

”Nogen at spille bold op af”

Hvad fremmer og hæmmer udvikling af praksisfællesskaber i en løs koblet organisation?

En case undersøgelse af samarbejdet mellem Erhvervsakademi Danias tekniske uddannelser



Niels Bruun
20110535



Solveig Gram
20023218

Master i læreprocesser
Speciale i Ledelse og Organisations psykologi.
Aalborg Universitet, Institut for Læring og Filosofi,
LOOP-2011, Masterafhandling, 4. Semester
Vejleder: Claus Elmholdt
Afleveringsdato: Torsdag, d. 3. januar, 2013,
Afhandlingens omfang: 186.867 tegn med mellemrum
Afhandlingen er offentlig.

Indholdsfortegnelse

Abstract:	5
Forord:	6
1.0 Indledning.....	7
1.1 Erhvervsakademi Dania	7
1.2 Erhvervsakademi Danias tekniske uddannelser	8
1.3 Problemformulering	9
1.4 Afgrænsning.....	10
1.5 Definition -Løst koblede organisationer	10
2.0 Metode til indsamling af empiri	11
2.1 Undersøgelse i egen organisation	11
2.2 Den kvalitative metode	12
2.3 Fænomenologi.....	12
2.4 Giorgis metoderegler.....	13
2.5 Empiri overvejelser	13
2.6 Det semistrukturerede interview inspireret af Karl Tomm	14
2.7 Overvejelser over validiteten	15
3.0 Operationalisering og bearbejdning af empiri	17
3.1 Interviews	17
3.2 Spørgeskema undersøgelse.....	18
3.3 Bearbejdning af indsamlet empiri	18
4.0 Teori.....	21
4.1 Organisationens kultur	21
4.0.1Funktionalistisk perspektiv	22
4.1.1 Edgar H. Scheins kulturanalysemodel	22
4.1.1.1 Artefakter	22
4.1.1.2 Skueværdier.....	23
4.1.1.3 Grundlæggende antagelser	23
4.1.4 Kritik af Schein	24
4.1.5 Sammenfatning	25
4.2 Organisationens Læring.....	26
4.2.1 Wengers sociale teori om læring.....	26
4.2.2 Praksisfællesskab.....	26

4.2.3 Praksis	27
4.2.4 Meningsforhandling	28
4.2.5 Fællesskab	29
4.2.5.1 Gensidigt engagement.....	30
4.2.5.2 Fælles virksomhed	31
4.2.5.3 Fælles repertoire	31
4.2.6 Læring og viden i praksisfællesskaber	32
4.2.7 Grænser	33
4.2.8 Praksisbaserede forbindelse.....	34
4.2.9 Praksis som identitet	35
4.2.10 Kritik af Wenger	35
4.2.11 Sammenfatning	36
5.0 Analyse - Hvad fremmer og hæmmer udvikling af praksisfællesskab.....	39
5.1 Analyse del 1 – Hvad fremmer og hæmmer udvikling af samarbejdskultur.	39
5.1.1 Artefakter	39
5.1.2 Skueværdier.....	41
5.1.3 Grundlæggende antagelser	44
5.1.4 Opsamling af samarbejdskultur.....	47
5.2 Analyse del 2 - Hvad fremmer og hæmmer udvikling af praksisfællesskaber	49
5.2.1 Mening.....	49
5.2.2 Praksis.....	51
5.2.3 Fællesskab	53
5.2.4 Identitet.....	56
5.2.5 Opsamling af organisationens læring.....	57
6.0 Diskussion	59
6.1 Ledelse.....	59
6.2 Samarbejde.....	62
7.0 Muligheder for fremtidig samarbejde på tværs i organisationen	65
7.1 Vision om innovativt akademi og dannelse af praksisfællesskaber på tværs	65
7.2 Fra praksisfællesskaber til grænsekrydsende innovationsfællesskaber	66
7.3 Dynamisk ekspertise i innovationsfællesskaber.....	67
7.4 Grænser som mulighed og barriere for innovation på tværs.....	67
7.5 Fra lokale praksisfællesskaber til fælles praksisfællesskaber på tværs i fusioneret organisation	68

7.6 Analyse af empiri i forhold til ønsker og forslag om udvikling på tværs	68
7.6.1 Udvikling af ny uddannelse.....	69
7.6.2 Tænkeboks om udviklingsprojekter	70
7.6.3 Inddragelse af de studerende i samarbejdet omkring udvikling.....	71
7.6.4 Udvikling af pædagogiske kompetencer og videndeling på tværs.....	72
7.6.5 Oprettelse af videntcenter i organisationen.....	73
7.7 Sammenfatning af udviklingsmuligheder	74
8.0 Konklusion	76
9.0 Litteratur liste	80
10.0 Bilags oversigt.....	82
10.1 Bilag – Organisationsdiagram Erhvervs Akademi Dania	83
10.2 Bilag 2 – Informations brev til interview	84
10.3 Bilag 3 - Spørgsmål til interviewguide – Uddannelsesledere	85
10.4 Bilag 4 - Brev til undervisere tilknyttet Danias tekniske uddannelser.....	87
10.5 Bilag 5 – Menings kondensering af empiri – interview + spørgeskema	88
10.6 Bilag 6 – Transskribering af interview – Informant nr. 1	94
10.7 Bilag 7 – Transskribering af interview – Informant nr. 2	99
10.8 Bilag 8 – Transskribering af interview – Informant nr. 3	107
10.9 Bilag 9 - Svar fra spørgeskema – Informant nr. 4 – 12	112
10.10 Bilag 10 - Invitation til deltagelse i konference om grøn gas til transport.	117

Abstract:

This paper examines cooperation across organisations by a case study of the Danish Academy of Business and Technology - Dania. Dania became an independent educational institution in January 2012 through a merger of nine different business and technology academies. There is no natural network cooperation between the nine departments despite the assumed common tasks and problems. Hence, it is presumed that Dania can benefit from cooperation and achieve synergies as a result. The paper examines in the case of Dania what promotes and impedes the evolution of communities of practice in a loss organised organisation.

The paper casts light on the subject through qualitative methods. Three interviews with managers have been conducted and questionnaires have been answered by nine teachers. Georgis rules of method have been chosen to analyse and categorise the answers of the teachers. Theoretically, Edgar Schein's theory about organisation culture, Etienne Wenger's social theory about learning with focus on communities of practice and Ingerslev and Elmholt's organisational psychological perspective are employed.

The analysis indicates that the organisational understanding of Dania as one united organisation isn't prevailing at the present time. The paper shows that only few relations have been made between the different departments of Dania and that the employees only have little knowledge of each other's abilities and competencies. Nevertheless, there's a wish as well as a common knowledge that it is an imperative to cooperate and develop new ideas to be able to compete and survive as an educational institution – and at that differences in competencies is a strength for the organisation. Finally, the analysis has uncovered a wish for a larger extent of knowledge sharing and development of the pedagogical competencies between the technical educations. The employees hope for the managers to embrace these wishes and devote time to prioritise the wishes in the near future.

Forord:

"Nogen at spille bold op af"

En informant svarer i et af vore interview til spørgsmålet omkring betydning af samarbejdet på tværs: *"Det er da givende på mange områder, fordi vi ser hvordan andre gør det, og vi får nogen og spille bold op af, så det er helt sikkert positivt"*.

Denne metafor har vi valgt som titel på vores undersøgelse og vores masterafhandling. Vi synes, at metaforen er udtryk for, hvad læring drejer sig om. Ikke kun læring i organisationer, læring på tværs, men også læring som menneske.

I forbindelse med at skabe masterafhandlingen har det været en nødvendig proces for os at have *"nogen at spille bold op af"*. I første valg af nogen, har vi valgt hinanden som et fællesskab i den, for os, komplekse proces at begribe, hvad vi ser. Sammen skabe rum og afsætte tid i vores liv for at undersøge, analysere og ikke mindst opnå en fælles forståelse og skrive den forståeligt. Det er givende, krævende og samtidig en positiv proces, selv med de konflikter og misforståelser der opstår undervejs.

"Nogen at spille bold op af" er også valget af Erhvervsakademi Dania og de informanter, vi har fået tilsagn fra, og som har stillet deres deltagelse til rådighed til et interview med os, eller har deltaget ved at svare på vores spørgeskemaer. Uden dem ingen empiri. Så det har været særdeles givende for os, samt en positiv oplevelse af at føle sig velkommen med vores nysgerrighed.

Vores vejleder Claus Elmholt har vi virkelig brugt som *"nogen at spille bold op af"*. Den begejstring og viden Claus har om emnet praksislæring har været smittende, og selv om vi ikke altid deler Claus' oplevelse af, at det er "bare" lige at sammenskrive og ændre i opgaven, men mere oplever det, som en læringsproces og øvelse i akademisk skrivning, ja så har vejledningen været givende og nødvendig for os.

Vi håber, at vi vil opleves som *"nogen at spille bold op af"*, når vi får mulighed for at præsentere vores undersøgelse for deltagere fra Erhvervsakademi Dania. Vi præsenterer ikke, hvordan reglerne for spillet skal være, men ønsker en dialog om, hvordan *"nogen at spille bold op af"* kan give nye perspektiver for udvikling af praksisfællesskaber på tværs i Dania.

1.0 Indledning

Den offentlige sektor i Danmark har over tid gennemført mange strukturændringer og tilretninger for hele tiden, at kunne imødegå krav og forventninger fra lovgiver og borgere. Krav og forventninger er stadigt stigende, og lovgivning og regulering bliver stadigt mere kompliceret. Dette har medvirket til, at strukturændringer i det offentlige frem til nu, har været en vigtig disciplin.

Som led i den nuværende og tidligere regeringens strategi for uddannelsessektoren, er der gennem de seneste år gennemført en række fusioner af offentlige uddannelsesinstitutioner i Danmark. Der skal skabes færre og større enheder, med sigte på at disse bedre kan klare sig i den stigende konkurrence om udbud af videregående uddannelser.

Forskellige kritiske røster har påpeget, at der findes ikke umiddelbar entydig evidens for at større enheder er bedre og skaber større værditilvækst for samfundet, samt at præmisserne ikke nødvendigvis kan stå for en nærmere granskning, men det derimod handler om ressourcerne der tilføres området.

Uagtet hvilken tilgang den enkelte institution har til disse strukturforandringer, må der også fremover forventes en udvikling på området. Det vil derfor være nødvendigt, at institutionerne forholder sig til de nye strukturer, og finder deres plads inden for deres individuelle uddannelsesområder.

1.1 Erhvervsakademi Dania

Erhvervsakademi Dania blev dannet gennem en fusion af 9 erhvervsakademier, som tidligere var tilknyttet erhvervsskoler i det midt- og østjyske område. Erhvervsakademi Dania blev en selvstændig uddannelsesinstitution den 1. januar 2012.

Erhvervsakademi Dania er et af 9 regionale erhvervsakademier i Danmark. Dania udbyder akademiuddannelser i 8 byer i det midt- og østjyske område. Akademiet udbyder lige nu 14 merkantile, it- og tekniske KVV-uddannelser, to professionsbacheloruddannelser samt en række akademiuddannelser på deltid. Der er mere end 1800 fuldtidsstuderende samt et tilsvarende antal akademistuderende på deltid.

Det er Erhvervsakademi Danias mission, at *”udvikle og udbyde erhvervsakademiuddannelser af høj kvalitet både regionalt, nationalt og internationalt i et tæt samarbejde med erhvervslivet. Vi uddanner landets mest efterspurgte erhvervsakademiuddannede inden for vore kompetenceområder, og gennem vore stærke bånd til erhvervslivet sikrer vi en høj grad af aftager relevans. Vi giver vore studerende anvendelsesorienterede erhvervskompetencer, som udvikles i et tæt samspil med vore samarbejdspartnere”*(Danias mission 2012).

