



Bestemmelse af Forandringsparathed I Fusionsprocessen

**Fusionen mellem
University College Lillebælt og
Erhvervsakademiet Lillebælt**

AAU MBA: MBA eksamensopgave, vinter 2017

Christian Aage - Jon Andersen - Lars Due Juhre

Vejleder: Professor Poul Houmand Andersen

Executive Summary

In today's world mergers between companies are an integrated part of being in a hyper dynamic market where the growth rates, technologies, globalisation, legislation and not least disruptive market conditions force or encourage businesses to follow an acquisition or merger strategy.

This can seem as the best or only choice at the time, however in many cases these mergers do not deliver according to the original plan. A KPMG study points out that 83% of mergers fail in one form or another.

One of the main reason highlighted for the failures is "Culture" and within this the organizations ability and willingness to change and adopt, defined as the Organisations Change Capacity.

So this thesis is to investigate if one can consider the Organisations Change Capacity as a positive way to improve the merger process. To do so it must be identify what the Organisations Change Capacity consist of, how is it possible to influence the Organisations Change Capacity and finally is it possible to quantify and measure the Organisations Change Capacity.

By applying this master thesis, an analysis of Erhvervsakademiet Lillebælt [EAL] looking at the Organisations Change Capacity related to the merger with University College Lillebælt [UCL] have been conducted.

The analysis showed that EAL was lacking behind on a number of dimensions compared to the median of a number of companies previously analysed. This finding was backed up by evaluating a number of focus group interviews.

Looking at the Organisations Change Capacity as being a combination of an organisations human capital and the organisations social capital, it was found that for EAL, when it came to the imbalances in the organisation most of the imbalance was to be found in the human Capital. In order to change this, it would be a matter of competence development and not so much as a matter of a behavioural change.

Based on EAL's situation we have suggested an implementation plan with a "culture web" targeted culture combined with the OCC framework (developed by W. Judge and Thomas Douglas) and Kotter's 8 step implementation plan targeted towards improving the overall Organisations Change Capacity level.

Even though the solution for EAL suggested primarily focuses on the human capital, it is clear for us that it will be difficult to improve on a short-term base. The primary reasons for this being the Organisations Change Capacity close interlink with the organisation culture.

To secure that an organisation has enough capacity for change, it will be a matter of working with this subject on an on-going basis, and not only in case of circumstances where a larger change is coming up.

When this is said, it is concluded that the Organisations Change Capacity can be identified in the organisation, it can be quantified, and following the multi-dimensional construct presented in the thesis the Organisations Change Capacity can be improved and used as a tool to enhance the successful implementation of a merger process.

Executive Summary	2
Indledning.....	6
A. Grønthøstermetoden	6
B. Erhvervsakademierne.....	6
C. Erhvervsakademiernes økonomiske situation	7
D. EAL som virksomhed	8
E. EAL som organisation	10
F. EAL Uddannelses mix	11
G. EALs situation	13
H. Fusionen mellem EAL og UCL	14
I. Forandringsparathed.....	17
Problemformulering	20
A. Problemfelt.....	20
B. Problemformulering	20
C. Afgrænsning	21
Teori.....	22
A. Præsentation af Organisation Change Capacity.....	23
B. Præsentation af The Cultural Web.....	28
C. Præsentation af Kotters 8 trin	35
Metodiske og videnskabsteoretiske overvejelser	38
A. Kilder og empiri.....	39
Analyse - Current State	41
A. Organisationskultur analyse af EAL, gennem The Cultural Web	41
Historier (2).....	42
Symboler (3).....	43
Magtstrukturer (4).....	45
Organisationen (5)	45
Kontrolsystemer (6).....	46
Rutiner og ritualer (7)	47
Paradigmet (1).....	48
B. OCC analyse af EAL.....	51

Analyse af Systems thinking	52
Trusting followers	55
Analyse af Capable Champions	57
Analyse af Communication System	62
C. Opsamling analyserne.....	67
Status på EALs forandringsparathed	69
Løsningen – Future State	71
A. Strategisk.....	71
B. Taktisk.....	72
C. Operationelt	73
D. Opsamling på løsningen	74
Implementering – Transition State	76
A. Etablering af den brændende platform	76
B. Etablering af en koalition til at drive forandringen igennem.....	77
C. Udvikle den nødvendig strategi og vision for at lykkes.....	78
D. Kommunikation af visionen for forandringen	79
E. Klæd medarbejderne på til at lykkes	79
F. Opsæt delmål således de positive takter kan ses for den enkelte deltager	80
G. Fokus på målet således sådan det lange seje træk opretholdes.....	80
H. Vedvarende fokus på den nye måde at arbejde skal sikre kulturel forandring...	81
Konklusion.....	82
Perspektivering	84
Litteraturliste	86
Bilagsliste	89
A. Bilag – OCC Spørgeramme	89
B. Bilag – Præsentation til fokusgruppe interview.....	90
C. Bilag – EAL profil brochure	90
D. Bilag – EAL Strategi 2015-2017	90

Indledning

A. Grønthøstermetoden

Uddannelsessektoren befinder sig i en periode hvor der er særlig fokus på stordriftsfordel og uddannelsesmæssige synergier. Dette er primært drevet frem af regeringen som foreskriver en 2% besparelse i det offentlige, af nogen kaldet ”Grønthøstermetode”, dette gælder ligeledes for uddannelsesinstitutionerne i Danmark som er underlagt en bevillings reduktion på 2% pro anno frem mod 2020. Hvor besparelserne skal sættes ind lægges op til de respektive Rektorer at definerer, men regeringen lægger vægt på at der er store beløb at sparere ved fokus på mindre bureaukrati, klogere indkøb, samt øget undervisning.

I uddannelsesverdenen er der enighed om, at besparelserne vil ramme hårdt. Ralf Hemmingsen, tidligere rektor på Københavns Universitet og forhenværende formand for universitetsrektorerne, påpeger, at de såkaldte uddannelsestaxametre i forvejen er blevet udhulet med 2 procent.

»Hvis grønthøsteren nu skal klippe 2 ekstra procent af, kan det ikke undgå at gå ud over kvaliteten i undervisningen og studiemiljøet på vore uddannelser«, siger han. (Bøttcher, 2016)

Midt i denne øvelse finder man uddannelsesinstitutionerne University College Lillebælt (UCL) og Erhvervsakademiet Lillebælt (EAL) der begge udbyder forskningsbaseret professions bachelor uddannelser. Fokus i denne opgave vil ligge på Erhvervsakademiet Lillebælt (EAL)

B. Erhvervsakademierne

Erhvervsakademierne er med deres etablering i 2009 og frem, de yngste institutioner i den Danske videregående uddannelsessektor. Erhvervsakademierne tager afsæt i erhvervsskolerne og har med den baggrund et udbud af praksisnære uddannelser og et tæt samarbejde med erhvervslivet og arbejdsmarkedets parter.

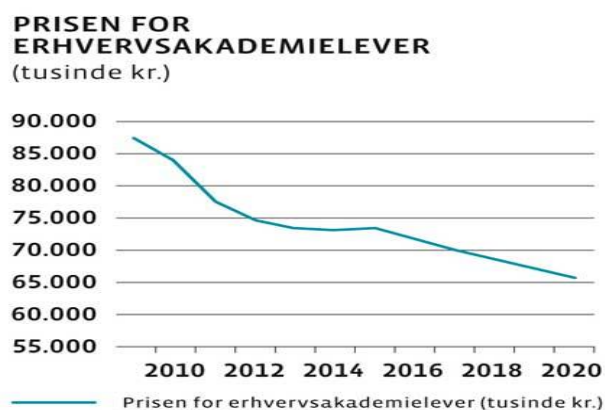
Sektoren blev oprettet for at skabe et løfte i forhold til at skabe vækst, udvikling og beskæftigelse i den private sektor, ligesom sektoren har fået pålagt forsknings og udviklingsopgaver på linje med resten af den videregående uddannelsessektor.

Erhvervsakademiuddannelserne er 2-årige videregående uddannelser og har et omfang af 120 ECTS points. Undervisningen kombinerer teoretisk viden med praktiske udfordringer, og man kan blive optaget med enten en erhvervsuddannelse eller en gymnasial uddannelse. Har man taget en faglig uddannelse, kan en erhvervsakademiuddannelse derfor være et godt bud på en videreuddannelse.

I den periode erhvervsakademierne har eksisteret, har der været en stigende søgning mod de uddannelser som sektoren udbyder. Der har således i perioden 2010-2016 været en stigning på 40 procent i optaget på erhvervsakademierne. (Bøttcher, 2016)

C. Erhvervsakademiernes økonomiske situation

Da erhvervsakademierne blev oprettet i 2009, fik de 87.500 kr. per elev, i 2020 vil tilskuddet jfr. bemærkningerne i finanslovsforslaget for 2017 og finansloven for 2011 være sat ned til 65.800 kr., en samlet reduktion på 25 pct. hvilket fremgår af figur 1



Figur 1 Viser pris udviklingen for en studerende

Formand for Danske Erhvervsakademier, Niels Egelund, udtaler, at besparelserne vil medføre fyringer af undervisere.

“Det står helt uden for diskussion, at sektoren skal ind og røre ved undervisningen, og det vil sige underviserne. Så simpelt er det”.

Ifølge Niels Egelund har skolerne kunne dække besparelserne de seneste år, via øget optag samt ved at øge antallet af studerende på de enkelte hold. Men den løsning er tidsbegrænset mener han.

“Alt tyder på, at væksten i optaget vil stoppe nu. Vi har allerede måttet afskedige undervisere

i forbindelse med dimensioneringen, og på Erhvervsakademi Kolding, hvor jeg selv sidder, forventer vi en løbende tilpasning.”

Økonomichef Niels Erik Holmstrøm Erhvervsakademi Aarhus oplyser, at uddannelsesinstitutionen med uændret aktivitet i 2018 vil mangle 18 mio. kr.

“Vores prognose går på en meget moderat vækst, og så kommer vi ikke uden om at overveje personale reduktioner. Det har vi også netop fortalt vores samarbejdsudvalg. De løsthængende besparelsesmuligheder er for længst udtømte, og vi er oppe på 35-40 studerende per hold, hvilket er maksimum, for vores pædagogik er ikke baseret på forelæsninger som på universiteterne”.

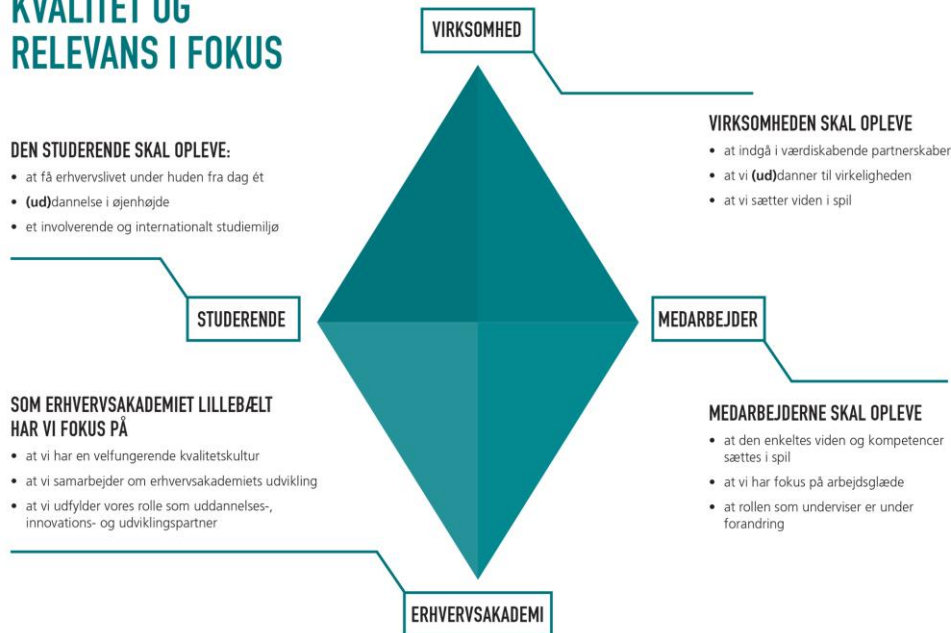
(Bøttcher, 2016)

D. EAL som virksomhed

Erhvervsakademiet Lillebælt (EAL) er en praksisbaseret uddannelsesinstitution, som samarbejder med virksomheder lokalt, nationalt og internationalt, hvor sammenhængen mellem teori og praksis er en bydende nødvendighed. EAL tilstræber at være tæt på udviklingen i erhvervslivet i alt, hvad akademiet gør. Uddannelse, innovation samt forskning og udvikling begynder og ender i praksis.

Forskelligheden og udbuddet af uddannelser på EAL anses som værende en styrke, og er afsæt for nytænkning - og nytænkning sker, når mange perspektiver mødes og spiller sammen. EAL tilstræber at bringe studerende, virksomheder og medarbejdere sammen på tværs af uddannelse, erhverv og grænser, i alt hvad personale og studerende gør. Kvalitet og relevans er de pejlemærker, alle medarbejdere orienterer sig mod. Disse pejlemærker bidrager til at skabe værdi for studerende, virksomhed, medarbejder og erhvervsakademi.

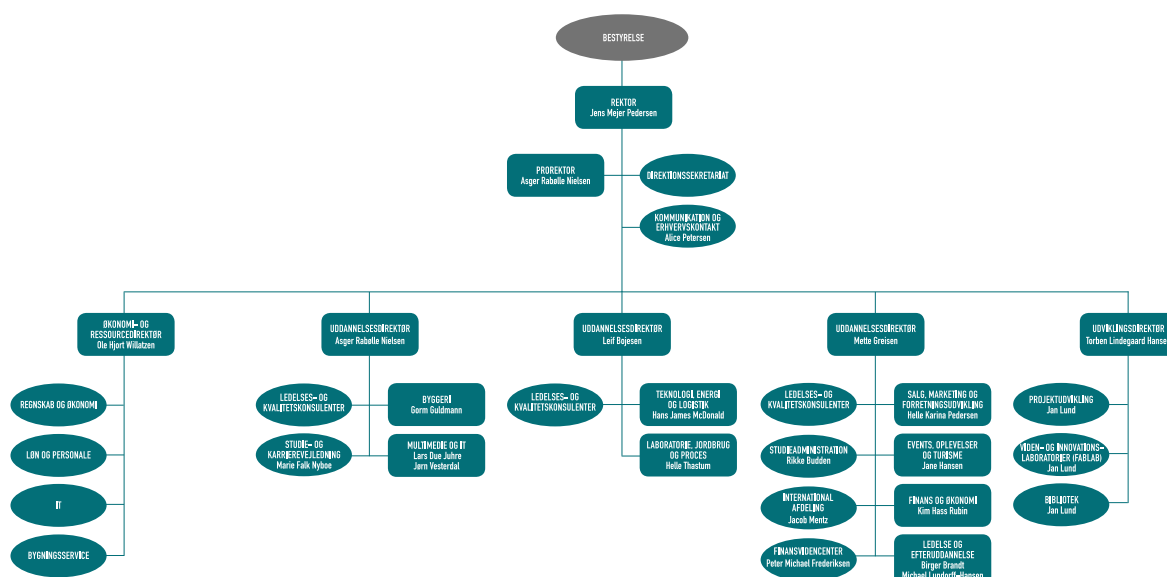
KVALITET OG RELEVANS I FOKUS



Figur 2 viser EALs strategi dimensioner (EAL, 2016)

Figur 2 viser ”diamant” der er brugt i EALs strategiarbejde, og afspejler Erhvervsakademiet Lillebælts fokus, her giver mødet mellem teori og praksis grobund for, et nært samspil og samarbejde med erhvervslivet. EAL vil have erhvervet ind i uddannelserne og uddannelserne ud i erhvervet.

EAL er placeret i Region Syddanmark, og er et af de største erhvervsakademier i Danmark. EAL har 3800 studerende, 280 medarbejdere og samarbejder med over 3000 virksomheder. EAL udbyder i omegnen af 32 videregående uddannelser, der retter sig mod beskæftigelse i erhvervslivet. Og der tilbydes uddannelser til studerende på både fuldtid og på deltid. Alle uddannelser er funderet på et solidt vidensgrundlag, og på et tæt samspil med virksomheder undervejs i uddannelsesforløbet. EAL er organiseret i en hierarkisk flad organisation med en fælles administrativ og økonomisk enhed (se Figur 3) samt en tværfaglig udviklingsafdeling. (EAL, 2016)



Figur 3 viser EALs organisation (EAL, 2016)

E. EAL som organisation

For mange organisationer har den historiske udvikling stor betydning for medarbejdernes opfattelse af hvorfor man ser ud som man gør, og den identitet som man har formet i den historiske udvikling. EAL har været igennem en del forandringer og omvæltninger siden erhvervsakademiet blev etableret tilbage i 2009. EAL's organisation har f.eks. været igennem en del omskifteligheder på både direktion, chef, leder, stab og teknik administrativt personale (TAP) niveau. Ligeledes har organisationen gået fra at være placeret på 10 forskellige adresser i to forskellige byer, til nu at være sammenlagt på to adresser i to forskellige byer. Derudover har EAL, været påvirket af omverdens pres for at skabe vækst, overskud, og for at fastholde sine Danske og Internationale studerende, og iværksætte nye uddannelsestilbud. Så EAL er udfordret på, ikke at have eksisteret som erhvervsakademi i lang tid samt at have været igennem mange ændringer hvilket har vanskeliggjort oparbejdelsen af ensartet kultur, rutiner og ritualer, og dermed at have en forståelse af en ensartet EAL kultur.

Medarbejderne er bundet af en fastlagt organisations hierarkiske opbygning, men alligevel oplever de en fleksibilitet, og en frihed under ansvar med støtte fra ledelsen. De forskellige afdelinger og medarbejdere arbejder ofte sammen tværfagligt, både i forhold til undervisning, men også i forhold til udviklingsarbejde, dette ses bl.a. i de meget forskellige innovationsprojekter der startes på EAL. På EAL er der tilknyttet videnscentre til hver afdeling, hvis opgave sammen med den fælles udviklingsafdeling er, at sikre dette tværfaglige samarbejde foregår i en uformel dialog op og ned i hierarkiet, at ansvaret og beslutningskompetencerne lægges der hvor det giver bedst mening samt at beslutningsprocessen foregår hurtigt. Alt i alt kendetegnende en innovativ organisation, uden dog at bevæge sig helt over i termer som Mintzbergs Adhockratie. (EAL, 2016)

F. EAL Uddannelses mix

EAL udbyder som tidligere nævnt 32 forskellige uddannelser, betragter vi disse uddannelser som virksomhedens produktmix og anskuer dette ved hjælp af en BCG Matrix, ses det at majoriteten af uddannelserne befinder sig i området STARS og CASH COWS,

Hvor STARS er virksomheds Strategic Business Unit (SBU) i vores tilfælde uddannelser, som befinder sig i et marked med høj vækst og høj relativ markeds andel, SBU'en vil i dette område oftest være markedsledende. I forhold til indtjening er det ikke altid sikkert at SBU har opnået den ønskede pay back, og det kan stadig være nødvendigt at skulle udvikle videre på SBUen for at fastholde sin position i markedet.

En CASH COW eller malkeko har stadig en høj relativ markeds andel, og befinder sig samtidig på et område med lavvækst, en SBU placeret i dette område vil give stor indtjening, og er normalt et etableret produkt.

Som yderligere underbygning skal det nævnes, at QUESTION MARKS er at betragte som strategiske produkter der lanceres i et høj vækst marked, med mulighed for store indtjeningsmuligheder, der vil allerede være en markedsleder, disse produkter vil normalt opretholde store udviklingsomkostninger, da de er nye produkter, og heraf bidrage med begrænset indtjening.

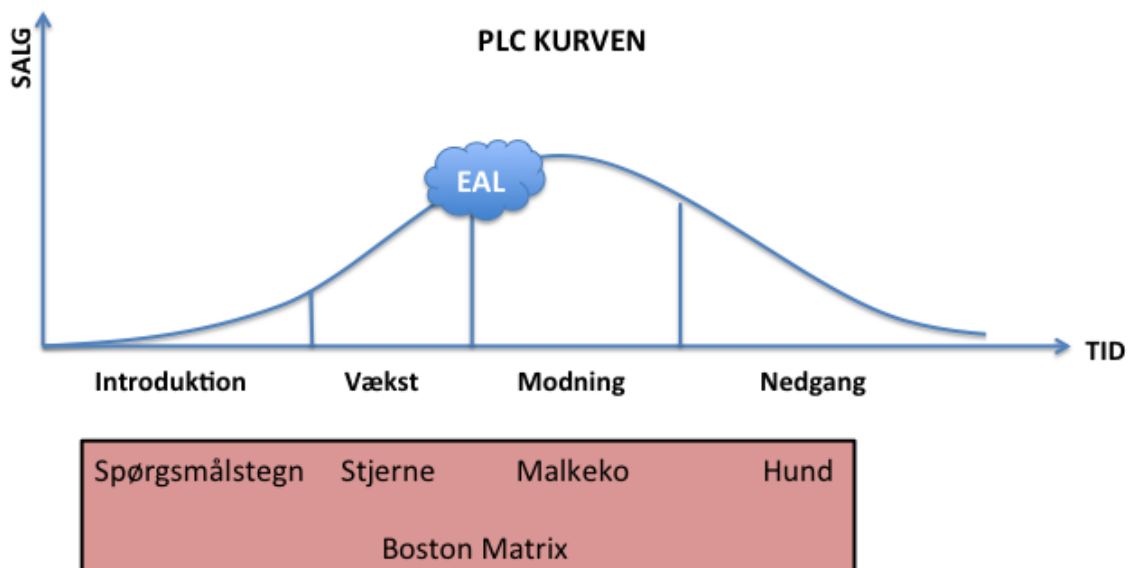
Ligeledes er en DOG som anført et produkt i et lav vækst marked, med relativ lav markeds andel, disse produkter bidrager sjældent til en fornuftig indtjening, men lever normalt videre da de har en relation til andre mere lukrative produkter. (Henderson, 2017)



Figur 4 viser EALs BCG matrice

I forhold til de respektive SBUer eller uddannelser, ligger omkring 37% af uddannelserne i kategorien CASH COWS, som sikre fast indtjening, 51% af uddannelserne ligger i kategorien STARS som sikre vækst og 12% ligger i kategorien QUESTIONS MARKS som sikre en stadig udvikling i forhold til markedet. For både STARS og QUESTION MARKS gælder det, at disse behøver øgede investeringer for at kunne manifestere sig som respektive fremtidige CASH COWS og nye STARS. I forhold til EALs marked, som langt hen af vejen bygger på interaktion med det omkring liggende erhvervsliv, og speciale designede uddannelser til disse, vil en høj grad af QUESTION MARKS være nødvendige, hvorfor en strategi med fokus på elementer som fastholdelse/positionering, samt yderligere investeringer vil være nødvendig.

Sammenholder vi førnævnte resultater fra BCG Matrixen, og sætter dette ind i en PLC kurve ser vi en institution med et uddannelses mix placeret i et marked med stadig men aftagende vækst.



Figur 5 viser EALs placering på PLC kurven

G. EALs situation

Vender vi blikket mod EALs økonomiske situation, ser vi den samme økonomiske udvikling, som for de andre erhvervsakademier, som beskrevet tidligere. Skønt den samlede stigning på elevoptaget ligger på 49% i perioden 2009 til 2016, ses der en klar afmatning de sidste to år.

Samlet optag			
År	Antal	Årlig vækst	Procentvis stigning siden 2010
2016*	11180	3%	49%
2015	10881	3%	45%
2014	10574	9%	41%
2013	9724	8%	30%
2012	8971	14%	20%
2011	7879	5%	5%
2010	7499	0	0

Figur 6 viser udviklingen i optage af studerende hos EAL (EAL, 2016)

Dette skyldes både en almindelig afmatning i optag, men også pålagte og frivillige begrænsninger, i form af bl.a. begrænsninger af optaget af internationale studerende. Denne udvikling vil jfr. årsrapporten for 2016 afstedkomme et faldende optagstal de kommende år, hvilket vil afstedkomme et fald i de samlede aktiviteter. Sammenlagt vil dette betyde en reduktion i den samlede økonomiske ramme, og et stigende behov for optimering af EALs arbejdsgange. Denne udvikling ser også i regnskabet fra 2014 til budget 2017 som viser et støt faldende overskud (2016 dog pga. finansielle poster visende et større overskud) (EAL - Referat, 2017)

Som økonomichef Niels Erik Holmstrøm fra Erhvervsakademi Aarhus udtaler, så er de umiddelbare besparelser udført, og andre tiltag er nødvendige. EAL står i den samme situation. (Bøttcher, 2016)

H. Fusionen mellem EAL og UCL

I forhold til at imødegå den nuværende situation med flere besparelser i vente, afmatning i forhold til nye studerende, samt et marked med øget konkurrence, findes flere veje.

EALs direktion samt bestyrelsen har på bestyrelsesmøde den 3. april 2017 bragt 2 alternative løsninger i spil. En Effektiviseringsstrategi for 2018 – 2021 med en samlet omkostnings besparelse på 15% i 2021, som skal afstedkomme at man kan modsvare de planlagte besparelser, og den mindre vækst der forudses. Samt en styrkelse af det institutionelle samarbejde i form af en Fusion med UCL. Effektiviseringsstrategien er af bestyrelsen taget til efterretning og derfor ikke endelig besluttet, det er til gengæld Fusionen med UCL.

(EAL - Referat, 2017)

Det officielt udmeldte formål med fusionen er, at EAL og UCL igennem fusionen ønsker at udnytte både de forskelligheder samt de styrke der ligger i synergien ved sammenlægningen af de to organisationer, man ønsker at opnå stordrift fordele, tilføre den nye institution muligheden for at tilbyde forbedrede uddannelser, nye uddannelse produkter i det nuværende samlede geografiske marked, alt sammen med større indtægt til følge. Derudover ønskes en øget indsats på forskning samt en stærkere politisk organisation.

Men er en fusion mellem EAL og UCL en god løsning? Ja, som udgangspunkt vil en sådan horisontal fusion i teorien bl.a. fordre, at der som ønsket opnås en større masse og herved opnås stordrift fordele, der minimerer virksomhedens udgifter og herved tilfører virksomheden en større indtjening. Den horisontale fusion, vil også kombinere en gruppe af forskellige produkter der således giver en større konkurrencedygtighed samt en yderligere øget indtjening.

Ser vi på EALs situation, samt de før omtalte udfordringer, virker en fusion som noget nær den eneste løsning, og dette set i lyset af følgende:

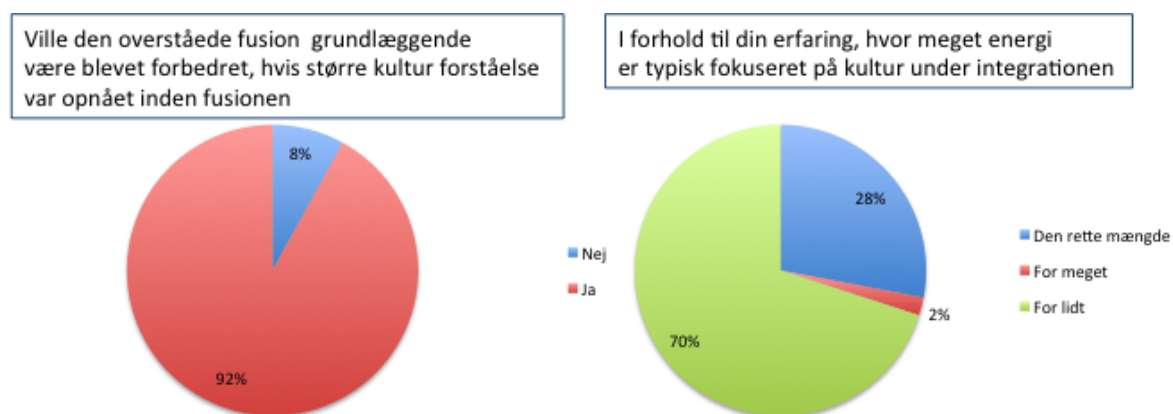
- EALs vigende overskud
- Mindre tilskud til de studerende i forhold til regeringens 2% besparelse
- Mulighed for gennem stordrift at opnå besparelser,
 - Andelen af faste omkostninger nedbringes procentuelt
 - Variable indtægter stabiliseres på højere niveau
- Et uddannelsesmix der går mod et modent marked
- Større mulighed for at kunne investeres i nye uddannelser herunder anderledes læringsplatforme

Hvorvidt fusionen mellem EAL og UCL vil afgive energi i form af ovennævnte synergi, vil tiden vise, men lige som i fysikken har virksomheder ikke altid den rette sammensætning og man vil som sådan ikke opnå den forventede gevinst ved en fusion.

Ser man igennem litteraturen er der skrevet meget om fusioner, både om dem der går godt, men i særdeleshed om dem der ikke lykkes, i et studie foretaget af KPMG International beskriver således hvordan 83% af alle Fusioner ikke formår at skabe de forventede synergier. (KPMG, 1999) Men hvorfor går så mange fusioner galt, ja litteraturen har igen mange bud på dette, men ifølge Baker McKenzie (Baker & McKenzie, 2014) er der to problemer der nævnes igen og igen, og disse er: **forskellig organisations kulturer** og **vanskeligheder med integration af den menneskelige kapital**, eller med andre ord - mennesker.

Et godt eksempel på forskellighederne i organisations kultur er fusionen mellem Daimler-Benz og Chrysler i 1998 den på daværende tidspunkt største transatlantiske fusion, som primært på grund af to meget forskellige organisationskulturer, endte med en opsplitting i 2007.

En undersøgelse lavet af McKinsey i 2010, giver også udtryk for at virksomhedskulturen ofte glemmes i forbindelse med fusioner,



Kilde: McKinsey & Company Report 2010: Perspectives on Merger Integration

Figur 7 viser indflydelsen af kulturen i relation til fusioner (McKinsey & Company, 2010)

Så hvor man i fysikken kan beregnes sig frem til et resultat i forbindelse med en fusion, forholder det sig derfor anderledes vanskeligt i virksomheder, når f.eks. menneskelige faktorer indregnes.

Vender vi blikket tilbage til EAL påpeges det i "Fusionssekretariatets opsamling på fælles HSU/SU-ledelsesseminar" at et antal stærke fagmiljøer kan være en hindring for en fælles retning. Ligeledes lægges der i "Opsamling Fælles bestyrelsesseminar 12. juni 2017" vægt på kultur som både et aktiv, men også som en bekymring i forhold til den fremtidige retning. Så i forhold til fusionen mellem EAL og UCL ligger det klart, at denne nok indeholder de samme udfordring på virksomhedskulturen, som mange tidligere fusioner. (EAL, 2015)

I forhold til fusionsprocessen, kædes organisation kultur og forandringsparathed ofte sammen som vigtige parametre for succes, men hvad er forandringsparathed for en størrelse. (Fusionsguiden, 2007)

I. Forandringsparathed

Forandringsparathed er et område, der skænkes mere og mere forskning, og der er en fælles forståelse af at forandringskapacitet eller forandringsparathed er en mere og mere vigtig parameter, i forhold til at agere i et stadig mere omskifteligt miljø.

Der findes dog ikke umiddelbart noget fælles definition af hvad forandringsparathed eller på engelsk "Organizational capacity for change" er, men ser vi på litteraturen (se figur 8) findes der en del forskellige definitioner. På trods af forskelligheder, er der dog nogle fælles træk: *For det første ligger kernen i denne konstruktion i en organisations evne til løbende at ændre sig. Dette betyder, at selvom OCC grundlæggende bygger på begrebet kontinuerlig ændring, omfatter OCC også en vellykket styring af episodiske forandringsprocesser og fokuserer på flere ændringer, der implementeres parallelt eller sekventielt over tid* (Heckmann, et al., 2016)

I opgave er det valgt at lægge sig op af William Judge og Thomas Douglas definitioner, da det i forhold til den aktuelle situation vurderes at deres arbejde, samt det udviklede værktøjer til analyse af forandringsparathed hos EAL, giver det bedste resultat.

Forandringer forudsætter en adfærdsændring som igen kræver kommunikation, involvering, ejerskab og accept, så med mindre at der sker en adfærd ændring sker der ingen forandring.

Erhvervpsykolog Caroline Eich Heine sammenfatter det meget fint: ”Virksomheder består af mennesker. Og forandringer i en virksomhed handler i virkeligheden om mennesker, der skal flytte og udvikle sig. En forandring kan aldrig blive større end de mennesker, der udfører den.” (DJØF, 2011)

EAL befinder sig i en uddannelsesbranche hvor forandringspresset øges, dette ser bl.a. i forhold til de tidligere fusioner samt de mange ændringer i organisationen som tidligere beskrevet. Billedet er dog, at ændringerne sker hurtigere end tidligere og kompleksiteten stiger.

Definitions of organizational change capacity (OCC).

Source	Definition
Pagliarella (2000)	[...] the concept of capacity to change , which we define as an organization's ability to initiate and successfully achieve change on an ongoing basis.
Auster et al. (2005)	Change capable : the ability to adapt and evolve successfully again and again, even though specific change initiatives may vary dramatically in terms of scope, depth, and complexity.
Judge and Elenkov (2005)	Organizational capacity for change (OCC) is defined as a broad and dynamic organizational capability that allows the enterprise to adapt old capabilities to new threats and opportunities as well as create new capabilities.
McGuinness and Morgan (2005)	Organizational change capability (OCC) is a multi-component formative construct [...] that represents an organization's capability of implementing incessant change [...], its essence being a capability for leading and managing a cascading series of inter-related change initiatives.
Meyer and Stensaker (2006)	We define [capacity for change] as the allocation and development of change and operational capabilities that sustains long term performance. Making change happen without destroying well-functioning aspects in an organization and harming subsequent changes requires both capabilities to change in the short and long term and capabilities to maintain daily operations. ... Our understanding of change capacity is that organizations are capable of implementing large-scale changes without compromising daily operations or subsequent change processes.
Klamer et al. (2007)	Organizational change capacity is the organization's ability to develop and implement appropriate organizational changes to constantly adapt to environmental evolutions (external context) and/or organizational evolutions (internal context) in either a reactive way (adaptation) or by initiating it (pro-action).
Klamer et al. (2008)	Organizational change capacity can be defined as an organization's ability to develop and implement appropriate organizational changes to constantly adapt to its environment. This implies a focus on multiple changes over time, which is contrary to the literature's predominant view of change as isolated events. Change capacity is thus a dynamic capability. However, change capacity not only describes a dynamic process of continuous learning and adjustment that enables the organization to cope with unknown future circumstances, but also describes the ability to implement those changes.
Judge and Douglas (2009)	[...] organizational capacity for change (OCC) , which is defined as a combination of managerial and organizational capabilities that allows an enterprise to adapt more quickly and effectively than its competition to changing situations.
Buono and Kerber (2010)	[...] change capacity —the ability of an organization to change not just once, but as a normal response to changes in its environment.
Judge (2011)	OCC is a dynamic, multidimensional capability that enables an organization to upgrade or revise existing organizational competencies, while cultivating new competencies that enable the organization to survive and prosper.

Figur 8 viser definitioner af OCC over tid

Så hvis organisationen ikke besidder nok parathed i forhold til at ændre eksisterende processer, samt udvikle nye kompetencer, vokser organisationen ikke, og forandringerne sker langsomt, eller slet ikke, omvendt kan det tilskynde til en bedre og hurtigere proces, som skaber forspring i forhold til konkurrenter.

Forandringsparatheden påvirkes således det flow hvormed en fusion forløber, og kan i sidste ende bestemme fusionens succes eller fiasko.

Forandringsparatheden som begreb bliver i alt dens kompleksitet således en indikator for hvor stor organisationens ydeevne er i forhold til de kommende ændringer, og hvor hurtigt disse kan gennemføres, det gør forandringsparatheden særdeles interessant, specielt i forhold til at kunne konkretisere denne, og gøre den målbar

Problemformulering

A. Problemfelt

EAL og UCL står foran en fusion af de to uddannelsesinstitutioner til en samlet ny større enhed, denne skal skabe grobund for en ny uddannelses institution med en mere optimeret omkostningsplatform, bedre og nye uddannelser, øget forskning samt en organisation med en betydelig større politisk gennemslagskraft. Som beskrevet i indledningen, er der mange faktorer der spiller ind i forhold til EALs fremtidige ageren, og organisationen er samtidig udfordret på forskellige områder. Vi har ligeledes tidligere beskrevet at majoriteten af de fusioner der bliver gennemført, ikke formår at skabe den forventede synergi.

