

07-12-2023

Anslag: 155.257

Campus Bornholm

Et casestudie af organisatorisk forandring på
Campus Bornholm



Aalborg Universitet, HDO 4. semester
(ONLINE)

Afgangsprojekt

Vejleder: Jan Hjortshøj

Michael Weinreich Jensen - 20216982
Daniel Just O'Brien - 20217024

1. Abstract.....	3
2. Indledning	4
2.1. Motivation	4
2.2. Problemstilling:	4
2.3. Problemformulering	5
2.4. Afgrænsning	5
3. Moodle.....	6
4. Metodemæssige overvejelser.....	7
4.1. Videnskabsteori	7
4.2. Undersøgelsesmetode	7
4.3. Teori og Empiri	8
4.4. Kvantitative og kvalitative data.....	8
4.5. Validitet	9
4.6. Reliabilitet	9
4.7. Metodekritik	9
5. Campus Bornholm	10
5.1. Om Campus Bornholm.....	10
6. Spørgeskema.....	12
6.1. Udvalgelse af respondenter	12
6.2. Opbygning af spørgeskema	13
6.3. Udfald af spørgeskema.....	14
6.4. Delkonklusion af spørgeskema	22
6.5. Metodekritik af spørgeskema	23
7. Interviews	24
7.1. Udvalgelse af respondenter	24
7.2. Opbygning af interviews	24

7.3.	Udfald af interviews	24
7.4.	Delkonklusion af interviews GYM	27
7.5.	Delkonklusion af interviews EUD	28
7.6.	Metodekritik af interviews	29
8.	Analyse	30
8.1.	Kulturanalyse.....	30
8.2.	Balogun	36
8.3.	Meningsskabelse	48
8.4.	Motivation	54
8.5.	Rollestress	58
8.6.	Implementeringen - Kotter	60
9.	Diskussion.....	69
9.1.	Handling fra bestyrelse og ledelse.....	69
9.2.	Implementeringsstrategi og tid.....	70
9.3.	Digitalisering.....	71
9.4.	Noget ind, noget ud	71
10.	Konklusion.....	73
11.	Perspektivering	75
11.1.	Campus Bornholm 202?.....	75
12.	Litteraturoversigt	77

1. Abstract

For several of years, Campus Bornholm has faced the economic pressure. The problem lies within their declining number of students. The school has their geographical boundary, and more students seek the mainland. We live in a technological age, and Campus Bornholm is forced to keep up with the development. A part of teacher education today requires them to build an online course by using a learning management system.

Campus Bornholm has already initiated Moodle to the EUD¹ section, but the implementation has proven not to be as successful as assumed. When we look back, we see that 46% of already educated teachers in Moodle, have not even started to build a course in the system yet. Also 29% of the teachers are not able to see the point of using Moodle as useful tool within their lessons. Campus Bornholm needs to review their implementation strategy before the implementation to the rest of the organization. It will be critical to make sure that Moodle is implemented for EUD first, and that the teachers understand the value that comes with the system and why they should use it.

To effectively implement Moodle at Campus Bornholm as a new work method, Campus Bornholm needs to look into the cultural challenges there are within the organization, and it is important to navigate and handle the process from both the organization and the management as well.

Analysis visualizes cultural differences between EUD and GYM, and even though similarities are shown, Campus Bornholm needs to keep that in mind for their implementation strategy.

The management can with positive outcome, invite key persons to join a coalition to drive the change, but motivation and meaning are an essence of success. Campus Bornholm should focus on both management and leadership, while still be aware of employee limits due to their skills. They want to avoid role stress and potential sick leave.

Before implementing Moodle to the remaining part of the organization, Campus Bornholm need the teachers of EUD to achieve meaning and value as the necessity of Moodle. This could be vital for a proper start of the implement.

¹ Erhvervsuddannelse

2. Indledning

2.1. Motivation

CB² har de sidste 10 år primært fokuseret på sammenlægningen af uddannelser. Her har prioriteringen først været økonomien til den nye bygning, som skulle rumme uddannelserne, og dernæst at få sammenlægningen til at forløbe nogenlunde smertefrit. Dette har betydet, at CB ikke har haft fokus eller opmærksomhed på den udvikling, der blandt andet er sket inden for lærernes uddannelse, hvor det at lave et undervisningsforløb i et LMS³ er et krav.

I de sidste 10 år er organisationen derfor blevet overhalet på den måde, de driver undervisning på. Eleverne er født ind i en digital tidsalder, og de ville potentielt kunne stå stærkere, hvis CB benyttede sig af de mange muligheder, et LMS som Moodle kan tilbyde. Et af de primære fokusområder er netop læring og tilegne sig denne, når eleven er klar og modtagelig. De funktioner, som følger med ift. måden, man didaktisk og pædagogisk sammensætter sin undervisning, kan gøre forskellen. CB taler for differentiering både til de dygtige, men også til dem, der har brug for mere støtte og vejledning.

Ydermere kan Michael konkret se på EUD Business, at der hvert år sendes omkring 7-10 elever til andre onlineskoler, hvilket potentielt ville kunne indbringe omkring 240 tusind kroner, bare ved at oprette disse forløb, som CB i forvejen afholder, men kun fysisk og kun én gang om året. Dette var også en af de parametre, som fik startet Moodle op på EUD.

CB har potentiale i først og fremmest at sikre eleverne et bedre udgangspunkt for læring, samtidig med at CB har en mulighed for at skabe flere årselever til at kunne holde hånden under de uddannelser, som man gerne vil udbyde, men som økonomisk er udfordret.

2.2. Problemstilling:

Læring foregår ikke altid når læreren ønsker det, ej heller selvom eleven gerne vil, men er ukoncentreret eller bliver afbrudt. Ting man gjorde, og gør, fungerer, men der findes efterhånden rigtigt mange andre måder at lave undervisning på som kan være med til at differentiere bedre både mellem de selvkørende og de elever som har brug for mere støtte og hjælp. På CB anvendes alt fra egne hjemmesider, til Onedrive, Youtube, Facebook og OneNote samt Teams i undervisningen. Den digitale verden presser sig på og ikke mindst qua Corona som virkelig fik øjnene op hos både

² Campus Bornholm

³ Learning Management System

bestyrelsen og ledelsen. Et behov for at dække udgifter blev startskuddet for Moodle blev implementeret til EUD, men systemet vil også kunne bruges i resten af organisationen. Der har været udfordringer for implementeringen på EUD og dem skal CB gerne undgå. Men hvad skal der til for at implementere det videre ud til resten af organisationen og hvordan gør man det egentligt, i en organisation som rummer mange forskellige uddannelser og heraf også mange forskellige individer?

2.3. Problemformulering

Hovedspørgsmål:

- Hvordan kan Campus Bornholm effektivt implementere et Learning Management System (LMS) som en ny arbejdsmetode især hvordan kulturelle udfordringer navigeres og håndteres under denne proces?

Underspørgsmål:

- Hvordan er kulturen i organisationen?
- Hvordan kan kulturen fremme eller udfordre forandringen?
- Hvordan kan ledelsen navigere og håndtere forandringen?
- Hvad kræver det af organisationen for at kunne udføre forandringen?
- Hvordan kan organisationen strukturere implementeringen?

2.4. Afgrænsning

Derudover afgrænses fra de studerende hos CB⁴, da det ligeledes her menes ikke at have en afgørende konkluderende betydning for opgavens udfald. Der fokuseres primært på lærerstaben for EUD og GYM, da disse udgør langt størstedelen af hele lærerstaben.

⁴ Campus Bornholm

3. Moodle

Moodle er i dag en stor international virksomhed, som oprindelig stammer fra Australien og grundlagt tilbage i 1999 af en mand ved navn Martin Dougiamas. (Moodle, 2023) De første par år var moodle blot en lille virksomhed bestående af få. I 2008 begyndte det at gå stærkt for moodle der nu havde opnået 500.000 brugere, og blot 2 år senere det dobbelte. Moodle har sidenhen kun vokset sig større og er i dag bestående af over 393 mio. brugere i hele verdenen. Moodle tilbydes i dag til 42 forskellige sprog. Visionen for Moodle er at gøre det muligt at give studerende kvalitets online undervisning tilgængelig for alle. Der er selvfølgelig i dag mange forskellige måder man kan benytte Moodle på, og det behøver ikke udelukkende være i forbindelse med online undervisning. Moodle kan også fungere som en læringsplatform, som denne opgave lægger op til.

Moodle er nutidens topmoderne læringsplatform, som er med på de nyeste noder. Softwaren er under konstant udvikling, og kunderne er i fokus.

I Danmark er Moodles samarbejdspartner siden 2017 Moxis. (Moxis, 2023) Gennem Moxis ser vi at Moodle er vidt udbredt i Danmark, og her er blot få af mange virksomheder som i dag benytter sig af Moodle: DBU, Niels Brock, Forsikrings Akademiet, Finanssektorens Uddannelsescenter, Lederne, Tadium, Rybners, Forsvars akademiet og ikke mindst Aalborg Universitet. Nogle nøglesætninger i forbindelse med LMS-systemet Moodle er således:

- Nem og hurtigt genbrug af dit materiale.
- Skabelonbygger og styring af materialebank.
- Synkronisering af data fra studiesystem.
- Kvalitetssikrings-flow for pædagogiske ledere.
- Optimering af vidensdeling.

Derudover snakker man om automatisk undervisningsbeskrivelser samt studieplaner.

Moodle er således i dag et stort velkendt ansigt, som mange også vil kalde for det sikre valg. Hvorfor CB også har valgt denne løsning, kræver ikke dybere forklaring.

4. Metodemæssige overvejelser

4.1. Videnskabsteori

En videnskabsteori er måden man opfatter verden på. Paradigmatænkning, der findes ikke et klart svar på virkeligheden, men hver videnskabsteori har sin egen tolkning. (Nygaard, 2007)

Opgaven vil tage udgangspunkt i René Nesgaard Nielsen og hans videnskabsteoretiske paradigmer. Rene har opstillet 3 generelle paradigmer, trods der forefindes mange flere:(Nesgaard Nielsen, 2020)

- Positivism
- Kritisk realisme
- Konstruktivisme

Opgaven tager udgangspunkt i kritisk realisme.

Som Kritisk realist, har man en realistisk ontologi. Virkeligheden findes derude et sted, men vi ved at det kan være svært at finde frem til den eksakte viden. Derfor ønskes det at komme så tæt på virkeligheden som muligt. (Nesgaard Nielsen, 2020) Som kritisk realist ønskes der med en epistemologisk tilgang at iagttage og observere af de menneskelige sanser. Derfor vil den erfarne viden være bygget på subjektivitet, da vores værdier og egne holdninger kommer i spil. Derfor vil det være muligt at finde mange forskellige sandheder af problemstillingen derude, men vi ønsker at danne vores egen holdning baseret på troværdig viden.

Metodologien som benyttes som kritisk realist er kompleks, da undersøgelsen omkring virkeligheden er lavet gennem et samspil. Det betyder, at virkeligheden vil blive påvirket af undersøgerne og dermed ikke objektivt undersøgt (Nygaard, 2007).

Slutteligt som kritisk realist, mener man ikke at videnskaben kan bidrage med den absolutte sandhed og sikker viden, men blot bidrage til at identificere samt afdække de væsentlige mekanismer fra virksomheden.

4.2. Undersøgelsesmetode

Problemformuleringen i denne opgave er opstillet og søger en konklusion. For at nå frem til denne konklusion gøres der brug af teorien omkring vidensproduktion, som handler om at der skal bruges teorier og empiri, der skal analysere og fortolkes for derigennem at nå frem til en konklusion. (Andersen, 2013)

Opgaven består derfor af to grundlæggende hovedkilder, nemlig teori og empiri.

4.3. Teori og Empiri

Denne opgave vil blive inddelt i flere forskellige dele, som hver har et formål i forbindelse med besvarelsen af problemformuleringen. Det betyder at hver del hver især metodemæssigt behandles forskelligt. Dvs. opgaven gør brug af metodetriangulering.

Opgaven vil bestå af en redegørende del, hvor den beskrivende tilgangsvinkel vil benyttes. Dette gøres for at skabe en grundlæggende forståelse, som senere vil benyttes til analysedelen. Den redegørende del vil primært bestå af empiri erfare af vores viden i givne positioner samt sekundære data. Det sekundære data vil altså være data fuldt tilgængelig for alle og dermed ikke fundet og skrevet af gruppens medlemmer.

Når opgavens analyseafsnit begyndes, vil det tydeligt fremgå at primære data vil komme i spil. Gennem forskellige spørgeskemaer samt interviews, vil vi forsøge at komme så tæt på den eksakte sandhed, og for at muliggøre dette, kræves det som tidligere nævnt at vi anser virkeligheden fra flere vinkler.

Opgavens vurderende del vil tage udgangspunkt i opgavens analyseafsnit. I analyseafsnittet vil der så vidt muligt bevares objektivt, men med et præg af subjektivitet, hvor under den vurderende del, må der anerkendes at subjektivitet vil blive genkendt i større stil. Subjektivitet, herunder det kritiske realisme-paradigme stemmer fint i hak med den planlagte fremgangsmåde.

Opgavens konkluderende del vil videnskabsmæssigt have den samme opbygning som den vurderende del.

4.4. Kvantitative og kvalitative data

Gennem metode er det helt basalt at der er forskel på data. Som fremlagt tidligere i dette metodeafsnit, så ønskes der at gøres brug af metodetriangulering. Dette gøres blandt andet ved at kombinere kvantitative data samt kvalitative data.

Kvantitativt data er primært indsamlet gennem vores adgang til CB samt allerede erfare viden. Dette gøres gennem spørgeskema, hvor vi ønsker at indsamle en masse kvantitativt data, som gør det muligt for at analysere videre på. Ligeledes vil spørgeskemaernes svar danne grundlag for talepunkter til de planlagte interviews.

Gennem interviews, ønskes der at sikre den kvalitative data. I interviewet, vil det være muligt at komme dybere og mere konkret ind på visse problemstillinger.

I opgaves beskrivende del, vil der benyttes meget allerede erfaret viden. Den beskrivende del vil lægge grundlaget for den subjektive tilgang og holdning, men da den beskrivende del allerede bære præg af subjektivitet, erkendes det at validiteten bliver sat på en spids. Vi ønsker at skelne høj og god gyldighed samt relevans fra det dårlige. (Nesgaard Nielsen, 2020)

Interviewet vil øge validiteten og forhåbentlig bekræfte eller afkræfte påstande.

4.5. Validitet

I vores beskrivende del, vil der benyttes meget allerede erfaren viden fra Michael, som er ansat ved CB. Validiteten vurderes derfor til middel, da subjektivitet spiller en rolle.

Det er vigtigt at skelne høj og god gyldighed og relevans (Nesgaard Nielsen, 2020) fra den dårlige.

Spørgeskemaet vil benyttes til at øge validiteten, da det forhåbentlig kan bekræfte eller afkræfte påstande.

4.6. Reliabilitet

Pålidelighed kan ofte være svært at skelne god fra dårlig. Interviews kan påvirke reliabiliteten både positivt men også negativt alt efter fremgangsmåde. Derfor vil de planlagte interviews være semistruktureret. Det giver intervieweren mulighed for at være åben men samtidig komme med konkrete svar på spørgsmålene. Derved vurderer vi at reliabiliteten er høj.

4.7. Metodekritik

Det kan diskuteres hvorvidt vi burde have foretaget yderligere ekstern analyse iht. Empiri. Denne opgave vil bære præg af subjektivitet, da store dele af empirien er hentet i forbindelse med Michaels ansættelse hos CB.

5. Campus Bornholm

5.1. Om Campus Bornholm

CB med hovedsæde i Rønne blev tilbage i 2010 en realitet da Bornholm Erhvervsskole, Bornholms Gymnasium og VUC Bornholm fusionerede. (CB 2023) Den nye institution skabte et organisatorisk fællesskab, hvor der var mulighed for at udvikle samarbejdet på tværs af uddannelserne. Fællesskabet blev øget i 2018 da den fysiske sammenlægning fandt sted ved opførelsen af en ny bygning på 20.000 kvadratmeter, der blev indviet af Kronprins Frederik. Historiemæssigt går skolen helt tilbage til år 1512, hvor den første latinskole på øen blev oprettet, hvorfor det årstal i dag optræder i skolens logo sammen med en grafisk gengivelse af Sct. Laurentius rist.

Udover de ovennævnte skolefællesskaber, består campusfællesskabet af Bornholm Sundheds- og sygeplejeskole, Københavns Professionshøjskole, FGU Bornholm, Cphbusiness og Ungdommens uddannelsesvejledning Bornholm.

Skolen huser i dag mere end 1000 elever og 107 lærere.

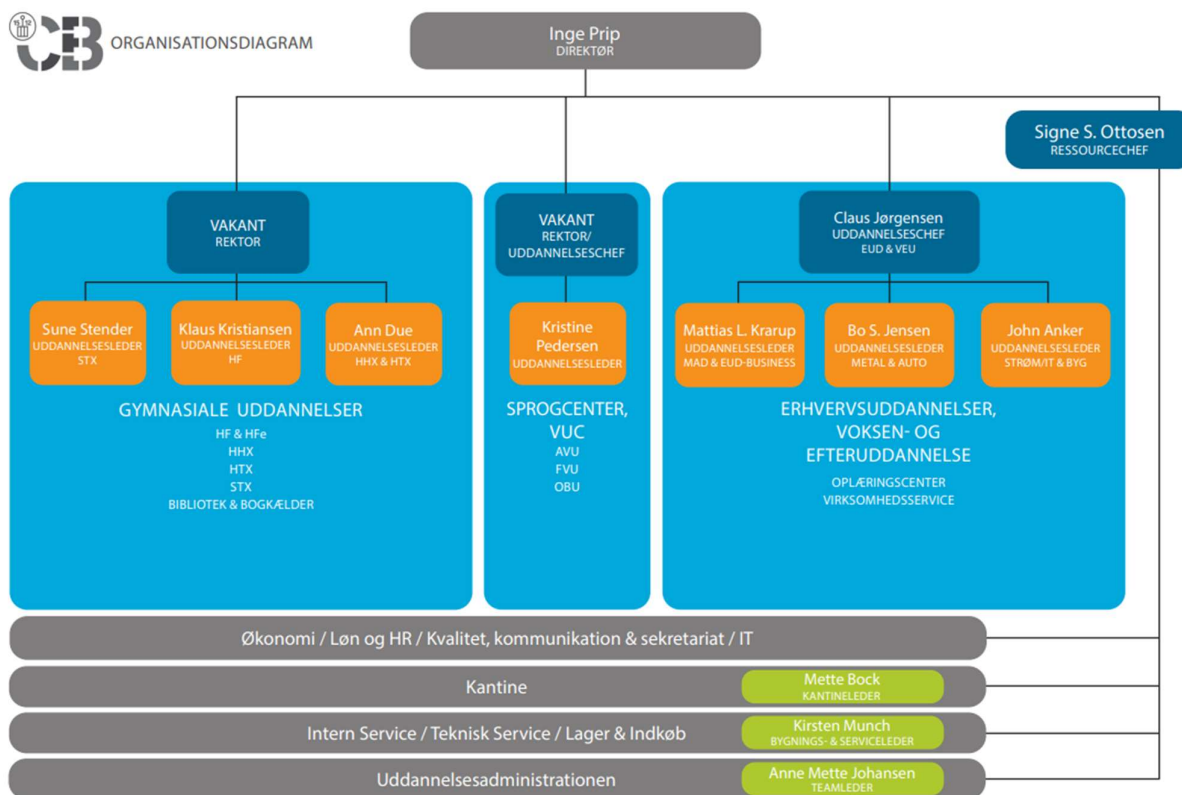
CB udbyder pt.

- Ca. 25 erhvervsuddannelser (EUD, EUX og EUV)
- Alle fire gymnasiale uddannelser (HF, HHX, HTX og STX)
- En bred vifte af voksen- og efteruddannelser (AMU, FVU, AVU og OBU samt virksomhedsrettede kurser.
- Danskundervisning til voksne udlændinge (sprogcenter)

CB blev det første sted i Danmark, hvor gymnasium, erhvervsuddannelser og voksen-efteruddannelsesområdet samles på ét sted.

CB-sammenlægningen er oplagt til at skabe et fælles system for både elever og lærer.

Inge Prip er i dag direktør for CB. Skolens organisationsdiagram findes nedenfor. (Organisationsdiagram, 2023)



Gældende pr. 1. august 2023

(Hentet fra Campus Bornholm hjemmeside)

Sammenfatningen af CB er således inddelt i 3 søjler hvorpå størst er den gymnasiale del med 71 undervisere. Dernæst kommer EUD med ca. 36 undervisere. Empirien vil senere også oplyse en overvægt af ældre undervisere. Af de i alt 63 svarende respondenter fra hele organisation, var 78% ældre end 46 år. Ligeledes har 69% været ansat mere end 5 år og hele 35% mere end 20 år. Ancienniteten på CB er derfor høj, hvilket også giver mening iht. deres geografiske lokation.

6. Spørgeskema

Ved brug af spørgeskemaet anvender vi andet led i metodetriangulering. Første led bestod i allerede erfarede viden blandt Michael, som arbejder på CB. Ligeledes det frit tilgængelige materiale som forefindes online omkring skolen. Spørgeskemaet benyttes til skabe en dybere forståelse for nogle af de ubesvarede spørgsmål, som henviser til de opstillede spørgsmål i problemformuleringen.

6.1. Udvalgelse af respondenter

Opgaven tager udgangspunkt i CB, hvorfor selve udvælgelse af respondenter næsten lagde til højrebenet. CB er som tidligere nævnt opdelt i flere sektioner. Der er EUD, som er erhvervsuddannelser, GYM, som er HF, HHX, HTX og STX. Derudover har de administrationen samt ledelsen og øvrige. Opgavens problemformulering henfalder hovedsageligt til de ansatte på CB, derfor er de studerende ikke relevante. Det sagt, så er der blevet udarbejdet et spørgeskema som henvender sig til de ansatte på de forskellige studieretninger.

Spørgeskemaet tager ikke hensyn til køn som der også er afgrænset fra.

