

Resumé

Digital ledelse,
Holger Mouritzen
Aalborg Universitet
08.01.2018

Opgaven "Digital ledelse" er skrevet som masteropgave på uddannelsen Master i Public Governance i efteråret 2017.

Arbejdet undersøger igennem dokumentanalyse af den fælles offentlige digitaliseringsstrategi og Professionshøjskolen VIA' egen delstrategi for digitalisering samt semistrukturerede interviews, hvad der kendetegner ledelseskompetencer og organisationsformer til en aktiv understøttelse af digital ledelse.

Teoretisk tages der udgangspunkt i organisations – og forandringsteori, læringsteori, samt modeller fra henholdsvis Dansk IT og Digitaliseringsstyrelsen.

Det kan konkluderes, at en række kompetencer kan være karakteristiske for digital ledelse og at disse kan tolkes benyttet i Professionshøjskolen VIA' ledelse. Studiet indikerer endvidere at governance organisering i VIA stadig er en uklar organiseringsstruktur for organisationens aktører.

Abstract

Digital Leadership
Holger Mouritzen
Aalborg University
08/01/2018

The assignment "Digital Leadership" is written as a master's thesis on the Master's Program in Public Governance during the fall of 2017.

The work analyzes the common public digitalization strategy and University Collage VIA's own digital strategy for digitalization as well as semi structured interviews of these, in order to characterize leadership skills and organizational forms for active support for digital leadership.

Theoretically, the thesis is based on organizational and change theory, learning theory and models from the Danish IT association and Digitalization Board, respectively.

In conclusion a number of competencies can be characteristic of digital leadership and these can be interpreted as being applied by the VIA leadership. This study further indicates that governance organization at University College VIA still is an unclear organizational structure for the participants within the organization.

Digital ledelse i professionshøjskolen

En analyse af digital ledelse på kanten

"jo mere jeg ved, jo mere ved jeg, at jeg ikke ved" – Sokrates

Masteropgave, gennemført Efteråret 2017, aflevering 08.01.2018.

Aalborg Universitet

Holger Mouritzen

Anslag i opgave inkl. mellemrum og resume – 70474

Vejleder: Henning Jørgensen

Indholdsfortegnelse

Indledning og problemafgrænsning.....	4
Problemformulering.....	5
Teori	5
Organisatoriske forandringer	5
Moderniseringen af den offentlige sektor	7
Kompetencer inden for ledelsesfeltet	8
Metode.....	12
Fænomenologi.....	12
Dokument analyse.....	13
Interview.....	13
Analyse og diskussion af empiri	14
Dokumentanalyser	14
Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi.....	14
Organisering af den fællesoffentlige strategis mål- og initiativ arbejder	17
Professionshøjskolen VIA's delstrategi for digitalisering.	18
Opsummering på dokumentanalysen	21
Interview analyse	22
Kompetence: Mission	22
Kompetence: Software	22
Kompetence: Tilgang	23
Kompetence: Tilpasningsevne	24
Kompetence: Organisation	24
Kompetence: Kommunikation	25
Kompetencerne: Organisation og kommunikation i sammenhæng – som Mennesker	26
Digital Governance i VIA	26
Opsummering på interview analyse.....	27
Konklusion.....	27
Perspektivering	28
Reference- og litteraturliste:.....	29
Bilag.....	31

Professionshøjskolen VIA - organisationsdiagram	31
Professionshøjskolens governance organisation	32
Interviewguide.....	33
Interviews	36
Interview 1:.....	36
Interview 2:.....	51
Interview 3:.....	61
Interview 4:.....	66

Indledning og problemafgrænsning

Den 7. juli 2012 kunne man læse en kronik i Politiken med overskriften *”Der er behov for mere digital ledelse”* (*”Der er behov for mere digital ledelse”*, 2012) skrevet af Lars Monrad Gylling, Jørgen Bardenfleth og Martin Lippert. Jeg var på det tidspunkt uddannelsesleder på en Erhvervsskole i et tæt samarbejde med såvel Erhvervsakademi Aarhus og professionshøjskolen VIA UC, og jeg fandt kronikken interessant, idet jeg så muligheder i, at institutionerne kunne arbejde med etablering af kurser inden for digital ledelse. Gennem min sideløbende MPG uddannelse kom OK13, ny stillingsstruktur for ansatte på professionshøjskoler og erhvervsakademier, en forlængelse af aftalen omkring udlagt undervisning af en professionsbachelor uddannelse til en Erhvervsskole og sidst men ikke mindst en aftale om virksomhedsoverdragelse af min afdeling fra erhvervsskolen til professionshøjskolen, til at skabe fokus for mine opgaver på MPG modulerne. Det var først i foråret 2017, hvor jeg som konsekvens af virksomhedsoverdragelsen nu var uddannelsesleder i professionshøjskolen VIA, at muligheden for at arbejde med artiklens tema meldte sig, da jeg begyndte at overveje fokus for min masteropgave.

Min umiddelbare observation og oplevelse var, at jeg var kommet i en organisation, der på flere områder var væsentlig anderledes, end den erhvervsskole jeg lige havde forladt. Brugen af teknologi blandt ledere og medarbejdere i organisationen var et område, hvor jeg oplevede at blive sat tilbage i tid. ”Brug af teknologi” skal her ikke forstås som ledelse af digitale projekter og deres styring, men en naturlig tænkning om og inddragelse af digitalisering i det ledelsesmæssige styringsrum i organisatorisk såvel som individuel kontekst. For eksempel begyndte man først i 2017 som standard at sende breve til de studerendes E-Boks – en service erhvervsskolen allerede i slutningen af 2015 var begyndt på - og hvor Erhvervsskolen i første halvår af 2016 gennemførte en udfasning af alle analoge blanketter og gennemførte et digitalt flow på administrative processer, er det en proces, der planlægges gennemført i VIA i løbet af 2018. For at imødekomme kommende digitale implementeringer i VIA valgte man i 2017 at udvide IT-udvalget i VIA Erhverv¹, for at opnå en bredere forankring og større vidensdeling om de pågældende opgaver. Reorganiseringen af IT-udvalget, hvor jeg blev medlem som ledelsesrepræsentant for vores klynge, aktualiserede kronikkens emne og gjorde mig nysgerrig på om VIA med fordel kunne arbejde mod et nyt teknologisk ledelsesparadigme med synliggørelse af digital ledelse, og hvorvidt der kobler sig specifikke kvalifikationer og kompetencer til digital ledelse.

¹ VIA Erhverv er den organisatoriske søjle i VIAs organisation, hvor privatrettede uddannelser traditionelt er organiseret (VIA-organisationsdiagram-dansk.pdf, u.å.)

Problemformulering

Kronikkens spørgsmål fra 2012 ser altså ud til stadig at være aktuelt her i slutningen af 2017, og denne opgaves problemformulering er derfor:

Hvad er digital ledelse og hvordan praktiseres digital ledelse i VIA?

Problemformuleringen søges belyst gennem følgende to undersøgelsesspørgsmål:

- **Hvad kendetegner, de faglige kompetencer benyttet til digital ledelse og kan de observeres i VIA?**
- **Hvordan organiseres implementeringen af digitale mål fra strategier nationalt og kan der ses paralleller hertil i VIA?**

Konklusionen forventes at kunne samle op på problemformuleringen i forbindelse med analyse, diskussion og tolkning af henholdsvis aktuelle styringsparadigmer i det offentlige set i en digitaliseringskontekst, som den er beskrevet i litteraturen, hvordan digital ledelse praktiseres i VIA – herunder om denne praksis udspiller sig med afsæt i styring (strategi) eller om dens praksis udspiller sig på baggrund af den digitale udvikling og styringen derfor tilpasses digitaliseringsudviklingen.

Sidst men ikke mindst søges det at belyse hvilke kompetencer, der er grundlaget for digital ledelse og hvad der styringsmæssigt sættes i spil i organisatoriske rammer i VIA – så de bidrager til VIA's mål og formål.

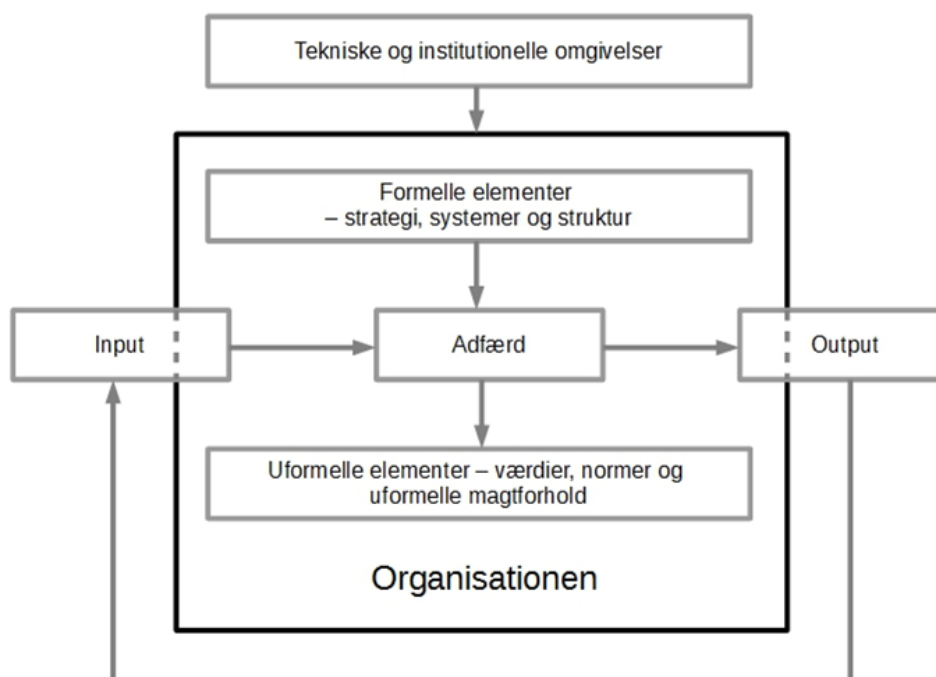
Teori

Den indledende undersøgelse af digitalisering og dens evne til at skabe forandring kan opleves og tolkes fra "almindelig" forandring over transformation til disruption i litteraturen – med andre ord spænder den over et teoretisk forandringsfelt beskrevet f.eks. som evolution til revolution (Jacobsen, 2005, s. 102) eller første og anden ordens forandringer (Palmer, Dunford, & Akin, 2009, s. 86).

Det er derfor relevant tage udgangspunkt i og at inddrage og benytte teori omkring organisatoriske forandringer.

Organisatoriske forandringer

Da der med denne opgave er fokus på en teknologisk forandring tages der udgangspunkt i en organisationsopfattelse, som man finder den i bl.a. Dag Ingvar Jacobsen (Jacobsen, 2005, s. 85) simplificerede model for centrale elementer i en organisation. Modellen giver, selvom den er forsimplet, plads til at den teknologiske forandring både kan påvirke organisationen udefra i forbindelse med de tekniske og institutionelle omgivelser, og indefra i forbindelse med organisationens formelle elementer f.eks. strategi, systemer og strukturer. Samtidig hermed er modellen så generisk, at den også kan beskrive organisationer på forskellige niveauer, hvilket gør den relevant i denne opgave.



Figur 1: Egen produktion, efter Jacobsen og Thorsviks model for de centrale elementer i en organisation

En række dimensioner er gældende for de formelle elementer i figuren. De enkelte individer og deres individuelle jobfunktion er én af dimensionerne, en anden er organiseringen af disse i f.eks. direktion, hovedområder og klynger, der igen leder hen til en tredje strukturel dimension, udformningen af beslutningssystemet. Denne tredje dimension har en række underdimensioner, defineret som graden af centralisering eller decentralisering. En anden underdimension til beslutningssystemet er graden af beslutningsmyndighed i staben. (Jacobsen, 2005, s. 86,87)

Kombineret kan disse tre dimensioner indgå i en række konfigurationer. Henry Mintzberg (Mintzberg, 1980) udtrykker konfigurationerne i en række organisationsstrukturer, hvor disse strukturer er bundet til specifikke ledelsesformer og strategier, som organisationen kan sætte i spil.

De interne formelle forandringer er interessante i denne sammenhæng, hvor teorien senere vil vær afsæt til en analyse af digital ledelse i en Professionshøjskole, idet de tekniske og institutionelle omgivelser er under udvikling og derfor skaber et pres på organisationen. De offentlige styringsparadigmer (Andersen, Greve, Klausen, & Torfing, 2017), der har indflydelse på Professionshøjskolen i form af bevillinger etc., ændrer sig *"Dvs. at de opstår og udvikler sig delvist sekventielt og parallelt som et svar på historiske udfordringer for det danske samfund og den offentlige sektor samt som et udtryk for en løbende læreproces, hvorigennem paradigmerne gradvist udvikles og omformes for at løse specifikke styringsproblemer."* (Andersen m.fl., 2017, s. 111) Der opstår altså ikke kun internt i organisationen forandringer, en del af disse sker på grundlag af udefrakommende påvirkninger f.eks. de styringsparadigmer, der er aktuelle i forhold til den måde vi har valgt at organisere Danmark (i nuværende valgperiode) i f.eks. uddannelses og forskningsministeriet (jepo, u.å.) og digitaliseringsstyrelsen ("Digitaliseringsstyrelsen -

Organisation”, u.å.). Disse to fremhæves her, da de har betydning for de senere analyser og fortolkninger.

På lignende vis struktureres også de uformelle elementer i figuren i en kulturel typologi, bestående af 3 dimensioner: ”1) *Opfattelsen af, hvad organisationer arbejder med, hvilket eksistensgrundlag den har, eller hvilket domæne den befinder sig indenfor*, 2) *....knyttet til opfattelsen af, hvad der er den rigtige måde at gøre tingene på ”hos os”, herihvor høj grad man accepterer en central styring af det, man beskæftiger sig med, og dermed også hvem, der opfattes som legitime beslutningstagere*, 3) *....hvilke kriterier for evaluering der opfattes som legitime*”. (Jacobsen, 2005, s. 92–93) Det er også i de uformelle elementer, at individets magt har sin betydning. Magten kan i denne sammenhæng have en række dimensioner (Christensen & Daugaard Jensen, 2008) men inddrages ikke teoretisk i denne opgave.

Omfanget af forandringerne, der påvirker organisationen kan, som dette afsnit også indledningsvist berører, have større eller mindre betydning for organisationen. En teknologisk forandring som digitalisering kan påvirke organisationen på såvel de tekniske og institutionelle omgivelser, de formelle elementer, de uformelle elementer, samt input og output af organisationen. Output defineres i denne henseende som de services en professionshøjskole leverer og strategisk skaber forventning om, mens inputtet er reaktionen på servicen eller indikatorer som studentertilfredshed, indtjening etc. (Jacobsen, 2005, s. 83–85).

Den netop gennemgåede teori tager sit udgangspunkt i forandringsledelse – der tager sit afsæt i en samlet organisationsforståelse, hvor individet tilhører en gruppe, der indgår i en organisation, der igen er en del af samfundet og at alle elementer der indgår i denne sammenhæng har mulighed for at skabe eller være i forandring (Jacobsen, 2005, s. 80), eller som Kurt Klaudi Klausen formidler det i forhold til *”Det lille og det store fælleskab”* at individet ikke kun har mulighed for, men også et ansvar for, at der praktiseres strategisk ledelse. (Klaudi Klausen & Klaudi Klausen, 2009, s. 51)

Moderniseringen af den offentlige sektor

For at kunne analysere modellens ydre påvirkninger mere dybdegående inddrages *”Moderniseringen af den offentlige sektor”* (Greve & Ejersbo, 2014, Kapitel 8). Afsnittet beskriver udviklingen af digitalisering i den offentlige sektor ud fra et perspektiv om, at denne repræsenterer en væsentlig del af den offentlige modernisering, men at digital forvaltning også er en politik og derfor lige så godt kunne have stået alene og være formidlet uden moderniseringsbegrebet. F.eks. har Finansministeriet fastholdt et effektiviseringsperspektiv, mens andre ministerier har kæmpet for andre relevante perspektiver – der i denne kontekst også er vigtige for en uddannelsesinstitution – som f.eks. demokratiske potentialer, lighed og innovation etc. De fællesoffentlige selvstændige digitaliseringsstrategier vil senere indgå i analysearbejdet – følgende afsnit forsøger at belyse, hvorfor digitaliseringsstrategierne er blevet centrale for udviklingen af den offentlige sektor.

En række IT skandaler i perioden frem til 00’erne betyder at en arbejdsgruppe formulerer en række retningslinjer for håndtering af statslige IT-Projekter, bl.a. at projekterne skal være

forankret hos topledelsen. I diskussionerne om IT i den offentlige sektor sker der i starten af 00'erne en ændret sprogbrug mod digital forvaltning og Regeringen sammen med en række kommuner og foreninger går sammen om at skabe et fælles "Projekt Digital Forvaltning" – organiseringen af arbejdet med projektet sker ved etablering af en digital taskforce. Sigtet er til stadighed forventninger til innovation og effektiviseringsgevinster, som der foreligger en forventning om at digital forvaltning kan føre med sig. I 2002 kommer den første egentlige fællesoffentlige digitaliseringsstrategi – *"Visionen var at de digitale muligheder systematisk blev brugt til at nytænke og forandre organisationer og arbejdsprocesser med det formål at forbedre effektiviteten i den offentlige sektor."* Taskforcen er på flere måder et organisatorisk nybrud – der sættes et eksplicit fokus på digital forvaltning ("Digital forvaltning", u.å.) så denne opleves som en central del af den offentlige sektors modernisering, men samtidig sker den i en koordineret indsats for digital forvaltning og det sker i en arbejdsdeling mellem ministerier og kommunale organisationer og dermed i et politisk fællesskab frem for i et miljø, hvor staten efter udvikling skal sælge til kommunerne. En række fællesoffentlige digitaliseringsstrategier følger og i dag bygger det offentlige videre på 15 års fællesoffentlige digitaliseringsstrategier.

Digitaliseringspolitikken ligger i dag placeret hos digitaliseringsstyrelsen under Finansministeriet, men organiseringsformen er entydigt governance ("Fælles offentlige digitaliseringsstrategi 2016 - 20, Governance", u.å.) ("Velfungerende Governance", u.å.) når initiativerne fra digitaliseringsstrategierne gennemføres.

Kompetencer inden for ledelsesfeltet

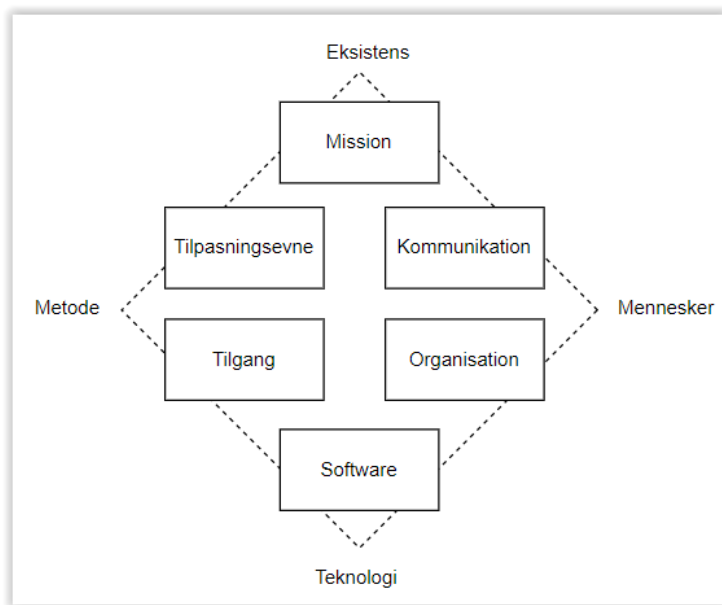
Allerede i 2008 kunne man i Danske Kommuners nyhedsmagasin læse at IT og digitalisering er en topledelsesopgave (Marker & Møller Christensen, 2008). Artiklen kommer helt tæt på et sæt redskaber til den kommunale topleder, der handler om: *"opgaveoverblik, tværgående organisering, sikring af de nødvendige medarbejderkompetencer og kommunikation med it-afdelingen."* Artiklen peger på at digitaliseringen starter i de faglige fora, da det er her opgaven kendes og der er viden om, hvordan opgaven løses bedst muligt. Organisatorisk peger artiklen på at sammenhængen mellem optimering af arbejdsgange og intelligent anvendelse af IT ikke nødvendigvis er koblet tæt sammen til de faglige fora, hvorfor denne skal etableres i en særlig organisering. Artiklen peger på at denne særlige organisering kunne være en forretningsarkitekt, der kan beskrive og forstå forretningen i it-sprog og kan anvende de metoder, der sikrer koblingen til dem, der efterfølgende skal bygge it-systemet. Der er således i artiklen ikke fokus på den operationelle ledelse af digitale processer, men alene topledelsens strategiske digitale interesser.

I forlængelse heraf har det "Det digitale råd" fremhævet behovet for et paradigmeskifte i forhold til ledelseskulturen i det offentlige. Kronikken fra "Det digitale råd" tager sit udgangspunkt i et større debatoplæg ("Digital-ledelse-juli-2012.pdf", u.å.) om behovet for dette paradigmeskift – argumentet for dette ser rådet i at: *"På alle niveauer i den offentlige sektor ses digitalisering i udpræget grad som midlet til at effektivisere forvaltningen og kontakten med borgere og virksomheder."* Det digitale råd ser paradigmeskiftet i ledelseskulturen som nødvendig, for at sikre en forståelse af digitaliseringen som en strategisk ledelseskompetence på linje med økonomi, jura og HR. For at sikre dette foreslår rådet, at disciplinen digital ledelse skal udbredes gennem bedre

uddannelses tilbud og stærkere incitamenter, således at den offentlige leder føler sig rustet til og motiveret til den forestående digitale og ledelsesmæssige udfordring. Det digitale råd har ikke fulgt op på deres debatoplæg omkring digital ledelse, men gjort sig synlige inden for andre faglige områder, f.eks. folkeskolens digitalisering og telemedicin.

Nogenlunde samtidig med "Det digitale råd" kronik skriver Mogens Kühn Pedersen en artikel til tidsskriftet Økonomistyring & Informatik med overskriften "Fremtidens digitale lederskab". (Kühn Pedersen, 2011) Artiklen tager udgangspunkt i de teknologiske kvantespring og lukker op for en transformation af ledelsesformer og styring i organisationer og virksomheder, fordi medlemmerne dagligt tager nye former for digitale services i brug. Udgangspunktet for artiklen er også, at man allerede kan se tilbage på et halvt århundrede med erfaringer med digital ledelse og derfor kan bygge på denne erfaring i forhold til ledelse af digitalisering. Artiklen peger på et kompetenceelement, hvor medarbejdere bevæger sig fra passive modtagere af digitalisering til at de tager initiativ til at digitalisere deres egen tid, interesser og engagementer ved at udstyre sig med smartphones samt udvælge software og programmer uden modtagelse af formaliseret uddannelse og instruktion, hvorved *"disse medarbejdere demonstrerer digitale kompetencer på et nyt niveau, der bør indtænkes i organisationens IT, arkitektur og funktioner"*. Artiklen formulerer udfordringen for ledelsen som en *"udviklingsbase som langt overgår den som virksomheden hidtil har betjent sig af... Men IT lederen har ingen kontrol..."* Hvorfor der stilles spørgsmål til hvordan IT chefens valg til arkitektur, programmer og udvikling vil blive. Artiklen kommer også med et bud på, at manglende gennembrud på erhvervelse af forventede effektiviseringer og gevinster fra IT, har medført en forflytning af ansvaret for digitalisering fra projektledelse til højere placerede ledelseslag, hvilket derfor sker ved at centralisere IT ressourcerne og lade dem opstå som corporate governance. Der er her et sammenfald imellem statens governance organisering og artiklens beskrivelse af arbejdet med digitale mål. Mogens Kühn Pedersen inddrager i sin artikel Sociale Medier som værktøj for den enkelte – her skabes en digital identitet, uanset om den er ægte eller om den er et alias. Denne identitet har med de Sociale Medier mulighed for at udvikle rammerne for digitale fællesskaber. Der stilles derfor jf. artiklen et krav om at *"IT ledere i en offentlig organisation skal skabe digitale fællesskaber inden for rammerne af et digitalt samfund. Troværdighed, tillid og ansvarlighed følger af den autentiske (digitale) kommunikation, fordi den kan >>sætte spor<< som kan deles med andre."* Afslutningsvis pejer Mogens Kühn Pedersen en række kriterier for fremtidens digitale ledelse. Ledelsen skal kunne se de mange muligheder for at udvikle organisationen ved at indtænke flere data til opbygningen af organisationen, således at organisationen, virksomhederne og borgere gradvist kan opbygge fællesskaber til styrkelse af produktivitet, vækst og udviklingsmuligheder.