Af Erhvervsakademi Danias vision refereres følgende ”*Vi samarbejder med forskningsbaserede uddannelsesinstitutioner både nationalt og internationalt inden for vore kompetenceområder med henblik på at indsamle, bearbejde og formidle ny viden både fagligt og pædagogisk. Det er Erhvervsakademi Danias vision at være et velfungerende, innovativt og kvalitetsbevidst erhvervsakademi med et højt fagligt niveau og engagerede undervisere*” (Danias Vision 2012).

For at opfylde Mission og Vision vil det være nødvendigt med en kontinuerlig udvikling af både undervisning og organisation, samt indgå i partnerskaber med virksomheder, arbejdsmarkedets parter og brancheorganisationer, der har relevans for Erhvervsakademi Danias uddannelser.

1.2 Erhvervsakademi Danias tekniske uddannelser

Dette projekt tager afsæt i en praksisnær problemstilling omkring nuværende samarbejde, og muligheder for tiltag til udvidet samarbejde, mellem Erhvervsakademi Danias tekniske uddannelser beliggende på 4 forskellige destinationer Skive, Viborg, Randers og Hadsten.

De enkelte afdelinger har hver en eller flere forskellige tekniske uddannelser rettet mod forskellige brancher, hvor de individuelt indgår i branchesamarbejde med virksomheder og organisationer inden for deres felt.

Afdelingerne er i Dania organisatorisk kædet sammen, således at der er en fælles studiechef for området som varetager de overordnede interesser for det tekniske område, i forhold til ministerium, lovgivning, overordnet markedsføring og rekruttering af studerende, med mere. Den daglige drift af afdelingerne varetages individuelt på destinationerne med egen ledelse, budget, personale, således at de hver for sig i praksis fungerer som små individuelle uddannelsesinstitutioner.

Mellem afdelingerne indgår der på nuværende tidspunkt ikke et naturligt netværkssamarbejde. Som ansat i organisationen ses der er en række fælles problemstillinger og opgaver der med fordel kan samarbejdes og opnås synergi omkring. Eksempelvis pædagogisk samarbejde, undervisningsmetoder, faglig udvikling af undervisere, fleksibelt udbud af tekniske uddannelser, erfaringsudveksling med mere (Organisations diagram bilag 1).

1.3 Problemformulering

Oplevelsen af det manglende samarbejde på tværs i den nye organisation er vi nysgerrige på, og ønsker derfor at undersøge det nærmere. Vi forestiller os, at oplevelsen af det manglende samarbejde omkring fælles problemstillinger deles af andre ansatte i organisationen. Ligeledes har vi en antagelse om, at de ansatte kan se fordelene ved at samarbejde på tværs. Vi sætter derfor et fokus på at undersøge og afdække faktorer, der har indflydelse på mulighederne for fremadrettet at etablere et naturligt og konstruktivt samarbejde mellem Erhvervsakademi Danias tekniske uddannelser med afdelinger i Skive, Viborg, Randers og Hadsten. Dette fører os til nedenstående problemformulering:

”Hvad fremmer og hæmmer udvikling af praksisfællesskaber i en løs koblet organisation?”

For at kunne udarbejde en god spørge interviewguide, og dermed få adgang til informanternes oplevelser af hvad der fremmer og hæmmer udvikling af praksisfællesskaber, har vi udarbejdet følgende overordnede forskningsspørgsmål:

- *Hvad fremmer samarbejdet på tværs i organisationen?*
- *Hvilke begrænsninger opleves i samarbejdet på tværs i organisationen?*

Gennem bearbejdning og analyse af den indsamlede empiri identificeres oplevede faktorer, som fremmer og hæmmer udvikling af fællespraksis på tværs af Erhvervsakademi Danias tekniske uddannelser. Dette kan give viden til en forståelse for udvikling af praksis på tværs.

Vi har antagelser om, at der er en række fælles problemstillinger og opgaver, der med fordel kan samarbejdes og opnås synergi omkring. Eksempelvis pædagogisk samarbejde, undervisningsmetoder, faglig udvikling af undervisere, fleksibelt udbud af tekniske uddannelser, erfaringsudveksling med mere. Til at belyse dette anvender vi følgende forskningsspørgsmål:

- *Hvilke muligheder ses for fremtidig samarbejde på tværs i organisationen?*

Efter bearbejdning og analyse af den indsamlede empiri identificeres oplevede faktorer, som kan indikere muligheder for udvikling af fællespraksis på tværs af Erhvervsakademi Danias tekniske uddannelser. Dette kan give viden til måder der kan samarbejdes på, samt hvilke områder der ønskes at sætte fælles fokus på fremadrettet.

1.4 Afgrænsning

Med et komplekst emne omhandlende faktorer, som fremmer og hæmmer udvikling af praksisfællesskaber på tværs af Erhvervsakademi Danias tekniske uddannelser, vil det være retvisende at præcisere:

Denne afhandling omhandler alene Erhvervsakademi Danias tekniske uddannelser, og beskæftiger sig således med, og forholder sig til, en specifik del af Danias samlede organisation. Empiri er indsamlet i konteksten af de tekniske uddannelser og er således ikke nødvendigvis retvisende for den samlede organisation (Bilag 1, Danias organisations diagram).

Afhandlingens analyser, diskussion og konklusion har afsæt i den indsamlede empiri, og der må tages forbehold for, at disse ikke belyser alle aspekter omkring emnet.

Med blik på Danias mission: *"udvikle og udbyde erhvervsakademiuddannelser af høj kvalitet både regionalt, nationalt og internationalt i et tæt samarbejde med erhvervslivet"*, afgrænses denne afhandling til alene at omhandle, samt forholde sig til, interne faktorer og relationer mellem Erhvervsakademi Danias afdelinger, der udbyder tekniske uddannelser.

1.5 Definition -Løst koblede organisationer

Begrebet "løst koblet" organisation henviser til organisationer, hvor mål, viden og handlinger ikke altid hænger tæt sammen, og det samtidig antages, at være en normal tilstand for organisationen. En undersøgelse på Det Kongelige Teater har peget på, at der i den løst koblede organisation findes endog meget tæt koblede, faglige rum, det kan være prøveforløbene og opførelsesforløbene på teatret (Larsen, Bøje, 2007).

De svarer til eksempelvis operationsstuen, flycockpittet, eller lærerværelset i Danias kontekst. Her hersker der ret klare faglige mål, samt der er en stor del fælles viden. Rummet er ofte lukket og "privat", der lægges her vægt på kvalitet og kvalitetsforskelle, men også med mulighed for faglig "leg" (Larsen, Bøje, 2007).

2.0 Metode til indsamling af empiri

I dette afsnit vil vi redegøre for vores metodiske tilgang til indsamling af empiri. Afhandlingens metodiske tilgang er valgt ud fra aktuelle muligheder, og hvad vi anser som hensigtsmæssigt, for at opnå størst mulig validitet af vores empiriske frembragte data. Undersøgelsen er tilrettelagt som en empiribaseret afhandling.

2.1 Undersøgelse i egen organisation

Som beskrevet i indledningen tager denne afhandling afsæt i Erhvervsakademi Danias tekniske uddannelser beliggende på 4 forskellige destinationer, Skive, Viborg, Randers og Hadsten.

”Niels” - En af projektgruppens to medlemmer, er ansat som uddannelsesleder for de tekniske uddannelser i Viborgafdelingen. Dette medfører, at der er tale om undersøgelse i egen organisation, og han er således selv en del af undersøgelsen.

At skrive masterafhandling og analysere ens egen organisation har en række fordele. Dels er der fordelene ved at have stor information om en given problemstilling og umiddelbart at kunne vurdere, om der er ”kød” nok på problemstillingen. Dels er der den fordel, at man har adgang til informationer som en ekstern part ikke ville have adgang til, eller ikke ville vide eksisterede.

Der kan ligeledes være en række ulemper ved at skrive om sin egen organisation. En risiko er selektiv perception, det vil sige, at iagttageren ser det som forventes. Og her kan det være vanskeligt at studere ens egen virksomhed eller arbejdsplads, fordi ens perspektiv kan være begrænset og fastlåst på grund af en lang, grundig og ofte skjult socialisering.

Ifølge Ry Nielsen og Pål Repstand er der begrænsninger ved at studere sin egen organisation. De nævner blandt andet, at man ofte alene er i stand til at anlægge et frøperspektiv på forholdene. Man kommer simpelt hen til at overtage de gængse lokalt herskende forklaringer på bestemte organisatoriske problemstillinger (Nielsen & Repstand 1993:28).

Og særligt når det drejer sig om interviewsituationer kan både den interviewede og interviewerens let komme til at tale forbi hinanden eller ikke uddybe problemstillinger nok. Dette fordi den interviewede regner med, at interviewerens allerede ved god besked, dels fordi interviewerens ikke vil udstille sin ”uvidenhed” overfor en intern samarbejdspartner (Nielsen & Repstand 1993:29).

Vi har i videst muligt omfang søgt at være meget opmærksomme på disse faldgrupper. Det har givet været en fordel, at Solveig ikke er ansat i ved Erhvervsakademi Dania. Dette har bevirket, at Solveig legitimt har kunnet stille nogle grundlæggende spørgsmål, uden at dette har virket kunstigt. Og det har samtidig gjort, at interviewpersonerne har skullet svare på nogle mere

fundamentale spørgsmål – spørgsmål om ”forudfattet viden” der ellers ikke ofte bliver stillet internt i organisationen, idet ”sådan er det jo bare her”.

Vi vil gennem arbejdet med masterafhandlingen løbende forholde os til dette, empirisk og teoretisk.

2.2 Den kvalitative metode

I det følgende vil vi redegøre for den kvalitative metode, som vi metodisk har valgt til indsamling af empiri.

Der tages afsæt i kvalitative semistrukturerede forskningsinterview omfattende uddannelsesledere og studiechef fra Erhvervsakademi Danias tekniske uddannelser, samt kvalitativt spørgeskemaundersøgelse omfattende undervisere tilknyttet Erhvervsakademi Danias tekniske uddannelser.

Vi ønsker at undersøge hvad der fremmer og hæmmer mulighederne for etablering af en naturlig samarbejdskultur og praksisfællesskaber mellem Erhvervsakademi Danias tekniske uddannelser beliggende på 4 forskellige destinationer: Skive, Viborg, Randers og Hadsten.

Ved anvendelse af det kvalitative interview får vi mulighed for en nuanceret beskrivelse af interviewpersonernes forståelse af samarbejdet, samarbejdsmulighederne og eventuelle barriere. Her gives mulighed for stille åbne spørgsmål, anvende forskellig detaljeringsgrad alt efter situationen. Vi arbejder således på at indfange interviewpersonernes intentioner og det konkrete ved samarbejdet og udviklingsmulighederne i forhold til den aktuelle kontekst (Brinkmann & Tanggaard, 2010:428).

2.3 Fænomenologi

Fænomenologien er grundlagt af Husserl i starten af 1900-tallet, og udviklet gennem tiden af flere teoretikere. Blandt andre har den amerikanske psykolog Giorgi med den fænomenologiske psykologi været toneangivende som humanvidenskabelig tilgang. Fænomenologien tager udgangspunkt i, at bevidstheden er rettet mod andet end sig selv, og at vi lever i en erfarings-verden, efter Husserl kaldet livsverdenen (Brinkmann & Tanggaard, 2010:185).

Fænomenologien er ikke i sig selv en forskningsmetode, men et perspektiv på empiriske metoder, der kan lede forskeren igennem forskningsprocessen (Brinkmann & Tanggaard, 2010:185). Dette har medført udvikling af forskellige empiriske forskningsmetoder.