Spørgeskemaet udgives som en almindelig måling og ved få respondenter vil anonymitet blive sat på en spids. Respondenterne sikrer dog stadig deres anonymitet, da vi hverken spørger om navn, telefon, adresse. Ligeledes sikres respondenterne også idet distributionen af spørgeskemaet foregår til 171 respondenter.

6.2. Opbygning af spørgeskema

Til udarbejdelsen af spørgeskema, er der valgt at benytte programmet SurveyXact. (SurveyXact, 2023) Programmet tilbyder nogle forskellige distributionsformer, hvor der er valgt at benytte selvoprettelse. Der bliver derved generet et link til spørgeskemaet, som gør det nemt at distribuere ud til de nødvendige respondenter gennem velkendte kanaler, som i dette tilfælde er mail. Selve spørgeskemaet er muligt at tilgå på computer, smartphones og tablet.

Den udsendte mail blev gjort enkel, men beskrivende i forhold til de nødvendige oplysninger omkring hvorfor, hvordan og hvorledes.

Layoutet i både mail og selve spørgeskemaet er gjort overskueligt og nemt. I spørgeskemaet kunne respondenterne hele tiden følge med hvor langt de er. Ligeledes er det muligt at gemme og fortsætte spørgeskemaet såfremt man ønsker at dele den op. Det sagt, så var det estimerede tidsforbrug vurderet til 3-7 minutter, hvor det nærmere var de 3 minutter som skulle bruges i langt de fleste tilfælde.

Flere spørgsmål var opstillet med mulighed for respondenter til selv at komme med beskrivende svar, hvilket ville øge tidsforbruget, men forhåbentlig påvirke spørgeskemaets validitet væsentligt i den positive retning.

Inden udarbejdelsen af selve spørgeskemaet, er det vigtigt at holde styr på hvilke spørgsmål der ønskes besvaret ved denne undersøgelse. Derfor blev problemformuleringen kædet sammen med behovet for hvilke spørgsmål der blev stillet. Ligeledes ved opgavens analyserende del, som forhåbentlig skal besvare problemspørgsmålene, taget til eftertanke hvilke modeller og teorier som gav mening for bedste udfald af opgavens konkluderende del.

Det betyder at spørgeskemaet blev opbygget op omkring spørgsmål omkring kultur, motivation, kompetencer og ledelse samt forandringer. Selve spørgeskemaet starter op med nogle bløde spørgsmål omkring ansættelsesområde, aldersgruppe og anciennitet. Det nemme spørgsmål er



opstillet først i spørgeskemaet for at fange respondentens videre interesse og forhåbentlig motivere frem for ikke at afskrække personen til at gennemføre trods de dybere og mere krævende spørgsmål som måtte komme.

Forandringen som opgaven tager udgangspunkt i hos CB er som nævnt Moodle. Moodle hos CB er en allerede igangværende forandring, hvor EUD-lærerne allerede har fået værktøjet. De øvrige samt lærerne på GYM har dette til gode. Det betyder således at opbyggelsen af spørgeskemaet har betydning forskellig opbygning hvorvidt man er EUD-lærer eller ej. Vi har et ønske om at udspørge EUD-lærerne hvordan forandringen med Moodle været. SurveyXact har den intuitive mulighed for at såfremt at respondenterne har valgt at de i første spørgsmål som forlyder: ”Hvad er du ansat som?”, har svaret: ”Underviser på EUD-området”, så vil der til sidst i spørgeskemaet forekomme 9 øvrige spørgsmål som omhandler deres kendskab og håndtering af Moodle. Ligeledes kommer de sidste spørgsmål ind på organisationens håndtering af overgangen til Moodle samt de udfordringer der måtte være forbundet hertil. Der er her også mulighed for respondenterne til at komme med deres egne kommentar på programmet.

Værd at nævne er at inden det endelige spørgeskema blev distribueret, blev det grundigt pilottestet af nogle få udvalgte lærer på skolen. Her blev der blandt andet gjort os opmærksom på at der ved nogle af de åbne spørgsmål skulle skrives noget for at kunne aflevere skemaet. Der var også enkelte ordstillinger som gav anledning til opklaring b.l.a. Ift. hvor længe man havde været ansat, da man jo i princippet alle er ansat på CB i 2010 ved sammenlægningen. Derfor blev spørgsmål omformuleret således at det var ansættelsesperioden fra man blev ansat inden sammenlægningen som skulle tages med.

6.3. Udfald af spørgeskema

Vi vil her opsummere nogle af de vigtigste svar som vi har fået ved indhentningen af vores undersøgelser. Vi har lavet et spørgeskema som er udsendt til hele organisationen, men hvor vores primære data består i besvarelser fra underviserne, som i denne opgave er det vi har primært fokus på. Dog vil vi også med et samlet kig organisatorisk forsøge at komme frem til hvad vi ser som vigtige pointer til at holde op imod kulturen og for at kunne lave en egentlig konklusion.

Endvidere har vi lavet personlige interviews med lederne i organisationen, for at underbygge undervisernes svar som kan have betydning for forandringen, og måden vi senere hen vil anbefale organisationen til at agere/reagere under en sådan forandring.

I alt har 17 undervisere på erhvervsuddannelserne besvaret ud af 36, og 25 undervisere på de gymnasiale uddannelser ud af 71. Totalt set har vi på det udsendte spørgeskema fået en besvarelsesprocent på 39% fordelt ud over alle lærere.

Gymnasieundervisere:

12 af respondenterne er mellem 56-70år og 9 mellem 46-55år. Derudover er der 4 mellem 20-45år. Af disse respondenter har 9 været ansat i mere end 20år, 5 i 15-20år og yderligere 5 i mellem 10-15år. 4 har været ansat i 0-5år og endeligt 2 mellem 6-10år.

Når respondenterne foreslår nye idéer, svarer 1, at de bliver "Meget godt" modtaget, 11 svarer, at de bliver "Godt" modtaget, mens 9 svarer "Hverken eller," og 2 svarer "Dårligt."

I spørgsmålene vedrørende innovation og det at være innovativ svarer 12, at de "I få tilfælde" opfordres til at være innovative, mens 9 svarer "Jævnligt" eller "Ofte." 13 respondenter ønsker at være mere innovative i deres arbejde, mens 5 respondenter ikke har dette ønske.

Der er et overordnet stort flertal for ønsket om at udvikle sig, idet 13 respondenter, svarende til 52%, angiver, at de gerne vil udvikle sig. Kun 6 respondenter svarer "Nej" til dette ønske. Derudover er der yderligere 6 respondenter, der svarer "Ved ikke."

Godt halvdelen af respondenterne har den opfattelse, at de bliver opmuntret til at udvikle sig. 13 respondenter har udviklet deres underviserkompetencer inden for det seneste år, 8 inden for 2-3 år, og 3 for mere end 4 år siden.

15 af respondenterne har erfaring med at arbejde med forandringer i forhold til nye systemer og andre arbejdsgange. 17 af respondenterne svarer, at det hverken gik godt eller skidt med forandringen. 7 svarer "Det gik godt," og en enkelt svarer "Det gik dårligt." Årsagerne til dette bliver uddybet ved at påpege, at organisationen f.eks. ikke vil afsætte de nødvendige ressourcer til forandringen. Derudover nævnes det, at der ofte bliver sat skub i forandringer, men der følges ikke ordentligt op. Det kan også være en udfordring at finde tid til at implementere nye ideer, især når man ikke arbejder alene, men i stedet kræves en "*holdånd omkring nye tiltag*." En respondent påpeger desuden, at fejl kan opstå, når der implementeres ændringer, men disse fejl kan være lærerige. Endvidere kan udfordringen bestå i at få årsplanerne til at harmonere med muligheden for at implementere nye tiltag.

Når respondenterne bliver spurgt om, hvordan de vurderer, at deres team arbejder med forandringer, svarer 1 "Rigtigt godt," 6 "Godt," 12 "Hverken godt eller dårligt," 2 "Dårligt," og 4 "Ved ikke."

Dette bliver uddybet med:

"...De lærere der var mest imod/negative er efterhånden gået på pension og det har delvist løst problemerne."

"...de kolleger jeg har det meste samarbejde med er generelt "forandringsparate, men når udvikling stoppes pga. "du kan ikke få flere timer, så får du overtid" eller "det er der ikke timer til" eller en skemalægning som spolerer alting.....så bliver det ikke til så meget."

I forhold til hvordan forandringer som en del af vores hverdag opleves, svarer 3 respondenter, at de trives med dem. 11 svarer, at "Forandringer er okay, og jeg er klar over, at de er vigtige."

Yderligere 4 respondenter påtager sig opgaven i forhold til forandringer, primært fordi de får besked om det. Kun 1 respondent finder forandringer anstrengende og gør en indsats for at undgå dem. Disse synspunkter bliver uddybet yderligere med:

"Nogle gange sætter ledelsen mål om forandring, kun for forandringens skyld. Det er jeg modstander af. Men hvis det gavner eleverne, så er jeg for forandringer."

"Forandringer er godt, når jeg kan se formålet."

I forhold til forandringer i organisationen CB, mener 13 respondenter, at "Det er meget vigtigt, at vi udvikler os." Én respondent mener, at "Vi skal kun udvikle os, hvis staten siger, at vi skal."

Derudover svarer 11 respondenter "Andet," og dette synspunkt bliver uddybet:

"Vi skal forandre os, når det er nødvendigt for at kunne løse kerneopgaven bedre."

"Vi skal udvikle os hvis det giver mening og ikke bare fordi at det skal man!!"

"Vi skal fokusere på elevernes læring og trivsel"

Derudover kom der følgende kommentarer til spørgsmålet:

"... Men hvis forandringerne gavner eleverne, så er jeg for forandringerne. Vi skal have lov og tid til at fokusere på elevernes læring og trivsel. Skabe trygge rammer hvor eleverne bliver udfordret."

”Det er vigtigt, at vi udvikler os, at vi hele tiden reflekterer over vores praksis ift. vores værdier. Derudover skal vi være opmærksomme på, hvordan kulturelle eller teknologiske forandringer påvirker eleverne. Fx skal vi selvfølgelig forholde os til brugen af AI i skolesystemet.”

”... det er vigtigt, at vi udvikler os - hvilket vi desværre ikke gør særligt meget. Meget på Campus - måske det meste - for alle ansættelsesgrupper handler om at overleve fra måned til måned.”

”vi skal ikke bare udvikle os for at udvikle der skal være et formål - lige nu er der bare brug for ro efter flytning corona fyringer og ledelsesskift”

”Jeg synes ikke, at vi skal forandre ”for forandringens skyld”, og jeg synes til tider at ”forandringer” italesættes som noget udelukkende positivt. Det mener jeg ikke nødvendigvis, de er. Forandringer er ind i mellem nødvendige, og de vil og skal være en del af en kompleks organisation som CB, men det er også umådelig vigtigt, at der er tid til at se, om de forandringer der laves også har en (den ønskede?) effekt.”

Når det kommer til spørgsmålet om, hvordan de selv arbejder under forandringer, svarer 3, at de går forrest, 10 svarer, at de afventer og ser, om det nu også er det rigtige skridt, og 2 svarer, at de overlader det til deres kollegaer. Derudover er der 10 respondenter, der svarer "Andet":

”Jeg forandrer mig sådan nogenlunde, i forhold til at kunne løse min kerneopgave.”

”det afhænger meget af, hvilket felt det er indenfor og om jeg føler mig kompetent”

”Jeg går tit med forrest på min afdeling men over mig i at sidde på egne hænder for at passe på mig selv og ikke påtage mig alt for meget”

Når vi undersøger, hvilke motivationsfaktorer der er vigtige for respondenterne, opstår der mange forskellige svar. Hvis vi skal opsummere dem, handler en betydelig del overordnet om eleverne, følelsen af at blive hørt og set samt at blive taget alvorligt af både kollegaer og ledelsen. Også selvbestemmelse, anerkendelse, opbakning og meningsfulde opgaver går igen som væsentlige faktorer.

Det der gør respondenterne mest motiveret i deres arbejde er eleverne og deres samarbejde med kollegaerne. Følelsen af "når det lykkes" og evnen til at fremme elevernes faglige og personlige udvikling spiller en central rolle i

Faktorer, der mindsker deres motivation, inkluderer manglende samarbejde, dårlig planlægning, arbejdspress, tidsmangel og forstyrrelser i undervisningen forårsaget af elevernes larm. Nogle respondenter uddyber desuden yderligere:

"Når ingen arbejder sammen eller måske ligefrem gør som det passer dem i modstrid med aftaler"

"At så mange ting der kunne være bedre, "dør" i skemalægning og opgaver man ikke kan, fordi "så får du overtid". Det ER jo ikke mig der har det sidste ord mht. årsplanen. Det resulterer i, at vigtige opgaver kun kan varetages af de der har plads i årsplanen, ikke nødvendigvis den bedste til opgaven."

"At blive overrumplet af negative kommentarer eller begrænsninger imens man er i feedback eller er i innovationsfasen"

"Når ledelsen fokuserer mere på begrænsninger end muligheder og ikke lytter (det har dog ændret sig en del i nuværende skoleår)"

Respondenterne blev også spurgt, hvad der skulle til for at øge deres motivation. Flere af dem svarede, at en vigtig faktor er at have styr på planlægningen. Derudover nævnes vigtigheden af anerkendelse, ros og støtte i forbindelse med nye ideer og initiativer. En enkelt respondent fremhæver også, at det fra ledelsens side er nødvendigt at være mere konsekvent over for *"...medarbejdere der ikke passer deres arbejde!"*.

Erhvervsuddannelses undervisere:

Ud af 17 respondenter er 6 i aldersgruppen 56-70 år, 7 er i aldersgruppen 46-55 år, og endelig er 4 i aldersgruppen 36-45 år. 7 respondenter har været ansat i over 20 år, og 1 har været ansat i intervallet 10-15 år, 4 i 6-10 år, 3 i 3-5 år, og 2 i 0-2 år.

Når respondenterne foreslår nye idéer, svarer 1, at de bliver "Meget godt" modtaget, 7 svarer, at de bliver "Godt" modtaget, mens yderligere 7 svarer "Hverken godt eller dårligt", 1 svarer "Dårligt", og 1 svarer "Ved ikke."

I spørgsmålene vedrørende innovation og det at være innovativ, svarer 6, at de "I få tilfælde" opfordres til at være innovative, mens 11 svarer "Jævnligt" eller "Ofte." 11 ønsker at være mere innovative i deres arbejde, mens 4 ikke ønsker det.

Der er også her et stort flertal, der ønsker at udvikle sig. 13, svarende til 72%, svarer "Ja" til dette. Kun 2 svarer "Nej." 11 har opfattelsen af, at de bliver opmuntret til at udvikle sig. 9 har udviklet deres underviserkompetencer inden for det seneste år, 3 inden for 2-3 år, og 5 for mere end 4 år siden.

14 af respondenterne har erfaring med at arbejde med forandringer i form af nye systemer og arbejdsgange. Ni angiver, at det hverken gik godt eller dårligt med forandringen, mens 6 svarer, "Det gik godt," og 2 svarer, "Det gik dårligt." Årsagerne til dette bliver uddybet, hvor flere respondenter nævner, at organisationen allerede er i gang med forandringer og henviser til Moodle på EUD. Andre påpeger, at de mangler tid til at kunne arbejde med Moodle. Én respondent skriver:

"Mange i organisationen vil gerne forandre noget, især hvis det kommer nedefra og det er dem selv der er med i det. Der er forskel på store forandringer fx nyt IT-værktøj som fx Moodle, og før det Lectio. De kommer som regel oppefra, og kan være irriterende for nogle. Derimod er forandringer man selv eller teamet foretager, fordi en arbejdsgang er træg eller andet irriterende, som regel gode og man føler sig involveret."

En anden:

"Jeg har svaret lidt svævende, fordi det jo for nogle medarbejdere går fantastisk med noget nyt og andre er en kilde til søvnløse nætter og lavt selvværd. Jeg mener at begge tilstande kan ses i en organisation."

Når respondenterne bliver spurgt om, hvordan de oplever, at deres team arbejder med forandringer, svarer 1, "Rigtigt godt," 9 svarer, "Godt," 6 svarer, "Hverken eller," og 1 svarer, "Dårligt." Dette bliver uddybet ved at påpege, at der ikke altid er enighed i teamet, og at forandringer nogle gange kan virke skræmmende. En respondent udtaler også: *"Vi ser sammen på de nye forandringer og hvordan vi fremadrettet skal arbejde med dem i teamet."*

I forhold til, hvordan respondenterne oplever forandringer som en del af deres hverdag, svarer 2, at de trives med dem, 13 svarer, "Forandringer er okay, og jeg ved, det er vigtigt," og 1 svarer, "Jeg påtager mig opgaven ift. til forandringer, fordi jeg får at vide at jeg skal."

Når det kommer til forandringer i forhold til organisationen CB, er svaret fra 16 respondenter, at "Det er meget vigtigt, at vi udvikler os." Én respondent mener, at "Vi skal kun udvikle os, hvis staten siger, at vi skal." Dette synspunkt bliver uddybet yderligere:

”Jeg mener at vi absolut har både potentiale og råderum til at udvikle os, men der har været nogle år fra sammenlægningen hvor det har gået meget langsomt, men det var måske også nødvendigt, da der var mange nye ting at forholde sig til.”

”Vi skal jo ikke kun følge staten, men også se på hvordan ungdommen udvikler sig så vi kan følge med dem da det er dem vi underviser.”

Til spørgsmålet om, hvordan man selv arbejder under forandringer, svarer 8, at de går forrest, 8 svarer, at de afventer og ser, om det nu også er det rigtige, og 1 svarer "Andet." Dette bliver uddybet med: *"Det kan veksle lidt. Nogle gange er jeg med forrest, andre gange mere afventende."*

Når vi ser på, hvilke motivationsfaktorer der er vigtige for respondenterne, er der også her mange forskellige svar, men der er nogle fællesnævner. Gode og engagerede kolleger, tid til arbejdet, kommunikation, meningsfulde opgaver og tillid går igen som centrale faktorer. Muligheden for udvikling og frihed til at finde på nye tiltag er også noget, der bliver nævnt.

Det, der mest motiverer respondenterne i deres arbejde, omfatter selvbestemmelse, tid til arbejdet og gode kolleger. Nogle respondenter angiver også, at de bliver mest motiverede, når eleverne har succes og får noget ud af undervisningen.

Det som gør EUD underviserne mindre motiverede er uengagerede, brokkende kolleger, samt mangel på tid.

*”Når andre undervisere ikke vil være med på andre ideer end det de altid har gjort.” og
” Vrøvl og barrierer, som kun handler om at nogen synes, at det skal vi ihvertfald ikke have lavet/gjort/bestemme etc”.*

Respondenterne blev også spurgt, hvad der skulle til for at øge deres motivation, og de svarede:

”Få øjne op for hvorfor nye ideer kan skabe mere værdi for mange unge mennesker.”

”At man bliver inddraget i beslutninger der berører en, og ens løn betyder også noget.”

”at der bliver investeret tid til forbedringer.”

I vores undersøgelse har vi også udført en udvidet undersøgelse blandt EUD-underviserne med det formål at klarlægge den igangværende forandring med Moodle.

14 af respondenterne har været logget på Moodle inden for de seneste 3 måneder, mens 3 ikke har været logget på. Ni respondenter er i gang med et Moodle-forløb, og 5 er allerede færdige med et forløb. 8 respondenter er ikke i gang med noget forløb.

Til spørgsmålet om hvordan organisationen har taklet overgangen til Moodle svarer 5 "Godt", 4 "Mindre godt", 4 "Dårligt", og 4 "Andet" uddybet med: "Ok" og en anden at *"Det er en længere proces, og det vil kræve mere tid at vurdere overgangen. Den er i gang, langsomt...."*

De blev også spurgt om, hvordan de oplever, at medarbejderne har taget imod Moodle. Til dette svarer 5, at det er blevet taget imod "Godt," 8 svarer "Mindre godt," og 4 svarer "Andet." Af de 4, der svarer "Andet," har nogle ingen viden, da de er nye medarbejdere, og en enkelt har angivet, at modtagelsen har været *"Blandet"*.

Den største udfordring for at bruge Moodle er for underviserne primært tid, hele 7 har uddybet det i deres besvarelser. Derudover svarer de:

"... at lære de mange ting programmet kan"

"Pc udstyr som er opdateret"

"At få afprøvet dens mange muligheder"

"At der ikke er noget undervisningsmateriale i det"

"Jeg føler ikke, at der er de store udfordringer i forhold til Moodle, fordi jeg har brugt praksis online, men jeg mangler godt nok noget om pædagogikken derinde".

I forhold til de vejledninger, der allerede er skabt og tilgængelige for underviserne, svarer 29% at de har hjulpet dem med brugen af Moodle. 12% svarer "Nej," og 59% svarer "Ved ikke." Til spørgsmålet om, hvorvidt der er brug for yderligere tiltag for at få underviserne endnu bedre i gang med Moodle, svarer 65% "Ja," 6% "Nej," og 29% "Ved ikke." Disse svar er også blevet uddybet med nogle kommentarer som:

"En hel uges kursus afsat kun til Moodle, så hvor man havde god tid til at oprette og afprøve meget mere af det Moodle kan.",

"Når vi er flere der kommer i gang, kunne det være fint med planlagt erfaringsudveksling"

"Flere work shop. Altså det at tage en IT kursus i Word, Excel m.m."

”Vidensdeling opmærksomhed fra superbrugere” og ”Tid, dedikeret til moodle.”

Alle ansatte i organisationen CB (inkl. EUD og GYM-undervisere):

Undersøgelsen viser, at der er en stor interesse for innovation og udvikling blandt medarbejderne på tværs over hele organisationen. 57% af respondenterne ønsker, at virksomheden skal være mere innovativ, og 65% ønsker, at der skal være mere fokus på udvikling.

Denne interesse er ikke kun begrænset til yngre medarbejdere. 37% af respondenterne er over 55 år, og 35% har været ansat i over 20 år. Disse medarbejdere er altså stadig interesserede i at være med til at udvikle virksomheden.

Undersøgelsen viser også, at medarbejderne er åbne over for forandringer. 76% af respondenterne har prøvet overgange til nye systemer, og 78% mener, at det er meget vigtigt, at virksomheden udvikler sig.