Dansk IT ("Om DANSK IT", u.å.) er en interesse forening inden for digitalisering. Foreningen har i forbindelse med en tænketanks arbejde udgivet "Ledelse i d-land" (Jørgensen, Tejs Knudsen, & Pietras, 2017) og med den peget på seks kompetencer en topleder bør have for at ledelsen kan udnytte de digitale muligheder, lede forandring og det at lede i en digitaliseret verden. De seks kompetencer er opstillet i en model i forhold til fire dimensioner jf. Figur 2



Figur 2: Egen produktion, frit efter "De 6 kompetencer" af Jørgensen m.fl.

Kompetencerne forstås i sammenhæng, som at kunne lede frem mod den strategiske mission.

Missionen, koblet til dimensionen "eksistens" handler om lederens evne til *"løbende at tilpasse, tune og formulere den mission som organisationen er på, herunder redegøre for, hvorfor organisationen har en unik eksistensberettigelse"* (Jørgensen m.fl., 2017, s. 31). Igennem digitaliseringens accelererede teknologiudvikling stiger risikoen for, at organisationens eksistens trues af andre, der pludselig bliver mere relevante på organisationens marked, som f.eks. de tidligere nævnte "MOOC's". For at være på forkant af udviklingen anbefaler (Jørgensen m.fl., 2017, s. 32) lederen at forstå følgende fire områder:

1. *Formålet som produktet bidrager til at nå*
2. *Kunden som opgaven løses for og dennes kontekst og ønsker og perceptioner*
3. *Værdien og meningen som tilføres og hvordan den kan beriges*
4. *Digitalisering og andre teknologiers potentiale for kundens opgaveløsning.*

Software kompetencen kobler sig til dimensionen "teknologi" og indebærer at lederen skal kunne stille fire relevante software spørgsmål til egne løsninger. De fire spørgsmål stilles til *"robusthed, hastighed, funktionalitet og lækkerhedsfaktor"* (Jørgensen m.fl., 2017, s. 33). Årsagen er, at lederen skal forstå den underliggende teknologi og hvordan nye teknologier kan påvirke egen forretning og organisation. Der altså tale om en bred forståelse af teknologi, f.eks. læringsteknologier.

Tilgang, der kobler sig til dimensionen "metode", er kompetencen til at vælge en form, som udnytter teknologien effektivt mod at nå missionen. Kompetencen handler om at lederen kontant udfordrer og driver en forandring af de allerede anvendte metoder. Det betyder også at acceptere fejl og jævnligt stoppe projekter, når det står klart, at projektet ikke løser den forventede opgave eller når de forventede effekter eller mål. (Jørgensen m.fl., 2017, s. 37)

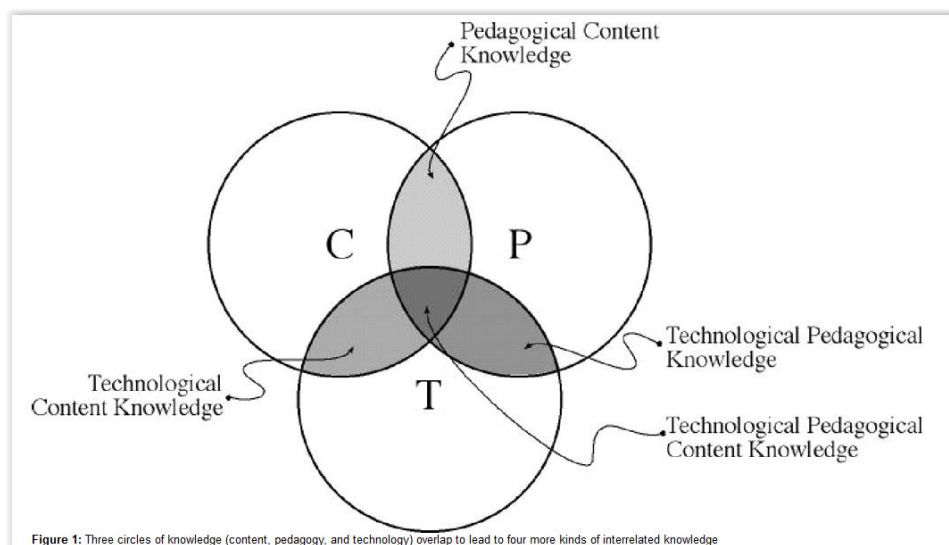
Tilpasningsevne, kobler sig ligesom tilgang til dimensionen "metode". Tilpasningsevne er kompetencen til at kunne tage nye fundamentale beslutninger og gøre det i takt med, at der lærers nyt. (Jørgensen m.fl., 2017, s. 38)

Organisationskompetencen kobler sig til dimensionen "mennesker". Kompetencen handler om at kunne forstå sin organisation og skabe udvikling igennem denne. Toplederen må evne at udnytte og motivere organisationen til at implementere opgaverne, så der arbejdes for at nå missionen hele vejen rundt i organisation. (Jørgensen m.fl., 2017, s. 40)

Kommunikationskompetencen kobler sig ligeledes til dimensionen "mennesker". Kompetencen handler om evnen til at kommunikere missionen både som forretning, tilgang og tilpasningsevne. Lederen har ansvaret for at organisationen kender sin mission. Kommunikationen handler også om at lytte. (Jørgensen m.fl., 2017, s. 42)

Kombinerer man dette sæt kompetencer med Kurt Klaudi Klausens model for små og store fællesskaber (Klaudi Klausen & Klaudi Klausen, 2009, s. 51) gælder de seks kompetencer ikke kun for topledere, men også for enhver anden leder i forhold til digital ledelse.

Flyttes fokus fra ledelse af organisationer til ledelse af læring har Mishra og Koehler (Mishra & Koehler, 2006, Kapitel 1) et bud på de kompetencer en underviser må have for at kunne integrere digitale værktøjer i dennes faglige læringsituation. De tre hovedkompetencer er Technical knowledge(T), Pedagogical Knowledge(P) og Content Knowledge(C).



Figur 3: Figur fra Mishra & Koehler 2006

I en skandinavisk kontekst har forfatterne bag bogen "DidIKTikk" (Bjarnø Vibeke, 2017, s. 14) oversat Mishra & Koehler kompetenceområder således at T- forstås som Digital kompetence og C- forstås som Fagkompetence. Den fælles kompetence mellem T og C benævnes Digital Fagkompetence, C og P Fagdidaktisk kompetence, P og T, didaktisk digital kompetence og kompetencen fælles for CPT er oversat til Fagdidaktisk digital kompetence. Denne model er fremhævet her, da den er et eksempel på et fagområde, der aktivt gør brug af digitalisering i

forhold til et tidligere teori apparat, hvor der alene var fokus på Content og Pedagogical knowledge. Man kan også argumentere for, at den samme modellering kan aflæses i det danske efter- videreuddannelses tilbud som master i IKT og læring, hvor digitaliseringsteorier kobles direkte sammen med læringsteorier og den fagkompetence den studerende har med ind i denne type dobbeltfags uddannelse.

Samlet set står opgaven med et teorisæt, der kan konkretisere problemformuleringens hoved- og underspørgsmål om digital ledelse, praksis og kompetencer, samt organisering og strategi i fire hovelementer, der kan danne grundlag for etablering af en semistruktureret spørgeramme, der igen skal medvirke til at belyse mulige svar på problemformuleringen. De fire hovedelementer er:

- Teknologi-/Digitaliseringsudvikling
- Forandringskultur
- (Nødvendige) Digitale kompetencer
- Digital ledelse i organisationen, hvor langt er vi?

Metode

Denne opgaves videnskabsteoretiske perspektiv tager sit udgangspunkt i fænomenologien. Dette er ensbetydende med, at der i denne opgave tages udgangspunkt i interessen for subjektive handlinger og hvilken mening aktørerne tillægger forskellige handlinger. Formålet er herigennem at fortolke og forstå ved at typificere f.eks. de interviewedes meningsunivers som genstandsfelt for min undersøgelse.

I forlængelse af dette anvendes to metoder, der er velegnede til at beskrive fænomenet præsenteret, ved min problemformulering, i dennes kontekst samt at inddrage egne observationer kritisk i relation til fænomenet.

De valgte metoder er henholdsvis dokument analyse og semistrukturerede interviews, hvilke bliver introduceret i selvstændige afsnit.

Fænomenologi

At indtage og arbejde med det fænomenologiske perspektiv, stiller en række krav til metoderne og til mig som undersøger. Jævnfør *"Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier"* (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 25–26) er der tre metodiske krav som det fænomenologiske perspektiv skal leve op til.

De tre er:

- 1) "Forskeren" skal være en person, der er i stand til at leve sig ind i andres situation og livsverden. Empati og evnen til indlevelse bliver vejen til forskerneutralitet idet tilgangen til undersøgelsesobjektet (fænomenet) bliver fordomsfri og uden *"forudfattede meninger eller teorier"* og undersøgelsesobjektet tilskrives den subjektive erfaring og mening fra interview, den undersøgte litteratur og deltager observationer.
- 2) Ofte er fokus i fænomenologien på det unikke og på specifikke oplevelser eller erfaringer mere end på generelle mønstre i store populationer. Der sker en forskydning fra det

generelle til det specifikke og fra abstrakt til konkret. Det er stadig et mål at generalisere, men som *"typificering og dannelse af idealtyper, der kan bruges til at forstå virkeligheden"*.

3) Sandhedsbegrebet kan beskrives som kohærensteoretisk.

I forbindelse med dokumentanalysen lægges den til grund for sammensætning af kriterier til lokalisering af deltagere til interview i egen organisation, der indgås altså et kompromis her i forhold til *"at se bort fra al teoretisk viden"* (Tanggaard Pedersen & Brinkmann, 2010, s. 188), i udførelsen af den metodiske *"epoché"* (Tanggaard Pedersen & Brinkmann, 2010, s. 188). Der forsøges dog at være åben over for teorierne ved at lade disse indgå i et stort omfang og ikke lade de efterfølgende analyser *"bæres"* af én udvalgt og formidlet teori, men en samling af disse. Altså præge analyserne med en bestræbelse på en detaljeret og fordomsfri beskrivelse. Der forfølges altså en række metodiske praksis trin som angivet i *"Kvalitative metoder en grundbog"* (Tanggaard Pedersen & Brinkmann, 2010, s. 198) men tilrettet dette projekt således at de initierende trin gennemføres ved hjælp af dokumenter og initierende vidensopbygning af feltet.

Dokument analyse

Dokument analysen belyser i denne opgave sammenhænge mellem digital ledelse, nødvendige kompetencer og organisering som det beskrives i *"strategidokumenter"*.

Et dokument er håndgribeligt og til stede. Det benyttes til at analysere hvad og hvordan det skaber mening (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 132) i forhold til den analytiske koblingen af ledelse, kompetencer og organisering.

Dokumenterne i denne form må gerne være *"særligt betydningsfulde for de aktører, der forholder sig til og på forskellige måder fortolker dokumenterne"*. (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 132)

Dokumenterne i analysen skal gerne opfylde en række kriterier, de skal være centrale for undersøgelsen, de skal gerne være særligt væsentlige og de må ligeledes være centrale for de sanktioner, der knytter sig til dokumentet (Tanggaard Pedersen & Brinkmann, 2010, s. 142). Strategidokumenterne vurderes at leve op til disse kriterier.

Interview

Interviewet som dataindsamlingsmetode til denne opgave, er valgt som en bred tilgang. Interviewpersonerne er blevet informeret om, at de er udvalgte på baggrund af deres repræsentation i VIA's organisering af digitaliseringsindsatsen. Interviewet tager udgangspunkt i en semistruktureret spørgeguide, der er valgt for bedre at lade interviewpersonen kunne komme med nye synspunkter eller nuancer i forhold til de emner der spørges ind til. På den måde er interviewene tilrettelagt således, at interviewpersonerne spørges til de samme emner med den samme spørgeramme, og dialogen forsøges at nå et stade, hvor den foregår som *"en udveksling af synspunkter mellem to personer, der taler sammen om et emne af fælles interesse"*. (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 18)

Interviewene er optaget, efterfølgende gennemlyttet og udvalgte passager, der vurderes direkte relevante for analysen er transskriberet. Formen tillader løbende at komme tilbage til interviewet og *"finde"* nye vinkler eller perspektiver. I forlængelse af det fænomenologiske ståsted tilstræbes

det i interviewet og i analysen heraf at lade interviewpersonen tale og lade dennes livsverden få udtryk – de direkte oplevelsesbeskrivelser bliver her interessante, da de giver mulighed for at forstå konteksten set med interviewpersonens syn (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 65). På samme vis er der derfor i interviewene forsøgt etableret trygge rum for interviewpersonen – tre af fire interviews er foretaget ansigt til ansigt på interviewpersonens eget kontor. Det sidste interview, med IT Chefen, er foretaget over Skype af praktiske grunde. Alle fire interview viser grader af gensidig påvirkning, hvilket i forhold til teoretisk ståsted hviler i antagelsen om at viden skabes og udvikles mellem mennesker.

Analyse og diskussion af empiri

Underspørgsmålene til problemformuleringen bliver helt centrale for analysen og diskussionen, da de afgrænser og sikrer meningsskabelse mellem problem og empiri. Analysen og diskussionen fokuserer gennemgående på passager, der understøtter meningsskabelsen inden for faglige kompetencer knyttet til digitalisering og hvortil ledelse kan kobles. Desuden er der også fokus på, hvordan organiseringen af målarbejdet foregår.

At vælge den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi som dokument sammen med VIA's delstrategi for digitalisering sker af to årsager.

For det første er der tidsmæssigt et overlap i mellem de to strategiers indsats perioder. VIA's nuværende delstrategi for digitalisering løber til og med 2017 og strategiarbejdet står derfor over for en fornyelse og en aktualisering af strategiens mål og formål. Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi bygger videre på en række strategier fra 2002, hvor den seneste gælder for perioden 2016 – 20. Det tidsmæssige overlap, vil rent operationelt kunne præcisere VIA's kommende reaktion i en ny digitaliseringsstrategi på den tekniske omverdens pres (Jacobsen, 2005, Kapitel 3.2) og samtidig vil der tegne sig et billede af, hvor langt VIA er i forhold til digitalisering.

For det andet lægger begge strategier op til en organisering af indsatser i en governance struktur ("Fælles offentlige digitaliseringsstrategi 2016 -20, Governance", u.å.) (VIA IT, 2014, s. 10). Formålet med denne organisering er at skabe beslutningskraft tæt på de enkelte initiativer samtidig med at en portefølje- eller styregruppe har det overordnede ansvar for alle initiativer.

Dokumentanalyser

Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi

(*Et stærkere og mere trygt digitalt samfund, 2016*)

"Det nye er hastigheden og forandringskraften i den teknologiske udvikling, der vil tage yderligere fart de kommende år. Den digitale udvikling er så hastig, voldsom og uforudsigelig, at det vil udfordre og ændre vores samfund på måder, vi endnu ikke kan forestille os.

Vi kan mindre end nogensinde før forudsige, hvad fremtiden bringer af nye løsninger." (*Et stærkere og mere trygt digitalt samfund, 2016, s. 4*)

"I samfundet som helhed stiger brugen af digitale teknologier og løsninger eksponentielt." (Et stærkere og mere trygt digitalt samfund, 2016, s. 55)

Beskrivelsen af den digitale forandrings hastighed og uforudsigelighed, går igen flere steder i strategien. Den tekniske forandring af vores samfund beskrives med en determinisme, der ikke giver plads til, ikke at forholde sig til forandringen, og hvor borgerens eksponentielle brug af digitale teknologier og løsninger kræver at samfundet justeres og tilpasses, hvis der skal skabes velfærd og velstand. Retorisk udøves der magt i forhold til den trussel, der ligger i "ikkevelfærd" og "ikkevelstand", hvis vi som samfund ikke formår at tilpasse os og udnytte de teknologiske muligheder:

"Det er ikke et spørgsmål, om udviklingen rammer os – men hvordan vi som samfund formår at tilpasse os og udnytte de teknologiske muligheder til at skabe velfærd og velstand...." (Et stærkere og mere trygt digitalt samfund, 2016, s. 4)

I strategien placeres ansvaret for at alle borgere og virksomheder kommer godt igennem forandringerne, ikke hos staten, men er pålagt de mere borgernære organisationer som kommuner og regioner – der hver for sig bærer forskellige borgeransvar.

"Kommuner og regioner har og vil fortsat spille en aktiv rolle i at sikre, at borgere og virksomheder kommer godt igennem de store forandringer, og der er fortsat hjælp at hente, når det digitale driller." (Et stærkere og mere trygt digitalt samfund, 2016, s. 6)

Det vurderes ikke at være muligt at undgå digitalisering og kan man ikke håndtere forandringerne bliver man som borger eller virksomhed bedt om at søge hjælp. For de borgere og virksomheder, hvor hjælpen ikke er tilstrækkelig, er der mulighed for at frasige sig de nødvendige digitale aktiviteter ved at tildele retten til at agere digitale på ens vegne.

"De borgere og virksomheder, der ikke kan betjene sig selv digitalt, skal have mulighed for at afgive digital fuldmagt til en anden betroet part, ligesom det skal være muligt at afgive samtykke digitalt." (Et stærkere og mere trygt digitalt samfund, 2016, s. 49)

Flere steder i den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi understreges det, at strategien ikke står alene som svar på de nationale udfordringer, de enkelte myndigheder har hver for sig også et ansvar for at realisere de digitale potentialer inden for deres egne områder. Herved gives der plads til lokale tilpasninger og prioriteringer parallelt til den fællesoffentlige indsats. Med Kurt Klaudis Klausens ord, har alle et ansvar for, at der praktiseres strategiske ledelse. (Klaudi Klausen & Klaudi Klausen, 2009, s. 51)

Strategien argumenterer for, at høj tryghed og tillid til den offentlige sektor er fundamentet for velfærd, men at viden og kompetencer er et iboende grundlag for at kunne opretholde informationssikkerheden og trygheden om den digitale infrastruktur og dermed tilliden til digitaliseringen af den offentlige sektor:

”Det skal vi forsat værne om i et stadig mere digitalt samfund. Derfor skal vi højne informationssikkerheden i den offentlige sektor og styrke brogeres og virksomheders digitale kompetencer. Samfundskritisk offentlig digital infrastruktur skal være robust og opfylde brugernes behov. Samtidig skal Danmark være et samfund, hvor alle kan deltage – både de digitalt parate og dem, der ikke kan eller har mulighed for at bruge de digitale løsninger.” (Et stærkere og mere trygt digitalt samfund, 2016, s. 14)

Det er interessant at bemærke at begreberne fra Mishra og Koehlers (Mishra & Koehler, 2006, Kapitel 1) sammensatte læringsmodel også enkelte steder kan ses ind i den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi, hvor nedenstående er et eksempel på behovet for Fagdidaktiske digitale kompetencer (jævnfør Figur 3):

”I en digital verden skal it og digitale redskaber og læremidler være en naturlig del af den pædagogiske praksis, undervisning og uddannelse af børn og unge. Nye digitale redskaber og læremidler skal udfordre den digitale generation i dagtilbuddene, skolerne og i uddannelserne...” (Et stærkere og mere trygt digitalt samfund, 2016, s. 29)

Strategien følger dog ikke op med yderligere overvejelser vedr. den fagdidaktiske digitale kompetence, men falder i stedet ”tilbage” ved kun at anerkende behovet for Digitale kompetence og Fagkompetence (jævnfør Figur 3) hos de pågældende medarbejdere:

”Der er derfor behov for, at offentligt ansatte har de rette digitale kompetencer, ikke mindst medarbejdere med tæt borgerkontakt – f.eks. lærere, pædagoger samt sundheds- og omsorgspersonale.” (Et stærkere og mere trygt digitalt samfund, 2016, s. 29)

Hermed fremstår strategien alene på et allerede naturligt forekommende fagligt område at anerkende et muligt behov for digital anerkendelse i større faglige kontekster end didaktiske kontekster.

I ”initiativ 3.5 Offentlige ansattes digitale kompetencer” ses en direkte indikator, eller med Jacobsen og Thorviks begrebsapparat et ”teknisk og institutionelt” pres på Professionshøjskolens digitaliseringsaktiviteter:

”Offentlige ansatte skal være rustet til fremtidens digitale krav. Derfor følges der op på professionshøjskolernes mål for digitalisering, og der gøres en særlig indsats for at opbygge digitale undervisningskompetencer blandt pædagoger og lærere i folkeskolen” (Et stærkere og mere trygt digitalt samfund, 2016, s. 31)

Professionshøjskolen får altså en rolle i forbindelse med kompetenceudviklingen af borgerne. Lederne i VIA er naturligvis også borgere og brugere af digitalisering, men ledelse af digitalisering og lederens rolle i forhold til digitalisering adresseres ikke specifikt i strategien.

Organisering af den fællesoffentlige strategis mål- og initiativ arbejder

For at arbejde på tværs af organisationer med den digitale forvaltning har det offentlige med etableringen af governance skabt rammerne for en styrbar og agil organisering af arbejdet:

”For at håndtere tværgående juridiske udfordringer ved øget digital forvaltning og brug af data nedsættes et stående udvalg i regi af Digitaliseringsstyrelsen. Udvalget skal indsamle, screene og prioritere tværgående juridiske udfordringer, som myndighederne har identificeret. Udvalget skal udarbejde løsninger til, hvordan disse udfordringer kan håndteres. (Et stærkere og mere trygt digitalt samfund, 2016, s. 27)

Det er ikke helt klart om der på det strategiske niveau allerede er etablerede klare ledelses- og styringsfora for alle initiativer, herunder om rollerne er fastlagt i henhold til digitaliseringsstyrelsens egne vejledninger i forbindelse med etablering af governance. (“Fælles offentlige digitaliseringsstrategi 2016 -20, Governance”, u.å.) Der forefindes ikke meget konkret i selve strategien om, hvordan indsatslementerne organiseres, så det må også konkluderes, at det ikke er den meningskabelse dokumentet skal formidle.

I dokumentet ”Samlet aftalepapir” (“Initiativerne i digitaliseringsstrategien 2016-2020”, u.å.) redegøres i detaljer for hvert enkelt initiativ, hvordan initiativet er organiseret, hvem der deltager og hvem initiativ organiseringen refererer til. Forfølges i dette dokument indsats 2.1 som eksempel præsenteres organisationen på følgende måde:

”Der nedsættes et stående embedsmandsudvalg i regi af DIGST (formand) med juridisk ekspertise fra JM, SKM, EVM, SIM, BM, SÆM, MBUL, KL, Danske Regioner og ATP. Ressortministerier kan indgå på ad hoc basis. DIGST sekretariatsbetjener udvalget. Det stående udvalg afrapporterer til porteføljestyregruppen for den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi. [...]” (“Samlede aftalepapirer”, u.å.)

Dokumentet virker på baggrund af de mange forkortelser, forretningsmæssige og indforståede formuleringer væsentlig mere som et arbejdsblad end en egentlig aftale. Dokumentet er heller ikke underskrevet af parterne, som man ellers ville forvente af et aftaleblad.

Ordet ”ledelse” findes i dokumentet kun som projektledelse, hvorimod ordet ”leder” dukker op i initiativ ”3.5 Offentligt ansattes digitale kompetencer” idet initiativet omfatter ”En kortlægning af lærere, pædagoger og skoleledere i folkeskolen, samt kommunale konsulenter i forhold til digital didaktik og it-didaktiske kompetencer.” (“Samlede aftalepapirer”, u.å., s. 17). Her skal det dog bemærkes at ”leder” referer til en personale faggruppe (skoleledere) og initiativet er således ikke skrevet ind i disse skolelederes ledelsesrum (den faktiske udførelse af deres ledelse) men blot dem som faggruppe. Videre står der:

”På baggrund af kortlægningen udvikles og afprøves nye metoder og arbejdsformer til at understøtte et samlet kompetenceløft i forhold til digital didaktik og it-didaktiske kompetencer i et forpligtende samarbejde på professionshøjskoler, i Center for Undervisningsmidler og i kommunerne. [...]

