tænke i, at hvis vi nu præsenterer det her projekt på den måde, hvad gør det så ved andre projekter, der også er i organisationen og hvad gør det ved vores strategi. Altså, hvordan nærmer vi os de mål, der er i strategien, hvis vi gør det på den her måde. Sådan at man hele tiden tænker ud over sit eget lille projekt,” (side 6)

EVU projekterne, det er måske der, at vi i virkeligheden kan få en rigtig fornemmelse af, hvad er det de slås med og det er det projekt vi har pt hos ATP, synes jeg jo er en fantastisk gave, for den har jo sådan lige ramt hovedet på sømmet (side 2)

de står simpelthen midt i vadestedet og det tror jeg sådan er klassisk. Og jeg har også selv oplevet det på tidligere arbejdspladser. Man indfører en masse teknologier, men man skal jo have folk med og jeg tror at den store udfordring for digitalisering det er nok, at det er teknologiforståelsen og så implementeringen altså at få det til at virke, få de effekter ud af det, som man havde tænkt. (side 3)

A: Du skal gøre din afdeling i stand til at komme et sted hen, hvordan, hvilke overvejelser gør man sig så for at lede sådan en proces, du har været inde på noget forandringsledelse, men hvilke overvejelser har du haft i den forbindelse?

S: I den forbindelse, synes jeg, at det ligner ret meget klassisk forandringsledelse. Det er først at erkende et behov, skabe en brændende platform i den forstand at få sagt højt, at få tydeliggjort hvorfor det her er en nødvendighed. Det kan være efterspørgsel fra kunderne. Det er derfor igen at ATP er et fantastisk eksempel som kan bruges igen til den del og sige at jammen hey det er faktisk det at, jeg kalder dem vores kunder i den her relation, efterspørger (side 3)

Det er ud fra at have lyttet mig til, at det her er vigtigt lige nu. Det fylder meget hos os selv og hos professionerne, og... Så det er noget der... Det er en udfordring, som professioner har pt. Velfærdsteknologi fx, som nogen skal akkommodere og det synes jeg vi skal (side 7)

der har vi også prøvet af er det her noget der efterspurgt, er det vigtigt? Og det helt tydeligt, det er bare blevet bekræftet, at det er det. (side 7)

nu har vi haft digitalisering, som bølge så længe at man har set hvad det kan, man har også set nogle steder, hvad det ikke kan, så nu er det sådan, man kan sige at det er modnet lidt og måske er timingen derfor meget god til ligesom at stoppe op, i hvert fald for os. Og da vi jo gerne skulle være, og det synes jeg vi skal fordi vi går ud og giver professionerne hjælp til at løse deres aktuelle udfordringer



# Bilag 6 - padlet fra NNU konference

Link: [https://padlet.com/anders\\_sandborg/kompetencer](https://padlet.com/anders_sandborg/kompetencer)

## Kompetenceudvikling gennem eksperimenter

Erfaringsdeling - 1) Hvordan arbejder jeres organisation med at opbygge kompetencer til at varetage e-læring og blended learning? 2) Hvad er erfaringerne? (indsæt evt. link til relevant materiale)?

### Anders og Anne-Mette fra Institut for ledelse og forvaltning, Metropol

1) Kompetenceudvikling gennem eksperimenter, afsæt i den enkelte undervisers ønsker

2) På det individuelle plan er underviserens kompetencer blevet styrket, men i mange retninger og på mange felter. Fremadrettet er der behov for en yderligere fokusering af energien

I kan se nogle af eksperimenterne beskrevet på denne [blog](#)

**Hanne**  
Skuespil og video

### UCC pædagoguddannelsen nord

Vi har mange hold på netuddannelse. Både merit og ordinæruddannelse. Det er med både f2f og netbaseret undervisning. De der har lyst underviser på nettet. Vinder en stor del der gør det.

### Ove - Spørgsmål

Er der forskel på eksperimenter ift. undervisning og aktionslæring?

**Anne**

Vi arbejder ikke ret systematisk - men integrerer i pædagogisk uddannelse og eksperimenterer med lidsjæle som drivere

### Ove - Spørgsmål

Hvorfor er der fokuseret på IT - og ikke hvad man gerne har villet opnå som underviser? Er IT et mål i sig selv?

**Pernille**

**Anne**  
Spmt: Hvad med hele moduler/uddannelser?

### Ove - Spørgsmål

Hvori skal den strategiske målsætning bestå? Er det er mål, at mange arbejder mere med digitale medier?

**UC Syd har nedsat en enhed i IT-afdelingen (Academic IT), som skal supportere e-læring** - hjælpe med at udvikle og implementere it redskaber

**Hans-Henrik Jessen**

**Anne**

spørgsmål - hvorfor ikke sætte de studerende til at interviewe fagpersoner i stedet? Vi har stadig for meget fokus på at underviser er områdepunktet. Og så bliver e-læring/blended learning dyrt...

### Spørgsmål, Henrik

Har I eksperimenter, hvor der er omlagt hele moduler/forløb til ren, asynkron online-læring?

**Ove**

kompetenceudvikling skal ikke være et eksperiment men en fortsat proces! Udvikling ER drift!

### UCC fysiske Vi har ikke arbejdet med det organiseret. Været op til den enkelte.

**Ove**

Arbejder med udvikling af professionelle læringsfællesskaber. Vigtigt, som i også siger, at tage udgangspunkt der, hvor underviserne er i forvejen. Det først skridt på vej mod en større forandring.

## Bilag 7 - oplæg og dialog på NNU konference

Oplæg og dialog på NNU-konference den 12. april 2016

V. Anne-Mette Krifa og Anders Sandborg Nielsen

Link: <https://www.dreambroker.com/channel/jb5b59en/4d28goyz>