Det er dog værd at bemærke, at der er nogle medarbejdere, der er mere positive over for forandringer end andre. 43% af respondenterne, der har prøvet overgange til nye systemer, svarer, at det gik godt. 51% svarer, at det var hverken eller.

6.4. Delkonklusion af spørgeskema

En stor del af lærerne på både GYM og EUD har været ansat i mere end 10 år. Der er et generelt ønske om, at CB forandrer og udvikler sig, men det er vigtigt for lærerne, at forandringen giver mening. Meningen skal gerne være i forhold til eleverne, så det kan gøre noget bedre og ikke bare for forandringens skyld. Lærerne har gode erfaringer med forandringer, men samtidig er der en stor del af lærerne, som på GYM helst afventer og ser, om det er det "rigtige", hvor der på EUD er flest, som går forrest med forandring. Dette står dog lidt i kontrast til det, EUD oplever med implementeringen af Moodle. Her svarer flere EUD-lærere da også, at de mangler tid og flere kurser for at kunne arbejde i og med Moodle. Godt halvdelen synes, implementeringen er gået godt, hvilket også viser sig i resultatet, at ca. halvdelen ikke er påbegyndt brugen af systemet endnu. Ved implementeringen af Moodle bliver det derfor vigtigt at forklarer lærerne om netop meningen med systemet, og hvordan det kan hjælpe eleverne.

6.5. Metodekritik af spørgeskema

Når vi evaluerer validiteten af vores data, kan der rejse sig kritik i denne sammenhæng. En lærer henvendte sig til Michael og delte, at han blev nødt til at skrive "ja" til, at forandringer var vigtige, selvom han egentligt hadede dem. Dette element kan naturligvis forvrænge validiteten og skabe et billede, der ikke nødvendigvis afspejler parathedens sande tilstand. Det er muligt, at andre deler lignende holdninger, hvilket kan give et unøjagtigt billede af respondenternes parathed.

Begrebet "Teams" har været svært at forholde sig til på gymnasiet, hvilket potentielt betyder, at både validiteten og reliabiliteten kan udfordres, da respondenterne i princippet kan tolke begrebet i forskellige kontekster. Ligeledes har begreber som "udvikling" og "innovation" også givet anledning til spørgsmål i de uddybende svar, hvor nogle respondenter har været i tvivl om, hvad der menes, og i hvilken kontekst.

7. Interviews

Til at bevare problemformuleringen, er der valgt at benytte sig af interviews, hvor en bredere men også dybere viden til vores hovedemne ønskes. Interviewenes spørgsmål er blevet udformet på baggrund af resultatet af spørgeskemaet. Alle interviews er foretaget af gruppens medlem Michael, som har sin daglige gang blandt alle respondenterne. Der håbes herved at bygge videre på en allerede skabt tillid, som forhåbentlig kan medføre øget validitet. Samtidig er alle interviews opbygget semistruktureret, hvilket giver respondenterne mulighed for at svare frit og åbent. Det vil forhåbentligt øge reliabiliteten.

7.1. Udvalgelse af respondenter

Vi valgte at spørge 100% af de ledere og mellemledere, der har ansvaret for lærerne, for at øge validiteten. Dette blev gjort, da der kun er 8 minus den kommende rektor, som vi af gode årsager ikke har kunnet inddrage, da hun først tiltræder efter, at opgaven skal være færdig. Ved at inddrage alle relevante beslutningstagere ønskede vi at afkode og afprøve de svar, der blev indsamlet via spørgeskemaer. Denne tilgang sikrer, at vi opnår et mere retvisende billede af, hvordan CB fungerer set fra ledelsens perspektiv, og for senere at behandle ud fra teorierne omkring forandringen.

7.2. Opbygning af interviews

Interviewene starter med en indledende fase, hvor respondenterne informeres med formålet af undersøgelsen, hvorefter respondenterne forklarer hvordan de er udvalgt og hvorvidt de ønsker at deltage i undersøgelsen.

Interviewet afvikles med udgangspunkt i nogle allerede udarbejdede spørgsmål, som varierer ud fra den interviewedes stilling og position. Alle spørgsmål er udarbejdet med udgangspunkt i hvad vi ønsker at undersøge i deres problemformulering, og dertil sagt de dertil stadig uopklarede spørgsmål der måtte være eller et opstået efter resultatet af spørgeskemaet. Alle de ønskede respondenter i de forskellige interviews er alle ansat i en eller anden form under CB, og vi finder deres mening vigtig for opgavens analyserende samt konkluderende del. Idet interviewene er semistruktureret opbygget, har interviewerens også mulighed for at stille opfølgende spørgsmål, såfremt nye spørgsmål skulle opstå, eller noget blot ønskes præciseret yderligere.

7.3. Udfald af interviews

Ud fra personlige interviews med ledelsen fra CB har vi forsøgt at klarlægge, hvilke udfordringer der kan opstå ved forandringer på de forskellige retninger. Vi har forsøgt at både kigge på hvad der

allerede er erfaret, og hvad ledelsen kunne forvente. I interviewet deltager (hver for sig) Direktøren Inge Prip, erhvervsuddannelseschef Claus Jørgensen, konstitueret rektor Ann Due, som også normalt fungerer som uddannelsesleder for HHX og HTX. Uddannelsesleder for HF, Klaus Kristiansen, og uddannelseschef Sune Stender. Derudover også uddannelseslederne for erhvervsuddannelserne Mattias Landberg-Krarup (Business og MAD), John Anker (Byg og anlæg), samt Bo Jensen (Smed og auto).

Der er generel enighed gennem hele ledelseslaget om, at forandringer og innovation er vigtige for vores organisations overlevelse og berettigelse. Økonomisk set er de udfordret på grund af vores demografi, men det bliver også nævnt, at vi ikke har råd til at lade være. Da samfundet ændrer sig, og dermed også vores elever, er det vigtigt, at vi følger med. Det bliver nævnt, at de ikke som sådan har en kultur i organisationen, hvor de selv tager initiativ til innovation og forandringer. Det sker mere som en reaktion på reformer og krav fra virksomheder og ministerier. Bestyrelsen, som den overordnede beslutningstager, blander sig normalt ikke i det daglige, og ved større beslutninger og forandringer, plejer de at lytte og følge det, som skolens ledelse udarbejder.

Ledelsen under direktøren påpeger, at vi som organisation ofte, ved forandringer i form af systemer mv., gerne ser, at man udfaser noget for at introducere noget nyt. Der kom også en forespørgsel om, det var muligt at de kunne udfase og spare penge på skolens Lectio-system (Skoleadministrativt system), hvis de kunne overgå til Moodle (Learning Management System).

GYM-ledelsen:

Ledere på GYM-området har hørt om erhvervsuddannelsernes start på Moodle, men der var flere ledere, der havde fejlagtige forestillinger om systemet, hvilket førte til yderligere diskussion om Moodle. Én leder mente, at man aldrig ville kunne få hele organisationen til at anvende den samme platform. Andre mente dog, at det ville være svært, og at det ville kræve, at personer med status inden for de gymnasiale rækker støttede det, før det kunne accepteres. Derudover ville det også kræve, at man tydeliggjorde meningen for både elever og lærere. Ann pegede på to forandringer, hvoraf den ene var gået godt, mens den anden havde begrænset succes. Det der lykkedes, handlede om at lave et fælles undervisningsforløb for alle nye elever på gymnasiesøjlen. Det var vellykket, og lærerne var generelt tilfredse og glade, og de arbejdede sammen om målet. Det andet, som havde begrænset succes, omhandlede brugen af OneNote til at lave undervisningsforløb. Her var langt under halvdelen kommet i gang, og meget få bruger det i dag. Dette til trods for at skolen indhentede eksterne

eksperter, og oprettede en såkaldt ”taskforce” af forskellige lærere på skolen. Der var også blevet tildelt timer til sparring for at sætte OneNote godt i gang.

Nogle undervisere påpeger, at det kunne handle om, at der ikke var stillet klare krav til brugen af OneNote, og derfor var det ikke en forpligtelse for den enkelte. Ann selv mener, at en af de store forskelle mellem de to forandringer måske mere handler om styring. På det fælles undervisningsforløb havde en leder haft styring på forløbet og var hele tiden en del af det. Der var heller ikke nogen tvivl om, at det var en ”skulle” og ikke en ”bestem selv” forandring/opgave.

Generelt er der en opfattelse af, at gymnasieunderviserne gerne vil, men at tiden er en faktor, hvilket også gælder for organisationens økonomi. Organisationen foretrækker ikke at have overarbejde, da der ikke er penge til ekstra betaling, og underviserne ønsker tid, hvis de skal gøre noget ekstra. Nogle undervisere ville måske gerne være frontløbere i troen på, at det, de laver, kunne gøre noget godt, men der er en risiko for at blive set skævt til af andre kolleger.

Der er enighed i hele ledelsen om, at den nye rektor, som starter den 1. december 2023, måske ville have nemmere ved at ”få lov” til at implementere forandringer, og derfor ser man det ikke som en hindring for iværksættelse. Nogle siger endda, at man ikke bør vente med forandringer, der er fornuftige eller måske mere fornuftige end det, de har i dag.

I forhold til spørgsmålene om at implementere Moodle til resten af organisationen svarer lederne dels, at der nok vil være nogle, der ikke kan se behovet, da de allerede har, hvad der er brug for. Der er tvivl om, hvorvidt lærerne overhovedet vil gøre det, de bliver bedt om. Andre vil måske blive nervøse for, at Moodle er en form for ”hylde undervisning” hvor man ikke selv har kontrol. Det var i hvert fald en leders forståelse af systemet. Det at overgå til Moodle kan blive et konfliktpunkt, da det kan påvirke undervisernes metodefrihed. En enkelt leder pointerer også, at det digitale ikke nødvendigvis er den rigtige vej. Dog mener man også, at med fokus på formålet (mening) vil implementeringen måske kun være en lille udfordring. Efter samtalen om, hvad Moodle egentlig kan og er, ønsker flere af lederne på gymnasieområdet at høre mere om funktionerne og brugen af systemet.

Gymnasieunderviserne har altid haft svært ved fælles fodslag, og det antydes, at det måske med hjælp fra en leder som styrer processerne måske kunne forbedres i fremtiden. Der er også stor forskel på, om det er gamle eller nye undervisere, når man ser på metodefrihed eller mangel på samme. Nye undervisere kan bedre acceptere, at organisationen stiller krav til nye måder at gøre tingene på, hvor

de gamle undervisere er mindre tolerante over for nye tiltag. Dog er dette ikke det billede, lærerne selv vurderer i deres svar i spørgeskemaet.

7.4. Delkonklusion af interviews GYM

Hvis det skal lykkes at implementere Moodle, peger GYM-ledelsen på, at det vil blive svært, men at det måske ville kunne lade sig gøre ved at lade ledelsen stå for implementeringen som projektledere og dermed sørge for at holde styr på lærernes proces for at komme i mål. "Krav" virker til at kunne have en effekt på lærerne og vil måske hjælpe nogle med at vide, hvad der forventes af dem, ligesom det bliver vigtigt at sørge for at skabe mening med Moodle. Fælles fodslag er en udfordring, især for de gamle lærere, hvor de nye endnu er mere samarbejdsvillige. Dette kan vi dog ikke anspore ud fra lærernes egne udsagn i spørgeskemaet. Den nye rektor sammenholdt med den nye uddannelseschef for GYM anser man som potentielt kunne være en styrke for at skabe en forandring som Moodle.

EUD-ledelsen:

På erhvervsuddannelserne har vi især koncentreret os om processen med Moodle, som de allerede er i gang med, og som nærmer sig andet år. Her har det været overraskende, at visse medarbejdere, hvor forandringer til Moodle kunne have været en udfordring, faktisk har kastet sig ud i det. Det har også været svært at fastholde beslutningen om Moodle. Nogle lærer venter og ser, om organisationen virkelig mener det. Der er generelt utilfredshed blandt ledelsen over, at lærerne ikke forstår sammenhængen mellem Moodle og undervisningen, især på grund af de to dage, der var sat af til oplysning og arbejde med Moodle. En leder giver udtryk for, at det er rystende, at undervisere ikke kan forstå meningen med Moodle. EUD-chefen deltager og afholder mange møder, der ofte handler om ressourcer og hvordan man kan gøre tingene nemmere og bedre for underviserne. Når Moodle kommer på banen og kan afhjælpe nogle af disse udfordringer, kommer det bag på ham, at under halvdelen er i gang, og at en del heller ikke forstår meningen med det. Fælles er man dog enig i, at man nok også skulle have set på, om implementeringen kunne have været gjort anderledes. En leder mener, at der burde have været ansat en projektmedarbejder til at få processen i gang, og at det måske kunne have været en fordel, hvis underviserne havde arbejdet mere intensivt med Moodle 2 og 2 i opstarten. En mener, at det er gået som forventet, og at det ikke nødvendigvis behøver at gå hurtigt. De er i gang, og vi bevæger os langsomt fremad. Derudover har både Byg og anlæg samt Smed og auto søgt midler til at ansætte en medarbejder til at digitalisere undervisningen i samarbejde med underviserne. Det mener man kan fremskynde processen betydeligt. De fleste af lederne på EUD synes egentlig, at selve planen for implementeringen af Moodle har været rigtig. Opstartskurset på 2 x 4 lektioner, sammen med 3 superbrugere, der er tilgængelige og har fået timer i årsplanen. Der er

også udarbejdede vejledninger i skrift og på video. Der har dog været uforudsete it-forudsætninger, som især har overrasket EUD-chefen, og hvor der har vist sig at være et ekstra behov for hjælp hos nogle.

Ledelsen på erhvervsuddannelserne blev også spurgt indtil mange af de medarbejdere, der skriver, at tid har været en af de største udfordringer ved Moodle. Her svarer ledelsen, at det er korrekt, at nogle medarbejdere i perioder har været pressede i visse afdelinger, fordi nogle er i gang med at læse pædagogikum (PD), og andre har haft gang i brobygninger, ferie mv. Nogle medarbejdere føler måske, at de ikke har tid, og det skal selvfølgelig også anerkendes. Generelt er der, som EUD-chefen siger, mange gode grunde til, at enkelte undervisere ikke er kommet i gang, og så er der også mange mindre gode grunde. Set over en hel periode på 1 år er der tid, men der kan selvfølgelig være perioder, hvor man vil være mere presset på tiden.

Der er generel enighed fra ledelsen om at imødekomme medarbejdernes ønsker om flere kurser eller oplæg, for at bistå de medarbejdere som har behov for dette. Dette er noget, der skal drøftes yderligere i EUD-it-udvalget, hvor også Michael sidder.

Når ledelsen på EUD bliver spurgt om, hvad der bliver det sværeste for at implementere Moodle til resten af skolen, siger de, at prioritering af at afsætte et beløb/tid til en form for støttegruppe til lærerne vil være udfordrende. Kulturen på GYM, hvor det ofte er ”mig”, der bestemmer, vil også være en udfordring. Tiden for den enkelte, ligesom på EUD, vil sandsynligvis også spille ind. Udfordringerne vil sandsynligvis opstå lokalt i teams. Det vil kunne blive svært at blive enige om en platform. Den ældre generation af medarbejdere vil være den sværeste, men man kunne med fordel lade ildsjælene gradvist forandre, og det vil komme naturligt.

7.5. Delkonklusion af interviews EUD

Ledelsen på EUD er splittet i forhold til, om det er gået godt eller ej. For nogle afdelinger har tiden spillet en større rolle for at kunne komme i gang med Moodle, selvom der bliver udtalt, at alle lærere har tid set over et år, men at der kan være perioder, hvor lærerne er mere optagede. Det ytres, at der måske skulle have været flere kurser og eventuelt en anden tilgang for at komme i gang. Det har overrasket ledelsen, at IT-udfordringer har været så store som de har været i forbindelse med implementeringen. Det er dog ikke nødvendigvis vores overbevisning, at IT har været den primære grund for den manglende deltagelse i implementeringen, men nærmere manglende meningsskabelse, inddragelse samt målsætninger. I forhold til implementeringen til resten af skolen peger EUD-ledelsen på, at det sværeste for implementeringen til resten af skolen vil blive prioriteringen af tid og

dermed økonomi, ligesom den autonome kultur, hvor det er mig, der bestemmer, vil kunne blive udfordret. Ledelsen peger også på, at man med fordel ville kunne lade ildsjæle på GYM gradvist forandre, og så vil det komme naturligt.

7.6. Metodekritik af interviews

Alle interviews er som beskrevet udført af gruppens medlem Michael. Dette muliggjorde et fysisk interviews da den geografiske beliggenhed af CB er ubelejligt for gruppens øvrige medlem Daniel. Der forefindes ulemper og fordele ved at alle respondenterne allerede i forvejen havde et personligt forhold til Michael, men det anses stadigvæk som en større styrke end svaghed. Ligeledes kunne vi have overvejet om et ekstern interview burde have været planlagt i forhold til viden omkring implementering af Moodle på andre skoler end CB. Opgave skriverne har ikke anset dette for kritisk i forhold til den konkluderende del, men det ville uden tvivl have tilført nogle perspektiverende muligheder til opgaven.

8. Analyse

8.1. Kulturanalyse

Med udgangspunkt i Scheins kulturanalyse vil vi her kigge ind i CBs overordnede kultur for de 2 søjler, GYM og EUD, samt organisationens generelle kultur. Ud over at Schein beskriver de tre sammenhængende kulturniveauer: *artifacts*, *values*, *basic assumptions*, beskriver han også det, han kalder *intern integration* og *ekstern tilpasning*. (Bakka et al., 2019)

Intern Integration	Ekstern Tilpasning
1. Fælles sprog: diskurs 2. Grupper: medlemskab, tilhørsforhold 3. Magt og status: hierarki 4. Intimitet og venskab: spilleregler 5. Belønning og straf: socialisering 6. Ideologi og religion: skabe forklaringer over det uforklarlige og uforudsigelige	1. Mission og strategi 1. Gruppens eksistensberettigelse 2. Kerneopgaver 3. Forhold til omverden 2. Mål 3. Midler til at nå målene 4. Måling: kriterier, realisering af mål 5. Korrektion

(Marita Svane PowerPoint 2022)

Intern integration handler om den måde, en gruppe agerer og reagerer på, og som kan ændres af den eksterne tilpasning, hvilket kan skulle ændres, når omverden ændrer kravene til virksomheden generelt og specifikt. CB ser det ofte i forbindelse med nye reformer og krav fra ministeriet, men også bestyrelsen, i samarbejde med ledelsen, er med til at ændre denne, når der hvert 5. år ændres strategier for organisationen samtidigt med, at bestyrelsen udskiftes.

Scheins definition af en gruppe er

"...mønster af en grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som fungerer godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer..." (Bakka et al., 2019).

Som ansat på CB, kan Michael bekræfte at selvom der på EUD kun er 36 undervisere, er der et stort antal af uddannelser, hvor der er formelle teams af lærere, som "hersker". Disse teams vil også, i Scheins forstand, være såkaldte subkulturer i organisationen. Hver af disse har mere eller mindre deres egne *interne integrationer*. Det samme gør sig gældende for GYM-søjlerne, hvor der opstår subkulturer i de forskellige fagteams fordelt på de forskellige gymnasiale retninger.

Artifacts:

Første sted at starte er i lærerloungen, hvor de fleste lærere kigger ned for at få kaffe. Det er også her, vi ser de første sociale konstellationer mærkes og høres.

Der er ”faste” pladser, EUD har 2 borde; det ene er primært for håndværkerne, som sidder ved, og her kommer stort set aldrig en eneste lærer fra gymnasiet og sætter sig. Bord 2 sidder ofte handelsskolen fra EUD, og omkring dem kommer der normalt vis andre fra EUD eller fra virksomhedsservice. Det sker også, at HHX eller enkelte lærere fra den øvrige gymnasiesøjle sætter sig for at tale med enkelte undervisere fra handelsskolen. Fællesnævneren er dog, at de har skabt sociale relationer enten i forbindelse med arrangementer afholdt af organisationen og igennem personaleforeningen eller relationer udenfor organisationen. Sjældent eller aldrig ser vi de ”gamle” gymnasielærere ved bordene omkring EUD. Det er forholdsvis nemt at fornemme, at man synes, der kommer larm fra EUD-bordene, da der tit er en løssluppen stemning.

En faktor som spiller ind er, at EUD og GYM ikke har samme pausetider. EUD går til pause 11.30 – 12.10, og GYM kl. 11.55 – 12.30. Derfor vil det kunne blive nødvendigt for GYM at skifte plads når EUD går lidt over 12, for ikke at komme til at sidde alene ved et bord.

En stor del af EUD-lærerne kommer heller ikke, eller sjældent ned i loungen og spiser. De bliver ved værkstederne i de små teamrum, der er til rådighed. Ligeledes bliver de fleste af HHX og HTX oppe og spiser på deres egen etage; de er meget svære at få ned. Nogle fordi de ikke bryder sig om mange mennesker, og andre fordi det er muligt at undgå det fælles område, der findes nemlig et mindre fælles rum hvor man kan holde små møder og spise. Det samme gør sig gældende for en del af STX og HF. På en normal dag er der ca. 40-50 lærere, der spiser i loungen ud af 101.

Kommer man ned i løbet af dagen, kan man se nye grupperinger i loungen. Her er det ofte idrætslærerne, som har sat sig sammen fra GYM eller de fagteams, som arbejder sammen med fælles projekter. Generelt er gymnasielærerne mere autonome og gør mange ting ud fra deres egen perception modsat EUD-lærerne, som er mere teams orienterede og arbejder i højere grad efter konsensusprincipper. Der kan dog også her være udbrud i teams, som kan danne en undergruppe og potentielt både modarbejde og medarbejde.

For EUD gælder det om at lære eleverne de erhvervsrettede kundskaber sådan, at eleven efter 1 år kan indgå en elevaftale hos en virksomhed. EUD Business skiller sig yderligere ud som den erhvervsuddannelse, som måske nok har mere til fælles med en HHX-uddannelse, da man intet

værksted har, men et undervisningslokale i stedet for. EUD Business og HHX deler da også forberedelse af samme årsager.