Konkret vil der f.eks. blive opbygget faglige fyrtårne på de enkelte professionshøjskoler, som kan bidrage til at løfte kompetencerne for øvrige undervisere på lærer- og pædagoguddannelser.”

Også her adresseres ”lederen”/”ledelsen” kun indirekte idet der vil være brug for ledere eller ledelse på professionshøjskolerne, der aktivt kan indgå i etablering af og skabelsen af rammer for udvikling og afprøvning af nye metoder og arbejdsformer, hvor digitalisering opleves som et naturligt element. Det er bemærkelsesværdigt at faggrupperne lærere, pædagoger, skoleledere og kommunale konsulenter er de eneste faggrupper som nævnes eksplicit i forhold til digitalisering. En årsag til dette være at de er udset til at være medskabere af en ny generation digitalt dannede unge mennesker – hvor digitalisering indgår som et naturligt element ikke kun i den pædagogiske praksis, men i et stærkere digitalt samfund.

Den samlede organisering af strategiens 3 hovedmål, hver med 3 fokusområder og altså 33 selvstændige initiativer kan ses i dokumentet ”Governancemodel.pdf”. Dokumentet ligger som underside til Governance temaet knyttet til digitaliseringsstrategien². Dette dokument er en repræsentation af den samlede Governance organisering for den fællesoffentlige strategi som en selvstændig tværfaglig organiseringsmodel.

Professionshøjskolen VIA’s delstrategi for digitalisering.
(VIA IT, 2014)

Meget litteratur om ”digital ledelse” omhandler ledelse/styring af digitale projekter, og har ikke fokus på ledelsesrummet med digitalisering som en af de konstituerende elementer som er perspektivet på digital ledelse i denne opgave. Fundamentet for denne digitale ledelse forventes at udspændes mellem felterne ”teknologi”, ”ledelse” og ”organisering” i en udvidelse af Mishra og Koehlers CPT model (Mishra & Koehler, 2006, Kapitel 1) – således at C er ledelse, T er teknologi og P er organisering. I VIAs digitaliseringsstrategi findes der da også nedslag inden for disse felter.

Begrundet i finanslovens besparelser på 2% i perioden 2016 – 2019 havde VIA igangsat projektet VIA i Balance. Et stort besparelser projekt, der samlet set skulle finde ca. 100 millioner kroner i effektivisering, mens forventningerne til aktiviteterne blev fastholdt. Især to af de strategiske udfordringer, jf. VIA hovedstrategi (”VIAs strategi 2015-2017”, u.å.) opleves som væsentlige for denne opgave, den første udfordring falder inden for teknologifeltet, mens den anden ligger inden for organiseringsfeltet.

Som det fremgår af nedenstående:

”Aftryk VIA, nye læringsformer: Vi skal udvikle nye læringsformer, og studerende og undervisere skal skabe nye relationer – både til hinanden og virksomheder og organisationer uden for VIA.”

² <https://www.digst.dk/~media/Images/Strategier/Ny-dig-str-2016-2020/Governancemodel.pdf>

finder teknologien f.eks. plads i læringsformer i forbindelse med globaliseringen, hvor f.eks. MOOC's³ og denne didaktiks fornyelse af læringsrummet medvirker til at videregående uddannelser ikke nødvendigvis foregår på uddannelsesinstitutionerne. VIAs svar på denne udfordring er et fokus på trivsel og studieglæde og en samtidig udvikling af tidsvarende, attraktive og inkluderende læringsmiljøer, hvilket indebærer at *"de fysiske, teknologiske og studiemæssige rammer både skal støtte, stimulere og udfordre de studerende"* ("VIAs strategi 2015-2017", u.å., s. 14).

Det andet element fra den hovedstrategien, som griber ind i denne opgaves forståelse af digital ledelse, omhandler

"Aftryk VIA, en mere smidig organisation: Vi skal skabe en fleksibel og foretagsom kultur, som sætter medarbejderne fri til at handle proaktivt inden for rammerne af en effektiv organisation."

Her ligger den organisatoriske udfordring i at ledere og medarbejdere har råderum og muligheder for at agere proaktivt og smidigt manøvrere sig over for komplekse og konstant foranderlige forhold. Der skal derfor findes nye tænke- og handlemåder, der i højere grad frisætter organisationens ressourcer mod en større værdiskabelse på alle organisationens niveauer. Svaret på denne udfordring giver strategien i forbindelse med at VIA skal finde sig selv i *"balance imellem koncern og autonome, ambitiøse og professionelle arbejdsfællesskaber, i en forenkling af arbejdsgange og skabelsen af en fleksibel og foretagsom kultur"* – et mål er at frisætte medarbejdere inden for rammerne af en værdiskabende og effektiv organisation.

Delstrategien for digitalisering har naturligt sit fokus på teknologien. Her sker en bevægelse fra IT til digitalisering og et fokus på digitalisering som strategisk værktøj og dermed at være en aktiv driver til den generelle udvikling. Organisatorisk sker der en bevægelse fra *"fælles IT løsninger"* i 2008-9 til etablering af *"Governance"* i 2010-13 og senest altså *"strategisk platform og dynamo for ny udvikling af VIA"* i 2014-17 strategien. Historikken er ikke så lang som de fællesoffentlige strategier – forklaringen herpå er, at VIA som institution er etableret i 2008, som en fusion af Region Midt's CVU'er, Højskoler og andre mellemlange videregående uddannelser. Formålet for strategierne har derfor i første omgang været, et meget klart teknisk operationelt mål, om at sikre en IT platform for den store fælles institutionen. Derefter har der været tid til overvejende at arbejde taktisk og strategisk med IT- og digitaliseringsstrategierne.

Samtidig med at delstrategien inddrager den fælles offentlige digitaliseringsstrategi for en række udviklingsområder, beskrives konteksten for delstrategien også at indgå i en række megatrends inden for teknologi og teknologianvendelse, der ændrer på brugernes forventninger til undervisning og services. Delstrategien kobler sig hermed på hovedstrategien ved at eksemplificere de teknologiske krav der stilles til såvel institutionen som de enkelte uddannelser. Delstrategien kobler sig endvidere direkte på hovedstrategien ved at skabe fokus på at

³ Massive Open Online Courses

strategiperioden til stadighed handler om reduktion af omkostninger, men at krav til kerneydelser vil være de samme eller større – forventningen er at dette pres fremtvinger nytænkning af administration og støttefunktioner, samt vilkår for undervisning.

Delstrategien for digitalisering udgøres af 19 initiativer indenfor følgende seks mål (VIA IT, 2014, s. 2):

1. *Alle VIAs studerende møder digitalt attraktive, tidssvarende og eksperimenterende uddannelser og læringsmiljøer*
2. *Øget effektivisering gennem digitalisering af interne arbejdsprocesser*
3. *Digitalisering skal understøtte forskning, udvikling og innovation i VIA*
4. *Styrket kompetenceopbygning inden for digitalisering*
5. *Videreudvikling af det tekniske fundament for digitalisering*
6. *Styrket ledelse og koordination af digitaliseringsindsatsen*

To af seks mål (nummer fire og seks) omhandler kompetenceopbygning blandt medarbejdere og ledelse og placerer sig i forlængelse af perspektivet præsenteret i *"Der er behov for mere digital ledelse"* ("Der er behov for mere digital ledelse", 2012).

Delstrategien kan tilskrives at indplacere sig i Jacobsen og Thorsviks "Formelle elementer". Delstrategien er skrevet for at justere organisationen VIA internt. Dens 6 delmål har to konkrete delmål vedrørende kompetenceudvikling specifikt omhandlende ledelsen – mål 4, initiativ 13 og mål 6, initiativ 17

"Udviklet og realiseret kompetenceudvikling for lederne i forhold til digitalisering – f.eks. i forhold til at sætte retning, mål og rammer for at fremme og administrere digitalisering i uddannelsen, undervisningen og i administrationen." (VIA IT, 2014, s. 8)

"Evalueret og udviklet ledelses- og udvalgsstrukturen løbende, så digitalisering styrkes og udvikles, jf. de strategiske mål. Succeskriteriet er dels, at der er sikret effektive beslutningsgange og basis for entydige fælles beslutninger; dels evnen til at inspirere og udvikle organisationen i forhold til digitalisering ved hjælp af tværgående formidling og koordinering." (VIA IT, 2014, s. 10)

Holdes de to initiativer op mod Figur 2 og de seks kompetencer den indeholder, vil en "udviklet og realiseret kompetenceudvikling" være svaret på tilpasningsevne og "at sætte retning, mål og rammer" adressere kommunikationskompetencen. "Evalueret og udviklet ledelses- og udvalgsstrukturen" falder indenfor tilpasningsevnen og organisations kompetencen.

Hermed adresserer delstrategien kun tre af de seks kompetencer, der af Jørgens m.fl. beskrives som vigtige for ledelse i en digitaliseret verden. (Jørgensen m.fl., 2017, s. 27)

De tre resterende kompetencer "software", "tilgang" og "mission" (Jørgensen m.fl., 2017, s. 27) fremhæves ikke i en ledelseskontekst men kun målrettet medarbejdere og studerende i en generel slutnote om digital dannelse:

”Medarbejdere og studerende skal overordnet set forstå teknologien, have en bred forståelse for såvel økonomiske, lovmæssige, organisatoriske, sociale og etiske aspekter af digitalisering – og kunne sætte denne viden i anvendelse i opgaveløsningen.” (VIA IT, 2014, s. 11)

Som tidligere skrevet indplaceres delstrategien blandt de formelle elementer i Jacobsens begrebsapparat. Men bemærkelsesværdigt kan i den indledende tekst tilhørende mål 4 –styrkelse af kompetenceopbygning læses:

”Det vurderes, at de nødvendige digitale kompetencer ikke er til stede overalt i VIA pr. 2013, og det er derfor nødvendigt at finde de bedst tænkelige løsninger på udviklingsbehovet og skabe tydeligere ramme og mål omkring digital kompetenceudvikling.”

Med dette ordvalg taler strategien også direkte ind til de uformelle elementer – hvem har vurderet står hen i det uvisse og en forklaring på hvad der er nødvendigt udestår også – strategien bliver med få ord værdiladet og flytter sig fra at være et formelt element til at være normdannende og aktiv for de uformelle magtforhold i organisationen. (Jacobsen, 2005, Kapitel 4.3)

Opsummering på dokumentanalysen

Dokumentanalysen viser at den fælles nationale digitaliseringsstrategi i sig kan forstås som et formelt element for nationen Danmark – der påvirkes af tekniske og institutionelle omgivelser – digitalisering er kun et af disse elementer. Digitalisering er dog speciel, fordi den virker med stor kraft i hele samfundet og på globalt perspektiv: *”I samfundet som helhed stiger brugen af digitale teknologier løsninger eksponentielt” (Et stærkere og mere trygt digitalt samfund, 2016, s. 55).*

Som ekstern teknisk og institutionel kraft påvirker den fælles nationale digitaliseringsstrategi ligeledes VIA direkte og indirekte. Den har specifikke initiativer målrettet dele af professionshøjskolens kerneydelser (direkte påvirkning) og dens øvrige initiativer gør borgernes (medarbejdernes) adfærd mere digitale (indirekte påvirkning). Samtidig hermed arbejder VIA med sin delstrategi internt i organisationen som et svar på interne og eksterne påvirkninger, og delstrategien kan forstås både med karakteristika fra formelle såvel som fra uformelle elementer (Jacobsen, 2005).

Dokumentanalysen indikerer et, i de valgte dokumenter, manglende fokus på digitalisering som et ledelsesaspekt. VIA's delstrategi beskriver dog direkte tre af de seks nødvendige ledelseskompetencer beskrevet af Jørgensen m.fl. (Jørgensen m.fl., 2017), men forlængelse af denne forståelse vil dette være mangelfuldt i forhold til optimale vilkår for at udnytte det digitale potentiale.

For at belyse hvilke ledelseskompetencer interne aktører i organisationen oplever relevante for digital ledelse og organisering vil der i næste afsnit findes en interviewanalyse.

Interview analyse

Interviewene analyseres med henblik på at identificere udtryk blandt organisationens medlemmer for tilstedeværelsen/ manglen/ behovet for de seks ledelseskompetencer, som beskrevet i Jørgensen m.fl. (Jørgensen m.fl., 2017). De interviewede er udvalgt på baggrund af deres medlemskab i VIA's IT organisation, men har andre roller i VIA's formelle organisation (Se evt. bilag), da der er tale om henholdsvis en direktør, en chef og to uddannelsesledere.

Ud fra spørgeguiden tilstræbes hermed at indkredse aktørernes forståelse af "digital ledelse" samt, hvordan den opleves organiseret.

Kompetence: Mission

Som beskrevet tidligere handler kompetencen "mission" om lederens evne til "*løbende at tilpasse, tune og formulere den rejse organisationen er på*" (Jørgensen m.fl., 2017, s. 31) f.eks. i forhold til den accelererede teknologiudvikling.

Et udtryk for dette overblik ses i følgende udsagn fra direktøren i forhold til de eksterne tekniske og institutionelle omgivelser og missionskompetencen:

K: ... nødvendigvis os, der skal pege på, hvad de kan, fordi nu har vi monopol på den autorisation, monopoler bliver brudt, det er kun et spørgsmål om tid, så...

Udsagnet indtrækker den nuværende status på det nationale marked for statsfinansierede uddannelser og trækker referencer til brud på andre monopoler, hvor digitaliseringen, f.eks. igennem MOOC's, er med til at ændre på nuværende institutionelle rammer.

Nedenstående udsagn fra chefen er et eksempel på den løbende tilpasning, som missionskompetencen også indeholder. Den kommer til udtryk i forandringen af det fælles strategipapir, således at kommunikationen omkring missionen bliver tydelig såvel internt som eksternt:

M: Nu på vej til ingen digitaliseringsstrategi, men med nødvendige mål - strategisk handlingsplan, så vi er tydelige på, hvilke mål vi arbejder mod, både indadtil og udadtil

Alle udsagn, der kan tilskrives kompetencen mission, ser ud over egen organisation, men der mere udpræget i topledelsen og mindre i uddannelsesledelsen.

Kompetence: Software

Som beskrevet tidligere handler kompetencen "software" om lederens evne til at stille relevante spørgsmål til teknologien og kende til dens underliggende påvirkning af egen forretning. (Jørgensen m.fl., 2017, s. 33) f.eks. i forhold til læringsteknologi.

I alle fire interviews findes udsagn adresserende denne kompetence. Som uddannelsesleder kan man komme i tvivl om, hvor meget kompetencen skal vægtes i forhold til øvrige kompetencer:

S: ... hvor stor indsigt skal man f.eks. have pædagogisk og didaktisk altså, didaktik knyttet på digitalisering, jeg ved det simpelthen ikke...

Toplederen udtrykker sig omvendt ikke tvivlende, men heller ikke præcist i forhold til vægtningen med øvrige kompetencer, men dog med en holdning til bredden:

K: ... man er nødt til at vide lidt om teknologien og man er nødt til selv også at kunne håndtere det. Der er også nogen som er nødt til at være kompetente på den nørdede niveau...

Udsagnet placerer dog ikke toplederen som en der på egen krop afprøver teknologierne, sådan som Jørgensen m.fl. foreslår (Jørgensen m.fl., 2017, s. 33).

Kompetence: Tilgang

Kompetencen "tilgang" omhandler lederens evne til at vælge en form, som udnytter teknologien effektivt mod missionen (Jørgensen m.fl., 2017, s. 37) f.eks. at berige ikke digitaliserede elementer med digitalisering.

Kompetencen står upræcist:

K: Jeg tror det kan gøres betydeligt bedre med færre ressourcer, hvis vi forstår at udnytte digitalisering fuldt ud.

Interviewperson K forstår at der er potentiale, men har ikke forståelsen.

For interviewperson S opleves det at organisationen er en begrænsende faktor for muligheden for at udnytte teknologierne:

S: laveste fællesnævner får lov til at sætte standarden for hvad der er muligheder for at anvende af IT-Løsninger i undervisning og administration - sætter en begrænsning på hvor hurtigt VIA kan udvikle sin digitale kompetence men også sin digitale anvendelse.

Men selvom kompetencen ikke opleves særlig tilstedeværende – er der, lyspunkter, når teknologien er blevet naturlig, hvilket ses af interviewperson S' udsagn:

S: så kommer den der også, kunne vi gøre noget digitalt, eller, altså det gør det nok ret hurtigt i virkeligheden, også i forhold til mødeaktivitet f.eks. når vi skal samarbejde med praksis, åhh.. kunne vi ikke mødes på Skype

Et andet udsagn der indeholder muligheder for den bedre udnyttelse af teknologien er følgende, hvor formen dog bliver svær at styre:

J: Lad os frisætte det og lad medarbejderne tænke selv i stedet for

Både toplederen og uddannelsesledelsen taler om valg af tilgang men kompetencen tilgang synes ikke at være stærkt repræsenteret i nogen af ledelseslagene.

Kompetence: Tilpasningsevne

Kompetencen "tilpasningsevne" omhandler lederens evne til at kunne tage nye fundamentale beslutninger og gøre det i takt med at der læres nyt (Jørgensen m.fl., 2017, s. 38), f.eks. at arbejde agilt.

Interviewene fremhæver en organisatorisk udfordring i forhold til kompetencen tilpasningsevne. Flere af udsagnene peger på forskellige opfattelser af hvad tilpasningsevne betyder og herunder hvor hurtigt den skal foregå. For eksempel udtrykker interviewperson J at:

J: Arbejdsmiljø i forhold til tempoet, hvormed digitalisering og værktøjer implementeres ... [...] ... at vi skal turde at holde tempoet nede og det skal faktisk også fremgå af en strategi som bare buldrer derud

Mens interview person M udtrykker, at undervisernes digitale kompetencer udgør en udfordring i forhold til den digitale tilpasning

M: undervisernes kompetencer, vi har en stor del, 20-30% hvor digitale kompetencer udgør en udfordring

I forbindelse med tilpasningsevne ses altså en variationer i svarene i forhold til den organisatoriske placering (M er Chef, J er uddannelsesleder). Ligeledes ser vi interview person K (direktør) ønsker at vi skal være foran udviklingen, men oplever at være bagved, mens uddannelseslederne S og J begge har udtrykt tanker omkring mindset, der kan placeres i organisationens uformelle elementer som en kulturnorm (Jacobsen, 2005, Kapitel 4.3).

K: så det sidste nye er forbudt i starten og det synes jeg er sådan en, det giver mig dårlig samvittighed, hvorfor er vi ikke klogere til at sige, jamen det er det som teknologi tilbyder os i dag, hvorfor er vi bagved udviklingen hele tiden?

S: jeg tænker jo der er meget mindset i det,

J: At vi anerkender at det tager tid - at ændre på et mindset, anden del - der er klart nogen ting vi skal gøre - konkret kompetenceudvikling.

Sammenholdt med deres øvrige svar er der organisationshierarkisk afstand imellem den oplevede parathed til digitalisering og kompetencen tilpasning mellem de to ledelseslag.

Kompetence: Organisation

Som beskrevet tidligere handler kompetencen "organisation" om lederens evne til at kunne forstå sin organisation og skabe udvikling igennem denne (Jørgensen m.fl., 2017, s. 40), f.eks. i forhold til ledelse af personale.

Organisationskompetencen adresseres i alle fire interview. Interviewperson M, der er tæt på governance organiseringen, udtrykker at der er en organisatorisk forhindring specifikt vedr. denne organisering:

M: hindringer som egentlig handler om den måde vi har organiseret os på... [...] ... VIA er en stor institution, vi har en udfordring med, hvordan skaber vi transparens omkring vores IT Governance...

I interviewet ses også meningsforskelle med hensyn til synet på hvordan medarbejderes potentiale kan bruges. Hvor interviewperson S ser ildsjælene nødvendige for den organisatoriske kompetence, ser interviewperson M det anderledes – han ser ikke kombinationen af ildsjæle og en IT-afdeling fungere når den formelle ramme for forandringen (missionen) er en bevægelse fra IT til digitalisering.

S: digitale ildsjæle er nødvendige. Vi kan sætte mål vi kan have mål for vores digitalisering og vi kan få nye LMS'er vi kan gøre alt muligt, hvis ikke der er nogen der brænder for og udvikle og anvende IT på en ny og inspirerende måde så tænker jeg ikke at de der miljøer de opstår, de opstår ikke af sig selv

M: Uddannelsernes digitale ildsjæle sammen med en nørdet IT-afdeling, der gør det der, og det går ikke længere nu vi går fra IT til digitalisering.

Interviewperson J giver udtryk for, at der ikke er samme holdning til, hvad der er effektivt og at strategiimplementering derfor nødvendigvis må foregå tæt på den enkelte medarbejder i dennes faglige kontekst:

J: men jeg er meget optaget af at vi sammen arbejder med pædagoguddannelsens strategi, ikke bare arbejder med det der står i den, med faktisk arbejder med at få vores aftryk på det, når vi arbejder med strategi i pædagoguddannelsen, så er det en kombineret bottom up top down proces, så der er rigtig vigtigt at den der bottom up del er der, for ellers så bliver det aldrig levende og folk får ingen ejerskab for det hvis de ikke kan genkende sig selv i det

Det er tankevækkende at der ikke er en fælles forståelse for dette implementeret i governance organiseringen.

Kompetence: Kommunikation

Som beskrevet tidligere handler kompetencen "kommunikation" om lederens evne til at kunne kommunikere missionen og at lytte (Jørgensen m.fl., 2017, s. 42), f.eks. i forhold til at udvise passion.

Interviewperson K udtrykker for eksempel at man igennem kommunikationen er styrende for digitaliseringen også selvom der kan være barrierer i organisationen:

K: der kan være mange barrierer på det her, men ikke desto mindre siger vi nej nu gør vi det så det er eksempel på at vi er styrende

Også de øvrige interview personer adresserer kompetencen i deres udsagn, såvel den formidlende som den lyttende del af kommunikationskompetencen:

S: ... god ledelse for mig, er at få det bedste frem i mine medarbejdere og det tænker jeg det gør jeg ved at tage deres viden, bl.a. og deres erfaringer, og deres opfattelser alvorlig og lytte til dem, og have den gode tillidsfulde dialog med dem. og ikke gøre mig selv til specialist

M: Meningsfulde dialoger med den enkelte underviser og igangsætning af planer for den enkelte.

Kompetencerne: Organisation og kommunikation i sammenhæng – som Mennesker

En række udsagn fra interviewene kobler sig mere til modellens dimensioner, end til kompetencerne alene. Disse udsagn opleves at præsentere VIA's traditionelle hierarki og den deri iboende distance fra topledelse til ledelse af medarbejdere:

K: ... men vi ser det for sig selv og så går vi ind i rummet ved siden af og arbejder med noget andet...

J: ... der iboende kompetencer så handler det også om at spotte hvor er de henne og så få de folk, som måske er det der skridt foran til at blive en slags ambassadører...

Udsagnene repræsenterer, fra hver sin position, kompetencen at forstå sin organisation og kommunikere til dens medlemmer. Hvor K er observerende uden handling er J observerende med motiverende handling for øje.

Digital Governance i VIA

Interviewperson M's citat under kompetencen "Organisation" fremhæver at digital governance i VIA er svært at formidle. Interviewperson M oplever at medarbejdere ikke kan gennemskue den governance modellen. En årsag hertil kan være overgangen fra IT til digitalisering, der i overensstemmelse med litteraturen er en overgang fra en organisationsform til en anden, og at denne hører til forandringsledelsen (Jacobsen, 2005).

Udsagn fra interviewperson K præsenterer ligeledes et udtryk der hører til i forandringsledelsen:

K: Vi ser modstand i hele organisationen...