Så hvorledes sikres det at en kommende fusion bliver succesfuld? Som et centralt punkt i Notat af 16. Marts 2017 ”Afdækning af potentialet i en fusion mellem EAL og UCL” (EAL & UCL, 2017) belyses et antal opmærksomhedspunkter der er en forudsætning for at gevinsterne ved en fusion kan realiseres, og disse er:

1. Hvordan sikres nærhed og tætte relationer til de enkelte konkrete aftagergrupper?
2. Hvordan sikres at den nye fælles institution har tilstrækkeligt fokus på alle uddannelses områder – også de mindre?
3. Hvordan sikres tilstrækkelig agilitet og handlekraft i en ny og større organisation?
4. Hvordan sikres en hensigtsmæssig og relevant repræsentation af aftagere/erhvervsliv i bestyrelse og uddannelsesudvalg?

Med denne beskrivelse af problemfeltet ledes der op til den egentlige problemformulering.

B. Problemformulering

I forhold til den succesfulde fusion ses der på to dimensioner, og der ønskes i forhold til pkt. 3 Hvordan sikres tilstrækkelig agilitet og handlekraft i en ny og større organisation?

at findes svar på følgende spørgsmål:

- Besidder organisationer EAL den nødvendige forandringsparathed i forhold til den forestående fusion?

- Hvorledes sikre en ledelsesmæssige køreplan der klargør EAL således at ovennævnte pkt. 3 dækkes?

C. Afgrænsning

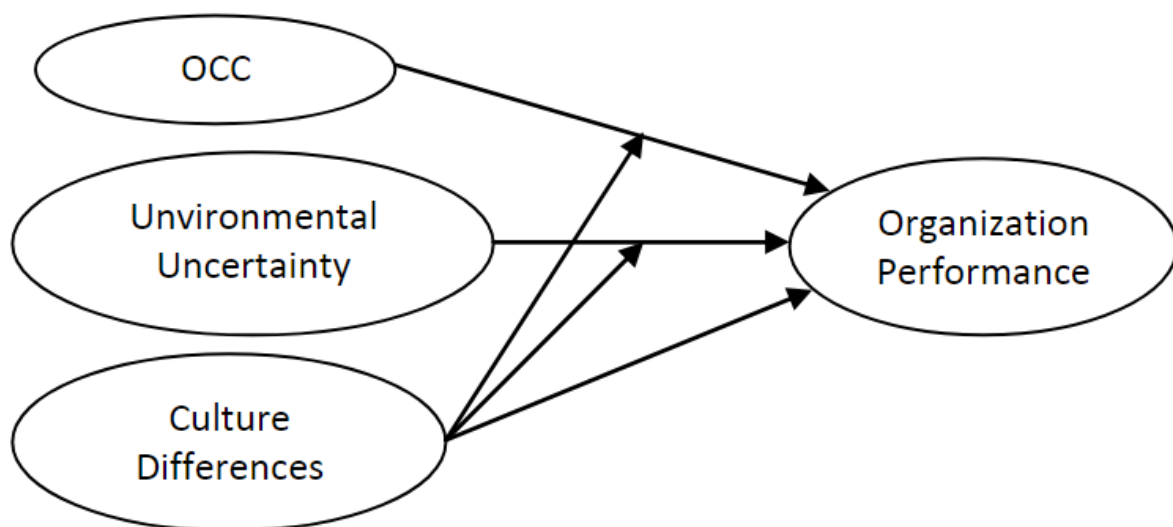
Fusionen udspiller sig mellem EAL & UCL, men der er i denne opgave kun taget udgangspunkt i EAL, dette begrundes med opgavens omfang.

Teori

Dette kapitel har til formål at behandle Organizational Change Capacity [OCC] og Cultural Web [CW] med formålet at bibringe den viden der er nødvendig for at benytte disse to teorier i sammenhæng med analysen af forandringsparathed i forhold til fusionen. Kotter beskrives herefter i forhold til definitionen af den implementeringsplan der ligger til grund for den senere ledelsesplan.

Valget af OCC er foretaget på baggrund af et litteraturstudie, hvor det vurderedes, at begrebet forandringsparathed i forhold til definitionen fremsat af Judge og Williams bedst beskriver situationen i forhold til EALs fusion, eksempler på de øvrige definitioner kan ses på Figur 8 side 18.

Det at betragte kulturen i relation til forandringsparathed er frembragt under et studie udført af Lussia, et al., (2013) hvor de netop kommer frem til at kulturen påvirker OCC, usikkerhed fra omverdenen og slutteligt den samlede virksomheds performance - et billede heraf kan ses på Figur 9.



Figur 9 viser kulturen i relation til OCC, virksomheds performance og usikkerhed

Til analyse af kulturen hos EAL er CW valgt, og dette er sket på baggrund af en vurdering af relevansen af de dimensioner der behandles under kulturen, her er vurderingen, at CW dækker disse bedst. I kulturbehandling er Geert Hofstede's løgmodel, samt Edgar H. Schein's

Isbjergs model, fravalgt grundet forskelligheden i de dimensioner hvorigennem deres kulturelle billede defineres.

Kurt Lewins model er brugt som strukturel model for opgaven, hvilke den egner sig særdeles godt til, da dens rigide form inddeler forandringstemaet i en let forståelig struktur.

Når det kommer til udformningen af en faktisk implementeringsplan, med det formål at understøtte en ledelsesmæssig udførsel, egner Kotters 8 trins plan sig særdeles godt til det, da den er meget eksekverende i sin form. HJ Leavit Dimantmodel er vurderet til at være meget organisatorisk funderet, hvilket ikke har været relevant i denne sammenhæng.

A. Præsentation af Organisation Change Capacity

I 2006 senere opdateret i 2009 offentliggjorde Professor William Judge og Professor Thomas Douglas en artikel, hvor de beskrev tilblivelse af et multidimensionalt værktøj til at diagnosticere og guide organisations ændringer, kaldet OCC The "Organisation Change Capacity" dette værktøj er baseret på Hinkins ideer og forslag til udvikling af værktøjer der kan måle abstrakte områder.

Professor William Judge og Professor Thomas Douglas, har i deres udvikling fulgt en deduktiv tilgang til udviklingen af deres værktøj. De har i deres research gennemgået alt kendt litteratur tilgængelig på alle Carnegi 1 universiteter, indeholdende søgestrengen "Organizational Change". Samtidig gennemgik de det online medie Business Source Premiere for samme søgestreng, det gav henholdsvis 807 bøger samt 7,488 Akademiske artikler, som blev sorteret til kun at indeholde artikler efter 1980 (2.963). En yderligere sortering etablerede et grundlag med 30 bøger samt 100 artikler der centrerede sig omkring OCC. OCC bygger på to dimensioner, nemlig social kapital og menneskelig kapital. (Judge, 2012)

Disse dimensioner hænger sammen:

- Den sociale kapital beskriver hvordan mennesker, som gruppe, er sat sammen via deres relationer og hvor meget de tør stole på disse relationer. Denne dimension er vigtigt da den udtaler noget om hvor let en gruppe af mennesker har ved at absorbere forandringer eksempelvis eller modstand.

- Den menneskelige kapital der imod fortæller noget om hvor kompetente en medarbejder eller ledergruppe er vurderet ud fra andres perception af denne. Hvilket derfor fortæller noget om hvor tilbøjelig andre er til at respekter og følge trop når forandringer skal implementeres

Hver af de to dimensioner har så igen fire underområder, hvilket er dem Professor William Judge og Professor Thomas Douglas beskriver i 8 forskellige men indbyrdes forbudne områder der indvirker på OCC, disse områder kan ses herunder. Nedenstående er citeret efter Judge & Douglas (2009).

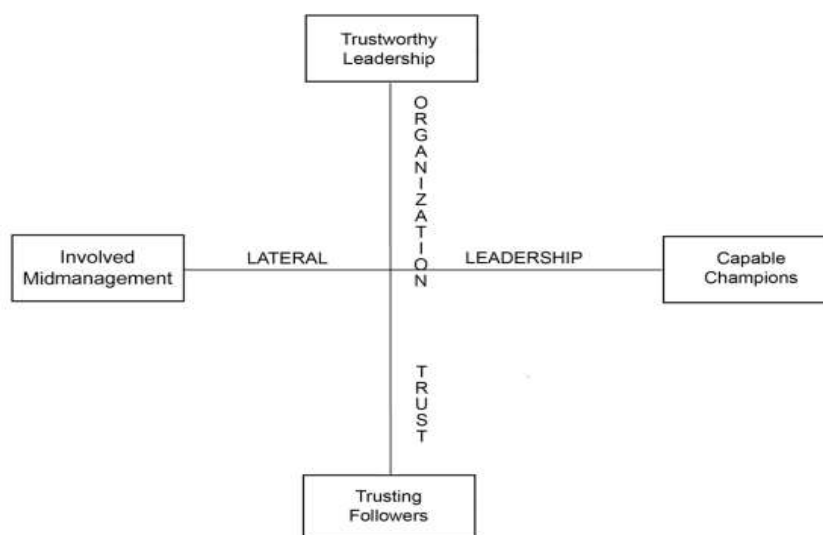
- (1) **Trustworthy leadership.** The ability of senior executives to earn the trust of the rest of the organization and to show organizational members the way to meet its collective goals (Barney and Hansen, 1994).
- (2) **Trusting followers.** The ability of the non-executive employees to constructively dissent with and/or willingly follow a new path advocated by its senior executives (Kelley, 1992).
- (3) **Capable champions.** The ability of an organization to attract, retain, and empower change leaders to evolve and emerge (Kanter, 1983).
- (4) **Involved mid-management.** The ability of middle managers to effectively link senior executives with the rest of the organization (Floyd and Wooldridge, 1996).
- (5) **Innovative culture.** The ability of the organization to establish norms of innovation and encourage innovative activity (Kotter and Heskett, 1992).
- (6) **Accountable culture.** The ability of the organization to carefully steward resources and successfully meet pre-determined deadlines (Ulrich et al., 1999).
- (7) **Effective communication.** The ability of the organization to communicate vertically, horizontally, and with customers (Oshry, 1996).
- (8) **Systems thinking.** The ability of the organization to focus on root causes and recognize the interdependencies within and outside the organizational boundaries (Kilmann, 1991).

Den menneskelige kapital er beskrevet via dimension 1-4.

De fire områder er to og to indbyrdes afhængige af hinanden, Dimensionerne trustworthy

leadership og trusting followers fokuserer på at skabe mest mulig tillid i organisationen. Tillid kan ikke kræves eller forlanges, men når relationer opstår kan tillid skabes/opnås som en tilstand mellem mennesker. I OCC universet handler det om en evne til at sætte organisationen højere end sit eget ve og vel, at alle passer på alle, og bekymre sig om hinanden.

Dimensionerne capable champions og involved midmanagement fokuserer på skabelse af tværgående ledelse, hvor man på tværs af organisatoriske skel og faglige grænser får tingene gjort, vi taler her om ledelse der skabes uden direkte autoritet. Så umiddelbart handler det her om at have en organisation der selv er i stand til at skabe disse netværk.

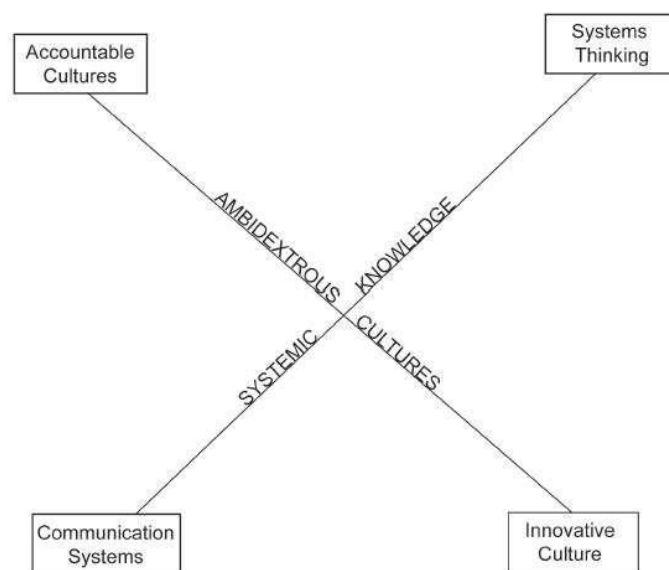


Figur 10 viser OCC dimensionerne Lateral Leadership og Organizational trust

Den sociale kapital er beskrevet via pkt. 4-8.

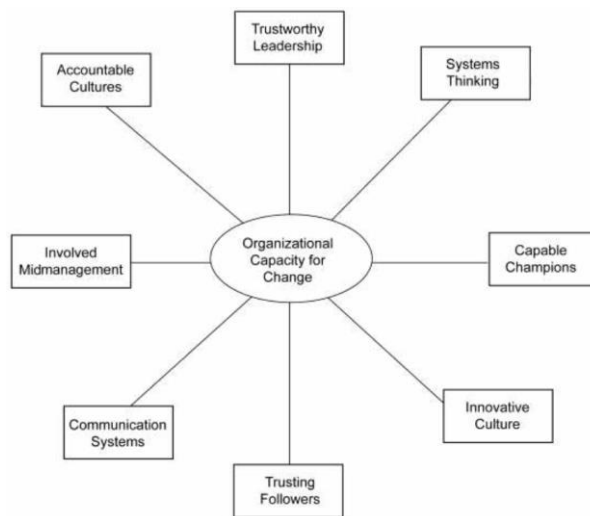
Disse er ligeledes to og to indbyrdes afhængige. De to dimensioner Communication og Systems thinking, skaber tilsammen systemisk viden. Niveauet af systemisk viden i en organisation er vigtigt, da det giver medarbejderne evnen til at forstå og fokusere på det overordnede organisationssystem. Lav systemisk viden vil normalt udmønte sig i, at medarbejdere fokuserer mere på deres egen lille del af en organisation, eller kun deres egen karriere, ting bliver gjort via personlige relationer. Når graden af systemisk viden øges, skabes der åbenhed mod den omkringliggende verden, og der opnåes agilitet og fleksibilitet i system.

De sidste to dimensioner accountable cultures og innovative culture, skaber tilsammen "Ambidextrous cultures" lidt vanskeligt at oversætte til Dansk, men det handler om at kunne håndtere og eller balancerer to områder lige godt. Organisations kulturel spiller som tidligere nævnt en stærk rolle i forhold til enten at bære en ændring frem, eller at modvirke denne, for at skabe forandrings kapacitet er det vigtigt, at balancere, samt udvikle disse to kulturer lige meget, hvis dette ikke sker, opstår der skævheder som fører til begrænsninger i organisationens evne til at forandre sig. Billedligt fortalt ligeværdig jongløren med den ansvarlige kultur og den innovative kultur.



Figur 11 viser OCC sustemic knowledge & ambidextrous cultures

Hver af de 8 områder har igen 4 underspørgsmål tilknyttet, i alt 32 spørgsmål for at dække de 8 områder. Disse spørgsmål er alle blevet brugte i det arbejde der har strakt sig over en 6-årig periode, hvor man har testet dem af på 5.124 personer i 205 organisationer i forskellige industrier, der fordelte sig på organisations størrelser fra 150 ansatte til 220.000 ansatte som opererer i USA, Europa og Asien. En senere undersøgelse fokuseret på en enkelt industri for at teste statistiske forskelle blev også gennemført med succes.



Figur 12 viser det samlede billede af de 8 områder i OCC

Dette arbejde har ledt til en samlet median matrix der viser hvilket niveau middel virksomheder rammer i disse undersøgelser. Denne middel median kan så bruges til at vurderer om en virksomhed ligger over eller under middel i forhold til forandrings parathed.

Den samlede matrix kan ses på tabel xx

	OCC
1. Trustworthy leadershi	27
2. Trusting followers	25
3. Capable champions	26
4. Involved midmanagement	26
5. Systems thinking	26
6. Communications systems	23
7. Accountable culture	26
8. Innovative culture	25
Samlet score	204

Figur 13 viser middelværdien for de otte OCC dimensioner

OCC metoden kan give en temperaturmåling af forandringsparatheden hos en given virksomhed, denne kan holdes op imod den definerede middelværdi, for derigennem at give en indikation af om man ligger over eller under gennemsnittet. Desuden indikerer den hvilke af de otte områder man skal fokusere på, for at hæve forandringsparatheden.

B. Præsentation af The Cultural Web

Kulturforståelsen har været genstand for disputs som begreb, og har haft stor bevågenhed indenfor organisationsteorien, siden den blev defineret i 1980'erne. To af de vigtige aktører indenfor dette felt er Gerry Johnson som i slutningen af 1980'erne udviklede The CW, denne model er senere gennemarbejdet og forfinet af Gerry Johnson samt Kevan Scholes. CW er en model, der kan anvendes til at afdække den kultur der findes i en organisation.

Gerry Johnson har forsket i og omkring strategisk ledelse og udvikling, hvor han også har skrevet utallige bøger og artikler. Han har brugt de sidste mange år til at undervise på utallige universiteter indenfor forandringsledelse og strategiudvikling, og han er i dag partner i en virksomhed, der hjælper virksomheder og organisationer med at afdække deres kultur.

Kevan Scholes har også stor erfaring med undervisning på mange forskellige skoler og universiteter, hvor hans hovedområde og forskningsfelt har været statisk ledelse og ledelsesudvikling. Han er ligesom Gerry Johnson også forfatter og medforfatter til utallige bøger, artikler og forretnings- og udviklingsmodeller. Kevan Scholes arbejder i dag som rådgiver til både private og offentlige organisationer indenfor ledelse.

CW er blevet publiceret mange gange, og siden tilblivelsen er modellen blevet anvendt og genfortolket af mange forskellige forskere, studerende og forandringskonsulenter verden rundt (Johnson, 1992). Der er mange der anvender modellen som et delelement af egen eller andres modeller, når de som analytiker eller konsulentvirksomheder ser på en organisations kultur.

Johnson og Scholes har gennem deres arbejdsområder med kultur og forandringsledelse, afdækket at der er tre grunde til, hvorfor det er vigtigt at tænke den organisatorisk kultur ind i udarbejdelsen af virksomhedsstrategien.

- Den første grund, er når en virksomhed eller en organisation ønsker at ændre i sin strategi, vil dette involvere kulturen og denne vil derfor påvirkes i en vis udstrækning.

Dette kan have en positiv eller negativ påvirkning af strategiprocessen, og derfor skal ledelsen der skaber ændringen, altid stille sig selv spørgsmålet; i hvilket omfang en kulturændring i forhold til den nye strategi er påkrævet.

- Den anden grund, er hvis denne kulturændring er påkrævet, hvordan vil den så kunne blive opnået, da udfordringen med at styre en sådanne kulturforandring er mindst lige så stor og til tider mere kompleks, end at udtænke og udvikle selve strategien.
- Den tredje og sidste grund, er selve grunden til at tænke i, og på organisationens kultur i forhold til strategi. Det der driver en strategi er medarbejderne i virksomheden, og de er underlagt virksomhedens kultur på godt og ondt.

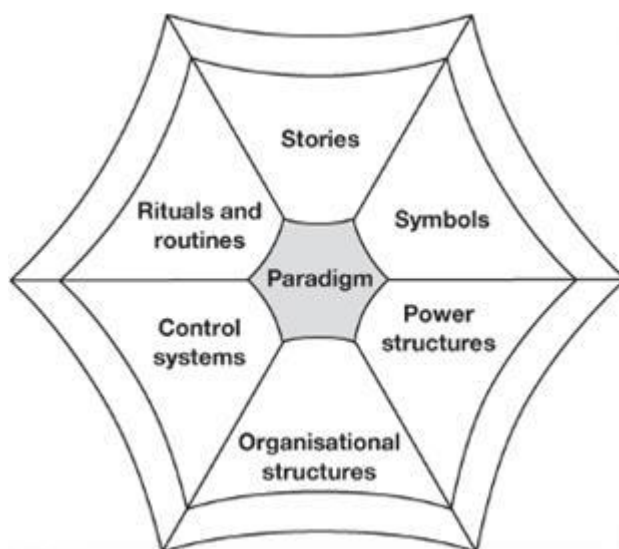
For at kunne svare på ovenstående spørgsmål, er det nødvendigt for dem der skal drive forandringsledelsen og dermed påvirke en eventuel kultur ændring, har en forståelse af hvad kultur er samt hvorledes denne formes så den kan være med til at drive strategien

CW giver adgang til at analysere en organisationskultur, ved at afdække kulturelle antagelser og praksis, og herigennem opstille et samlet paradigme for kulturen. CW kan herefter bruges til at definere den perfekte kultur eller paradigmet for hvor det er man vil hen, og sammenlignes disse 2 modeller har man et billede af hvor stor forandringen er man skal igennem, og man kan herigennem i forhold til en ny strategi iværksætte de tiltag der er nødvendige for at kulturen støtter op om den nye strategi.

Men hvorfor er det vigtigt at kende sin kultur? Skal man lave en sammenligning til sportens verden, kan vi umiddelbart forudsætte at alle der er i normal fysisk form og ikke har problemer med kroppen, kan løbe et maraton. Men følgerne efter at have gennemført et maraton vil være ubehagelige, personen vil opleve store fysiske ubehageligheder og der vil gå meget lang tid inden kroppen igen er restitueret og vil fungere normalt. Men hvis en person derimod langsomt og effektivt følger en træningsplan, sover og indretter sine daglige rutiner til at kunne løbe et maraton, vil personen ikke opleve disse fysiske problemer, og derfor være hurtig til at kunne løbe det næste løb. Ligeledes kan man sammenligne og sidestille det med en organisation, hvor man vil kunne ændre retning i forhold til en ny strategi med hurtige og

hårde ændringer, men hvis ikke kulturen i virksomheden er forberedt på denne ændring, vil den ikke slå igennem som forventet, da medarbejderne ligesom løberen først skal gennem en proces for at kunne bearbejde disse ændringer, og få dagligdagen til at virke. Dette gøres gradvist ved at træne og inkorporer de ændringer af kulturen som strategien vil påvirke.

Modellen perspektiver ved at gengiver den rutinemæssige opførelser og normale adfærd, som medlemmer af organisationen viser både internt og eksternt i organisationen, og som udgør en take-for-granted kultur eller "den måde vi gør ting omkring her" den giver os mulighed for at forstå de særpræg der konstant udvikles og vedligeholdes af de mennesker der befinder sig i organisationen, Selve kortlægning og forklaring af de seks delelementer, samt disses opsamling i selve paradigmet, vil således bidrage til en bredere forståelse af EAL's organisationens kultur.



Figur 14 viser CW modellen indeholder de seks områder og paradigmet i midten (Johnson & Scholes, 2011)

Figur 14 viser CW modellen som er opbygget omkring et kulturparadigme i midten, paradigme, omkranses af seks delelementer, der i en hvis grad overlapper hinanden, og har indvirkning på de forskellige andre delelementer. Der kan være meget forskel på hvor meget de forskellige delelementer fylder og "vejer" i kulturen, og i hvilken grad de påvirker hinanden.

I forhold til hvordan de respektive delelementer samt paradigmet påvirker hinanden, kan vi bruge eksemplet med rygning på arbejdspladsen, og indførsel af en rygepolitik. En rygepolitik vil indeholde forskellige virkemidler, der som sådan i forhold til Culture Web, kan inddeles i nogle af de forskellige elementer, og disse vil have en indbyrdes relation og i forhold til tid have større eller mindre effekt:

Rygepolitikken - Paradigmet

Hvorfor ryger vi – Historier/Rutiner og Ritualer

Rygeforbud – Control Systems

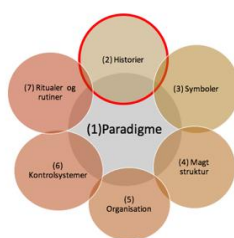
Rygestop kurser- Symboler

Rygepolitikken styring i medudvalg- Magt Struktur

Ikke rygers påvirkning – Paradigmet

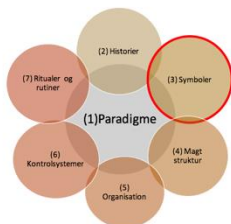
Der kan justeres op og ned på de forskellige parametre, men den største forankring i forhold til en røgfri arbejdsplads vil opstå, hvis alle parametre spiller sammen.

Selve paradigmet og de seks delelementer vil herunder blive beskrevet, som en overordnet betragtning af modellen.

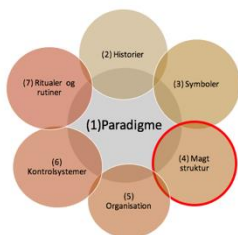


I afhandlingen menes der med historier: alt det der kan refereres til gennem tidligere officielle og uofficielle begivenheder, som fortælles i og uden for organisationen af EAL. Historierne som kan være positive og negative bidrager ofte til at uddødeliggøre virksomheden, og dermed understøtter dennes eksistensgrundlag. Officielt defineret; "Historierne fra en organisations medlemmer til hinanden, udenforstående, nye medlemmer osv. Kan virke for at indlejre nutiden i sin organisationshistorie og markere vigtige begivenheder og personligheder. De har typisk at gøre med succeser, katastrofer, helte, skurke og frontløbere (som afviger fra normen). De kan være en måde at lade folk vide, hvad der er

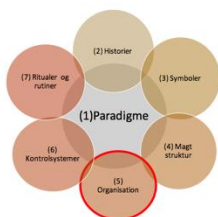
konventionelt vigtigt i en organisation. (Balogun, et al., 2016)



I afhandlingen menes der med symboler: den visuelle repræsentation af EAL, altså logoer, visuel identitet, indretning af og placering af campusser, tøj, posters og plakater. Officielt defineret; Symboler er objekter, begivenheder, handlinger eller personer, der formidler, opretholder eller skaber mening ud over deres funktionelle formål. For eksempel har kontorer og kontorlayout, biler og jobtitler et funktionelt formål, men er også typisk signaler om status og hierarki. Særlige mennesker kan komme til at repræsentere vigtige aspekter af en organisation eller historiske vendepunkter. (Balogun, et al., 2016, p. 176)

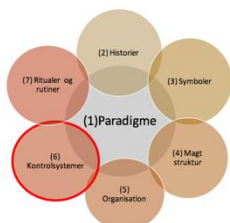


I afhandlingen menes der med magtstrukturer: at det er udtrykt ved de beslutningskompetencer, der er i organisationen - både de formelle og uformelle. Officielt defineret; ”som individers eller gruppers evne til at overtale, fremkalde eller tvinge andre til at følge visse handlinger. Så magtstrukturer er magtfordeling til grupper af mennesker i en organisation. De mest magtfulde personer eller grupper er sandsynligvis tæt forbundet med paradigmet og langvarige måder at gøre ting på. (Balogun, et al., 2016, p. 176)

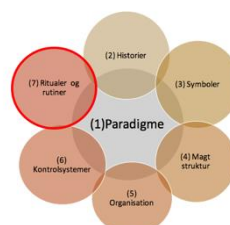


I afhandlingen menes der med organisationen: at i hvilket omfang understøtter organisationsstrukturen de magtstrukturer, som er kendetegnet for akademiet? Disse to elementer er så at sige hver sin side af samme sag. Officielt defineret; ”er de roller, ansvar og rapporteringsrelationer i organisationer. Disse vil sandsynligvis afspejle magtstrukturer og hvordan de manifesterer sig selv. Formelle hierarkiske, mekanistiske strukturer kan lægge vægt på, at strategien er chefens, og alle andre arbejder med ordrer.

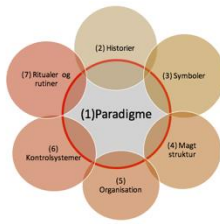
Strukturer med mindre vægt på formelle rapporteringsrelationer kan tyde på mere deltagende strategifremstilling. Meget decentraliserede strukturer kan betyde, at samarbejde er mindre vigtigt end konkurrence. (Balogun, et al., 2016, p. 176)



I afhandlingen menes der med kontrolsystemer: at det er en beskrivelse af hvordan organisationen monitorerer og supportere sine aktiviteter, og i hvilken grad sker der en systematisk opfølgning på igangsatte aktiviteter og indsatser? Officielt defineret; ”er de formelle og uformelle måder at overvåge og støtte folk i og omkring en organisation og har tendens til at understrege, hvad der anses for at være vigtigt i organisationen. De omfatter målinger og belønningssystemer. Individuelt baserede bonusordninger relateret til systemet vil sandsynligvis signalere en kultur af individualitet, intern konkurrence og vægt på kontrol, frem for samarbejde og vægt på kvalitet. (Balogun, et al., 2016, p. 177)

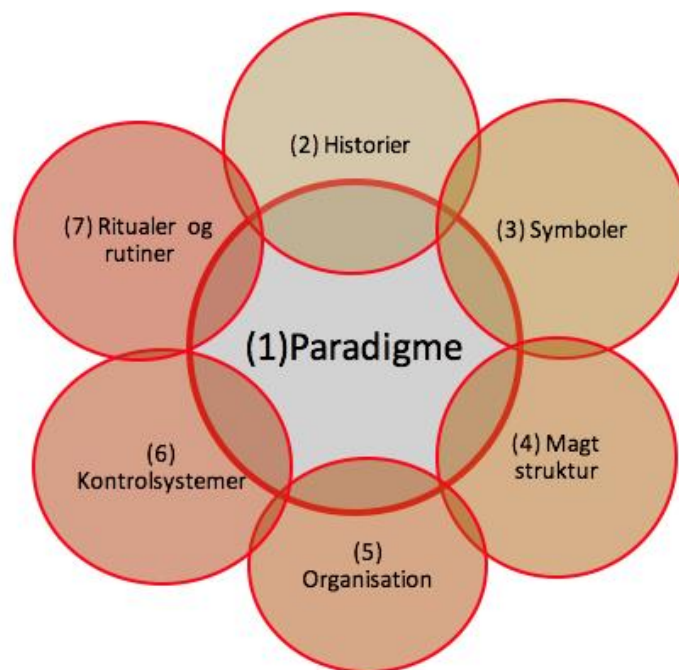


I afhandlingen menes der med rutiner og ritualer: at de er de daglige rutiner, ritualer og adfærd hos medarbejdere, og dermed menes måden hvorpå grupper kommunikerer og agere med hinanden og alene. Officielt defineret; ”peger på den gentagne karakter af organisatoriske kulturer. Rutiner henviser til ”hvordan vi gør ting her omkring” på en daglig basis. Rutinerne kan danne grundlag for særprægede organisatoriske evner. Men de kan også repræsentere en ”tag-for-givet” holdning, om hvordan tingene skal ske, som igen kan styre hvordan folk håndterer situationer og være svære at ændre. (Balogun, et al., 2016, p. 176)



I midten af CW er selve organisationens paradigme placeret, og i afhandlingen menes der med paradigmet: at det opfattes generelt som et udtryk for, hvorledes den enkelte medarbejder tænker og opfatter sin arbejdsplads. Denne emotionelle intelligens kommer til udtryk både i og udenfor organisationen. Officielt defineret; ”paradigmet er det sæt antagelser, der holdes til fælles og taget for givet i en organisation. (Balogun, et al., 2016, p. 175)

Herunder (Figur 15) kan se de 7 elementer i modellen, og hvordan de overlapper hinanden. Modellen viser ikke de proportionelle størrelsesforhold set i forhold til hvor meget de enkelte elementer fylder i virksomheden, men skal ses som en rettesnor for hvilke områder der skal belyses i modellen.



Figur 15 CW modellen (Balogun, et al., 2016)

Modellen og heraf støttende delelementer, kan herefter analyseres, bearbejdes og implementeres af den eller de personer der skal forestå forandringsledelsen. Kultur ses jo ofte som en barriere for forandring, og ofte fordi det er svært at skabe klarhed over hvilken kultur der er fremherskende i virksomheden. CW har vist sig at være en nyttig model til at opnå

klarhed over, hvad der udgør en organisations kultur, således at denne kan bringes i spil, i forhold til at påvirke forandringen.

C. Præsentation af Kotters 8 trin

Forfatter og ophavsmanden bag modellen om de 8 trin (Kotter, 2017) i forandringsledelse, er professor John P. Kotter. Modellen er en operationalisering af Kurt Levin's 3 trins forandringsmodel. Kotters model bygger på best practice, indsamlet igennem 40 år der har formet de otte stadier der sammen danner denne metodiske model (KOTTER INTERNATIONAL, 2017)



Figur 16 viser Kotters 8 trin

Modellen er som Levins forandringsmodel delt ind i tre forskellige tempi, hvor de tre første trin i modellen omhandler planlægningen forud for gennemførelsen af forandringen;

- Nr. 1 - Skab en følelse af nødvendighed for medarbejderne
- Nr. 2 - Opbyg et styrende team
- Nr. 3 - Udvikle og fastlæg en vision og strategi

De næste tre trin omhandler de egentlige forandringer;

- Nr. 4 - Kommunikation og formidling af forandringsvisionen
- Nr. 5 - Fjern stenene på vejen, og styrk medarbejdernes kompetencer
- Nr. 6 - Skab og opfordre til kortsigtede gevinster

Og de sidste to trin sikre forankring af forandringen i organisationen;

- Nr. 7 – Fastholdelse samt momentum
- Nr. 8 - Forankr forandringen og arbejdsmåder i organisationskulturen

De 8 punkter beskrives som:

1. Skab en følelse af nødvendighed for medarbejderne (Increase urgency)

Hvis organisationen ikke oplever at de står på en "brændende platform", kan forandringer blandt afdelinger og medarbejdere ofte være svære at gennemføre. Når direktionen ønsker at starte en forandringsproces i organisationen, er det vigtigt, at ledere og medarbejdere er af den klare overbevisning, samt ser den absolutte nødvendighed af hvorfor forandringen skal finde sted for organisationen. Hvis dette ikke er tilfældet vil der typisk opstå modstand mod forandringen.

2. Opbyg et styrende team (Build the guiding team)

I planlægningen af forandringsprocessen er det vigtigt at man sammensætter det rigtige team. Teamet sammensættes af ledere der kan træffe de vigtige strategiske beslutninger, samt mellemleder og medarbejdere der både har den formelle og uformelle autoritet i organisationen, herunder forandringsagenter.

3. Udvikle og fastlæg en vision og strategi (Get the right vision)

Visionen skal udformes sådan at den giver den enkelt et klart billede af hvor forandringen skal flytte organisationen hen. Visionen er således vigtig, da den skal inspirere og motiverer til gennemførelse af den planlagte forandring. Visionen skal være udformet i et sådan sprog og indhold, således at den enkelte kan relatere denne til sin dagligdag.

4. Kommunikation og formidling af forandringsvisionen (Communicate for buy-in)

Det er afgørende for forandringsprocessen, at alle medarbejdere forstår og accepterer den udmeldte vision. Det skal sikres at kommunikationen i forhold til visualiseringen af forandringsvisionen foretages således at denne italesættes i forhold til den enkelte medarbejder, dette kan gøre på flere forskellige platforme, men vil ofte være en kombination af flere f.eks. elektroniske platforme såvel som face-to-face kommunikation, således at kommunikationen om visionen differentieres i forhold til de respektive modtagere.

5. Fjern barrierer på vejen, og styrk medarbejdernes kompetencer (Empower action)

Nedbringelse af barriere opnås ved involvering. Involveringen skal påbegyndes fra det øjeblik hvor visionen skal omsættes til fagspecifikke retning. Man kan komme i en situation hvor der ikke findes de rette kompetencer i organisationen til at udarbejde retningen. I disse tilfælde skal der enten opbygge de nødvendige kompetencer eller man må købe dem i form af konsulentydelse. Der skal ikke herske nogen tvivl om at opbygning af kompetence i organisationen i mange tilfælde vil ha en katalyserende og inddragende effekt på organisation i relation til forandringen.

6. Skab og opfordre til kortsigtede gevinster (Create short-term wins)

Store forandringer skabes over tid, hvilket kan synliggøres ved indlæggelse af delmål. Disse delmål har til formål at synliggøre fremdriften. Delmålene vil også muliggøre synliggørelse af sejre undervejs. Disse sejre er vigtige i forbindelse med at signalere fremdrift over for den øvrige organisation.

7. Hold fast og skab momentum (Don't let up)

I det omfang at delmål nås er det vigtigt at man inkorporerer nye aktiviteter som naturligt bygger oven på det fundament, som netop er blevet afsluttet. Grunden til at dette er vigtigt skal findes i at man på den måde sikrer indarbejdelse af de foregående forandringer i den nye arbejdsform. Dette er for at sikre at ændringen tages hurtigt i brug med det for øje, at gøre den til en fast del af en ny måde at arbejde på. I forhold til at opretholde momentum er det i denne fase også vigtigt at starte tidligere initiativer med formål at påminde organisationen om disse forandringer og aktualiteten heraf.

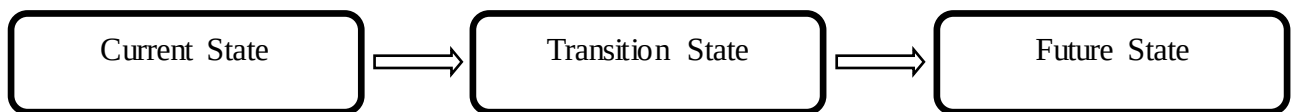
8. Forankre forandringen (Make it stick)

I denne fase har forandringsagenterne og lederne en særlig rolle i forhold til at holde fast i den nye måde at gøre tingene på. Dette skyldes at den gennemførte forandring på dette tidspunkt forsat er skrøbelig og ikke indarbejdet i organisationens kultur. Man vil derfor forsat skulle tale til de bagved liggende grunde og gevinster ved forandringen, samtidig med at den enkelte kulturbærer fortsat skal formidle den nye kultur.