Det kvalitative interview er valgt med en tilgang så det i denne undersøgelse kan kædes sammen med fænomenologien (Brinkmann & Tanggaard, 2010:205). Dette giver mulighed for, at vi kan opnå en dybere indsigt i samarbejdskulturen og muligheder for fremtidig udvikling af samarbejdet mellem Danias tekniske uddannelser. Vi vil forholde os til, og udnytte det faktum, at sandhedsbegrebet er relativt, alt efter hvem der ser (Brinkmann & Tanggaard, 2010:187). Metoden er baseret på indlevelse, fortolkning og forståelse, hvilket har den fordel, at vi som forskere kan spørge ind til det aktuelle og omformulere vore spørgsmål alt afhængig af interviewpersonernes forståelse af emnerne. Den kvalitative metode bliver her aktuel, når det gælder om at undersøge interviewpersonernes oplevelse af situationen, og derved får vi muligheden for en dybere forståelse for, hvilke overvejelser interviewpersonen har for samarbejdet og hvilke holdninger der danner baggrund for valg af handlinger.

Ved brug af den kvalitative metode er der forskellige parametre, der kan give anledning til opmærksomhed. Eksempelvis er det en tidskrævende undersøgelsesmetode, hvor det kan være svært at generalisere, samt sammenligne de enkelte synspunkter og holdninger. Der er endvidere en risiko for, at vi som forskere går i subjektivitetsfælden, (Brinkmann & Tanggaard 2010:425), hvis ikke man er opmærksom på, at sammenholde sin forforståelse og sin fortolkning med empirien.

2.4 Giorgis metoderegler

"Giorgis metoderegler har til hensigt at åbne forskerens bevidsthed, således at fænomenerne kan træde frem så klart som muligt uden at blive påvirket af forskerens forforståelse og fordomme" (Brinkmann & Tanggaard, 2010:195).

Giorgi har med udviklingen af sine metoderegler ønsket at lægge vægt på interviewpersonernes oplevelser, som de bliver udtrykt i et interview. Således bliver forskerens opgave at kondensere data, og frembringe helheder, defineret som meningsenheder. Derefter reflekteres over meningsenhederne for at finde kategorier og generelle strukturer for deltagernes oplevelse af fænomenerne.

Med Giorgis metoderegel vil vi undersøge og kategorisere de enkelte interviewdeltageres synspunkter i forhold til besvarelse af problemformuleringen.

2.5 Empiri overvejelser

Af problemformuleringen fremgår det, at vi vil undersøge, hvilke faktorer der fremmer og hvilke faktorer der hæmmer udvikling af praksisfællesskaber.

Problemformuleringen kan belyses gennem empiri, der tager udgangspunkt i interviewpersonernes egne oplevelser og forståelse af den kontekst de agerer i. De er alle centrale

i deres nuværende individuelle afdelinger, og vil være et naturligt omdrejningspunkt for udvikling af samarbejdet mellem de enkelte afdelinger i Danias organisation. Derfor indsamles og bearbejdes projektets empiriske materiale alene med kvalitativ analyse for øje. Kvalitativ analyse giver mulighed for at skabe opmærksomhed om for eksempel særlige holdninger eller reaktionsmåder hos de adspurgte, men undlader at kvantificere disse.

Ved indsamling af empiri kan vælges flere metoder, eksempelvis via feltobservationer, videooptagelser, spørgeskemaer hvor der er mulighed for uddybning af svarene, fokusgruppe-interview eller ved individuelt interview, hvor der kan spørges ind til de udsagn og holdninger, der måtte dukke op under interviewet.

I denne afhandling har vi valgt det individuelle interview med lederne, da dette giver mulighed for en nuanceret undersøgelse, dette kombineres med kvalitativt spørgeskema til underviserne for at nå flere niveauer i organisationen.

På baggrund af internt kendskab til organisationen, fra tidligere mødesammenhæng og lignende, er der erfaring med, at flere af interviewpersonerne kan være tilbageholdne med at give deres mening tilkende i rummet. For at sikre størst mulig validitet omkring vores empiri vælger vi følgende metode til indsamling af empiri:

- For at få de enkelte interviewpersoners forskellige synspunkter frem og derved opnå den bedst mulige validitet, anvender vi individuelle interview med uddannelseslederne (Bilag 3).
- For at undersøge det organisatoriske perspektiv, herunder hvordan organisationen kan understøtte samarbejdet, afholdes et interview med studiechefen for området (Bilag 3).
- For at sikre validt empirisk materiale fra flere niveauer i organisationen anvendes kvalitativt spørgeskema til undervisere tilknyttet Danias tekniske uddannelser (Bilag 4).

2.6 Det semistrukturerede interview inspireret af Karl Tomm

Til operationaliseringen af det kvalitative interview bruger vi et semistruktureret kvalitativt forskningsinterview. Denne interviewform gennemføres indenfor nogle forholdsvis åbne rammer, der tillader en fokuseret, samtalebaseret tovejskommunikation. Interviewformen kan bruges både til at give og modtage information (Brinkmann & Tanggaard, 2010:37).

Grundlæggende er semistrukturerede interview forudbestemte med hensyn til formål og struktur, og bruges ofte i sammenhæng med anden information (Brinkmann & Tanggaard, 2010:202). I denne sammenhæng, vores forhåndsviden fra undervisningsmiljøet og samarbejdsrelationer i organisationen. Ved brug af denne metode er vi i stand til at formulere og omforandre

spørgsmålene undervejs, gå i dybden med specifikke emner, og evt. forfølge en særlig interessant retning. Der bliver således mulighed for, og plads til, individuelle svar og synspunkter.

Som grundlag for udarbejdelse af interviewguiden, har vi taget afsæt i spørgsmålstyper inspireret af Karl Tomm, baseret på hans model med lineære og cirkulære antagelser.

Lineær antagelse (Moltke & Molly, 2009:124) er den traditionelle tænkning, hvor man søger efter årsagen, når man skal have fundet løsningen på en problemstilling. En sådan lineær tænkemåde kan være brugbar ved relativ simple opgaver der fremstår overskuelige, men er utilstrækkelige, når det drejer sig om det mere komplekse.

Cirkulær antagelse (Moltke & Molly, 2009:124) går på det mere komplekse, og der er ingen lige linje fra årsager til løsning. Løsningen skal skabes, eller samskabes.

Disse lineære og cirkulære antagelser skal ikke ses som modpoler der udelukker hinanden, men antagelser der komplementerer hinanden. De kan bruges til formulere spørgsmål, der leder hen mod fænomenet, som skal undersøges. Antagelserne danner udgangspunkt for Karl Tomms kategorisering af hans fire spørgsmåls typer.

- **Detektiven** - lineære spørgsmål, her er formålet at afklare nuværende samarbejde i organisationen, samt årsager og virkninger.
- **Antropologen** - cirkulære spørgsmål, som er bagudrettede. De bruges til at undersøge sammenhænge i organisationen, relationer lederne imellem og give den leder, der spørges, nye indsigter, evt. se problemstillinger fra flere sider.
- **Fremtidsforskeren** – cirkulære - refleksive spørgsmål, som er fremadrettede og hypotetiske. Her forsøger vi at få den leder, der spørges, til at reflektere over, hvordan det fremtidige samarbejde kunne se ud, hvilke andre muligheder der også kunne være.
- **Kaptajnen** – lineære - strategiske og handlingsorienterede spørgsmål, det er de ledende eller anvisende spørgsmål, hvor den, der spørger, hjælper den leder, der bliver spurgt med at få et bestemt mål for øje.

2.7 Overvejelser over validiteten

Valget af den kvalitative metode giver mulighed for nuanceringer, uddybninger, løbende tolkninger og specificeringer af centrale emner og understøtter således undersøgelsens formål.

Den kvalitative metode kritiseres dog for tre generelle svagheder (Brinkmann & Tanggaard, 2010:425)

- Generalisering af emnet - Et opmærksomhedspunkt vil altid være i hvilken udstrækning resultaterne fra kvalitative interview kan generaliseres, men gennem en standardisering i form af semistrukturerede interview vil det være muligt at lede efter mønstre i

interviewpersonernes holdninger, opfattelser og beskrivelser (Brinkmann & Tanggaard, 2010:495-508).

- Subjektiv observation – Vi er opmærksomme på, hvordan vi med vores spørgsmål påvirker interviewsamtalerne (Brinkmann & Tanggaard, 2010:120). Vi har forud for interviewsamtalerne, på baggrund af internt kendskab til organisationen, forskellige hypoteser omkring udfordringerne i forhold til problemformuleringen. For at undgå at disse hypoteser bliver styrende i interviewsamtalerne, vil de blive nedskrevet, så vi er bevidste om dem. Derudover afprøver vi deres gyldighed ved tidligt i interviewsamtalerne selv at lade interviewpersonerne definere, hvor de ser muligheder for udvikling af samarbejdet.
- Usystematisk udvælgelse – vi anvender individuelle interview med uddannelsesledere, fordelt på de forskellige destinationer: Skive, Viborg, Randers og Hadsten. Desuden afholdes et interview med studiechefen for området. Denne undersøgelse har således fundament i en systematisk udvælgelse, da alle interviewpersoner er centrale for samarbejdet og ledelsesrepræsentanter for de fire afdelinger.

3.0 Operationalisering og bearbejdning af empiri

De metoder, der er benyttet til at undersøge problemstillingen i denne afhandling er først og fremmest valgt og designede med udgangspunkt i, at vi har vurderet dem egnede i forhold til at kunne besvare problemformuleringen og deraf stillede forskningsspørgsmål.

I beskrivelsen af operationaliseringen omkring de enkelte metoder nedenfor, beskrives og præsenteres, hvorledes vi har indsamlet og bearbejdet vores empiri.

3.1 Interviews

Vi har i afhandlingen valgt det individuelle interview med lederne, da de i kraft af organisationens nuværende struktur, vil være et naturligt omdrejningspunkt omkring fremtidige samarbejdsrelationer ved Erhvervsakademi Danias tekniske uddannelser.

De 3 informanter, som var udvalgt til individuelle interview, blev kontaktet via mail med forespørgsel om at medvirke i vores undersøgelse. Der blev herefter aftalt tid og sted for interview. Informanterne fik forud for interviewene et brev med nærmere information, hvor blandt andet forskningsspørgsmålene var beskrevet (Bilag 2).

Forud for første interview blev der foretaget et "pilot interview" på en leder i anden organisation, der også nyligt havde gennemgået en fusion. Dels for at afprøve optageteknikken, planlægge tiden til længden af interview i forhold til spørgsmål, men også for at opleve om spørgsmålene kunne forstås. Dette gav anledning til få ændringer i spørgsmålene, samt en oplevelse af at for mange uddybende spørgsmål kunne gøre det svært at komme tilbage til de oprindelige planlagte spørgsmål. Dette førte også frem til en indbyrdes aftale om en opdeling med en primær og sekundær interviewer, hvor sekundær interviewer skulle have en støttende funktion med at opsamle og spørge ind til spørgsmål, der eventuelt manglede uddybning.

Første interview foregik på informantens lokalisation sent på dagen og det var nødvendigt med lidt smalltalk for at informanten kunne indgå i konteksten, da vedkommende lige havde undervist. Trods vores erfaring med interview fra tidligere sammenhænge, var der tydeligt en lidt træg start. Vores egen forventede sikkerhed, på baggrund af tidligere interviewerfaring, var ikke umiddelbar mulig at overføre, måske fordi der ikke var dybdegående kendskab til konteksten hos begge interviewere. Her var det en fordel at medforskeren kendte konteksten og havde en forforståelse, der gør, at der kunne spørges uddybende på en mere direkte måde. Efter den lidt svære start, forløb den resterende del af interviewet mere glidende og informanten blev meget mere fortællende. Der blev smilet, nikket anerkendende, samt lyttet med koncentration og interesse (Bilag 7).