På det gymnasiale område undervises der i fag på et højere niveau, og det giver eleven et grundlag for at læse videre og på sigt bestride et akademisk job eller hvad de nu har lyst til. Derudover der de følgende forskelle på de 2 søjler:

EUD

Eleverne på de håndværksmæssige uddannelser får stillet en pc til rådighed, når det er nødvendigt, ligesom IT generelt bliver brugt i mindre grad i værkstedstimerne. Nogle af de mere boglige fag benytter allerede i-bøger, som eleverne læser online i en webbrowser. Lærerne arbejder mere i teams og har tilstedeværelsespligt. Uddannelserne består af GF1 og GF2. Hvert grundforløb (GF1/2) tager 6 måneder, hvor de sidste 6 måneder på GF2 er der, hvor eleverne får de fagfaglige fag, som danner grundlag for, at en translokation kan ske.

GYM

Alle elever skal møde op med en pc, når de starter, ligesom IT bliver brugt i meget stor grad i undervisningen, og i-bøger også her bliver brugt. Lærerne arbejder delvist i fagteam eller i uddannelsesteams som HHX, HTX, STX, HF osv. Samtidig er gymnasielærerne mere udprægede individualister og noget mere autonome end EUD. Lærerne her har heller ikke tilstedeværelsespligt, hvilket betyder pligt til at være fysisk tilstede på skolen i 32 timer, heraf råder man selv over 5 timer ugentligt.

Af formelle grupper på CB ser vi:

- Personaleforeningen
- IT-udvalg
- SU-udvalg (Samarbejdsudvalg)
- Bestyrelsen
- LUU (Lokal uddannelsesudvalg)
- Elevråd
- Fagforeningsgrupper for hhv. GYM og EUD
- TR-gruppe
- AMO-gruppe (Arbejds miljøorganisation)
- EUD-uddannelsesretninger (teams)

- Diverse projektgrupper

Derudover har CB en masse uformelle grupper som opstår på kryds og tværs. Nogle igennem Personaleforeningen hvor man f.eks. dyrker idræt sammen i flere måneder eller når der små arrangementer som opstår og lærerne tilmelder sig.

Vi ser også nogle gange ved tilfældigheder lærere som mødes i fritiden og dyrker forskellige sport sammen eller dyrker andre interesser sammen.

Mange lærer er generelt dårlige til at bruge IT, der har været en del brud på vores interne sikkerhedsprocedure hvor enkelte lærere har trykke på links man ikke må. 1 gang måtte der genskabes data, og for nogle gik der også data tabt. Det virker til primært at være de ældre ansatte +50 som er mest udfordret.

Der er tydelige nøglepersoner med status i de fleste afdelinger eller retninger.

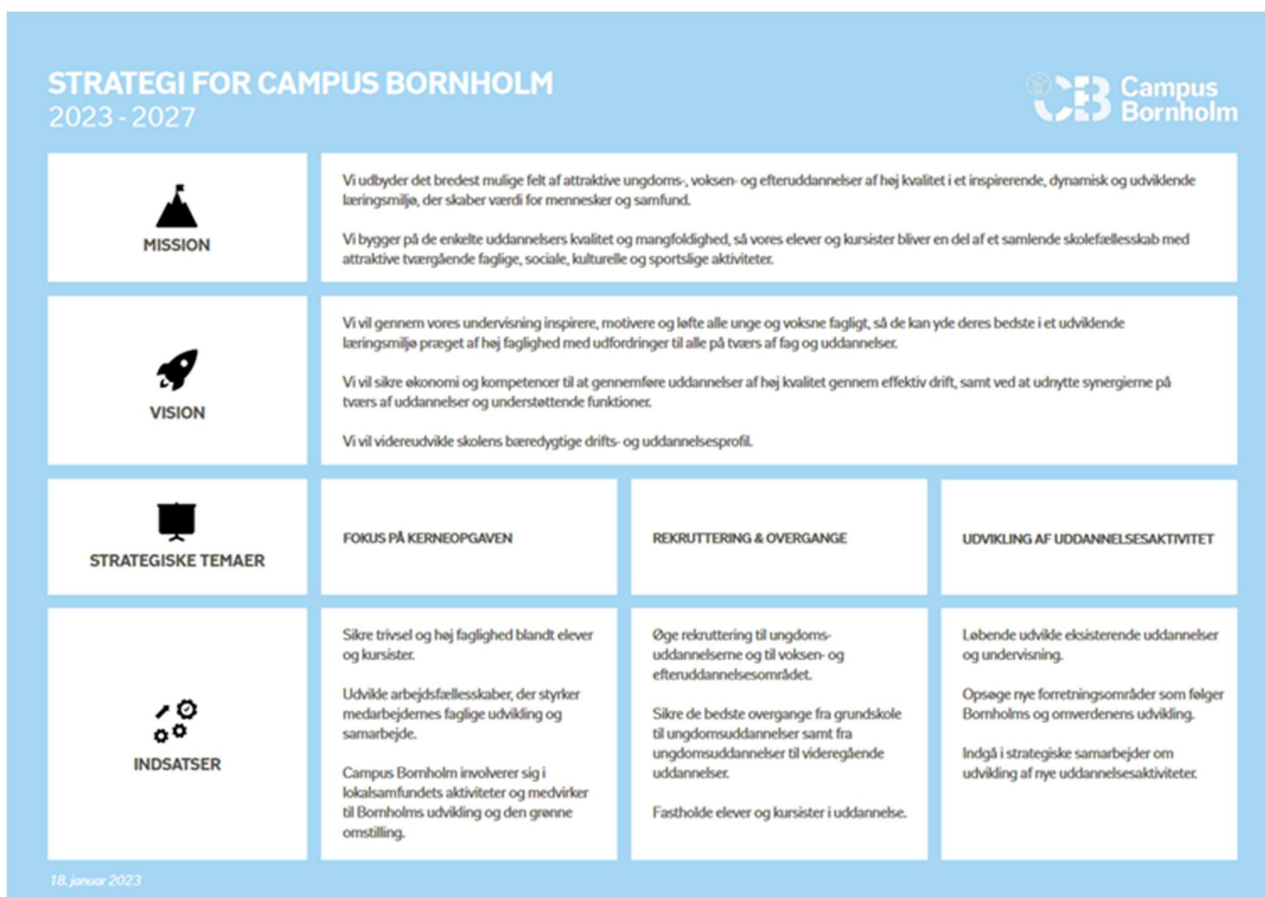
For STX er det Ole, Fyr, Christine, Morten som er TR samt Mikkel som også sidder i bestyrelsen og hos HHX er det Claus Munch og hos HTX er det Claus Stenberg, samt deres leder Ann som er meget vellidt. På HF har vi tidligere leder Pia og Christian.

På EUD er der i tømmerafdelingen Mogens og Jacob, og på mure Per, smed Lars-Ole og Sanne, og på auto Jesper. Strømstyring og IT har vi Kim og endeligt på MAD der har vi Helle som også er tillidsmand samt på handelsskolen Michael og Ulrik.

Hvis man ønsker at tale med direktøren, vil det som oftest være en god ide med en aftale, men det er ofte muligt at finde hende sammen med den øvrige ledelse til frokost.

Herudover vil også organisationens diagram som vist tidligere og strategier være en del af artefakterne.

Generelt vil alt vi kan se høre og mærke kunne beskrives her, men grundet opgavens naturlige begrænsninger laver vi et naturligt stop her ved slutteligt at vise et billede af CBs udformede vision, mission, og strategier.



(Strategiplan hentet fra Campus Bornholms intranet)

Values:

Disse værdier eller skueværdier er iagttagelser af Michaels 11 år i organisationen samt organisationens egne nedfældede ord.

Michael oplever det står nedfældet i IT-strategien at *CB vil udvikle undervisning og benytte sig af digitale læremidler*. Ligesom der ofte ved møder i organisationen bliver talt om at *der skal være fokus på kerneopgaven*.

Organisationen skriver selv i strategiplanen, at den vil *have udviklende læringsmiljøer præget af høj faglighed på tværs af fag og uddannelser*. Og at der skal *øget fokus på rekruttering ind på EUD og voksen- og efteruddannelsesområdet*, samt *sikre de bedste overgange fra grundskolerne til ungdomsuddannelser samt fra ungdomsuddannelser til videregående uddannelser*. Ydermere vil organisationen have *fokus på bæredygtighed igennem uddannelser såvel som resten af organisationen*.

Basic assumptions:

Lige som under punktet oven over vil *basic assumptions* også være Michaels antagelser efter 11 år i organisationen, samt ledelsens udsagn fra empirien.

Michael antager at organisationen *er bange for at lave for store forandringer, det kan skabe kaos og man kan ikke styre det.*

Man skal ikke være dem der opfinder noget, organisationen kigger på hvad andre gør og kopier så det som de finder rigtigt.

Medarbejderne mener at det er ledelsens ansvar at drive forandringer og følge dem til dørs.

Ledelsen på EUD forventer at medarbejderne selv kan komme i mål med forandringer uden at guide og styre dem med tydelige målsætninger.

Organisationen skal have indsatsområder men de bliver sjældent arbejdet med eller ud fra.

Ledelsen antager at *bestyrelsen lytter meget til medarbejdere og elever når de tager beslutninger.*

Delkonklusion:

I forhold til *values* kan det generelt siges, at der fra vores synspunkt primært er tale om såkaldte skueværdier, altså dem CB gerne vil udstille. Bæredygtigheden er kommet som følge af krav fra ministeriet, og der tages forsigtige skridt hen imod et mere bæredygtigt CB. De har således lige fået en væsentligt dyrere kaffe, som er ”grøn” eller grønnere. Der kunne dog være mange andre tiltag, som kunne iværksættes. Ligesom ”fokus” og ”indsatser” for os måske primært finder sted på ledelsesgangene, og det er ikke noget, man som sådan ser i de enkelte uddannelsesretninger. Det bliver tit nævnt af nærmeste leder, at man fokuserer og har de såkaldte indsatser, men når det kommer til effektivisering af disse, er der stilhed. Måske på grund af vores manglende økonomiske formåen i forhold til vores størrelse.

Der er visse generelle overordnede forskelle mellem en gymnasielærer og en lærer på erhvervsuddannelserne. GYM-lærerne er som oftest mere autonome, og fag- og metodefriheden sker oftere på individbasis, hvor det på EUD er mindre autonomt og mere teamsorienteret i forhold til fag- og metodefrihed. De formelle grupper opstår på tværs af søjlerne, og de specifikke nøglepersoner sidder også i flere af de formelle grupper og har dermed måske også adgang til mere magt.

Det er generelt et problem, når CB siger eller skriver, hvad de gør eller ønsker at gøre, men det faktisk ikke opleves af medarbejderne. Det betyder også, at når Moodle skal implementeres, bliver man nødt

til at arbejde med, at det, organisationen siger, rent faktisk også er det, de gør. Det kunne gøres ved at synliggøre implementeringen og ikke mindst succeserne. Ydermere bliver det vigtigt at forsøge at få nøglepersonerne med i første omgang af implementeringen.

8.2. Balogun

Vi vil nu, med hjælp fra teorien omkring Balogun fra 2016, som handler om, hvordan en forandring er kompleks og uforudsigelig, forsøge at danne os et billede af, om CB egentligt er klar som organisation til at implementere Moodle på tværs af hele organisationen, eller om der er behov for yderligere tilpasninger, eller andet. Til dette vil vi anvende Baloguns teori, *The change kaleidoscope* (Balogun, 2016). Det er vigtigt i den forbindelse også at pointere, at selvom vi forventer at få et plausibelt billede i kaleidoskopet, så er det, som Balogun 2016 påpeger, noget, der kan ændre sig selv med ganske få ændringer i organisationen, hvilket vil medføre et nyt billede i kaleidoskopet.

Balogun 2016, forklarer hvordan man kan betragte en organisations paradigme i forhold til, hvor stor en forandring man skal til at lave. I stedet for at lave "*the cultural web*" vil vi i stedet forsøge at samle stykkerne sammen her, for senere at kunne arbejde med "*the change kaleidoscope*" (Balogun, 2016).

Men først vil vi lave en lille sammenfatning af det vi allerede har fundet frem til igennem opgaven for at finde frem til hvilken type af forandring organisationen ville skulle forholde sig til, og arbejde ud fra.

CB er en kompleks organisation med mange forskellige typer af mennesker ansat. I første omgang kan man dele organisationen i to, nemlig gymnasiet og erhvervsuddannelserne. Dykker vi længere ned i organisationen, er det også tydeligt, at der hersker subkulturer, hvor nogle er fagrettet, og andre er opstået af forskellige interesser indenfor og udenfor organisationen.

En stor del af lærerne har været ansat i over 20 år, og disse har været vant til en kultur, hvor det er lærerne, der bestemmer hvad og hvordan de underviser, så længe det er inden for bekendtgørelsesrammen. Dette bliver af ledelsen omtalt som fagfrihed og metodefrihed under interviewene. De yngre lærere har ikke den samme tilgang, og her er det nemmere at opnå konsensus i forhold til en fælles retning.

Det står klart, at lærerne i forvejen laver mange inkrementelle forandringer, når der kommer nye bekendtgørelser, men også enkelte rekonstruktioner, især på erhvervsuddannelserne, senest ved reformen i 2015 (3byggetilbud.dk A/S, 2014), hvor politikerne lavede om på længden og en del af indholdet i uddannelserne.

Dette bliver også omtalt af ledelsen i form af, at lærerne i forvejen er gode til at rette til/forandre, når der pludseligt kommer nye reformer og bekendtgørelser, eller når virksomhederne ønsker nogle nye tiltag.

Der er flere lag af ledere, og mens de fleste mener, at en forandring er svær, kan de sagtens lade sig gøre. Ann, konstitueret rektor, kommer endda med et bud på, hvad der ledelsesmæssigt skal til for at få tingene til at lykkes. Hun beskriver en forskel, som hun mener, kan have været afgørende, nemlig at hun som leder havde været med hele vejen som tovholder og styrede lærerne i mål.

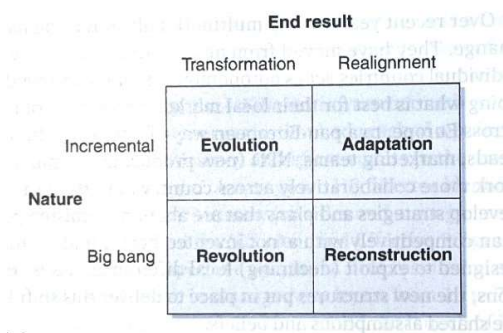
Selvom det virker lige til, har en enkelt leder ikke tiltro til, at man kan lave forandringer, som indskrænker friheden som underviser.

På EUD kan man fornemme forskellige holdninger til, hvorfor implementeringen er gået, som den er, og hvad tid og hvor længe en forandring bør tage. Generelt gøres tingene på forskellige måder alt efter, hvilken mellemlider man arbejder under. Dette kommer måske af, at vi i mindre grad udøver positivistisk ledelse, men måske bliver mere konstruktivistisk. I hvert fald set i lyset af Moodle-implementeringen på EUD og de mange gradbøjninger af, hvorfor man ikke er kommet i gang visse steder.

Paradigmet:

Organisationen ændrer sig når den skal, sjældent af blot nysgerrighed eller lyst. Den er opdelt i mange siloer. Først og fremmest er den opdelt i de forskellige uddannelsesretninger, men også inden for de forskellige fagretninger. De kan hurtigt ændre sig, men realiteten er, at hvis det ikke kommer ved lovgivning eller ministerier, så tager det tid at overbevise alle, hvis alle overhovedet bliver overbevist.

Forandringen til Moodle vil overordnet set mest være en *inkrementel realignment (adaption)* som også ses i figur 1. Figuren viser på den ene side (*nature*) der omhandler hvor meget eller stor, en forandring er fra det man er vant til. Den anden side (*end result*) fortæller om forandringen er en tilpasning af noget, der i forvejen bruges, eller om det er en forandring til noget helt nyt og anderledes (Balogun, 2016) for de fleste, men det vil for nogle få, også kunne blive en "*reconstruction*" (Balogun, 2016), da det måske er meget fjernt fra, hvad man normalt gør.



(Figur 1) (Balogun, 2016)

Før og under implementeringen på EUD er det for eksempel set hos EUD-håndværkere, som har haft svært ved at se, hvorfor de nu skal til at bruge pc, da de kun i meget begrænset omfang før har anvendt denne metode i undervisningen. De skal derfor til at gentænke deres pædagogik og didaktik.

Det kan måske nok føles for nogle lærere som en *evolution* der er i gang, men faktum er, at lærerne i stedet for at anvende papir og afleveringer i deres Lectio-system eller flytte undervisningsmaterialer i OneNote, osv., vil have ét fælles system.

Moodle startede som en *bottom-up change* (Balogun, 2016) og har været kørt og drevet af Michael igennem 7 år. Nu er der ledere som kan se hvilke fordele det kan give, og i dag er implementeringen og forandringsprocessen mere top-down styret, hvor det er ledelsen der dikterer, at det er det lærerne skal på EUD.

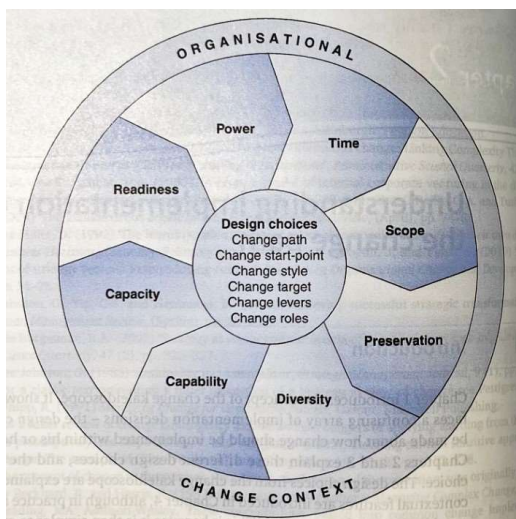
Ved implementeringen til hele organisationen vil det også blive en top-down forandringsproces. Men der er mulighed for at lade gymnasiesøjlen selv få øjnene op for værdien for både lærere og elever ved at benytte sig af *education and delegation* efterfulgt af *participation* (Balogun, 2016), som involverer lærerne, hvilket vil kunne være med til at give lærerne ejerskab og dermed få forandringen til at ske.

Udfordringen kan dog være, at når vi ser på forandringen på EUD et år efter, har 46% stadigvæk ikke været i gang, og 29% mener ikke, de kan bruge systemet. Det kan pege i retningen af, at der skal en ny strategi til, eller at der har manglet noget. Det EUD arbejdede ud fra, var *education and delegation*, men vi har måske ramt noget af det, Balogun 2016 påpeger, "... *Workshops and seminars can be seen as an interesting exercise, and fun to do, but change will only occur if a series of explicit actions are identified and carried out.*"

Nogle afdelinger på EUD har været meget eksplicitte i målsætninger med deadline, hvilket har ført til færdige forløb, hvor andre afdelinger selv har skullet forandre, når tiden var til det. Noget som der på CB kunne pege i retning af, at der er behov for flere forskellige *styles of managing change* (Balogun, 2016). Det kan for os se ud til, at det afhænger af, hvor organisationen er på sin tidskurve for forandringen, altså inden for det, som organisationen finder acceptabelt.

Ydermere mener vi, at det ser ud til, at der på EUD netop er behov for noget andet eller mere. *Behaviour-led change* (Balogun, 2016) kan måske være svaret på visse afdelinger, hvor ledelsen fokuserer på, hvilken rolle man som underviser har, og hvad man forventer af lærerne i forhold til brugen af Moodle og ikke mindst hvorfor.

Vi vil nu dykke længere ind i organisationen ved hjælp af *The change kaleidoscope* (Balogun, 2016) for at analysere os frem til om organisation er klar, eller om der skal tage højde for andre organisatoriske parametre.



(Figur 2) (Balogun, 2016)

Forandringen vil være en *inkrementel realignment adaption* (Balogun, 2016), da det overordnet handler om at ændre procedurer fra papir og systemer, til ét og samme system, Moodle. Der vil benyttes *top-down change* (Balogun, 2016), da det er organisationen og ledelsen, der vil sætte forandringen i gang. Med en *education and delegation change style* (Balogun, 2016) og hvor der bliver fokuseret på *change target of outcome* (Balogun, 2016), vil CB først afholde introkurser med fokus på hvordan de kan hjælpe eleverne, og samtidigt på sigt skabe flere ressourcer til lærerne selv.

Senere når der er fundet de rigtige medarbejdere, skal organisationen oprette et *change action team* (Balogun, 2016), som bliver styret af en leder, der så vil skulle arbejde med en *participation style* (Balogun, 2016), hvor lærerne arbejder hen mod forandringen.

Time:

Da CB ikke står med en krise, som ville kræve hurtige ændringer, har organisationen som sådan ”masser” af tid. Dog nytter det selvfølgelig ikke, at man ligesom på EUD efter 1 år har 46% som ikke er i gang. For den enkelte lærer må det være en ledelsesopgave at beslutte, hvornår læreren har tid til at påbegynde forandringen til det nye system.

For at referere tilbage til ledelsesinterviewene har alle lærere tid i løbet af et år, men der kan være perioder, hvor det kniber. På den måde må lederen koordinere og derved afstemme målet inden for lærerens skema. Det vigtigste med den erfaring, organisationen har fået fra EUD, er at der skal sættes målfaste rammer, så det står klart for både lærer og ledelsen, hvornår noget forventes påbegyndt og færdiggjort.

Scope:

Moodle er primært et læringssystem, så i første omgang handler det om at få lærerne til at bruge det. Moodle interagerer med stort set alle filtyper. De gængse som pdf, Word, osv., findes som deciderede integrationer, hvilket betyder, at man relativt nemt kan flytte sit materiale ind i systemet. Moodle i sig selv kan meget, og det er kun en brøkdel, som man som lærer behøver at forholde sig til fra start. Det anses for de fleste lærere derfor også kun at være en *realignment* (Balogun, 2016), hvor man i stedet for at benytte andre systemer samler sin undervisning i ét (Moodle).

For visse lærere og fag, som f.eks. håndværkerne i mureafdelingen, kan det måske føles som en mere evolutionerende forandring. Systemet vil også bevirke, at CBs IT-afdeling vil skulle sætte sig ind i systemet for at kunne yde support på sigt. I øjeblikket er det superbrugere der gør dette.