Det teoretiske fundament for denne afhandling er nu beskrevet.

Metodiske og videnskabsteoretiske overvejelser

Vores overordnede rammeforståelse og udgangspunkt for dette projekt er en anskuelse af, at EAL som organisation står over for en forandringsproces, i dette tilfælde en fusion. Denne forandringsproces anskuer vi ud fra et klassisk syn, nemlig som en proces med 3 faser (Balogun, et al., 2016):



Modellen beskriver grundlæggende de tre faser, der skal kortlægges, når en organisation skal udvikles, ændres eller flytte sig.

Modellens udgangspunkt er en analyse af organisationens nuværende tilstand og forhold (Current State) - hvad påvirker organisationen internt, såvel som eksternt?

(Future State) er en kortlægning af hvor organisationen skal hen - hvad kræves af organisationen for at op nå de visioner og mål, der er opstillet, og hvor er det nødvendigt med forandring?

Når disse to faser stilles op mod hinanden, tydeliggøres det hvor og hvilken forandring, der er nødvendig (Transition State). Desuden synliggøres det på hvilke områder der skal sættes ind og hvordan denne forandring bedst kan implementeres.

Rammen er således udstykket i forhold til afhandlingens mere detaljerede analyser af EAL. For bedst muligt at kunne beskrive og arbejde med den organisatoriske parathed, hos EAL, benyttes følgende fremgangsmåde:

I forståelsen af Current State inddrages OCC og CW i analysen. OCC vil analysere EAL med specifik fokus på forandringsparathed, dette for at få et detaljeret billede af, hvor agil organisationen er før den forestående fusion.

CW medtages med formål at sikre den kulturelle kontekst hos EAL. Dette er interessant at afdække da forståelsen af kulturen er en nødvendighed i den indledende analyse, samt når der skal designes et implementeringsforløb i transitionsfasen.

”Future State” defineres som den løsning vi præsenterer på baggrund af analysen af situationen som EAL befinder sig i, i forhold til Fusionen, vi bruger denne til sammenholdt med ”Current State” at definere størrelsen samt graden af den nødvendige ændring som fusionen skaber. I ”Transition State” defineres en forandringsplan struktureret efter Kotters 8 trins forandringsmetode. Herefter sammenholdes den definerede forandringsparathed, med forandringsprocessen, og den nye organisation, og i den forbindelse udarbejdes et løsningsforslag der imødekommer den ønskede agilitet i organisationen. Desuden vil det også blive anskueliggjort hvilke indsatsområder der er nødvendige.

A. Kilder og empiri

Sekundære kilder er i dette dokument angivet ved metoden: Harvard – Anglia 2008, og en samlet liste kan ses bagest i rapporten.

Den primære dataopsamling for dette projekt er indsamlet via to stepvise initiativer:

1. Spørgeskemaundersøgelse
2. Fokusgruppeinterview

Spørgeskemaet er inspireret af OCC frameworket (Judge & Douglas, 2009) der er blevet præsenteret for 280 EAL medarbejder, hvoraf 90 har ønsket at svar på alle spørgsmål. Det er valgt at bruge OCC til at måle forandringsparatheden i EAL i forbindelse med den forestående Fusion, da værktøjet som nævnte tidligere i forhold til vores gennemgang af tilgængeligt litteratur giver et brugbart overblik.

Spørgerækken er frit oversat til dansk, udgangspunktet for udsendelse af spørgeskemaet til en række ansatte i EAL er for at få en indikation af, hvilke hovedområder der har de største udsving.

OCC bliver analyseret/defineret i forhold til spørgsmål der vægtes på en skala fra 1-10, men da man ikke umiddelbart kan sidestille en talværdi med en fokusgruppe, bruges OCC indekset som udgangspunkt til at definere indsatsområderne, dette sammenlignes med de trends der kan udlede af de respektive spørgsmål i de 8 områder. Herefter underbygges resultaterne ved

brug af fokusgruppeinterview for at validere resultaterne, samt skabe en differentiering på tværs af organisationen og således få et mere præcist og nuanceret billede af forandringsparathed i organisationen. Det vurderes at denne tilgang vil skabe et samlet billede af organisationen, og samtidig pege på de elementer der fungerer bedre eller dårligere end andre. Disse vil efterfølgende skulle holdes op imod den samlede ledelsesplan.

Spørgsmålene i spørgeskemaet, er opstillet som lukkede vurderings spørgsmål, med det formål at opnå viden i forhold til EAL's evne til at levere på de opstillede 8 områder.

Resultatet er valideret over for 3 grupperinger i EAL's organisation. Disse 3 grupperinger har bestået af medarbejder som er tilhørende stabsfunktionerne, ledende medarbejdere og undervisere. Sammensætningen af fokusgrupperne fremgår af Tabel 1.

Titel	Gruppering	Kilde angivelse efterfølgende
Stabs funktionær	Medarbejder der primært arbejde som støttefunktion	(STAB, 2017)
Leder	Medarbejder som har leder ansvar	(Ledelse, 2017)
Underviser	Medarbejder hvis primære funktion er at underviser	(Undervisere, 2017)

Tabel 1 viser fokusgruppe sammensætningen

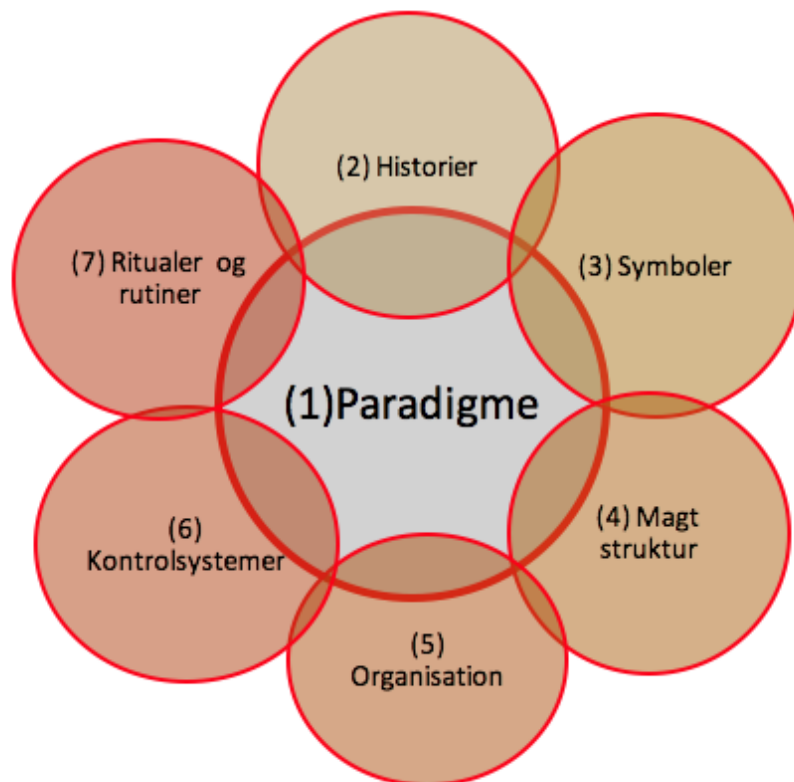
Når der anvendes viden opsamlet via disse møder vil det være angivet med en generisk ” (STAB, 2017)”, ” (Undervisere, 2017)” eller ” (Ledelse, 2017)” kilde for kunne indikere hvilken medarbejdergruppe, der har givet udtryk for den pågældende holdning, mens der de steder, hvor der er enighed, benyttes en ” (UCL, 2017)” henvisning.

I forhold til CW analysen, har vi valgt at bruge den empiri vi har fået gennem fokusgruppeinterviewene, samt spørgeskemaerne i brugerundersøgelsen. Herudover har vi gennem en af gruppens medlemmer, der er ansat på EAL, haft faktuel adgang til informationer om EAL, herunder daglige procedurer og rutiner, samt hvorledes direktionen, ledelsen, underviserne og stabspersonalet agerer og virker i dagligdagen. Vi har i vores arbejde med de indsamlede informationer fokuseret på primært at tolke på empirien indsamlet via spørgeskemaundersøgelsen samt fokusgruppeinterviewene.

Analyse - Current State

A. Organisationskultur analyse af EAL, gennem The Cultural Web

Som beskrevet under teoriafsnittet, vil denne afhandling tage afsæt i CW, som analysemodel for vores organisationskulturanalyse af EAL. Derfor vil der i de kommende underafsnit blive analyseret jævnfør modellen præsenteret under kapitel: Præsentation af The Cultural Web med det formål at afbillede den kulturelle kontekst i relation til forandringer EAL står over for. Først behandles de omkring liggende elementer i CW hvorefter der samles op på det samlede fælles paradigme i midten af modellen. Afslutningsvis konkluderes der på de, i analysen fundene elementer, som skal påvirkes eller bevares i relation til at påvirke forandringsparatheden hos EAL. Blot for at genopfriske modellens indeholder figur 17 et billede af CW.



Figur 17 viser den samlede CW model (Balogun, et al., 2016)

Historier (2)

EAL's historier tager sit afsæt i 2009, hvilket også er beskrevet i indledning. Når man bevæger sig rundt på gangene hos EAL møder man hurtigt fortællinger præget af samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner og virksomheder i hele regionen. Eksempler på disse historier er mange, men skal man del dem op, indeholder fortællinger elementer omkring internationale projekter, tværorganisatorisk samarbejde og tværfagligt samarbejde interne såvel som eksterne. Et eksempel på en af disse historier omhandler hvordan man har bragt studerende fra sundheds og IT faglige uddannelser sammen med et eksternt software firma under afholdelse af et hackatons, hvor formålet var at frembringe nye løsninger på komplekse problemstillinger ved at belyst dem fra nye indfaldsvinkler.

Kommer man ind som ny medarbejder hos EAL vil man opleve forklaringer og fortællinger omkring hvordan der er frihed under ansvar. Dette kommer til udtryk ved fortællinger om hvordan man har forventet at medarbejder eksperimentere med nye teknologier, for på sigt at kunne opretholde akkrediteringen af en given uddannelse ved at tilføje nye teknologi til den. En vinkel på det at lade medarbejder eksperimentere har også været det formål at etablere en ny uddannelse med det formål at få den uddannelsesmæssigt akkrediteret hos akkrediteringsrådet.

Historierne indeholder også navngivende underviser der skildres som værende ophavsmand til uddannelser, hvor det levende fortælles at hvis det ikke havde været for vedkommende så var den uddannelse aldrig blevet til noget og se hvor stor den er i dag.

I nærmiljøerne omkring de to campusser i henholdsvis Vejle og Odense omtales i positive vendinger hvordan man er lykkedes med at bringe kunst ind i miljøet om EAL, et eksempel på dette kan eksempelvis være Øen som er placeret foran EAL i Odense (Ny Carlsbergfondet, 2017).

Der udføres locations delt uddannelse hos EAL hvilket vil sige at underviseren er skiftevis i Odense eller Vejle mens der er video forbindelse i mellem de respektive undervisningslokaler sådan at der kan modtages undervisning i det sammen fag på begge campusser samtidig, men udført af en lærer. Denne løsning har afstedkommet at der fortælles historier om elever som er blevet overflyttet til Århus erhvervsakademi i stedet da de ikke var tilfredse med den type af undervisningsform.

Et antal af de historier som fortælles tager sig afsæt i flere af de organisatoriske sammenlægninger EAL har været en del af de sidste 8 år hvilket da også afstedkommer sætninger som: Dengang sagde de sådan, men det endte med noget andet. Dette ses som en mistro til det som kommunikeres hos EAL samt en forventnings foranderlighed.

De sammenfattende ord der udledes af ovenstående er således: Pionerånd, fællesskab søgende, geografisk opdeling, omskifteligt arbejdsmiljø og lad os nu se hvad der sker mentalitet.

Symboler (3)

Lytter man til det sprog der tales hos EAL står det hurtigt klart at flere grupper af mennesker mødes her. Lytter man eksempelvis til direktionen bliver der talt om ”tætter på de studerende” og hvordan man skal sikre altid at have den studerende i fokus, hvilket naturligvis også høres fra de undervisende medarbejder. Fra underviserne høres også udsagn som forsknings og praksisnær fundering. Sideløbende med at STAB’s personalet snakker om hvordan man skaber de bedste rammer og højeste serviceniveau for de studerende og undervisere hos EAL. Dykker man lidt ned i organisationen taler STAB og undervisere uofficielt også omkring ændring, specielt ud fra en opleves af at de ofte forekommer i relation til besparelser og virksomhedsmæssige sammenlægninger.

EAL ses tydeligt i bybillede hvilket både er gældende for Odense og Vejle hvilket giver sig til udtryk på flere forskellige måde. EAL indgår i en lang række samarbejdsrelationer hvor man er lykket med at bringe EAL logoet ud til de virksomheder som der samarbejdes med, dette ses både i form af reklamemateriale fra den enkelte virksomhed hvor de bruger EAL logoet til at signalere fælles samarbejde hvilket er med til at portrættere EAL som en seriøs og kompetent samarbejdspartner. Et andet eksempel på udbredelsen af EAL logoet ses også via alle de medarbejdere og studerende der bevæger sig rundt i bybilledet iført tøj med EAL logo på. Spørg man indtil hvad grunden er til at medarbejderne bruger dette tøj kommer svaret: ”Jeg er stolt af min arbejdsplads”. Eksempler på de logoer der ses hos de enkelte virksomheder og på tøjet hos de studerende og medarbejder kan ses på



Figur 18 viser tre eksempler på EAL logoer

Campusserne er indrettet på en sådan måde, at både medarbejdere og studerende, oplever store og lyse lokaler da lokalerne er opbygget med store glaspartier, og derved får meget lys ind hele dagen.

For at stimulere til samarbejder og fællesskab er campusserne bygget op på en sådan måde, at de studerende kan mødes på kryds og tværs af uddannelserne i deres dagligdag. Desuden er der også rammer som tillader at de studerende kan mødes til forskellige arrangementer, som både kan være af faglige og social karakter. Underviserloungen hvor underviserne mødes for at arbejde, afholde møder og pauser er på samme vis, som de øvrige lokaler, lyse og imødekomende. Dog skal det bemærkes at underviserloungen på EAL Odense er opdelt efter fagområder, hvilket faktisk er blevet bemærket af underviserne som en hæmsko i forhold til at videns dele på tværs af fagområderne. På figur 19 ses billeder af de Campus Odense og Campus Vejle



Figur 19 viser EAL Odense til venstre og EAL Vejle til højre

Sammenfattet er ordene: gode fysiske rammer, stolthed, tæt på og alligevel langt væk, Studerende i fokus, stærke symboler, seriøs samarbejdspartner og forandringer en del af hverdagen

Magtstrukturer (4)

Magten i organisation er formelt placeret hos Rektor der referer ind til en politisk udvalgt bestyrelse der sætter den strategiske retning for EAL. Rektoren er formelt placeret i toppen af en klassisk linje-stab organisation. Rektoren er anerkendt som en dygtig formidler med ”ordet i sin magt” dog til tider placeret en kende langt fra de enkelte universer, hvilket er fællesbetegnelsen der bruges for fagområder hos EAL. Dette tolkes af underviserne ud fra den generelle kommunikation, der efter deres mening sjælden dykker ned i netop deres fagområde. Medarbejderne hos EAL har en høj anciennitet, specielt på undervisersiden, hvilket afstedkommer undervisere der sidder tungt på netop deres område, hvilket medfører at nok er beslutningskompetence placeret hos Rektor, men når det kommer til fagspecifikke beslutninger er disse tungt forankret hos en den enkelte underviser der selv vurderer om der er behov for sparring med nærmeste leder eller ej.

Opgaver flyder let mellem STAB og underviser hos EAL, dette drives frem af en række navngivende STAB medarbejdere der kendes som ildsjæle. Denne ildsjæls mentalitet er med til at drive en person afhængighed som er med til at lade den personlige relation afgøre hvor opgaver lander i EAL organisationen.

Ejerskabet af faglighed kan roligt siges at ligge hos den enkelte underviser, naturligvis understøtte af den nærmeste leder som er med til at sikre de uddannelsesmæssige rammer.

Sammenfattet er ordene: Person relations drevet opgave løsning, decentral magtbalance, generel retning fra toppen mens fagligheden udvikles fra bunden.

Organisationen (5)

Organisationsstrukturen er før beskrevet som en klassisk linje –stab opbygning, hvilket også kan ses på figur 3 side 10. Formelt har alle medarbejder en plads i organisationen og kender deres rolle. Når der kommer autoritetslinjer mellem medarbejderne opleves det at den enkelt underviser anerkendes på sit fagområde og ikke på en eventuel organisatorisk placering hvilket kommer til udtryk ved at man frit søger sparring hvor man har erfaret den kan opnås, denne samarbejdsform kræver en stor grad af organisatorisk indsigt og erfaring før, man er

helt sikker på hvem i organisationen der hjælpe med hvad, dette fænomen er før beskrevet i underkapitel Magtstrukturer (4) som ”ildsjæle mentalitet”.

Den organisatoriske struktur sluttes som værende organisk, dette begrundes med den store grad af personlige relationer der præger samarbejdsformen hos EAL. Medarbejdere hos EAL anerkender den nuværende organisering som forældet, hvilket fremkommer ved at den nye fælles organisering mellem EAL og UCL i generisk form er meldt ud, dog i en form hvor der endnu ikke er sat nye navne, roller og funktioner på diagrammet, hvilket naturligvis er med til at genoplive følelsen af forandring hos den enkelte medarbejder, dette er tidligere blev behandlet i underkapitel Symboler (3) hvor det fremkom som en del af jargonen hos EAL.

Forståelse af at EALs nuværende organisation er på vej på pension er også med til at opildne til usikkerhed, især fordi den valgte kommunikation form er meget generisk og baseret på at en stor del af organisationen slet ikke ville skulle opleve forandringer, men hvor de nu selv er kommet til den anerkendelse at det vil de, grundet den store grad af relationelt samarbejde der er i EAL organisationen.

De sammenfattende ord er: Usikkerhed, relation frem for organisation, uformelt organiske organiseret og formelt linje- stab organiseret.

Kontrolsystemer (6)

Erhvervsakademiet Lillebælts kvalitetssystem giver overblik over og beskriver arbejdsprocesser for opgaver vedr. kvalitetsledelse. Alle afdelinger følger et fastlagt årshjul for akademiet, men der er også et årshjul der skal følges for den enkelte afdeling. EAL har fastlagt en strategi og praksis (EAL, 2017), hvor der systematisk følges op på, og justeres på de målsætninger og KPI'er, der er sat for det daglige arbejde. I fokus for Erhvervsakademiet Lillebælts kvalitetsarbejde er uddannelsernes kvalitet med hensyn til videns grundlag, niveau, indhold samt relevans. Kvalitetssystem på EAL er det styrende redskab for ledelsen, og bruges derfor til at de enkelte medarbejdere har en rettesnor for hvorledes arbejdsopgaver foretages via udførlige procedure. Der opleves af de fleste medarbejdere en ensartet og fair håndhævelse af interne regler og politikker, hvilket styres gennem – ”Stol mere på og kontroller mindre” metodik fra den enkelte leders side.

De enkelte medarbejdere har mulighed for at blive ekstraordinært belønnet for deres arbejdsindsats, og dette kan ske ved tildeling af puljemidler fra lokalløn eller resultatløn. Om man som medarbejder skal belønnes for en ekstraordinær arbejdsindsats blive vurderet ud fra kriterier der er fastsat af direktionen, men lagt ud til vurdering hos nærmeste chef. Udover de allerede nævnte kompensationsmuligheder er der også muligt for at tildele den enkelte medarbejder enkeltstående aftaler om merarbejde og plustid, således at medarbejderen kompenseres for at have ydet en ekstra indsats, ud over hvad der forventes af medarbejderen. Sammenfattet er ord fra analysen er; fastlagt årshjul og praksis, målsætninger, KPI'er, kvalitetssystem og medarbejder kompensation.

Rutiner og ritualer (7)

De forskellige afdelinger og medarbejdere vil meget gerne arbejde sammen, hvilket vises i de meget forskellige projekter der startes på akademiet. På akademiet er der tilknyttet videnscentre (EAL, 2016) til hver afdeling, hvis opgave det er at sikre dette tværfaglige samarbejde uden for eget univers. Nye medarbejdere falder relativt hurtigt ind i daglige rutiner og ritualer, og det opleves som værende nemt for nye medarbejdere at blive ny kollega på EAL. De nye medarbejdere der oplever det som værende en kolossal omvæltning, og til tider en meget stressende opstart, er de mennesker der ikke før har haft kontakt til undervisning som fag eller EAL's organisk organisation. Dette løses gennem et forløb hvor medarbejderes skal udvikle sig fra at være adjunkt til lektor samt lære organisationen at kende. Disse personer er heller ikke præget af fortidens normer, og har derfor en opgave i at lære EAL's rutiner at kende. EAL gør rigtigt meget ud at fejre sin store og små succeser, hvilket oftest viser sig ved at personale og studerende samler sig til sammenkomster.

Ældre medarbejdere ser sig selv som videns bærer, hvilket er en rolle de gerne påtager sig sådan de kan overføre viden og rutiner videre til nye medarbejdere via en form for mentorskab for nye medarbejdere. Der er faste arrangementer på EAL der samler alle personalegrupper, og disse er fordelt på hele kalenderåret. Det er nytårskur, forårsfest, sommerfest, sportsarrangementer, medarbejderdage og julefrokost. Det er også muligt at melde sig ind i EAL personaleforeningen, som den enkelte medarbejder selv betaler til, men foreningen modtager tilskud til deres arrangementer fra EAL. Personaleforeningen laver

mange forskellige arrangementer i de to forskellige byer, hvilket er med til at understøtte de rutiner og ritualer EAL gerne vil opbygge.

Sammenfattet er ord er: Mange rutiner for nye medarbejder, vil gerne arbejdes sammen, nemt at blive accepteret, fejre sine succeser og store udbud af personale arrangementer.

Paradigmet (1)

EAL rummer en flok medarbejder der er dygtige til at samarbejde på tværs af fagskæld og opgave typer. Denne samarbejdsmentalitet har taget år at opbygge og er hjulpet på vej af de mange forandringer EAL har været igennem, som har stimuleret til en personlig relation frem for en organisatorisk relation da medarbejder har oplevet at organisationen med jævne mellemrum ændre sig. Denne måde at uformelt organiser sig på, har været muligt fordi medarbejder hos EAL alle har en høj anciennitet og dermed længerevarende relation til hinanden.

EAL har som virksomhed en høj grad af anerkendelse og genkendelse i lokalmiljø, dette er bygget op ved at sikre EAL logoer er udbredt hos lokale og international samarbejdspartner samt via tøj båret af studerende og medarbejder i gadebillede. Det er klart at der ligger en ikke uvæsentlig opgave i at kæde EAL's logo sammen med det nye logo som vil blive designet til den nye fælles organisation mellem EAL og UCL sådan at det brand EAL har opbygget i størst muligt omfang kan overføres til den nye organisation, vel viden at der her vil gå noget tabt.

Kommunikationen hos EAL opleves som overfladisk og ikke nærværende dette kommer til udtryk ved forskellige tolkninger af medarbejderne, som eksempelvis manglende indsigt eller manglende interesse fra topledelsen hos EAL. Det vurderes dog at det ikke er topledelsens hensigt at kommuniker på denne måde, feedbacken er blot aldrig kommet retur fordi organisation er trænet i at udnytte de relationelle forbindelser til at søge den nødvendige information som dog med stor sandsynlighed vil være farvet af afsenders holdning til forandringen.

Den generelle holdning EAL rummer i relation til forandringer træder igennem i den måde hvorpå organisationen fortolker det kommunikerede budskab og det er derfor tydeligt at den strategi der er valgt i forhold til at kommunikere forandringer som en mindre øvelse over for underviserne nu skaber utryghed fordi det er gået op for underviserne at de potentielt mister den personlig relation, de over år har bygget op imod staben i EAL nu hvor de måske pludselig skal serviceres af en stabs medarbejder fra den gamle UCL organisation, som de ingen relation har til.

EAL har en egenudviklet kvalitets og målstyring matrice som er et indarbejdet element i incitament strukturen. Efter som UCL ikke er akkrediteret hvilket også gælder EAL er der en sandsynlighed for at tilgangen til uddannelseskvalitetssikring ikke er identisk, med fare for mulige konflikter med udgangspunkt i forskellige målstyrings matricer. Med hensyn til personale arrangementer, ekstraordinære belønningsmetoder vil disse også skulle ensrettes med det formål at undgå konflikter eller simple misforståelser.

De 6 seks omkring liggende områder indeholder en række fakta og fortolkninger som er frembragt via de afholdte fokusgruppeinterviews hvorimod paradigmet er analyseret og fortolket på basis af de seks omkring liggende elementer sammenholdt og derudover også fokusgruppe interviewene.

På figur 20 ses den samlede CW analyse af EAL



Figur 20 indeholder den samlede as/is CW analyse af EAL

I det efter følgende kapitel vil det blive præsenteret hvordan to/to CW billedet bør se ud for at bedre at kunne understøtte den nærtforestående fusion mellem EAL og UCL

B. OCC analyse af EAL

I dette afsnit vil der blive arbejdet med de otte før omtalte dimensioner fra OCC() som beskrevet tidligere er den samlede generiske OCC middelværdiscoren defineret som 204. Hvorimod EAL Scoren er målt, via de i kapitel(Kilder og empiri) omtalte spørgeskemaer, til 173 dette giver en difference på 31 point. Dette betyder at EAL ligger 31point under middelværdien i forhold til den generiske OCC analysen. Måden hvorpå dette resultat er blevet valideret, er ved at der er udvalgt et antal medarbejdere som er blevet indkaldt til fokusgruppeinterviews, som nævnt i afsnittet Kilder og empiri. Medarbejder gruppen er i *Tabel 2* markeret med farven lilla dette skal tolkes som at de ikke har den store holdning til det forlagte spørgeskema resultat, hvilket stammer overens med det der er kommunikeret til dem, nemlig at de ikke vil blive berørt af fusionen, under interviewene gives der flere gang udtryk for at: Fusionen rammer jo ikke os, men vi kan godt forstå hvis medarbejder i STAB/TAP-funktionerne har svaret sådan (Undervisere, 2017).

	OCC]	OCC	EAL	Medarbejder	Ledere	STAB / TAP	Præsentationen
1. Trustworthy leadership	-4	27	23				
2. Trusting followers	-2	25	22				
3. Capable champions	-7	26	20				
4. Involved midmanagement	-2	26	24				
5. Systems thinking	-5	26	21				
6. Communications systems	-6	23	17				
7. Accountable culture	0	26	26				
8. Innovative culture	-4	25	20				
Samlet scoor	-31	204	173				

Tabel 2 det samlede resultat af spørgeskemaundersøgelsen og de udførte fokusgruppeinterviews

I Tabel 2 ses en række områder der er markeret med Grøn. Det skal tolkes som om at både Ledere, STAB/TAP samt Spørgeskemaundersøgelsen viser et positivt sammenfald imellem deres opleves af den nuværende EAL situation. Desuden viser dette også at flertallet der har

svaret på disse spørgsmål i spørgeskemaerne har placeret deres vurdering overvejende fra 5 point og op til 10 point altså en overmiddelt positiv tilkendegivelse på den nuværende EAL situation. Det skal bemærkes at den eneste af de otte områder der faktisk er på mål jævnføre OCC er **7. Accountable culture** hvor medianen er regnet til 26, vi vil ikke gå ind i en detaljeret forklaring af dette, men spørgsmålene under denne dimension fokuserer på medarbejderens egen formåen i organisationen, og som sådan er det en refleksion af egen præstation. De andre øvrige 7 dimensioner ligger under den generiske OCC skalaen, men på trods af denne afvigelse fra OCC vurderes det at områderne: **1. Trustworthy leadership**, **4. Involved midmanagement**, **7. Accountable culture** og **8. Innovative culture**, der alle er markeret med grøn, som værende i en fornuftig modenhed hvilket begrundes med at de alle trender positivt, dette sammenholdt med de afholdt fokusgruppe interviews hvor svarafgivelsen indikerer, at der er belæg for at rette fokus mod de øvrige fire områder i stedet for disse, de vil derfor ikke blive yderligere behandlet i denne afhandling.

Områderne: **2. Trusting followers**, **3. Capable champions**, **5. Systems thinking** og **6. Communications Systems** er alle markeret med henholdsvis gul og rød. Den gule farve skyldes at Lederne der har deltaget i de afholdt fokusgruppeinterviews har tilkendegivet at de kan forstå hvorfor dette resultat er fremkommet i spørgeskemaundersøgelsen men at de ikke er enig i denne betragtning set fra deres stol, men bakker op om at den opleves vil kunne findes i området omkring STAB/TAP-funktionerne hos EAL.

Med udgangspunkt i Spørgeskemaundersøgelsen og de afholdt fokusgruppeinterview kommer det således frem at følgende områder hos EAL skal yderligere analyseres med det formål at forstå de bagvedliggende årsager således at der kan designes en løsning der vil kunne løfte disse områder og derigennem stimulere forandringsparathed hos EAL. Områderne vil efterfølgende blive præsenteret og analyseret. De fire områder er:

Trusting followers

Systems thinking

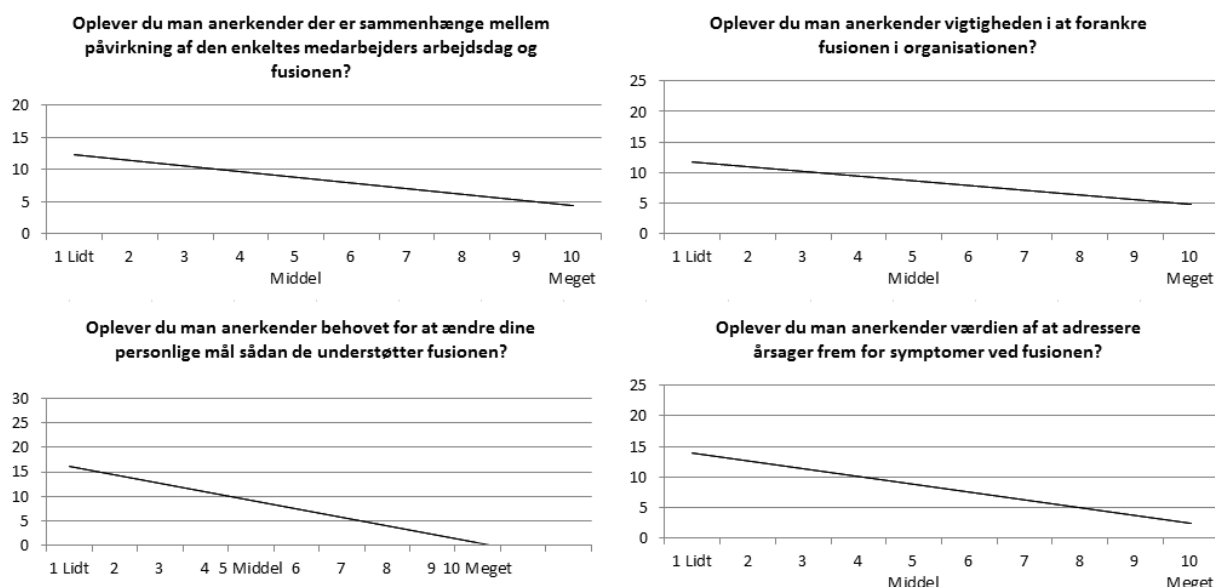
Capable champions

Communications systems

Analyse af Systems thinking

Den generiske OCC middelværdien for **System thinking** er 26 point, mens EAL via spørgeskemaundersøgelsen er blevet målt til 21 point hvilket vil sige at EAL ligger markant

under middel, dette bakkes op af de udførte fokusgruppe interview. Under de udførte interviews udtales følgende: ”Ung organisation”, ”uformel ledelse”, ”kort fra top til bund” og ”jeg ved hvem jeg skal tale med i staben” (Undervisere, 2017) (Ledelse, 2017)



Figur 21 viser udvikling i de under spørgsmål der angiver System Thinking

Alle virksomheder kan opfattes som systemer både på makroniveau som en del af en forsyningskæde eller på mikroniveau hvor man vil kunne inddel den enkelte virksomhed i forskellige funktioner

der alle tjener det formål at hjælpe virksomheden til at realisere den opstillede visionen. En klassisk systembetragtning af en virksomhed er eksempelvis Porter (1985) opdeling i primære funktioner og støttende funktioner. Denne opdeling fungerer også for en uddannelses



Figur 22 viser Michael E. Porters billede på en virksomhed set som et system (Porter, 1985)

som EAL hvor man vil regne uddannelserne som primære funktioner, mens eksempelvis funktioner som studieadministration, HR og teknisk vedligeholdelse vil betegnes som støttende funktioner. Porters billede på hvordan en klassisk produktion virksomhed kan afbildes som et system kan ses på Figur 22.

I indledningen behandles EAL

virksomhedsmæssige modenhed hvor det præsenteres hvordan EAL befinder sig i fasen mellem vækst og modningsfaserne og der kan her drages en parallel til det som Lievegoed & Glasl (1997) omtaler som skiftet fra pionervirksomhed til en virksomhed i differentieringsfasen hvor netop også virksomhedens evne til systemtænkning bliver bragt i spil. Det er netop den manglende systemtænkning der er svagheden ved virksomheden i pionerfasen. Hvilket kommer til udtryk når medarbejdere fra de primære funktions områder søger hjælp hos støttefunktionerne er det via en allerede etableret personlig relation. Hvilke bestemmer hvor opgaven lander og ikke hvem der er bedst til at løse opgaven, dette gør sig gælden hos EAL (Undervisere, 2017), og kommer til udtryk under et af fokusgruppeinterviewene da en medarbejder udtrykker utryghed ved om fusionen vil gøre op med de personlige relationer vedkommende har opbygget til EAL'HR funktion. Denne sondring ses som et tydeligt tegn på manglende systemtænkning eller at det er almen anerkendt af at der ikke findes et afstemt billede af hvilke opgaver der udføres hvor hos EAL, men mere i retning af hvem der udføre dem.

Grunden til at netop evnen til systemtænkning er en af de bærende områder i relation til en fusion skal findes i at når man flytter rundt på medarbejder eller afskediger medarbejder, så vil den tilbageværende organisation opleve at der sammen med de medarbejder som enten flytter eller stopper, forsvinder et opgaveløsningsinterface med stor forvirring og mange spørgsmål til følge.

Måden på hvordan man simulerer til **System Tinking** er først og fremmest at tale til EAL som et system der er organiseret sådan at nogen er primært udførende mens andre funktioner er støttende. Det er klart at denne kommunikation skal tale til hvordan disse enheder er indbyrdes afhængige af hinanden og i fællesskab har til formål at sikre den absolut bedst mulige uddannelsesmæssige opleves for den enkelte studerende hos EAL.

At tale til EAL som et system der har formål at levere uddannelse, er i sig selv ikke nok, næste step vil være at analysere sig frem til interne og eksterne opgave snitflader, med det

formål at dokumenter dem. Med den udførte dokumentation vil man kunne dele et fælles billede sådan at alle underviserne får et klart og entydig billede, i forhold til hvor de forsat skal gå hen, for at få hjælp til deres opgaver, eller anskueliggøre hvor der er sket ændring jævnføre fusionen.