Under interviewet blev der opsummeret på svarerne, så informanten havde mulighed for at be- eller afkræfte forståelsen af informantens oplevelse med praksis. Efter diktafonen blev slukket var

der igen en smalltalk omkring emnet og en beskrivelse af det videre forløb, hvor vi gerne ville invitere til en fælles dialog med de andre interviewpersoner efter afhandlingens afslutning. Dette var informanten meget interesseret i at deltage i.

Det andet interview foregik på afdelingen i Viborg, da det var muligt for informanten at være på den lokalisation i dette tidsrum. Informanten var dog meget forsinket og interviewet blev indledt med en "pause" i form af kaffe og kage. Den uformelle smalltalk gjorde at interviewet fik en rigtig god start.

Det var informanten der fortalte ud fra spørgsmålene, og der kom langt flere perspektiver på end ved første interview. Dette kan også skyldes denne informants organisatoriske forståelse af fusionen og meningen hermed. Informanten kendte til vores uddannelse, da vi ved en tidligere opgave har "lånt" undervisere fra lederens skole til fokusgruppeinterview om motivation og selvledelse. Lederen havde en forståelse af, hvad vores interview drejede sig om og skulle bruges til (Bilag 8).

Tredje interview foregik på studielederens lokalisation. Studielederen havde på det tidspunkt været ansat i knap 10 uger og for at være tro mod sit ønske om at inddrage medarbejderne i hvordan fremtidig samarbejde skulle foregå, var der få spørgsmål, hvor han gerne ville vente på disse møder med medarbejderne for at svare på dette (Bilag 6).

3.2 Spørgeskema undersøgelse

For at nå flere niveauer i organisationen, og derved skabe størst mulig bredde i vores empiri, har vi med baggrund i vore forskningsspørgsmål udarbejdet et spørgeskema, der er udsendt til omkring 20 undervisere, som er fast tilknyttet Danias tekniske uddannelser fordelt på de 4 afdelinger med tekniske uddannelser. Spørgeskemaet er udformet med tre overordnede kvalitative spørgsmål, der giver informanten mulighed for en nuanceret besvarelse (Bilag 4).

Vi har efterfølgende modtaget besvarelse retur fra 9 informanter med meget differentieret indhold. Svarene er efterfølgende samlet og bearbejdet sammen med vores øvrige empiri (Bilag 9).

3.3 Bearbejdning af indsamlet empiri

Som tidligere beskrevet anvendes Giogis metoderegler til bearbejdningen af den indsamlede empiri. Vi har således mulighed for anvendelse af interviewpersonernes oplevelser, som de bliver udtrykt i interviewene. Det er herefter vores opgave som forskere at kondensere data, og frembringe helheder, defineret som meningsenheder, reflektere over meningsenhederne for at finde kategorier og generelle strukturer for deltagernes oplevelse af fænomenerne (Brinkmann & Tanggaard, 2010:195).

Alle interview blev transskriberet individuelt, samt besvarelser fra spørgeskemaundersøgelse blev sammenfattet i et dokument. Derefter blev interview og besvarelser fra spørgeskema gennemlæst enkeltvis, for at danne et overblik over hvad informanterne fortæller. Der blev anvendt en holistisk tilgang og forsøgt at undgå tematisering.

Herefter blev hvert enkelt interview læst, og der blev identificeret essentielle meningsenheder, hvor vi sammen udvalgte de essenser som omhandlede undersøgelsens problemstillinger og formål. Ligeledes blev svarerne fra spørgsmålene til underviserne indskrevet som meningsenheder.

På næste trin blev meningsenhederne kondenseret og omformuleret så enkelt som muligt til korte essenser. Disse essenser blev gennemarbejdet til og sammenfattet til kategorier og begreber.

Sidste trin blev herefter sammenfatning af kategorier og begreber med formålet at danne strukturer, der danner grundlag for teorivalg og deraf følgende analyse med henblik på bearbejdning og besvarelse af afhandlingens forskningsspørgsmål.

Figur(1) illustrere et eksempel med arbejdsprocessen

Meningsenheder	Kategorier /begreber	Strukturer
<i>"Tror samarbejdet kan blive en udfordring fordi nogle medarbejdere kommer fra tekniske skoler, og nu er blevet en del af et akademi og dermed har nogle traditioner"</i> informant 1.	Fra tekniske skoler til akademi, udfordre traditionerne.	Organisationens læring:
<i>"Jeg ser spændende specialiseringsmuligheder på autoteknologuddannelsen, gennem et samarbejde med henholdsvis IT-teknologuddannelsen og markedsføringsøkonomuddannelsen. De funktioner autoteknologerne kommer til at varetage i erhvervslivet spænder meget vidt, derfor er netop dette samarbejde interessant"</i> informant 6.	Ønsker at samarbejde.	Ønske om fælles repertoier Ønske om fælles virksomhed

Overordnet fremkommer der ved bearbejdning af empirien to hovedstrukturer: "samarbejdskultur" og "organisationens læring". Disse strukturer bearbejdes efterfølgende i teoriafsnit (4), analyseafsnit (5) og diskussionsafsnit (6).

Udover vores hovedspørgsmål omkring faktorer, som fremmer og hæmmer udvikling af samarbejdet på tværs, fremkom der af empirien endvidere en tredje struktur, da der viste sig en række konkrete forslag til udvikling og fremtidig samarbejde på tværs i organisationen.

Da vi ikke umiddelbart ser disse konkrete løsningsforslag i direkte sammenhæng med samarbejdskultur og organisationens læring, behandles disse separat i afhandlingens afsnit (7): Muligheder for fremtidig samarbejde på tværs i organisationen.

4.0 Teori

Til brug for opgavens analyse forudsættes en teoretisk baggrund. Teorien giver mulighed for at beskrive, forklare og forstå genstandsfeltet og dets kompleksitet, og bruges til at analysere den indsamlede empiri med henblik på at søge svar på problemformuleringens spørgsmål.

Vi har deraf valgt følgende hovedteoretikere:

Schein, der beskæftiger sig med måden, hvorpå man kan se og forstå organisationskultur. Formålet er her at benytte Scheins kulturbegreber til at undersøge faktorer, der fremmer og hæmmer samarbejdskulturen.

Wengers sociale teori om læring bruges til at undersøge, hvilke betingelser, der fremmer og hæmmer udvikling af det fremtidige samarbejde i praksisfællesskaber ved Erhvervsakademi Danias tekniske uddannelser.

I de nedenstående afsnit vil vi uddybe af teoriværktøjerne til senere anvendelse. Opgaven vil så vidt muligt undervejs forholde sig kritisk til den omtalte teori.

4.1 Organisationens kultur

Situationen for Erhvervsakademi Danias afdelinger er på papiret ændret ved fusionen, idet en konkurrencekultur skal blive til en samarbejdskultur. De forskellige kulturer i hver uddannelsesinstitution får fælles snitflader, og der skal skabes et nyt praksisfællesskab og hermed nye samarbejds måder i organisationen. Vi vil undersøge, hvordan kulturelle faktorer har indflydelse på samarbejdet på nuværende tidspunkt, og det samarbejde, der fremadrettet skal udvikles for at opnå praksisfællesskab mellem de tekniske uddannelser. Vi inddrager teori og perspektiv på organisationskultur ved Edgar Schein.

"Organisationskultur defineres her som et mønster af grundlæggende antagelser, der skabes, opdages eller udvikles af en given gruppe, efterhånden som den lærer at mestre sine problemer gennem ekstern tilpasning og intern integrering, og har fungeret så godt, at de bliver betragtet som sande og formidlet til nye medlemmer som de rette opfattelser, tanker og følelser i forhold til disse problemer" (Schein, 2004: 20).

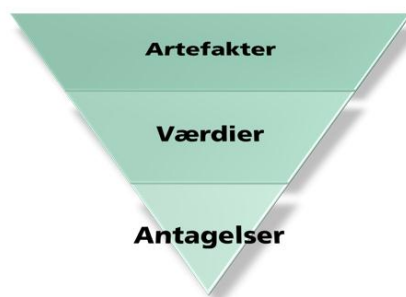
Det sociale klima i organisationen er en faktor, som har stor indflydelse på samarbejdet i organisationen. Schein beskriver forholdet mellem begreberne organisationskultur og organisationsklima, og ser klima som et kulturfænomen. Kulturen er de grundlæggende værdier og antagelser i organisationen, og klima ses som virkning på disse værdier ved atmosfæren, omgangstonen og normerne i det daglige samspil i organisationen.

4.0.1 Funktionalistisk perspektiv

Der opstår en vis lighed mellem symbolismen og funktionalismen i den forstand, at begge perspektiver har et fælles udgangspunkt i systemtankegangen, da begge tilgange opfatter kultur som et socialt sammenvævet mønster (Schultz, 1995:71). Forskellen ligger dog i, at hvor symbolismen ser kultur som et selvstændigt system, er kultur i funktionalismen en del af det samlede sociale system. Herved menes der, at selvom kulturen i symbolismen er en del af det sociale system, er det stadig forskelligt derfra. Den funktionalistiske tilgang til organisationskultur beskrives, ifølge Edgar Schein, som noget en organisation har, da det udfylder en funktion, som bidrager til at forklare organisationens irrationelle og tilsyneladende meningsløse ting (Schultz, 1995:72).

4.1.1 Edgar H. Scheins kulturanalysemodel

Kulturfunktionen er ifølge den funktionalistiske tilgang noget, som man kan studere. Dette gør Schein gennem 3 kulturniveauer: Artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser. Disse niveauer refererer til, hvor tydelig organisationskulturen er for observatøren, efter som desto dybere man kommer ned, desto mere utydelig er kulturen for observatøren.



Figur (2): Schein's organizational culture model, en.wikipedia.org

4.1.1.1 Artefakter

Artefakter er kulturniveauet med alle de synlige fænomener, som man møder ved mødet med ny kultur. Ved organisationskulturer er dette ofte processer og strukturer, men også ting som ritualer, påklædning og tiltaleformer hører til de synlige artefakter. Selvom der er tale om at disse ofte er lette at observere, er dette dog ikke ensbetydende med, at de er lette at tyde. Dette skyldes, at disse symboler kan have mange betydninger og for at kunne tyde disse, er man nødt til at forstå de grundlæggende og underliggende antagelser. Man kan derfor sige, at først når man forstår de underliggende niveauer, så har artefakter en faktisk betydning for kulturen i organisationen. Det kan derfor være usikkert at drage konklusion om kulturen ud fra artefakter, da observatøren automatisk benytter sin egen fortolkningsramme, følelser og erfaringer som baggrund for

fortolkning af artefaktet. Der kan derfor kun på dette niveau være tale om ting, der indikerer en kulturel antagelse. Denne antagelse skal derefter bekræftes af de andre to niveauer.

4.1.1.2 Skueværdier

På det andet kulturniveau er der tale om skueværdier. Der er her tale om organisationens offentlige brede værdier og normer. Øverste ledelse har stor betydning for dannelse af skueværdier.

Ledelsen beslutter fra starten af, hvad der anses som en rigtig og forkert måde at udføre et arbejde på. Ved tale om skueværdier fokuseres der derfor på, hvad der anses som værende rigtig og forkert. Disse værdier afspejles eksempelvis i adfærden, relationen mellem medarbejdere, kommunikationen på arbejdspladsen samt ledelsesstilen, men også i hvordan medarbejderne siger, de udfører deres arbejde (Schein,1994:28). På trods af, at værdierne klarlægges, er det dog ikke muligt at vurdere, om der er tale om ønskede eller faktiske værdier i organisationen. Denne tiltro adresseres gennem de grundlæggende antagelser.