Preservation:

Det er vigtigt for de fleste lærere, at der stadigvæk er metodefrihed til undervisningen, og at man ikke går på kompromis med autenticiteten hos den enkelte. Moodle er et system, som samler næsten alle måder at undervise på under samme tag. Det er digitalt, hvilket betyder, at man ikke behøver at printe en masse, men at man kan digitalisere tekster mv. Det betyder dog ikke, at man ikke stadigvæk kan læse på papir, blot at det er digitalt til rådighed for de elever, som ønsker det, og andre kan printe ud, hvis der er behov for dette.

OneNote som GYM allerede bruger (begrænset), og andre systemer kan i princippet stadigvæk bruges og linkes ind til Moodle, men det vil nok ikke give mening på sigt, når først man ser og forstår Moodle. Det vil også betyde, at læreren vil have sværere ved at følge elevernes proces, da det ikke kan registrere systemer uden for Moodle selv som udgangspunkt.

Lectios opgaver og hele dokumentmodulet, hvor lærere og elever kan dele dokumenter, vil kunne udfases med tiden og give en besparelse. Ligeledes vil man kunne udfase beskedmodulet, som også koster penge. Disse funktioner ligger allerede i Moodle.

Diversity:

Der vil være forskellige siloer i organisationen på GYM, hvor man vil have svært ved at forstå behovet for Moodle, da man allerede bruger OneNote og har brugt en del ressourcer på dette samtidig. Der ligger for nogle med stor sikkerhed mange timers arbejde, ikke kun med at forstå OneNote, men også med at lægge sit materiale derind.

De fleste mere bogteoretiske fag i hele organisationen vil formentlig have lettere ved en overgang til Moodle. Enkelte retninger har allerede Systime som forlag, og disse bruger i-bøger, som kan integreres i Moodle. Det er derfor set på EUD, at disse lærere har nemmere og er hurtigere til at lave forløb i systemet.

Der er også dem, som er modstandere af digitaliseringen. Nogle af dem er vores ældre lærere, mens andre, f.eks. sproglærere, advokerer for det vigtige i håndskrivning, som ikke bare kan eller skal digitaliseres. De yngre lærere vil have nemmere ved at forholde sig til digitaliseringen generelt, da det er en del af deres hverdag. Ligesom lærerne på EUD, der har taget en diplomuddannelse som lærer, også vil have haft om LMS som en del af uddannelsen og derfor kommer med en bredere pædagogisk og didaktisk viden og forståelse herfor, og derfor har nemmere ved at overgå til Moodle.

Både EUD og GYM ønsker mere udvikling, så længe det giver mening, og for få måneder siden afsluttede CB en værdiundersøgelse, hvor man kom frem til værdier som fællesskab, samarbejde, elever og faglighed som kan ses ud fra figur 3, alle værdier som vi mener Moodle også kan være en del i.



Capability:

Overordnet er lærerne på CB gode til at forandre sig. Det sker dog primært i forhold til nye reformer og regler fra ministeriet. De sidste 10 år har der ikke været nogen forandring ud over reformer. Den eneste store forandring for lærerne har været en sammenlægning i 2010, hvor man samlede gymnasiet med erhvervsuddannelserne i et stort nyt byggeri. Det gav anledning til en del modstand, primært fra gymnasiet, som dengang før sammenlægningen lå i Søborgstrædet i Rønne, hvor de "passede sig selv". For nogle, og især de ældre lærere, var det en meget stor udfordring. I dag hører man sjældent "gamle" gymnasielærere sige, at det var bedre tilbage i Søborgstrædet.

Det er ikke vores billede, at CB som sådan generelt besidder kompetencer i forhold til at lave forandringer ud over reformer, som kommer løbende. Ser man på implementeringen af Moodle til EUD, har der da også vist sig udfordringer med, hvad og hvordan implementeringen skal forløbe, og der har efterhånden vist sig en snigende uoverensstemmelse mellem EUD-chefen og medlemmerne i forhold til de aftaler, som er blevet lavet, og hvad der bliver realiseret.

Ved interviewene hos gymnasieledelsen var der også indikationer på, at når man ikke mener, man kan komme i mål med et nyt system, kunne det tyde på, at man måske ikke ved, hvordan man kan. Hvor et par af de andre kom med nogle bud på, hvad der skal til, havde 1 erfaring med et mindre forløb, og det var ikke ubetydeligt, da det var et fælles forløb, som alle nye elever skulle præsenteres for, og det lykkedes.

Capacity:

Som direktøren pointerede under interviewet, så er økonomi en faktor for en lille skole som vores med et faldende elevtal. Penge og tid hænger også sammen, især for de lærere, som i forvejen er belastede, og de f.eks. skal betale overtid med en faktor på $1\frac{1}{2}$ x. Det er dog ikke vores indtryk, at

man på CB er fattig, men hvis der skal bruges penge på investeringer, så skal det være, fordi de kan få et outcome, som berettiger investeringen.

F.eks. blev der brugt 57 tusind for et supplerende system til Moodle. Systemet som er et VMS (video management system), interagerer fuldstændigt med Moodle. Det betyder, at lærerne ikke behøver at skulle forholde sig til 2 andre programmer også. Det har en nem videooptager og redigeringsfunktion.

Moodle er ”gratis”, det vil sige, at det har kostet CB en engangsinvestering i en brugt server (ca. 9.000,-), og systemet er bygget op og bliver administreret af Michael. Så den udgift, der er forbundet med Moodle, er timerne, som Michael bruger på at vedligeholde og servicere, i samarbejde med IT-afdelingen på skolen.

I forhold til tiden for underviserne har de set, både på gymnasiet og på erhvervsuddannelserne, at det er muligt at afsætte tid, som f.eks. de 2 x 4 timer, der blev givet til alle medarbejdere på EUD, og ligeledes blev der givet tid til sparring mv. til gymnasielærernes udarbejdelse af det fælles læringsforløb.

Der kan for os godt være tvivl om, alle ledelseslag ville kunne effektivisere en forandring til deres medarbejdere, men vi ved, der sidder nøglemedarbejdere fordelt rundt i organisationen, som måske vil kunne være nogle meget store forandringsmedspillere i forandringen.

Tilliden har og er svækket af interne stridigheder på EUD, det virker dog til, at man stille og roligt er på vej ud på den anden side. På gymnasiet har der været en roklade på ledelsesfronten, og der er både skiftet uddannelsesleder og rektor. Derudover har HF-lederen trådt ned, og den tidligere gymnasiechef har taget over. På HHX og HTX sidder Ann Due stadigvæk oven på en konstitueret rektorstilling frem til og med november. Der er et klart billede af, at Ann er en meget vellidt leder, hvilket også kommer til udtryk i spørgeskemaerne.

Ledelsen svarer i øvrigt samstemmigt, at de nye ledere (gymnasiechefen og rektor) med fordel ville kunne iværksætte forandringer, som måske ville blive accepteret nemmere, da man måske ser det som en naturlighed.

Readiness:

Når vi kigger på svarene fra lærerne selv, så er der en stor procentdel der er klar over, at forandringer er vigtige 76% af EUD-lærerne ønsker mere fokus på udvikling, og 94% mener det er meget vigtigt at de udvikler sig, Endeligt ønsker 65% at være mere innovative i arbejdet.

For GYM-lærerne ønsker 52% mere fokus på udvikling. Heraf har 44% svaret ”Andet”, hvor man henleder til, at det skal give mening og forbedre kerneopgaven. 52% svarer, at det er meget vigtigt, at de udvikler sig, og lige så mange ønsker også at være mere innovative i deres arbejde.

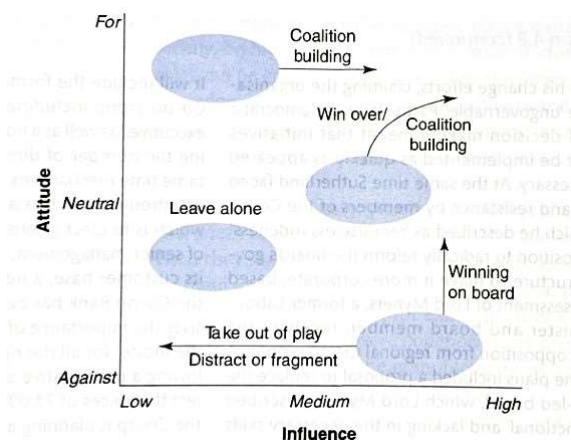
Ved seneste værdiseminar var udvikling også en af de overordnede værdier, som gik igen på tværs af organisationen, hvilket også kan ses i figur 3. Samtidig står det meget klart, at især gymnasielærerne vil have, at det skal give mening og stille os eller eleverne et bedre sted, hvis de skal udvikle og forandre sig. Godt halvdelen af alle lærere vil gå forrest i en forandringsproces, hvor flere af de resterende vil afvente og se, om det nu også er/var det rigtige, før de vil påbegynde.

Det bliver pointeret, at der er erfaring i andre forandringstiltag, hvor lærerne kommer bedre i mål sammen ved en leder som supervisor og tovholder. Det bliver ydermere beskrevet, at man som leder og organisation bliver nødt til at forpligte sig.

Power:

Der er flere forskellige personer i organisationen, som visse lærere og teams ser mere op til end andre. Hvis organisationen kan få udvalgt disse og spredt dem udover de forskellige retninger, har den som udgangspunkt et stærkere fundament for, at forandringen kan lykkes. Det forudsætter selvfølgelig, at disse nøglepersoner oprigtigt har forstået og accepteret *change target outputs* (Balogun, 2016).

Det vil også være vigtigt at få forklaret mellemledelsen, som har ansvaret for den daglige ledelse og udførelse af *lederskab og ledelse* (P. Kotter, 2022), meningen med forandringen, så disse ledere selv kan støtte og vejlede samt hele tiden have øjnene på målet for den ønskede forandringen. Det kan være en udfordring for den leder, som allerede for nuværende ikke mener, man kan ændre systemer eller andet, fordi lederen mener, at lærerne har, hvad de skal bruge. I tilfælde af, at det viser sig at lederen ikke nødvendigvis er den rette til at forestå forandringen, kan CB finde alternativ til lederen og evt. benytte sig af en medarbejder som forandringsagent.



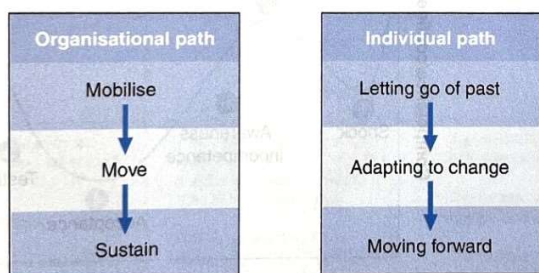
(Figur 4) (Balogun, 2016)

I det hele taget kan det være en god idé at finde de lærere i organisationen, som man skal "Leave alone", altså dem, der vil være meget svære at forandre i starten. De vil findes, f.eks. har vi set nogle af dem på EUD, som enten er ved at gå på pension inden for et par år. De er blevet fritaget, ligesom der er enkelte, som meget tydeligt har svært ved IT og har brug for mere hjælp og støtte samt en afdeling, som har manglet 1-2 medarbejdere i en længere periode, og hvor der derfor ikke har været ressourcer for nu. På samme måde er der på gymnasiesøjlen også lærere, som står over for pensionen, som ikke umiddelbart (medmindre de har lyst) behøver at overgå til systemet.

Ved at finde de rette personer i organisationen og lade dem gå forrest, vil CB stille og roligt få de lærere som afventer og ser, om det nu er rigtigt, med over på Moodle. I sidste ende kan det blive nødvendigt, at ledelsen tager teten for at få de sidste med.

Ledelse:

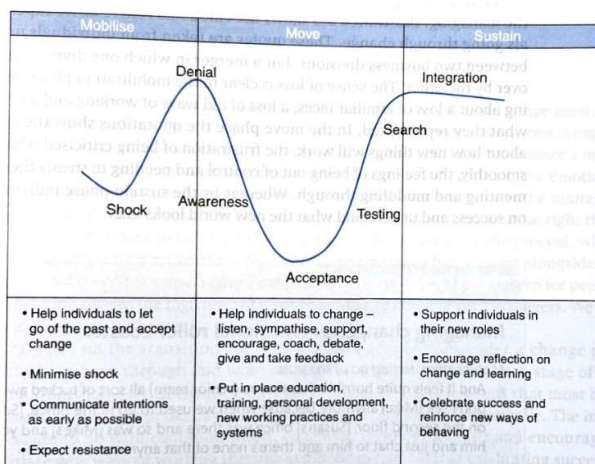
Balogun 2016 peger også på at man som leder skal forstå de 2 forskellige aspekter, når der skal forandres.



(Figur 5) (Balogun, 2016)

Det handler om "Organisations only change if the individuals within that organisation change." (Balogun, 2016). Det er derfor vigtigt at lederen eller medarbejderen som skal stå for ændringen,

forstår den transformation en lærer skal igennem. Balogun 2016 kalder det også for ”*the transition curve*” som omhandler de 7 faser man kommer igennem, i løbet af en forandring.



(Figur 6) (Balogun, 2016).

Disse faser vil mere eller mindre opstå hos lærerne. Vi vil dog mene, at for de lærere, som organisationen ikke formår at forklare på en måde, så de forstår meningen med forandring, vil befinde sig mere i *shock* og *denial* faserne, hvor de lærer som kan danne mening om forandringen, vil danne denne omkring *awareness*, og senere have nemmere ved *acceptance*, for herefter at arbejde med *integration* (Balogun, 2016). Der ligger selvfølgelig implicit at ændringsmedarbejderen eller lederen selv formår at forstå mening, for at kunne viderebringe denne til medarbejderne.

Delkonklusion:

Lærerne er rigtig gode til at forandre sig, når der kommer nye reformer og regler fra ministeriet. Langt over halvdelen af lærerne ønsker faktisk at udvikle mere end de gør. Men det skal give mening. Derfor bliver det helt afgørende, at CB fra start får lavet en god plan for at ”sælge” *change target outputs* (Balogun, 2016), sådan at den enkelte lærer forstår, hvilket potentiale forandringen kan give både til læreren og til eleverne. Det samme gør sig gældende for at bearbejde ledelsen, så de også får klarhed over, hvad systemet kan hjælpe med både på kort og lang sigt. Det bliver afgørende for organisationen at udpege de nøglepersoner, som findes i de forskellige søjler, og få dem med i en koalition mod forandringen, da disse har højere status og kan være med til at flytte de mere tilbageholdende og skeptiske lærere. Ledelsen kan med fordel være supervisor og tovholder for de medarbejdere, de har ansvaret for. I enkelte tilfælde kan der blive brug for at udpege en medarbejder, hvis lederen ikke er den rigtige til at få forandringen til at lykkes. Forandringen til Moodle vil være en forandring, som vil tage tid. Dog er man fra ledelsens side nødt til at sætte visse konkrete mål op, så det ikke løber i sandet. Det er ydermere vigtigt, at ledelsen forstår sin rolle i og under forandringen, hvor man både

skal have fokus på *organisational path*, og *individual path* samt hvordan der skal arbejdes forskelligt ud fra *the transitions curve* (Balogun, 2016). Med denne analyse som vi mener viser at CB har mulighed for at lave forandringen uden større forhindringer eller ændringer vil vi nu gå videre til at analysere på hvordan ledelsen kan skabe værdi og mening for lærerne.

8.3. Meningsskabelse

Da empirien tydeligt viser at lærerne på CB synes at forandringer skal give mening for dem, findes det naturligt at undersøge hvordan ledelsen kan arbejde med meningsskabelse.

Derfor vil vi nu kigge ind i meningsskabelsen omkring CB og selve implementeringen af Moodle som LMS-system. Til at underbygge meningsskabelsen, vil analysen tage udgangspunkt i Karl E. Weiks 7 meningsskabende elementer. (Hammer & Høpner, 2021) Når man snakker om meningsskabelse, er det noget vi mennesker mere eller mindre ubevidst eller bevidst skaber. Problemet ved meningsskabelse kan opstå når der viser sig at forklaringen langt fra er i overensstemmelse med virkeligheden. Det sagt kan der på arbejdspladser hurtigt opstår problemer eller andet, som kan påvirke trivslen negativt. Når vi ikke er i trivsel, kan det påvirke vores psykologiske behov på arbejdspladsen.

Weick sætter for os nogle gode ord og forståelser på hvad mening er, og selvom Weick er mere konstruktivistisk i hans tankegang mener vi nu stadigvæk, at de kan bruges i vores forståelse og anvendelse af mening i forandringen.

Weick skriver blandt andet at *"...meningsskabelse både er en individuel og en social aktivitet..."*(Hammer & Høpner, 2021) og han er ikke sikker på man kan adskille det ad.

"Det kan være, at mening er i beskuerens øjne, men beskuerne stemmer, og det er flertallet, der bestemmer. ..."(Hammer & Høpner, 2021).

Med det mener Weick at vi som individer oplever ting ud af egen perception, men at vi bliver eller kan blive påvirket af vores omgivers perception. Hvilket leder videre til en beskrivelse af mening som er

"[...] at virkeligheden er en kontinuerlig realisering, som opstår af vores anstrengelser for at skabe orden og konstruere retrospektiv mening af det, vi oplever [...] Meningsskabelse handler om, at vi mennesker forsøger at gøre vores oplevelser rationelle for os selv og andre. ..." (Hammer & Høpner, 2021).

Når vi skal prøve at få mening med forandringen på CB er der derfor vigtigt at vi forstår de mekanismer som gør sig gældende både hvad angår individets meningsskabelse, men også at vi kan påvirke dette ved at f.eks. grupper eller teams på CB.

Der vil altid blive skabt en mening, så hvis ledelsen ikke formår at videre give denne så vil medarbejderen selv danne mening, men det er ikke sikkert det er den mening CB ønskede. Så som Hammer & Høpner 2021 så fint skriver ”...måske er lederens vigtigste opgave at påvirke udformningen af disse kort.”.

Weick's 7 elementer til meningsskabelse

Weick udtaler omkring hans 7 elementer i meningsskabelse at rækkefølgen er ligegyldig, men de kan komme i mange forskellige situationer og ofte kan de også komme samtidigt. Nogle elementer vil være mere tydelige end andre.

Meningsskabelse er en social proces

Meningsskabelse er både individuelt og social betinget. Der skabes ofte en mening ud fra de rammer vi oplever og befinder os i. Hvis en kollega fx har en anden fortolkning eller holdning til de rammer man befinder sig i, kan det påvirke/forstyrre ens egen opfattelse. Det behøver ikke altid være verbalt, da kropssprog også siger en del. Dvs. jo flere som har dannet sig en fælles mening om noget, jo nemmere er det for de øvrige at hoppe med på vognen og danne sig sammen mening. Man ser ofte fælles meninger alt efter hvem man er sammen med og hvor man er.

Kobler vi det sammen med CB som ønsker at implementere LMS-systemet Moodle, så kan det jo være ekstrem vigtigt at personalet deler samme vision. Har blot få personer en negativ holdning til systemet, kan det påvirke alle andre samt processen. Kigger vi bl.a. på spørgeskemaet ser vi at ud af de i alt 17 respondenter er blevet spurgt hvorvidt Moodle giver mening for en at bruge i ens undervisning, der svarer 41% enten nej eller ved ikke med et overvæld af nej. Det er et skræmmende resultat med tanke på at hvor kraftig en negativ indflydelse de personer kan have på hele overgangen. CB har en større opgave i at få skabt en fælles forståelse for hvorfor Moodle er fremtiden for skolen. Økonomisk står ledelsen altså overfor et større problem da de allerede inden fuld implementering, påviser tilbageholdenhed. Når ledelsen dvæler, vil det uden tvivl påvirke resten af personalet negativt, da man ofte ser eller ønsker ledelse for at gå forrest.

For at skabe en fælles meningsskabelse, mener vi at CB bør kigge på de sociale grupper og kulturer der findes hos CB. Der kan være behov for forskellig tilgang alt efter hvem man ønsker at motivere og ændre meningsskabelse hos. Det er klart at de IT kyndige nemmere vil kunne tilgå og snakke om nye digitale løsninger. Lærer som allerede forstår sig på god vidensdeling med deres elever, vil nok være fortalere såfremt en nemmere og mere brugervenlig løsning opstår. Kigger vi derimod på de mere håndværksmæssige uddannelser, hvor værktøj fylder mere, der vil de måske mere se det som

administrativt tungt ekstra arbejde. CB bør opdele de forskellige sociale grupper, og se på hvordan fanger de bedst hver især og viser dem hvordan Moodle kan skabe værdi for dem. Meningen med Moodle skabes ligesom grupperne på forskellig vis, og noget som skaber værdi for den ene, gør måske ikke for den anden og omvendt.

Meningsskabelse tager udgangspunkt i identitet

Weick mener, at vi rummer mange forskellige identiteter, så alt efter, hvordan vi opfatter os selv, så ændre vores opfattelse sig af omverdenen også. Det vil sige, at de ting vi lægger mærke til, når vi er på arbejde, er forskellige fra, hvad vi vil lægge mærke til i vores fritid. Så vores meningsskabelse er afhængig af den identitet vi har i den kontekst vi er i.

Hos CB var 78% af respondenterne ældre end 46 år. Ligeledes ser vi at hele 59% har arbejdet på skolen i 10+ år. Det er helt igennem imponerende tal. Der er selvfølgelig mange positive som negative ting at sige om det. Man bliver klogere med alderen, det har vi nok hørt før. I hvert fald kan man godt konkludere uden at træde nogle over tæerne, at opfattelsen af virkeligheden nok er forskellig fra den yngre til den ældre generation. Moodle er nyt og moderne og med på beatet, og med en overvægt af ældre lærer, som højst sandsynligt har gjort tingene på deres helt egen måde i rigtig mange år, nok vil finde forandringen med Moodle meningsløst. Det er i hvert fald de tanker som vi har gjort os med inden resultatet af spørgeskemaet.