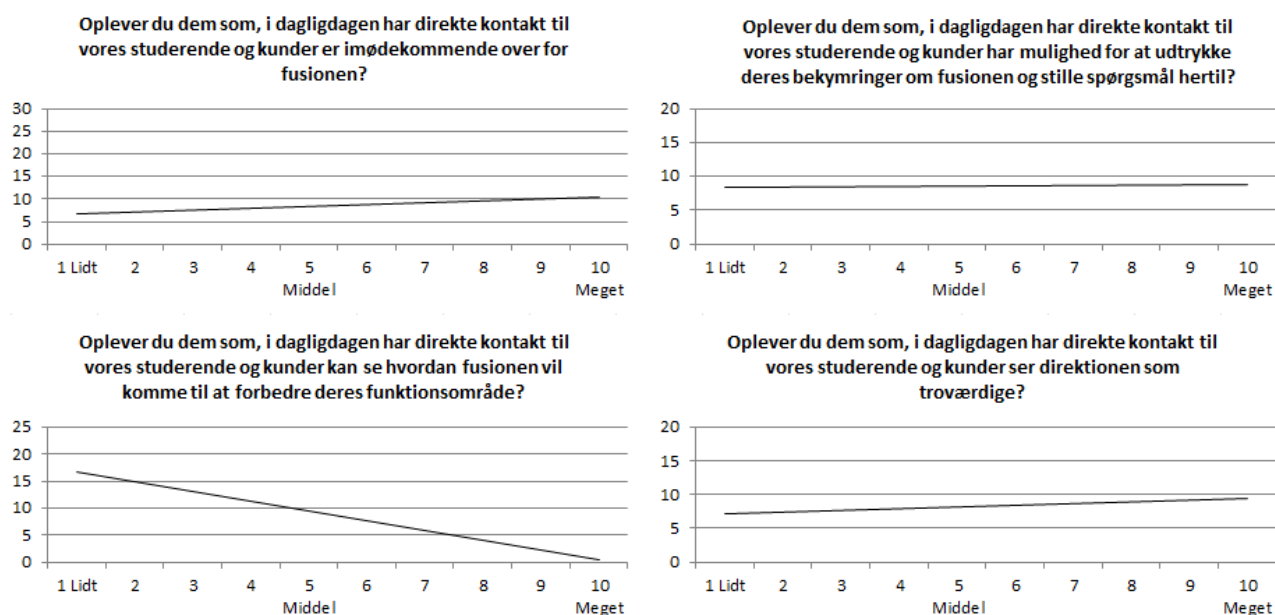
Systems tænkningen skal således tænkes ind i den diskurs der sættes for fusionen samtidig med at de løsninger der vælges under Communications platforms skal kunne understøtte det.

Den største faldgrube ved systemtænkning er det bureaukrati der kan opstå i kølvandet på en dokumentation af opgaver. Derfor anbefales det at øge møde frekvens for Medudvalgs møder hvor netop EAL / UCL som system skal vendes på godt og ondt. Dette vil have til formål at man hurtigt vil kunne lave strukturelle tilretninger til systemet og opdatere dokumentationen af systemet i de tilfælde hvor der er opstået systemmæssige uhensigtsmæssigheder.

Et andet paramenter der skal adresseres i kommunikationen er individ i relation til fællesskabet, da det er afgørende at der etableres en fælles forståelse for at man er en del af et sammensat system hvor alle udføre en rolle der er vigtigt for at systemet kan virke som helhed efter fusionen.

Trusting followers

OCC middelværdien for **Trusting followers** er 25 point, mens EAL via spørgeskemaundersøgelsen er blevet målt til 22 point hvilket vil sige at EAL ligger under middel dette bakkes delvist op af de udførte fokusgruppe interview. Under de udførte interviews udtales følgende: ”Jeg har fuld tillid til vores ledelse”, ”Jeg oplever ikke vi medarbejder kommer til ordet”, ”Vi har kunnet stille spørgsmål via et SharePoint site – det virke ikke” og ”Det virker ikke som om de studerende bliver hørt” (Undervisere, 2017) (STAB, 2017) (Ledelse, 2017).



Figur 23 viser hvordan udviklingen er på underspørgsmålene til Trusting followers

Trusting followers bygger på gensidig respekt mellem arbejdstager og arbejdsgiver samt en forventning om at man kan tale frit og at det man også aftaler bliver udført. De adspurgte medarbejder og leder har alle sammenstemmende givet udtryk for fuld tillid til den øverste ledelse hos EAL men betænkelighed over lederne hos UCL primært ud fra en begrundelse om at "vi kender dem jo ikke på samme måde som vores egne" (Undervisere, 2017) (STAB, 2017) (Ledelse, 2017).

En af de bærende kræfter for **Trusting followers** er muligheden for at lade alle medarbejder kunne komme til orde på en ikke udstillende måde (Judge, 2012) hvilket jævnfør medarbejder hos EAL ikke er lykkedes. De begrundet dette med, at der er for store grad af at "blive udstillet" når de skal rejse deres spørgsmål på et SharePoint site hvor alle kollegaer kan følge med i spørgsmål og svar. Dernæst ytrer de at der ikke har været mulighed for at stille spørgsmål til den nærmeste leder fordi disse ikke har været involveret i den egentlige fusions proces (Undervisere, 2017) (STAB, 2017) (Ledelse, 2017).

Ovenstående taler til forandrings agenternes niveaumæssig placering i organisationen samt en decideret feedback løsninger hvor man i fortrolighed kan rejse spørgsmål selv om de er af kritisk nature over for fusionen. En opgave der eksempelvis vil kunne håndteres af forandringsagenterne.

Der skal således istandsættes en række arrangementer hvor medarbejder og leder hos EAL & UCL vil skulle arbejde sammen for derigennem at afmystificere hinanden med det formål at

øge den indbyrdes tiltro til hinanden, dette kunne eksempelvis være hackatons eller vidensdeling arrangementer.

Dernæst vil der skulle udtænkes en løsning som vil muliggøre at stille spørgsmål i en mere intim og personlig kontekst end et SharePoint site muliggøre. Eksempelvis via face to face møder med nærmeste leder såfremt disse involveres i fusionsprocessen og opnår tilstrækkelig viden til at indgå i den type dialoger

Analyse af Capable Champions

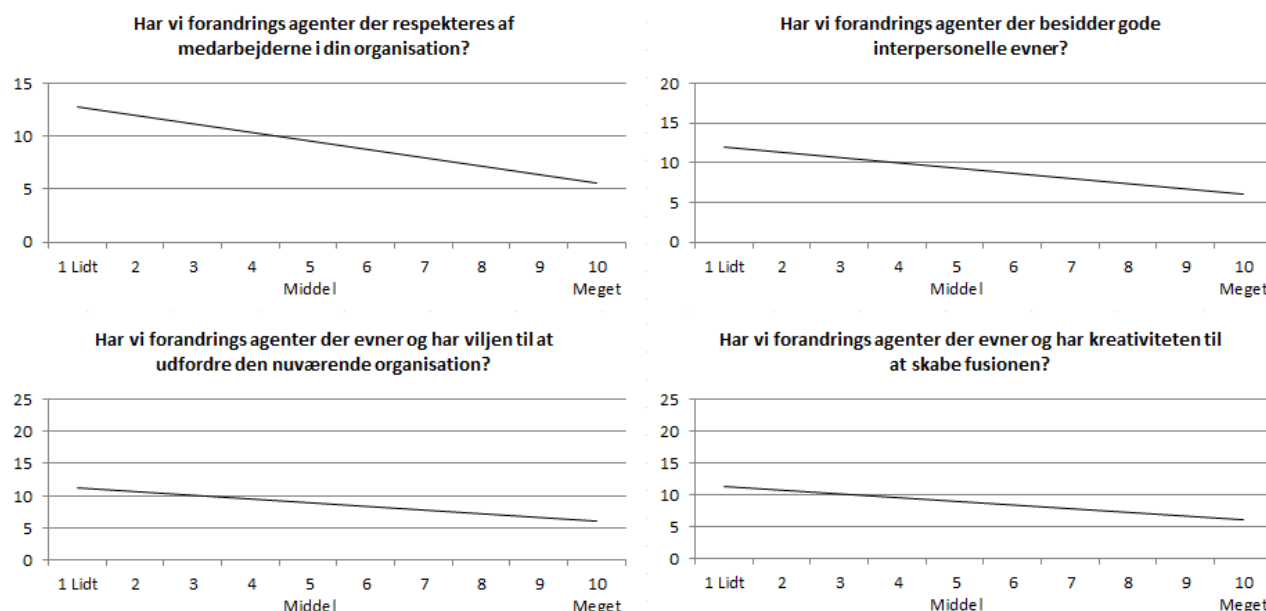
Som leder i en virksomhed, er en fast del af ens ansvarsområde implementering af ændringer i form af nye arbejdsgange, procedure eller strategier. Dette gøres normalt ved en kombination af vertikal såvel som horisontal ledelse. En fusions proces derimod, skaber en mere kompleks situation, og der er ganske få ledere der har erfaring med en sådan proces. Der er mange forskelle på daglig ledelse og ledelse i en fusions proces, men helt basalt handler det som beskrevet tidligere om fundamentale kultur ændringer, og lederen står ofte samtidig i en situation hvor han måske heller ikke ved om han er købt eller solgt i forhold til den fremtidige organisation. Han kan derfor stå med noget af den samme usikkerhed og frustrationer som de medarbejdere han leder. Det er derfor i den sammenhæng vigtigt for succes af fusionen at ledelseslaget bliver forberedt på de udfordringer der måtte komme. Dette kan gøres på flere måder, i nogen fusion processer ser man at eksterne konsulenter kommer ind og coacher ledere, eller helt overtager nogen af de funktioner der ledelsesmæssigt er komplekse. Udfordringen med eksterne konsulenter er dog ofte, at de har en meget begrænset viden om kulturen i virksomheden, og i forhold til den adfældsændring som medarbejderne skal igennem vil denne mangel på kulturelle indsigt ofte være en forhindring for forankringen af forandringen.

En anden måde at forberede sig på, er for det første at klæde mellemlederne rigtigt på, i forhold til de ændringer, deres respektive afdelinger skal igennem. Derudover at udpege et antal forandringsagenter som på tværs af organisationen og faglige skel følger de ændringer til dørs som fusionen afstedkommer, der vil ofte være et sammenfald mellem forandringsagenterne og mellemlederne. Ser vi på OCC værktøjet udgør Capable champions (Forandringsagenter) sammen med Involved middlemanagement (mellemledere) da også to samarbejdende områder som sammen udgør den tværgående ledelse som beskrevet i kapitlet .(se [Figur 24](#))



Figur 24 viser relationen mellem Capable Champions og Involved Midmanagement

Når vi ser på vores undersøgelse af EAL på området Capable Champions(forandringsagenter) slår dette område negativt ud som det med den største forskel i forhold til det normal billedet som er opstillet i OCC værktøjet. Hvilket kan ses på [Tabel 2](#). Og hvis vi ser bort fra talværdierne, er det også det område med den dårligste trend hvilket fremgår af [Figur 25](#). I de andre områder i OCC værktøjet, er der udsving i trenden på de enkelte underspørgsmål, men for området Capable Champions er der en ensartet negativ trend for alle spørgsmål.



Figur 25 viser de fire grafer der indeholder resultatet i relation til forandringsagenterne

Men hvad skyldes udsvinget som ses, og hvis det kan ændres, hvordan forbedre det så situationen?

I OCC spørgerække er medarbejdere blevet spurgt om forandringsagenterne i forhold til fusionen, så resultatet skal ses i forhold hertil. Fusionen er i en indledende fase, og i denne fase har topledelsen (rektorerne) sat sig i stolen som de forandringsagenter der har bragt budskabet om fusionen ud i organisationen, det har også været dem der har foretaget de indledende ledelsesmæssige øvelser, hvor kun de øverste ledelseslag er medtaget.

Der er blevet spurgt ind til området i fokusgrupperne, og der ses da også et lidt mere differentieret billede i forhold til de tre medarbejdergrupper, hvor lederne ikke udtrykker den samme negativitet i forhold til forandringsagenterne som STAB og medarbejdere giver udtryk for. Måske er dette et udtryk for en organisatorisk for høj forankring af forandringsagenterne.

Anskuer vi området forandringsagenter i forhold til Culture Web analyse, er der også her nogle indikationer på hvorfor billedet ser ud som det gør. Som beskrevet i punktet Magtstruktur er EAL en organisation der på trods af en hierarkisk struktur, har forholdsvis kort fra top til bund, der findes på EAL ligeledes en del forskellige udvalg, hvor alle kan komme til orde og blive hørt. Ligeledes nævnes det under Organisationen at der opleves en stor grad af frihed i det daglige virke. I forhold til fusionsprocessen sættes mange af disse tværororganisatoriske kommandoveje dog ud af drift, og man vil opleve en mere stringent hierarkisk organisation, og mindre fleksibilitet (Judge & Douglas, 2009). EAL er ligeledes som tidligere beskrevet under Rutiner og Ritualer, en organisation der understøtter det innovative miljø, som ligeledes fordre et åbent tværfagligt miljø. I forbindelse med fusionsprocessen sættes hastigheden også kraftigt ned på dette område, hvorfor forandringsagenterne med detaljeret kendskab til fusionsprocessen er efterspurgt.

Der er som sådan normalt forståelse for en midlertidig ændring i de normale procedurer, men der vil stadig kræves en løbende orientering samt kommunikation i forhold til hvad der skal ske, og her mangler forandringsagenterne. I forhold til denne fusion er forandringsagenterne de samme som sidder i topledelsen og i nogen forstand ikke når ud til alle medarbejder.

OCC værktøjet lægger op til et antal tiltag som kan bringes i spil i forhold til at forbedre forholdet omkring forandringsagenterne, der er vendt lidt rundt på de forslag der er anbefalet, og disse er skrevet om således, at de passer til den situation som EAL står i.

Identificer, ansæt og bemyndig forandringsagenterne

Som beskrevet tidligere er de nuværende forandringsagenter kun forankret i topledelsen. For at bære fusionens budskab videre, vil det være nødvendigt, at gøre brug af flere forandringsagenter på forskellige niveauer, dette nævnes også i fokusgruppe interviewene (STAB, 2017). Hos EAL er det jfr. vores CW analyse, forholdsvis nemt for nye medarbejdere at finde fodfæste i organisationen. På trods af dette ser vi det dog ikke ønskværdigt at benytte sig af forandringsagenter udefra, dette med udgangspunkt i den organisationsform som er fremherskende i EAL, hvor organisationsstrukturen er flad, og en udpræget grad af

tværorganisatorisk samarbejde er fremherskende. Det vil i den henseende være mere fornuftigt at benytte sig af medarbejdere der allerede har en plads i både den hierarkiske organisation samt indgår i det tværorganisatoriske samarbejde. Det vil sætte dem i stand til at udnytte den autoritet og naturlig legitimitet som disse måtte have. I forhold til placering i organisationen vil det som også nævnte i OCC værktøjet, være interessant at benytte sig af både mellemledere, men også medarbejdere der i deres daglige virke, har gennemført projekter hvor de gennem deres egen legitimitet har ført et projekt til succes.

I forhold til hvem der skal udpeges, vil det være en blanding af mellemledere samt de førnævnte personer med en naturlig legitimitet, og her er der forhåbentlig et vist sammenfald. Man bør samtidig fokusere på de personer der ser fusionen som en positiv forandring, og som i det hele taget trives med ændringer. Vi har tidligere refereret til "Fusionssekretariatets opsamling på fælles HSU/SU-ledelsesseminar" at et antal stærke fagmiljøer kan være en hindring for en fælles retning. Ligeledes lægges der i "Opsamling Fælles bestyrelsesseminar 12. juni 2017" vægt på kultur som både et aktiv, men også som en bekymring i forhold til den fremtidige retning. Det vil derfor være logisk i forbindelse med udpegning af forandringsagenterne at tage specielt disse to udfordringer med. Dette således at forandringsagenter placeres sådan at der dæmmes op for fagmiljøerne, samt den tværgående kultur her specielt med fokus på de indarbejdede ritualer og rutiner som nævnt i CW analysen. (STAB, 2017)

Når forandringsagenterne er udpeget og fusionsprocessen kører skal der bruges energi på at opnår den forankring af forandringsagenterne der er nødvendig for at de kan agere i og bliver taget seriøst af organisationen. Dette punkt bliver behandlet i OCC værktøjet som "Understand the nature and power of Sponsorship" Det handler basalt set om at reaktorerne samt ledelseslaget står bag ved samt i front for de ændringer der skal foretages, dermed ikke at de skal foretage ændringerne, men de skal sikre momentum i processen, og forbliver synlige i hele processen, med synlighed menes tilstedeværelse, men stadig sådan at de give forandringsagenterne plads til at lede forandringerne.

Løbende træne mellemledere og forandringsagenterne

I forhold til den foranstående fusions proces, vil det være vigtigt, at EAL klæder både mellemledere og forandringsagenterne rigtigt på. For EALs vedkommende bør uddannelse af forandringsagenterne komme i flere tempi, startende med en detaljeret forståelse af fusionen

og de planer der er lagt for denne, førende over i en indsigt i den fremtidige fælles struktur samt tiltænkte kultur for den nye uddannelsesinstitution, det er samtidig vigtigt, at der tages udgangspunkt i den enkelte forandringsagent organisatoriske tilholdssted, således at der lægges vægt på de interpersonelle færdigheder som er nødvendigt i det miljø som forandringsagenten kommer til at navigere i, her tænkes specielt på at en forandringsagent der arbejder i STAB som primært består af administrativ personale, ville skulle kommunikere samt agere anderledes end en forandringsagent der befinder sig i en undervisningsenhed, bestående af måske mere akademiske medarbejdere. Det er samtidig vigtigt, at forandringsagenterne har forståelsen af, at det er dem der er med til at gøre forandringen mulig, mere end at det er dem personligt, der skal udføre de enkelt ændringer.

Udpeg tværgående team af forandringsagenter

I forhold til at sikre den samme formidling af fusionens, samt en ensartet forandringsproces, vil det være tilrådeligt, at udpege tværgående teams af forandringsagenter, dette vil have en gavnlig effekt på at forarbejde de stærke fagmiljøer der findes på EAL og formentlig også UCL. Forandringsagenter vil kende de kulturbærere som findes i de respektive fagmiljøer, og således kunne bearbejde disse på en fornuftig måde. Ved at oprette de tværfaglig forandringsteam, vil den innovative kultur blive understøttet derhen, at der etableres et netværk der i forandringsprocessen taler på tværs, og således erstatter/supporterer den normale tværfaglige kommunikation som er beskrevet tidligere, og som til dels vil blive sat ud af spillet i forbindelse med fusionen.

Beløn de effektive forandringsagenter

En forandringsproces fordrer ofte manglende viden og usikkerhed, og der vil i forhold til forandringsagentens arbejde opstå situationer hvor der laves fejl. Fejl er selvfølgelig ikke altid en umiddelbar fordel, men vil opstå i ukendte miljøer, hvor hurtig reaktion er nødvendigt. Forandringsagenten lærer af deres fejl og i forhold til disse vil de optimere deres arbejde, og fremover gå andre mere effektive veje.

I en stabil organisation vil man normalt arbejde hen i retningen af at minimere fejl, og dermed skabe ensartethed, forandringsagenterne har for så vidt samme mål, men deres vej til den er ofte som beskrevet ovenover anderledes, og det er således vigtigt at inkorporerer en

incitamentsstruktur der differentiere i forhold til den normale struktur, og belønner forandringsagenterne i forhold til deres arbejdsproces.

Analyse af Communication System

Kommunikation er en vigtig bestanddel af en virksomheds virke, men i forhold til en fusion, hvad er så den rette kommunikation? hvornår er kommunikation nok og rettidig? Og hvordan kommunikere man?

For at svare på alle tre spørgsmål på en gang, må vi først konkludere, at det er der ikke et entydigt svar på, for det kommer helt an på i hvilken kontekst fusionen foregår samt hvilken virksomhed der er tale om, og hvilken kultur der er fremherskende i virksomheden, eller virksomhederne.

Hvad er kommunikation?

I 1928 fremsatte den britiske litteraturkritiker [I.A. Richards](#) det synspunkt: *at kommunikation foreligger, når et individ påvirker et andet individ på en sådan måde, at der hos begge parter foreligger en ensartet oplevelse. Citat DenStoreDanske Gyldendal*

Ovennævnte beskriver en succesfuld kommunikation, men ofte vil der dog være en del støj involveret, som kan forhindre, at modtageren af et budskab ikke opfatter dette på samme måde som afsenderen, det kan f.eks. være:

- forskellig kultur,
- forskellige sprog
- forudindtagede meninger
- manglende troværdighed
- modtagerens holdning til budskabet
- frygt i forskellige afskygninger

Det er derfor vigtigt at der i kommunikationen fokuseres på modtageren situation, forståelse og accept af det kommunikerede for at opnå en succesfuld kommunikation. Ligeledes vigtigt er det, at formidleren af kommunikation både i tale og fremførsel kommunikerer det samme budskab "walk the talk".

Men hvor stor grad af information er så nødvendig? Ser vi mod den nyere litteratur beskrives det at man i forhold til forandringsledelse samt fusioner, skal differentiere sin kommunikation for at denne bliver effektiv, Kitchen & Daly (2002) beskriver bl.a. at effektiv kommunikation bør deles i 3 kategorier:

- Must know. Key job-specific information.

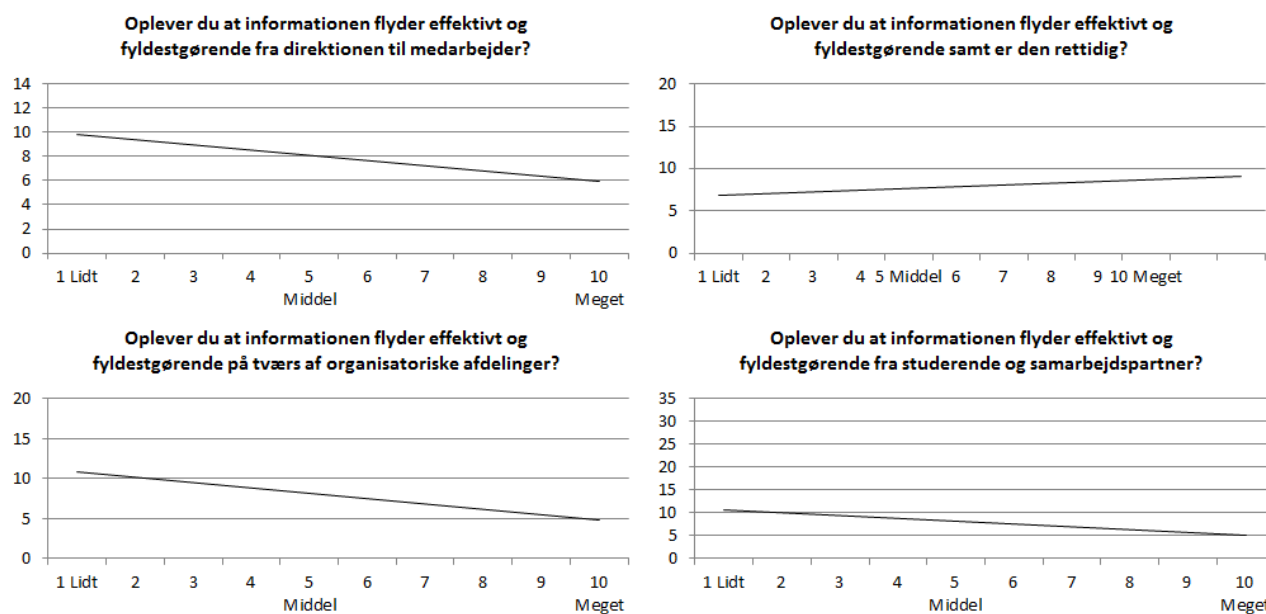
- Shouldknow. Essential but desirable organisational information, e.g. changes in senior management.
- Could know. Relatively unimportant or office gossip.

Ligeledes vil der fra medarbejderne ofte være et stort behov for at få entydige informationer om en fusion, men samtidig vil ledelsen ofte have behov for at melde mere vagt ud, samt udsende budskaber der kan fortolkes på flere forskellige måder (Søderberg & Risberg, 2006). Der beskrives også i litteraturen hvorledes manglende information kan være en måde at lede fusioner på i forhold til at bevare en innovativ proces i fusionerne, kaldet udskydelsesledelse (Nielsen, 2006)

Man skal samtidig kommunikere på mange forskellige platforme og måder i forbindelse med en fusion, som nævnt tidligere vil der være kommunikation som er tiltænkt alle og noget som er tiltænkt få, der vil være faktuel information at kommunikerer, og der vil være kommunikation der vil og skal være flertydig. Så kommunikationen vil skulle struktureres således at noget fremføres af elektroniske platforme, og noget overleveres face to face, formelt såvel som uformelt for at opnå en dialog, samt gensidig forståelse af budskabet. En del information skal både leveres overordnet og herefter bearbejdes på lavere, eller personligt niveau lidt lige som sundhedsoplysning der skal følges op i nærmiljøet, for at skabe en effekt (Petersen, 2000)

Ser vi på effektiv kommunikation i forhold til OCC (Communication Systems), danner den sammen med System Thinking en kombination som skaber den systemiske viden og spreder denne i organisationen, således at der dannes bro mellem viden og udførsel.

I forhold til resultatet af spørgeskema undersøgelsen, samt de efterfølgende fokusgruppe interview, ser vi at Communication Systems ligger dårligt i forhold til OCC indekset (se [Tabel 2](#)), og samtidig ses en overvejende negativ trend på de enkelt spørgsmål, eneste spørgsmål der har en positiv trend er spørgsmål om informationen er rettidig. Det vil sige, at der er en kraftig ubalance i forholdet mellem kommunikation og System tænkning, eller nærmere en generel dårlig platform for begge.



Figur 26 viser trend linjerne for Communication Systems

Ifølge OCC værktøjet vil området Communication Systems, altid ligge generelt lavere i score end de andre 7 områder, dette gør sig også gældende for målingen på EAL, og ud over dette score dette område næst lavest, så på trods af den generelle dårligere score, virker det umiddelbart som om ledelsen ikke har formået at styre kommunikationen i den rigtige retning, men hvad kan dette skyldes?

I forhold til fusionen er der som sådan ikke tænkt over, eller udarbejdet en decideret kommunikations strategi. Der er blevet oprettet en hjemmeside, hvor man kan finde oplysninger om fusionen, og i nogen grad processen. Derudover har der været arrangeret møder med de respektive samarbejdsudvalg, og der har været en minimal (et møde) inddragelse af de studerende, og umiddelbart ingen af medarbejderne udover samarbejdsudvalgene er inddraget. Så i store grad er kommunikationen i "Pull" form, hvor det er op til den enkelte medarbejder at skabe sin egen videns base om fusionen. (STAB, 2017)

Med udgangspunkt i Fokusgruppe interviewene, hvor det bemærkes, at det er svært at skabe sig et overblik over informationer i organisationen, da informationen ligger i "mange systemer", skaber det et billede af, at man har valgt at "gøre som vi plejer". (Undervisere, 2017)

En af udfordringerne i forhold til at kommunikere som EAL gør brug af i forhold til fusionen, hvor megen kommunikation foregår via elektroniske platforme bliver, at skønt informationen er rigelig, mangler der dybde, eller den interaktion der skabes mellem 2 personer i en face to face kommunikation. Det kan derfor forekomme at budskaberne opfattes forskelligt, og der opstår ikke en ensartet oplevelse som defineret ovenover. (Judge & Douglas, 2009). Et godt eksempel på dette er fokusgruppe interviewene, hvor der skabes et billede af fusionen som en overlevelsesøvelse, bundet i besparelser, og ikke en proces for at udvikle et større og stærkere uddannelsessted. (Undervisere, 2017)

Som diskuteret ovenover er overordnede informationer nødvendige at bearbejde lokalt eller på personligt niveau, for at disse forstås, og accepteres (Petersen, 2000) dette er ikke sket, ej heller har der været en differentiering af informationerne som ifølge (Kitchen & Daly, 2002) er vigtig for en succesfuld kommunikation. En del af de informationer der skal kommunikeres i forbindelse med fusionen, vil umiddelbart skulle foretages af forandringsagenterne, men disse er pt. kun reaktorerne.

Som beskrevet i CW analysen er EAL en flad organisation, hvor der normalt er nem adgang til toppen, det er der ikke for nuværende, hvor man taler om frygt for at ytre sig negativt (STAB, 2017) og de manglende forandringsagenter længere nede i organisationen, gør også deres til at den lokale differentierede kommunikation mangler (STAB, 2017)

Som beskrevet tidligere i CW analysen findes der hos EAL en mængde tværgående netværk af både samarbejde og udvikling. Medlemmer af disse netværk vil ofte have en større grad af fortrolighed, da der oftest opstår tættere bånd dem imellem, og man vil kunne diskutere emner i virksomheden eller i privatlivet, uden det samme filter som man måske ville have i forhold til sin chef. Disse netværk er således et stærkt værktøj til at skubbe i den rigtige retning, men hos EAL mangler disse netværk også oplysninger, hvorfor der herigennem ikke kan kompenseres for den manglende formelle kommunikation.

Der er af ledelsen beskrevet en vision for fusionen, men den er ikke forstået alle steder (STAB, 2017) eller sagt på en anden måde, der mangler en visualisering af fusionen, for at medarbejderne vil kunne forstå den, og for at de kan forstå den, er ledelsen samtidig nødt til at diskutere denne med medarbejderne (Søderberg & Risberg, 2006) ellers vil de blive fastholdt i et verdensbillede set fra deres egen stol.

OCC værktøjet lægger op til et antal løsninger, med udgangspunkt i dette er følgende løsningsforslag opstillet.

Fastsæt en kommunikations strategi

EAL har valgt at følge den normale forretningsgang for udsendelse af kommunikation, og der er som beskrevet tidligere ikke taget stilling til en overordnet kommunikations strategi for fusionsprocessen. Med kommunikation menes ikke kun udsendelse af informationer som visioner og nye mål, men også den dialog der ledelsen og medarbejderne imellem skaber nye måde for fortolkning, således at fusionens ændringer opfattes positivt.

Den nye organisatoriske virkelighed skabes således i forhold til fusionen gennem forhandlinger, og konflikter, medarbejdere og ledelse imellem (Søderberg & Risberg, 2006) Med henseende til kulturen i EAL som specielt nævnt i punktet Rutiner og ritualer i CW analysen, vil det være nødvendigt at fastsætte en strategi for kommunikationen, således at den dynamik der findes i organisationen udnyttes positivt. I strategien bør som minimum medtages hvorledes informationen differentieres, hvorledes de respektive områder følges til dørs, samt hvem der er ansvarlig for hvilken kommunikation processer.

Talk the walk og walk the talk

"Practice what you preach" eller "Be the change you wish to see in the world" er citater som bruges i vid udstrækning, når det kommer til ledelse. Specielt i forhold til forandringsledelse er det dog ikke kun citater, men en vigtig bestanddel af at få medarbejdere i forbindelse med en forandring til at følge trop. Hvordan får man soldater til at gå igennem et område, hvor der med overvejende sandsynlighed er risiko for at de bliver skudt på? Det gør man ved at gå forrest, og vise eksemplet.

I forhold til forandringsledelse og fusionsprocessen, er man ikke i fare for at blive slået ihjel, men i forhold til at kommunikere forandringen, er man også her nød til, at vise det gode eksempel ved at være den synlige i front, dette gælder fra direktionen og nedefter igennem ledelsen. Forandringsledelse bør formidles som face to face, hvor der er mulighed for dialog (Petersen, 2000) Direktionen og ledelsen skal ud og være synlige og formidle den forandring

som de har igangsat, de skal ud og stå på mål for de ændringer som kommer til at ske i en åben og ærlig dialog.

Lad forandringsagenter være de dygtige kommunikatører

I forhold til EAL og organisations sammensætning har vi tidligere beskrevet forandringsagenternes virke i organisationen. I forhold til kommunikationen af fusionen vil det være nødvendigt, at forandringsagenterne er en integreret del af kommunikationsprocessen, således at der opnås en lokal opfølgning af de overordnede formidlede budskaber, samt at der sikres at de fortolkningsrammer der skabes driver fusions processen positivt frem.

1. Udnyt de tværfaglige kommunikationslinjer

Denne del er igen primært møntet på forandringsagenterne, der i deres virke, og i forhold til de tværfaglige teams sikre at kommunikations processen foregår "ensartet" på tværs af organisationen, ensartet derhen at det gælder de gennemgående budskaber. Dette sikre samtidig at der dæmmes op for eventuelle frustrationer de faglige miljøer imellem. Den tværfaglige mere personlige kommunikation sikre ligeledes at budskabet overleveres positivt fra flere vinkler.

2. Start diskussionen om den svære del af fusionen

Sidste men ikke mindst er det vigtigt, i kommunikationen at få adresseret de områder der er svære, det være sig fordi de er politisk følsomme eller fordi de er følelsesmæssigt sensible. Der skal lægges op til en dialog hvor det er tilladt at agere følelsesmæssigt, og at emner der i dialogen fremstår umiddelbart ikke konstruktive bearbejdes således at de respektive personer involveret i dialogen føler sig hørt og forstået og går fra dialogen med en tryk fornemmelse. Og ikke føler frygt for at ytre sig som anført i et af fokusgruppe interviewene (STAB, 2017)

C. Opsamling analyserne

Efter at have gennemarbejdet de to analyser står det klart at der er et antal faktorer der indvirker negativt på EAL forandringsparathed i forhold til fusionen med UCL.

Som defineret i Paradigmet i Culture Web, beskriver vi en organisation med en lav systemisk viden og tænkning, det giver sig udtryk i de mange personlige relationer der binder EAL

sammen hvilket forstærkes af den høje anciennitet som medarbejderne har. I forhold til kommunikation afstedkommer dette ofte at informationer ikke spredes ligeligt igennem organisationen, men kommunikeres gennem de personlige relationer, og som nævnt i OCC analysen har ledelsen ikke formået at dæmme op for dette i forhold til deres kommunikation. Den lave systemiske viden ses også gengivet i OCC analysen i forhold til kombinationen af System Thinking og Communication.

Der er dog en udpræget fællesskabsfølelse i organisationen, dette kunne skyldes de mange ændringer som EAL har gennemgået, hvor disse har skubbet medarbejderne tættere sammen, men samtidigt skabt en vis distance til ledelsen på trods af den lave organisation struktur. Og således udfordre relationerne mellem ledelse og medarbejdere.

I forhold til ovennævnte kan dette summeres op i følgende punkter, som vil blive behandlet i løsningen:

- Etablering af ny forandringsagent set-up
- Udarbejde en samlet kommunikativ diskurs
- Etablere aktiviteter der stimulerer samarbejde på tværs mellem funktioner og uddannelsesområder, både formelt og uformelt
- Etablering af nyt kommunikativt set-up
- Øge den systemmæssige selvforståelse via forståelse af egne og andres organisatoriske afhængigheder

Status på EALs forandringsparathed

Besidder EAL den nødvendige forandringsparathed i forhold til den forestående fusion?

EAL afviger som nævnt tidligere fra den angivne OCC Median på fire af de otte områder, denne ubalance underbygges af medarbejderne hos EAL, både i forhold til den afholdte spørgeskemaundersøgelse, samt de afholdte fokusgruppe interview.

Efter at have analyseret resultaterne af forandringsparatheden i forhold til den generelle situation for EAL samt i forhold til kulturen, hos EAL, kan det af OCC værktøjet udledes at EAL på et antal dimensioner besidder kompetencer nødvendige for at gennemføre en forestående forandring, de 4 områder er Trustworthy leadership, Involved midmanagement, Accountable culture og Innovative culture. Udfordringen med disse dimensioner, opstår dog, når vi sammenligner dem med resultatet af kulturanalysen. Det udledes således af CW at den fremherskende kultur hos EAL bygger på en lav systemisk tænkning, hvorfor en overvejende del af processerne i organisationen bygger på relationer, dette afstedkommer bl.a. at skønt der nok ligger procedure for hvorledes forretningsgangene er hos EAL, så foregår det mest på baggrund af de personlige opbyggede relationer. Der kan argumenteres for at dette giver en vis grad af fleksibilitet, men det giver samtidig også en modstand mod forandringer, da denne vil gøre op med det etablerede system. Der skal ligeledes i forhold til en fusion indarbejdes nye arbejdsgang, nye procedure og kommunikationsveje, dette vil påvirke EALs forandringsparathed negativt

Som det er godtgjort i OCC analysen, ligger fire dimensioner lavt på forandringsparatheden hos EAL disse er Trusting followers, Capable champions, Systems thinking og Communications Systems, vi har i vores analyse godtgjort, hvorledes disse påvirker forandringsparatheden, og sammenholdes disse med kulturanalyse, ses en underbygning af deres negative indvirkning på forandringspartheden. Igen udledes elementer som manglende systemisk tænkning, manglende kommunikations platform, udfordringer med nærmeste ledere.

Skønt EAL gennem sin korte levetid, har været igennem mange forandringer, ser det ikke ud til at disse rigtig har bundfældet sig, hvilket også ses i CW analysen, så umiddelbart virker det som om EAL ikke i forhold til de tidligere forandringer har været nok forandringsparat.

I forhold til vores analyse kommer vi frem til det same resultat, nemlig at EAL på nuværende tidspunkt ikke besidder nok forandringsparathed i forhold til fusionen med UCL. Dette fremgår også af vores løsningsforslag som følger herefter, hvor vi også behandler hvorledes EAL forbedre denne forandringsparathed.

Løsningen – Future State

Dette kapitel bygger på de to foregående analyser udført ved hjælp af OCC og CW hvor der blev frembragt en række udfordringer som man skulle søge at påvirke med det formål at påvirke forandringsparatheden hos EAL.

Løsningen vil blive præsenteret ud fra de virksomhedsmæssige niveauer, hvilket er det: Strategisk, Taktisk og Operationel.