Organisationen, der her henvises til, er ikke den digitale governance, men den overordnede faglige organisation. Denne type modstand tilhører de uformelle elementer. Modstand mod forandring er almindelig kendt og en stor del af ledelseslitteraturen beskæftiger sig med forandring, f.eks. (Jacobsen, 2005, Kapitel 6). Modstanden imod digitale projekter behøver derfor ikke at have noget at gøre med at de er digitale, men kan være forankret i andre elementer, der blot henhører under forandringsledelse eller ændring af vaner:

K: fordi der skal man ændre nogle vaner,

Udestår meningsskabelsen med implementeringen af digitaliseringen er der derimod tale om en mangel på kommunikationskompetencen.

Opsummering på interview analyse

Interviewanalysen viser at det er muligt at identificere udtryk for de seks ledelseskompetencer, som beskrevet af Jørgensen m.fl. (Jørgensen m.fl., 2017) blandt de fire udvalgte interviewpersoner. Ikke alle kompetencer står lige stærkt hos interviewpersonerne og det er for nogle kompetencer meget synligt på hvilket ledelseslag den enkelte til dagligt fører sin ledelse. Mest udpræget for denne observation er kompetencen "tilpasningsevne" hvor topledelsen oplever at være bagved, mens uddannelsesledelsen ønsker at holde tempoet nede.

Den kompetence der synes at stå svagest i interviewene er kompetencen "Tilgang". Det har ikke været muligt at finde konkrete tegn på denne kompetence, andet end hvor teknologien "så at sige" allerede er naturlig tilgængelig.

Herudover er det tydeligt i interviewene at digital governance i VIA modellen ikke er fuldt ud velfungerende i organisationen i sin helhed. Et argument herfor er oplevelsen af modstand i hele organisationen, når digitaliseringsprojekter skal implementeres.

Konklusion

Det er ganske vanskeligt, i den tilgængelige litteratur, at få klart defineret, hvad det er for kompetencer, der kendetegner den digitale ledelse. Visionen står stadig klarest med definitionen på digital ledelse, som det digitale råd formulerede den i deres kronik i 2012: *"Effektiv ledelse tilført en grundlæggende indsigt i digitaliseringens iboende effektiviseringskræfter, og hvordan disse kræfter sættes fri"*. Konkret er den definition dog heller ikke. Den digitale ledelse og dens nødvendige kompetencer, er derfor i denne opgave defineret som de seks kompetencer som Foreningen Danske IT præsenterer i deres tænketanks arbejde: "Ledelse i D-Land" (Jørgensen m.fl., 2017) har beskrevet som nødvendige for at kunne lede på tærsklen til et digitalt samfund.

Kompetencerne kendetegnes ved at være "traditionelle" ledelseskompetencer som strategisk ledelse (mission), organisationsledelse (organisation), forandringsledelse⁴ (tilpasningsevne), kommunikationsledelse (kommunikation), og så suppleret med et sæt digitale kompetencer, der handler om at forstå digitalisering og teknologi (software), effektiv teknologisk udnyttelse (tilgang).

Interviewanalysen indikerer at kompetencerne i stort omfang er i spil i VIA som organisation, men at enkelte kompetencer også udfordrer VIA's ledelse, nemlig forandringsledelsen (tilpasningsevne) og organisationsledelse (organisation). Her fremhæver analysen, at der opleves et brud imellem ledelseslagene i VIA, når det kommer til tilpasningsevnen. Ikke fordi de interviewede ikke vil udvikle, men ledelseslagene ser ikke ud til at være enige om hastigheden, omfanget og hvordan forandringerne skal organiseres.

Interviewanalysen fremhæver også, at der er stor spredning på den digitale kompetence "at forstå digitalisering og teknologi". Det virker til, at denne supplerende kompetence er bedre forankret i

⁴ Kompetencesættet ændrer dog på den "traditionelle" forandringsledelse ved i langt højere grad at anerkende at teknologiske forandringer ikke sker lineært men eksponentielt.

uddannelsesfagligheden (ledelse af undervisere) end i topledelsen og den institutionelle administration, mens den er naturligt tilstede og et interessefelt for VIA's IT.

Dokumentanalysen præsenterer en governance organisering bag den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi. Governance fremmer i forhold til denne organisering i det offentlige en grundlæggende decentral implementeringskapacitet og en central koordinering ("Fælles offentlige digitaliseringsstrategi 2016 -20, Governance", u.å.).

VIA har i to strategiperioder arbejdet for at implementere og styrke en governance struktur for digitaliseringsprojekter. Der kan således ses paralleller imellem organiseringen af og implementeringen af "Den fællesnationale digitaliseringsstrategi" og VIAs organisering af og implementering af "Delstrategien for digitalisering". Dokumentanalysen fremhæver en til stadighed vanskelig gennemtrængningskraft for den tværfaglige governance model i VIA.

Interviewanalysen præciserer dog at organiseringen er tilstede, men at ikke alle organiserer sig helt efter governance modellen og at ikke alle fora fungerer i forhold til formålet – f.eks. aflyses møder eller ekstra organisatoriske lag kobles på som uddannelses faglige lag.

I VIA praktiseres digital ledelse på alle ledelseslag. Den praktiseres forskelligt men som udgangspunkt er den digitale ledelse organiseret og styret via "Delstrategi for digitalisering" ved en governancemodel. Digital ledelse i VIA er stadig udpræget en individuel stillingtagen, men kan formuleres som et sæt aktive kompetencer, der kan sættes i spil for en endnu bedre iboende effektivitet, hvis organisationen vil.

Perspektivering

Opgaven rummer en række perspektiveringer- først og fremmest en undersøgelsesmulighed for hvorfor Mishra og Koehlers model for sammensatte kompetencer ikke er smittet til andre fagområder end didaktiske områder.

Et andet undersøgelses område kunne være en oversættelse af kompetencebilledet fra Jørgens m.fl. til en mere tydelig offentlig kontekst. Kompetencerne bære stadig præg af at være ledelse af digitalisering og ikke digital ledelse, hvori jeg ser en forskel. En synliggørelse af disse kompetencer kunne være et skridt for VIA ind i en mere aktiv digital ledelse.

Projektet har udviklet sig meget bredt – og flere delelementer af projektet ville falde ind under et "stadig væsentlig" masterarbejde eller anden nysgerrig forfølgelse. F.eks. modstand mod digitalisering i organisationen. Projektet har under alle omstændigheder bidraget til at føde nye spørgsmål og givet fornyet grundlag for nysgerrig tilgang til væsentlige ledelselementer.

Reference- og litteraturliste:

Andersen, L. B., Greve, C., Klausen, K. K., & Torfing, J. (2017). *Offentlige styringsparadigmer: konkurrence og sameksistens* (1. udgave, 1. oplag). København: Jurist- og Oekonomforbundets Forlag.

Bjarnø Vibeke. (2017). *Didiktikk: fra digital kompetanse til praktisk undervisning*. Bergen: Fagbokforl.

Christensen, S., & Daugaard Jensen, P.-E. (2008). *Kontrol i det stille: om magt og deltagelse*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Der er behov for mere digital ledelse. (2012, juli 7). *Der er behov for mere digital ledelse*. Hentet fra <http://politiken.dk/debat/kroniken/art5480186/Der-er-behov-for-mere-digital-ledelse>

Digital forvaltning. (u.å.). Hentet 3. januar 2018, fra <http://www.fm.dk/publikationer/2001/digital-forvaltning>

Digitaliseringsstyrelsen - Organisation. (u.å.). Hentet 29. december 2017, fra <https://www.digst.dk/ServiceMenu/Om-os/Organisation>

Digital-ledelse-juli-2012.pdf. (u.å.). Hentet fra <http://dtdigitaleraad.dk/wp-content/uploads/2015/01/Digital-ledelse-juli-2012.pdf>

Et stærkere og mere trygt digitalt samfund: den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2016-2020. (2016). Regeringen : KL : Danske Regioner.

Fælles offentlige digitaliseringsstrategi 2016 -20, Governance. (u.å.). Hentet 12. november 2017, fra <https://www.digst.dk/Strategier/Strategi-2016-2020/Governance>

Greve, C., & Ejersbo, N. (2014). *Moderniseringen af den offentlige sektor. 3. opdaterede og reviderede udgave*. Lindhardt og Ringhof. Hentet fra <http://books.google.dk/books?id=8SQWBAAAQBAJ&lpg=PP1&pg=PT97#v=onepage&q&f=false>

Initiativerne i digitaliseringsstrategien 2016-2020. (u.å.). Hentet 5. januar 2018, fra <https://www.digst.dk/Strategier/Initiativer>

Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsændringer og forandringsledelse* (7. oplag 2014). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

jepo. (u.å.). Ministeriets historie — Uddannelses- og Forskningsministeriet [Page]. Hentet 29. december 2017, fra <https://ufm.dk/ministeriet/historie/ministeriets-historie>

Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Kbh.: Hans Reitzel.

Jørgensen, E., Tejs Knudsen, P., & Pietras, P. (2017). *Ledelse i d-land: Om ledelse på tærsklen til et digitalt samfund*. København K: Dansk IT.

Klaudi Klausen, K., & Klaudi Klausen, K. (2009). *Strategisk ledelse - de mange arenaer*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *InterView: introduktion til et håndværk*. Kbh.: Hans Reitzels Forlag.

Kühn Pedersen, M. (2011). Fremtidens digitale lederskab. *Økonomistyring & informatik*, 27(nr. 6 (2011/2012)), 741–759.

Marker, M., & Møller Christensen, J. (2008). It og digitalisering er en topledelsesopgave. *Danske kommuner*, 39(7), 12–13.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322–341.

Mishra, & Koehler. (2006). Faculty Development by Design: Integrating Technology in Higher Education - Books24x7. Hentet 12. november 2017, fra <http://library.books24x7.com.zorac.aub.aau.dk/assetviewer.aspx?bookid=27086&chunkid=856525797&rowid=17¬eMenuToggle=0&leftMenuState=1>

Om DANSK IT. (u.å.). Hentet 3. januar 2018, fra <https://dit.dk:443/OmDanskIT>

Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2009). *Managing organizational change: a multiple perspectives approach*. Boston: McGraw-Hill Irwin.

Samlede aftalepapirer. (u.å.). Hentet fra <https://www.digst.dk/~media/Aftalepapirer/Samlet-aftalepapir.pdf>

Tanggaard Pedersen, L., & Brinkmann, S. (2010). *Kvalitative metoder: en grundbog*. Kbh.: Hans Reitzel.

Velfungerende Governance. (u.å.). Hentet 23. december 2017, fra <https://www.digst.dk/Styring/Programmodel/Governance>

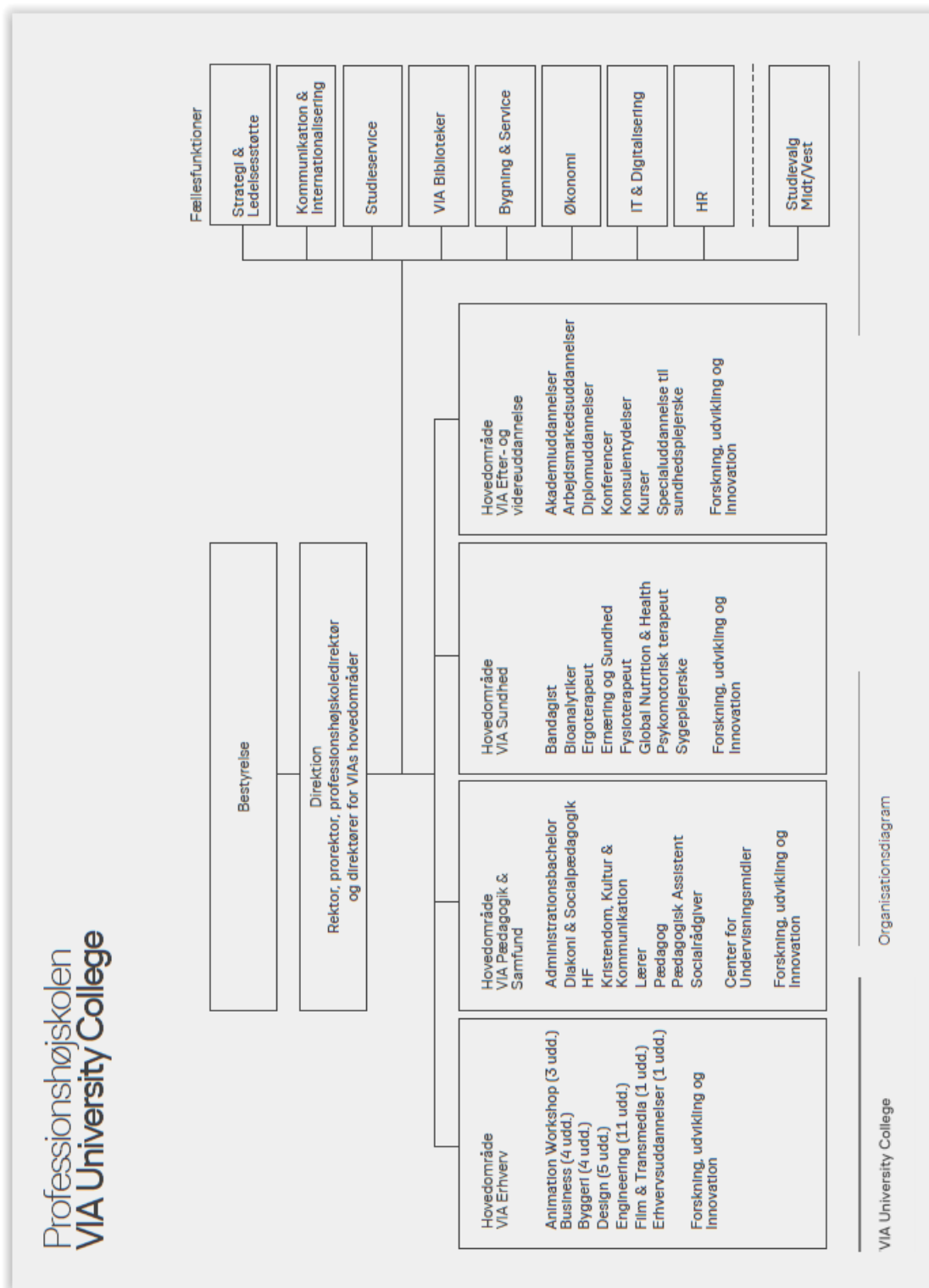
VIA - organisationsdiagram-dansk.pdf. (u.å.).

VIA IT. (2014). Delstrategi for digitalisering, 2014-2017. Hentet fra <http://www.via.dk/-/media/VIA/dk/om-via/dokumenter/organisation/strategi/delstrategi-for-digitalisering-2014-2017.pdf>

VIAs strategi 2015-2017. (u.å.). Hentet 31. december 2017, fra <http://viewer.zmags.com/publication/85b0a1bc#/85b0a1bc/1>

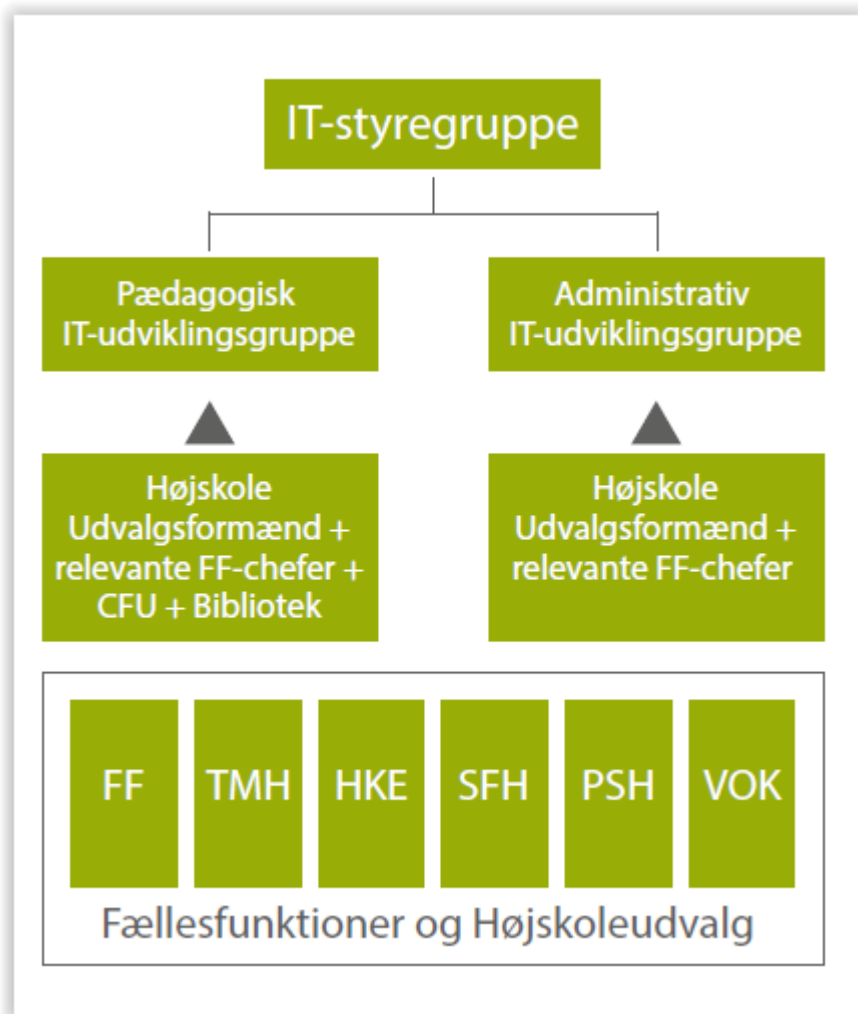
Bilag

Professionshøjskolen VIA - organisationsdiagram



Figur 4: VIA Hovedorganisation - organisationsdiagram. ("VIA - organisationsdiagram-dansk.pdf", u.å.)

Professionshøjskolens governance organisation



Figur 5: VIA's governance organisation. (VIA IT, 2014, s. 10)

Interviewguide

Det kvalitative interview - Digital ledelse.

til projektet er der gennemført en række kvalitative interviews, der har til formål at afdække en række undersøgelsesspørgsmål i forbindelse med ledelse af digitalisering.

Der er således den hensigt bag interviewene at give bedre forståelse for og af digital ledelse set fra informantens perspektiv i forhold til de analyser, jeg ser i litteraturen, herunder de observationer jeg gør i forhold til, hvordan digital ledelse opleves i forbindelse med eget virke i organisationen.

Det semistrukturerede interview indledes ofte med "hvordan" og "hvad" spørgsmål

IT styregruppe, VIAs pædagogiske it udvalg og -udviklingsgruppe,

Tryghed og information om opgaven - <ul style="list-style-type: none">- introduktion til opgaven- introduktion til interviewet		
Digitaliserings udvikling <ul style="list-style-type: none">- samfundsudviklingen<ul style="list-style-type: none">- hvordan oplever du digitaliseringen set på overordnet samfundsniveau- som topleder/leder i VIA hvordan inddrager du denne viden i dit arbejde?- oplever du personligt denne ud udvikling som styrende eller styret? F.eks. brugen af digital signatur, E-Boks og andre elementer forankret i de fællesoffentlige digitaliseringsstrategier.- institutionel udvikling<ul style="list-style-type: none">- uddannelsesinstitutionen VIA og digitalisering- kapacitetsopbygning		

<p>omkring digital forandringsledelse og pædagogiske og didaktiske kompetencer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvor langt er vi kommet på VIA? 		
<p>Forandringskultur - (samtale)</p> <ul style="list-style-type: none"> - forandringstempo og retning (diskussion) - forandringsprocesserne (styring af forandringer) - Kommunikation med og imellem niveauerne. (i pyramiden) - graden af tilpasningsdygtighed på niveauerne. (Topledelse, mellemlidelse, medarbejdere) (Stra., takt., operat.) - hvad gøres der for at der arbejdes synligt med de forskellige niveauer ansvar i forhold til digitalisering? 		
<p>Nødvendige digitale kompetencer? På henholdsvis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - strategisk - taktisk - operationelt niveau? <p>Hvilke kompetencer opleves som nødvendige for at kunne nå ambitionen fra VIA digitale strategi (2014 - 2017)?</p> <p><i>(..... at VIAs studerende og VIAs samarbejdspartnere møder digitalt attraktive, tidssvarende og eksperimenterende uddannelser og udviklingsmiljøer. Offentlige og private virksomheder skal opleve, at studerende og dimittender fra VIA er</i></p>		

<p><i>digitalt dannede medarbejdere, som kan bidrage til og udvikle fremtidens arbejdspladser – også digitalt.)</i></p> <p>og dermed understøtte VIA's vision frem mod 2020?</p> <p><i>(Your Future our Ambition, samt fem intentioner i visionen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Vi uddanner til praksis sammen med praksis</i> - <i>Vi udvikler viden, udfordrer og inspirerer sammen med praksis</i> - <i>Vi skaber muligheder for den studerende</i> - <i>Vi engagerer os globalt med lokalt afsæt</i> - <i>Vi handler med mod, passion og nysgerrighed.)</i> 		
<p>Ledelse - hvor langt er vi kommet med digital ledelse i VIA? Har VIA en definition på digital ledelse?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opleves dette som en udfordring, mulighed eller barriere? - Hvad tænker du som nødvendige elementer for at ledelsen i VIA udnytter de iboende effekter af digitalisering - Hvor ser/oplever du de største potentialer? - Hvor ser/oplever du de største udfordringer? 		
<p>Efter interviewet: https://innovation.sites.ku.dk/metode/det-kvalitative-interview/</p>	<p>Gennemlytning og kategorisering</p>	

Interviews

Delvise transskriberinger af interviews foretaget i organisationen. Analyse foretaget løbende og analogt i forhold til åben ramme – styret i forhold til, organisering, (digital) ledelse og kompetencer.

I skemaet står ip for interviewperson og s for studerende.

Interview 1:

Konstantin Lassithiotakis, direktør for VIA Erhverv og medlem i VIA IT Styregruppen. Der introduceres til de 4 temaer i spørgerammen.

Der udspiller sig en lille dialog i forhold til introduktionen – der handler om, om der er forskel på digitalisering i forhold til det private erhverv eller det offentlige. Dialogen benytter jeg til at tune mig ind på Konstantin – så jeg bedre hører hvad han siger.

Kon: Interessant hvad der gør digitalisering speciel inden for det offentlige - i forhold til det private

Hom: Strukturer er anderledes end i det offentlige, Virksomhed styret af økonomiske interesser –

Kon: Digitalisering kan være de samme for en privat virksomhed.

Jeg er i styring/organisering - Konstantin er i digitaliseringen - hvordan får vi gavn af digitalisering og hvordan skal vi håndtere den som organisation.