4.1.1.3 Grundlæggende antagelser

For at kunne forstå kulturen og de overliggende kulturniveauer i organisationen, er det nødvendigt at forstå de grundlæggende antagelser i organisationskulturen. Disse antagelser bestemmer, hvordan man skal fortolke artefakterne, og hvor meget tiltro, man skal have til værdierne. Det er her organisationskulturens kerne ligger. Såfremt de udtrykte værdier stemmer overens med de grundlæggende antagelser, så er der tale om faktiske værdier og ikke blot substansløse ønskede værdier. Det er derfor vigtigt ved analyse af en given kultur, at sammenligne de udtrykte værdier med de grundlæggende antagelser.

De grundlæggende antagelser skabes ved anvendelse af en leders løsning på et problem, som resulterer i en succes gentagne gange. Her vil løsningen efterhånden blive taget for givet og resultere i en grundlæggende antagelse. Lederen er derfor kilden til disse opfattelser og værdier. Disse antagelser er fælles og implicite, og det er dem, som styrer de ansattes adfærd ved at definere, hvorfor en specifik adfærd er rigtig eller forkert.

De grundlæggende antagelser beskriver mere konkret, hvordan vi emotionelt reagerer på det, vi oplever. Dette betyder, at de, medlemmerne af kulturen, vil være yderst veltilpas ved mødet med folk med samme antagelser, og samtidig vil medlemmerne være utilpasse og sårbare overfor personer, der ikke har samme antagelser, hvilket stemmer overens med kriteriet for kulturel kompatibilitet. Dette betyder også, at hvis der sættes spørgsmålstejn til disse grundlæggende antagelser, vil medarbejderne ofte opbygge en forsvarsmekanisme, da deres kultur bliver udfordret. Et eksempel på dette kunne være antagelsen vedrørende *"Os og Dem"*. Denne

forsvarsmekanisme gør derfor, at disse antagelser er vanskelige og tidskrævende at ændre. Det er dog ikke umuligt. Ifølge Schein vil nye medlemmer af en gruppe medbringe nogle kulturelle antagelser fra deres tidligere arbejdspladser. Dette vil skabe en ny gruppe, som skaber sin egen fælles historie, og herved udvikler nye antagelser. Den fælles implicitte antagelse ses derfor også som værende gældende frem for individets grundlæggende antagelse til enhver tid.

Tilsammen danner de forskellige grundlæggende antagelser et kulturelt paradigme. Ved dette kulturelle paradigme menes der en fælles form for opfattelse af, hvordan tingene er.

Ifølge Schein spiller lederen som nævnt en dominant rolle i forhold til skabelsen af kultur i en organisation. Derudover er det også lederen, der skaber en ændring i kulturen ved hjælp af opmærksomhed, kontrol og belønning. Det er dog forskelligt, hvor lang tid denne ændring tager afhængig af organisationens alder. I ældre organisationer kan det kræve længere tid og en større indsats at ændre på kulturen, og herved de grundlæggende antagelser. Denne ændring sker ved, at lederen konsekvent behandler folk i overensstemmelse med de nye grundlæggende antagelser, hvilket medfører, at deres adfærd ændres, idet deres hverdag igen bliver stabil og forudsigelig.

4.1.4 Kritik af Schein

En generel vurdering handler om, at når man bruger begrebet kultur bruges et ord, der er lånt fra antropologien. Inden for antropologien arbejder man helt anderledes med begrebet end man gør i Organisation og Management litteratur, hvilket kan give et noget uklart og ofte forvirrende billede af begrebet kultur. Derfor er det vigtigt, at man som teoretiker definerer, hvordan man forstår og benytter begrebet.

Når Schein arbejder med kultur, formår han ikke at adskille den nationale kultur fra virksomhedskultur. Dette betyder, at han arbejder med begrebet på mikro- og makroniveau samtidig, og på den måde får han blandet definitioner fra begge niveauer. Dertil må det understreges, at Schein betragter organisationskultur som en isoleret enhed i forhold til det omliggende miljø.

Det bevirker, at han koncentrerer sig om det der sker indenfor organisationen, uden at se på, hvad der forgår udenfor. Dette må betragtes som en svaghed hos Schein, idet man kan forvente at medarbejderne har et liv udenfor arbejdspladsen, som vil påvirke dem, og derved blive påvirket af omgivelserne.

Det kan påpeges, at Schein har et logisk forklaringsproblem. Han antager, at de grundlæggende værdier er stabile og udgøre den faste kerne i organisationskulturen. Samtidig erkender han, at de øvrige niveauer kan påvirkes af ydre kræfter, hvilket logisk set også må påvirke de grundlæggende antagelser.

Når Schein arbejder med organisationskultur, koncentrerer han sig om mekanismerne bag rationelt planlagte kulturforandringer, og hans udgangspunkt er, at man til enhver tid vil kunne ændre en virksomhedskultur. Dette gør han i et forsøg på at komme med nogle generelle teoretiske overvejelser. Opmærksomheden henledes på at to organisationer i forskellig kontekst langt fra kan betragtes som ens, og man vil opleve stor forskel mellem de tertiære og de primære erhverv. Dette dilemma synes vi ikke Schein tager højde for i sin teori, og han risikerer på den måde at sidestille to vidt forskellige virksomheders organisationskulturelle problemer.

Afslutningsvis kan Scheins opdeling af organisationskulturen i tre niveauer umiddelbart ses som overskuelig. Det kan diskuteres, om man kan splitte et så kompleks begreb som kultur op i flere kategorier. Dertil kommer, at definitionerne af hans tre niveauer: artefakter, værdier og grundlæggende antagelser visse steder kan virke flydende, hvilket kan besværliggøre en logisk forståelse.

4.1.5 Sammenfatning

Ifølge symbolismen (Schultz, 1995:71) er kultur noget en organisation er. Kulturen er ikke her en specifik form, men i stedet forskellige udgaver, afhængigt af, hvem der fortolker den. Her forsøger mennesket at skabe en mening omkring sig selv og sin omverden. Afdækning af kulturen sker gennem iterative fortolkninger og er kontinuerlig, idet kulturen er under konstant udvikling og forandring.

I funktionalismen ses kultur derimod som noget, en organisation har. Det betyder, at kulturen her har en funktionel betydning i organisationen, som skal sikre overlevelse i og tilpasning til det eksterne miljø, samt sørge for, at integrere sine interne processer for at sikre evnen til fortsat at overleve og tilpasse sig. I funktionalismen har lederen stor betydning for den kulturelle funktion, og der menes derfor også, at lederen kan ændre kulturen.

Vores analyse del 1 foregår ud fra Edgar Scheins analysemodel, der deler kulturen op i tre niveauer, hvor det øverste niveau er artefakter. Dette indeholder alle de synlige ting, der er ved mødet med en ny kultur. Disse ting kan dog ikke analyseres, før der er opnået forståelse for skueværdierne samt de grundlæggende antagelser. Skueværdierne beskriver de værdier i kulturerne, som siger, hvad der er rigtigt og forkert. For at kunne konkludere om der er tale om faktiske eller ønskede værdier, er man nødt til at kigge på de grundlæggende antagelser i kulturen. Herved forstås de antagelser, der beskriver, hvorfor tingene er rigtige eller forkerte. Lederen er ifølge Schein både den, der skaber og ændrer kulturen i organisationen, idet de grundlæggende antagelser skabes ud fra hans tidligere succeser.

4.2 Organisationens Læring

Vi har i det ovenstående inddraget teori og perspektiv på organisationskultur ved Edgar Schein. Det fremgår, at det for Schein i høj grad er ledelsen, der står bag udviklingen og ændringer af samarbejdet i organisationen.

Man kunne også forestille sig, at medarbejderne i en organisation i højere grad blev inddraget som ændringsagenter, og dermed er med til at påvirke nye måder at udvikle samarbejde på. Etienne Wengers sociale teori om læring er et eksempel på dette syn. Vi vil undersøge, hvordan den sociale teori om læring har indflydelse på oplevelsen af samarbejdet, og hvilke betingelser der hæmmer og fremmer udvikling af det fremtidige samarbejde i nye praksisfællesskaber.

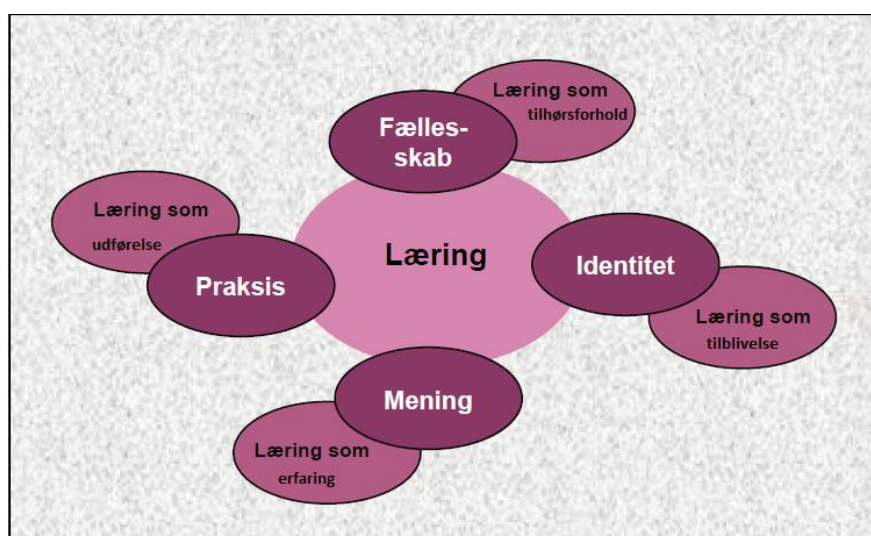
4.2.1 Wengers sociale teori om læring

I Wengers sociale teori om læring fokuseres der på læring som social deltagelse. Wengers grundantagelse er, at udvikling af identitet og praksis foregår i en gensidig læreproces. Fællesskabet omkring det praktiske arbejde er med til at skabe innovation og identitet på arbejdsmarkedet. Wenger mener, at transformativ læring er forbundet med medlemskab af praksisfællesskaber (Wenger, 2004:17).

Vi vil i det følgende udfolde begrebet praksisfællesskab, og de komponenter der indgår, for at der er tale om et praksisfællesskab.

4.2.2 Praksisfællesskab

Wenger medtager fire komponenter i den sociale teori om læring: mening, praksis, fællesskab og identitet. Komponenterne er tæt forbundne og fremstilles i følgende figur.



Figur(3) Komponenter i en social teori om læring (Wenger, 2004:15).

Mening: er menneskers evne til – individuelt og kollektivt – at opleve deres liv og verden som meningsfuld.

Praksis: er de fælles historier og sociale ressourcer samt de rammer og perspektiver, der kan støtte gensidig engagement i handling.

Fællesskab: er de sociale konfigurationer, hvor menneskers handlinger defineres som værd at udføre, og hvor deltagelsen anerkendes som kompetence.

Identitet: en betegnelse for, hvordan læring ændrer, hvem mennesker er, og skaber personlige historier i forbindelse med fællesskaberne.

I de følgende afsnit vil komponenterne, som skaber et praksisfællesskab blive uddybet nærmere.