Formålet med denne inddeling er at forberede løsning for implementer da denne niveauinddeling vil afspejle hvem i organisationen der skal være udførende på opgave, det skal nævnes at den tredelte løsningsmodellen udelukkende benyttes i forhold til den organisatorisk placering af opgaverne, og der er som sådan ikke taget højde for tidsperspektivet i denne del.

Det skal understreges at der naturligvis er andre elementer der spiller ind for at en fusion skal lykkes og de nedenstående opstillede løsninger skal ses som frembragt i EAL kontekst alene og man ville naturligvis skulle udføre sammen type opgave hos UCL for derigennem at kunne forholde sig til om disse løsninger vil være de rigtige for begge organisationer, og derigennem den nye samlede organisation.

Dernæst skal det også understreges at disse løsninger er i relation til forandringsparathed og at der derfor ikke tages hensyn til elementer som udformning af en ny fælles strategi, missionsgrundlag eller organisations layout bare for at nævne nogle af de elementer man naturligvis også vil skulle tage med i en fusions betragtning, men som ikke behandles her.

A. Strategisk

Der skal etableres en ny historie fortælling for den samlede organisation, og her kan man være forfalden til at tænke, at den kommer til at etablere sig selv, men i en situation som denne, bør man sætte sig sammen på tværs af afdelingerne i EAL og UCL, og håndplukke de egenskaber og fortællinger som man ønsker skal smeltes sammen til den nye fælles historie, således at denne visualiseres. Formålet med denne fælles fortælling, er at tage de fortællinger som netop støtter op omkring den adfærd, kultur og selvforståelse, som man ønsker den nye organisation skal indeholde.

De to sammenbragte organisationer har med stor sandsynlighed forskellige målepunkter eller måledefinitioner, og det er derfor vigtig at man på strategiskniveau behandler hvordan man ønsker at måle den nyetablerede organisation. Dette begrundes med et ønske om så hurtigt så muligt, at kunne bevæge sig i en ensartet retning, hvilket vil være muligt med en ny målstyrings og definitions matrice.

Ligeledes skal der indføres en ensartet incitamentsstruktur, der supporterer både den social kapital samt den menneskelig kapital. I forhold til forandringsparathed, vil et langsigtet fokus på den menneskelige kapital i forhold til EAL skabe en bedre balance mellem de respektive dimensioner, samt flytte mest muligt. I forhold til dette initieres et fokus på højere systemisk viden, samt en bedre "Ambidextrous" Kultur.

Der skal udvikles en diskurs for fusionen som indeholder objekter og subobjekter samt begreber, således at det muliggøres at de budskaber der ønskes spredt i forbindelse med fusionen, bliver så standardiseret som overhovedet muligt, og med det formål at medarbejderne oplever den sammen forklaring på denne forandring, og i så stort omfang som det overhoved er muligt at gentage.

B. Taktisk

Der skal designes en ny kommunikativ platform, der ikke er reduceret til et it-system, men som omfavner det fulde behov for kommunikation i den nye organisation, og der skal tænkes i multiple løsninger der kan supplere hinanden. Formålet med at supplere og sikre overlap, skal findes i forståelsen af at alle medarbejdere ikke nødvendigvis ønsker at søge information eller modtage budskaber via et SharePoint site, hvor andre kollegaer muligvis læser med på spørgsmålene. Det skal således sikres at den fremtidige kommunikation har mulighed for at udfolde sig som en, igen afhængig af situationen, kombination af både Pull og Push, og således indeholder kombinationen af både envejs, såvel som dialog baseret kommunikation.

For at hjælpe fusionen på vej, skal forståelsen omkring systemtænkning udbredes med det formål, at hjælpe medarbejder til at se sig selv som en af del af et system der tjener en række formål. Den systemmæssige tænkning omkring den nye organisation, skal hjælpe medarbejderne til at søge hjælp med arbejdsopgaver i andre afdelinger, hvor den enkelte medarbejder ikke nødvendigvis har en relationsmæssig tilknytning til en af de arbejdsopgave udførende kollegaer.

Alle tvær organisatoriske opgaver skal dokumenteres med det formål, at kunne navigere i dem og forholde sig til om hvorvidt de skal tages med over i den nye organisation. Der vil skulle være et særligt fokus på de opgaver der, i en optimal verden, bør udføres af en organisatorisk støttefunktion. At der netop skal være fokus på disse opgaver, begrundes med at hos de virksomheder der befinder sig i en pioner liggende tilstand, er der tilbøjelighed til at administrative opgaver udføres decentral. Da et af argumenterne for denne fusion er stordrift fordelene ved at sammenlægge støttefunktionerne, skal disse opgaver naturligvis opsnappes og overleveres til den tilbageværende stabsfunktion i den nye organisation.

Den enkelte organisatoriske enhed vil skulle forholde sig til alle de mulige snitflader de måtte have, dette igen for at kunne arbejde med den systemiske selvopfattelse i den nye organisation. Denne opgave indbefatter også at opdyrke nye snitflader, med det formål at opnå nye partnerskaber der kan være medvirkende til at opdyrke fagfællesskaber, der ikke før har været arbejdet med. Desuden forventes det at de nye uddannelsesområder der samles i den nye organisation ved at lave denne øvelse, vil blive tvunget til at være nysgerrige på hinanden, i et sådant omfang, at de lære hinanden bedre at kende og over tid forstå hinanden bedre.

Den innovative kultur som findes hos EAL skal styrkes og bæres videre i den nye fælles konstellation, det vil umiddelbart ske via de nye fagfællesskaber, men skal også skabes ved at brede videreuddannelsen af medarbejdere ud således at man igennem udvikling af nye metoder, processer og værktøjer former en kultur, således at innovation tænkes ind i flere af de daglige processer. Det kræver risikovillighed fra ledernes side, bl.a. i forhold til at en udviklingsproces i nogen tilfælde vil fordrage en længere tidsramme, samt et højere udviklingsbudget, denne del kræver samtidig at man ikke udelukkende initierer en nulfejls kultur.

C. Operationelt

Med gamle symboler menes, alt det som bærer et EAL eller UCL logo. Disse vil skulle udbyttes ud med nye, når det nye logo er designet. Der vil skulle organiseres et ”kom og byt din gamle trøje med en ny trøje” eller liggende arrangementer, der har til formål få det nye symbol ud og leve i organisationen, samtidig med at man hjælper det gamle symbol væk.

Der skal etableres et forum, der har til formål at samle interessenter til vidensdeling. Der kan være tale om åben vidensdeling seancer, hvor alle inviteres i eksempelvis deres frokostpause,

til at spise deres frokost med andre kollegaer, mens et af de andre fagområderne informere om deres sidste projekt eller tilsvarende. Formålet med denne type seancer er at sprede viden og derigennem appeller til nysgerrighed for hinandens fagområder. Et andet formål er også at nedbryde mystikken omkring andre fagområder, og disse seancer skal ikke være begrænset til undervisningsmedarbejderne, da man sagtens vil kunne tænke sig til at HR-afdeling ville kunne fortælle hvordan de eksempelvis driver talentmanagement i den nye organisation.

Der skal etableres en kultur for tværfaglige problemløsning, det kan ske via afholdes af opgavesprints eller hackatons. Disse sprints skal gå på tur mellem fagområder, og der vil altid skulle udsendes åbne invitationen, sådan at muligheden for deltagelse stimuleres. Der vil ligeledes skulle være mål for at det enkelte fagområde skal deltage i et antal opgavesprints om året, også selv om de ligger uden for deres naturlige problem og fagområde.

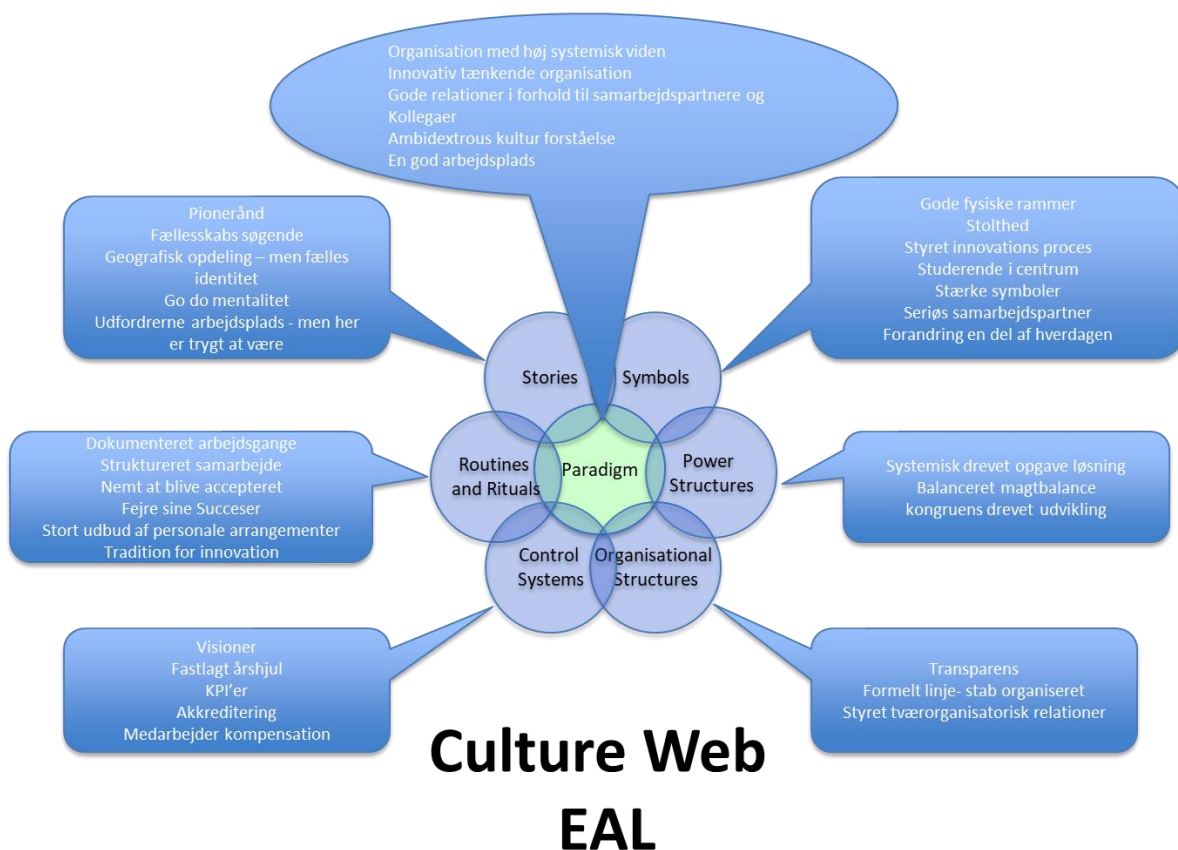
Der skal i forhold til den nye ledelse igangsættes foranstaltninger således at de som ledere forstås og accepteres i den nye fælles organisation, dette kan gøres ved af afholde et antal teambuilding events, der arbejder en fælles kulturforståelse ned i gennem organisationen.

D. Opsamling på løsningen

Via en implementeringsplan af ovenstående, er der en klar forventning om at man vil kunne påvirke forandringsparatheden hos EAL, forandringer af denne natur tager dog tid, og disse forbedringer af forandringsparatheden sker ikke fra uge til uge, men nærmere fra kvartal til kvartal.

Ovenstående er ordmæssigt skrevet i en fusions kontekst, og her er det vigtigt at understrege, at hvis EAL ikke stod over for en fusion med UCL, ville man også kunne implementere ovenstående, med det resultat at EAL ville løft deres forandringsparathed, som så ville kunne udnyttes til at stå stærkere i andre sammenhænge, som eksempelvis i forhold til disruption.

Ovenstående løsning forventes at have en signifikant påvirkning på den nuværende kultur hos EAL, hvilket også må siges at været et mål i sig selv. Den ønskede kultur kan se på CW (se figur 27) som netop afbilder den virksomhedskultur der ønskes frembragt i den nye samlede organisation.



Figur 27 viser CW future state

I det efterfølgende kapitel, vil der blive præsenteret en implementeringsplan der har til formål, at udvikle og implementer de ovenstående løsninger, der skal opnås for at forberede EAL til fusionen med UCL.

Implementeringsplanen tager afsæt i kulturen som den er nu, og vil således i forhold til de løsninger der er skitseret herover bærer kulturen i retning af det billede der er præsenteret i Figur 27 som nævnt tidligere vil alle ændringerne ikke umiddelbart forankres på den korte bane. Der er umiddelbart ikke i implementeringsplanen, fra et tidsperspektiv, taget højde for varigheden da det anderkendes at det er organisationens evnte til at absorbere forandringen der bør sætte tempoet for implementeringen.

Implementering – Transition State

Som før beskrevet benyttes Kotter (1998) til at skitsere løsnings og implementeringsplanen. Det der vil blive skitseret som implementeringsplanen er en kombination af indeholder fra kapitlet: Løsningen – Future State sammenholdt med den teori der er beskrevet af Kotter (2017) og endeligt funderet på kapitlet: Analyse - Current State desuden vil der naturligvis også blive trukket på den generelle viden omkring EAL fra Kapitlet: Indledning.

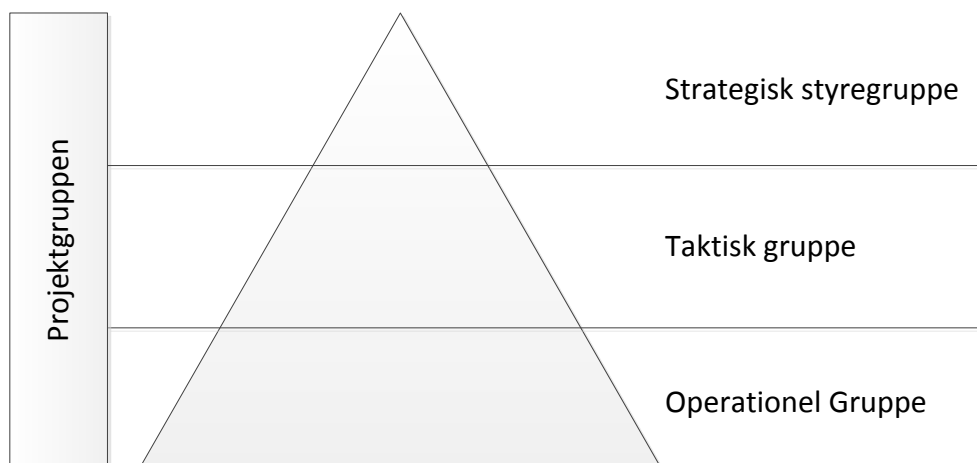
A. Etablering af den brændende platform

Som allerede skitseret i indledningen, er det expansive optage i studerne stoppet og det forventes indenfor de kommende år, at optaget af studerende vil gå fra stigende til stagnerende og herefter til faldende. Sammenholder man det forventede optag af studerende, med de samtidige stigende sparekrav, og nedskæringen i betaling for den enkelte studerende, er der allerede her stof til at sammensætte en brændende platform. Dog skal man være opmærksom på at der allerede via fusionsnyt.dk er kommunikeret at fusionen ikke skal ses som værende en spareøvelse, men et spørgsmål om at ruste sig til fremtiden. Den brændende platform vil derfor skulle bygges på en fælles historiefortælling, hvor man indsamler værdier og fortællinger fra henholdsvis EAL og UCL, for derigennem at kunne fortælle en ny historie, som tager udgangspunkt i de bedste kompetencer, værdier og historier fra de to organisationer. Herved vil der kunne opnås en synergieffekte, der vil afstedkomme en driftmæssige besparelser og en kompetencemæssig profil, der er bedre rustet til at lykkes som uddannelseinstitution. For at denne strategi skal lykkes, vil der skulle findes historiske brudstykker, som den enkelte medarbejder skal kunne forbinde med sig selv. Eksempler på disse historier brudstykker der skal samles kunne omhandle hvordan EAL har arbejdet sammen med virksomheden LINAK og sammen har de udviklet en ny personlift som kommer til at skåne plejepersonale i hele landet – historier som denne vil være med til at signaler stolthed, innovation, tværfagligt samarbejde og eksternt samarbejde.

Endvidere skal der for at lykkes med denne tilgang etableres et forandringsagent setup, der både favner det strategiske, taktiske og operationelle niveau i de to organisationer, hvilket vil blive behandlet i det efterfølgende "Etablering af en koalition".

B. Etablering af en koalition til at drive forandringen igennem

Der skal etableres et setup, som har til formål at drive denne forandring igennem, og dette vil skulle gøres via udvalgte kulturebære, der alle skal kunne levere nærhed for den enkelte medarbejder i denne fusion. Da der vil skulle leveres nærhed på flere organisatoriske niveauer, vil dette setup skulle kunne rumme det strategiske, taktiske og operationelle niveau, hvilket afstedkommer at setuppet også bære være niveau inddelt. Derfor skal der etableres en strategisk styregruppe der indeholder direktionen. og efterfølgende skal der etableres en taktisk gruppe af forandringsagenter, og sammanesætningen her er en leder fra alle ledergruppe i organisationen. Slutteligt skal der etableres en operationel gruppe, som er



Figur 28 viser en model der indeholder de tre niveauer samt projektgruppen

sammensat på en sådan måde, at alle medarbejdergrupper er repræsenteret i denne gruppe. Derudover vil der skulle etableres en projektgruppe bestående af en projektleder, kommunikationsmedarbejder og en projektemedarbejder. Formålet med projektgruppen er at sammensætte en projektenhed, som har til formål at koordinere kommunikation og opgaver mellem de tre lag i forandringsagent setuppet, samt at skulle facilitere møder, workshops og andre forandringsstyrkende aktiviteter.

Projektgruppen referere direkte til rektor da han er styregruppeformand i den strategiske styregruppe. Da projektgruppen kommer til at arbejde tværorganisatorisk er det

vigtigt at gruppens medlemmer allerede har opnået legitimitet i den eksisterende organisation inden projekt opstart.

Et billed af det ønskede setup kan ses på Figur 28. Den personprofil der skal udvælges til opgaven som forandringsagent, vil skulle bestride følgende kompetencer:

- Respekteret blandt kolleger
- Positivt mindset og klar på at gå den ekstra mile
- Indstillet på at udfordre nuværende arbejdsgange
- Interpersonelle kompetencer
- Evne at indgå kritisk konstruktiv i en dialog
- Evne at formidle et budskab

Måden hvorpå disse medarbejder skal udvælges, vil være en top-down øvelse. Den øverste ledelse vælger forandringsagenter i den underliggende gruppe af medarbejder, og denne metode skal så gentages, indtil alle tre lag er bemandet med forandringsagenter i organisationen.

C. Udvikle den nødvendig strategi og vision for at lykkes

Målet ved denne fusion er at stå stærkere fagligt, samtidig med at der omkostningsreduceres i overensstemmelse med de politiske mål. Denne dagsorden medfører at strategien skal indeholde to elementer for at kunne leve op til dette. De elementer som er i spil er vidensdeling / videns fabrikation, og optimering af administrative opgaver. Udvikling af denne strategi vil skulle facilitere af projektgruppen, hvor man samler den strategiske styregruppe og opstiller følgende opgaver som organisationen skal lykkes med:

- Selvdreven men styret vidensdeling i organisationen
- System orienteret mindset hos den enkelte medarbejder
- Dokumentation af opgave / snitfalde i hele organisationen

I det omfang projektgruppen vurderer det giver værdi at inddrage medarbejder fra de øvrige organisatoriske lag, skal dette naturligvis gøres. Det kan give mening i den henseende at man ønsker at involvere nogle af organisationens kulturbærere eller inddrage medarbejder med operationel indsigt. Efter disse seancer vil projektgruppen sammen med direktionen være klar

til at formulere den endelige strategi, som herefter skal fremlægges hos bestyrelsen til godkendelse.

D. Kommunikation af visionen for forandringen

Den før omtalte historieindsamling fra organisationen vil være en vigtig del af fundamentet for udarbejdelse af visionen. Denne historieindsamling skal gennemføres inden der kan udarbejdes den faktiske kommunikation af visionen, da som før beskrevet, vil denne kommunikation skulle indeholde elementer fra medarbejdernes dagligdag, med det formål at den enkelte medarbejder i højre grad kan relatere sig til det som kommunikeres. Inden det endelige budskab kan kommunikeres, vil der også skulle indsamles forventninger og ønsker til den forandringsbærende kommunikationsplatform. Projektgruppen forventes at facilitere en række workshops, med det formål at komme tilbage med en anbefaling til en kommunikativ platform, som herefter vil skulle fremføres til beslutning hos den strategiske styregruppe. Eksempler på sådanne kommunikationsmæssige platforme er blevet behandlet under kapitlet: Analyse af Communication System på side 62, hvor der blandt andet ligges vægt på at kommunikationen består af en kombination af overordnede informationer der følges op af en dialogbaseret tilgang der sikrer accept og forankring af det kommunikerede budskab, samt mulighed for at stille spørgsmål. Når den endelige beslutning omkring en løsning er truffet, vil det etablerede netværk af forandringsagenter skulle sikre implementering af den nye kommunikationsplatform med støtte fra projektgruppen samt den øvrige ledelse, herunder også direktionen.

E. Klæd medarbejderne på til at lykkes

Der skal opstilles en række kurser, som med fordel vil kunne købes hos et konsulenthus, dog vil man med fordel skulle sikre at kursusindholdet og underviserne alle er ensrettet i forhold til den nye ønskede kultur, samt at sikre forandringsagenter deltagelse i de efterfølgende kurser for at kunne understøtte udbredelsen af kompetencer og kulturforståelsen. Kurserne vil have til formål at uddanne medarbejdere i at forstå og drive følgende aktiviteter selv:

- Medarbejder drevet vidensdeling
- Medarbejder drevet innovation
- End-to-end forretningsflow analyse

Det første rul af medarbejder som vil skulle deltage på disse kurser, er dem som er udvalgt til at være forandringsagenter. Dette skal til for at underbygge den centrale rolle, som de uden tvivl vil stå overfor under denne forandring. Om der efterfølgende er flere medarbejder som vil kunne drage nytte af dette kursus, skal efterfølgende evalueres, men i forhold til vores betragtning af samt analyse af kulturen hos EAL virker det hensigtsmæssigt at man udbreder disse kurser til flere del af organisationen som også beskrevet i subkapitlet: Taktisk på side 72.

F. Opsæt delmål således de positive takter kan ses for den enkelte deltager

Som beskrevet under kapitlet: Løsningen – Future State på side 71 skulle gøres op med det nuværende målehiraki og designs et nyt på tværs af den nye organisation. Opgaven med at sikre løsning af denne opgave tilfalder projekt gruppen. Blot for at komme med nogle eksempler på hvad man kunne ende med at måle på er der herunder opstillet fire eksempler i relation til systemtænkning:

- Forståelse af snitflader og egne opgaver
- Forståelse af gruppens snitflader og opgaver
- Forståelse af afdelingens snitflader og opgaver
- Forståelse af divisionsens snitflader og opgaver

I relation til vidensdeling, vil der skulle opsættes et mål som monitorer i hvilket omfang der bliver afholdt vidensdeling events. Mål vil skulle bygges op som en voksende procenvis fordeling, således at det er muligt at vise fremgang, og at der efterfølgende kan tales til disse mål. Den endelige behandling af målepunkterne vil være i forhold til hvornår de kan karakteriseres som en succes, udelukkende med det formål at kunne kommunikere til den øvrige organisation omkring det målt fremskridt.

G. Fokus på målet således sådan det lange seje træk opretholdes

Der vil skulle arrangeres 14 dages events, hvor der tales til fremdriften på de før omtalte KPI'er. Hvordan disse vil skulle koordineres, vil være en opgave som ligger hos projektgruppen, dog er det vigtigt at understrege at aktiviteter af denne type, og på den lange bane, vil skulle drives primær af leder i organisationen, men på den korte bane ligger denne opgave hos projektet. Dette begrundes med at den enkelte leder får travlt med den

medarbejdernære ledelse, som netop derfor bør opjusteres i en tid præget af store forandringer. Der vil i kommunikations planen skulle lægges op til en række loop, hvor den gennemgående kommunikation følges op og gentages, disse budskaber bygger på de i kapitel: Strategisk side 71 før omtalte objekter, subobjekter samt begreber. Dette således at der sikres en konstant og ensartet information om fusionsprocessen, denne kommunikation bør følges op af forandringsagenterne i de respektive organisationsenheder.

H. Vedvarende fokus på den nye måde at arbejde skal sikre kulturel forandring.

Ovenstående tilgang skal ses som en start på en rejse, og som på alle rejser det er vigtigt at stoppe op og tjekke om man forsat har alle med på turen. Hvorvidt om alle er med vil kunne undersøges ved afholdelse af hackatons hvor der eksempelvis præsenteres nye og gamle metoder side om side, et hurtigt rundt tjek vil så kunne se hvor tilbøjelige deltagerne er til at bruge de nye metoder modsat de gamle, bedre egnede metoder.

Når der implementeres nye arbejdsmetoder skal der implementeres et feedback loop mellem projektgruppen og de medarbejdere som vil skulle bruge de nye metoder, dette skyldes hvis der skulle opstå behov for at tilrette metoderne sådan der er bedre egnet i organisations kulture eller leverancer. Desuden skal der være en åben kommunikationslinje mellem projektgruppen og den strategiske styregruppe, med det formål at kunne tilrette implementerings planen løbende, fordi som før skrevet, hele tiden skal overvåges i hvilket tempo organisationen tager de nye metoder og kulturel forandring til sig. Dette er sådan at man ikke kvæler organisationen med initiativerne, men derimod afstemmer tempo på nye aktiviteter løbende. Disse løbende tilrettelser vil naturligvis skulle kommunikeres rundt i organisationen, da signalværdien heraf skal vise at man har en retning som er omstillingsparat, og følger fusionen tæt og aktivt.

I denne periode er det særligt vigtigt at alle ledere understøtter fundering af forandringen i virksomheden da manglen på dette vil kunne medføre forandringsmæssige tilbagefald samtids med at det hos medarbejderne stimulerer til en "nå de mente det ikke" oplevelse som vil være meget svær at komme tilbage på. På baggrund af dette er det særlig vigtigt i denne periode at ledelsen praktiserer: walk the talk og talk the walk.

Konklusion

I denne opgave har der været fokus på fusionen mellem EAL og UCL, hvor der dog er arbejdet ud fra en ensidig behandling af emnet fra EAL's side.

Den opstillede problemstilling som er blevet behandlet ses her under.

- Besidder organisationer EAL den nødvendige forandringsparathed i forhold til den forestående fusion?
- Hvorledes sikres en ledelsesmæssige køreplan der klargør EAL, således at der sikres tilstrækkelig agilitet og handlekraft i en ny og større organisation?

Ovenstående spørgsmål er blevet rejst ud fra en klassisk virksomhedsbeskrivelse hvor EAL som uddannelse institution er blevet beskrevet ud fra et historisk perspektiv, optaget af studerende og udbud af uddannelser. Udbuddet af uddannelser er så igen blevet betragtet via BCG matrixen, hvor det kom tydeligt frem at der var tale om en uddannelsesinstitution hvor hovedparten af de udbudte uddannelser var placeret i "Vækst" kvadranten. Placeringen af uddannelser, sammenholdt med at optaget af studerende på uddannelserne over de sidste 2 år har været kraftigt aftagen, og det leder derfor op til en konklusion om at EAL befandt sig som virksomhed på skellet mellem vækst og modenhed.

Efterfølgende blev områderne forandringsparathed og fusion defineret med det formål at sikre det solide fundament for den efterfølgende analyse og løsningsforslag udarbejdelse.

OCC metoden bliver introduceret med det formål at opstille en forståelsesmæssig ramme til at mål EAL's forandringsparathed.

OCC danner også rammen for den efterfølgende udarbejdelse af spørgeskemaer, der har til formål at undersøge den nuværende forandringsparathed hos EAL. Resultatet af denne spørgeskemaundersøgelse er efterfølgende blevet valideret via en række fokusgruppe interviews. Under disse interviews kommer det frem at der er forskellige holdning til fusionen alt efter den organisatoriske placering af medarbejderen hos EAL, eksempelvis er underviserne af den umiddelbare opfattelse at denne fusion kommer til at have en mindre effekt på dem, mens STAB/TAP-funktionerne er direkte enige i de udfordringer som er fundet under spørgeskemaundersøgelsen. Ledelsen er ikke umiddelbart enig i det som de øvrige

medarbejder understøtter som trender negativt, men kan godt forstå hvorfor eventuelle frustrationer opstår.

For at sikre den rette tolkning af OCC spørgeskemaundersøgelsen, finder der nu en teoretisk præsentation og validering af teorien OCC i forhold til dens anvendelighed i forbindelse med løsning af opgaven. OCC flankeres af en CW analyse der ligeledes behandles teoretisk. Formål med at anvende CW er at sikre den kulturelle kontekst i relation til OCC analysen der gennemføres på EAL, samt at bidrage med den kulturelle forståelse af EAL, når de endelige løsningsforslag skal opstilles.

Områder der i forbindelse med påvirkning af forandringsparathed, jævnføre den indsamlede imperie er følgende:

- **2. Trusting followers**
- **3. Capable champions**
- **5. Systems thinking**
- **6. Communications systems**

Disse udvælges da de alle har en negativ afvigelse fra den OCC angivet median, samt at der via fokusgruppeinterviewene er fundet enighed om at behovet for en særlig indsats på disse områder er nødvendig.

De fire områder holdes op imod den indsamlede data og derigennem analyseres der frem, til de rodeårsager der skal løses. De individuelt opstillede løsninger samles under en fælles løsninger der præsenterer der blandt andet indeholder et CW målbillede samt en række anbefalinger der bør sættes ind overfor for derigennem at påvirke forandringsparatheden.

Den opstillede løsning bliver efterfølgende behandlet ud fra en implementerings vinkel. Til det formål benyttes Kotters 8 trins metode hvor der opstilles en implementeringsplan, som skal lede til den endelige løsning på de opstillede problemsætninger

Via denne afhandling, er der udført en måling af EAL's forandringparathed via teorien OCC hvorefter de initiativer der skal til for at højne denne forandrings parathed er opstillet i en implementeringsplan udarbejdet efter Kotter 8 trins metode.

Konklusionen er derfor at denne tilgang besvare spørgsmålet omkring den faktiske forandring parathed hos EAL samtidig med at der er opstillet en ledelsesmæssig køreplan der skal sikre at EAL opnår tilstrækkelig agilitet og handlekraft i en ny og større organisation.

Perspektivering

Snakken omkring forandringer og disruption, har aldrig fyldt så meget som den gør i dag, hvilket er naturligt set i lyset af at den teknologiske udvikling aldrig har været hurtigere end den er på nuværende tidspunkt.

For 10 år siden var et lille digitalt kamera næsten alle mands ejer i den vestlige verden, men udbredelsen af smartphones har gjort, at behovet i dag ikke findes mere, da det bliver dækket af de telefoner, som stort set alle har i deres lommer i dag.

Et tilsvarende eksempel kan være Blockbuster, der oprindeligt slog sig op på at udleje fysiske film, men hvor streamingudbuddet endte med at fjerne behovet for fysiske butikker og film på den måde.

Ser vi tilsvarende på PostDanmark, nu PostNord, ser vi en service virksomhed, der på grund af teknologisk udvikling, og herunder en klar statslig digitaliserings strategi, har oplevet et særdeles kraftigt fald i deres forretning (80% reduktion af brevmængden siden årtusindskiftet, og stadig faldende), og på trods af stadige effektiviseringer ikke radikalt har formået at ændre deres forretningskoncept således at de har kunne drage fordel af den teknologisk udvikling, og derfor bruge den fremadrettet.

Ovenstående tre eksempler, er alle eksempler på virksomheder der er blevet disruptet af teknologiske fremskridt, og fælles for dem er at de har forsøgt at forandre eller transformere sig med det formål at følge med udviklingen, men gjorde det inde for deres eksisterende produktionsapparat, og med de eksisterende medarbejdere, i stedet for at følge den disruptive tilgang som markedet tog.

Parallellen mellem de ovenstående 3 eksempler og EAL samt UCL, skal findes i forandringen og evnen til på agil vis, at ændre sig i relation til markedet, økonomiske eller fusionsmæssige elementer, både i forhold til eksisterende processer, men også i forhold til at udvikle nye kompetencer, nye koncepter og gribe den disruptive tilgang som markedet til tider drives af.

Som uddannelsesinstitution er man lige så sårbar i forhold til f.eks. den teknologisk udvikling, som virksomhederne er i de tre eksempler ovenover. Vi begynder nu at se unge mennesker, der alle er vokset op med smartphones, tablets, computere med høj kapacitet, samt ubegrænset netværk, og der er sket et skift i hvorledes disse unge mennesker søger deres information og lærer, og i øvrigt bruger deres fritid, hvilket primært foregår på elektroniske platforme.

Vi ser en udvikling hvor uddannelsesinstitutioner, herunder EAL, begynder at flytte dele af deres undervisning over på elektroniske platforme, men går det hurtigt nok, og kunne det gøre anderledes?

Der er for os, derfor ingen tvivl om at begrebet forandringshed, bør prioriteres langt højere end tilfældet er i uddannelsessektoren i dag, da dette er med til at sikre en høj forandringssparthed, således at institutionerne er klar til at møde de forandringer der måtte komme.

OCC værktøjet der er udviklet af William Judge og Thomas Douglas, giver os i forhold til de erfaringer vi har fået ved vores arbejde med EAL, en både dybere forståelse af institutionens udfordringer, og en temperaturmåling af hvor organisationen er, samt giver os et redskab til at styre en udvikling således at denne fører til en succesfuld overlevelse, i et forandringsfyldt miljø.

I den anledning kan regelmæssige målinger af forandringsspartheden være en indikator på, hvor virksomheden er på vej hen, både i forhold til egen ydeevne, samt i forhold til markedsudviklingen. OCC værktøjet vil i den anledning kunne bredes ud til andre uddannelsesinstitutioner, og for den sagsskyld andre brancher, som et supplement til allerede eksisterende teorier.

Litteraturliste

Lussia, A. M., Rahayu, M. & Djumahir, 2013. Organizational Change Capacity, Environmental Uncertainty, and Organization Performance. *IOSR Journal of Business and Management*, 8(4), pp. 28-39.

Baker & McKenzie, 2014. *People Matters: Accounting for Culture in Mergers and Acquisitions*, New York: Cornell University ILR School.

Balogun, Hailey & Gustafson, 2016. *Exploring Strategic Change 4th edition*. s.l.:Pearson Education Ltd.

Bøttcher, T., 2016. www.magisterbladet.dk. [Online]

Available at:

www.magisterbladet.dk/2016/december/succesfuldeerhvervsakademiergoerklartilfyringer
[Senest hentet eller vist den 10 September 2016].

DJØF, 2011. *Djøfbladet nr. 13*. København: DJØF.

EAL - Referat, 2017. *EAL.dk*. [Online]

Available at: <https://www.eal.dk/globalassets/07.-pdf-dokumenter/bestyrelse/bilag-bestyrelsesmode-030417.pdf>

[Senest hentet eller vist den 1 Oktober 2017].

EAL & UCL, 2017. *Notat om fusions drøftelserne, der satte processen igang*. Odense: fusionsnyt.dk.

EAL, 2015. *Delstrategi for arbejdsglæde*, Odense: EAL.

EAL, 2016. *EAL strategi 2015-2017*. [Online]

Available at: <https://www.eal.dk/globalassets/16.-om-os/downloads/strategi-2015-2017.pdf>

EAL, 2016. *Forskning og innovation*. [Online]

Available at: <https://www.eal.dk/forskning-og-innovation/>

EAL, 2016. *Studieraad og udvalg på EAL*. [Online]

Available at: <https://www.eal.dk/om-os/organisation/studieraad-og-udvalg/>

EAL, 2017. *Interview med EAL* [Interview] (1 Oktober 2017).

EAL, 2017. *Sådan gør vi*. [Online]

Available at: https://www.eal.dk/globalassets/07.-pdf-dokumenter/kvalitet/eal_kvalitetspolitik-og--strategi---sadan-gor-vi.pdf

EAL, 2017. *Sådan gør vi*. [Online]

Available at: https://www.eal.dk/globalassets/07.-pdf-dokumenter/kvalitet/eal_kvalitetspolitik-og--strategi---sadan-gor-vi.pdf

Fusionsguiden, 2007. *Undervisningsministeriet Danmark*. [Online]

Available at: <https://uvm.dk/-/media/filer/uvm/aktuelt/pdf07/070308-fusionsguiden.pdf>

[Senest hentet eller vist den 1 Oktober 2017].

Glasl, F. & Lievegoed, B., 1997. *Udviklingsledelse*. 2 red. Randers: Ankerhus.

Heckmann, N., Steger, T. & Dowling, M., 2016. Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of business research*, 69(2), pp. 777-784.

Henderson, B., 2017. *www.BCG.com*. [Online]

Available at: <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio.aspx>

[Senest hentet eller vist den 10 oktober 2017].