	Udskrift af interviewsekvens	Meningskondensering	Kategorisering, analyse fortolkning
ip	Har ansvar for hovedområde og har også ansvar for at sidde i direktionen det er to forskellige roller altså forsøger vi at praktisere, direktionen som enhedsdirektion, at vi ikke bare skal være repræsentanter for vores hovedområde, men også kikke på VIAs samlede fornuftige løsninger, øhh. så agere er med bredde og ikke kun at kikke på vores egen hovedområde, men også at lede ned ad og opad mod Harald og til siden med vores kollegaer i direktionen og så er jeg som en del af direktionen med til at lave digitaliseringsstrategien, eller vedtage det øhhmmm.. vi har f.eks. i morgen på direktionsmødet har vi et tema omkring digitalisering som en forbehandling til hvordan skal vi gribe det ind i direktionen for at komme frem med en strategi eller ajourføre vores strategi	Forskellige roller i forhold til forskellige placeringer. Enhedsdirektion betyder at se i bredden Laver strategien i forhold til at vedtage den på direktionsmøde Digitalisering på dagsordenen i forhold til digitaliseringsstrategi	Den forretningsorienterede sammenhæng præsenteres. Kompetence Mission
s	- overgangsfase - frem mod 2020 og supplerende digitaliseringsstrategi - ja...		
ip	Præcist og ja, it styregruppen har sådan en øhh selvom det er styregruppen er det stadig en operationel mandat den har til at, hvad skal man	Styregruppen er givet et operationel mandat, til at	Kompetence mission

	sige, til at ledelsen af at gennemføre digitale projekter i VIA, øhmm, men det skal selvfølgelig (så følge) strategien, det er ikke IT styregruppen, der vedtager strategien, det er i virkeligheden bestyrelsen, men den skal først behandles i direktionen og så - IT-Styregruppen har mere en dagsorden, der mere er operationelt anlagt	gennemføre digitale projekter i VIA.	Organisering og styregruppens mandat præsenteres og forklares i forhold til forretningsgang.
s	Digitaliseringsudviklingen på samfundsniveau -		
ip	hmm.. ja, der er en sammenhæng, efter min mening, digitaliseringsbølgen i hele samfundet er med til at ændre kulturen og ændre adfærd, især hos de unge, men ikke kun, vi kan også se at også ældre mennesker er blevet digitale øhmm. det er ikke kun teknologi, men i høj grad også kulturen synes jeg, det ændrer adfærdsmønstre relationer, det ændrer på grundlæggende ting i samfundet og det er vi nødt til at tage bestik af, og det betyder at de unge mennesker f.eks. lærer på en anden måde, det er ikke nødvendigvis vant til at læse en bog, som var førhen, da vi var unge, så der er nogle grundlæggende ting, der ændrer sig, som vi er nødt til at tage bestik af, og derudover er der også en praktisk foranstaltning f.eks. har jeg lige fået brev fra det offentlige og det kom til mig som en sms lige før... "privat," der kom en sms, at der kom et brev til mig på E-Boks - så det er jo en praktisk foranstaltning - før i tiden skulle jeg komme hjem og finde det i postkassen, så der er også noget, der ændrer sig i fysisk form og bliver til nogen bits og bytes, der ligger på en eller anden server, det synes jeg er den mindste ændring, lige som når vi snakker undervisning, så kan underviseren tage sine materialer og lave det om til PDF'er og lægge det ind på studienettet, men det er også en digitalisering, men det er det lille skridt, at formen ændrer sig, det store skridt det er når adfærd, adfærdsmønstre og relationer ændrer sig, fordi så er man nødt til at gøre noget fundamentalt anderledes -	<p>Digitaliseringsbølge i hele samfundet</p> <p>Kulturændrende og adfærdsændrende hos unge og ældre</p> <p>Læring på nye måde</p> <p>Det er grundlæggende ting</p> <p>Men praktiske f.eks. E-Boks</p> <p>At konvertere til digitalisering er det mindste</p> <p>At ændre adfærd, relationer – så må man reagere fundamentalt anderledes</p>	<p>Forandringens størrelse –</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hele samfundet - Kultur - Adfærd - Grundlæggende <p>Litteraturen viser at jo større forandring jo større reaktion</p> <p>Individuel oplevelse af digitalisering – Digital parathed?</p>
s	men oplever du så det styrende eller styret?		
ip	det er begge dele, altså når vi tager bestik af det så er det den der styrer os, der er noget der har ændret sig udenfor som styrer os men i andre sammenhænge er vi også nød til at skubbe til den udvikling, så jeg tror det sker på begge måder.	Forandring udefra	

s	ser du det ind i den institutionelle udvikling, VIA som udd. institution er vi med til at styre, eller er vi på kanten af at blive styret?	Styret og styrende – en tro på at det sker på begge måder	Organisatorisk tilknytning til tekniske og institutionelle omgivelse
ip	Jeg tror vi bliver mest styret, og det er øhh ja, der kan være flere grunde men det er min oplevelse at vi er mest styret, vi sætter selvfølgelig ting igang vi har selv besluttet at nu skal vi altid aflevere digitalt til eksamen, det er noget vi har ønsket på trods af modstanden, øhh, som stadig er ret markant	VIA opleves mest styret – men sætter også selvstændigt i gang – implementering af digital aflevering	
s	Hvor ser vi modstanden?	Forandringsmodstand i hele organisationen	Forandring udefra er større end forandring indefra – interne forandringer på trods af organisationen
ip	Vi ser modstand i hele organisationen til digital aflevering, vi ser modstand i de administrative systemer, vi ser modstand i undervisergruppen, vi ser modstand i censorerne, fordi der skal man ændre nogle vaner, hvis jeg starter med det sidste censorerne, de siger, nu er vi nødt til selv at printe det ud for at læse det og vi får en udgift fordi I sparer noget og hvis de gør det så er der naturligvis intet vundet, men jeg tror det er et spørgsmål om tid så skal man ikke printe ud mere, det er det, der er meningen, det samme med undervisergruppen, de kan sige, vi har før siddet med nogle store plancher på væggene og vi gik rundt og kikkede på dem og det kan vi ikke gøre mere, administrationen siger, at de er så store og tunge filerne vi ikke kan håndtere det, systemet går ned og så der kan være mange barrierer på det her, men ikke desto mindre siger vi nej nu gør vi det så det er eksempel på at vi er styrende, i andre sammenhænge synes jeg at vi bliver styret fordi vi har jeg synes vi har sjældent øje for hvilke, de her grundlæggende ændringer i adfærdsmønstre hos de unge har vi ikke evne til at se, vi skal mindes om det gang på gang, ja, altså f.eks. er der stadigvæk helt forbudt at åbne Facebook siden, der er mange undervisere, det må du ikke, løftede pegefinger i stedet for at sige, at det er der energien er så hvorfor ikke bruge det system til som en del af læringen, eller på et tidspunkt skulle man kapsle alle de studerende i et faraday bur, så de ikke havde internet forbindelse med omverdenen, ok, men det er sådan lidt kunstigt, vi er ikke dem der tager gerne imod de har ting og siger, det er der vi skal agere,	Ændring af vaner Censorer: Det er meningen man ikke skal printe mere Undervisere: Plancher Administrationen: Store filer, der belaster systemet Styrende fordi nu laver vi digital aflevering Vi bliver styret fordi vi ikke ser de grundlæggende adfærdsændringer "SOME" i undervisning Forsøger at være med til at skabe	Udestår menings-skabelsen? Kompetence – kommunikation Hvordan aflæser man de grundlæggende adfærdsændringer?

	men forsøger sådan at skubbe dem. Det svarer til at jeg kan huske at det var forbudt at bruge regnestok, den kunne vi bruge til at omregne logaritmer, den måtte vi ikke bruge til eksamen, så blev den erstattet af lommeregner, så måtte vi godt bruge linealen, men ikke lommeregneren, og sådan bliver det ved, så det sidste nye er forbudt i starten og det synes jeg er sådan en, det giver mig dårlig samvittighed, hvorfor er vi ikke klogere til at sige, jamen det er det som teknologi tilbyder os i dag, hvorfor er vi bagved udviklingen hele tiden?	forandring, så vi bruger den sidste nye teknologi i stedet for at være tilbageholden	Digital omstillingsparat?
s	IT-Styregruppen når - hvordan vi implementerer kapacitetsopbygning - omkring ledelsen? Adfærdændringen - ledelsen af denne studerende og undervisere, samt hele vejen rundt i vores organisation...? Digitale strategi og den kapacitetsopbygning og skabe den udvikling og løsninger på udfordringen - hvor langt er vi kommet i VIA, når vi kikker på kontinuiteten på strategierne sammenholdt med de offentlige strategier.	Det sidste nye er forbudt at bruge – det giver dårlig samvittighed – hvorfor lærer vi ikke af historien? (Jeg stiller tre spørgsmål, for at uddybe og sikre forståelse....)	Organisatorisk læring – Kompetencer, tilpasningsevne og tilgang
ip	Der hvor jeg håber vi flytter os er igennem spor 5, og det er ikke så meget digitaliseringsstrategien der skal flytte os, men spor 5 som er initieret på baggrund af besparelser i staten, omprioriteringsbidrag, tror jeg er den bedste ramme vi har i dag til at tænke innovation i vores kerneydelse - her tænker jeg på undervisning, forskning er også en kerneydelse, men det er et andet aspekt, så jeg tænker på, hvordan vi formidler læring, så tænker jeg sport 5 er den bedste ramme vi har i dag. Og vi har ikke taget den til os endnu som vi burde, men jeg tror det kommer, vi flytter os hele tiden og det kommer til at fylde rigtigt meget i vores dagligdag, ikke som en brændende platform, som det startede, men som en ramme som kan få os til at innovere. Spor 5 er selvfølgelig mere end digitalisering, men digitalisering er ikke desto mindre en væsentlig del af det.	Der er en anden organisatorisk forandring end digitalisering, der flytter os – statens besparelser Spor 5 ⁵ er ramme for innovation i vores kerneydelse (undervisning) Startede som en brændende platform – nu innovationsplatform og mere end digitalisering	Kompleksitet i de tekniske og institutionelle omgivelser Er det her et ubevidst
s	Væsentlig med digitalisering?		

⁵ Spor 5 er et af 7 initiativer, der skal bringe VIA i økonomisk balance. I sporene arbejdes der således med besparelser og justeringer på såvel kerneydelser, som organisatorisk. Målet er at kunne tilpasse organisationen og ydelserne i forhold til statens besparelser på uddannelsesområdet.

ip	Fordi det er, digitalisering er værktøjet til virkelig at tænke nyt, eller værktøjet, der kommer til at disrupte os, så disruption eller muligheden kan være to sider af samme mønt.		udtryk for digitaliseringens iboende effektivisering?
s	Styrende eller ikke styrende?		
ip	Disruption er den der kommer til at vælte os eller giver os nye muligheder, begge dele, men vi etablerede spor 5 som en del af VIA i balance, altså besparelsesdagsordenen, men jeg tror det bliver den bedste ramme vi har i dag til at være styrende og ikke lade os styre af, hvad staten finder på, men at vi kommer frem til at vi kan gøre det på en måde og kan spare ressourcer, men også gøre det bedre. Jeg tror det kan gøres betydeligt bedre med færre ressourcer, hvis vi forstår at udnytte digitalisering fuldt ud.	Spor 5 som en ramme til at VIA kan være styrende og dermed	Disruption – intern adfærdsændring eller teknisk og inst. Omgivelse?
s	Styregruppen - er den med til at styre ?	Forstår at udnytte digitaliseringen fuldt ud.	
ip	Ja i projektform - f.eks. vi ser at vores studienet som det er i dag får sønderlemmende kritik, vi er nødt til at sætte noget andet ind i stedet for og hvad er så vores muligheder og vi har kikket på forskellige muligheder og vi har fundet It's learning som et godt kompromis imellem en fornyelse og en god kvalitet, men også en overkommelig pris, vi kunne godt have valgt noget bedre, men så ville prisen stige virkelig i vejret, så det er så IT-styregruppen, der har været igennem det her projekt ledelse og udskiftning til it's learning, som startede fra APV'erne, det er der det viste sig at der er mange der er kritiske over for studienettet.	Styregruppen laver projektstyring	Kompetence – tilgang. At udnytte teknologien effektivt
s	Pejling af ledelsesform - (værktøjer) hvilken form vil - fører ind i forandringskultur i spørgerammen - forandringsledelse som værktøj til at skabe		Beslutningsmandatet, hvor langt rækker det? Litteraturen peger på at der skal være uddelegeret beslutningsmandat.
ip	Jeg synes ikke jeg har et godt bud - vi forsøger at finde den form for ledelse, som kunne skubbe til denne her udvikling, men jeg er ikke sikker på, hvad det er. Jeg har hørt Danske Banks ledelse for leden, der sagde noget, der har gjort indtryk på mig, de kom til en erkendelse om at de ikke kan innovere - de er ikke i stand til at tænke nyt som organisation, de er så store og så fyldte med traditioner og masser af systemer og rutiner. Vi kan ikke håndtere innovationsledelse, så hvis vi skal kunne det, må vi etablere et datterselskab	Åben for at finde en form for ledelse, der kan skubbe til udviklingen. Store organisationer har vanskeligt ved innovation Traditioner, systemer, rutiner	

	<p>der er helt uafhængige med nogle helt andre mennesker, der ikke har historikken med, og de viste billedet af en supertanker og en speedbåd, vi er en supertanker, vi kan ikke dreje den, i hvert fald der går mange år, derfor etablerer vi en speedbåd og den kommer til at fare rundt i farvandet og når den har fundet vejen, kan den fortælle os det, eller komme og inspirere os. Det er danske banks erkendelse. Vi er ikke nået til denne erkendelse endnu, hvis jeg skal svare helt ærligt, er jeg ikke sikker på, hvordan en god digital ledelse er. Jeg tror som sagt på spor 5. Spor 5 er også en form for ledelse, altså etablere den ramme og sige det er her det sker, og jeg kan se, at det bliver taget mere og mere alvorligt, det tyder godt, men jeg er ikke sikker.</p>		<p>Interne formelle og uformelle elementer</p>
s	<p>Observation i forhold til masterclass i digitalisering for lederne - en af workshops handlede om at placere ansvar for digitalisering - den oplevede jeg som ganske vanskelig fordi en række kollegaer ikke forstod, hvad der blev talt om i forhold til niveauerne og at man kan have forskelligt ansvar på niveauer og at ledelse imellem niveauerne er kommunikation. Du pejler innovationsledelse som en del af ændringsmulighederne for det at være - kalde det at gøre plads til digitalisering - hvor du tidligere også peger på kulturen og udfordringerne omkring kulturen i forhold til udfordringerne med digitaliseringen - litteraturen pejler på forandring og forandringsledelse - det at forandre kultur er vanskeligt - det at være innovativ i handling er nemmere for en lille organisering, men vil jo ikke i en grundlæggende ændre på en supertankers måde at reagere på - så spørgsmålet er om speedbåden sejler fra dem, om snoren brister når ... der skal være mere i ledelsesformen end det også at være innovativ. Hvordan kan vi som ledelseshierarki tilpasse os - er det nødvendigt at vi skal det?</p>	<p>Spor 5 er også en form for ledelse</p>	<p>Tydelig kommunikation og kendskab til organisationen</p> <p>Teknologien brugt til forandringen er ikke "Software" men den tekniske og institutionelle omgivelse repræsenteret ved Statens besparelser</p>
ip	<p>Det tror jeg er afgørende nødvendigt - selvfølgelig forandringsledelse og vi kan godt håndtere forandringsledelsen når det gælder inkrementelle forandringer, sådan nu har vi et dårligt fungerende studiet, så undersøger vi, vi finder</p>		

	<p>et nyt system som ser godt ud, og vi implementerer det, så den forandringsledelse kan vi godt håndtere - men at gøre virkeligt anderledes - det kender jeg ikke eksempler på. Hvad skulle der ske, hvis .. de kendte eksempler på, hvor det gik galt, f.eks. Kodak - (27:02) mistede fuldstændig markedet fordi , de solgte sådan set alle film på markedet - fotofilm, hvordan kunne de ikke se den her forandring, men de forsvandt - og det er ikke fordi de ikke lavede innovationsledelse, det gjorde de selvfølgelig, for det gjorde de hele tiden, de havde forfinet de film, så de var virkelig god kvalitet og lav pris, men den virkelige fundamentale forandringsledelse var de ikke i stand til at lave og det kan vi se gang på gang, Post Danmark, Nokia, osv. altså der hvor man virkelig sidder på markedet og har alle mulighederne og skulle have al den viden de andre ikke har, men man kan ikke se skoven for bare træer, altså hvorfor går det galt?</p>	<p>Forandringsledelse er ikke nok til at gøre tingene virkeligt anderledes</p> <p>Innovationsledelse er brugt i de præsenterede cases</p> <p>Man er på markedet og har mulighederne, men ser ikke det grundlæggende</p>	<p>Søger ledelsesformatet</p>
s	<p>Jeg har ikke svaret - men vil undersøge noget af det i forbindelse med undersøgelsen af digitalisering.</p> <p>Bringer mig videre i forhold til spørgerammen i forhold til digitale kompetencer og hvor naturligt vi benytter de digitale kompetencer på de forskellige niveauer, altså om vi arbejder synligt på netop ansvarerne på de forskellige niveauer i forbindelse med implementering. Når jeg ser i strategien for den digitale strategi så er et af målene også at synliggøre organiseringen af digitaliseringen og synliggørelse er også en kommunikativ form - gør vi nok i forhold til at synliggøre - eller hvordan gør vi det endnu mere synligt at vi organiserer den tværgående digitalisering anderledes?</p>		
ip	<p>Ja..... jeg ved ikke om jeg kan svare på det om vi gør nok for at gøre det synligt men i hvert fald er vores organisering af digitalisering er uklar ligesom meget anden er der stadig noget der bærer præg af at det er findes både decentralt og der findes noget centralt og der er nogen der gerne vil se mere centralisering og der er nogen der vil hade det og vil forhindre på alle mulige</p>	<p>Uklar organisering af digitalisering</p>	

	måder at det bliver mere centraliseret så det bærer stadigvæk præg af at der er noget en central afdeling VIA IT og så har de svært ved at få tingene koordineret hele vejen ind i organisationen, fordi der også er nogen ressourcer, kræfter, decentralt, der arbejder for det samme, øhh det er sådan noget vi tager op i direktionen f.eks.	Centralisering	
s	Er der eksempler på det? Du nævnte It's Learning, den kommer ud via IT-Styregruppen og den governance struktur, der ligger tværgående i VIA, kalder du den Central eller decentral	Ansvar omkring kommunikation ud til alle ligger i VIA IT	Ligger der her en problemstilling i forhold til direktionens enighed og introduktionen til en enhedsdirektion?
ip	Central - Det der kunne kaldes decentral er når vi f.eks. ser når vi ser på f.eks. medieret undervisning, så går hver uddannelse det på sin egen måde. Formen for få år siden snakkede vi om nu skulle vi have en ensartet hed i konferencesystemer, fordi da de dukkede op så blev de købt decentralt - vi havde f.eks. en >>"Navn slettet"<< hvis du kender ham, han vidste godt hvad der var på markedet og han kunne godt vælge det bedste, men der var flere >>"Navn slettet"<< rund omkring, som valgte forskellige systemer og så siger vi på et tidspunkt, ej, det går ikke længere, vi er nødt til at satse på et system, for vi kan ikke vedligeholde osv. osv. så på den måde altså har vi sådan et pendul imellem det centrale og decentrale og det gør organiseringen stadig lidt uklar. Og der er en klar tendens til at tingene bevæger sig mod mere central, ikke fordi det skal være centraliseret, men fordi det skal være koordineret og hvis du ikke har en central styring så bliver det svært at koordinere tingene.	Medieret undervisning Konferencesystemer indkøbt decentralt	Er der her en manglende viden om didaktiske elementer i forhold til nødvendig kendskab til IT infrastruktur?
s	og når den organiseringsform, der ligger i governancestrukturen som vi også har i VIA IT og implementeringen f.eks. med ITs Learning så er den jo interessant for mig også i forhold til denne uddannelse fordi den også fordi det er sådan vi ser den nationale strategi er bygget op -der er en strategi for det samlede og så er der en hel masse opgaver, som jo løses med en reference struktur op til en styregruppe - så hvis jeg skal vende tilbage til det her med kompetencerne i styregruppen, så kan man diskutere om hvad det	Bevægelse fra decentral til central elementer af organiseringen	Kompetence - organisation

	er for kompetencer der skal være der om det skal være og spørgsmålet er i virkeligheden hvad er de nødvendige digitale kompetencer og hvad er de nødvendige ledelseskompetencer og kan man skille de to ting ad, når man taler om styringselementet i governancestrukturen? Hvad tænker du om...? For det er en del af det jeg søger som svaret på digitalisering og ledelse af digitalisering det er om billedligt - lagkage...		
ip	Altså der er selvfølgelig nogen der er nødvendigt at de har digitale kompetencer på forskellige niveauer altså, man skal kunne noget som underviser, hvis man skal mediere sin undervisning, man er nødt til at vide lidt om teknologien og man er nødt til selv også at kunne håndtere det. Der er også nogen som er nødt til at være kompetente på den nørdede niveau, altså kunne komme bag koden og programmere, altså nørdede på den positive måde selvfølgelig, ligesom Per Christensen, han kan systemerne også inde bagved, men det allervigtigste synes jeg at det er at vi er i stand til at have de kompetencer der skal til så vi kan se sådan - at vi kan se digitaliseringen på metaplan - altså hvis man ikke bare skal lave sit materialer om til PDF og lægge ind på studienettet - hvad betyder så digitaliseringen i undervisningen? Altså hvad er det? er det online at være i Aarhus og have studerende i Holstebro - eller er det offline hvor de er multiple choice man skal igennem for at lære stoffet, hvad betyder det altså vi er nødt til at være konkrete ikke på en nørdet niveau af digitale kompetencer, men at kunne agere, altså kunne formidle i det her medie	Underviseren Teknologi kompetencer	Kompetence Software
		Nogen med specifikke kompetencer	Kompetence Software
		At kunne se digitalisering på metaplan og bruge det til fornyelse af undervisningen	Kompetence tilgang
s	Og hvis vi kigger styringsmæssigt på det ind i styring og IT-styregruppen - er det så en række komplementære kompetencer i har valgt jer at sætte jer med, eller hvordan fungerer den når vi kikker ind i VIA's organisering?	Konkrete og formidle	Kompetence kommunikation
ip	Altså VIA IT sidder med - og de har den nørdede side, men de vil meget gerne have nogen som ikke nødvendigvis er digitale kompetente men kan det her på en anden plan - som kan stille krav til at vi skal være i stand til f.eks. at sidde i Aarhus og Holstebro og dele den samme underviser online -	Operationel beskrivelse af sammensætningen af	

	den der siger det behøver ikke vide hvordan man gør, men komme frem med ønskerne så hvordan skal vores hverdag se ud og så skal vi så sige når vi har nogen ønsker og ved det er den vej vi skal gå - jamen så sige ok - hvilket system findes så som kan løse det her og hvem og hvad skal vi kunne som underviser som administrativ personale, hvordan finder vi leverandører osv. men først skal vi ligesom kunne håndtere digitaliseringen på en anden plan end på det teknologiske.	kompetencer til IT styregruppen	
s	Så det du også siger når vi taler digitale kompetencer i IT styregruppen, så er det, hvis jeg hører det rigtigt, så er det en sammensætning af kompetencer som bevæger sig på et strategisk, taktisk og operationelt niveau		
ip	ja		
s	og så er spørgsmålet jo - om I har været bevidste om det eller er I blevet bevidste om det - nu er der en 4 årig periode der er gået med nuværende digitaliserings strategi - var I klar over det da I etablerede den - eller hvordan blev den etableret?		
ip	Det synes jeg vi var - vi var klar over det, men jeg er ikke sikker på vi var klar over, hvordan vi skulle håndtere det - så der var en viden om at der er noget vi ikke ved	Klart kompetencebillede, men uklart hvordan	
s	Kan du huske hvem og hvordan italesættelsen af governance modellen blev til - var den der i den forrige strategi eller var den mere forankret i IT gruppen?		
ip	Nej den fandtes i en tidligere udgave, der havde vi mange delstrategier for forskellige ting, som vi er begyndt at gå væk fra, så det er ikke sikkert at den fortsætter som digitaliseringsstrategi og hvis jeg skulle have lov at bestemme så bør den ikke fortsætte, for hvis den findes som særskilt strategi så bliver den nemlig meget teknologisk orienteret, hvorimod når vi kigger på vores VIA' strategi og strategi sprint så siger de ikke om digitalisering altså de snakker om andre ting - de snakker om samfundsengagement, de snakker om effektiv samarbejdsrelationer osv. det tingene bliver håndteret på et meta niveau og der kommer digitaliseringsstrategien og bliver et middel til at nå de mål.	Politisk ledelse af placering af/ eller at have delstrategier i forhold til kommunikationen omkring emnerne.	Skærpelse af de interne formelle elementer i forhold til at ændre adfærden Kompetence organisation Kompetence kommunikation