4.2.3 Praksis

Begrebet praksis betyder handling, og indebærer handling i en historisk og social kontekst, der giver struktur og mening til det mennesker gør. Praksisbegrebet indeholder både eksplicitte og tavse aspekter. De eksplicitte aspekter er f.eks. sprog, redskaber, dokumenter, billeder, symboler, veldefinerede roller, specificerede kriterier, kodificerede procedurer, regulativer og kontrakter, som gøres eksplicitte til forskellige formål. De tavse aspekter er de implicitte situationer, ofte ubevidst, tavse standarder, små signaler, usagte tommelfingerregler, følelser, underliggende antagelser og fælles verdenssyn. Alle klare tegn på medlemskab af et praksisfællesskab er vigtige for at den fælles opgave lykkes. Engagement i praksis omhandler både handling og viden på samme tid. Praksisfællesskaber er den kontekst, hvor vi kan udvikle commonsense via et gensidigt engagement (Wenger, 2004:62).

Følgende tabel er eksempler på praksis læring fra Etienne Wengers hjemmeside:

<i>Problem solving</i>	"Can we work on this design and brainstorm some ideas; I'm stuck."
<i>Requests for information</i>	"Where can I find the code to connect to the server?"
<i>Seeking experience</i>	"Has anyone dealt with a customer in this situation?"
<i>Reusing assets</i>	"I have a proposal for a local area network I wrote for a client last year. I can send it to you and you can easily tweak it for this new client."
<i>Coordination and synergy</i>	"Can we combine our purchases of solvent to achieve bulk discounts?"
<i>Discussing developments</i>	"What do you think of the new CAD system? Does it really help?"

<i>Documentation projects</i>	"We have faced this problem five times now. Let us write it down once and for all."
<i>Visits</i>	"Can we come and see your after-school program? We need to establish one in our city."
<i>Mapping knowledge and identifying gaps</i>	"Who knows what, and what are we missing? What other groups should we connect with?"

Tabel(4) Kilde: efter www.ewenger.com/theory/index.htm

Tabel 4 viser eksempler på, hvordan praksisfællesskaber udvikler og lærer deres praksis gennem forskellige former for aktiviteter. Aktiviteterne viser, at fællesskabers praksis udvikles gennem interaktion og dialog med mennesker, der beskæftiger sig med samme opgave eller interesseområder. De søger i fællesskab at løse opståede problemer, og deler deres erfaring og viden på området. De forskellige praksisser og den viden, der udvikles i fællesskaberne, er med til at gøre organisationen i stand til at skabe resultater og udvikle sig, og derved imødekomme krav fra omgivelserne til organisationens ydelse, og bidrage til konkurrencemæssige fordele. Praksisfællesskaberne bliver hermed også organisationens aktiver (Wenger, 2004:287).

4.2.4 Meningsforhandling

Det der kendetegner praksisfællesskaber er, at medlemmerne af fællesskabet har en fælles praksis, at de skaber noget sammen, engagerer sig i fælles foretagender og, at de bliver accepteret og værdsat, som kompetente medlemmer af fællesskabet. Det betyder, at deltagerne deler en fælles forståelse af, hvad de gør, og derved opnår en fælles referenceramme og i et vist omfang nogle fælles begreber, værdier og målsætninger. Meningsforhandling omfatter både fortolkning og handling, hvilket betyder, at det er en aktiv proces. Det er en åben proces, hvor nye elementer medtages samtidig med, at eksisterende fortolkninger og meninger genanvendes i nye situationer.

"Meningsforhandling er en proces der dannes af mange forskellige elementer og påvirker disse elementer. Denne forhandling forandrer derfor konstant de situationer, den giver mening, og påvirker alle deltagere. Forhandling af mening omfatter i den forbindelse både fortolkning og handling."..."Den skaber hele tiden nye relationer til og i verden."..."Mening eksisterer hverken i os eller i verden, men i den dynamiske relation, som livet i verden udgør" (Wenger, 2004:68).

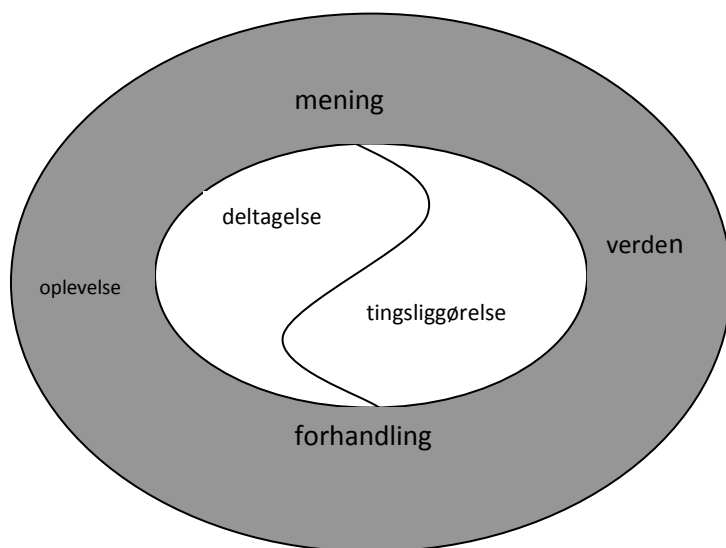
Meningsforhandlingen involverer et samspil mellem deltagelse og tingsliggørelse – reifikation. **Deltagelse** ses som både handling og de relationer der er til andre i deltagelse. Det er en aktiv kompleks proces, der omfatter handling, samtale, tænkning, følelse og tilhørsforhold. Wenger siger, at deltagelse altid er social, også når vi er alene. Han giver et eksempel med forberedelse til

en undervisning, som kan foregå alene, men meningen med forberedelsen er social og relaterer sig til andre. Deltagelse er ikke ensbetydende med samarbejde, men kan også være forbundet med konfliktbetonede relationer.

Tingsliggørelse – reifikation betyder, at en bestemt forståelse får form, denne form bliver der på et fokus på meningsforhandling. Tingsliggørelsesprocessen spiller en central rolle for enhver praksis. Den kan udmønte sig i værktøjer, symboler, monumenter. Tingsliggørelse kan være andet, som ikke er konkrete objekter, men fokuspunkter og betydninger, der er integreret og skabt i praksis. Deltagelse og tingsliggørelse kan ikke betragtes isoleret, de udgør et par. Wenger beskriver en dualitet mellem deltagelse og tingsliggørelse. Dualiteten mellem deltagelse og tingsliggørelse kan forklares ved, at de er afhængige af hinanden, men dog alligevel ikke det samme. Eksempelvis kan næves en personalepolitik, en formular som tingsliggørelse, men en tom formular, hvis ikke personalet deltager. På denne måde udgør deltagelse og tingsliggørelse et par, en enhed i dualiteten, og ikke modsætninger.

”Det er engagement i social praksis, der danner grundlinjen. Det er samspillet mellem deltagelse og tingsliggørelse, der gennem meningsforhandlingen gør mennesker og ting til det, de er” (Wenger, 2004:87).

Figur(5) (Wenger, 2004:78)



4.2.5 Fællesskab

Det der gør fællesskaber til praksisfællesskaber er samspillet mellem tre dimensioner: Gensidigt engagement, Fælles virksomhed og Fælles repertoire. Dimensionerne uddybes i de følgende afsnit.

4.2.5.1 Gensidigt engagement

Den første dimension er deltagernes gensidige engagement. Praksis eksisterer ikke på abstrakt niveau, men findes i de fællesskaber mennesker danner og i de relationer, der skabes ved deltagernes fælles engagement. Medlemskab af et praksisfællesskab er derfor et spørgsmål om gensidigt engagement. Ifølge Wenger er der tre vigtige aspekter i forhold til det gensidige engagement. Fælles engagement skal muliggøres, forskellighed og partialitet, samt gensidige relationer.

Der er ikke nogen generel opskrift på, hvad der muliggør fælles engagement. I en given kontekst kan det eksempelvis være direkte kommunikation og interaktion under udførelsen af arbejdsopgaver, mens det i en anden kan være telefonsamtaler eller udveksling af e-mails, der muliggør et gensidigt engagement. Uanset hvad det er, der skaber sammenhæng og muliggør et gensidigt engagement til et praksisfællesskab, kræver det vedligeholdelse. Medlemmerne i fællesskabet kan have mange fællestræk, men den specifikke koordination, der er nødvendig for at kunne gøre ting sammen, kræver konstant opmærksomhed, og vedligeholdelse af fællesskabet er derfor en vigtig del af ethvert praksisfællesskab.

Det andet aspekt, at engagement i praksis er muligt og produktivt, er det vigtigt med forskellighed og ikke kun homogenitet. Homogenitet er derfor hverken en forudsætning for eller resultatet af udviklingen af et praksisfællesskab. Gensidigt engagement er ikke blot forbundet med vores egen kompetence, men også med andres kompetence. Når deltagerne har forskellige roller, og deres kompetenceformer kan være overlappende, er det vigtigere at vide, hvordan man giver og får hjælp end at forsøge at vide alting selv. "I den forstand er gensidigt engagement af natur partiel; men i sammenhæng med en fælles praksis er denne partialitet i lige så høj grad en ressource som en begrænsning" (Wenger, 2004:93).

Det sidste og tredje aspekt er relationerne mellem medlemmerne, som skabes ved det gensidige engagement. Ved vedvarende gensidigt engagement skabes en relation mellem deltagerne, der er dybere end relationer, der skabes ud fra personlige egenskaber eller sociale kategorier. Som i de fleste situationer, hvor mennesker vedvarende engagerer sig med hinanden, indebærer deltagelse i praksisfællesskaber også spændinger og konflikter. Den fælles praksis forbinder deltagerne med hinanden på forskellige og komplekse måder, og relationerne afspejler den fulde kompleksitet ved at gøre ting sammen, både fordelene og ulemperne. Harmoni og interpersonelle tilknytningsforhold er derfor ikke forudsætninger for praksisfællesskaber. "Fred glæde og harmoni er derfor ikke nødvendige egenskaber ved et praksisfællesskab". .. "Som deltagelsesform afslører oprør ofte et større engagement end passiv konformitet" (Wenger, 2004: 94).

4.2.5.2 Fælles virksomhed

Fælles virksomhed er den anden dimension, der gør fællesskaber til praksisfællesskaber. En fælles virksomhed har et fælles formål, der binder deltagerne sammen, og giver sammenhæng for deres handlinger. I denne dimension fremhæver Wenger tre aspekter vedrørende den virksomhed, der holder et praksisfællesskab sammen, en forhandlet virksomhed, en lokal virksomhed og et system af gensidig ansvarlighed (Wenger, 2004:95).

Det første aspekt er ved praksis en forhandlet virksomhed. Fordi det gensidige engagement ikke kræver homogenitet, betyder en fælles virksomhed ikke, at der hersker enighed i fællesskabet. Virksomheden er ikke fælles på grund af, at alle har samme mening og er enige om alle ting, det er fælles, fordi det er resultatet af en kollektiv forhandlingsproces, hvor medlemmerne forhandler deres virksomhed, som de sammen engagerer sig i.

Det andet aspekt definerer medlemmerne deres virksomhed lokalt. Ikke forstået at de er uafhængige enheder. De er en del af en større kontekst med specifikke ressourcer og begrænsninger. Praksisfællesskabets mål vil være bestemt af den større kontekst, som fællesskabet eksisterer i, men deres praksis er forhandlet lokalt af medlemmerne selv inden for de givne rammer. Gennem gensidigt engagement udvikler medlemmerne en opfattelse af deres mål, og deres virksomhed kan derfor indeholde elementer, der ligger udenfor organisationens formål. Praksisfællesskabets virksomhed kan aldrig helt bestemmes af ydre kræfter. Forskrifter, påvirkninger og andre ydre påvirkninger vil blive forhandlet og tilpasset af fællesskabet, så det er praksisfællesskabet selv der skaber deres identiteter, mål og bestemmer deres virksomhed lokalt i organisationen.