Johnson, G., 1992. Managing Strategic Change Strategy, Culture and Action. *Long Range Planning*, Vol. 25, No. 1, 1 August, p. 28.

Johnson, G. & Scholes, K., 2011. *Exploring Strategy: Text and Cases (9th edn)*. s.l.:Pearson Education.

Judge, W., 2012. *Focusing on Organizational Change*. 1 red. Arlington: Saylor Academy.

Judge, W. & Douglas, T., 2009. Organizational change capacity: the systematic development of a scale. *Journal of Organization Change Management*, 22(6), pp. 635-649.

Kitchen, P. J. & Daly, F., 2002. Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), pp. 46-53.

KOTTER INTERNATIONAL, 2017. *8 steps process for leading change*. [Online]

Available at: <https://www.kotterinternational.com/8-steps-process-for-leading-change/>

[Senest hentet eller vist den 20 Oktober 2017].

Kotter, J. P., 1998. *I spidsen for forandringer*. 1. udgave red. København: Peter Asschenfeldts nye Forlag.

Kotter, J. P., 2017. *The 8 Step Process for Accelerating Change*., s.l.: Kotter International.

KPMG, 1999. *KPMG Identifies Six Key Factors for Successful Mergers and Acquisitions*;.
[Online]

Available at: <https://search.proquest.com/docview/447892234?accountid=8144>

[Senest hentet eller vist den 1 Oktober 2017].

Ledelse, 2017. *EAL interview* [Interview] (1 Oktober 2017).

McKinsey & Company, 2010. *McKinsey & Company*. [Online]

Available at:

https://www.google.dk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiL5P_nhNLXAhWCF5oKHYoTBA4QFgg2MAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mckinsey.com%2Fclient_service%2Forganization%2Flatest_thinking%2F~%2Fmedia%2F1002A11EEA4045899124B917EAC7404C.a

[Senest hentet eller vist den 1 Oktober 2017].

Nielsen, G. T., 2006. *Innovation af fusion 1 – et informationsproblem, der bliver til udskydelsesledelse*. København: Ledelse & Erhvervsøkonomi.

Ny Carlsbergfondet, 2017. *Hans E. Madsen - Ny Carlsbergfondet*. [Online]

Available at: <http://www.ny-carlsbergfondet.dk/da/Aktiviteter/Bevillinger/Bevillinger/Hans-E-Madsen>

[Senest hentet eller vist den 12 Oktober 2017].

Petersen, H., 2000. *Forandringskommunikation*. 1 red. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Porter, M. E., 1985. *Competitive Advantage*. London: Free Press.

STAB, 2017. *EAL STAB* [Interview] (1 Oktober 2017).

Søderberg, A.-M. & Risberg, A., 2006. *GOD STRATEGISK KOMMUNIKATION UNDER FUSIONER*. [Online]

Available at: <https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2006/ledelse-i-dag-juni-2006/god-strategisk-kommunikation-under-fusioner/?safariredirect=done>

[Senest hentet eller vist den 1 Oktober 2017].

UCL, E. &., 2017. *Spørg om alt*. [Online]

Available at: <http://fusionsnyt.dk/spoerg-om-alt/>

Undervisere, 2017. *Interview EAL Undervisere* [Interview] (1 Oktober 2017).

Bilagsliste

A. Bilag – OCC Spørgeramme

I relation til direktionen i hvor høj grad oplever du:

1. Man beskytter kerneforretningen samtidig med at man er åben over for fusionen?
2. Der kommunikeres en inspirerende vision for fusionen?
3. Der udvises opbakning i relation til fusionen?
4. At der udvises ydmyghed i relation til fusionens påvirkning på organisationen, mens fusionen drives frem?

I relation til din nærmeste leder oplever du da:

5. Samhørighed mellem direktionens kommunikation og din leders kommunikation?
6. ejerskab i relation til skolens udvikling i retning af den fælles fusion?
7. En balanceret tilgang til dagligdagsopgaver og fusions relateret opgaver?
8. At der tales løsningsorienteret om fusionsrelaterede udfordringer?

En forandrings agent skal ses som den primære person du oplevere der bære fusionens budskab ud til dig som medarbejder.

Har vi forandrings agenter der:

9. Respekteres af medarbejderne i din organisation?
10. Besidder gode interpersonelle evner?
11. evner og har viljen til at udfordre den nuværende organisation?
12. evner og har kreativiteten til at skabe fusionen?

Har vi i dag en organisationskultur som:

13. Værdsætter innovation og forandring?
14. Tiltrækker og fastholder kreative medarbejder?
15. Tillader brugen af ressourcer på nytænkning?
16. Tillader risikovillighed og accepterer fejl?

Oplever du dem som, i dagligdagen har direkte kontakt til vores studerende og kunder:

17. Er imødekommende over for fusionen?

18. Har mulighed for at udtrykke deres bekymringer om fusionen og stille spørgsmål hertil?
19. kan se hvordan fusionen vil komme til at forbedre deres funktionsområde?
20. Ser direktionen som troværdige?

Oplever du man anerkender:

21. Der er sammenhænge mellem påvirkning af den enkeltes medarbejders arbejdsdag og fusionen?
22. vigtigheden i at forankre fusionen i organisationen?
23. Behovet for at ændre dine personlige mål sådan de understøtter fusionen?
24. Værdien af at adressere årsager frem for symptomer ved fusionen?

Oplever du som medarbejder, uafhængige af fusionen, men i relation til din rolle i organisationen:

25. Sammenhæng mellem dine handlinger og konsekvens her af?
26. At der sættes en ære i at overholde deadlines og budgetter?
27. Et klart ansvar for hver enkelt opgave?
28. Et klart billede af roller og ansvarsfordeling?

Oplever du at informationen flyder effektivt og fyldestgørende:

29. Fra direktionen til medarbejder?
30. Er den rettidig?
31. på tværs af organisatoriske afdelinger?
32. fra studerende og samarbejdspartner?

I relation til direktionen i hvor høj grad oplever du

- Undersøgelsen har vist følgende resultat, hvad tror I ligger til grund for det?
- Hvordan tænker I man kan påvirke dette resultat i en positiv udvikling?
- Tænker I dette udfald er normalt for denne fase i fusionen og hvordan tænker I den så ud før fusionerne blev kendt og hvordan den vil se ud når fusionen er gennemført
- Hvordan rater I de 8 områder op imod hinanden
- Man beskytter kerneforretningen samtidig med at man er åben over for fusionen?
- Der kommunikeres en inspirerende vision for fusionen?
- Der udvises opbakning i relation til fusionen?
- At der udvises ydmyghed i relation til fusionens påvirkning på organisationen, mens fusionen drives frem?



I relation til din nærmeste leder oplever du da

- Undersøgelsen har vist følgende resultat, hvad tror I ligger til grund for det?
 - Hvordan tænker I man kan påvirke dette resultat i en positiv udvikling?
 - Tænker I dette udfald er normalt for denne fase i fusionen og hvordan tænker I den så ud før fusionerne blev kendt og hvordan den vil se ud når fusionen er gennemført
 - Hvordan rater I de 8 områder op imod hinanden
- Samhørighed mellem direktionens kommunikation og din leders kommunikation
 - Ejerskab i relation til skolens udvikling i retning af den fælles fusion?
 - En balanceret tilgang til dagligdagsopgaver og fusionsrelateret opgaver?
 - At der tales løsningsorienteret om fusionsrelaterede udfordringer?



En forandrings agent skal ses som den primære person du oplevere der bære fusionens budskab ud til dig som medarbejder. Har vi forandrings agenter der

- Undersøgelsen har vist følgende resultat, hvad tror I ligger til grund for det?
 - Hvordan tænker I man kan påvirkede dette resultat i en positiv udvikling?
 - Tænker I dette udfald er normalt for denne fase i fusionen og hvordan tænker I den så ud før fusionerne blev kendt og hvordan den vil se ud når fusionen er gennemført
 - Hvordan rater I de 8 områder op imod hinanden
- Respekteres af medarbejderne i din organisation?
 - Besidder gode interpersonelle evner?
 - Evner og har viljen til at udfordre den nuværende organisation?
 - Evner og har kreativiteten til at skabe fusionen?



Har vi i dag en organisationskultur som:

- Undersøgelsen har vist følgende resultat, hvad tror I ligger til grund for det?
 - Hvordan tænker I man kan påvirke dette resultat i en positiv udvikling?
 - Tænker I dette udfald er normalt for denne fase i fusionen og hvordan tænker I den så ud før fusionerne blev kendt og hvordan den vil se ud når fusionen er gennemført
 - Hvordan rater I de 8 områder op imod hinanden
- Værdsætter innovation og forandring?
 - Tiltrækker og fastholder kreative medarbejder?
 - Tillader brugen af ressourcer på nytænkning?
 - Tillader risikovillighed og accepterer fejl?



Oplever du dem som, i dagligdagen har direkte kontakt til vores studerende og kunder:

- Undersøgelsen har vist følgende resultat, hvad tror I ligger til grund for det?
 - Hvordan tænker I man kan påvirke dette resultat i en positiv udvikling?
 - Tænker I dette udfald er normalt for denne fase i fusionen og hvordan tænker I den så ud før fusionerne blev kendt og hvordan den vil se ud når fusionen er gennemført
 - Hvordan rater I de 8 områder op imod hinanden
- Er imødekomende over for fusionen?
 - Har mulighed for at udtrykke deres bekymringer om fusionen og stille spørgsmål hertil?
 - kan se hvordan fusionen vil komme til at forbedre deres funktionsområde?
 - Ser direktionen som troværdige?



Oplever du man anerkender:

- Undersøgelsen har vist følgende resultat, hvad tror I ligger til grund for det?
 - Hvordan tænker I man kan påvirke dette resultat i en positiv udvikling?
 - Tænker I dette udfald er normalt for denne fase i fusionen og hvordan tænker I den så ud før fusionerne blev kendt og hvordan den vil se ud når fusionen er gennemført
 - Hvordan rater I de 8 områder op imod hinanden
- Der er sammenhænge mellem påvirkning af den enkeltes medarbejders arbejdsdag og fusionen?
 - Vigtigheden i at forankre fusionen i organisationen?
 - Behovet for at ændre dine personlige mål sådan de understøtter fusionen?
 - Værdien af at adressere årsager frem for symptomer ved fusionen?



Oplever du som medarbejder, uafhængige af fusionen, men i relation til din rolle i organisationen:

- Undersøgelsen har vist følgende resultat, hvad tror I ligger til grund for det?
 - Hvordan tænker I man kan påvirke dette resultat i en positiv udvikling?
 - Tænker I dette udfald er normalt for denne fase i fusionen og hvordan tænker I den så ud før fusionerne blev kendt og hvordan den vil se ud når fusionen er gennemført
 - Hvordan rater I de 8 områder op imod hinanden
- Sammenhæng mellem dine handlinger og konsekvens her af?
 - At der sættes en ære i at overholde deadlines og budgetter?
 - Et klart ansvar for hver enkelt opgave?
 - Et klart billede af roller og ansvarsfordeling?



Oplever du at informationen flyder effektivt og fyldestgørende:

- Undersøgelsen har vist følgende resultat, hvad tror I ligger til grund for det?
 - Hvordan tænker I man kan påvirke dette resultat i en positiv udvikling?
 - Tænker I dette udfald er normalt for denne fase i fusionen og hvordan tænker I den så ud før fusionerne blev kendt og hvordan den vil se ud når fusionen er gennemført
 - Hvordan rater I de 8 områder op imod hinanden
- Fra direktionen til medarbejder?
 - Er den rettidig?
 - på tværs af organisatoriske afdelinger?
 - Fra studerende og samarbejdspartner?





ERHVERVSAKADEMIET LILLEBÆLT

UDDANNELSER MED
FOKUS PÅ

INNOVATION OG VÆKST I ERHVERVSLIVET

EN ÅBEN INDGANG FOR VIRKSOMHEDER

KARRIERE
CENTER

7 UNIVERSER

UDDANNELSER MED TÆT FORBINDELSE TIL ERHVERVSLIVET



EN VISION DER FORPLIGTER



Jens Mejer Pedersen
Rektor

Vores vision indebærer, at vi skal være fokuserede på, hvordan vores uddannelser og vores studerende matcher efterspørgslen på arbejdsmarkedet både i dag og i morgen. Vi skal være erhvervsrettede, praksisbaserede og kvalitetsbevidste.

Erhvervsrettede er vi når vi inddrager virksomheder i udvikling af uddannelser, når vi har studerende i virksomhedspraktik og når alle studerende laver deres afgangsprojekt i samarbejde med en virksomhed.

Praksisbaserede er vi når vi altid tager udgangspunkt i praksis i tilrettelæggelsen af undervisning og læring. Vores studerende skal lære at anvende teorier til at udforme og udvikle praksis. De skal ikke kun forstå, de skal forstå at anvende.

Kvalitetsbevidste er vi, når vi lægger et højt ambitionsniveau for, hvor tilfredse vores

studerende, vores virksomhedspartnere og vores medarbejdere skal være.

Vores studerende skal opleve undervisning og læringsforløb der er baseret på den nyeste udvikling indenfor fagområdet. Uddannelsen skal være velorganiseret og tilrettelagt pædagogisk, og de omkringliggende serviceydelser, såsom studieadministration, biblioteker og kantiner skal være i orden.

Virksomhederne skal opleve at vi er værdiskabende i relationen, professionelle i kontakten, nemme at lave aftaler med og leveringsdygtige.

Medarbejderne skal opleve en spændende og udfordrende arbejdsplads, der understøtter kompetenceudvikling og engagement.

Vi er ambitiøse, fordi vi tror at det nytter at anstrenge sig. Og vi følger løbende op på, om vi lykkes.

VI VIL VÆRE EN
VÆSENTLIG DRIVKRAFT
FOR
INNOVATION
OG VÆKST I
ERHVERVSLIVET

OG VI VIL OPLEVES AF UNGE SOM ET
SPRINGBRÆT TIL JOB OG KARRIERE.

A photograph of two women in a pottery shop. The woman on the left has vibrant red curly hair and is smiling, wearing a black blazer over a dark t-shirt. The woman on the right has long brown hair and is looking at the first woman, wearing a patterned blouse. They are surrounded by shelves filled with various pottery items like vases, mugs, and bowls. The text 'EN ÅBEN INDGANG FOR VIRKSOMHEDER' is overlaid in large white letters.

EN ÅBEN INDGANG FOR VIRKSOMHEDER

KARRIERECENTER

ET MØDE MED MULIGHEDER



Alice Petersen
Erhvervskontaktchef

Karrierecenteret er den direkte indgang for virksomheder, som ønsker at samarbejde med Erhvervsakademiet Lillebælt.

Fingeren på pulsen

Erhvervsakademiet Lillebælt har stor erfaring i at hjælpe virksomheder med at finde de rette studerende. Vi videreudvikler konstant for på bedste vis at imødekomme ønsker og behov fra virksomheder.

Karrierecenteret er den naturlige indgang til Erhvervsakademiet's mange videregående uddannelser, hvis man ønsker et videnssamarbejde, der giver:

- Flere kræfter til løsning af de daglige opgaver.
- Mulighed for at få analyseret og løst aktuelle problemstillinger, der ellers ikke vil være tid til.
- Nye idéer, nye vinkler, ny viden til din virksomhed.
- Et godt rekrutteringsgrundlag – muligheden for at afprøve en evt. fremtidig medarbejder i praksis.

“Vores vision er at skabe gode forbindelser mellem virksomheder og studerende, og vi er klar med hjælp og vejledning.”

Online og fysisk adgang

Der findes et online forum på eal.dk og fysiske karrierecentre i Vejle og Odense, hvor virksomheder og studerende har mulighed for nemt at møde hinanden. Virksomheder har samtidig direkte adgang til en jobbank, hvor alle praktikpladser, virksomhedsprojekter og studiejobs opslås – på den måde bliver vejen mellem virksomheder og studerende kort.

Få de studerende på banen

Praktikforløb

I et praktikforløb indgår den studerende som en del af medarbejderstaben i en periode på 3-7 måneder afhængig af den enkelte uddannelse. Den studerende arbejder med på forhånd fastlagte opgaver, men kan også indgå i driftsopgaver på arbejdspladsen

Studiejob

Gennem Karrierecenteret opnås direkte adgang til studentermedhjælpere til virksomheder. Vi hjælper gerne med jobopslaget, så I finder den rette studerende. Erhvervsakademiet Lillebælt har også mange internationale studerende fra en lang række lande. Ud over den faglige viden kan de tilføre virksomheder sprogkompetencer, kulturel indsigt samt specifik viden om udenlandske markeder.

Projektsamarbejde

Projektsamarbejde kan tage mange former. Som oftest arbejder den studerende eller en gruppe af studerende hjemmefra eller på skolen. Opgaven er en afgrænset problemstilling, og det aftales i samarbejde mellem virksomheden og den studerende, hvordan resultatet skal præsenteres.

Innovationsforløb

Erhvervsakademiet tilbyder en række interessante innovationsforløb for virksomheder. I denne publikation præsenteres meget mere om 48 timer, InnoEvent og Inno12.

Fleksible uddannelsesuniverser

Erhvervsakademiet Lillebælt har 3000 fuldtids-studerende i henholdsvis Vejle og Odense, 180 medarbejdere og en omsætning på 220 mio. kr.

Vi udbyder godt 30 videregående uddannelser på henholdsvis erhvervsakademiniveau (2 år) og professionsbachelorniveau (3½ år). Uddannelserne udbydes inden for 7 universer.



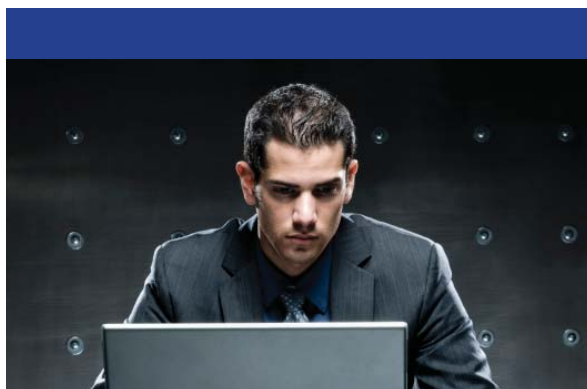
BYGGERI OG ENERGI

- Energiteknolog
- El-installatør
- VVS-installatør
- Byggetekniker og Bygningskonstruktør



EVENTS, OPLEVELSER OG TURISME

- Serviceøkonom
- Pba. i International Hospitality Management



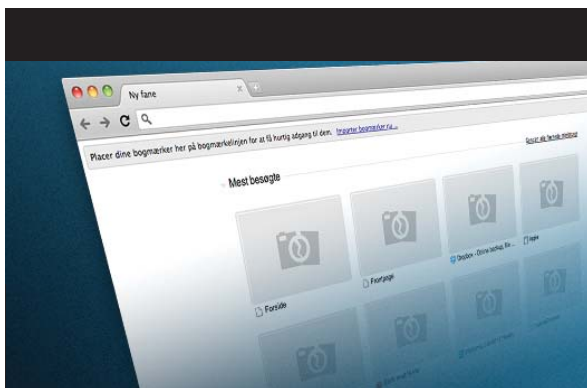
FINANS OG ØKONOMI

- Financial Controller
- Finansøkonom
- Pba. i Finans



FØDEVARE, ERNÆRING OG PROCES

- Jordbrugsteknolog
- Laborant
- Procesteknolog
- Pba. i Jordbrugsvirksomhed
- Pba. i Laboratorie-, fødevare- og procesteknologi



MULTIMEDIE OG IT

- Datamatiker
- IT-teknolog
- Multimediedesigner
- Pba. i e-konceptudvikling
- Pba. i Softwareudvikling
- Pba. i Webudvikling



PRODUKTION, TEKNOLOGI OG LOGISTIK

- Autoteknolog
- Logistikøkonom
- Produktionsteknolog
- Pba. i Produktudvikling og teknisk integration



SALG, MARKETING OG FORRETNINGSUDVIKLING

- Handelsøkonom
- Markedsføringsøkonom
- Pba. i Innovation og entrepreneurship
- Pba. i International handel og markedsføring

Fælles indsats i Vejle

Over en 4-årig periode er antallet af studerende i Vejle mere end fordoblet.

I dag udbyder akademiet otte erhvervsakademiuddannelser og to professionsbacheloruddannelser og tiltrækker studerende fra hele regionen.

Det matcher med den ambitiøse strategi for vækst og udvikling, som Vejle kommune har lagt. I tæt samarbejde med uddannelsesinstitutionerne har Vejle udformet en erhvervsstrategi, en uddannelsesstrategi og har netop besluttet at udfolde en ungestrategi.

Målet er at gøre Vejle til en attraktiv erhvervs- og uddannelsesby med et samlet uddannelsesmiljø omkring Boulevarden, hvor uddannelserne også samarbejder om et fælles Study Support Center med satsninger indenfor Innovation og Erhverv, Bæredygtighed og Klima, samt Bevægelse og Sundhed.

Akademiet har endvidere et tæt samarbejde med Vejle Erhvervsudvikling, som blandt andet har ført til en række innovationsprojekter for virksomheder, fx 48 timer og Inno12.



BYGGERI OG ENERGI

Bæredygtig fremtid

I universet Byggeri og Energi er vi stærkt optaget af, hvordan fremtidens byggeri bedst muligt kan komme de klima- og energipolitiske udfordringer i møde. Bæredygtighed er fælles fokus, hvad enten man befinder sig på uddannelsen til Bygningskonstruktør, El- og VVS-installatør eller Energiteknolog.

Bygningskonstruktørerne formår at designe, planlægge, lede og realisere byggeprojekter, ligesom konstruktøren ofte varetager implementeringen af nye digitale processer samt nye projekterings- og planlægningsmetoder. Installatørerne har autorisation og kan bestride opgaver som projektering, projektledelse, kvalitetssikring, installation og varetagelse af driften af systemer og anlæg. Energiteknologerne er energispecialister og står for rådgivning, innovation og optimering gennem nye teknologier og energiløsninger.

Det handler om, at der fremadrettet bygges med sans for bæredygtighed, ligesom renovering af gamle bygninger skal have bæredygtigheden for øje.

Bæredygtighed handler om miljø. Og om konkurrencedygtighed. Til gavn for byggebranchen og til gavn for Danmark.

I universet Byggeri og Energi uddanner vi studerende til at skabe kreative og innovative løsninger. Det hele sker i tæt samspil med den branche og de virksomheder, der rekrutterer nye medarbejdere. Stærke praktikforløb er en del af vores uddannelser – og en gevinst for både den studerende og de virksomheder, der i en længere periode får gavn af de studerendes kompetencer og møder den nyeste viden.



Gorm Guldmann
Uddannelseschef

DESIGN ENERGI NYE TEKNOLOGIER KONKURRENCEDYGTIG

Erhvervsakademiuddannelser: Professionsbacheloruddannelser:

- El- installatør
- VVS- installatør
- Energiteknolog
- Byggetekniker
- Bygningskonstruktør





Overliggeren er hævet til maksimum

Stort ansvar skaber stærke præstationer, lyder parolen i entreprenørfirmaet Hans Jørgensen & Søn A/S

Er der ét sted, hvor man på det nærmeste kan måle og veje studerendes evner til at omsætte viden og teori til skinbarlig praksis, så er det i bygge- og anlægsbranchen. Når først sjakket smøger ærmerne op på byggepladsen, er der ingen smutveje eller gemmesteder for en studerende, der drømmer om en karriere inden for byggeri.

Der skal leveres håndfast arbejde. Og det bliver der. For eksempel hos den mere end 100 år gamle entreprenørvirksomhed Hans Jørgensen & Søn, hvor man hele tiden har 1-2 studerende i praktik fra uddannelsen til bygningskonstruktør.

Her vover man at sætte overliggeren højt

-Vi har den grundindstilling, at vi hellere vil give studerende for store opgaver end for små. Jo mere ansvar de får, jo bedre præsterer de, siger Allan Christensen, sektionschef hos Hans Jørgensen & Søn, der blandt andet beskæftiger sig med entreprisstyring inden for nybyggeri, renovering og ombygning overalt i landet.

En del af teamet

Den fynske entreprenørvirksomhed, der tæller 140 medarbejdere, har typisk studerende i praktik i enten 10 eller

20 uger. Og fra dag ét bliver den studerende regnet for en integreret del af medarbejderstaben.

-Der bliver lyttet til dem, og deres ideer bliver taget seriøst. Ikke mindst fordi de studerende kommer med en solid faglig og teknisk ballast, som hurtigt bliver sat i spil i praksis – fx i dialogen med ingeniører og arkitekter, siger Allan Christensen.

Skalaen 1:1

Sektionschefen er derfor heller ikke betænkelig ved at trække studerende med ind i selve planlægningsarbejdet forud for et stort bygningsprojekt.

-Planlægning og projektering er nøgleord i vores arbejde. Hvis ikke tidsplanerne holder i virkeligheden, kan det have store økonomiske og resurse-mæssige konsekvenser. Vi oplever i den sammenhæng kompetente studerende, som forstår vigtigheden af at tænke i skalaen 1:1 – tidsplanen i skemaet skal fungere på daglig basis, siger Allan Christensen og tilføjer:

Ind imellem kan man godt glemme, at det "bare" er studerende...

Allan Christensen, Hans Jørgensen & søn

EVENTS, OPLEVELSER OG TURISME

Væksten banker på

Turisme og oplevelsesøkonomi har i disse år stor politisk bevågenhed og ikke uden grund. Området tilskrives et kæmpe vækstpotentiale. Derfor er der brug for uddannelser, som kan sikre Danmark en stærk position i den globale konkurrence på turisme- og oplevelsesområdet.

Universet Events, Oplevelser og Turisme har som sin fornemste opgave at uddanne unge, der med lige dele viden og kreativ nytænkning formår at bidrage til vækst i den danske turisme og oplevelsesøkonomi; medarbejdere og ledere, der kan tænke ud af boksen og bryde gængse faggrænser.

På Events, Oplevelser og Turisme uddannes Serviceøkonomer og professionsbachelor i International hospitality management. De finder jobs i et hav af sammenhænge – i møde- og konferenceindustrien, som eventmagere, på turist- og rejsebureauer, i feriecentre, hotel, vandrerhjem, restauranter, på museer og allround som projektledere og konsulenter.

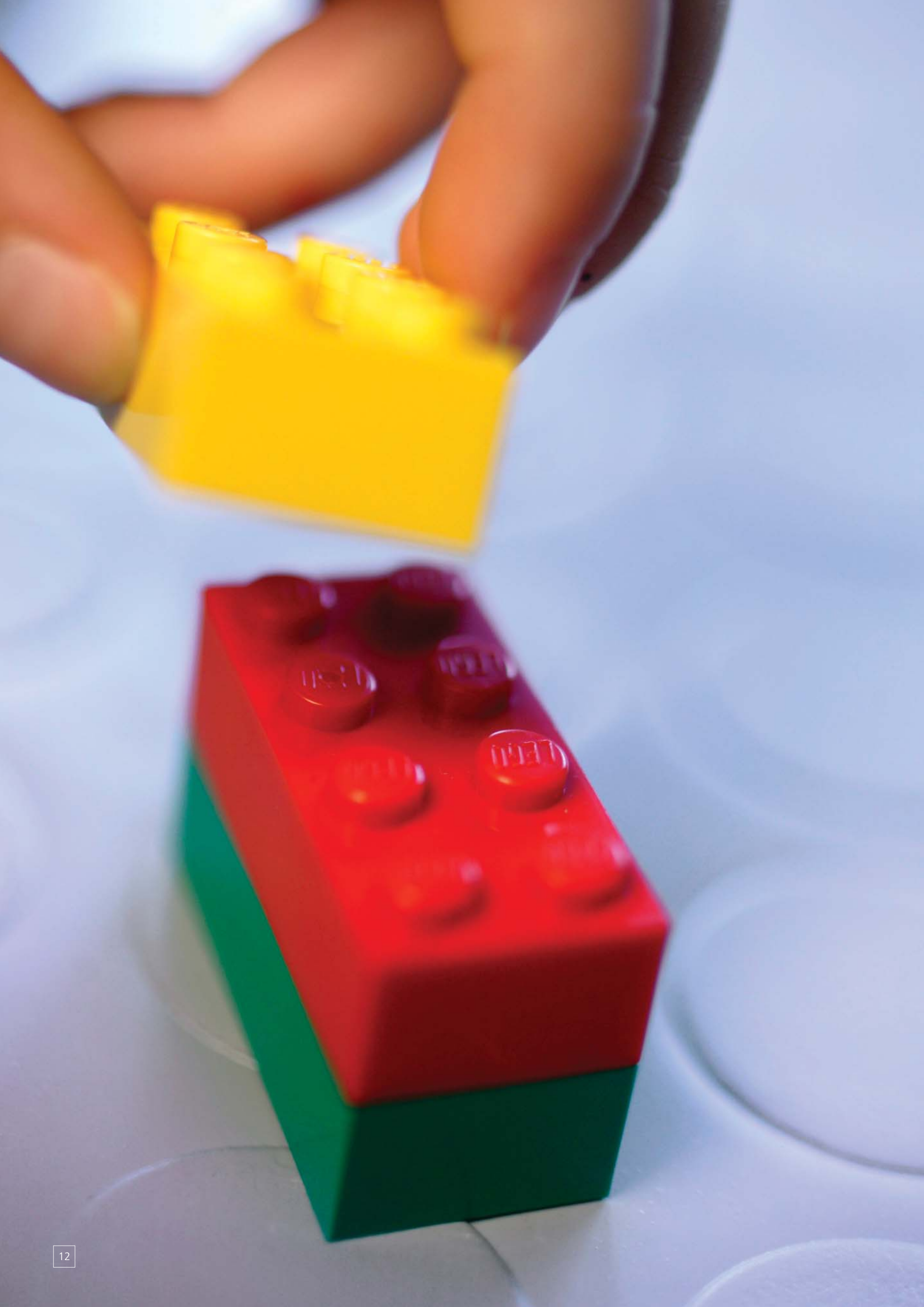
En væsentlig grund til, at studerende fra Events, Oplevelser og Turisme er attraktive medarbejdere, er, at de uddannes i tæt samspil med turisme- og oplevelseserhvervet. Både de enkelte virksomheder og brancheorganisationerne. Foredragsholdere og gæsteundervisere fra turisme- og oplevelseserhvervet er en naturlig del af uddannelserne, ligesom studerende betragtes som væsentlige bidrag, når de er praktikanter i virksomhederne.



Jane Hansen
Uddannelseschef

EVENTMAGER NYTÆNKNING GLOBAL KONKURRENCE PROJEKTLEDER

Erhvervsakademiuddannelser: Professionsbacheloruddannelser:
• Serviceøkonom • International Hospitality Management



**”Takket været en studerende
er der nu skudt gang i processen.”**

Søren Dalhof, Hotel Legoland



Nye byggeklodser til kommunikationen

Hotel Legoland havde intern kommunikation på to-do-listen og fik hjælp af studerende

På Hotel Legoland i Billund ved man, at vejen til gode oplevelser for gæsterne går gennem velovervejet, nærværende kommunikation. Som et kombineret teambuilding- og event-univers, der spiller tæt sammen med den verdensberømte forlystelsespark, skal der både kommunikeres til erhvervsfolk og børnefamilier.

Værdier som leg, kreativitet og seriøsitet skal under ét bringes i spil.

En kommunikation, som også handler om, hvordan der kommunikeres internt på hotellet blandt ledere og medarbejdere. Derfor greb hotellet også øjeblikkeligt chancen, da en studerende med sans for både oplevelsesindustri og kommunikation bød sig til.

-Langt de fleste virksomheder har en to do-liste med nogle punkter, som man drømmer om, at der bliver taget fat på, men som ikke føres ud i livet, fordi tiden ikke er til det. Vi har længe villet optimere vores interne kommunikation, men vi har ikke kunnet afse tiden til det. Takket været en studerende er der nu skudt gang i processen, siger Søren Dalhof, direktør i Hotel Legoland.

Nyttig rapport

Den studerende, en professionsbachelor i International Hospitality Management, tog på rundtur i samtlige hotellets afdelinger for at tale med medarbejderne. Spørge ind til deres oplevelser af kommunikationen og på den baggrund udpege indsatsområder, der kunne optimere dialogen i dagligdagen. -Den studerende udarbejdede efterfølgende en rapport, som i dag udgør et vigtigt bidrag til, hvordan vi fremadrettet vil ruste os på kommunikationsfronten, siger direktøren.

Relevans er nøgleordet

Og apropos kommunikation, så tillægger man på Hotel Legoland dialogen med Erhvervsakademiet Lillebælt stor betydning for en række vellykkede praktikophold. -Vi møder hver gang en uddannelsesinstitution, som er dygtig til at lytte til hvilke behov, vi har, og som samtidig tænker i, hvad der er relevant for den studerende. Det giver frugtbare praktikforløb, siger Søren Dalhof.

FINANS OG ØKONOMI

Tæt kobling til brancherne

I universet Finans og Økonomi er vejen fra teori til praksis kort og ligetil. Ikke mindst understreget af det tætte samarbejde mellem de enkelte uddannelser, aftagerne og forskellige brancheorganisationer. Målet er nemlig at uddanne studerende, der har nøjagtig de kompetencer, som den økonomiske og finansielle sektor i disse år efterspørger.

Universet favner uddannelserne til Finansøkonom, Financial Controller samt professionsbacheloruddannelsen i Finans.

Studerende fra Finans og Økonomi er eftertragtede indenfor områder som bank, forsikring, realkredit, pension, ejendomshandel, ejendomsadministration, revision og i økonomi-afdelinger.

Virksomheder og organisationer har et tæt samarbejde med Finans og Økonomi om studerende. Det gælder studerende i praktikforløb, men det gælder også virksomheder og organisationer, der holder foredrag, underviser og udarbejder cases til de studerende – så nyuddannede og praktikanter fra dag ét kan træde ind i virkelighedens verden som en resurse.



Kim Hass Rubin
Uddannelseschef

FINANS
IT
STÆRKE PRAKTIKERE
TÆT PÅ VIRKSOMHEDEN

Erhvervsakademiuddannelser: Professionsbacheloruddannelser:

- Finansøkonom
- Financial Controller
- Finans



Finansøkonomer er et plus i banken

Den finansielle sektor satser mere og mere på finansøkonomer

Rundt om i landets pengeinstitutter er der ingen tvivl om, at uddannelsen til finansøkonom, der så dagens lys i 2002, har været alle pengene værd. Flere banker satser efterhånden udelukkende på finansøkonomer. Og det er der mange grunde til.

Finansøkonomerne har længere studietid med i rygsækken end den klassiske elevuddannelse. Derudover har finansøkonomerne vist sig dygtige til på rekordtid at træde ind i bankverdenen og varetage konkrete opgaver.

- De studerende, som vi får ind i banken i tre måneders praktik, er hurtigt i gang med at løse forskellige opgaver. Selvfølgelig er der en kort indkøring, hvor de bliver sat ind i, hvordan vi arbejder i netop vores filial, men efter max. to uger har de egne ansvarsområder som f.eks. at tage imod kunder ved skranken, siger Marianne Thomsen, kundegruppeleder hos Nordea i Nyborg.

Sikker investering

Alene sidste år rekrutterede Nordeas afdelinger 50 nye finansøkonomer. En tidobling siden uddannelsen startede for 10 år

siden og et udtryk for, at Nordea også kender til sikker investering, når det drejer sig om fremtidens bankmedarbejder.

-Finansøkonomerne har en solid faglig viden, når de starter. De har allerede snuset til områder som kapitalpension, forsikring og boliglån, og har derudover et godt forhåndskendskab til de typiske bankprodukter som fx VISA-kort og budgetkonto, siger Marianne Thomsen.

Fra tanken til banken

Hun hæfter sig desuden ved, at de finansøkonomer, som kommer i praktik, typisk kan fremvise flere flueben ud for punktet "kundeendt erhvervserfaring" på cv'et. Et ekstra plus, betoner Marianne Thomsen.

-En har haft studiejob på en tankstation, en anden har ekspederet hos en bager. Erhvervserfaring, som kommer de studerende til gode, når de starter i banken. De ved, hvordan man møder og kommunikerer med kunderne på en venlig og sikker måde – en vigtig ballast, når man skal arbejde med både komplekse og personlige forhold omkring økonomi.

"Finansøkonomerne har en solid faglig viden, når de starter."

Marianne Thomsen, Nordea

FØDEVARE, ERNÆRING OG PROCES

Sunde veje fra jord til bord

Fødevare, Ernæring og Proces er samlebetegnelsen for et uddannelsesunivers tæt på naturens processer. Et univers, der er med til at sikre, at Danmark som oprindeligt landbrugssamfund fortsat kan indtage en førende rolle på det globale marked – ikke mindst i kraft af viden og tilførsel af innovative processer til landbrugs- og fødevaresektoren.

Uddannelserne spænder vidt.