s	har den tidligere oplevelse været at få delstrategier til at leve i organisationen		
ip	nej jeg synes ikke det er vanskeligt, men jeg synes bare man starter på et forkert sted		
s	så umiddelbart hvis vi tænker strategisk og i strategien fremadrettet for VIA og den kompleksitet der ligger i at skulle opnå digitale kompetencer også blandt undervisere - så vil du se en styrke i at få sammenskrevet det rent strategisk , at det der tidligere var en delstrategi, at det blev en del af den overordnede strategi og en helt naturlig del af den - bliver det nemmere at få - vi har jo det her med en ambition fra VIA's digitale strategi at vores samarbejdspartnere skal møde attraktive og tidsvarende og eksperimenterende uddannelser og udviklingsmiljøer. Hvad tænker du der skal til for at - udover at vi laver strategien og samler den?		
ip	Jeg tænker fordelene ved at samle den og der er en strategi i VIA som selvfølgelig bliver udfoldet i forskellige niveauer - det er en sammenhæng - det nu det du læser op er fuldstændig rigtige ord, der er skrevet det lyder flot, men vi ser det for sig selv og så går vi ind i rummet ved siden af og arbejder med noget andet som måske er det samme, så det med at se tingene i sin helhed - det mangler vi når vi har delstrategier som er særskilte. Og det med at perspektivere tingene tror jeg er nødvendigt for at få øje på de rigtige ting.	At samle strategien er at se tingene i sin helhed, det mangler når vi har delstrategier som er særskilte	Kompetence kommunikation og organisation
s	Kan du prøve at være - hvis du kikker på vores studerende som VIA har i dag og der skulle pejle digitale kompetencer - hvad vil det så være for et sæt kompetencer - vil det være muligt at gøre?		
ip	jeg tror de studerende har dem - selvfølgelig kan de lærer - de kan ikke bruge Revit f.eks. og det skal de lære, men de grundlæggende digitale kompetencer, det har de i større grad end i hvert fald vores generation, eller deres underviseres generation -	Grundlæggende digitale kompetencer er tilstede hos studerend	
s	og når du siger grundlæggende digitale kompetencer, så er det hvad?		
ip	at kunne agere intuitivt i at bruge det som en naturlig del af deres dagligdag		

s	når så vi laver strategi nu og vi hører ude i organisationen at vi bygger videre på den tidligere strategi - VIA aftryk og den bliver omformuleres, men man holder fast i den - ændrer vi så eller justerer vi perspektivet på visionen frem mod 2020?	Naturlig brug	Der ses et allignment til den fælles offentlig dig. Strategi i forhold til brugeren/ borgeren
ip	ikke endnu, men det skal vi gøre i den kommende periode		
s	så der bliver et sprint om at reformulere en vision, der rækker længere ud end 2020 i forbindelse med den nye strategi - tror du den får et aftryk af digitalisering?		
ip	jeg tror det vil være mere tydeligt omkring de tendenser der vil være i den næste lange periode. Jeg ved ikke om ordet digitalisering vil indgå i det, men i hvert fald bør den være mere skarp på hvad det er for konsekvenser vores organisation vil komme igennem og det er - jeg holder hele tiden på at digitalisering er et værktøj det er ikke et mål i sig selv	Digitalisering er et værktøj ikke et mål	Kompetence software
s	og når du siger det er et værktøj, hvad er det så værktøjet kan		
ip	ja. feks. en øh hm.. 'hhmmm, en større grad af demokrati - alle kan komme til orde, du kan udtrykke dig, altså demokrati som folkestyre, som ytringsfrihed, som foreningsfrihed, alle de værdier vi har som samfund, de kan komme meget tydeligt til udtryk og individet kan få en meget stærkere plads og få en meget stærkere platform til at udtrykke sig eller agere eller udfolde sig udfolde sine muligheder i samfundet - altså jeg ser det som formålet og det kan ske via digitalisering. VIA adgang til Internettet via adgang til smartphones - hvad skal man sige sociale medier eller hvad der skal til.	Et værktøj til at give individet en stærkere platform	Teknologien ændrer igennem metoder og mennesker på eksistensgrundlaget. Model for de 6 kompetencer
s	så vender jeg en lille smule tilbage til VIA - hvor langt er vi kommet efter din opfattelse i forbindelse med digital ledelse i VIA?		
ip	altså ja hvis man bruger udviklingsteoriens ramme så er vi udvikling 1 - vi har passeret udviklingsfase 0 - 0 er når man ikke ved hvad man ikke ved - nu ved vi at der er noget vi ikke ved "griner" men vi ved det stadig væk ikke, og vi vil gerne blive klogere på hvad det er for kompetencer man skal have som leder for at kunne styre sig igennem		

	udviklingen og man ikke ender som en ny Kodak eller en ny Nokia		
s	og kan du så efter dit spørgsmål og via den dialog der har været pege mere præcist på hvad der er nødvendige elementer vi som ledere skal kunne i VIA?		
ip	åbenhed, altså være åbne og være inviterende, lyttende, lytte i sær til de unge, for jeg tror at de unge kan vise os vejen og vi ikke særlig gode til at lytte. Vi prøver stadigvæk på at få dem tilpasset til vores rammer så det der skete i min ungdom, min teenageår i gymnasiet, det gør vi stadig væk i dag, alle seneste teknologi det må vi ikke bruge.	Åbne og lyttende	Kompetence tilpasnings- evne og tilgang i relation til mennesker.
s	så hvis du skal definere og give dit bud på definition på digital ledelse?		
ip	det vil jeg ikke turde - nej for jeg forstår det ikke, hvad er det for en, fordi det det ledelse har brug for det er at kunne se den vision man bør styre efter og det er ikke digitalisering, digitalisering er ikke en vision, det er asfalten på vejen, men asfalten skal føre os til et eller andet sted, og det er det sted vi skal bruge, være i stand til at kunne se. Når vi først kan se det sted jamen så skal vi nok komme derover, hvis der ikke er asfalt derover, så lægger vi det, så det er midlet og ikke målet og selvfølgelig det her digitalisering bliver der snakket rigtigt meget om, for den har virkelig ført mange forandringer med sig, men det er ikke et mål i sig selv, det den nye verden vi skal kunne forestille os at skulle se	Digital ledelse står ikke som et mål, men som et middel	Digital ledelse står ikke stærkt nok – det er et værktøj, der bringer os et sted hen
s	så hvis vi bliver i billedet af asfalten, så starter vi med en lille landevej og kører ud på motorvejen og den bliver bredere og bredere og lige om lidt har vi en 3 sporet digitaliseringsmotorvej, hvad skal der til for at styre toget og at vi bliver og gør det effektivt, at vi lynhurtigt kommer fra Aarhus til Hamborg ad motorvejen?		
ip	det der skal til er at vi ved vi skal til Hamborg, vi ved, hvor vi vil hen med det så når vi snakker VIA jamen så skal vi vide, hvad er det for en platform vi vil kunne tilbyde vores studerende og lære i, hvad er det for en teknologi og hvad er det for en organisationsform at et nyt universitet, der kan komme og udkonkurrere os og udkonkurrerer os	Vi skal være klare omkring hvilke midler og hvordan vi organiserer os så vi	

	på den måde at de unge vælger at komme derover i stedet for at vælge at komme ind til VIA.	ikke bliver udkonkurreret	
s	Er det så en af de største udfordringer der også ligger i digitaliseringen, det er et af de to sidste spørgsmål, hvor er de største potentialer hvor ser du de største udfordringer i / over igen nu er vi på dit niveau igen i forhold til ledelse, direktion og institutionelt niveau vi prøver jo , hvis vi taler digitalisering taler vi også Moocs så taler vi også undervisningsformer vi har selv prøvet det, er det en af de her iboende udfordringer som vi oplever, at der muligvis lige om lidt er nogen tilbud, som de studerende bare vælger andre steder		
ip	ja og vælger det på en anden måde, nu ligger uddannelsen i klassiske forløb, du går sådan skoleår, så går du i gymnasiet så skal du vælge en uddannelse, så vælger du en uddannelse, så er du uddannet, smiler, jeg tror den model vil forandre sig, du bliver ikke nødvendigvis uddannet, men du bliver ved med at dannes hele dit liv, altså livslang læring siger vi ofte, men vi mener det sjældent. Vi bruger stadigvæk den klassiske model, real kompetencevurdering har vi også lært at sige, men jeg tror det vil virkelig blive brugt meget mere, det er spørgsmålet hvad du kan og ikke hvad du har papir på, som måske er taget for 30 år siden,	Den grundlæggende form for uddannelse og læring vil forandre sig	Kompetence tilpasnings-evne
s	men, når vi snakker realkompetencevurdering og det her med hvad du så kan, det pejler vel også på at vi som institution går lidt forgæves, hvis ikke vi er dem pejler på, hvad de studerende kan? Forstået at vi oplever allerede nu, når vi sidder nede i uddannelserne nogen sige, at referencer er bedre end uddannelse, eller bedre uddannelsespapirer		
ip	ja, men det er ikke nødvendigvis os, der skal pege på, hvad de kan, fordi nu har vi monopol på den autorisation, monopoler bliver brudt, det er kun et spørgsmål om tid, så hvad sker der så, hvis der er flere og andre end de autoriserede som kan bekræfte, hvad det som du kan hvad det er for ting du kan, hvad hvis det er virksomheden selv, der gør det? Øhh, eller hvis det er virksomheden selv der vælger hvilken form for uddannelse deres medarbejdere skal vælge? Og jeg tror at hmm.. at	Organisations monopol nationalt – hvor vi er autoriserede til at vurdere viden.	Kompetence mission Kompetence tilpasnings-evne

	vi skal se det også fra den side, at det ikke nødvendigvis kun er os der mister retten til at give uddannelse, men også mister retten til at autorisere den. Ikke nødvendigvis mister retten, men vi er ikke de eneste, der kommer konkurrence på feltet, det bliver et frit marked på det.		
s	er det så - ser du så det som en udfordring eller som et potentiale? Er det med til at skabe en brændende platform, eller er det med til at fyre op under den der allerede er så vi....		
ip	Altså hvis jeg skal sige det som borger så er det kun godt, for det vil give flere muligheder for borgerne, hvis jeg ser det som VIA så er det en brændende platform, fordi vi kan forsvinde, plus at vi har en meget indviklet struktur med institutionelle rammer i Danmark, så vi er i sig selv i en udfordring. Vi er delt i sektorer der ikke vil det samme, som konkurrerer med hinanden, vi konkurrerer med vores nabo institutioner, men ville man gøre de samme ting, hvis de to var under samme ledelse - det kan man spørge sig selv om - hvad ville du have gjort, hvis du var chefen i de to der konkurrerer i dag, så ville måske gøre noget andet end det man gør i dag - så på den måde kan tingene ændre sig med tiden. Institutionelle rammer er under forandring, det ved vi konstant.	Nationale uddannelseskontekst kan være i national og global konkurrence	Placerer sig ind som national organisation – og betragter Globalisering som et teknisk og institutionelt pres.
s	men så peger du også tilbage til hele udgangspunktet omkring samfundsstrukturen som siger at når vi er i konkurrence med hinanden som institutioner fordi får økonomi som vi nu gør på baggrund af de studerende ind på vores institutioner, så tænker du ikke at der en iboende konkurrence mentalitet på baggrund af den politik der så føres på området? Og den understøtter vel i princippet egentlig det samme som vi taler om når vi taler digitalisering omkring forandring og det at presse os ud i innovationen?		
ip	ja, men det er konkurrence på en underlig måde, for det er ikke konkurrence på frie markedskræfter, det er stadig en konkurrence som er centralt styret ved lovgivning og det er sådan et paradoks i det her - så hvis man nu forestiller sig, at staten besluttede at slippe det	National konkurrence foregår ikke på frie markedsvilkår.	

	her løs, se det privat universitetet måtte etablere sig og udbyde uddannelse så ville der ske noget andet, men det er ikke den form for konkurrence vi har. Altså staten har retten til selv at bestemme, hvem der har monopol på det, griner/smiler, og så konkurrerer vi om at tage det fra hinanden.		
s	ja - vi slås inden i et kar		
ip	i et kar jeg lige præcis ja		
s	hmm... jeg kunne godt tænke mig lige at få dig til sætte lidt ord på, hvor du ser digitaliseringens største potentialer som det aller sidste altså de...		
ip	altså det mener jeg er på - samfundsgrundlæggende værdier, altså det med at øhhmm. at give muligheder til det enkelte individ og muligheder ubegrænset af tid og sted - altså det er lige så fremkommeligt for dig med ting, der ligger på den anden side af jorden, end det er i dit nabolag, fremkommelighed, samtidighed, øhhmm mulighed for at ytre sig mulighed for at udvikle sig er blevet meget meget stærkere ved hjælp af digitalisering end det var før. En privat person kan overnight udvikle en virksomhed og vælte en gigant - det kunne ikke lade sig gøre for 20 år siden - så det - altså de muligheder der er for det enkelte individ og egentlig altså noget meget grundlæggende værdier vi har i samfundet som kommer meget tydeligt til udtryk, det synes jeg er den største værdi af digitaliseringen.	Individet vil få mere plads i en global verden	Vil traditionelle organisationsformer med store organisationer overgå til netværk for bedre at kunne udvikle mod eksistens?
s	super - tak Konstantin		
ip	selvtak -det var en spændende snak		

Interviewet afsluttes.

Interview 2:

Transskribering af dette interview er delvist – hvor elementer dukker op noteres tidspunkt og kondensering – hvor indhold i interviewet tolkes vigtigt for analysen, skrives transskriberingen ud.

Uddannelses leder for Bioanalytiker, Studieadministrativ leder VIA Sundhed.

Susanne er medlem af Pædagogisk IT udvalg i VIA

Der introduceres til interviewet, at det handler om digital ledelse, at interviewet bevæger sig fra et samfundsperspektiv til VIA til organisation – Susanne formidler at hun selv tidligere har taget en masteruddannelse og er tryk ved at blive interviewet.

Hun siger hun ikke har specifikke formelle kompetencer i forhold til at sidde i IT-pædagogisk udvalg og altså ikke formelle kompetencer i forbindelse med digitalisering og IT.

	Udskrift af interviewsekvens	Meningskondensering	Kategorisering, analyse fortolkning
ip	Bio analytiker, bruger IT 01:30:00		
ip	udvikling af digitale processer - 02:10:00		
ip	udvikling af netbaseret uddannelse - (tilrettelægning)		Kompetence tilgang
ip	Uddannelsen i front i forbindelse med digital læring - udvikling af eget koncept 03:00:00		Kompetence Software
ip	Undervisere med stærke kompetencer og interesse inden for digitalisering		
ip	Studieadministrativ chef - implementering, Wiseflow og praktikportal, implementering af digitale systemer		
s	Mål og middel		
ip	Der er mange muligheder i digitalisering, 04:20:00		
ip	Udefra - studieadministrationen, målkrav omkring digitalisering		
s	Styrende eller styret?		
ip	Kommer udefra, digitalisering er styret central, men mulighed for styring og opdage nyt	06:30:00	
s	Styring/ledelse af ovenstående		
ip	Ledelsesmæssig styring - digitalisering er lig med effektivisering, opleves som skrivebordsarbejde - oplevet overstyring - præmis omkring styring i forhold til kontinuerlig effektivisering, der ikke opleves realiserbar	08:30:00 09:20:00	
ip	Begrænser lyst, når fokus alene er effektivisering	11:30:00	
ip	Brugerne ser mulighederne i brugen af systemerne	12:20:00	
ip	Business Case forventer en besparelse på medarbejdere (ikke en hemmelighed) i forbindelse med praktikportalen	13:50:00	
ip	der lyttes opad, delvis i forhold til justeringerne på iboende effektivitet	15:10:00	
ip	Tro på at digitalisering kan redde os - men tror ikke at den holder i virkeligheden, eksempel på livestreaming delene af net uddannelserne, inkl.	16:40:00	

	følgeforskning, fleksibilitet, skalering af systemerne og brugen af ressourcerne - herudover pres fra oven i forhold til skalering, kan læring effektiviseres.		
ip	Følgeforskning, større spredning på studerende ses ved mediering, men med teknisk udstyr fjernes dette i forhold til det	19:20:00	
ip	pædagogisk IT - og digitalisering tæt på uddannelserne	20:35:00	
ip	del af eller indeholdt i - undervisning er inkrementielt udviklet uden kvantespring	21:30:00	
ip	helt oprindeligt, styrke digitale kompetencer, Midtjylland og Nordjylland, dækker et rekrutteringsområde, der er større end normalen, er med motiverende for undervisernes udvikling af digitale kompetencer - master i IT & Læring og sidemandsoplæring.	22:30:00	
ip	lag i lagkagen er et fundament, som de står på hele tiden (M IT&L) forbehold i ikke at kunne se de studerende almindelige didaktiske værktøjer	23:45:00 24:30:00 25:20:00	
ip	udpeget af direktør på særlige interesser, vil jeg gerne tro og kompetencer, vil jeg gerne tro på.. - oprindeligt kun F&U chefer og nogen fra IT-Afdelingen - og så på et tidspunkt tror jeg bare at de erkendte de var øhh.. , eller erkendte det ved jeg ikke, jeg tror bare at de tænkte de havde brug for, de havde brug for nogen uddannelsesledere, som var tættere på uddannelserne.	26:10	
s	Hvornår?		
ip	Jeg vil tro det er et sted imellem 2 og 3 år siden måske.		
s	Organiseringen? Organisering af type af struktur?		
ip	Jeg tænker at de der har sat sig i styregruppen har sat sig med en stor opgave - strukturen inden for IT - kobling til hierarki - kvalificerede bud, og forudsætninger for at træffe beslutninger		
s	Er der styrker i tværgående strukturer		
ip	Tænker at det er en styrke IT tager lead, men anskuer valg med bestemte perspektiver, undervisere ser andre perspektiver, vigtigt at alle perspektiver kommer med. Tværgående og højskoler sidder sammen - styrke og nødvendighed, når der er besluttet hvilken ramme, der må bruges af IT i VIA –	30:10:00	Kompetence organisation

	- laveste fællesnævner får lov til at sætte standarden for hvad der er muligheder for at anvende af IT-Løsninger i undervisning og administration - sætter en begrænsning på hvor hurtigt VIA kan udvikle sin digitale kompetence men også sin digitale anvendelse.	32:40:00	Kompetence tilgang
ip	uddannelse og underviserniveau - motivering af underviser	33:20:00	
ip	delingskultur, LMS åbenhed og forventning, ny platform til formater - italesættelse	38:55:00	
ip	ledelsesniveauet - gruppen, suk, egne digitale kompetencer og ledelse af digitale processer - hvad	40:10:00	
ip	<p>hvor stor indsigt skal man f.eks. have pædagogisk og didaktisk altså, didaktik knyttet på digitalisering, jeg ved det simpelthen ikke, men det er klart, hvis jeg skal tage stilling til, om, og det er der hvor jeg tænker i hvertfald i forhold til uddannelse og undervisning at, vi har en stor udfordring som uddannelsesledere i forhold til, skal vi bare sådan lade det være total anarki i forhold til at underviserne bruger hver deres digitale værktøjer og deres så har de Seemap og nogle bruger quiz programmer og nogle sådan at studerende møder alt muligt. Jeg ved ikke om det er et problem, jeg tror der er nogle ting vi er nødt til og at sådan sige at af hensyn til de studerende på en uddannelse - sige, det her og det her og det her, det er noget, det er nogen IT værktøjer, som vi bruger i undervisningen her på stedet, og der er en progression, det vil sige anvendelsen af den, den kikker vi også på, der skal være en progression af igennem uddannelsen og så kan man supplere med sine egne favoritter man har som underviser, det er i hvertfald den model jeg arbejder efter lige nu at jeg tror der tror jeg vi skal, men men det jeg selvfølgelig bliver udfordret på, det er jo, hvordan skal jeg så tage stilling til hvad det er for elementer, fordi du nævnte ordet religion, og jeg tænker, ja!, det er der jo også i forhold til IT værktøjer, der er meget tro på om det er det ene eller det andet og det handler vel tit om, hvad man selv har præferencer for - og hvilken type digital systemer kan man godt lide, hvordan er ens hoved skruet sammen i forhold til</p>	40:55:00	

	hvad man synes der er brugervenligt og god logik, altså det er jo også forskelligt - og det synes jeg er en stor udfordring og kræver indsigt også pædagogisk -		
s	er den indsigt forankret i IT-Pædagogisk udvalg?		
ip	nej det synes jeg faktisk ikke, at den er, jeg synes der mangler nogle stærke underviserkompetencer,	43:00:00	
s	så der er masser af digitalisering og IT og teknik, men knap så meget didaktik		
ip	og masser af ledelse ja, masser af ledelses power		
ip	IT udvalget - der sidder en underviser, det er de stærke undervisere der sidder der, men det sidder jeg så ikke engang med i der sidder forsknings udviklings chefen i - og det er et mødeforum, der tit bliver aflyst, og jeg hører meget sjældent, at der bliver taget noget med, så jeg tænker at det ikke er særlig godt koblet i virkeligheden. Jeg gør det at nogle gange får jeg dagsordenen ret sent, og nogen gange.... 46:00:00	46:00:00	
ip	Egen uddannelse - digitale ildsjæle er nødvendige. Vi kan sætte mål vi kan have mål for vores digitalisering og vi kan få nye LMS'er vi kan gøre alt muligt, hvis ikke der er nogen der brænder for og udvikle og anvende IT på en ny og inspirerende måde så tænker jeg ikke at de der miljøer de opstår, de opstår ikke af sig selv		Komp. organisation
s	og hvordan gøder man så dem? Er det rekruttering eller er det udvikling?		
ip	, ja, jeg tænker da at, og det har jeg ved de sidste undervisere jeg har ansat, altså der har deres, altså, deres interesse for IT og læring har da været en, det har været en væsentlig parameter, det har det.	47:47:00	
ip	Rekrutteringskriterie, commitment og interesse,		
ip	Insistere og invitere som ledelse	49:30:00	
s	prioritere formelt kompetenceudvikling?		
ip	det tænker jeg man skal have en masteruddannelse faktisk, eller et eller andet, formel uddannelse for og det er jo ikke fordi alle undervisere skal have det, men jeg tror det er vigtigt, at der er nogen på alle uddannelser, som kan tage lead på de her processer og inspirere og udvikle og så sidemandsoplære eller sidemandsinspirere, eller hvad man nu vil kalde		

	det, kollegaerne. Jeg tror man skal tænke man skal have nogle ildsjæle ud på uddannelserne for at det lykkes.		
s	Kompetencehjulet - gennemført som analyse	51:00:00	
ip	<p>Mine undervisere har ikke sådan rigtigt kunnet tage den alvorlig - den er for generel og der er nogle svagheder i den. Den spørger ind til om man bruger sociale medier i sin undervisning, og de sådan, det er der mange af mine undervisere der ikke gør, og så siger de og så siger de, og det svarer jeg så lavt til ikke også, det er jo ikke fordi jeg ikke kan, siger de så, men det er sådan nogen bevidste pædagogiske overvejelser, der gør at jeg ikke gør det og dermed bliver den lidt misvisende i forhold til at man kalder det et kompetencehjul, så skulle man jo kalde det et, øh, altså, digitalisering af undervisningshjul, så der tænker jeg man har en svaghed og det ja. Så er der nogen undervisere, så bruger de det på den måde, hmm, nu skal vi lige se, jeg havde lige sådan lige et hul, var der en der kom til mus og sagde, der var noget omkring noget ophavsret ting og sådan noget, hvor han ikke sådan lige var, så gik jeg lige ind i kompetencereolen og så tog lige de kurser og så svarede de på det igen så blev det meget bedre, så på den måde tror jeg at de sådan bare bruger det til sådan selv ... 52:40:00</p> <p>53:00:00men jeg tror det er vigtigt, at man som leder ikke bare snakker om det der til mus så, men at man sådan på et medarbejder spørger om, er der nogen der har været inde og tage nogen kurser, er der nogen der, nogen kurser inde i kompetencereolen, som de kan anbefale, eller et eller andet, altså det er jo en måde at sætte digitaliseringen sådan på dagsordenen hele tiden og det tror jeg er vigtigt at man gør.</p>	51:20:00	
		Case omkring instruktioner i sundhedsplejen i forhold til at filme vejledning i stedet for skriftlig instruks, agilt når problemet for den enkelte opstår.	