Det tredje aspekt er gensidigt ansvar. Forhandling af den fælles virksomhed skaber relationer af gensidig ansvarlighed blandt medlemmerne. Disse ansvarlighedsrelationer inkluderer, hvad der har betydning og, hvad der ikke har, hvad der tales om, og hvad der forbliver usagt. Nogle aspekter af dette ansvar kan være tingsliggjort ved regler og standarder, mens andre er implicite, hvilket kunne tyde på, at gensidigt ansvar svarer til normer, men det er det ikke kun ifølge Wenger: "Den skaber ansvarlighedsrelationer, der ikke kun er fastlagte begrænsninger eller normer. Disse relationer kommer ikke til udtryk som konformitet, men som evnen til at forhandle handlinger som noget en virksomhed kan drages til ansvar for" (Wenger, 2004;100).

4.2.5.3 Fælles repertoire

Den tredje dimension ved praksisfællesskab er udviklingen af et fælles repertoire.

Praksisfællesskabets repertoire er et sæt af fælles ressourcer, der omfatter rutiner, ord, værktøjer, procedure, handlinger og koncepter, som fællesskabet har udviklet i løbet af dets eksistens, og som er blevet en del af fællesskabets praksis. Repertoiret kombinerer to egenskaber, der gør, at det kan anvendes til meningsforhandlingen. Det ene er, at det afspejler en fælles historie. Det andet, at det er flertydigt (Wenger, 2004;101). Repertoiret skabes og udvikles af medlemmerne

selv over tid, og er derfor en del af deres fælles historie og frembringer nogle fælles referencepunkter. Dette betyder ikke, at der er fastlagte fortolkninger og meninger, men at repertoiret er anvendeligt, fordi medlemmerne genkender elementerne i relation til deres fælles historie. Det andet Wenger inddrager, er, at repertoiret samtidigt er flertydigt. Elementerne kan fortolkes forskelligt og genanvendes i nye situationer. Det er ikke statisk, men skabes, udvikles og justeres vedvarende. Fælles repertoire er også den måde medlemmerne taler om deres praksis på med fortolkninger, der kan genbruges med nye virkninger. Et eksempel kan være spontan dannelse af metaforer, der kan anvendes i historier for at skabe nye meninger.

Da Fællesskabets repertoire er en fælles ressource for forhandling af mening, er det fælles i en dynamisk og interaktiv måde. Det betyder, at fælles overbevisninger, i form af fælles mentale modeller, ikke er det fælles praksis handler om. Det er derfor hverken en forudsætning for eller et resultat af det gensidige engagement, at medlemmerne opnår en fælles mening. Uenighed kan føre til nye veje og til nye meninger i fællesskabet.

4.2.6 Læring og viden i praksisfællesskaber

Når mennesker udøver virksomhed, samarbejder de med andre og deler samme vilkår, engagerer sig i opgaven og interagere, de lærer ifølge Wenger. Denne kollektive læring kalder Wenger for praksisser. Disse praksisser udøves i fællesskab, og som en fælles virksomhed, og kan betegnes som praksisfællesskaber. Et praksisfællesskab favner hele personen og ikke bare en enkelt funktion. Wenger mener, at mennesker lærer i fællesskab, hvor: "Praksisfællesskaber kan opfattes som fælles læringshistorier" (Wenger, 2004:105).

Når medlemmerne arbejder, taler de ikke om arbejdet som læring. De taler om forandringer, og nogle af disse forandringer foregår ubemærket, som en naturlig del af den daglige praksis. Wenger mener, at en af grundene til vi ikke opfatter arbejde som læring, er, at det der læres er praksis. Det er ikke et emne der læres, men selve det at være engageret i og deltage i udviklingen af praksis. Medlemmerne taler om læring, når der kommer nye medarbejdere og læring inddrages ved praktikanter/elever.

Selv om læring opfattes som noget, der sker, trivialiserer Wenger ikke begrebet ved at sige, at alt det vi foretager os, er læring. "Det ligger allerede i praksis, at medlemmerne af praksis interagere, laver ting sammen, forhandler nye meninger og lærer af hinanden – det er sådan, praksisser udvikler sig (Wenger, 2004:123).

Efter at have behandlet nogle af de elementer, der skaber praksisfællesskaber, og gør aktiv deltagelse i disse fællesskaber til lærings- og videnproduktion, vil der i det følgende blive beskrevet, hvad der forstås ved grænserne for praksisfællesskaberne, og hvordan der skabes forbindelser på tværs af praksisfællesskaber og forbindelser til omgivelserne. Disse forbindelser er interessante i forhold til erfaringsudveksling og deling af viden på tværs af praksisfællesskaber, og

dermed i forhold til, hvordan den viden, der findes i praksisfællesskaber, kan spredes ud i og på tværs af organisationer.

4.2.7 Grænser

Praksisfællesskaber kan ikke betragtes som isoleret fra verden, der er relationer til andre virksomheder. Engagement i praksis indebærer engagement i eksterne relationer. Wenger beskriver de mekanismer, hvor praksisfællesskaberne kan bidrage til en mere omfattende virksomhed eller tilhørsforhold til en organisation. Praksisfællesskaberne bestemmer selv deres grænser, men spørgsmålet er, hvad der definerer grænserne. Praksisfællesskabers grænser følger ikke nødvendigvis de organisatoriske grænser. Selv om praksisfællesskabet eksisterer og definere sig selv inden for en organisatorisk kontekst, er medlemskab ikke defineret ved organisatoriske kategorier.

Medlemmerne kan være fra forskellige organisationer, hvilket betyder, at grænserne for disse interorganisatoriske praksisfællesskaber ikke følger organisationens grænser. Organisationens grænser er tydelige sondringer mellem indenfor og udenfor, men praksisfællesskabers grænser bliver vedvarende genforhandlet, og defineret med en meget mere flydende form for deltagelse. Organisationsstruktur kan bestå af flere praksisfællesskaber eller ikke have udviklet sig til et praksisfællesskab. En organisations grænse kan derfor stemme overens med et eller flere praksisfællesskaber, eller slet ingen (Wenger, 2004;142).

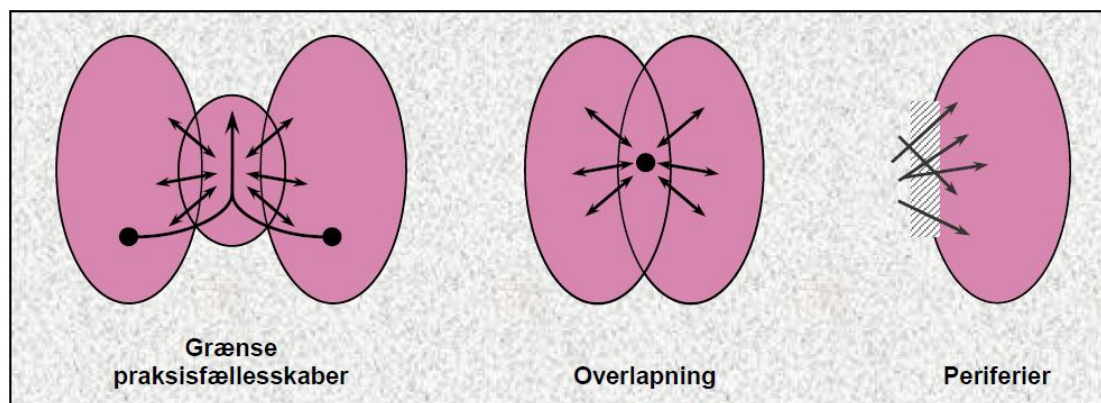
Deltagelse og tingsliggørelse dualitet inddrages i beskrivelsen af praksisfællesskabets grænse. Deltagelse og tingsliggørelse kan både skabe en diskontinuitet og en kontinuitet på tværs af grænser. Produkter af tingsliggørelsen kan krydse grænser og anvendes i forskellige praksisser. Det er også muligt at deltage i praksisfællesskaber samtidigt hvor man som deltager kan være en forbindelse mellem de forskellige praksisser på tværs. For at kunne begå sig på tværs beskriver Wenger deltagelsen som mægling: "Folk der i organisationer står i spidsen for særlige projekter, som går på tværs af funktionsafdelinger, giver sig ofte af med at mægle. Lederes rolle opfattes som styring af folk, men det er værd at notere, at en stor del af deres aktivitet har mere at gøre med mægling på tværs af grænser mellem praksisser"(Wenger 2004:131).

Det kræver tilstrækkelig legitimitet at påvirke udviklingen af en praksis, skabe opmærksomhed og forholde sig til modstridende interesser. Mæglerne kan have et multipelt medlemskab. "Mæglere skal ofte undgå to modsatrettede tendenser: at blive draget ind som fuldgældige medlemmer og blive afvist som ubudne gæster. Deres bidrag ligger jo i hverken at være inde eller ude. Mægling kræver derfor en evne til omhyggelig håndtering af sameksistensen af medlemskab og ikke – medlemskab, men også så megen legitimitet, at der lyttes til dem"(Wenger 2004:132).

4.2.8 Praksisbaserede forbindelse

Praksisfællesskaberne kan selv skabe forbindelser, hvilket kan forekomme på tre måder: grænsepraksisser, overlapninger og perifere forbindelser.

Følgende figur illustrere dette.



Figur (6) Typer af praksisbaserede forbindelser (Wenger, 2004;136).

Praksisfællesskaber kan oprette en forbindelse, hvis et møde med et andet praksisfællesskab fører til, at der skabes et vedvarende forum, hvor medlemmerne fra de respektive fællesskaber kan blive gensidigt engageret i deres virksomhed (Wenger, 2004:137). Herved kan der opstå en grænsepraksis, som en form for kollektiv formidling.

En anden forbindelse forekommer, når der er direkte eller vedvarende overlap mellem medlemmer fra praksisfællesskaber, dvs. nogle af medlemmerne tilhører flere praksisfællesskaber. Disse medlemmer bliver ved deres engagement i flere fællesskaber en slags formidlere mellem de praksisfællesskaber, som de er medlemmer af.

Som den tredje måde kan praksisfællesskaber skabe en forbindelse til omgivelserne ved at tilbyde en udenforstående en løs legitim adgang til fællesskabet, uden at stille krav til fuldt. Denne periferdeltagelse eller engagement, og praksisfællesskabernes perifer er derfor et område, der hverken er helt indenfor eller helt udenfor. Muligheden for periferdeltagelse gør at praksisfællesskabernes grænser ikke er så tydelige, som grænserne for formelle organisationsstrukturer. Denne evne til at have flere niveauer af engagement er en vigtig egenskab ved praksisfællesskaber, da det giver mulighed for læring for fællesskabet og for udeforstående. Selv om kernen er der, hvor ekspertisen er, vil nye synsvinkler ofte opstå ved grænserne mellem fællesskaber, og det er derfor vigtigt at være opmærksom på relationerne mellem kernen og grænserne, og sørge for at der er tilstrækkelig aktivitet omkring grænserne for at forny læring (Wenger, 2004:140).

4.2.9 Praksis som identitet

Praksis som identitet beskrives som forhandlet via oplevelse af selvet, via medlemskab, som læringsbane, som neksus af multipelt medlemskab, som tilhørsforhold defineret globalt, men oplevet lokalt. I det følgende vil jeg uddybe identitet som neksus af multipelt praksisfællesskab. Neksus betyder sammenbinding, og Wenger mener, at vi alle har tilhørsforhold til mange praksisfællesskaber. Alle disse deltagelser bidrager på en eller anden måde til skabelse af vores identitet. Identitetsbegrebet medfører ifølge Wenger

1. En oplevelse af multipelt medlemskab
2. Det harmoniseringsarbejde, der er nødvendigt for at bevare én identitet på tværs af grænser.