Kigger vi på nogle af de mange svar som spørgeskemaet samt de efterfølgende interviews resulterede i, kunne der også konkluderes at vores påstand ikke var helt ved siden af. Vi ser en modstand af ny teknologi. Hvorfor ændre noget som fungerer? Gavner det overhovedet eleverne? Hvorfor? Der er ingen tvivl om at såfremt CB skal lykkedes med implementeringen af Moodle, så kræver det en fælles vision. Det kræver at alle lærer kommer på samme hold og kan se meningen med galskaben. Som én respondent også pænt skriver *"De lærere der var mest imod/negative er efterhånden gået på pension og det har delvist løst problemerne."* Meget tyder jo på at for at vende skuden, så skal der enten skiftes ud i personale eller der skal ske et kulturskifte. For som Weick lægger op til omkring meningsskabelse iht. Identitet, så skabes den i samvær med dem som vi social og kommunikativt begår os med. Er der få negative personer som er i stand til at råbe højt omkring deres utilfredshed, vil det hurtigt kunne påvirke implementeringen negativ og skabe negativ trivsel samt måske endda omvende andre til at have samme holdning. Der hentydes ikke til at den ældre generation ikke kan være med på beatet med ny teknologi, men måske er der blot behov for et overvæld af unge engagerede, som ikke er bange for at gå forrest, og som er i stand til at sætte fut i processen.

Meningsskabelse sker retrospektivt

Man kan altid være bagklog! Når man snakker om at meningsskabelse sker retrospektivt, så menes der at virkeligheden er nu og her, men først efterfølgende er vi stand til at tolke på de indtryk vi får og derefter skabe os en mening. Det samme er tilfældet med CB idet de implementerer Moodle. Nu har de taget processen i etaper, og fokuseret på EUD-uddannelsen først. Hertil sagt er det ekstremt vigtigt at de kigger i bak spejlet og den feedback de nu får, inden de påbegynder implementeringen til de gymnasiale uddannelser. Kunne de havde gjort noget anderledes? Hvordan gør vi det bedre i fase 2? Har den første implementering været en succes? Kigger vi på resultatet af spørgeskemaet er der blandede meninger omkring dette, og der står ingen tvivl om at der er udviklings potentiale til fase 2. CB har ikke lykkedes vildt godt med den første fase, og som Empirien siger at forandringer 70% fejler og 30 % sejre lyder ikke så usandsynligt set i bak spejlet. Der menes altså ikke at implementeringen har slået fejl, men derimod at der er et opsamlingsarbejde samt vigtig viden i at indhente samt forståelsen af hvorfor det er gået som det er. Implementeringen er en igangværende proces, og fase 2 ligger for døren. Det kan kun blive bedre, og selvfølgelig er CB interesseret i at skabe en endnu bedre fælles forståelse for skolens vision.

Meningsskabelse går ud fra ledetråde

Ledetråde er simple og kan ses som små frø, som kan forstørres, så de samlet giver mening for os. Som allerede tidligere beskrevet, så ligger der en opgave for døren for CB i at se og lytte til de erfaringer de allerede har gjort sig af.

Meningsskabelse er en kontinuerlig proces

Meningsskabelse er en proces der sker hele tiden både ubevidst og bevidst. Der er allerede beskrevet hvordan meningsskabelse ifølge Weick er noget om vi vil det eller ej er en realitet omkring os. Vi ændrer adfærd og meninger alt efter vores omgivelser, og det er klar og tydeligt at for CB så påvirkes lærer samt elever af hinanden. Vi kender også det at ens interesser kan ændres med omgivelser. Der er erfaret gennem spørgeskemaet at 25% af alle respondenter vil kalde deres IT-kompetencer for hverken gode eller dårlige. Vores subjektive holdning til dette er at dette er en pæn måde at erkende at man ikke er særlig dygtig IT mæssigt. Vi befinder os i dag i en teknologisk tidsalder, og der er konstant enorm udvikling på flere fronter indenfor IT. Den yngre generation er som tommelfingerregel bedre til at tilpasse sig de nye normer og IT mæssige systemer. Ofte vil man også kunne se en større interesse for yngre til at udvikle sig på disse fronter, og hvis der som i CBs tilfælde er et undertal af yngre mennesker, vil efterspørgslen på udviklingen af disse kompetencer måske blive undermineret. Udviklingen starter hos lærerne, for eleverne skal nok tilpasse efter det system som

skolen bruger. Det kræver derfor som tidligere beskrevet nogle som går forrest og tager teten, så skal øvrige forhåbentlig nok følge efter, men det er klar at såfremt stemmen hos den udviklingsparate gruppe er lille, så bliver det svært.

Meningsskabelse drevet af plausibel løsning

Man søger ofte en plausibel løsning og ikke nødvendigvis løsningen. Der er og skal være plads til forbedringer, og vi lever i dag i en mere konstruktivistisk tilværelse og knap så meget positivistisk, hvor der altså er rum til at udvikle sig samt finde enten midlertidige eller alternative løsninger. Det samme gælder i CBs tilfælde. Man søger elevernes accept og at kunne tilbyde den bedst mulige læring. Det kan gøres på mange måder, men essensen er at finde den metode som passer bedst til CB og deres kompetencer. Der er mange måder at dreje løsningen på, og man bør kigge på både ledere som lærer. Eleverne og ikke mindst de omgivelser de befinder sig i samt de kompetencer de hver især besidder. Nogle besidder styrker indenfor et område hvor andre har svagheder. CB skal muliggøre at medarbejderne kan hjælpe hinanden med de problemer de hver især besidder. Flere sidder muligvis med samme udfordringer, og det er vigtigt at de kan finde støtte og hjælp i hinanden. Det behøver ikke altid være iht. diverse projekter, men kan også blot være iht. dagligdagsproblemer og elevhåndtering. Alt dette skaber tillid, som vil påvirke det positive fremtidige samarbejde og øge udviklingssuccessen.

Handler om at skabe i handling

Vi handler og skaber selv begrænsninger og muligheder gennem handling. CB har en opgave en at skabe en fælles vision for fremtiden. Deres udvikling afhænger af personer som tager ansvar, men samtidig har kompetencerne til at drive det. Implementeringen af Moodle kræver ikke blot IT færdigheder, men selve projektet kræver en salgspitch værdi til Løvens Hule. Der foreligger en kæmpe opgave for de respektive personer i først og fremmest at forklare hvad meningen med galskaber er, og hvorfor Moodle er vejen frem. Projektet skal sælges til både ledelse og lærer, hvorefter visionen fra nye munde kan videreføres. Moodle skal forstås, læres, opbygges og ikke mindst bruges. Af de 17 respondenter på EUD som allerede har Moodle i værktøjskassen, er der 18% som slet ikke har skænket det en tanke de seneste 3 måneder. 29% mener ikke brugen af Moodle giver mening i deres undervisning. Disse rystende resultater som stammer af spørgeskemaet, viser tydeligt resultatet af implementeringens første fase. Der er som tidligere beskrevet betydeligt forbedringspotentiale inden implementeringen til de gymnasiale lærer. Som afsnittet begynder, skaber handling begrænsninger men også muligheder. CBs handlinger definerer udfaldet af projektet

og spørgsmålet er hvorvidt ledelsen sammen med nøglepersonerne er i stand til at fortælle en succeshistorie for enden af vejen.

Delkonklusion af meningsskabelse

Ifølge Weick er meningsskabelse komplekst, da der er flere faktorer som spiller sammen. Hverdagen og verden ændrer sig konstant, og de omgivelser vi befinder os i, er med til at beskrive hvem vi er som personer. Meningsskabelse er og bliver hvad vi vælger at fokusere på. Ens virkelighed behøver ikke være en andens, men vi påvirker hinanden og det som vi vælger at bruge vores energi på, har betydning for andres valg. CB har til opgave at skabe en fælles vision, en fælles kultur og en fælles retning for deres strategiske retning. Meningsskabelsen ved LMS-systemet hos CB starter hos ledelsen, men en fælles forståelse er essentielt for slutresultatet. Nuværende analyser tyder på at CB ikke har formået at skabe succes ved deres første implementering. De har ikke fejlet, men der er behov for opfølgning og optimering inden fase 2. CB skal skabe en fælles meningsskabelse, og der kan være behov for at gribe situationen an på forskellig vis alt efter hvilke gruppe/kultur de specifikke medarbejdere befinder sig i. Der er forskel på de unge og ældre. Bør de skifte ud, og hvor svært er det mon at finde andet personale der passer ind i organisationens strategiske dagsorden? Det er i hvert fald vigtigt at CB kigger på den viden de allerede har erfaret fra fase 1 og kigger på deres optimeringsmuligheder, der forhåbentlig kan skabe en bedre succeshistorie. Det er vigtigt at de får skabt rum og mulighed for at lærerne kan supplere og hjælpe hinanden på kryds og tværs. Skab tillid mellem personale. Skab en fælles mening for Moodle og hvordan den kan skabe værdi for medarbejderne hver især. Ydermere er det vigtigt inden CB iværksætter implementeringen til resten af organisationen, at man netop har fået skabt mening og værdi med Moodle. Det må antages at de øvrige lærerne vil spørge EUD-lærerne omkring systemet, hvilket som beskrevet vil påvirke meningsskabelsen hos disse og derved vil få potentiel stor indflydelse på opstarten.

Det leder os videre til at se på hvordan værdien og meningsskabelsen kan motivere lærerne.

8.4. Motivation

I forbindelse med denne opgave, vil vi forsøge at synliggøre de motivationsfaktorer som spiller en rolle for at implementere forandringen til Moodle. Da CB skulle indføre deres nye LMS-system på EUD, krævede det en vis form for motivation fra nogle nøglepersoner. Nogle var nødt til at tage teten før implementeringen af Moodle kunne blive en realitet. Analysen vil dog ikke blot fokusere på motivation for bestemte nøglepersoner, men også motivation for de øvrige lærer for at sikre fremtiden og komme i mål med forandringen til hele organisationen.

Hackman & Oldman

I år 1976 kommer Hackman og Oldman med deres job-udformningsteori. (Sinding, 2018a)

Problemformulering efterspørger svar på hvordan CB effektiv kan implementere LMS. Hackman og Oldman bruges hertil til at belyse den motivation vi mener der kræves for skolen samt ledelsens deltagelse i forandringen.

Centrale Jobegenskaber

Hackman og Oldman kom frem til 5 karakteristika, som alle har en væsentlig indflydelse på jobindehavernes psykologiske forhold til jobbet.

Skill variety:

CB skal ifølge Hackman forsøge at kigge på deres ansattes færdigheder og hvordan de kan udnytte deres potentiale. Når man snakker om motivation og kompetencer, vil man ofte kunne finde ligheder. Personer som bl.a. ønsker godt samarbejde, ærlighed og god kommunikation, er ofte også personer som besidder samme kompetencer. Modsat kan personer som ønsker selvstyrelse og egen planlægning være personer der har behov for selv at arbejde med problemet. De nævnte nøgleord har vi tidligere nævnt, da de forekommer af spørgeskemaet.

Det er vigtigt for CB at afdække de forskellige kompetencer hos lærerne. Ansatte som ønsker sparring, har brug for dette. Ansatte som ønsker indflydelse vil ofte være mere motiveret til at løse det stillede problem. CB er en lærende institution, hvorfor elevernes læring vægtes højt. Derfor er det nye LMS Moodle også kommet i spil. Formålet med Moodle er i sidste ende at give lærerne de bedst mulige redskaber for skabe de bedst mulige vilkår for elevernes indlæring. Lærer som besidder tekniske færdigheder, men samtidigt har indflydelses ønsker og motivation for at implementere dette værktøj bør have mulighed for at gå forrest. Ideen kan sagtens udspringe fra ledelsen, men selve udførelse samt arbejdet omkring etableringen kan pålægges motiverede ansatte. Det er dog vigtigt at

ledelsen giver redskaberne samt mulighed for at disse ansatte så kan arbejde proaktivt med problemstillingen, således de forsat kan være motiverede og dermed sikre højere succesrate.

Task identity:

Her kigges på opgavens identitet. Der kigges på hvad det kræver for at medarbejderen kan færdiggøre jobbet i et helt stykke med et synligt resultat. CB er nødt til at kigge på de forskellige problemstillinger, og sammenligne med deres ansatte. Nogle ansatte vil have bedre kompetencer og muligheder for at udføre visse opgaver bedre end andre. Der kan være mange faktorer som spiller ind såsom it-kundskaber, samarbejde eller selvstændighed. I forbindelse med implementeringen af Moodle, krævede det en vis IT-forståelse, da opsætningen samt opbygningen af et nyt system kan veje tungt og umuligt for visse personer, hvorimod for andre vil det være en spændende opgave.

Task significance:

Her kigges på jobbet og dens betydning for andre både i og udenfor organisationen. Opgaven med Moodle opstod tilbage i sin tid grundet flere problemstillinger. Faldende elevantal, økonomi og tidens opbygning. CB har gennem flere år oplevet faldende antal elever, og det er klart at deres nuværende opbygning, så er det kun øboerne som på øen der har mulighed for at studere der. Selvom det ikke er i pipeline for institutionen, så ville der ikke være fejlagtigt at forestille sig en fremtid, hvor virtuel undervisning for CB bliver en realitet. Det kan i hvert fald være nødvendigt i fremtiden såfremt de ønsker et stigende antal elever med udvidede mulighed for at fange studerende fra fastlandet. De faldende antal elever kan nemt forbindes med økonomi og muligheden for at bibeholde CB nuværende størrelse. De seneste par år har skolen været udsat for fyringer og sparerunder, da behovet grundet elever har været dalende. Sidst nævnt men ikke mindst, så er skolen nødt til at følge med tiden. Her snakker vi både om virtuel undervisning, men også lærerne såvel som elevernes tilgængelighed til undervisningsmateriale. Det skal være nemt, overskueligt og altid tilgængelig i bedst mulige form. Moodle er blandt de største og førende indenfor deres felt. De udvikler hele tiden deres software såvel som de lytter til deres kunder.

Autonomy

Her kigges altså på jobbet's autonomi. Dvs. man kigger på hvilke frihedsgrader der er forbundet med jobbet. Implementeringen af Moodle kommer med mange frihedsgrader. Som tidligere beskrevet er opgaven ikke blevet pålagt, men derimod taget imod af ansvarligt personale som har søgt udfordringen. Det er klart at opgavens omfang påkræver arbejde fra bestemte personer, som mindsker

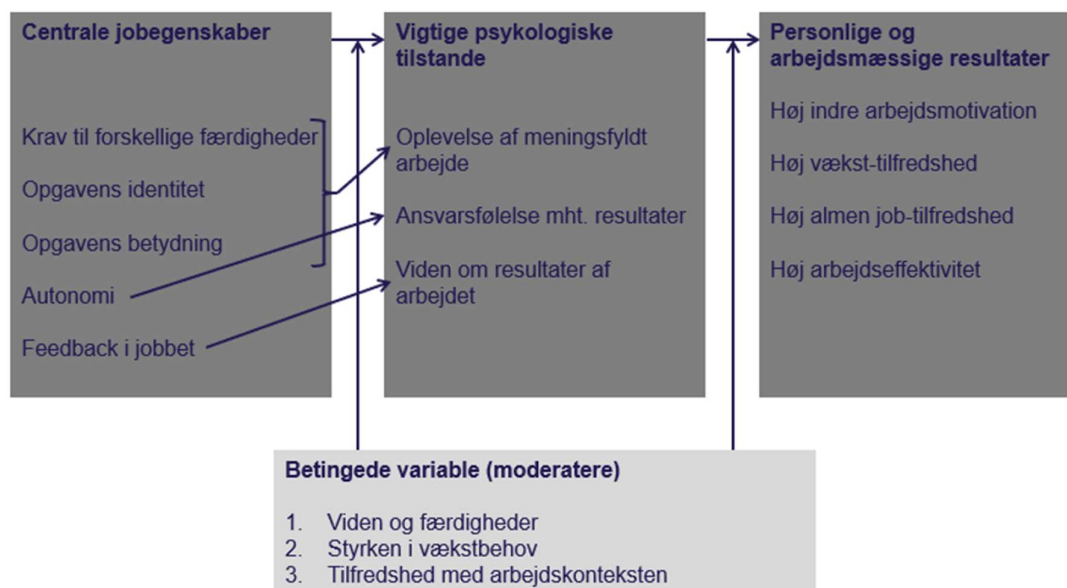
frihedsgraderne, men overordnet set har nøglepersonerne fri rådighedsrum til planlægningen og udførelse af diverse opgaver.

Feedback

Her undersøges i hvilken grad jobbet aktiviteter giver løbende feedback eller synlige resultater. Der kigges altså ikke kun på ledelses feedback, men også generelt for både lærer og elever. Hele implementeringen med Moodle bunder i udvikling. Udviklingen i sig selv skyldes feedback. Feedback fra elever og lærer, som kræver den bedste og mest ideelle læring samt udviklingsredskaber. CB har haft eleverne for øje, og skolens fremtid. Moodle har i de seneste år vokset sig meget stor, og bliver i dag brugt i stor stil af mange instanser. Feedback fra mange tilfredse kunder af Moodle, har resulteret i at CB har valgt at udarbejde deres fremtidige læringsplatform gennem Moodle.

Psykologiske tilstande & resultater

Mellem de 5 førnævnte centrale jobegenskaber og de vigtige psykologiske tilstande som forefindes i Hackmans model som ses nedenfor, snakker man om de betingede variabler, også kaldet moderatorer. Viden og færdigheder, styrken i vækstbehov og tilfredshed med arbejds konteksten er vigtige betingede variabler, som er med til at skabe de psykologiske tilstande. I CB tilfælde kigger man på opgavens udfald, hvorvidt det skaber en oplevelse af meningsfyldt arbejde. Får de berettigede medarbejdere en ansvarsfølelse mht. resultater og hvordan kan man bruge den viden som resulterer i arbejdet. De psykologiske tilstande er med til at skabe de personlige og arbejdsmæssige resultater. Såfremt CB er i stand til at skabe gode centrale jobegenskaber, så vil det medføre høj indre arbejdsmotivation, høj vækst tilfredshed, høj almen job-tilfredshed og høj arbejds effektivitet.



(Figur 7) ((Sinding, 2018b)).

Delkonklusion Motivation

Der forefindes 5 centrale jobegenskaber, som hvis organisation formår at opfylde, vil udløse de vigtige psykologiske tilstande. Herefter vil lærerne opnå de personlige og arbejdsmæssige resultater. Det betyder at når CB skal implementere Moodle, og vil opnå resultaterne med implementeringen, så skal de først og fremmest have styr på disse. Hvis der kigges på implementeringen på EUD kan der måske netop her ligge en årsag til at nogle lærere ikke finder mening med brugen af Moodle. Det handler måske egentligt om at organisationen ikke har været klar over de enkelte medarbejdersforudsætninger som derfor præger oplevelsen af mening.

Men hvad kan implementeringen betyde for den enkelte lærer? Det vil vi nu forsøge at analysere på i næste afsnit hvor vi vil kigge ind i stressorer.(Sinding, 2018d)

8.5. Rollestress

Med udgangspunkt i den allerede opstartede implementering på EUD samt empirien vil vi her kigge analysere på hvilke udfordringer CB risikerer, og er nødt til at forholde sig til hos den enkelte lærer, ved en forandring til et nyt system som Moodle.

I spørgeskemaet er der én som påpeger at søvnløshed kan forekomme ved forandringer. Utrygge omgivelser og ændringer kan have afgørende betydning for nogle personers velvære. Ligesom det tydeligt i hverdagen fremgår for visse EUD-lærere at IT er uønsket, og at de generelt har svært ved at anvende IT i praksis.

Role conflict

Gennem tiden har vi set flere store teoretikere forsøge sig med at definere stress eller rettere bestemt i dette henseende rollestress. Der findes mange forskellige definitioner på rolle stressorer, men de 3 originale forlyder: *Role conflict*, *Role ambiguity* og *Role overload*. Tilbage i 1964 udtalte Kahn følgende om den første (Sinding, 2018d) "*Role conflict – the simultaneous occurrence of two (or more) sets of pressures such that compliance with one would make compliance with the other more difficult*". For at sætte det lidt i perspektiv kan man nævne salg vs. Rådgivning og Hastighed vs. Kvalitet. Der er ingen tvivl om, at man som lærer på CB ikke skal sælge undervisning til eleverne, men rådgive og undervise. Derimod så nævnes det at mange værdsætter elevernes læring højt. Samtidig nævner mange for få/ manglende timer. Har lærerne på CB tiden til give eleverne den fornødne tid og kvalitetsmæssige undervisning som der ønskes eller påkræves? Stress mæssige tegn vil måske kunne tydes hos lærer som render for stærkt, men samtidig kan man snakke om rollestress da nogle lærer måske pålægger sig yderligere stress grundet deres eget behov for at kunne levere høj kvalitetsmæssigt undervisning, men den manglede tid og overskud betyder at eleverne måske kun modtager den absolutte nødvendige undervisning. Det er vigtigt at ledelsen hos CB holder øje med eventuelle problemer herom. Én måde at gøre det på, kunne være at følge hvordan eleverne præstere i forhold til tidligere eller landsgennemsnittet. Eller kigge på sygefraværet hos lærerne.

Manglen på tid og overskud kan medføre stress, hvilket kan have en negativ effekt på forandringen. Projektet vil højst sandsynlig komme i anden række eller blive sat helt på pause. Ligeledes kan man sige at såfremt én eller få lærer går ned med stress og skal sygemeldes, så skal de øvrige løbe endnu stærkere, da CBs geografiske placering muligvis kan vanskeliggøre erstatningsvikarer.

Role Overload

Nogle år efter Kahns definition, og nærmere bestemt år 1988 kom Srinivasan og Anantharaman, med deres yderligere to definitioner på rollestressstressorer. (Sinding, 2018c) *Role ambiguity* og *role overload*. Denne opgave vil fokusere på *role overload*, som der allerede under rolle konflikt kan ses. Betydningen af *role overload* ligger næsten allerede i orden, men for at tage spadestikket dybere, vil opgaven nu udpensle 3 yderligere undertitler til *role overload*.

- Quantitative: Kvalitativt ser vi for høje krav til arbejds mængden
- Qualitative: Kvalitativ ser vi for høje krav i forhold til medarbejderens evner og kompetencer
- Role underload: En kombination af kvalitativ og kvantitativ, hvor man kigger på for lidt mental udfordring samt for lidt arbejde.