s	...men som jeg hører dig så er vi faktisk helt nede på individ niveau så?	58:00:00	
ip	så er vi nede på individ niveau		
s	for at kunne synliggøre og så i virkeligheden at kunne fange den effektivisering, kan vi organisatorisk understøtte, og hvis vi så organisatorisk kan understøtte den som VIA institution, hvordan skal vi så gøre det?		
ip	hm... ja, 58:23:00 - pause - 58:36:00 (13sek) jamen altså jeg tænker jo der er meget mindset i det, at altså, et andet eksempel jeg kommer i tanke om, som jeg ved er undervejs nu, det er at øhh. jeg siger har rigtig længe og også flere gange sagt det løn og personale afdelingen, jeg synes simpelthen det er så tåbeligt, at jeg sidder og skriver under på sådan nogen papirer, censoraftaler, eller timelærer sedler, og tænker det er spild af tid og det sker faktisk også jævnligt, at der er nogen der bliver væk, fordi så er det studieadministrationen der udearbejder dem så skal de gå herop med dem i min postkasser og så får jeg den ind i skrivebordet og jeg skal ikke kunne udelukke, at nogen gange kommer de til at ligge i en bunke af noget andet og bliver væk, og så hører jeg først om det når censor ikke har fået sin betaling og sådan nogen ting - det bliver digitaliseret nu, men, men, men jeg tænker at vi jo allesammen skal kunne se de der steder, hvor vi tænker, her er godt nok en tung og ineffektiv arbejdsgang, hvis den kunne blive digitaliseret og jeg bare skulle ind og trykke godkend lige som jeg skal med andre ting, når mine medarbejdere bestiller mobiltelefoner eller et eller andet, så ville de dels blive, altså og dokumentationen ville ikke blive væk og altså, der er masser forvaltningsmæssige positive effekter af det, og det tror jeg bare at vi, at der er noget kultur i at vi som organisation og som medarbejdere selv om det altid er svært at skulle vende sig til noget nyt ikke også, men at man tænker langsigtet, på ...		Komp - tilpasningevne
s	så jeg hører dig også at en af styrkerne i VIA som organisation vil være at få bureaukratiet gjort digitaliseret?		
ip	ja bestemt, helt sikkert, helt sikkert		

s	og der i virkeligheden på den måde måske et forældet bureaukrati, der ...		
ip	...det tænker jeg... hmmjaa .. kom bare		
s	der gør trægt mange steder,		
ip	ja, ja		
s	har du en ide om, hvorfor det er sådan? At, kan man sige, at de ikke har udviklet sig, for man kan sige om, de er da om nogen blevet ramt af fusionen altså VIA fusionen i 8 til nu		
ip	men det er vel noget med at vi er lidt på hælene tænker jeg lidt, at		
s	men man kan sige i den samme periode har vi allesammen fået E-Boks osv.		
ip	jo, jamen, jeg kan ikke forklare det		
s	jeg sidder bare lige og undres over om der er noget institutionel lovgivning i forhold til regelværk ikke også, og jeg ved det heller ikke. Det er derfor jeg spurgte, altså		
ip	men det kommer nu, det kommer lige om lidt - så bliver det sådan at det bliver digitaliseret også de der - og det er jo meget nemmere og jeg tænker altså censorer, de får deres kontrakter ind i wiseflow, læg det der link ind til en en eller anden digital øhh.. skema og så sender de det afsted og det ryger automatisk først til, måske studieadministrationen, der skriver, tjek, han har været censor på det der, og så kommer det til mig og så godkender jeg - altså hmm..		
s	så der er i hvertfald et potentiale, det var egentlig også et af spørgsmålene her,		
ip	ja, fordi, hmm.. ja og det ha... , altså jeg tænker jo, at digitalisering og så og så at have sådan et udviklingskultur, det er to sider af samme sag.		Kompetence tilpasnings-evne
s	er der en iboende frygt for at når vi effektiviserer, at vi så også fjerner os selv fra organisationen?		
ip	ja, det er der		
s	også selvom vi efterhånden ser til på at der altså er brug for flere når, når vi gør det, altså udfordringen er jo at det ofte er brancher, nu kan du se blodbanken nede på Skejby, den er jo, det er en stor robot ikke også		
ip	det er jo det er jo vores afdeling, jo og det er det og sådan er det overalt, og det tror jeg også præger vores uddannelser, altså det her med at		

	professionen er så teknologisk styret og dermed også it-styret, fordi bag teknologien...		
s	ja, men bag alle professioner er der ikke en mulig teknologisk		
ip	udvikling		
s	samarbejdspartner i hvertfald		
ip	joo		
s	lige om lidt kommer der emotionelle robotter, der kan overtage noget af pædagogik undervisningen ikke også? Lærerundervisning foregår allerede...		
ip	robotter, der kan stille diagnoser og ...		
s	vi ser også inden for vores fag - robotter, der lægger mursten, på hinanden, så professioner er under forandring, så hvad gør VIA i den, hvordan skal vi være agile til at skabe undervisning. Professionsundervisning ligefrem også? Er der nogen basisfag vi alle sammen skal kunne og sådan nogen ting, kunne være et IT-til udvikling, når vi snakker digitalisering i hvertfald.		
ip	jo, jamen, altså, ja for jeg tænker, når vi snakker digitalisering og digitale kompetencer til vores studerende, så er det jo ikke nødvendigvis det samme, fordi jeg tænker vi bruger IT både som mål for undervisningen men også midlet til læring. At jeg så også tænker at jo mere studerende møder it som sådan en naturlig arbejdsredskab også i deres læring, at jo mere naturligt vil det også være for dem at tænke IT løsninger i deres profession - det er så noget andet, men de får ikke nødvendigvis stærke digitale kompetencer fordi vi øhh.. har		
s	medieret		
ip	25 videooplæg til et eller andet undervisningsforløb og quizzer og flaskeretter og altså sådan nogen ting		
s	der er to flows, der er udvikling af vores undervisning og vores didaktik til det her, men man kan sige at næste generation af den her type undervisere har noget andet med sig i bagagen, men samtidig så er vi ved at uddanne til de her professioner, der også er under et kraftigt pres		
ip	som også er under pres og... ja		
s	og det er lidt i det, som kan man sige, som når jeg er færdig med den her opgave, går i krig med digitaliseringen også - fordi hvordan skal man lede		

	det? Hvordan skal du lede det fremadrettet, som vi jo analytikere.....		
ip	<p>jamen på en måde så tænker jeg at ledelse af digitaliseringen, og jeg tænkte meget over det efter den masterclass vi sådan havde, og hvor jeg sådan nok når frem til at sige, jamen men god ledelse, når det handler om digitalisering, indeholder de samme elementer som god ledelse, når det handler om alt muligt andet, forstået på den måde, at jeg tænker at øhh... god ledelse for mig, er at få det bedste frem i mine medarbejdere og det tænker jeg det gør jeg ved at tage deres viden, bl.a. og deres erfaringer, og deres opfattelser alvorlig og lytte til dem, og have den gode tillidsfulde dialog med dem. og ikke gøre mig selv til specialist på noget jeg ikke er specialist i, og det er måske det som jeg synes er en udfordring i forhold til nå vi taler VIA og digitalisering, det er at jeg tænker at der er for mange som har en meget fast, altså som har en eller anden, og hvor de har den fra, det ved jeg ikke, en eller anden opfattelse af hvad man kan med dig... altså IT og læring og hvad man kan opnå med det, hvordan man bare skal gøre, til vores, hvor jeg tænker, jeg synes vi er i sådan en fase hvor vi fuldstændig ignorerer alt vores erfaring og den viden vi har og de observationer vi gør os i forhold til studerende, men jo også i forhold til, tænker jeg, fordi det pussige er jo at når man taler ledelse af digitalisering, så skal man jo bare huske at, det jo levende mennesker, der interagerer med den her teknologi og dem kan vi altså ikke bare skrue på og omprogrammere, fordi vi gerne vil have at de skal kunne noget andet og kunne lide noget andet, det tænker jeg simpelthen kræver et langt langt sejt arbejde, hvor det er så selvfølgelig så er det jo også, så skal man også som ledelse en gang imellem, det vil jeg insistere på at vi skal og vi opsætter nogle mål for, men jeg tænker også det er vigtigt og give noget rum til at man som enkelt medarbejder, altså kan gøre tingene i sit eget tempo og er komfortabel med det man gør og kan se meningen med dem frem for alt, øhh.. og at man ikke, ja men jeg tænker at man tager</p>		<p>Komp. Kommunikation</p> <p>Komp. Organisation</p>

	deres erfaringer alvorlige. Det tænker jeg er rigtig vigtig. Når man taler ledelse af digitalisering		
s	Så vender jeg lige tilbage til lagkagen, men i et andet billede, for det var lige før du vare inde og sige nu, at du som leder har en række værktøjer i en værktøjskasse, er digitalisering et værktøj eller en, eller er det mere en integreret iboende, at ethvert værktøj har en digital knap? Når du som leder agerer, Vi har forandringsledelse, vi har motivation, så har vi alle mulige gode værktøjer nede i denne her og tit og ofte bruger vi en hel række af dem ikke, anerkendelse, ... som jo handler ofte om, også den direkte dialog ikke?	1:07:37	
ip	øhhmmmm... , altså jeg tror at jeg tænker at digitalisering som jo som et middel og eller altså bliver mere og mere integreret i min måde at tænke ledelse og udvikling af uddannelsen på, det tror jeg nok det gør, hmm... ligesom man er igennem en masse, jeg tænker, når man har en eller anden udfordring så tænker man alle mulige kunne vi gøre og kunne vi slå hold sammen, kunne vi.... så kommer den der også, kunne vi gøre noget digitalt, eller, altså det gør det nok ret hurtigt i virkeligheden, også i forhold til mødeaktivitet f.eks. når vi skal samarbejde med praksis, åhh.. kunne vi ikke mødes på Skype i stedet for så tænker jeg, jo jeg tror det er meget integreret i min		Kompetence tilgang
s	er der sket en forandring siden du er kommet i udvalget?		
ip	nej,		
s	hvis du kikker tilbage? nej, den har været der ja, til?	Forandring er underforstået	
ip	nej, det er det ikke		
s	faktisk fra tidligere, fordi du har haft den vej du har		
ip	ja, det tænker jeg ja.		
s	jeg tor jeg vil sige tak		
ip	jamen selvtak, latter...		

Interview 3:

Transskribering af dette interview er delvist – hvor elementer dukker op noteres tidspunkt og kondensering – hvor indhold i interviewet tolkes vigtigt for analysen, skrives transskriberingen ud.

Interview med Mads Konge – IT Chef og medlem af IT-Styregruppen, IT-Pædagogisk udvalg, IT-Administrativt udvalg og en række IT udvalg under hovedområderne.

Interviewet er gennemført som Skype interview.

Introduktionen til interviewet er ganske kort. Mads har selv for kort tid siden afsluttet sin MPG uddannelse og har derfor kendskab til moduler opbygning og forventning til Interviewet

	Udskrift af interviewsekvens	Meningskondensering	Kategorisering, analyse fortolkning
s	Styring af eller styret af (digitalisering) samfundsudviklingen?		
ip	Besidde nogen digitale færdigheder kompetencer og for at kunne benytte nogen offentlige tjenester. Oplever at nogle bliver hægtet af, hastigheden går for nogen borgere for hurtigt – derfor sikre klassiske gammeldags tilbud, som sikrer at de stadig har nogen at gå til.		
s	Presser det offentlige ikke godt nok		
ip	digitaliseringsstrategi for det offentlige Digitale rammevilkår Hovedområderne er en opfindelse - orienterer sig mere mod uddannelserne Digitalisering fælles platform		Kompetence mission
s	Forandring, herunder digital forandring		
ip	----- 11:45 Der kan man dele dem over altså, der er nogen hindringer som egentlig handler om den måde vi har organiseret os på, man kunne kalde dem organisatoriske forhindringer, altså VIA er en stor institution, vi har en udfordring med, hvordan skaber vi transparens omkring vores IT Governance, hvordan sikrer vi at en underviser et eller andet sted kan få en ide, og hvis den er tilstrækkelig god, så er det rent faktisk noget vi tager op og så implementerer vi det. Det er svært at lave sådan et system. Vi har et system i dag, som jeg selv har været med til at udvikle.....konstant overvejelse, undervisere kan ikke gennemskue Udfordring/Hindring - undervisernes kompetencer, vi har en stor del, 20-30%	14:30:00	Kompetence organisation Kompetence organisation Tilpasningsevne Tilgang

	<p>hvor digitale kompetencer udgør en udfordring</p> <p>Digital ledelse - hæmmer...</p> <p>Masterclass - Leadership pipeline tænkning - ledelsesopgaver på forskellige niveauer - Uddannelsernes digitale ildsjæle sammen med en nørdet IT-afdeling, der gør det der, og det går ikke længere nu vi går fra IT til digitalisering.</p>		
s	Strategierne?		
ip	Operativ orienteret 1. strategi,		
s	organisationen	15:45:00	
ip	Nu på vej til ingen digitaliseringsstrategi, men med nødvendige mål - strategisk handlingsplan, så vi er tydelige på, hvilke mål vi arbejder mod, både indadtil og udadtil		Mission
s	governance strukturens synlighed	17:10:00	
ip	<p>der har altid været diagrammer og tegninger. Bedre forankring i hovedområderne - formændene bærer det ind i pædagogisk og administrativt IT udvalg</p> <p>Ildsjælene var bærende, det viste sig at være nødvendigt med ledelse</p> <p>Det tværgående perspektiv og beslutninger på tværs af det hele</p>	<p>17:23:00</p> <p>18:10:00</p>	Kompetence organisation
s	Hvad med rekruttering?		
ip	<p>Rekrutteringstanker, ja forholdsvis tydelig, vi beskriver profilen i forhold til hvilken profil skal</p> <p>Organisationen virker - der er en funktionsdygtighed</p> <p>Strategiens kommunikation - VIA's strategi er som udgangspunkt også en digitaliseringsstrategi</p> <p>Ordet digitalisering</p> <p>Digitalt lederskab</p> <p>Digitale kompetencer - Leadership pipeline</p>	<p>19:00:00</p> <p>20:30:00</p> <p>21:00:00</p> <p>22:40:00</p>	Der opstår en diskrepans i forhold til ledelse og perspektivet omkring digitalisering.
s	Hvad er nødvendige kompetencer?	24:15:00	
ip	<p>Direktør skal sætte retning (strategisk)</p> <p>Chefer skal forholde sig til deres uddannelser og fortolke indholdet i forhold til det specifikke udd. indhold.</p>	<p>24:50:00</p> <p>25:15:00</p>	Kompetence kommunikation

	<p>Uddannelsesledere (strategisk dimension) meningsskabelse for medarbejderne - translatørrolle</p> <p>Udd. leder - praktisk rolle, klare forventninger at I møder de studerende på denne måde og at der gives respons på opgaverne inden for 2 dage eller hurtigere</p> <p>Opstille normer og være klare på hvilke forventninger der stilles - men også forholde sig til didaktikken.</p> <p>Meningsfulde dialoger med den enkelte underviser og igangsætning af planer for den enkelte.</p>	26:10:00	<p>Kompetence kommunikation</p> <p>Kompetence kommunikation</p>
s	Administrative systemer - Institutionens værktøjer		
ip			
s	ledernes egen digitale kompetence? SoMe		Hvorfor er blikket alene rettet mod underviseren
ip	<p>to fløje - vi skal være hvor de studerende er eller vi skal professionelt definere hvilke værktøjer de studerende bruger i forhold til vores skabelse af læringsbilledet.</p> <p>som leder skal man have kompetencer inden for værktøjerne, men især inden for rekrutteringen</p> <p>EU's persondataforordning kommer i spil lige om lidt.</p> <p>Autoritativ kanal - vi vil som VIA benytte disse kanaler</p>	29:20:00	
s	Er målene nået?	32:30:00	
ip	<p>forrige strategi - vi har nået målene med sidste strategi -</p> <p>Målene er overordnede og måske ikke alle - men mange steder er der sket forandringer</p>		
s	Organiseringen af det	34:40	
ip	manglende bidrag til forandringen fra nogen uddannelse		
s	er der nogle led, der har svigtet?		
ip	<p>Nogen områder har prioriteret det højere end andre steder.</p> <p>Monitorering - og mulighed for møder - 200 initiativer i forhold til strategien</p> <p>Større integration i forhold til hovedstrategien</p>		

	Kulturen og praksis omkring praksis ved		
s	Digital ledelse og definition		
ip	<p>øhhmm.. det er jo egentlig et godt spørgsmål - jeg har ikke definitionen, jeg kan ikke huske den i hovedet - og det vil jeg også gerne afsløre, jeg er ikke så vild med den, altså, jeg er ikke så vild med den vi kører med og jeg vil kalde den en kladde, fordi hele formålet med masterclassen det var egentlig at få greb om det og jeg har faktisk lige afleveret et notat til direktionen, hvor jeg, hvor jeg understreger, at digital ledelse er ikke et veldefineret begreb i dag - så der findes ikke nogen definition vi kan sætte på hylden vi er nødt til selv at udvikle det.</p>		Kompetence mission
s	og derfor vender du måske tilbage til projektet digital lederskab		
ip	<p>hvis jeg skal sige hvad jeg mener om digital ledelse, vil jeg sige, at det i virkeligheden er en sjov kombination af alle mulige ledelsesdiscipliner, altså det er jo både strategisk ledelse, det er forandringsledelse og så kan man begynde at nedbryde det i hvad er det så for forandringsledelse altså de alle de her forskellige genre der findes fra instepp modeller også videre - det er også innovationsledelse og teknologiledelse, hvad det så end betyder - så kan man begynde at nedbryde dem - next step - så øhh.... og reformprocesser øhhmm og øhh og så nævnte jeg at vi prøvede Leadership Pipeline ikke for det er jo sådan et forsøg på at få lidt greb om det og få det nedbrudt for at gøre det forståeligt for den enkelte leder, så er det hele kommunikationsaspektet - så i virkeligheden er digital ledelse sådan, det er jo i ... , det er måske i virkeligheden bare ledelse som, altså lige så kompleks som ledelsesbegrebet er, det afspejler sig ind i digital ledelse, fordi det er det hele.</p>		
s	Hvad så de ledere der ikke har det med?		
ip	Digitalisering og teknologi Kompetence til at smøre alt ind i digitalisering		Kompetence tilgang

	Generel god ledelse -		
s	Digitalisering som effektivisering		
ip	Next step – Vi kan Makerspace, Design Thinking,	45:40:00	
s	Simulerede læringsmiljøer Balanceringen imellem offentlige arbejde, læring og pres - hvornår er det nok?		Innovationskontekst

Interview 4:

Transskribering af dette interview er delvist – hvor elementer dukker op noteres tidspunkt og kondensering – hvor indhold i interviewet tolkes vigtigt for analysen, skrives transskriberingen ud

Interview med Jens Norup, Uddannelsesleder i Pædagoguddannelsen Horsens, medlem af IT Pædagogisk udvalg.

Indledning til interviewet sker over en kop kaffe – vi er begge kommet for sent til vores aftale denne morgen på grund af vejret. Jeg fangede Jens i telefonen fra bilen – hvorfor man kan sige, at stemningen for det senere interview allerede var lagt og evt. stres omkring tiden var håndteret.

Jens fortæller over kaffen at han selv har taget en MPA fra Aalborg Universitet for nogen år tilbage og er på den måde heller ikke fremmed over for interviewformen.

Jeg formidler at det handler om digital ledelse og så er vi ellers i gang...

	Udskrift af interviewsekvens	Meningskondensering	Kategorisering, analyse fortolkning
s	VIA's styring af digitalisering		
ip	Ved jeg noget om det?		
s	Er det nødvendigt at vide noget om det?		
ip	Det går stærkt - eksplosivt - Samfundet kan ikke... Vi er ikke alle lige langt Der er noget med tempoet, der ikke er helt i sync - i forhold til borgeren Misforstået - at den unge generation er foran - Svare på noget digitalt - så er det ikke sikkert de opdager det - En kommunikationsform - Samfundet forventer måske mere af den enkelte borger end man kan, måske -	05:00:00	
s	Styrende eller styret?		
ip	Jeg ville ønske det var det sidste, men det synes jeg ikke jeg kan til enhver en tid, fordi vi lader os også som organisation forblænde af at IT er	05:30:00	

	svaret på alt, eller på meget i hvert fald og nu bruger vi IT som svaret på at vi skal finde en hel masse and.. en hel masse intelligente måder og bedrive undervisning på anderledes, sådan at vi kan spare en masse penge gennem hele vores spor 5 arbejde, det er jo - altså jeg ved godt at spor 5 er ikke kun lagt an på IT/digitalisering, men det står alligevel og blinker parallelt over for hinanden, det ligger sådan lidt i kortene at løsningerne i forhold til den del af det, det er IT baserede- det er bare ikke altid sådan det er.		tilgang
ip	Arbejds miljø i forhold til tempoet, hvormed digitalisering og værktøjer implementeres. At nå flere ting med nye IT værktøjer. Lad os frisætte det og lad medarbejderne tænke selv i stedet for.	07:40:00 08:40:00	Tilpasningsevne Tilgang
ip	Sidder selv i spidsen for LMS implementering Didaktisk implementering - det er også endnu et nyt system.		
ip	Ledelse af digitaliseringsprocesser er ledelse af forandringsprocesser	10:15:00	
ip	Ledelsesafsnit.... Jens' Samme tilgang som til enhver anden forandringsproces	10:20:00	
s	Hvad skal der til?		
ip	At vi anerkender at det tager tid - at ændre på et mindset, anden del - der er klart nogen ting vi skal gøre - konkret kompetenceudvikling.		Tilpasningsevne
ip	Jamen jeg tror ikke vores medarbejdere her de hverken er længere fremme eller længere tilbage som sådan, jeg tror heller ikke de er længere tilbage end vores studerende, det er så det næste altså - det er i hvert fald ikke min oplevelse. Det kan godt være at vi ind i mellem er bagud i forhold til nogen praksis som, men det er så fordi der er nogen konkrete digitale muligheder, der rammer vores praksis før den i virkeligheden rammer os som uddannelser, der kan man måske have en fornemmelse af at vi hænger lidt. Men om det er rigtigt det ved jeg faktisk ikke helt.	13:50:00	
s	Vil du betegne det som en kulturforandring, eller vil du bare betegne det som en forandring, digitalisering? For når du snakker Mindset, så er det vel nærmest kultur ikke?		

ip	Ja det er det - jeg kunne lige så godt have brugt ordet kultur, sådan set, altså det er jo, det handle om at ændre kultur, ændre indstilling jo ikke også, det vil det da være. Og ændre, hvad skal man sige øhh.. anerkendelse af at IT er sådan lidt som sex og porno, der er kommet for at blive.		
s	Forankring i topledelsen - er der et digitaliseret mindset? og er der en forankring i topledelsen om, at vi skal lave digital udvikling?		
ip	Jeg tror, jeg skal lige finde ud af, hvordan jeg formulerer det, men jeg tror den er påtaget og		Er det et ledelsesværktøj?
s	ja, ok, ja, som en nødvendighed for at skabe den forandring		
ip	ja, lige præcis, altså jeg tror ikke min direktør at han er længere end vi andre er, men det kan godt være at han ind imellem øhh.. forsøger at give udtryk for noget andet, men det tror jeg faktisk ikke.		
s	Styringsformen - fællesoffentlig digitaliserings Governancestruktur		
ip	den har vi valgt i VIA også - og vi er tro mod den organisering helt ned på uddannelsesniveau. (Beskrivelse af organisering)	17:27:00	
ip	Det er vi i hvert fald i vores hovedområde, det er vi ikke engang i hele hovedområdet, men vi er på pædagoguddannelsen, fordi hvis vi sådan lige skal tage den der governance struktur, så er det rigtigt så er der en IT-Styregruppe, under det så har vi i pædagogik og samfund, pædagogisk IT-Udvalg, hvor jeg så også sidder med og så nede på uddannelsesniveau har vi så faktisk det vi i pædagoguddannelsen kalder vi det så for arbejdsfællesskaber, så der har vi jo så en, et IT arbejdsfællesskab, pædagogisk IT vel og mærket, det er det omdrejningspunktet her, hvor der så sidder en med alle udbudssteder, og det er vores måde, hvad skal man sige og sikre den der Pipeline i virkeligheden, som det jo egentlig er, som går hele vejen igennem organisationen og helt fra i virkeligheden direktion til udbudssted og det er klart at vi bliver også nødt til altså fordi vi er så store bliver vi også nødt til og og på en eller anden måde og organisere os omkring det		

s	og rekruttering til de udvalg, hvis vi nu tager det udvalg, hvor du selv sidder, rekruttering		
ip	på uddannelsesniveau?		
s	nej jeg tænker på IT-pædagogisk udvalg		
ip	I pædagogik og samfund?		
s	Jamen, er det kun pædagogik og samfund		
ip	nej så har vi et pædagog uddannelsen også		
s	øhhh... nu, du sagde pædagogik og samfund, men jeg tænker du sidder i udvalg sammen med Susanne Markussen		
ip	Ja, ja, jo, jo, undskyld det er klart, den er jo over igen, altså		
s	ok, så I har et pædagogik og samfund også		
ip	Ja, det har vi, ja det er det jeg siger vi har tre niveauer		
s	det kan jeg faktisk ikke se ud af de officielle strategi papirer		
ip	nej, men der er tre niveauer		
s	ok, så forstår jeg det også		
ip	Der VIA som organisation, og så er der hovedområdet, og så er der uddannelsen, så derfor siger jeg, at vi er sådan set tro imod den der Pipeline struktur der er		
s	og så over det er der styregruppen?		
ip	og så er der styregruppen over os selvfølgelig ja, det var den styregruppe jeg lige lost,		
s	Lige under styregruppen, der sidder jo et tværfagligt udvalg, hvis du kikker ned i det udvalg og lige kikker bordet rundt og tænker kompetencer, der, hvad er det så for et kompetence sæt er skruet sammen, og hvordan tænker du der er blevet rekrutteret til det udvalg?		
ip	Ja, altså det der i hvertfald er væsentligt, det er at det er jo allesammen nogen, der har øhhh.. beslutningskompetence, det er ledere der sidder der		
s	ja		
ip	Jeg skal lige tænke mig om, er der nogen der ikke er ledere, nej det tror jeg faktisk ikke der er øhhmm.. nej det er der ikke, det er alle sammen nogen med beslutningskompetence. Det er jo også alle sammen nogen, kan man jo se, der på en eller anden måde har berøring med pædagogisk IT i deres i det enkelte		