På Fødevare, Ernæring og Proces uddannes jordbrugsteknologer, der arbejder med husdyr, og som med lige dele viden og ekspertise rådgiver om alt fra planteproduktion til tilsyn med naturområder.

Procesteknologer spiller en central rolle i udviklingen af nye opskrifter og ved styring af processer i køkkener og store fødevarevirksomheder.

Laboranter foretager kontrol af prøver fra vandløb og jord samt analyser i fødevarevirksomheder. De er med til at sikre, at produktion og udvikling sker i overensstemmelse med gældende regler og under størst mulig hensyntagen til natur og miljø.

Som virksomhed har du rig mulighed for at indgå praktikaftaler med studerende fra Fødevare, Ernæring og Proces, ligesom der i samarbejde med Erhvervsakademiet Lillebælt kan etableres interessante innovationsforløb med studerende. Som virksomhed kan du samtidig se frem til et samarbejde med såvel studerende som undervisere, der som oftest har en del erhvervserfaring med i bagagen.



Helle Thastum
Uddannelseschef

SUNDHED NATUR FØDEVARER INNOVATION

Erhvervsakademiuddannelser: Professionsbacheloruddannelser:

- Jordbrugsteknolog
- Procesteknolog
- Laborant
- Jordbrugsvirksomhed
- Laboratorie-, fødevare- og procesteknologi



”Praktikanterne udgjorde et team, og de var vant til at arbejde selvstændigt. Jeg behøvede ikke afsætte en assistent til servicering.”

Jacob Jensen, Give Konfektur

Opskriften lød på flere praktikanter på én gang

Et selvkørende team bestående af flere praktikanter var optimalt i Give Konfektur

Projekt 48 timer, hvor studerende fra Erhvervsakademiet Lillebælt over to døgn indtager en virksomhed kan føre til mange ting. Hos Give Konfektur, der producerer flødeboller og marmelade, resulterede innovationsevenen i et samarbejde med studerende, som rakte langt ud over et par dage.

- Tre af de studerende var efterfølgende motiverede for at komme i praktik hos os. Jeg kunne se nogle områder, som det var oplagt for dem at kaste sig over – områder, som vi ikke selv nåede i den daglige praksis, og hvor det var gavnligt med ekstra hænder og viden udefra, siger Jacob Jensen, direktør i Give Konfektur om baggrunden for oprettelsen af tre praktikstillinger strækkende sig over tre måneder.

En af de konkrete opgaver for de tre proces teknologer fra Erhvervsakademiet Lillebælt gik bl.a. på at udvikle en ny flødebollesammensætning af skum – baseret på et valleprotein frem for den traditionelle æggehvide. Derudover handlede det om at få undersøgt muligheden for procesoptimering flere steder i driften hos den familieejede virksomhed, der beskæftiger 40 medarbejdere.

- Vi vidste på forhånd, at de studerende havde den rigtige kemi i forhold til os, og derfor har udbyttet også været virkelig godt, fremhæver Jacob Jensen.

Ingen servicering

Hos den jyske flødebolle- og marmeladeproducent var man ikke betænkelig ved, om man havde arbejde nok til at beskæftige tre studerende. Erfaringerne har tværtimod vist, at flere praktikanter på én og samme tid var optimalt.

- De arbejdede godt sammen. Praktikanterne udgjorde et team, og de var vant til at arbejde selvstændigt. Jeg behøvede ikke at afsætte en assistent til servicering. På den måde kostede det os ikke nogen nævneværdige resurser, siger direktøren.

Han havde ingen forventning om, at det på blot tre måneder skulle lykkes de studerende at nå i mål med udvikling af en ny flødebolle af skum. Derfor glæder han sig også over de væsentlige skridt, der allerede er taget, og som der nu skal arbejdes videre med i Give.

Samtidig er Jacob Jensen parat til at slå døren op for praktikanter igen. Vel at mærke under én forudsætning:

- Vi skal have en konkret opgave eller problemstilling, som de kan kaste sig over. Både for de studendes og vores skyld. På den måde får alle parter nemlig udbytte af et sådant forløb.

MULTIMEDIE OG IT

Når ideer bliver teknologisk virkelighed

Det handler om mere end den gode idé. Om mere end at beherske en teori. Det handler om at kunne – om at anvende i praksis.

I universet Multimedie og IT har vi fingeren på pulsen med det nyeste inden for web, apps, mobil og animation. Alt sammen noget, som de studerende skal kunne omsætte til konkret virkelighed, når de under uddannelsen kommer ud i virksomhederne i praktik og sidenhen i jobs. Derfor er idéudvikling, præsentation, forretningsforståelse, samarbejde og netværk også en naturlig del af Multimedie og It.

For alle uddannelser gælder, at der er et tæt og uvurderligt samarbejde med de virksomheder og brancher, som rekrutterer de studerende.

Samtidig har Multimedie og It en markant international profil med mange internationale studerende, udenlandske undervisere og et tæt samarbejde med europæiske universiteter. Et globalt udsyn, som er med til at sikre, at de studerende er med i forreste række, hvad angår kreativitet, innovation og anvendelsen af de nyeste teknologier.



*Michael Lundorff Hansen
Uddannelseschef*

INTERNATIONAL FORRETNINGSFORSTÅELSE APPS ANIMATION

Erhvervsakademiuddannelser: Professionsbacheloruddannelser:

- Datamatiker
- IT-teknolog
- Multimediedesigner
- E-konceptudvikling
- Softwareudvikling
- Webudvikling





Vækstvirksomhed vinder på studerende

Hedal Kruse Brohus A/S, der udvikler avancerede e-handelløsninger, ser stor værdi i studerende fra Erhvervsakademiet Lillebælt

På bare 10 år har den fynske virksomhed Hedal Kruse Brohus positioneret sig som markedsførende inden for avanceret e-handel, mobile løsninger og automatisk katalogproduktion. En position, der er opnået i kraft af innovativt, strategisk arbejde, hvor også uddannelses-verdenen er tænkt med ind i forretningsudviklingen.

Hedal Kruse Brohus er således en af de virksomheder, der med jævne mellemrum tiltrækker studerende fra Erhvervsakademiet Lillebælts datamatikeruddannelse i Odense og Vejle. Studerende, som f.eks. kommer i praktik eller vælger at skrive hovedopgave om virksomheden.

Udviklingschef Mette Reinholt Mortensen er ikke et øjeblik i tvivl om gevinsten ved samarbejdet:

-For os er det yderst relevant at have en tæt kontakt til Erhvervsakademiet Lillebælt. Vi er en vækstvirksomhed, der løbende har behov for at rekruttere nye, dygtige medarbejdere med speciale inden for it og web. Med den hyppige kontakt til dygtige studerende har vi et værdifuldt rekrutteringsgrundlag, siger Mette Reinholt Mortensen.

Studerende tager fra

Kunderne er typisk marketingafdelinger, som stiller krav om topprofessionelle løsninger. Alligevel er Hedal Kruse Brohus ikke tilbageholdende med at give konkrete opgaver til studerende fra Erhvervsakademiet Lillebælt.

-Vi havde en kunde, som gerne ville have en ganske særlig løsning op at køre. I den sammenhæng tilbød vi kunden at stille et mindre praktikhold til rådighed, som tog hånd om sagen på en yderst kvalificeret måde, fortæller Mette Reinholt Mortensen og pointerer i samme åndedrag, at virksomheden gør meget ud af at gennemtænke og tilrettelægge et praktikforløb, før det sættes i værk.

-Det er afgørende, at man som virksomhed har noget konkret at tilbyde de studerende – en opgave eller måske et udviklingsprojekt, som man ikke selv har tid til at få skudt i gang. Har man det, får man tilført konkret værdi, siger Mette Reinholt Mortensen.

PRODUKTION, TEKNOLOGI OG LOGISTIK

Plus på bundlinjen

Universet Produktion, Teknologi og Logistik favner vidt. Her er studerende med spidskompetencer inden for udvikling, design og innovation af produkter. Det er også her, at du møder studerende, som er eksperter i styring og koordinering – det gælder produktstyring, lagerstyring samt transport- og logistikstyring. Kommende medarbejdere, som enten kan bidrage til udvikling af produktionen og økonomistyringen hjemme i virksomheden eller arbejde med transport af varer mod fjerne markeder.

Ens for hele spektret er, at det er færdiguddannet arbejdskraft, der på hver sit felt kan bidrage til en solid bundlinje i virksomheden.

De studerende er vant til at arbejde med it og avanceret teknologi; bl.a. produktdesign og produktforbedring ved hjælp af 3D-tegneværktøjer samt inddragelse af robotter og programmerbare maskiner.

Studerende fra universet Produktion, Teknologi og Logistik får derfor også ofte en nøglerolle som integratorer i virksomheder, som ønsker at forene ny teknologi i produktionen med menneskelig omtanke. Andre igen beklæder poster som projektledere med overblik over design- og produktionsprocesser.

Virksomheder har mulighed for at stifte bekendtskab med kommende kompetente medarbejdere, allerede på uddannelsesniveau. Længerevarende praktikforløb og forskellige former for innovations- og projektforsøg er således en integreret del af uddannelserne og sikrer, at de studerende har fingeren på pulsen med virkelighedens praksis.



*Poul Erik Andersen
Uddannelseschef*

OPTIMERING DESIGN PROJEKTLEDER ROBOTTEKNOLOGI

Erhvervsakademiuddannelser:

- Autoteknolog
- Logistikøkonom
- Produktionsteknolog

Professionsbacheloruddannelser:

- Produktudvikling og teknisk integration



Stærk vækstpartner på banen

Udvikling Fyn og Erhvervsakademiet Lillebælt vinder begge på tæt samspil

Øget vækst. Større beskæftigelse. Stærke uddannelser. Om man træder indenfor døren hos Udvikling Fyn eller Erhvervsakademiet Lillebælt, så møder man de samme ambitiøse målsætninger. Fra hvert sit sted – og fra hvert sit udgangspunkt – vil man medvirke til erhvervs- og vækstfremme. Derfor har det også været helt oplagt for Udvikling Fyn og Erhvervsakademiet Lillebælt at samarbejde på flere fronter.

- I Udvikling Fyn er vi optaget af at skabe gunstige og attraktive forhold for virksomheder og erhverv på Fyn. Her skal være stærke incitamenter til at starte og udvikle virksomheder – og til det hører toneangivende uddannelsesinstitutioner, som kan levere studerende med skarpe erhvervsprofiler. Det er afgørende for virksomhederne at have et godt rekrutteringsgrundlag for kommende medarbejdere, siger Birgitte Junge, chefkonsulent i Udvikling Fyn.

Skarp profil

Her arbejder man med turisme- og erhvervsudvikling og er derfor ajour med hvad, fynske virksomheder efterspørger.

- På Fyn er der mange små og mellemstore virksomheder, som har brug for studerende, der hurtigt formår at omsætte deres viden til praksis. I den sammenhæng er Erhvervsakademiet Lillebælt på kort tid lykkedes med at skabe en meget tydelig profil, som appellerer til virksomhederne.

Udvikling Fyn vil også være noget ved praktikken

En yderligere gevinst ved det tætte samarbejde mellem Udvikling Fyn og Erhvervsakademiet Lillebælt er studerendes indgang til spændende praktikpladser.

-Vi får studerende i praktik, som er uddannet til at arbejde med innovation og udvikling, og som gennem deres studier har en tæt kontaktflade med virksomheder. Det gør, at de er hurtige til at sætte sig ind i vores virkelighed, siger Birgitte Junge.

I forbindelse med planlægning og udvikling af Forsknings Døgn har Udvikling Fyn bl.a. haft en logistikøkonom i tre måneders praktik. Den studerende havde en stor interesse for events og projektledelse.

-Det var et perfekt match. Den studerende fik lov at arbejde med alt lige fra projektplanlægning til budget, koordinering, sponsorarbejde og markedsføring, fortæller Birgitte Junge, som allerede nu har budt velkommen til en ny praktikant fra Erhvervsakademiet Lillebælt. Denne gang en markedsføringsøkonom.

Både Erhvervsakademiet Lillebælt og Udvikling Fyn er sammen stærkt involveret i væstkampagner og innovationsevents.

“På Fyn er der mange små og mellemstore virksomheder, som har brug for studerende, der hurtigt formår at omsætte deres viden til praksis.”

*Birgitte Junge, Chefkonsulent
Udvikling Fyn*



SALG, MARKETING OG FORRETNINGSUDVIKLING

Aktør på den nationale og internationale arena

Om det er den lille eller store virksomhed, produktions- eller servicevirksomheden, så er der uomgængelige kernepunkter: Salg, markedsføring og forretningsudvikling.

Universet Salg, Marketing og Forretningsudvikling uddanner studerende til alle typer virksomheder, der agerer på det nationale og internationale marked. Her bliver udklækket medarbejdere med ekspertise i alt indenfor salg, indkøb, markedskommunikation, forbrugerindsigt, markedsføring og forretningsudvikling.

I universet har vi fire solide uddannelser; nemlig Markedsføringsøkonom, Handelsøkonom samt professionsbachelor i henholdsvis International handel og markedsføring og Innovation og entrepreneurship. Sidstnævnte er et overbygningstilbud til alle studerende, der vil have et fagligt startskud til etablering af egen virksomhed.

Alle uddannelser har globalt islæt i form af internationale hold.

Under uddannelsen er de studerende i tæt berøring med virksomheder og erhvervsliv, bl.a. i form af praktikophold. Det sikrer, at de er bedst muligt rustede til at træde ud i virkelighedens praksis og være en resurse fra dag ét. At praktikanterne samtidig kan tilføre virksomheder ekstra værdi og kompetencer – allerede under uddannelse – gør, at det tætte samarbejde mellem uddannelserne og virksomheder lønner sig begge veje.



Helle Karina Pedersen
Uddannelseschef

INDKØB EKSPORT FORBRUGERINDSIGT NØGLEKOMPETENCER

Erhvervsakademiuddannelser:

- Markedsføringsøkonom
- Handelsøkonom

Professionsbacheloruddannelser:

- International handel og markedsføring
- Innovation og entrepreneurship





På jagt efter effekten

I oplevelseskoncernen Odense Sport & Event A/S måler man løbende effekten af kommunikation og markedsføring. Studerende leverer nyttige input.

Opmærksomheden er konstant rettet mod markedsføring og kommunikation i oplevelseskoncernen Odense Sport & Event.

Koncernen, som blandt andet favner hotel- og konference-drift, store messe- og koncertaktiviteter samt fodbold på højeste niveau i Superligaen, er dybt afhængig af, at de tiltag, som skydes afsted fra kommunikationsrampen, også rammer plet hos modtageren.

I arbejdet med analyse og effektmåling er man i Odense Sport & Event ikke bleg for at søge kvalificeret bistand hos dygtige studerende.

- Vi vurderer løbende, hvordan vores kampagner virker, og i det arbejde spiller dataindsamling og effektmålinger en væsentlig rolle. Vi har derfor haft stor glæde af at have studerende tilknyttet, som med en god faglig indsigt har bidraget til dette arbejde, siger Peter Hørlüch, kommunikationsdirektør i Odense Sport & Event.

Ny viden til strategien

Derfor var Peter Hørlüch og den øvrige stab i kommunikationsafdelingen også godt tilfredse, da en markedsføringsøkonom-studerende fra Erhvervsakademiet Lillebælt blev en del af holdet.

- Vi mødte en engageret studerende, som brændte for at bruge de teorier, der var blevet lært i undervisningen. Den viden og indsigt i nye metoder og synsvinkler, den studerende havde med sig, har været et glimrende og meget brugbart supplement i en hverdag, hvor vi også har kunnet gøre brug af hans kompetencer i andre af hverdagens arbejdsopgaver i vores afdeling, siger Peter Hørlüch.

Flittige og kreative

I Odense Sport & Event har man tradition for at arbejde tæt sammen med flere af de fynske uddannelsesinstitutioner. Der er således ofte studerende tilknyttet koncernen, og sådan vil det også være for fremtiden.

- Samarbejdet med de forskellige uddannelsesinstitutioner er upåklageligt. Vi møder studerende, som er flittige, kreative og fagligt kompetente. På den måde får vi et godt udbytte af at have studerende tilknyttet, og det er altid vores mål, at de studerende ligeledes skal have en masse med i bagagen, når deres ophold i Odense Sport & Event slutter, siger Peter Hørlüch.

“Vi mødte en studerende, som brændte for at bruge de teorier, der var blevet lært i undervisningen”.

Peter Hørlich, Odense Sport & Event



DEN INNOVATIVE VIRKSOMHED



Studerende sender restprodukt på vingerne

Erhvervsakademiet Lillebælt er på banen i projekt Den Innovative Virksomhed og skaber skræddersyet innovation mellem erhverv og uddannelser. Gennem projektet Inno12 fik økologisk fjerkræproducent lagt et guldæg...

Når der i Danmark tales vækst, det globale marked og konkurrencedygtighed, så dukker begrebet innovation også op. Alle som en – politikere, erhvervsledere, forskere – er enige om, at Danmark skal vinde på innovation.

Et flot ord. Men samtidig et ord, hvis saft og kraft står og falder med, at det kan omsættes til praksis. Til konkret virkelighed.

Erhvervsakademiet Lillebælt er derfor en naturlig samarbejdspartner i Den Innovative Virksomhed, der gennem forskellige forløb og aktiviteter bygger bro mellem virksomheder og uddannelser.

Et af tiltagene hedder Inno12. Her får studerende lejlighed til – over 12 timer, 12 uger eller 12 måneder – at demonstrere, at de er innovative praktikere, som evner at løse konkrete problemstillinger og tilføre virksomheder ny værdi.

Kroner i kyllingskrog

Hos den økologiske fjerkræproducent Sødams Kyllinger fra Skærbæk i Sønderjylland ser man i dag med tilfredshed på, at man indlod sig på et samarbejde med et hold proces-teknologer fra Erhvervsakademiet Lillebælt. De studerende fik over 12 uger til opgave at undersøge, om det var muligt at skabe forretning på baggrund af de store mængder restprodukter – skrog, hjerte og lever – som normalt går til spildevand.

-Vi fik allieret os med studerende, der qua deres uddannelse besad en høj faglighed. Derudover var de uddannede i at tænke kreativt og innovativt, siger Michael Orbesen, indehaver af Sødams Kyllinger.

Gennem fjerkræproducentens deltagelse i Inno12 blev der givet konkrete bud på, hvordan der kan profiteres på bæredygtighed helt ud i sidste led. Et par af de forslag som Sødams Kyllinger har arbejdet videre med, er udviklingen af kvalitetsfond, paté og kroketter, målrettet restaurationsbranchen og kvalitetsbevidste forbrugere.

-For os har det været vigtigt, at de studerende både har inddraget vores økologiske profil og samtidig haft fokus på marked og efterspørgsel, siger Michael Orbesen.

“Vi fik allieret os med studerende, der qua deres uddannelse besad en høj faglighed. Derudover var de uddannede i at tænke kreativt og innovativt.”

Michael Orbesen, Sødams Kyllinger.

DEN INNOVATIVE VIRKSOMHED

Med 32 millioner kroner i ryggen fra EU's Socialfond skal projektet Den Innovative Virksomhed skabe udvikling og vækst i små og mellemstore virksomheder i Region Syddanmark. Centrale samarbejdspartnere i projektet er udover en række fynske kommuner, Tønder Kommune også Udvikling Fyn.

PROJEKT 48 TIMER

VENTER PÅ 48 TIMER ...

Hos KVM-CONHEAT A/S tæller man dage, alt imens man med stor spænding venter på invasionen fra 42 topmotiverede studerende

Jette Nielsen var nær ved at få kaffen galt i halsen, da hun en dag tilfældigt zappede ind på TV2. Et mylder af unge, hvidklædte studerende i hæsblæsende aktivitet løb over tv-skærmen i gang med procesoptimering, idé- og produktudvikling for en virksomhed.

To døgn med fuldt tryk på de innovative kedler

Jette Nielsen, direktør for KVM-CONHEAT, fandt kuglepennen frem og rettede straks henvendelse til TV2 – det indslag skulle bestilles og med ekspresfart leveres til hendes virksomhedsadresse i Vissenbjerg.

-Indslaget blæste mig fuldstændig bagover. Jeg var ikke et sekund i tvivl om, at et ryk ind med 48 timer ville være det optimale for vores virksomhed. Jeg bestilte indslaget for på den måde at involvere medarbejderne og give dem et levende billede af, hvad vi kunne blive en del af, siger Jette Nielsen.

Nedtællingen

I dag er der 48 dage til, at 48 timer rykker ind i KVM-CONHEAT. Jette Nielsen fik nemlig hurtigt etableret kontakt til Erhvervsakademiet Lillebælt og lagt billet ind på 48 timer. Nu går virksomheden, der producerer fjernvarmeanlæg til det internationale marked, i forventningsfuld spænding og venter på, at 42 studerende fra 10 forskellige uddannelser skal banke på døren.

-Her bliver det store 48 timer-ur sat op. Her indretter vi it-faciliteter. Her bliver der forplejningsområde, fortæller den energiske direktør, mens hun viser rundt i virksomheden.

Lille og stor skala

Under armen har hun det katalog med nøje beskrevne indsatsområder, som hun om 48 dage ser frem til at lægge i hænderne på de studerende.

- Da jeg så indslaget om 48 timer i fjernsynet, lyste det ud af de unge, at de virkelig kunne noget, og vi så en virksomhed, der over to døgn fik endevendt forretningen og tilført nye værdier, siger Jette Nielsen og fremhæver et par specifikke områder i KVM-CONHEAT, hvor de studerende skal tage fat.

- Opgaverne til de studerende spænder vidt, og afspejler både vores daglige praksis og vores visioner. Vi vil have kigget vores produktionsanlæg efter i sømmene fx et beholderstativ, som måske kan udvikles i en mere ergonomisk retning. Men vi vil også have de studerende med på visionerne, siger Jette Nielsen og fører os fra hovedbygningen over på den anden side af gaden.

- Vores målsætning er at fordoble vores kapacitet. Det vil derfor være interessant at få visualiseret, hvordan det i praksis skal gribes an. Jeg håber, at de studerende kommer med et godt bud på, hvordan visionen kan gennemføres bedst og billigst.



48 TIMER. 48 DAGE.
URET TIKKER
HOS KVM-CONHEAT.

FIRE ÅR EFTER ...

“Den dynamik, som kan skabes på blot 48 timer er fuldstændig elektrisk. Det var et ubetaleligt boost til vores virksomhed.”

Dorte Kjær Henriksen, DesignModul als

Hos DesignModul A/S nyder man fortsat godt af de udviklingstiltag, som studerende satte i søen i 2009

Det område i produktionshallen, som tilbage i 2009 var midlertidigt omdannet til idérum med kontorborde og trådløs it-opkobling, har for længst genfundet sit gamle jeg. Sporene efter de lejede beboelsesvogne, som gav rum til en tiltrængt powernap, er borte. Og mængden af kaffe, cola og andre koffeinholdige stimulanser har igen fundet et naturligt leje hos DesignModul i Gravens i nærheden af Vejle. Men virkningerne tales der stadig om.

DesignModul, som har specialiseret sig i produktion og salg af modulbyggeri, teknikhuse og containerindretning, var en af de første virksomheder, der slog til, da Erhvervsakademiet Lillebælt i 2009 kastede sig ud i pionerprojektet 48 timer.

32 studerende fra 10 forskellige uddannelsesretninger på Erhvervsakademiet Lillebælt invaderede virksomheden. Over to hæsblæsende døgn gennemanalyserede de kvit og frit virksomhedens 19 udpegede indsatsområder.

Stadige eftervirkninger

Alt var i spil – vækststrategi, udvikling af hjemmeside, energioptimering, ISO-certificering osv. De studerende havde nøjagtig 48 timer til at komme med nye forslag til, hvordan DesignModul kunne forbedre sig. Mere end fire år senere giver 48 timer stadig genlyd.

-Et hold studerende lagde en færdig kundetilfredshedsanalyse på bordet. En anden gruppe åbnede vores øjne for et nyt lagerstyringssystem. En tredje gruppe arbejdede med ideen til et præfabrikeret energiklasse 1-hus – vigtige indsatsområder, som vi bygger videre på den dag i dag, siger Dorte Kjær Henriksen, økonomichef i DesignModul.

Virksomheds-ekshibitionisme

Virksomheden slog dørene op for de studerende på et tidspunkt, hvor finanskrisen rasede allermest. Da tilbuddet om deltagelse i 48 timer dumpede ind ad brevsprækken via Vejle Erhvervsudvikling, gik DesignModul derfor i tænkeboks: Skulle man afsætte resurser til udvikling og optimering midt i en tid, som mest af alt handlede om overlevelse, bundlinje og stabilitet? Svaret var ja.

-48 timer kom på det helt rigtige tidspunkt. Vi havde brug for friske øjne og konkrete indspark til, hvordan vi kunne komme videre, fortæller Dorte Kjær Henriksen og fremhæver, hvordan virksomheden blev åbnet og lagt frem på samtlige niveauer for de 32 studerende.

-Før projektet tog vi en kollektiv beslutning om, at intet skulle holdes tilbage. De studerende fik lov til at se og spørge kritisk ind til alt – også selvom spørgsmålene af og til udfordrede vores faglige stolthed. En slags virksomheds-ekshibitionisme, som gav de studerende mulighed for at analysere os som en fuldstændig nøgen virksomhed.

Fire år efter står de to døgn fortsat som et lyslevende indspark til DesignModuls samlede udviklingsproces. Og hos Dorte Kjær Henriksen er der da heller ingen tvivl om, at produktionshallen hurtigt kan indrettes på ny, og beboelsesvognene genbestilles, hvis et lignende tilbud en dag skulle dukke op. -Den dynamik, som kan skabes på blot 48 timer, er fuldstændig elektrisk. Det var et ubetaleligt boost til vores virksomhed.

**48
TIMER**

PROJEKT 48 TIMER

To døgn med konsulentbistand fra energiske studerende, som brænder efter at demonstrere deres kunnen i praksis – dét er opskriften bag projekt 48 timer. Studerende fra Erhvervsakademiet Lillebælt tager i to døgn bolig i en virksomhed for at arbejde intensivt og kreativt med at udtænke og udarbejde forskellige tiltag, som kan videreudvikle og styrke virksomhedens forretningsområder. Idéer vendt til konkrete implementerbare forslag på blot 48 timer. Afhængig af virksomhedens profil sammensættes de studerende på tværs af uddannelser.



INNOEVENT

InnoEvent er et årligt tilbagevendende udviklingsprojekt, der for alvor har bidt sig fast hos Erhvervsakademiet Lillebælt. Hvert år arbejder mere end 500 studerende og undervisere sammen med Odense Universitetshospital. Her bidrager de – i tæt samarbejde med universitetshospitalets udviklingsafdeling – med udvikling af innovative løsninger til sygehussektoren. Flere løsninger ender som business cases og prototyper og kan blive til konkret virkelighed på Odense Universitetshospital.

Sundheden og velfærden på spil

Erhvervsakademiet Lillebælt indtager en central rolle i det store dansk/tyske projekt Health Games

Der er både sundhed, velfærd og vækst på spil i det store projekt Health Games. Sygehuse, virksomheder og uddannelsesinstitutioner fra hele Syddanmark og Schleswig-Holstein er således med en bevilling på syv millioner kroner fra EU og Interreg i gang med at undersøge anvendelsesmuligheder og udvikle avanceret spilteknologi til sygehus- og sundhedssektoren.

Der er i dag flere eksempler på spilteknologi i sundhedssektoren, fx elektroniske spil til genoptræning af hjertepatienter. Men udover, at Health Games skal medvirke til øget sundhed og velfærd, så har projektet også regional vækst som mål. Syddanmark satser således benhårdt på velfærdsteknologi som vækstområde, og den klare ambition er, at Health Games skal munde ud i nye forretningsområder og arbejdspladser.

Studerende i front

Erhvervsakademiet Lillebælt har som uddannelsesinstitution en naturlig plads i Health Games. Studerende indgår i alle

mulige innovative sammenhænge som idegeneratorer og udviklere af nye teknologier. På Odense Universitetshospital er projektet InnoEvent et lysende eksempel.

Studerende udvikler spilteknologiske ideer og løsninger til Odense Universitetshospital, og allerede nu er der fremstillet prototyper og business cases, hvor universitetshospitalet undersøger, om det kan blive til konkret virkelighed.

Grænsebrud

Health Games bryder grænser på flere fronter. For det første indgår sygehuse, virksomheder og uddannelsesinstitutioner i nye og hidtil usete innovative partnerskaber. For det andet foregår projektet på tværs af den dansk-tyske grænse og udnytter dermed, at der i begge regioner er adskillige virksomheder, som har specialiseret sig inden for telemedicin, robotteknologi og udvikling af medicinsk udstyr.

Universitetshospital leger med

På Odense Universitetshospital ser man stort udbytte af samarbejdet med Erhvervsakademiet Lillebælt om ideer til nye velfærdsteknologiske løsninger, bl.a. med det tilbagevendende projekt InnoEvent.

”For os er InnoEvent rigtig spændende. Samarbejdet med studerende og en uddannelsesinstitution, som rigtig gerne vil det her, er en vej til at få vilde og skøre ideer til fremtidens sygehus. De studerende tør tænke skævt, og de ser tingene udefra. De er ikke styret af, hvad der kan lade sig gøre, og hvad der ikke kan lade sig gøre,” siger Palle

Møldrup, projektleder i afdelingen Lean og Innovation ved Odense Universitetshospital.

Han understreger samtidig, at der ikke blot er tale om luftige ideer uden hold i virkeligheden. ”Ingen tvivl om at nogle af de studerendes forslag kan blive til konkrete løsninger. Når vi taler med de kliniske afdelinger, har de mange ønsker og behov. Det kan dreje sig om udvikling af information på nye måder, udvikling af avancerede hjælpemidler eller brug af spil i lærings- og genoptræningsprocesser,” siger projektlederen.

INTERNATIONALISERING

MERE END EN BY I RUSLAND

Når erhvervsakademiet er med til at udbyde uddannelser i Mitrovica, Kosovo og efteruddannelse og undervisere på The International Business College Mitrovica ...

når erhvervsakademiet er i partnerskab med mere end 40 udenlandske universiteter og colleges ...

når erhvervsakademiet er med i et europæisk netværk for efteruddannelse af håndværkere til energirigtig bygningsrenovering ...

når erhvervsakademiets studerende er i internationale praktikker og studieophold ...

når erhvervsakademiet er med i et samarbejde om udvikling af den europæiske medieindustri ...

når erhvervsakademiet er i et tysk-dansk netværk, der skal udvikle spilteknologi til sundhedssektoren ...

når erhvervsakademiet udbyder 13 uddannelser på engelsk og har mere end 400 internationale studerende fra mere end 30 forskellige lande ...

når erhvervsakademiet udveksler best practice om teknologier til passiv huse med 7 europæiske uddannelsesinstitutioner ...

når ...

... Så er det fordi internationalisering og global kontakt er med til at styrke uddannelserne og det giver vores studerende et unikt udsyn – og det sætter sit præg på de praktikanter, på de hovedopgaver og på de projekter som akademiet har sammen med regionens virksomheder...

STÆRK PLATFORM FOR IVÆRKSÆTTERI OG INNOVATION

Erhvervsakademiet Lillebælt skaber vækstmiljøer, som får unge iværksættere til at blomstre

Erhvervsakademiet Lillebælt vil udklække kommende iværksættere. Skabe et uddannelsesmiljø, der stimulerer og inspirerer til iværksætteri. Fremme de unges kompetencer, så deres ideer, kreativitet og personlige drivkraft kan føre til nye forretningskoncepter og etablering af virksomheder. Det er et vigtigt mål at være med til at højne succesraten for nystartede virksomheder.

Derfor får studerende på Erhvervsakademiet Lillebælt også rig mulighed for at prøve kræfter med iværksætteri, allerede mens de er under uddannelse. De starter små virksomheder og får på den måde den kreative og innovative proces ind under huden. De oplever, hvad der kan skabes, når ideer, motivation, handlekraft og kompetencer spiller sammen på bedste vis.

Gennem en årrække har Erhvervsakademiet Lillebælt gennemført tværfaglige iværksætterforløb med studerende fra alle studieretninger, og vi lægger ikke skjul på, at vi er stolte af at have vundet Danmarks mesterskabet i Iværksætteri for videregående uddannelser hele 4 gange.

Der er yderligere skruet op for iværksætteriet med professionsbacheloruddannelsen i Innovation og Entrepreneurship, der udstikker nye retninger for vores tanker og ambitioner om uddannelse og iværksætteri.