Umiddelbart vil vi ikke kommentere yderligere på *role underload* da der ingen indikationer er på dette. Hos CB findes der både kvalitative som kvantitative problematikker. Der er tidligere benævnt en mulig problematik ved implementering af Moodle, da der potentielt forefindes mangel på IT-mæssige kompetencer. CBs ældre generation kan potentielt støde på høje kvalitative krav, som kræver at medarbejderen udvikler sig i en retning, medarbejderen ikke nødvendigvis er bekvemt med. Nyt og læring tager tid. Den øgede fokus på den teknologiske udvikling, kan have en betydning for medarbejderens øvrige opgaver, som nu påkræver hurtigere udførelse. Dette hænger ikke sammen med den i forvejen manglede tid som de ansatte påpeger. Alt i alt vil dette kunne medføre en *rollestress* os de medarbejder som ikke er i stand til at følge med. Det kræver derfor at ledelsen får øje for den påvirkning projektet kan have på dens medarbejder. Vi reagerer alle forskelligt, og der kan være behov for at afsætte flere ressourcer. Ligesom empirien også har belyst, da man på EUD ønsker flere kurser i Moodle. Ledelsen bør foretage jævnlige stikprøvekontroller hos forskellige medarbejder, således de hele tiden har en finger på pulsen. Det kan bl.a. ske ved små uforpligtende samtaler evt. på teammøder, hvor medarbejderen har mulighed for at ytre sig. I værste fald kan det have sygdomsmæssigt betydning som vil ramme skolen hårdere, og såfremt der er mulighed for at løse problemerne allerede i opløbet, vil det kunne mindske potentielle øvrige problemer. Ledelsen bør have organisatoriske øjne, og være i stand til at se det hele billede og ikke kun det foran dem.

Delkonklusion af Rollestress

Stress er noget, som CB gerne vil undgå. Stress kan avle mere stress hos andre, og det er en ond spiral. Det bliver vigtigt for ledelsen at have øje på de medarbejdere, som tydeligt tilkendegiver, at de har brug for hjælp med Moodle, f.eks. i forbindelse med ønsket om flere kurser. Ligeledes bliver det vigtigt at afmystificere platformen og den tid, der skal bruges for at lave et forløb, netop for at

undgå stress. Der vil for nogle medarbejdere skulle investeres mere tid for at undgå role overload. CB bliver derfor nødt til at se på de enkelte lærere og/eller teams og indgå aftaler for at kunne implementere Moodle på en hensigtsmæssig måde, så der undgås sygemeldinger eller dårligere undervisning.

Dette fører os nu videre til at analysere os frem, til hvordan en egentlig plan for implementeringen af Moodle, vil kunne udføres.

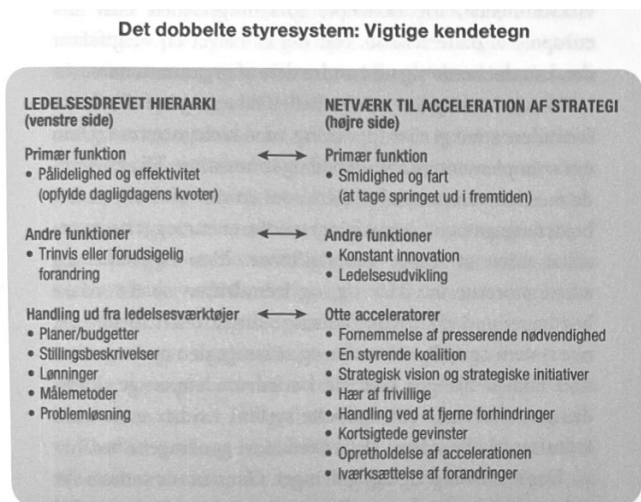
8.6. Implementeringen - Kotter

Vi har nu igennem opgaven analyseret på, og i organisationen for at kunne lægge en implementeringsplan. Vi er faldet for John P. Kotter og den måde, han skaber en vis struktur og fremgangsmåde i og under en forandring. Da CB for et år siden begyndte at implementere Moodle for EUD, var det også med Kotter i baghovedet. Michael inddrog alt, hvad han kunne, når han var til IT-udvalgsmøderne for EUD, og langt de fleste trin er efter Kotters teori gået som det skulle. Men på et tidspunkt knækker accelerationen i forandringen. Delvist kan vi retrospektivt se, at selvom Kotter i trin 4 mener, at alle, der vil være med, skal have lov, så mente flere af teamene på EUD ikke, at de havde tid, og ledelsen lod dem vente. For nu at kunne se igennem empirien, at 46% ikke er i gang, gik noget galt.

Vi peger derfor på, at det at hverve en hær af frivillige i visse organisationer måske kan fungere, men i en organisation som CB ser det umiddelbart ud til, at man er nødt til at gå lidt mere positivistisk til værks og diktere ved at have sat nogle klare mål op i samarbejde med de medarbejdere, man for hver mellemlidelse har ansvar for. Det er i hvert fald vores overbevisning i dag, og med et vidst kontinuum ville det have hjulpet, hvis organisationen skulle have opnået de kortsigtede gevinster ved at have testet Moodle af på eleverne og derved have set det virke.

I det hele taget er det vores overbevisning, at CB måske har manglet "*Den hemmelige ingrediens til at kickstarte acceleration*", "*Ved at skabe en oplevelse af nødvendighed blandt ledere og medarbejdere*" (P. Kotter, 2022). Hvilket, set i forhold til vores data i empirien, igen peger os i retning af meningsskabelsen, som vi også analyserede i tidligere afsnit. Kotter taler dog også om den falske nødvendighed, den ser vi ingen grund til at anvende her, da der for os er mange gode grunde til at bruge et LMS, hvoraf den vigtigste er nok eleverne.

Set i lyset af den manglende deltagelse på EUD har vi derfor set på, hvordan CB vil kunne arbejde med forandringen ud fra *det dobbelte styresystem* i sammenspil med de otte acceleratore.



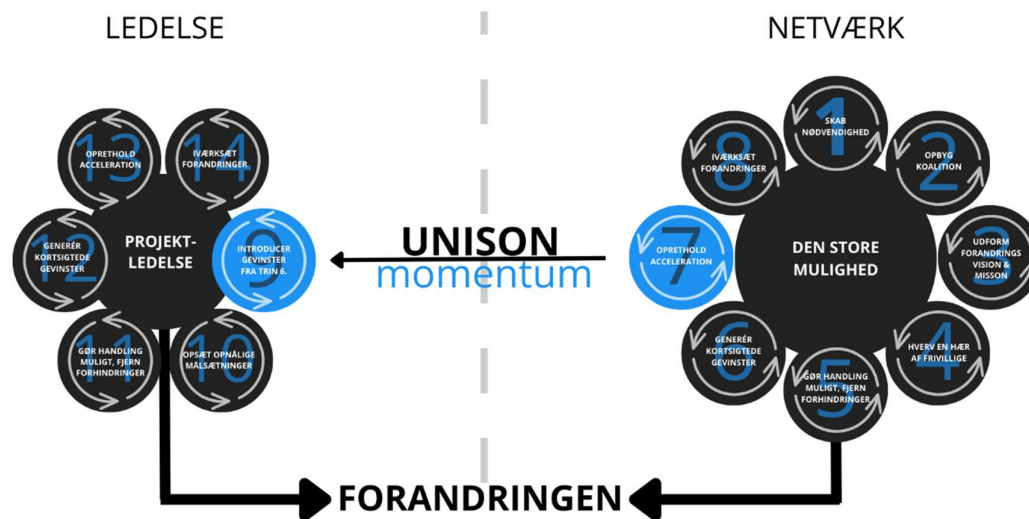
(P. Kotter, 2022).

Systemet forklarer, hvordan en organisation ved at gøre brug af dette kan eskalere med forandringer og hvordan det kan sætte skub i talenter, også dem man ikke vidste fandtes i organisationen. Dog mener vi, at der i Kotters accelerationsmodel for *de otte acceleratorer* (P. Kotter, 2022) mangler et visuelt kort samt et trin-overblik for, hvornår vi mener, at en virksomhed som Campus bør arbejde mere eksplicit med forandringen i styresystemet for ledelsen.

Vi har set på EUD, at der efter 1 år stadigvæk er alt for få, som har påbegyndt brugen af Moodle, på trods af opfordringer og italesættelser fra EUD-uddannelseschefen om, at alle nye undervisningsforløb skal være på Moodle. Derfor vil vi gerne strukturere og visuelt arbejde med styresystemet som et orkester, hvor der på et tidspunkt er brug for sammenspil "unison" mellem det dobbelte styresystem (ledelse/netværk) for at komme i mål med forandringen.

Vi lægger de empiriske data til grund for disse overvejelser, hvor der er erfaringer med en mere top-down projektledelse af forandringer, som lykkes på GYM, ligesom vi for EUD har set, at lærere med klare målsætninger indgået med ledelsen er blevet opnået. Sammenholdt med OneNote-implementering, som kun ganske få bruger i dag på GYM, da det ikke var et krav til lærerne.

Vi er derfor kommet frem til følgende model med udgangspunkt i P. Kotters 2022 model for *de otte acceleratorer*:



Symphony of Change - Kotter 2.0 Orchestrate

Det vigtige ved vores model er at skabe klarhed for ledelsen, så denne forstår opgaven, samt at den bliver visualiseret. P. Kotter 2022 skriver om vigtigheden af at holde momentum, og netop denne mangel mener vi både kan ansføres i empirien ved OneNote-forandringen, samt den nuværende implementering af Moodle på EUD. Vi kalder den for Symphony of Change – Kotter 2.0 Orchestrate, og ideen er at der er brug for mere styring og sammenspil for at nå i mål, ligesom i et orkester med en dirigent.

Modellen illustrerer de to sider af det dobbelte styresystem, hvor vi til højre stadigvæk har Kotters egen 2.0 udgave med hans trin, som han også kalder fokusområder. Venstresiden illustrerer ledelsesdelen af styresystemet, som stadigvæk skal virke som i den originale model, hvor ledelsen opfordrer til forandring, men i starten undgår at tvinge lærerne. Forskellen er dog, at ledelsen på trin 7 tager de gevinster, man har fået fra trin 6, og viser dem til resten af medarbejderne, og derved starter momentum ved unison (sammenspil), og der arbejdes herefter parallelt indtil forandringen gerne skulle være opnået. Venstresiden har brug for ledelsens styring, som Kotter kalder *lederskab* (P. Kotter, 2022), for at komme i mål, og der skal sætte mål og krav, hvor højreside vil være mere selvkørende med at lave forandringen. Dog er der som minimum brug for *ledelse* (P. Kotter, 2022).

Når vi i afsnittet om Balogun påpeger, at organisationen har "masser" af tid, så er det set i forhold til, at forandringen bliver en del af kulturen. Det er for os vigtigt, at forandringen kommer godt i gang, og at den tid, der bliver brugt, også betyder, at lærerne påbegynder et forløb i Moodle. Dette leder os videre til den egentlige implementeringsplan.

Planen

1. Skab en fornemmelse af tvingende nødvendighed

CB skal motivere og inspirere til forandringen, da de i mere end et årti ikke har fokuseret ret meget på udvikling af pædagogik og didaktik, især ikke i forhold til hvor deres elever er og befinder sig rent læringsmæssigt. De har fulgt den sædvanlige praksis fordi det virker, men der findes i dag mange nye måder for elever at tilegne sig læring.

Elever med diagnoser som f.eks. ADHD, der nogle gange ikke kan koncentrere sig, vil have mulighed for at gå tilbage og se eller lytte til video-introduktioner i forbindelse med emner i undervisningen. Dyslektikere vil nemmere kunne få læst tekster op, da de vil skulle digitaliseres. Elever, der ønsker udskrifter, vil stadig kunne gøre dette. Lærerne kan følge elevernes deltagelse, og ved hjælp af spørgsmålsopgaver vil man kunne opfordre eleverne til at læse mere. Derudover vil man kunne samle 90% af alle undervisningsmaterialer et og samme sted, som er dynamisk med mulighed for at tilrette løbende og låne af hinanden.

Det er også vigtigt at understrege, at Moodle ikke kan alt, men det kan meget. Moodle skal ikke overtage lærerens generelle metodefrihed, men skabe et fællesskab blandt lærerne på CB, hvor der kan opstå vidensdeling og erfaringsdeling. Moodle står ikke stille, og der kommer jævnligt nye digitale løsninger til at lave undervisning for de enkelte faggrupper. Ydermere vil ledelsen kunne følge lærernes undervisning, og hvis og når der opstår sygdom, vil det være nemmere at indsætte en vikar, der kan videreføre enkelte lektioner. Mentorere vil kunne få adgang til den enkelte elevs forløb og se, hvordan processen er for et givent fag, og yde den støtte og vejledning, der skal til. De elever, vi har, er superbrugere i TikTok, YouTube, og Instagram, og her er de vant til at se korte videoer. Ligesom de ser video, søger svar på AI og lytter til bøger i stedet for at læse dem. På alle måder er de født ind i den digitale tidsalder.

2. Opbyg en styrende koalition

Ved at identificere de rigtige nøglepersoner i organisationen skal lederen for de forskellige søjler tage kontakt til disse, som er omtalt ved navn i kulturanalyseafsnittet. I første omgang bør det ske individuelt, da der kan opstå negativ påvirkning, hvis de påvirker hinanden fra start. De nøglepersoner, der identificeres, skal trækkes ind og forklares, at organisationen ser dem som frontmedarbejdere, og at de i projektet vil kunne bidrage til at navigere gennem forandringerne. Hvis de ikke kan se sig selv i denne rolle, skal de naturligvis ikke inddrages i første omgang. Det kan være nødvendigt at finde en afløser til nøglepersonen.

Med fordel kan ledelsen inddrage data fra empirien, som netop påpeger, at lærerne meget gerne vil udvikle og forandre. Samtidig bør ledelsen forklare nødvendigheden af, at organisationen skal ændre sig (som beskrevet ovenfor). Dette skulle gerne bidrage til at give nøglepersonerne den meningsskabelse, som lærerne ønsker for at tage del i forandringsprocessen.

3. Udform en forandringsvision og strategiske tiltag

Først og fremmest skal koalitionen være med til at skabe visionen, ligesom empirien også har vist os, at forandringer for nogle er gode, hvis medarbejderne får lov til at blive involveret og have medbestemmelse. Vi forestiller os, at en vision kunne lyde noget i retning af:

"Vi ønsker at fremme en kultur præget af samarbejde og fællesskab blandt lærerne i hele organisationen samt eleverne omkring Moodle som et læringsmiljø. Dette miljø er designet til at styrke tilgængeligheden og fleksibiliteten i undervisningen, hvilket giver eleverne mulighed for at lære under deres egne vilkår og i deres eget tempo. Derudover ønsker vi at understøtte individuel læring ved at udnytte Moodles alsidige funktioner, der muliggør differentieret undervisning og tilpasning af indholdet for at imødekomme de unikke behov hos hver enkelt elev."

Af strategiske tiltag vil vi oprette grupper af superbrugere, som skal bistå lærerne under forandringen. Derudover vil CB have interne kurser, først og fremmest omkring brugen, og senere i forbindelse med vidensdeling af erfaringer skabt mellem lærer, elever og systemet. Ud fra vores empiri er det også nødvendigt at overveje, om de interne kurser skal opdeles i forskellige niveauer i forhold til lærernes it-kompetencer. Det, der blev gjort på EUD, var fælles kurser, hvor stort set alle deltog. Her stod det klart, at selvom man er voksen og lærer, så var der udfordringer i forhold til lærernes it-kompetencer. Men også her vil koalitionen være med til at forme en del, samtidig med at CB har erfaringer fra EUD-implementeringen, som bør tages med ind i overvejelserne.

4. Hverv en hær af frivillige:

Ved at informere om visionen og strategien for Moodle vil organisationen byde alle velkomne, som kunne have lyst til at hjælpe med Moodle. Det vil ikke nødvendigvis kun begrænse sig til lærere, men alle, som kan bidrage på den ene eller anden måde, vil kunne bruges. Det kunne f.eks. være personale fra administrationen, som besidder gode it-kompetencer og kan hjælpe med specifikke opgaver for at nå målet.

5. Gør handling muligt ved at fjerne forhindringer

Her vil organisationen på netværkssiden arbejde på at finde løsninger på forhindringer. Det er vigtigt at skabe et miljø, hvor alle arbejder sammen og deler deres erfaringer. På EUD er der gjort det i pauserne, men også når der ellers har været tid. Fordelen her har været, at det kun har været to personer, der har været primusmotorer, med en enkelt ekstra person, som dog ikke rigtigt kom ind på samme niveau grundet barsel.

Der vil med fordel kunne afholdes mindst et møde kvartalsvis, af en times varighed, hvor man kan dele sine erfaringer, udover den daglige kommunikation via mail og på kontorerne. Andre forhindringer kan være medarbejdere, der ikke har forstået meningen med Moodle, og derfor potentielt modarbejder eller udviser modstand. Det er her vigtigt, at ledelsen på CB hurtigst muligt udviser *lederskab* (P. Kotter, 2022) og hjælper medarbejderen med at danne den rigtige forståelse for systemet.

6. Generér kortsigtede gevinster

Når CB fastsætter mål for forandringen, vil man kunne generere de kortsigtede gevinster. Disse gevinster handler om at gennemføre et forløb og efterfølgende teste det på eleverne. På EUD er netop dette trin ikke rigtigt kommet i gang, da flere af afdelingerne ikke har ment, der var tid, eller at lederne ikke har kunnet finde den. Andre steder har medarbejderne sammen med lederen fundet en tid med en deadline for at være færdig med et forløb. Det er vores overbevisning, at netop denne del med et konkret mål har været afgørende for at nå det.

Når CB skal i gang med implementeringen, bliver det derfor også vigtigt at lave nogle realistiske mål i samspil med lederen for den enkelte søjle og medarbejderen. Dette skal både gøres for at undgå *role overload* (Sinding, 2018c), men også for at læreren ikke mister motivationen. Det er ydermere vigtigt, at der i første omgang bliver sigtet lavt, forstået sådan, at der bør fokuseres på at digitalisere forløb, som i dag ikke er digitaliseret, for derefter at bygge på med nye didaktiske værktøjer såsom podcast, video og quizzer, med mere.

Ved at generere disse gevinster, hvor medarbejderen oplever succes, vil det være med til at accelerere forandringen yderligere og er således et vigtigt trin mod iværksættelsen. Samtidigt bør motivationen stige og værdien, og heraf også meningen følge med.

7. Oprethold accelerationen

Som P. Kotter skriver i 2022, kan større tiltag miste *"...pusten og deres støtte, medmindre de undertiltag, der er forbundet med dem, bliver afsluttet med succes."*

Ser vi på EUD, at omkring halvdelen af lærerne endnu ikke har påbegyndt et forløb i Moodle, hvilket kan påvirke de lærere, der allerede er i gang. Dette kan skabe tvivl om, hvorvidt det var den rigtige beslutning. Vi ser også, at flere lærere afventer en smule, men det kan også skyldes, at der i den nuværende fase ikke er sat klare målsætninger for, hvornår og hvad der skal være lavet.

Derfor er vores "Symphony of Change - Kotter 2.0Orchestrate" blevet udviklet. Når vi når til trin 7, bliver det vigtigt for CB at iværksætte "unison". Unison er et begreb, der handler om at spille den samme sang sammen. Det betyder, at trin 9 også "aktiveres." Ledelsen skal indkalde til et fællesmøde, hvor man introducerer Moodle til de øvrige lærere og forklarer samt inspirerer med den vision, der ligger bag Moodle, samt hvad netværkssystemet har opnået af gevinster. Dette kan gøres ved at inddrage ildsjælene, som derved får mulighed for at vise deres gevinster, hvilket vil være med til at præge accelerationen yderligere i netværkssystemet. Dette gøres for at danne så virkelighedsnært en meningsskabelse omkring forandringen som mulig. Det vil betyde, at de lærere, som afventer og ser, nu forhåbentligt bliver overbevist til handling. Dette betyder nu, at organisationen skal have resten af skolen med over, og det skal ske i et roligt, men fast tempo.

De enkelte ledere vil have til opgave at skabe nødvendigheden og mening med forandringen for medarbejderne samt tilrettelægge en plan med målsætninger på trin 10 og fjerne forhindringer på trin 11, så medarbejderne kan generere de kortsigtede gevinster på trin 12. Dette er mere eller mindre identisk med Kotters udgave af 2.0, men her har vi forsøgt at tage højde for organisationen CB ved at inkludere et eksplicit trin 10, hvor lederen i samarbejde med læreren fastsætter rammer og mål.

8. Iværksæt forandringer

Når CB når til trin 8, betyder det, at lærerne i netværkssystemet har gennemført deres undervisningsforløb og draget erfaringer heraf. Dette er med til at forme den fremtidige forandring, hvor procedurer og adfærd i brugen af Moodle bliver dokumenteret. Her er CB ikke helt nået til dette trin, heller ikke med EUD-implementeringen. Forventningen er, at flere lærere ved skoleårets afslutning vil have genereret gevinster og dermed opretholde accelerationen mod den egentlige forandring.

Når det kommer til at implementere Moodle til hele organisationen, vil dette trin fremadrettet også være med til at skabe en ny kultur på CB, hvor der vil blive arbejdet med digitale løsninger i undervisningen. Forhindringer vil blive håndteret hurtigere end før, hvilket i fremtiden kan blive et konkurrenceparameter. Under alle omstændigheder vil organisationen kunne være med, og den enkelte lærer vil kunne arbejde med Moodle og de løbende teknologiske forandringer, som sker i mere eller mindre alle fagretninger på CB.

9. Introducer til lærer, teams og skab mening ud fra gevinster

På dette trin skal ledelsen udøve lederskab og inspirere de enkelte lærere og teams til at forstå nødvendigheden for Moodle samt skabe meningsdannelse ud fra de gevinster der er blevet genereret i netværkssystemet. Det er vigtigt at huske ud fra kulturanalysen at gymnasielærerne er noget mere autonome end erhvervsuddannelsernes lærer så selvom meningsskabelsen forgår med ”stemmer” som tidligere skrevet i afsnittet med Weick, så er det vigtigt at få den enkelte underviser ”med”.

Dette trin skal køre ”unison” med trin 7, for at bibeholde momentum.