	<p>hovedområde - så er det IT folk selvfølgelig ikke også, men når man sådan kikker på hovedområder så er det alle samme nogen, der både har en berøring måske en interesse, det er ikke nødvendigvis folk der er spids kompetente i forhold til pædagogisk IT - det er jeg selv et eksempel på, jeg er slet ikke spidskompetent omkring det, overhovedet ikke, det har jeg folk til, for at sige det sådan lidt firkantet ikke, og det... der kan jeg mærke at det er der nogen af de andre der er, det er der nogen der er, så der sidder en forskningsudviklingschef fra Sund eksempelvis, som jeg i hvertfald kan mærke, selv har været rigtigt meget nede i materien, hvor nogen af os andre måske mere har været der, og er der ledelsesmæssigt og det tænker jeg egentlig, der også meget god, det er egentlig meget god afbalancering så, så den rekruttering der er til pædagogisk IT udvalg i VIA, jamen det er selvfølgelig øhh.. at man i hovedområdet spotter, hvem er det der har ledelsesmæssigt enten hånd i hanke eller interesse for, for for de ting der foregår her.</p>		
s	<p>og hvis du så trækker det ned på, nu springer jeg lige pædagogik og samfund over, den kan vi lige prøve at knytte ind bagefter, hvis vi nu lige springer ned så, i det i gør i pædagoguddannelsen</p>	<p>Springer her ud af rammen og spørger ind til uddannelsen.</p>	
ip	<p>i pædagoguddannelsen</p>		
s	<p>Hvordan sammensætter i så kompetencerne der?</p>		
ip	<p>Jamen det er nemlig lidt noget andet og så alligevel ikke, fordi for det første så er vi helt klar på at i den struktur vi har omkring arbejdsfællesskaber, hvor IT og digitalisering jo bare er et, vi har en hel række af arbejdsfællesskaber noget omkring praktik og omkring institutionalisering omkring prøver og planlægning, forsknings- udvikling og så videre, men for det første så er det af stor betydning at alle seks udbudssteder er repræsenteret, det er den ene, den anden er at der skal være en uddannelsesleder for bordenden og det handler også om delegerede beslutningskompetencer altså således at der netop at der netop er den</p>		

<p>der beslutningskompetence, det er ikke alt vi behøver at køre ind igennem pædagoguddannelsernes lederteam, hvis vi skulle hive alt, der har været i arbejdsfællesskaberne der ind i vores lederteam så bliver vi aldrig færdige simpelthen, så vi bliver nødt til at delegere noget beslutningskompetence, så derfor skal der sidde en uddannelsesleder, som hvor man kan sige det bygger jo på tillid til hinanden. Jeg har tillid til at min kollega, som sidder i, for bordenden i praktik fællesskabet, tager sig af de ting, der er der og også sammen med de praktikkoordinatorer, der sidder der, sørger for at få taget de rette beslutninger og så ind i mellem så er der nogen principielle ting, som vi så skal have fat i et lederteam - det samme har mine kollegaer, regner jeg da med tillid til at de beslutninger vi så tager omkring pædagogisk IT, at det så også er noget der er gennemarbejdet, fordi de folk der så sidder i arbejdsfællesskaberne, nu kommer nemlig det du egentlig i virkeligheden spørger om, jamen det er jo så øhhh... i øvrigt er det det er en ret broget skare faktisk, for nogen udbudssteder, det er den enkelte uddannelsesleder, der rekrutterer, men selvfølgelig men selvfølgelig i dialog med den formand der er nogen der af de her arbejdsfællesskaber, nogen i praktikken giver sig selv, der er en praktikkoordinator for hvert uddannelsessted, bom slut færdig, men det er lidt mere broget i forhold til pædagogisk IT, nogen steder er det undervisere, der arbejder indgående, det kan være en underviser i Viborg, der arbejder indgående med net uddannelsen, som sidder med øhm.. det kan være en underviser fra Randers, der har arbejdet med pædagogisk IT på andre måder, vi har Michael med fra Horsens her, jeg ved ikke om du kender ham? Pædagogisk IT... Nej...- det er lige meget, men øhh.. men det er en blanding af undervisere og så faktisk også mellemledere, altså eller i andre funktioner altså, hvad skal man sige, sådan noget uformel ledelse, sidder der folk i arbejdsfællesskab også så det betyder</p>		
---	--	--

	<p>også at de kompetencer, der er inde omkring sådan et arbejdsfællesskab er egentlig i virkeligheden meget forskellige og det er en styrke i den her sammenhæng. En enkelt der har et dybt blik ind på hvordan fungerer det så i forhold til studieadministrationen og er der nogen fæller når vi sætter et eller andet op, eksempelvis ikke altså, og kan man sige, ahh.. det der, det kan godt være det er ideelt men vi skal bare vide at det har den og den konsekvens eksempelvis. Det er relativt velfungerende, vil jeg mene.</p>		
s	<p>men i forhold til pædagogisk IT udvalg som nu er samlet tværfagligt, der må jo ligge en handlingsplan med nogen initiativer er det synligt oplever du det som synlig horisontalt og vertikalt</p>	25:00:00	
ip	<p>Ja, jeg oplever det som synligt, jeg oplever også at øhhmmm, at det kan være svært at øhhm... at være tro, altså eksempel sådan et lille irriterende eksempel, pædagogisk IT udvalg i VIA er meget meget optaget af, fordi Mads Konge er optaget af at have et overblik over, hvad foregår der af IT og digitalisering rundt omkring på uddannelser, så hver tredje måned, det er så vist godt nok blevet til hver sjette måned nu gud ske tak og lov for det er et kæmpe arbejde, skal vi støvsuge hele vores hovedområde for at finde ud af, hvad der egentlig er gang i af IT og digitaliseringsinitiativer, og der foregår jo ekstremt meget i et så stort hovedområde som vores ikke, altså, altså det er næsten umuligt at lave den der kortlægning der, men det er del af en strategi der, at man har overblik, og jeg kan også godt forstå det, for det betyder selvfølgelig også at så kan man selvfølgelig lære noget af hinanden ikke - så på den måde er tanken god men den er bare rigtig rigtig svær og holde tråd i tænker jeg - og så er der igen det der med tempoet altså at vi skal, det var egentlig i virkeligheden det jeg startede med at sige, at vi skal turde at holde tempoet nede og det skal faktisk også fremgå af en strategi som bare buldrer derud</p>		<p>Kompetence mission</p> <p>tilpasningsevne</p>

s	Hvis man nu kikker på tempoet og kikker på at vi hele tiden ligger i den der dualitet imellem vores pædagogiske og vores udvikling og de kan man sige rammeændringer som ministeriet også pålægger os, der, og så vores, kan man sige, og i virkeligheden så ligger der, nu ved jeg ikke hvad en dualitet hedder når der er tre, men der er jo digitaliseringen som samfundspåvirkning, men så er der jo også den indre VIA forandring, som prøver at svare på det hele...		
ip	det er vel trialektisk gør det ikke det		
s	hedder det trialektisk vi kan blive klogere hver dag		
ip	vi kan bare opfinde et eller andet		
s	hvor ligger vægten altså i forhold til... vil du mene? Altså ... eller opleves det bare som, kan man sige, som en samlet fælles masse, og nu tegner jeg en cirkel rundt om det hele... ikke også		
ip	Ja det tror jeg måske i virkeligheden nok		
s	og så bølger det i forhold til hvornår ministreret sender en ny forordning		
ip	Ja, jeg synes det er svært at der er noget der så at sige er foran noget andet, sådan kontinuerligt,		
s	men er det så fordi at de forandringer vi skaber internt i VIA er skabt på baggrund af de to ting, altså lidt det her med og rent faktisk at hvis vores egne interne forandring skabes på baggrund af det udefra påvirkede pres, så er det det her med at så styres vi og		
ip	sådan er det jo langt hen ad vejen		
s	og brudgrænsefladen imellem det er jo virkeligheden hvor kan vi styre ikke		
ip	Hvad hedder det altså man kan sige, vi er jo pressede ude fra og det vil vores, det vil sige vi er pressede på to fronter, vi er pressede i forhold til hele NPM bølgen som heldigvis jo nu ser ud til trods alt at flade lidt ud, er det ikke en tendens? Eller hvad tænker du?		
s	Jo, hvis man kikker på selve de forskellige styringsorganer så er der forskellige holdninger til, hvad de vil sætte i spil, det seneste jeg synes at have læst at Finansministeriet de holder fast i NPM ikke?		

ip	Ja selvfølgelig det er jo der det kommer fra, selvfølgelig gør de det		
sog andre vil i virkeligheden gerne mere over i... kan		
ip	tillidsbaseret		
s	Governance..		
ip	ja lige præcis, så der sker et eller andet. Det er ikke så længe siden, at der var en forside på, var det information, den har du selvfølgelig også set, der var en dødsannonce for New Public Management, så		
s	men der var nogen afsendere også		
ip	ja det var der nemlig lige præcis, men hvorom alting er, det er jo den ene side af det og det ved jeg godt, det hænger sammen på den anden side, det er hele vores effektiviserings, skal vi kalde det strategi, det ved jeg ikke, men hele vores 2% pres og det gør jo at vi så internt, det egentlig der jeg så tænker at vi internt forsøger at løse det her på så intelligent en måde at det ikke går alt for meget ud over kvaliteten og det lykkedes vi med et eller andet omfang og et eller andet omfang lykkedes vi ikke og der bliver IT jo netop en af de der veje som VIA som organisation også vælger at gå - altså sige OK, der er nogen IT løsninger på nogen af de her udfordringer, og det er der da også altså, det er der da helt sikkert men man skal bare igen ikke lade sig forblænde af at det er løsningen hver gang. Så ja det er da ydre pres der gør, at vi som organisation reagerer som vi gør, tænker jeg, hvis jeg skal se det fra min stol.		
ip	Disruption	31:00:00	
s kan man digitalisere (simulere praktik)	35:50:00	
ip	nej, ikke 100%, ikke 100%, det, der vil være nogen ting, gætter jeg på man vil kunne simulere i nogen andre uddannelser,		
s	men vi må kunne simulere en børnehave klasse		
ip	Neej		
s	og på den måde skabe læring hos den studerende i fællesskab med andre studerende?		
ip	altså vi arbejder også med, vi snakker også meget om skal vi have nogen simulerede øhh... ja jeg havde nær, skal vi have blå stue liggende oppe i et af vores klasselokaler ikke også øhmm.		

	og det kan godt være at det på nogen fronter er vejen frem, men æhh.. men altså vores uddannelse er en relations uddannelse og det handler om og vil netop have den der relations kompetence når man også kommer ud i den anden ende		
s	så vi skal afvente den kunstige intelligens så i forhold til den der skærmløsning vi så, så den i virkeligheden sidder uden på et eller andet...		
ip	nej, vi skal jo ikke øhh... vi skal jo anerkende at der sker nogen ting og at tage de der ting til os, som jo er rigtig fedt men vi skal bare ikke lade det være i stedet for det relationelle, det tror jeg er en... det tror vil være et skråplan at gå... ud på, det tænker jeg det skal man ikke, men altså vi ikke lade os forblænde og så sige at nåh ja jamen så er der noget omkring kunstig intelligens, der kan overtage noget i forhold til den måde vi uddannelsesmæssigt arbejder med pædagogisk praksis, der vil være nogen ting som klart vil kunne		
s	jeg tænker bare det i en læringspraksis nu		
ip	Jamen der kan		
s	i læringsmiljøet, som et institutionelt tilbud til		
ip	ja		
s	og altså hurtigere på måske i virkeligheden på		
ip	ja, jamen det vil jeg ikke udelukke		
s	på konfliktløsning, hvad der nu måtte opstå f.eks. en børnehave ikke også og dermed fælleskab omkring hvordan løser man det så i praksis i virkeligheden, så man bedre kan afprøve det i praksis		
ip	jamen det vil jeg da ikke udelukke, at man vil kunne, men man må bare ikke lade det gå i stedet for, så skal det fordi at man vil arbejde, altså vil bruge det kvalitativt, bruge det som et kvalitetsløft, men så er vi tilbage til det her med kultur og mindset, det vil edermame kræve, der er nogen undervisere der sluger nogen kameler skulle jeg hilse og sige, men det er så der hvor jeg tænker at der arbejder tiden jo.		
s	Hvad så når vi kikker organisering og strategiimplementering i VIA. Organisering af de strategier der er og det flow der omkring det - oplever du det som, hvordan skal man udtrykke	38:20:00	

	det - som et værktøj til os ledere, eller er det mere en kommunikation til vores omverden?		
ip	Hvis du tænker på strategi generelt nu, aftryk på verden, jeg synes jo egentlig at for første gang i det 10 år næsten som VIA har været og nu var jeg en del af Vitus Bering tidligere i Horsens,		
s	ok så du har været med hele vejen		
ip	ja jeg har været med hele vejen fra selveje, fra det hed Gedved Statsseminarium		
s	interessant også fordi man kan sige, der er masser af rester af hele fusionsprocessen ikke også		
ip	ja og først nu synes jeg vi når frem til en måde at arbejde med strategier på, som er anvendelige og som også er, hvad skal man sige, noget som også afspejler den virkelighed vi er rent faktisk altså, jeg tænker den måde vi tidligere har haft med strategier, det er også derfor jeg vender tilbage til Vitus Bering, fordi den måde man har arbejdet med strategier i VIA var noget der blev overtaget herfra, fra Vitus Bering i Danmark, Horsens, altså, fordi det var meget det her med at arbejde med milepæle og en strategi, jo tykkere, den her bog den var, jo bedre var en strategi og sådan fungerer der jo ikke, altså det var sådan noget med at så kunne man sige tjek ved milepæl 7.2.1.4 bum og så .. det var helt uoverskueligt, og derfor blev det helt uvedkommende, så derfor synes den måde man arbejder med strategi nu i VIA, kort, præcist og i nogen store overskrifter nogen store linjer det giver uddannelserne mulighed for ok, godt, hvordan omsætter vi så til en virkelighed, og det synes jeg faktisk det lykkedes den her gang.		
s	Du nævnte det her med da, jeg sagde at vi havde en delstrategi for digitalisering, at du ikke forventer at den kommer, hvordan øh...?		
ip	ej det var bare en joke		
s	jamen hvorfor?		
ip	Jamen selvfølgelig gør den det, men jeg håber meget at man faktisk også der vil vælge, og det skal jeg selvfølgelig også selv være med til at sætte det aftryk, for nu så at bruge det der ord aftryk, vælge at bruge den samme stil i forhold til strategi, altså det er der også delvist, nu skal		Kompetence kommunikation

	jeg lige se den for mig, den står vel lige her i virkeligheden... nej det jeg lige tænkte omkring det er at den er heldigvis heller ikke så detaljeret, men har alligevel nogen detaljer, men den er mere detaljeret end den overordnede strategi, men det skal den måske også være, fordi det er en underliggende og en delstrategi og på den måde er den i virkeligheden meget i synch og nu tænker jeg bare højt		
s	og hvordan tænker du det at have en delstrategi i forhold til en hovedstrategi?		
ip	det synes jeg sådan set er fint nok		
s	er det nemmere at kommunikere den eller sværere at kommunikere den?		
ip	æhmm..		
s	vi skal jo hele tiden som ledere også oversætte det her til vores medarbejdere eller cheferne til os ledere osv.		
ip	hvis vi så tager selve digitaliseringsstrategien, så er det sådan en strategi, der kommer til, i forhold til medarbejdere, at leve sit eget, fuldstændig stille liv,		Kommunikation
s	så skal vi under pejle målene fra hovedstrategien, hvis det er den skal implementeres		
ip	nej, det vil skal evne det er at vi skal evne at omsætte de ting, som er i en delstrategi for digitalisering og få noget af det hevet ind i vores strategier for uddannelserne og det behøver ikke nødvendigvis at være tydeligt at det er der det kommer fra, så der tænker jeg mere den delstrategi for IT og digitalisering som et redskab til at få tydeliggjort nogen ting i strategierne på uddannelsesniveau		Kommunikation
s	Jens, hvis man nu skulle blive lidt hård og så bare sagde at man havde en række KPI'er for digitaliseringsmål og en styregruppe og så en række udvalg		
ip	jamen så er vi jo tilbage i den good old fashion måde at tænke det på ikke også		
s	men så er det vel nemmere at tænke dem ind i uddannelserne?		
ip	jah det kan man sige, altså det er klart selvfølgelig, hvis noget bliver målbart så er det på mange måder nemmere, men jeg tænker det		

	mere som pejlemærker og jeg tænker faktisk at det er ok at man som underviser ikke nødvendigvis ved at der rent faktisk findes en delstrategi for digitalisering, men man skal vide, at vi har en fælles strategi for vores uddannelse og jeg tænker også at nogen af de ting, som sagt, der er i den strategi afspejles jo afspejler nogen af de ting der er i digitaliseringsstrategien.		
s	så du tænker ikke at det at have en delstrategi for digitalisering også er en løftestang for kompetencedelen, vi har behov for belyse det her ekstra og derfor...		
ip	Jo det kan det sagtens være, det kan det sagtens være, men den må gerne leve sit stille liv, i forhold til hvis vi går helt ned på medarbejderniveau, det tænker jeg faktisk godt den må, jeg har ikke præsenteret delstrategi for IT og digitalisering for mine medarbejdere og jeg kunne ikke drømme om at gøre det, men jeg er meget optaget af at vi sammen arbejder med pædagoguddannelsens strategi, ikke bare arbejder med det der står i den, med faktisk arbejder med at få vores aftryk på det, når vi arbejder med strategi i pædagoguddannelsen, så er det en kombineret bottom up top down proces, så der er rigtig vigtigt at den der bottom up del er der, for ellers så bliver det aldrig levende og folk får ingen ejerskab for det hvis de ikke kan genkende sig selv i det.		Organisation
s	... hvis man tager digital ledelse og tænker det som begreb, fordi man kan sige, vi har lidt svært ved at definere det i hvert fald	44:50:00	
ip	... Jah det har vi..		
s	...hvad er din definition på det, hvis du har en og hvis den er klar? Vi var inde omkring forandring ikke også...		
ip	...præcis, det er også den der blinker på mig		
s	...og så er det et spørgsmål igen, der er også nogen der siger det er ikke så meget digital ledelse, men måske mere digital lederskab, og hvad ligger der så, kan man sige, af værktøjer inde i, og det pejler måske også forandring, som vi havde på		

ip	<p>jo, men det der i hver fald, tænker jeg ligger i det, det er at vi også er tydelige som ledere i forhold til at sige jamen øhh.. i forhold til det der foregår uden for verden så kommer vi ikke udenom at IT og digitalisering er en væsentlig del af vores uddannelser og det bliver også nødt til at være tydelige på rent ledelsesmæssigt - så ja, det kræver lederskab, det er der ingen tvivl om at det gør, så jeg tænker lige så meget at det her handler om kommunikation, det handler om kultur, det handler om netop det der med og kunne lede de der ja forandringer som det nu er, det handler også om at kunne lede opad altså...</p>		
s	<p>du nævnte også det der med at turde pause i virkeligheden, at sige stop, og tænker lidt kan man sige, kunne det være nogen kompetencer en leder skal have for at kunne se, og det kan man jo ikke se ud i fremtiden vel, men nu har vi faktisk behov for lige at stoppe, for at kvalificere det vi arbejder med her</p>		
ip	<p>men lige præcis, det var lige præcis det jeg var ved at sige, du tog nærmest ordet ud af munden på mig, her, og det er jo rigtigt fint, nej nej.. det er jo rigtigt godt, til båndoptageren, der bliver lavet en grimasse, nej, prøv nu at høre her, det der med at lede opad, det er jo lige præcis det sidste jeg sagde, det handler om at lede op ad også, at lede opad i den her sammenhæng er også at kunne sige stop, og sige prøv nu lige høre her opad i systemet vi kan ikke følge med vores undervisere er ved at blive kvalt i at der sker forandringer, så der er det jo også os, der sidder i det her, eller skal skabe hul i det her Rockwool lag ikke altså, og sikre at, det er vores, som uddannelsesledere, en af de store opgaver, det er jo at vi tør og formår også at få sagt længere op ad, nu går det altså for stærkt, det var lige præcis det jeg mente.</p>		
s	<p>.. det som jeg har fundet frem til, igennem det jeg nu har læst og lagt ind i, det er at dem der prøver at præcisere definitionen, er at udnytte de iboende effekter - og jeg tænker lidt at kan man sige, det at kunne udnytte de iboende effekter, for mig at se, kalder på en eller anden form for kompetencer, i hvert fald en eller</p>		

	anden form for overblik, og der er det jo, et af mine spørgsmål er jo i virkeligheden, hvor i vores hierarkier, eller i alle hierarkier skal de kompetencer så findes ikke? Og spørgsmålet er om hvad der, der er de nødvendige elementer, for en ledelse at have?		
ip	men det jeg tænker faktisk der, et af de elementer, der er rigtig rigtig vigtige, det er at spotte, for der iboende kompetencer så handler det også om at spotte hvor er de henne og så få de folk, som måske er det der skridt foran til at blive en slags ambassadører og altså... i pædagoguddannelsen arbejder vi rigtig meget med, altså vi bruger en del af vores strategiske midler på IT Didaktik, det gør alle andre uddannelser sikkert også, og det vi i hvertfald har fundet ud af er vejen frem, det er , hvem er det så der er de her ambassadører og så er det dem, der er mentorer, arbejder med sidemandsoplæring med de kollegaer, der måske har det knapt så nemt så det er i det der nærmiljø, så lederkompetencen det er at få øje på, hvem er det så der kan og vil, hvem vil gå foran		Kommunikation /organisation
s	men formaliserer i så den sidemandsoplæring?		
ip	Ja,		
s	for det jeg oplever er at vi nok ikke er så skarpe på at få den formaliseret godt nok, for os, der virker det nogen gange som en tung dyne i virkeligheden at slå i		
ip	nå nej, det synes jeg, altså jeg vil jo heller ikke male det rosenrødt, og sige det er bare sådan noget der ruller derudaf, men vi formaliserer det på den måde, at hvis jeg har en underviser her, som har nogen kompetencer og der er nogen andre undervisere, som siger nu er vi faktisk parat til og erhverve den kompetence, jamen så får de jo tid så får de tildelt både mentoren og mentee, de får jo simpelthen tid til at arbejde med det her altså ud med nogen af de strategiske midler altså på den måde der så.. det er jo at formalisere det kan man sige, bare det at afsætte tid til det. At skabe rammen, det er jo også vores opgave, det er jo også vores opgave,		

	hele tiden at skabe rum og rammer for de ting vi gerne vil.		
s	Jeg vil gerne sige tak....		

Interviewet afsluttes i forbindelse med prioritering af dagligdags ledelse.