*”Vi er stolte af at have vundet
Danmarks mesterskabet i
Iværksætteri for videregående
uddannelser hele 4 gange.”*

Uddannelsen, der strækker sig over 1 ½ år, sigter mod at give studerende de nødvendige redskaber til at kunne omsætte idéer og muligheder til konkrete projekter. Der etableres virksomheder med bestyrelser og advisory boards, ligesom det lokale iværksætermiljø inddrages som central samarbejdspartner.

www.eal.dk

!Mooz · 10:30 Visuel Kommunikation · 2A Operator Co. Ltd. · 3D Contractor A/S · 3XN · 4 Finger Swipe · 4PM · 5E Byg A/S · 8th Light · ABB, Odense · ADP Dealer Services International AG København Aps · AG-AURUM · Agrotech A/S · AH Industries A/S · Akupunktur Huset · Albani Bryggerierne A/S · Alex Andersen Ølund A/S · Alfa Laval A/S · Al-Haq Enterprises Alkoholbehandlingen · All4Horse · Alm. Brand Bank · Aloc A/S · Alukonstrukt KFT · Alumeco A/S · AME RENGØRING ApS · Angel Films · ANTIQUE IMMO · Arbejdernes Landsbank ARC Tooling Technology, UAB · Arkitektfirma Plange · Arkitektfirmaet 78 A/S · Arkitektfirmaet C F Møller · Arkitektgruppen A/S · Arkitema · Arla Foods · Arm-Tec Division · Arovit Petfood A/S · Asbjørn og Borberg · Asif satellite · Assens Kommune · Astrid Leisner og Søn · Augenblick Studios Inc. · Aunsbjerg Zap-Bil · Aunslev Tømrerfirma I/S · Aut. El-installatør John Pedersen A/S Autorola A/S · AV Form · Azsea A/S B. Lyhne VVS, Kolding · Balter S.M.B.A. · Bankdata · Bar2lin · Base It · BB electronics · Bella Sky · Benedikte Utzon · Beregner gruppen Aps · Berlingske Media Odense · Best Sales · Beta Dwarf Entertainment · BF-OKS A/S · BHJ A/S · Bilcenter Fyn A/S · Billund Lufthavn A/S · Bilmek Aps · BIPA Engineering, Odense · Birthe Pedersen A/S · Bisco Vægte A/S · bizz-match.eu · Blend A/S · Blouge Productions BoConcept · Bogense Turistbureau · Boligkontoret Danmark · Bookcase.dk · Botjek Odense · Bowl'n'fun · Brand Aid Aps Bravida Danmark · Bredana · Brejning Bageri · Brick Lane · Bryghuset No. 5 · BTX Group Build A House · Bulldogs Odense ApS · Bullguard · Bulsyst-BG Ltd. · Burchardt Web- & Reklamebureau Business Reklamebureau · Butik Pernille · Bøg Madsen A/S · Børnekulturhuset Fyrtøjet · Cabana A/S Cabinplant A/S · Cafe Babalu · Café Chino · Café Ulsted · Cane-line A/S · Canon Danmark A/S · Carepoint Svendborg A/S · Carl Hansen & Søn A/S · Carletti A/S · Carlsberg Danmark A/S · Casa Arkitekter A/S Casamona International · Casino 2000 · CatdAsia ApS · CC Jensen A/S · Ceetec · CEJ Ejendomsadministration · Cellgene Pharmaceuticals International · Census Revision · Centrovice · Centrum Administration ApS Chainbizz A/S · Citytime I/S · Clayton Power A/S · Colliers International · Comasys ApS · Comwell · Con Lens ApS · Concept Living Ltd.- Container Centralen · Coromatic · Coss ApS · COWI A/S · Credin BageriPartner A/S · Creo Arkitekter A/S · CrossEyes Vejle · CT Coin · Da Filippo · Dahl Communication & PR ApS · Dairy Fruit A/S · Daloon A/S · Danbolig · Dan-Ejendomme as · Danfoss A/S · Danfurn · Danhostel Odense City · Danica Pension · Danisco · Danpleje Onemed Denmark A/S · Dansani A/S · Dansk Bolig Byg · Dansk Erhverv · Dansk Stålmontage · Danske Bank · Danske Inkasso Aps · Dansupport · Data Force ApS Data Gården A/S · Datasign · DEAB I/S · DEFCO A/S · Deloitte · Den Frie Rådgivning/Fritidsbutikken · Den Gamle Købmandsgård Design Modul A/S · Design R US · Design4OEE · Det Almenmedicinske Center Det Kriminalpræventive Råd · Diamond Paints · Dinner Games · Ditmer A/S · Divisionsforeningen Håndbold · DLG · DONG Energy Oil & Gas · DR teknologisk udvikling · Dragons Lair · Dreier & Co Nyborg A/S DSP Filmbureau · Dymak A/S · Dørflinger A/S MAA · E. Pihl & Søn A/S · Easy Park · EasyWeb · Ecreo ApS · e-c-s · EDC · EG A/S · EH Data ApS · Eiland El-installation · El:CON A/S, Fredericia · Elbert · Elbo Logistik Partner A/S · Elektrogården Dianalund ApS · Elias Ehrhardt · EM Retail Solutions · E-mergency · Energi Fyn Holding A/S · Energinet.dk · Enevision · E-ntertainment · Entreprenørfirmaet Østergaard A/S Erhvervenes Hus Aabenraa · Esprit Vejle · Etiflex b.v. · ETK Elektronik A/S · Etronic A/S · Eventure · Exhausto · Exners Tegnestue A/S · Expedeon Ltd · F10 · Facilities Management · Ferritslev Taxi · Ferrobildung Bt. Fertin Pharma · FFV Energi og Miljø A/S · Fiberby · Fin Form · First Grand Hotel · Fitness World Partners · Fittingsspecialisten · Fjord & Bælt · Flexevent · Flora Deco A/S · FlowIT A/S · Flyvende Oktober S.M.B.A Forlaget Mellemsgaard ApS · Forskerparken CAT · Forskningscenter Årsløv · Fransa Company as · Fredericia Kommune-Ejendomscentret · Fredericia Teater · Frederik Nielsens Efft. Nyborg A/S · Freund Elektronik A/S · FS Bank · Fuglefjord Kommune · Fyn Locking Systems I/S · Fyns Kran Udstyr A/S · Fyns Smedejerns Trapper A/S · Fynsk Erhverv · Faaborg-Midtfyn Kommune · Galleri Galschiøt · Game InVentors Aps Gate Gourmet · Georg Berg Enterprise A/S · GF Forsikring · Gibotech A/S · Gina Tricot · Gistrup Film i/s · Give Konfektur A/S · Givskud Zoo · Glasbyggerne A/S · Global network · Glova · GlS Danmark · Glud & Marstrand A/S · Golfbox A/S · Goodwill · Green Light · Grindsted Billard Knudsen A/S · H.C. Andersen Bagergården · H.J.Hansen Genvindingsindustri Hans Jørgensen & Søn · Hansen & Nissen · Hansson & Knudsen A/S · Hanza jylland · HCO · HD-Support ApS · Hedal Kruse Brohus A/S · Henkesta Performance Cooking · Hips Dance Studios · Hj Tek A/S · HK Sydjylland · Horsens Kommune · Horsens Vand A/S · Hotel “Sahmatine” · Hotel Arctic · Hotel Opus Horsens · Hotel Vejlefjord A/S · HOWE a/s · Hvidbjerg Strand Haarby Metalpres A/S · Haarslev Industries · I Temp · Ib Andresen Industri A/S Odense A/S · IKEA · Implevent · InCaptive A/S · Innovision · Inspiring Denmark Tryghed A/S · Invita Køkkener · IPC A/S · Isager arkitekter Aps · JDM A/S · JK EL Green · JMZooConsult · JOCI APS · Jorton A/S · JS Projekts SIA · JTM · rådgivning · Jyske Bank · Kartoffel Kompagniet a/s · KCM comers · Flavours · Kerteminde Kommune · Kerteminde Turistbureau · Kettek Aps Knowledge Lab · Kofoed & Co · Kokken & Jomfruen · Kolding Salatfabrik A/S København Fur · Kragerup Gods · Krogh & Long ApS · Kulturmaskinen Odense L. Østergaards Maskinfabrik · Lactosan-Sanovo · Landbosyd · Lantmännen Cerealia LEA Ejendomspartner as · Leasing Fyn · Ledernes Conferencecenter · LEGO System A/S · LEMAN International System Transport A/S · Lemvig Müller · LH RØRBYG · Lidl Danmark K/S · Lillebælt Mejer Lillegaard Teknik · Linak A/S · Lindpro A/S · Linds A/S · Lindø Industripark A/S · Lisa Cohen Studios · Lissau A/S · LITS · Little Beacon · Logitrans · Logos Consult A/S · LPT-IT ApS · LRØ Rådgivning · Ludwig Leuchten Lund-Gruppen · Lykra Skilte ApS · Lyngbaek · Consult.dk · Mac Baren Tobacco Company · Madsby Legepark · Matas · Maxi Zoo A/S · MCH Messecenter Herning · Medicoteknik Region Syddanmark · Medivac S.R.L. MEDshop.dk · Me-ke Design · Ment2B · Metalpres Haarby A/S · Microting A/S · Middelfart Sparekasse · Midtfyns Bryghus · Midtsjællands Byggeservice A/S · MillWatcher Aps · mindthemedial · Minifilm Minimotion · Mirage cars · Miralix · Missya Underwear · MS TRANSPORT · MT Højgaard A/S · Multiway A/S · Munk Holding · Munkebo Seafood · Munkøes computerservice · mutter & mus · Mørk & Skov Hansen A/S N1 · Nassau Door A/S · NatLan · NaturErhvervsstyrelsen · Naturstyrelsen · Navia · NCC Construction Danmark A/S · Nem Fitness · NEM Forsikring · Netværk Danmark · NetworkCommunication A/S · Nevotex A/S Nimbus Film Aps · Niras A/S · Nissen & Co · noon copenhagen A/S · Nordea · Nordic Event A/S · Nordisk Film · Nordisk Folkecenter for Vedvarende Energi · Nordisk Kunstgræs Import ApS · Norfolier · nowmii ApS NP Foods Ltd · ntkr.com I/S · Nybolig · Nykredit · Nørgård Mikkelsen · OBH Rådg. Ingeniører A/S · OBI Sport A/S · Ocean Blue I/S · Odense Bolig ApS · Odense Brandvæsen · Odense Bys Museer · Odense El Aps Odense Filmfestival · Odense Filmværksted · Odense Havn · Odense Kommune · Odense Mønt & Frimærkehandel · Odense Nord Miljøcenter · Odense Rengørings Service · Odense Sport & Event · Odense Universitetshospital · Odense Zoo · OIK · Oluf Jørgensen A/S · ONE Marketing A/S · OneHouse A/S · Online Plus ApS · Orana A/S · P. Ellegaard A/S · P. Hagen-Sørensen Maskinfabrik Aps · P. Lindberg P. Søby Statsaut. Revisorer A/S · Palsgaard A/S · Panorama Biograferne · Patriotisk Selskab · Pavillon Danmark A/S · Pedersbæk ApS · Performance Gym ApS · PH Caféen · Pink Pepper · Pirata London · Pisiffik A/S Playground · P-Miljø Aps · Polar Salmon · Poul Juul & Jesper Bruun · PP-Nethandel.dk · Praksis arkitekter Aps · Presso Management · Prime Cargo A/S · Elteknik A/S · Produktionsteknik ApS · Profilm Aps Pryhl A/S · Punto Zero Foundation · Q Development ApS · QRS A/S · R82 A/S · Radisson Blu · Rambøll · Rasmus Holbeck A/S · Rechnitzer a/s · Red Ink A/S · Reecon A/S · Reenberg Grønt A/S · Region Syddanmark Rent Rengøringssselskabet · Reputation Cph · Restaurant Bendiks · Restaurant Flammen ApS · Restaurant Marco Polo · Restaurant Steaks · Ribe Jernindustri A/S · Rice A/S · Royal Arctic Line A/S · Royal Arena ApS RSM Plus · RUM A/S · Rynkeby foods A/S · Ryslinge Højskole · Rützou & Co · Rømø-Tøndur Turistforening · Rådgivergruppen DNU · Samtaleboblen · Sand & Guldborg A/S · Sand Energi · Sanovo Sara Lee Norden A/S · SB Online A/S · SC FIRST CLASS NETWORK SRL · Scanbox · Scandic · SCANGRIP · Scanpocon A/S · SCHMIEDMANN ODENSE A/S · Schneider Electric · Schou Company A/S · SCOP Computers S.A Seaflex A/S · Senmatic A/S · Seval A/S · Siemens Wind Power A/S · Sika-Design A/S · Simple Balance ApS · Simplization · SiteTech Webudvikling · SkanDek Tagelementfabrik A/S · Skanderborg Forsyning A/S SKAT · Skjold A/S · Smartguy A/S · SmartWeb Aps · Spar Nord · Sparekassen Faaborg A/S · Sparekassen Svendborg · Sport Event Fyn · Starfashion Aps · Stark Odense Tømmergaard · Stellini kaffe Sterisol Danmark A/S · StiLia ApS · Stofa A/S · Summerbird · Sunke+Dydensborg · Supergros · Svend Carlsen A/S · Svend Frederiksen Maskinfabrik A/S · Svendborg Kommune · Svendborg Sparekasse SYD ENERGI Service A/S · Sydbank · Sødam Økologisk Fjerkræ · Target-people · Tasty Bite Eatables Ltd · TATA steel · TDC A/S · Team Management · Team Online A/S · Teamvikaren.dk · Teaterforeningen Odense Internationale · Musikteater · Teknologisk Institut · Texo Entreprise SMBA · The Shores of Denmark · Thermo Fisher Scientific · Thule Trailers A/S · Thurø Minigolf · TK-Tek · TMJ · TNT Express · Tofteby Elektronik Tommerup Elektronik · Tommerup revisorkontor · Topdanmark forsikring A/S · Torvehallerne A/S · Total Banken · TotalTruck A/S · Trade Point A/S · Trademark Textiles · Travellodge Hotels Ltd · Travelmarket Interactive A/S · Tre-for A/S · Tricon · Trimmet Tegnestue · Tryksagsagenten.dk · Tulip · Food Company · Udvikling Fyn · Udviklingsrådet Assens · UGPLUS · Union Engineering a/s · UNION Oil Tech · Uniplat Unitech Machines Limited · United International Pictures · Universal Furniture Network A/S · Vandcenter Syd · Varde Køleservice · Vattenfall A/S · VEGAPRINT Ltd · Vejen Idrætscenter · Vejle Erhvervsudvikling Vejle Kommune · Vejle Sygehus · Vejleleghens Museer · Ventana a/s · Vertica A/S · Vestas Technology · Vestfyns Bank · Vig Arkitekter ApS · Viking Life-Saving Equipment A/S · Vintage Blomster · VisitHerning VisitOdense · VisitVejle · Vola A/S · V-R Gruppen A/S · VS/HS Partnership I/S · VS-automatic · Væksthus Syddanmark · Wabiwabi · Wecliv · Track Media · West Soft · Development · Westhaus · WH Produkter WHITEvoid · WIKAP · Wilke Markedsanalyse A/S · Xertech · XLweb.dk · YIT A/S · YouTern · Zapbil A/S · Østfyns Erhvervsråd · Aalborg Flagfabrik · Aalbæk Specialiteter · Århus Kommune · Aarhus Universitet

VI SIGER
TAK FOR
SAMARBEJDET
TIL ...

STRATEGI

2015–2017

ІЭТАЯІТЭ

STRATEGIGRUNDLAG 2015–2017



INTRODUKTION

Erhvervsakademiet Lillebælt har i 2014 gennemført en proces, hvor bestyrelse, ledelse og medarbejdere i fællesskab har udfoldet strategigrundlaget for akademiets virke. Processen blev skudt i gang med publikationen *Fremtidens uddannelser i virkeligheden*.

Vi har fået nyt lovgrundlag, som forpligter os til at uddanne, skabe innovation samt forske og udvikle. Vi er på vej i nye fysiske rammer og har en uddannelsesportefølje, der gør os i stand til at servicere stort set alle erhverv. Vores uddannelser spænder vidt, men har det til fælles, at de retter sig mod beskæftigelse i erhvervslivet. Det er med dette afsæt, at vi fortsat skal udvikle os som akademi med en fælles kultur.

Formålet med strategigrundlaget er at udfolde vores fælles mission, vision og værdier samt overordnede målsætninger for, hvordan vi i perioden 2015-2017 vil udfylde rammerne, som de er fastlagt i vores lovgrundlag og udviklingskontrakt.

Vi er allerede godt i gang med at udvikle os som erhvervsakademi, og vi arbejder målrettet med at nytænke vores pædagogiske udgangspunkt og praksis. Strategigrundlaget beskriver de værdier og målsætninger, vi lægger til grund for den udviklingsproces, Erhvervsakademiet Lillebælt er inde i. På den måde fungerer grundlaget som et fælles afsæt for de enkelte uddannelser, universer og afdelingers daglige arbejde og udvikling de kommende år.



ERHVERVSAKADEMIET LILLEBÆLTS DNA

Erhvervsakademiet Lillebælts dna er teori og praksis bundet sammen af et nært samspil og samarbejde med erhvervslivet. Vi vil have erhvervet ind i uddannelserne og uddannelserne ud i erhvervet. Det betyder, at vi uddanner, skaber innovation og forsker for og i samspil med erhvervslivet. Studerende og virksomheder skal opleve, at der er tæt sammenhæng mellem uddannelse og praksis.

Vi bidrager til fornyelse i erhvervslivet. Med samfundets stigende forandringstakt efterspørger virksomhederne medarbejdere, der fra dag ét kender det erhverv, de kommer ud i og som samtidig kan bidrage pro-aktivt til fornyelse og nytænkning i den enkelte virksomhed.

Vi skaber rammerne for, at de studerende kan uddanne sig i et tæt samspil med erhvervslivet. Det betyder, at den studerende gennem sin uddannelse møder erhvervet, lærer at begå sig i erhvervet og prøver kræfter med at nytænke og skabe værdi for erhvervet.

MISSION

Vi uddanner til innovation og vækst i erhvervslivet

Vores dimittenders særlige styrke er, at de straks er klar til at varetage et job i erhvervet samt forny og nytænke erhvervet.

VISION

Vi er erhvervslivets foretrukne uddannelses- og udviklingspartner

Vi vil være erhvervslivets foretrukne uddannelses- og udviklingspartner. Gennem uddannelse, innovation samt praksisnær og anvendelsesorienteret forskning og udvikling sætter vi viden i spil på en måde, der skaber værdi for studerende, virksomheder, medarbejdere og erhvervsakademi.

VÆRDIER

PRAKSISNÆRHED

Sammenhæng mellem teori og praksis er en nødvendighed. Vi tilstræber at være tæt på virkeligheden i alt, hvad vi gør. Uddannelse, innovation samt forskning og udvikling begynder og ender i praksis.

FORSKELLIGHED

Forskellighed er en styrke. Forskellighed er afsæt for nytænkning - og nytænkning sker, når mange perspektiver mødes og spiller sammen. Vi tilstræber at bringe studerende, virksomheder og medarbejdere sammen på tværs af uddannelse, erhverv og grænser i alt, hvad vi gør, fordi det er i det møde, at nye tanker og ideer kan opstå.

ØJENHØJDE

At være i øjenhøjde styrker læring og nytænkning. Vi tilstræber at se, høre og anerkende hinanden og møde studerende, virksomheder og medarbejdere, der hvor de er og indgå i dialog om det, vi skal udrette sammen.

uddannelse
innovation
forskning

PÆDAGOGISK UDGANGSPUNKT OG PRAKSIS

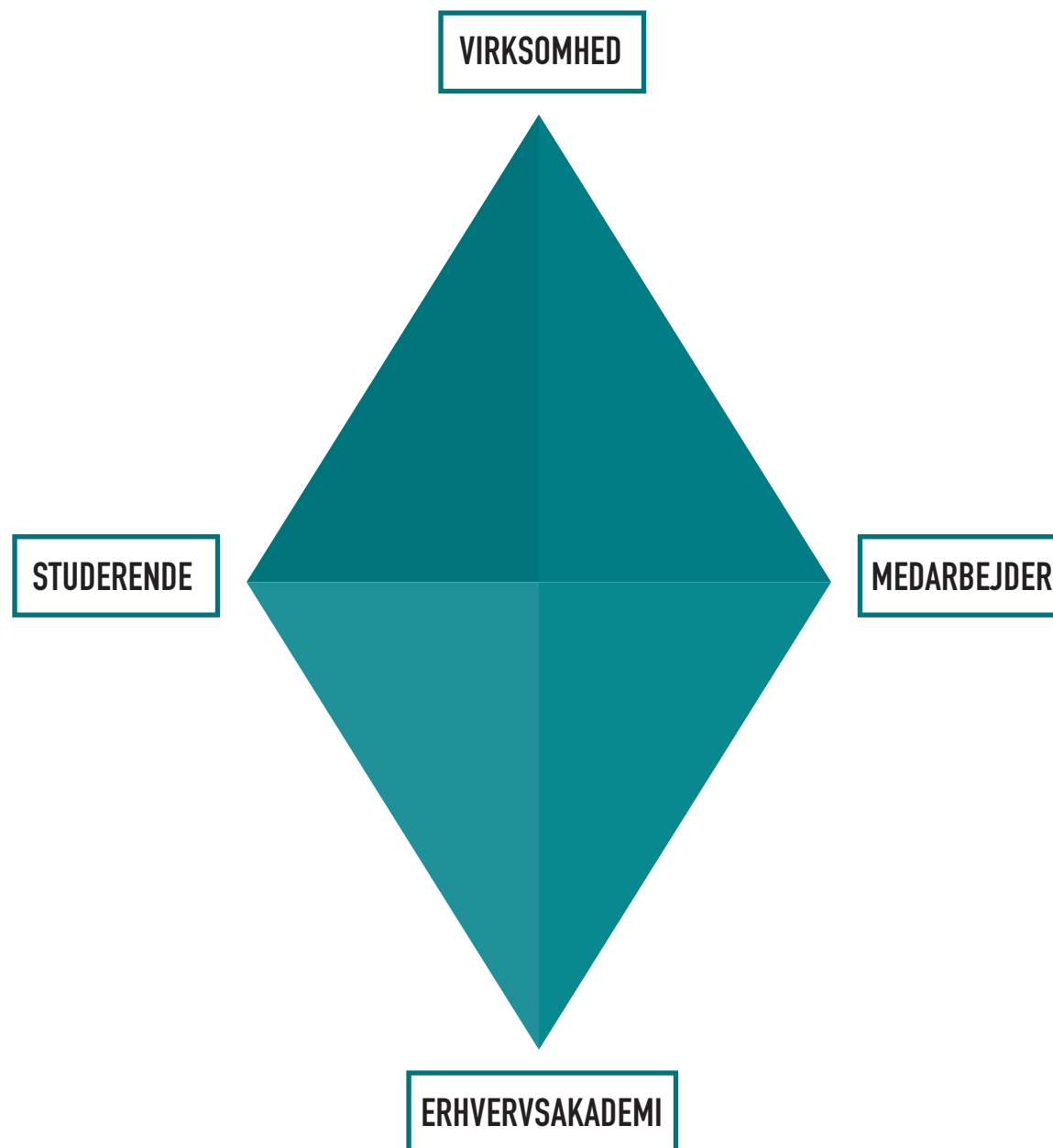
Vi uddanner, skaber innovation og udøver forskning i en proces, som skaber værdi for både studerende, virksomhed, medarbejder og erhvervsakademi.

Vi tror på, at læring og udvikling styrkes ved at bringe viden i anvendelse.

Derfor har vi en pædagogisk praksis, der tager udgangspunkt i et virksomhedsprojekt. Med dette udgangspunkt skaber vi rammerne for de studendes læring og udvikling, løser et problem for en virksomhed og konsoliderer viden og læring som medarbejdere og som organisation.

Når vi uddanner, skaber innovation og forsker, orienterer vi os således altid mod diamantens fire perspektiver.

Kvalitet og relevans er de pejlemærker, alle medarbejdere orienterer sig mod. På de følgende sider kan du læse, hvordan pejlemærkerne bidrager til at skabe værdi for studerende, virksomhed, medarbejder og erhvervsakademi.





SHAPE YOUR FUTURE

The image features the phrase "SHAPE YOUR FUTURE" in large, three-dimensional blue block letters. The letters are arranged in a slightly curved line across a light brown wooden surface with a visible grain. Behind the letters, a series of dark, elongated shadows are cast onto the wood, each shadow resembling an open hand with fingers spread, as if reaching out to touch the letters. The lighting is bright and directional, creating strong highlights and deep shadows.

KVALITET OG RELEVANS I FOKUS

DEN STUDERENDE SKAL OPLEVE:

- at få erhvervslivet under huden fra dag ét
- **(ud)**dannelse i øjenhøjde
- et involverende og internationalt studiemiljø

STUDERENDE

SOM ERHVERVSAKADEMIET LILLEBÆLT HAR VI FOKUS PÅ

- at vi har en velfungerende kvalitetskultur
- at vi samarbejder om erhvervsakademiets udvikling
- at vi udfylder vores rolle som uddannelses-, innovations- og udviklingspartner

ERHVERVSAKADEMI

VIRKSOMHED

VIRKSOMHEDEN SKAL OPLEVE

- at indgå i værdiskabende partnerskaber
- at vi **(ud)**danner til virkeligheden
- at vi sætter viden i spil

MEDARBEJDER

MEDARBEJDERNE SKAL OPLEVE

- at den enkeltes viden og kompetencer sættes i spil
- at vi har fokus på arbejdsglæde
- at rollen som underviser er under forandring

Studiemiljø

STUDERENDE I FOKUS

Vi skal som ledelse og medarbejdere kunne sige følgende til den enkelte studerende:

ERHVERVSLIVET UNDER HUDEN FRA DAG ÉT

Vi etablerer lærings- og udviklingsarenaer, hvor du kan lære ved at bringe viden i anvendelse på erhvervslivets aktuelle og konkrete problemstillinger. Du får mulighed for at få indgående kendskab til erhvervet og prøve det du lærer af i praksis, ved at bidrage til problemløsning og innovation i en konkret virksomhed. Samtidig kan du deltage i innovations- og talentforløb, og udvikle kompetencer til at skabe dig en fremtid som iværksætter.

Med en uddannelse fra Erhvervsakademiet Lillebælt kan du skabe en karriere i et relevant job inden for dit erhverv eller i egen virksomhed.

(UD)DANNELSE I ØJENHØJDE

Du bliver mødt med undervisning og øvrige læringsaktiviteter på et højt fagligt og pædagogisk niveau. Samtidig understøtter undervisning, dialog og vejledning dine studie- og karrieremuligheder.

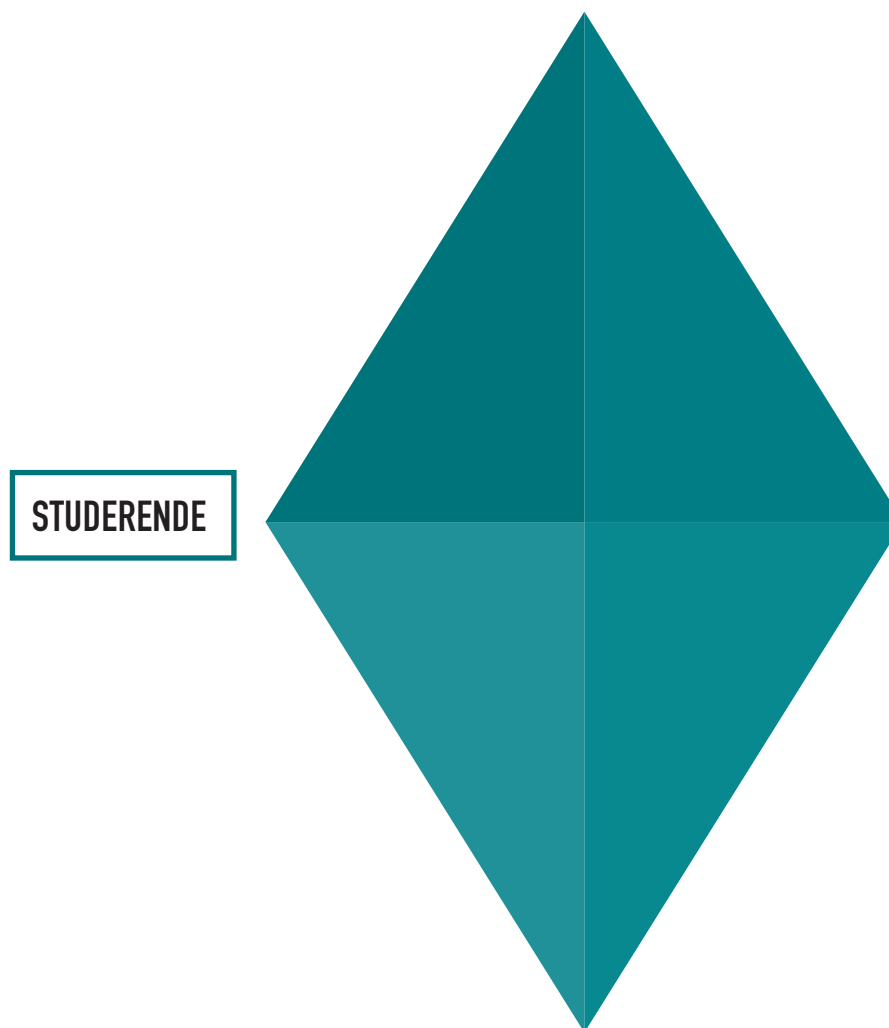
Når du bidrager proaktivt og selvstændigt til egen læring og udvikling, bliver du udfordret og får mulighed for at udvikle både dit faglige og personlige potentiale. Ved at deltage aktivt i undervisningen kan du udvikle kompetencer til at kunne begå dig i erhvervet, at samarbejde på tværs af fagligheder og udvikle innovative løsninger under uddannelsen – og i dit efterfølgende arbejdsliv.

ET INVOLVERENDE OG INTERNATIONALT STUDIEMILJØ

På Erhvervsakademiet Lillebælt er du en del af et studiemiljø, hvor danske og internationale studerende kan mødes omkring faglige og sociale aktiviteter.

De nye campusmiljøer i Vejle og Odense skaber rammerne for et spændende studiemiljø og giver dig mulighed for at lære og samarbejde på tværs af forskellige uddannelser og nationaliteter.

Samtidig har vi et internationalt studiemiljø, hvor du har mulighed for at lære og samarbejde med studerende af forskellig nationalitet, og du har mulighed for at tage et praktik- eller studieophold i udlandet.



UDDANNELSERNE
IND I ERHVERVET
UDDANNELSERNE
IND I ERHVERVET

VIRKSOMHEDEN I FOKUS

Vi skal som ledelse og medarbejder kunne sige følgende til den enkelte virksomhed:

VÆRDISKABENDE PARTNERSKABER

Vi samarbejder med erhvervslivet om praksisnær og anvendelsesorienteret uddannelse, forskning og innovation og vi er hurtige til at reagere på jeres virksomheds behov for nye kompetencer, viden og løsninger.

(UD)DANNELSE TIL VIRKELIGHEDEN

Vi uddanner jobparate dimittender i tæt dialog med erhvervslivet.

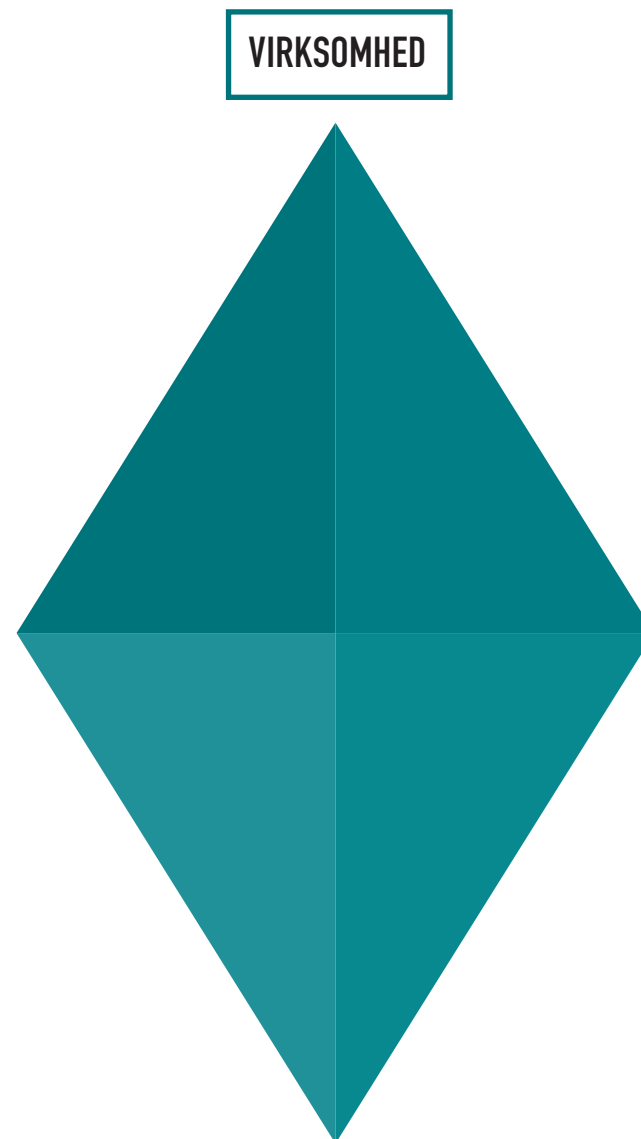
Som virksomhed rekrutterer I dimittender med relevante kvalifikationer, højt faglig niveau, fornyelseskompetencer og globalt udsyn.

Vi er tydelige omkring indholdet af vores uddannelser, så I som arbejdsgiver let kan afgøre, hvilke dimittender I skal ansætte i en given stilling.

VIDEN I SPIL

Vi sætter viden i spil sammen med erhvervslivet gennem partnerskaber med jer som virksomhed i forbindelse med praktikophold, innovationsprojekter samt forsknings- og udviklingsaktiviteter der går på tværs af brancher og fag.

I skal blive inspireret, få øje på nye muligheder, afprøvet ideer og få konkret og anvendelig viden og/eller løsninger til jeres virksomhed. Det kan f.eks. være nye og væsentlige forbedrede produkter, processer, salg og markedsføring eller organisering.





MEDARBEJDEREN I FOKUS

VIDEN OG KOMPETENCER I SPIL

Som medarbejder bidrager du aktivt til løsning af akademiets opgaver i samarbejde med kollegaer og ledelse. Samtidig udvikler du via dit arbejde din viden og dine kompetencer, så du kan bidrage til Erhvervsakademiet Lillebælts tilbud til studerende og virksomheder samt akademiets løbende udvikling.

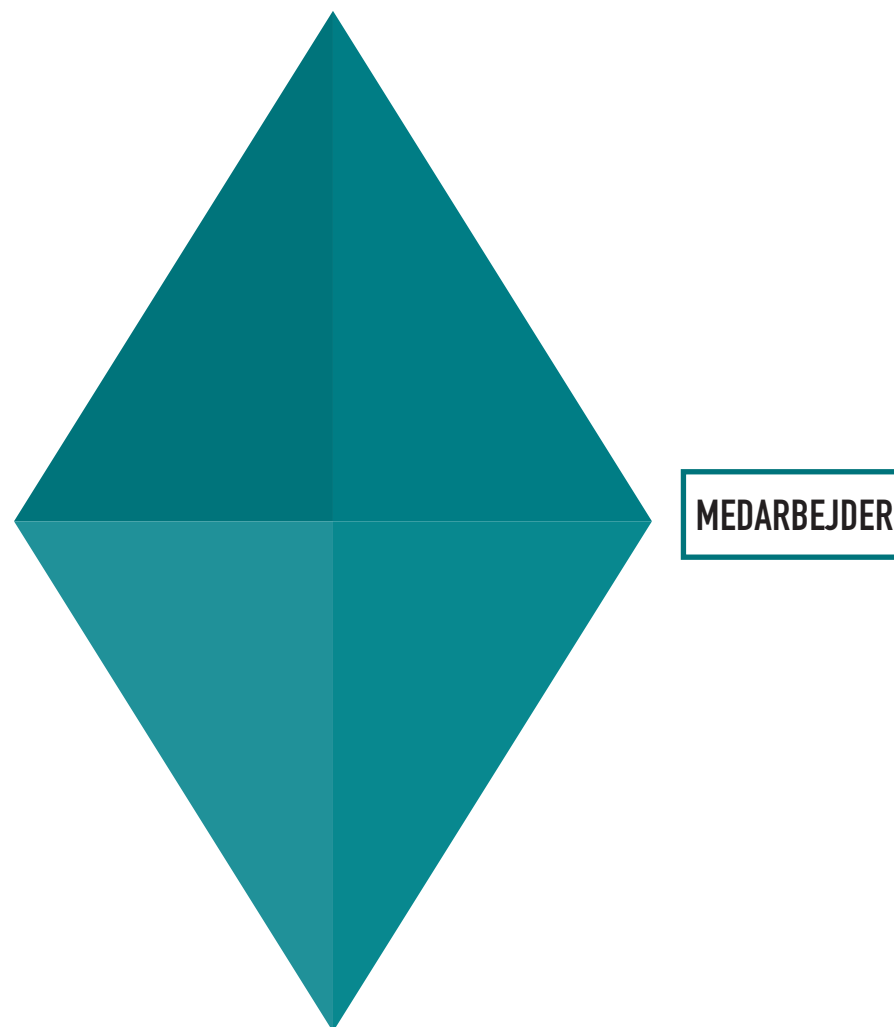
FOKUS PÅ ARBEJDSGLÆDE

Vi har fokus på at skabe grundlag for arbejdsglæde, begejstring og engagement på akademiet som arbejdsplads. Vi kommunikerer og samarbejder løbende om at beskrive og udfylde rammerne, så de er relevante både for dig, som medarbejder, og for studerende og virksomheder.

UNDERVISERROLLEN UNDER FORANDRING

Som underviser sætter du din viden i spil i din pædagogiske praksis ved at kombinere undervisning med praksisnær og anvendelsesorienteret innovation og forskning. Du leder og faciliterer de studerendes læreprocesser og virksomhedens innovationsprocesser – og du kan i perioder være en del af akademiets forskningsprojekter.

Du bidrager aktivt til at kvalificere uddannelsens videngrundlag, niveau og indhold samt uddannelsens relevans. Du har desuden fokus på din egen kompetenceudvikling ved at udvikle kvaliteten af din pædagogiske praksis og din indsigt i uddannelsernes videngrundlag, når du er i dialog med studerende og virksomheder.





ERHVERVSAKADEMIET LILLEBÆLTS FOKUS

EN VELFUNKTERENDE KVALITETSKULTUR

Vi har en veludviklet kvalitetskultur, som sikrer en positiv institutionsakkreditering. Vi dokumenterer praksis og arbejder systematisk med at evaluere vores uddannelser, så vi løbende lærer og udvikler institutionen på baggrund af vores erfaringer og resultater.

Vores kvalitetskultur sikrer, at vi reagerer på omgivelsernes behov for justering af uddannelsernes videngrundlag, niveau og indhold samt relevans. Det sker gennem samarbejde med erhvervsliv og relevante videninstitutioner.

SAMARBEJDE OM ERHVERVSAKADEMIETS UDVIKLING

Vi har en kultur, hvor alle medarbejdere kommunikerer og samarbejder om akademiets udvikling.

Alle medarbejdere bidrager til udviklingen af Erhvervsakademiet Lillebælt gennem løbende dialog med kollegaer og ledelse om, hvad vi sammen skal udvikle og hvordan.

ERHVERVSAKADEMIET SOM UDDANNELSES- OG UDVIKLINGSPARTNER

Vi udfylder vores rolle som erhvervslivets fortrukne uddannelses- og udviklingspartner, fordi vi omsætter strategi til handling og dermed sætter viden i spil på en måde, der skaber værdi for studerende, virksomheder, medarbejdere og erhvervsakademi.



LÆS MERE OG BLIV KLOGERE PÅ ERHVERVSAKADEMIET LILLEBÆLT

Udviklingskontrakten med uddannelses- og forskningsministeriet samt delstrategier for de enkelte områder uddyber strategigrundlaget.

UDVIKLINGSKONTRAKTEN – CENTRALE INDIKATORER PÅ KVALITET OG RELEVANS

- Vi kan institutionsakkrediteres
- 92% af alle vores dimittender er i beskæftigelse eller i gang med en videregående uddannelse i 2017
- Alle virksomheder oplever os som en værdifuld uddannelses- og udviklingspartner
- Alle studerende oplever studieglæde, loyalitet og udbytte
- Alle medarbejdere oplever arbejdsglæde

Læs mere i udviklingskontrakt og delstrategier på

EAL.DK





Erhvervsakademiet Lillebælt

Munke Mose Allé 9

5000 Odense C

Boulevarden 25

7100 Vejle

eal.dk

Marts 2015

Trykt i 1000 eksemplarer

Udarbejdet af:

Tanja Mentz og Sara Maria Christensen,

Erhvervsakademiet Lillebælt

Foto: Emil Ryge

Layout: www.kreativgrafisk.dk

Tryk: Jørn Thomsen Elbo AS