10. Opsæt målsætninger som er opnåelige

Ud fra empirien, hvor ledelsen blev interviewet sammenholdt med implementeringen på EUD, har vi set et behov for at sætte tydelige mål sammenholdt med forventninger til lærerne. Dette skal udøves ved lederskab, som skal følge faggrupper eller teams som en form for projektleder. Målsætninger skal laves i samråd med medarbejderen og tilpasses den tid, som alle har i løbet af et år, som flere ledere har omtalt.

Vi anbefaler, at man tager et eksisterende forløb og sætter dette ind i Moodle. For nogle vil det betyde en digitalisering, for andre blot en mere eller mindre copy/paste-opgave. Det betyder, at hver leder sætter sig sammen med en faggruppe, et team eller enkeltpersoner og aftaler, hvad der kan nås frem til en given deadline inden for 3-6 måneder. Jo længere deadline, jo vigtigere bliver det at sætte eventuelle delmål, så organisationen ikke står 6 måneder efter uden resultater, som set for EUD.

Trinene 11, 12, 13, 14 er identiske med Kotters trin 5, 6, 7, og 8 og behøver ikke yderligere forklaring.

Delkonklusion

Selvom Kotter har udarbejdet en struktureret plan for forandring, har vi set på CB, at grundet autonomiteten hos lærerne, er det også nødvendigt at være mere positivistisk i lederskabsgerningen, hvis organisationen vil være sikker på at få lærerne med. Det er dog ikke et endegyldigt svar på, at

alle lærere vil deltage i forandringen. Der forefindes modstand, og mening er, som bekendt, ud fra individets perception, selvom perception også kan ændres af andre.

Vi mener, ud fra de erfaringer der er skabt på CB, at ved at benytte en plan, som både har Kotter og vores egenudviklede tilbygning (Symphony of Change Kotter 2.Orchestrate), vil organisationen kunne skabe et momentum via "unison" og ikke stå, som på EUD, 1 år efter med ca. halvdelen, der ikke har gjort brug af Moodle endnu. Det bliver vigtigt for organisationen at få de rigtige medarbejdere med ind i koalitionen, som også har en vis status i de forskellige grupperinger på CB. At få lærerne i gang med Moodle i begge Kotter-systemer bliver afgørende for, at lærerne accelererer, og senere i processen får set, hvilke gevinster der ligger med Moodle for både elever og lærer. Dette vil gøre, at acceleratorene vil drive den nye ønskede forandring og kultur.

9. Diskussion

9.1. Handling fra bestyrelse og ledelse

Det er ingen hemmelighed at CB i flere år har været præget af faldende antal elever. Det har haft økonomisk samt udviklingsmæssige problemer, som har medført strategiske omrokeringer, sparerunder og firing af personale. Bornholms skoler er blevet slået sammen under en fælles administration ved CB, og denne beslutning antages også at grunde ud i økonomiske årsager. Men hvad gør bestyrelsen og ledelsen for dette? Hvorfor ser vi ikke en tydeligere reaktion på dette? Vi ser at mistilliden til campusledelsen øges, og folk er utilfredse. (Jepsen, 2022). Personalet ytrer sig omkring distance mellem ledelse og ansatte, og der er mangler forståelse for den manglende handling fra ledelsens side. Set i lyset af de mange års faldene elevtal, menes der ikke at ledelsen har været aktive nok for at tiltrække flere.

Seneste resultat viser at CB har formået at hæve deres antal af elever med 10% fra 2022 til 2023. (Yapa, 2023) Løsningen for nu har været et bredere udvalg af uddannelser blandt andet til voksne. Men er tilliden forbedret og hvorfor har ledelsen været så længe om det? Er resultatet en enlig tilfældig svane eller vil vi se den fortsatte udvikling? Vi er ikke i tvivl om at tidens udvikling kræver at CB også udvikler sig, og hvis CB ønsker en fremtidig plads på Danmarks udbudsliste over uddannelsessted, så skal der mere til. Moodle er et skridt i den rigtige retning, og åbner dørene for en potentielt lys fremtid, hvor muligheden for virtuel undervisning er gældende.

Vi ser flere og flere udbydere som digitaliserer sig og konkurrence bliver større, men vi er overbeviste om at online undervisning er kommet for at blive. Dog har CB noget de andre ikke har, og det er deres geografiske lokationen som tidligere er nævnt som en svaghed, hvilket også kan anses som en styrke. Ved at positionere sig med Bornholm som afsæt integreret i undervisningsforløb eller andet vil CB måske alligevel kunne tilbyde noget unikt og attraktivt.

Denne udvikling skal komme fra CBs bestyrelse og ledelse.

Der er behov for at de går forrest og gør et aktivt forsøg på at tiltrække nye studerende. Skolen har deres geografiske begrænsning, hvilket betyder at det kan være ekstra vigtigt at tydeliggøre de kompetencer og kvaliteter der er ved at vælge dem. Udbuddet af uddannelser gør en forskel, det accepterer vi, men for at dette også skal være muligt i fremtiden, kræver det også at vis antal elever på alle uddannelserne for at det økonomisk kan svare sig. Online undervisning kan være den potentielle gyldne mulighed det bør undersøge yderligere, men det kræver at skolens it-mæssige

redskaber er bygget hertil. Moodle har krævet en engangsinvestering fra skolen som allerede er foretaget, så CB-ledelsen mangler måske blot at eksekvere dette til handling ved at give det nødvendige personale tid og mulighed for at udvikle ideen.

9.2. Implementeringsstrategi og tid

Vores beslutning om at benytte Kotter og yderligere tilpasse ved at gøre forandringen unison er et forsøg på at inddrage empiri og erfaring ind i forandringsprocessen. Men er det den rigtige vej at gå, det kan vi godt være i tvivl om. På den ene side er det ikke optimalt, hvis der er afsat tid/penge til at arbejde med Moodle, og kun halvdelen er i gang, og en endnu mindre procentdel har lavet et forløb færdigt. Kotters fremgangsmåde er, at forandringen stille og roligt skal implementeres via de dobbelte styresystemer, og da CB egentlig ikke som sådan har travlt, er det måske okay, at forandringen tager mere end 1 år. Problematikken er dog også, at ansparing til forløbene måske først skal anvendes 6-12 måneder ude i fremtiden, hvilket udfordrer gevinsterne.

Derfor mener vi også, at organisationen er nødt til at gå lidt hårdere til værks, når de implementerer Moodle, og derfor igangsætte en mere projektledelses med lederskab. Der vil være medarbejdere, som heller ikke efter unison vil komme i gang. Her kan CB enten vælge at se igennem fingrene med det eller gøre forandringen til et krav for ansættelse. Nogle lærere nærmer sig pensionen, og måske behøver disse ikke arbejde med Moodle. Samtidig kan det sende et signal om, at nogle bliver fritaget og skabe en misundelse, hvilket kan medføre yderligere modstand. For kan CB på den ene side forklare nødvendigheden og skabe mening for, hvorfor Moodle skal anvendes, og på den anden side udpege enkelte, hvor nødvendigheden og meningen ikke længere er gyldig? Måske kan man netop i den kløft finde ud af at uddelegere arbejde med Moodle, sådan at man stadigvæk er med, men måske mere som en birolle i og under forandringen.

Ser vi på udfordringen med tid til forandringen, som mange medarbejdere og ledere påpeger, giver det også anledning til diskussion. Har medarbejderne egentlig tid, og kan tid egentligt tilskrives noget, som er håndgribeligt? Tid i ft. arbejde er 7,4 timer hver dag, hver uge. Arbejdstiden er dermed 37 timer. Men det ikke at have tid kan måske tolkes som ikke at føle, man har tid. Lad os nu sige, at man skal køre i bil 100 km, og man har 1 time; så vil det betyde, at man skal køre 100 km/t for at have tid nok til at nå det. Modsætningsvis, hvis bilen kun kørte 50 km/t, ville man konkludere, at man ikke havde tid til at nå frem; man ville nå halvvejs.

Hvis vi fører det over til Kotter og forandringsprocessen, betyder det, at CB måske ikke mener, de har tid, fordi de kun kan nå halvvejs. Pointen er, at hvis medarbejderne skal danne mening og se

nødvendigheder, kræver det forståelse, og den kommer først ved at begynde at arbejde med Moodle. Ved at nå halvvejs vil medarbejderne forhåbentligt kunne blive motiveret til at nå halvvejs og måske endda finde speederen eller en smutvej, så arbejdet i Moodle kun tager halv tid. Dette vil kunne medføre de hurtige gevinster, som igen skal sparke acceleratorerne i gang.

9.3. Digitalisering

Spørgsmålet om nødvendigheden af digitaliseringen og dens påvirkning af lærernes frihed samt dens potentielle effekt på eleverne er komplekst og indebærer både positive og negative aspekter, ligesom et spørgeskema har både åbne og lukkede spørgsmål. Der er ingen endegyldig løsning på dette spørgsmål, men det er afgørende at finde en balance, hvor man udnytter fordelene ved digitaliseringen samtidig med at man bevarer evnen til at læse en "rigtig" bog og skrive i hånden.

Digitalisering er en del af den verden, vores børn er født ind i, og det ser ikke ud til at aftage. CB må derfor se indad og tilbyde deres elever de ekstra muligheder, der følger med digitaliseringen. Det er primært et redskab for eleverne, og det åbner op for mange muligheder, hvis man forstår mening og nødvendigheden. Under et seminar, som Michael deltog i på CBS, blev der stillet spørgsmål til to studerende om, hvorvidt de mente, at man blot kunne optage og se en video, og så var læringen overstået. Her blev det klart, at der var en vis modstand fra spørgeren. De studerende svarede imidlertid klogt, at en video ikke kunne erstatte den almindelige læring, men at det var et fremragende supplement, så de kunne tilgå materialet, når de havde tid og ro – f.eks. under opvasken eller i offentlig transport. Evnen til at danne et overblik via lyd og video og derefter slå op i bøgerne blev betragtet som fantastisk af de studerende. Det var på mange måder inspirerende. Her blev det også tydeligt gjort, at de lærere, der ikke anvender LMS, fik spørgsmål af de studerende om hvorfor. Svaret fra lærerne i dette tilfælde var, at det plejer at virke, som de gør. I det ligger allerede presset fra både ledelse og nu også de studerende til nødvendigheden. Det er dog i samme ombæring vigtigt at pointerer at seminaret blev afholdt med fokus på digitallæring, video og LMS i undervisningen. I det hele taget er vi jo fuldstændigt inhabile og præget af vores eget tunnelsyn, om end vi mener med vores kritiskrealistiske tilgang dog at gøre mere til en trespolet motorvej i højlys dag.

9.4. Noget ind, noget ud

Både i interviewet og efterfølgende er der fra ledelsens side blevet nævnt, at hvis Moodle skal få sin egentlige gang i hele organisationen, ser man helst, at det erstatter noget andet. Som vi har forklaret i opgaven, kan et Learning Management System f.eks. ikke erstatte et administrativt system. Det er to forskellige motorer, om man vil, selvom der dog kan findes enkelte elementer, der går igen. Måske

kan der spares lidt på Lectio, måske kan noget fjernes i den forbindelse, men det kan ikke blive erstattet. Er det så et problem, kan eller bør CB kun ændre sig, hvis der bliver udskiftet. Hvis det handler om IT-afdelingens ressourcer, kan der måske være en pointe i at have en form for grænse for, hvor meget der i afdelingen kan styres. Det bliver dog ikke italesat, men vi har heller ikke spurgt dem, da Moodle jo allerede er i gang.

Vi tror ikke, at lærerne vil kræve det. Lærerne nævner selv i empirien, at de gerne vil forandre og udvikle, hvis det handler om elever, giver mening, og hænger sammen med kerneopgaven. Det må man vel sige, at det gør. Måske handler det egentlig bare om at begrænse udgifterne i en presset organisation, som i øvrigt i samme øjeblik, som vi skriver denne linje, har udsendt fyringsvarsel igen.

Hvis man endeligt skulle se på ”noget ind, noget ud,” kunne man som organisation også tage sine bæredygtighedsbriller på og regne ud, hvor meget papir der kunne spares, samt eventuelle printere og alt, hvad der hører med hertil. Der ville på EUD også være en mulighed i at lade eleverne selv medbringe deres pc, hvilket kunne give en betydelig besparelse, lidt i strøm, men meget i indkøb. Gymnasieeleverne er allerede forpligtet til dette, ligesom flere andre erhvervsskoler også har det som et krav til deres elever.

Måske er beregningen slet ikke så lige til; måske skulle det snarere hedde ”Noget ind, flere ting ud efterhånden,” skrevet med andre ord: en vision og mission, som nøje planlægges, så det på samme måde som forandringen tager tid, på samme måde har CB noget, som kommer ud.

10. Konklusion

Organisationen Campus Bornholm er nu blevet gennemgået og udforsket, hvordan den effektivt ville kunne implementere Moodle, et Learning Management System (LMS), som en ny arbejdsmetode, og hvor der tages højde for de kulturelle forskelle, som findes på Campus Bornholm qua de forskellige søjler.

Ved hjælp af empiri samt erfaring fra EUD-implementeringen af Moodle er det nøje klarlagt, dels hvad der gik galt, og hvordan teorierne kan være med til både at belyse årsager og virkninger, men også i forhold til opgavens problemformulering hjælpe med at udvikle implementeringsstrategien for Moodle til hele organisationen. Selvom nogle årsager har været mere eller mindre tydelige, har der alligevel været overraskende årsager, som delvist kan give forklaring på implementeringen på EUD 1 år efter.

Når Campus Bornholm effektivt skal implementere Learning Management Systemet (LMS) som en ny arbejdsmetode med de kulturelle udfordringer, der findes i organisationen, bliver det netop vigtigt at navigere og håndtere denne proces fra organisationens og derved ledelsens side.

Analysen synliggør, at der er kulturforskelle mellem de to søjler, EUD og GYM, og selvom der også findes ligheder, bliver Campus Bornholm nødt til at tænke det ind i selve implementeringsplanen. Ledelsen kan med fordel forsøge at involvere nøglepersonerne i organisationen i koalitionen for forandringen, udover dem der allerede har lyst. Der bliver brug for at skabe en nødvendighed, værdi og mening for, hvorfor forandringen skal ske, ligesom lærerne skal være motiverede til forandringen, dette påvirkes også af værdi. Ved implementeringen bliver det ydermere vigtigt at have fokus på den autonomi, som hersker på den gymnasiale søjle, hvilket betyder, at lederne potentielt skal arbejde mere med den enkelte. Det kan være nødvendigt at identificere de lærere, som ledelsen ikke skal fokusere på i starten for ikke at spille kræfterne unødigt. Forandringen skal nok ske, hvis ledelsen formår at benytte kombinationen af ledelse og lederskab. Hvis Campus Bornholm skubber for meget på, risikerer organisationen, at der opstår sygdom og dårligere læring grundet stress forårsaget af *role overload*.

Ved at bruge vores *Symphony of Change Kotter 2.0* orchestrate, som er en model bygget på Kotters 2.0 teori, vil Campus Bornholm have en plan for, hvordan de effektivt skal implementere Learning Management Systemet. Her vil organisationen opbygge de to netværkssystemer, som er med til at skabe den acceleration, der skal opnås ved at følge alle trin.

Men før Campus Bornholm bør igangsætte en implementering til resten af organisationen, skal de først have EUD-lærerne med, da de vil kunne få betydning for meningsskabelsen, værdi samt nødvendigheden for brugen af Moodle

11. Perspektivering

11.1. Campus Bornholm 202?

I fremtiden vil et skifte til Moodle kunne betyde et kulturskifte og et opgør med tankegangen om, at ”vi gør som vi plejer”, for med Moodle kommer der også mindst 2 store opdateringer hvert år, som indeholder nye redskaber og måder at undervise på. Kulturen på CB ville kunne rykke sig på en måde, hvor skolen ville have et nyt fællesskab om en platform, hvilket vil kunne betyde, at man som organisation nemmere vil kunne benytte ressourcer på kryds og tværs af organisationen.

Hvis en matematiklærer har lavet et forløb om, hvordan man kan udregne forskellige objekters kvadratmeter, kan det bruges som en ressource i en værktøjskasse, som alle undervisere vil kunne linke til i deres egne kurser, og derved kan man på sigt også spare tid. Udfordringen kan blive, at man rent gymnasialt ikke har en specielt god delekultur. De lærere, som vil være og bliver primusmotorer i det *netværksbaserede system* (P. Kotter, 2022) Vi vil konstant se på nye plugins (programmer, som kan installeres i Moodle). De kommer hele tiden fra forskellige udviklere, og der vil være brug for at teste og afprøve mange af disse, hvis man har lyst til at udvikle sin måde at bedrive undervisning på. Her vil vi ikke tale om tid, men mere om lyst og interesse på sigt. Netværket vil være med til at præge ledelsessystemet (P. Kotter, 2022) På den anden side vil der formentligt være en form for selektiv udvælgelse alt efter, hvad der giver mening i forhold til nødvendigheden, som er beskrevet i opgaven. I fremtiden kan CB være mere udviklende uden nødvendigvis at koste mere tid. Det er vores overbevisning, at tiden er til stede hos langt de fleste; de skal bare se nødvendigheden og mening med at bruge den på Moodle.

I fremtiden vil det måske også kunne tiltrække andre kandidater til organisationen, som ønsker at være en del af en virksomhed, der udvikler og får lov til at teste forskellige måder i et system, der er beregnet til det.

Hvad så? Som et dybere indblik videre fra vores diskussion, hvor vi kommer ind på forskellige tiltag på hvordan CB kan forbedre deres succes rate iht. forandringer. Her diskuterer vi bl.a. den manglende handling fra ledelsen. Samarbejdet mellem ambitiøse lærere og ledelse i en fælles unison. Behovet for et evt. mere positivist tilgang med mål og synliggørelse af gevinster fra ledelsen side, men samtidig også en accept af den nødvendige tid, der kræves. Lærerstaben som hælder mod det ældre og selve spørgsmålet om digitalisering generelt. Intet under, så kræver det tiltag, og specielt ledelsen bør gå forrest. Ledelsen sidder med en magt som kan have stor indflydelse for forandringens succes.

Slutresultatet påvirkes som opgaven beskriver af mange forskellige faktorer. Slutteligt kan vi konkludere at det starter ved en kombination af lederskab og ledelse, men hvilken og hvordan?

12. Litteraturoversigt

- 3byggetilbud.dk A/S. (2014). Erhvervsuddannelsesreform. 3byggetilbud.dk.
<https://www.3byggetilbud.dk/erhvervsuddannelsesreform/>
- Andersen, I. (2013). *Den Skinbarlige Virkelighed - Vidensproduktion I Samfundsvidenskaberne* (5. udg., Bd. 2013). Samfundslitteratur.
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E., Bakka, J., Fivesdal, A., & Vendelø, M. T. (2019). *Organisationsteori, Struktur, kultur, processer* (7., 3. oplag udg., Bd. 2019). Djøf Forlag.
- Campus Bornholm. (2023, 31. august). *Campus Bornholm*. Campus Bornholm.
<https://www.campusbornholm.dk/>
- Campus Bornholm Organisationsdiagram. (2023, 31. august). *Campus Bornholm Organisationsdiagram*. Campus Bornholm Organisationsdiagram.
<https://www.campusbornholm.dk/media/kwvfhoeyh/organisationsdiagram-2023-pr-01-08-2023.pdf>
- Hammer, S., & Høpner, J. (2021). *Meningsskabelse, organisering og ledelse En introduktion til Wiecks univers* (2. udgave). Samfundslitteratur.
- Jepsen, J. (2022, 17. juni). *Mistillid til campusledelsen: "Jeg forstår godt, at folk er utilfredse"*.
Mistillid til campusledelsen: "Jeg forstår godt, at folk er utilfredse".
<https://tidende.dk/bornholm/mistillid-til-campusledelsen-jeg-forstaar-godt-at-folk-er-utilfredse/122605>
- Moodle. (2023, 14. november). *Moodle*. Moodle. <https://moodle.com/about/the-moodle-story/>
- Moxis. (2023, 14. november). *Maxis*. Moxis.
[https://www.moxis.dk/?utm_term=moodle&utm_campaign=Moodle+\(Moxis\)&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=3301086029&hsa_cam=20398013232&hsa_grp=152834882338&hsa_ad=667126516008&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-](https://www.moxis.dk/?utm_term=moodle&utm_campaign=Moodle+(Moxis)&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=3301086029&hsa_cam=20398013232&hsa_grp=152834882338&hsa_ad=667126516008&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-)

102058977&hsa_kw=moodle&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=CjwKCAi
A0syqBhBxEiwAeNx9N3zfyMx7UEQkJUyG8P-3-Wssb35LPJI-
M3NtaTATQ0qkEkAS_ANC3xoC6DoQAvD_BwE

Nesgaard Nielsen, R. (2020a). *Videnskabsteori og projektarbejde for erhvervsøkonomer* (1. udg., Bd. 2020). Djøf Forlag.

Nesgaard Nielsen, R. (2020b). *Videnskabsteori og projektarbejde for erhvervsøkonomer* (1. udg., Bd. 2020). Djøf Forlag.

Nygaard, C. (2007). *Samfundsvidenskabelige analysemetoder* (2. udg., Bd. 2007). Forlaget samfundslitteratur.

P. Kotter, J. (2022). *ACCELERATION - strategisk smidighed i en foranderlig verden* (1. udg., Bd. 2022). Gyldendal A/S.

Sinding, K. (2018a). *Organisational Behaviour*, udg.). Mc Graw Hill Education.

Sinding, K. (2018b). *Organisational Behaviour, Hackman model* (6. udg.). Mc Graw Hill Education.

Sinding, K. *Organisational Behaviour, Role Overload* (6. udg.). Mc Graw Hill Education.

Organisational Behaviour, Role Stress (6. udg.). Mc Graw Hill Education.

SurveyXact. (2023, 16. september). *SurveyXact*. SurveyXact. <https://www.survey-xact.dk/>

Yapa, J. (2023, 11. august). *Campus Bornholm får 10 procent flere elever: Voksne elever er løsningen*. Campus Bornholm får 10 procent flere elever: Voksne elever er løsningen. <https://www.a4medier.dk/uddannelse/artikel/campus-bornholm-faar-ti-procent-flere-elever>