”En neksus smelter ikke de specifikke baner, vi danner i vores forskellige praksisfællesskaber sammen til én; men den opløser heller ikke vores identitet i adskilte baner i hvert enkelt fællesskab. I forbindelse med en neksus bliver multiple baner en del af hinanden, hvad enten de støder sammen eller forstærkes. De er på samme tid én og mange” (Wenger, 2004:186).

Det kræver harmoniseringsprocesser at opretholde identiteten på tværs af praksisgrænser. Dette arbejde er centralt. Ifølge Wenger er multipelt medlemskab og harmoniseringsarbejdet væsentlig for selve identitetsbegrebet. Vi mødes i praksisfællesskabet for at udføre en eller anden virksomhed, men også for at finde ud af, hvordan vores engagement passer ind i et større system. Identitet er hermed oplevet lokalt men i samspil med det globale.

4.2.10 Kritik af Wenger

Wengers social teori om læring adskiller ikke læring på arbejdspladsen med læring i privatlivet. Wenger bygger ikke på antagelsen, at læring er en individuel proces. Wenger har udviklet en teori om læring, hvor læring sættes i sammenhæng med vores deltagelse i hele verden. Vi kan, ifølge Wenger, ikke bedømme eller dokumentere vores læring med test. Læring er et socialt fænomen. Det er en proces, hvor der fokuseres på læring som social deltagelse.

”Deltagelse refererer her ikke blot til lokale former for engagement i bestemte aktiviteter sammen med bestemte mennesker, men til en mere omfattende proces, som består i at være aktive deltagere i sociale fællesskabers praksisser og konstruere identiteter i relation til disse fællesskaber”(Wenger, 2004;14).

Wengers fokus på den sociale læring kræver, at deltagerne skal være aktive deltagere og skabe gensidige relationer. Wenger nævner, at der kan være uoverensstemmelser i praksisfællesskaber og det interpersonelle engagement kan skabe spænding og konflikter.

Med et psykodynamisk blik er det de psykologiske processer der kommer på banen, når medarbejdere arbejder direkte sammen uden at deres relationer formidles gennem en leder. Steen Visholm beskriver og identificere de problemstillinger som opstår i den postmoderne

organisation. Dette psykodynamiske blik skal ikke forstås som en egentlig kritik af de postmoderne organisationer, men mere som et supplement til at forstå de irrationelle og skjulte psykologiske dynamikker, der opstår medarbejderen imellem, men også mellem medarbejder og leder (Visholm, 2008;147).

Wengers sociale teori om læring er udviklet gennem Wengers feltarbejde og deltagelse fra flere arbejdspladser; postmoderne organisationer. Begreberne aktivt engagement, gensidige relationer, meningsforhandling og ikke mindst identitet og læring bliver ofte tematiseret som positive fænomener, når de anvendes i ledelseslitteratur. Visholm skriver:

Hvad man ofte overser, er imidlertid, at kreativitet følges med misundelse, engagement med forhøjet konfliktniveau, initiativ med konkurrence og autoritetskonflikter, at følelser ikke blot er begejstring og glæde, men også had, vrede, jalousi, sårethed, angst, fejl, nederlag, skuffelse såvel som triumf og begejstring” (Visholm, 2008;146).

I forhold til autoritetskonflikter kan disse opstå når selvstyrende grupper skal samarbejde. Ifølge Visholm kan *”værkførerspøgelset”* dukke op, når der skal afklares, hvem der skal gøre hvad, hvem der skal bestemme, og hvor hurtig det skal gå. Det er den personbaseret autorisation der er til stede, hvor det handler om autoritet over meninger. Autoritet kommer i mindre grad fra rollen. Her påpeger Visholm, at det er vigtigt at lederen giver selve opgaven autoriteten og fremme gruppefølelsen.

”Hovedopgaven forbinder medarbejderne med hinanden, med ledelsen og med virkeligheden” (Visholm, 2008:165).

Dette fokus på de konflikter der kan opstå, samt ikke mindst, hvem der skal autoriserer de ideer og opgaver, der opstår i praksisfællesskabet, kan savnes i Wengers sociale teori om læring.

4.2.11 Sammenfatning

Praksisfællesskabets læring er knyttet op på fire komponenter: *Mening, Praksis, Fællesskab og Identitet.*

Praksisfællesskab opstår, når folk står i en situation, hvor der ikke er udviklet metoder til at løse givne problemstillinger. Derfor søger de andre, der måske står i samme situation eller besidder viden på det pågældende område. Når medlemmerne har skabt relationer til hinanden, forenes de i et fællesskab, hvor de er gensidigt engageret i den fælles forhandlede virksomhed og i fællesskab søger løsningsmetoder til de problemstillinger der stillet overfor i situation. Gennem den fælles problemløsning deler medlemmerne deres viden på området, hvorved de udvikler en praksis og et fælles repertoire, både i forhold til konkrete problemstillinger og løsninger, og i forhold til at være medlem af fællesskabet.

For at opnå en fælles forståelse af praksisfællesskabet, er det nødvendigt med en proces, hvor medlemmerne oplever deres engagement meningsfuldt, at forhandle meninger, at påvirke andre og blive påvirket, at inddrage mange faktorer og perspektiver, at anvende disse i fortolket udgave til nye løsninger. Denne meningsforhandlingsproces er et samspil mellem selve deltagelsen og tingsliggørelsen.

Praksisfællesskaber skaber værdi ved at medlemmernes præstation forbedres, når de anvender deres viden til at udføre deres arbejdsopgaver. Medlemmerne tilhører på samme tid deres praksisfællesskaber og deres arbejdsgrupper eller teams, hvilket gør dem til direkte bærere af viden. De løsninger, der udvikles i praksisfællesskaberne, kan medlemmerne anvende i deres arbejdsfunktioner, og omvendt kan de metoder, der udvikles gennem det daglige arbejde, deles i fællesskaberne.

Det er vigtigt, at der skabes muligheder for, at der kan foregå et gensidigt engagement, både som et fysisk møde med samarbejde om opgaven, men også som evt. elektronisk kommunikation omkring en arbejdsopgave. Herved skabes der relationer og kendskab til hinanden og viden om hinandens viden og kompetencer. Fællesskabet via et muligt engagement og med skabelse af varige relationer giver også muligheden for udvikling af fælles repertoire. Medlemmerne kan genkende elementerne i det fælles repertoire og det bliver en del af deres fælles historie.

Grænserne for praksisfællesskaberne og de typer af forbindelserne, der kan forekomme på tværs er med til at forny læring på tværs.

Praksisfællesskabernes evne til at dele og generere viden vil have betydning, da praksisfællesskabet i et organisatorisk perspektiv er et effektivt bindeled mellem individuel og organisatorisk viden. Medlemmerne i praksisfællesskaber er gensidigt engageret i fælles aktiviteter. I udførelsen af disse aktiviteter interagerer medlemmerne. Denne interaktion foregår også med organisationsmedlemmer uden for fællesskabet. Dette kan forekomme på forskellige måder, som en opstået grænsepraksis, som en overlapning og som en periferforbindelse, hvor en udefra tilbydes perifer deltagelse i praksisfællesskabet.

Dette kan medføre, at praksisfællesskaber herved udgør ledet mellem individuel viden og organisatoriske viden. Da viden deles og ny viden genereres i praksisfællesskaberne, er de med til at udvikle organisationens kompetencer. Medlemmerne diskuterer nye idéer med hinanden, *gensidigt engagement*, og er sammen om problemløsning, *fælles virksomhed*, hvorved de udvikler og øger deres *fælles repertoire* og kompetencer. Dermed kan også organisationens kompetencer og handlemuligheder øges, hvilket gør organisationen i stand til at være på forkant med udviklingen, og dermed opnå øget mulighed for konkurrenceevne og overlevelse.

Der er en sammenhæng mellem udvikling af praksis og udvikling af identitet. Identitetsarbejdet foregår hele tiden, medlemmernes kendskab til muligheder for baner i organisationen kan være betydningsfuld for deres læring og deres identitet. I de lokale praksisfællesskaber tales der om hele

organisationen og der skabes billeder af hvordan de lokale praksis skal forstås i forhold til organisationen. Samtidig foregår der en identitetsforståelse af, hvordan samarbejdet er imellem de forskellige praksisser på tværs og hvordan grænserne kan forbindes.

5.0 Analyse - Hvad fremmer og hæmmer udvikling af praksisfællesskab.

Vores analyse er udarbejdet med udgangspunkt i empiri fra de kvalitative interviews med lederne, og besvarelser af spørgeskemaundersøgelse fra undervisere tilknyttet Erhvervsakademi Danias tekniske uddannelser. I analysen vil vi præsentere de empiriske resultater i form af de strukturer, som fremkom i fortolkningsprocessen, hvilket er "samarbejdskultur og organisationens læring".

Analysen inddeles i to dele:

- Samarbejdskultur analyseres ud fra Scheins kulturanalysemodel med de tre kultur niveauer: Artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser.
- Organisationens læring analyseres ud fra praksisfællesskaber i Wengers sociale teori om læring: Praksis, mening, identitet og fællesskab.

Analyserne opsamles enkeltvis, hvorefter de sammenfattes og diskuteres i afsnit 6.

Der vil forekomme gentagelser af de anvendte informanternes meningsenheder i relation til både Scheins og Wengers begreber. Dette ser vi som en nødvendighed, for at sikre en valid analyse, samt forståelse af samarbejdskulturen og organisationens læring, i den løst koblede organisation, med udgangspunkt i Erhvervsakademi Danias tekniske uddannelser.

5.1 Analyse del 1 – Hvad fremmer og hæmmer udvikling af samarbejdskultur.

Scheins model indebærer tre analyseniveauer indenfor samarbejdskultur: en overflade, mellem og dybere niveau. Overfladeniveauet indeholder adfærdslaget, som er det synlige, mellemniveauet normerne, som ofte er usynlige, og det dybere niveau værdierne og tankemønstre, som ofte er ubevidste. I det følgende tages afsæt i empiri, med henblik på at afdække kulturtræk i organisationen på Erhvervsakademi Danias tekniske uddannelser, som kan virke fremmende og hæmmende for dannelse af praksisfællesskaber.

5.1.1 Artefakter

Det første og mest synlige man møder i Dania er øverste niveau af modellen, niveauet med artefakter, hvor man kan fange kundernes interesse. Ved at se på arkitektur, indretning, slogans og logo, giver det et første indtryk af en virksomhed. Generelt har øverste niveau stor betydning, da de konstruerede fysiske og sociale omgivelser er med til at danne førstehåndsindtryk, som er vigtigt, når eksempelvis Dania skal indlede et kommende samarbejde med andre, institutioner, virksomheder og studerende.

Som Schein beskriver det, er det let at observere dette niveau, men det er vanskeligt at tyde, hvad det betyder for den givne organisation (Schein 1994:25). Ud fra virksomhedens artefakter kan man som udefra kommende typisk opfatte organisationens værdier. Det kunne være om

virksomheden, har et åbent kontorlandskab, hvor kan snakke med hinanden gennem lokalet, eller om virksomheden har lukkede kontorer.” *Virksomheder skal være opmærksomme på, hvad det er de vil signalere med deres beskedne eller overdådige kontorer, lukkede enmandskontorer eller åbne flermmandskontorer*” (Civiløkonomien 1998:5). Det er typisk på dette niveau, at virksomheden eller afdelingen udadtil viser sine værdier og principper.

Ved vores undersøgelse af Erhvervsakademi Danias tekniske uddannelser har vi været opmærksomme på disse artefakter, da de udgør en del af forforståelsen omkring, hvordan man kan se en organisations kultur:

Så rammerne er ok? *”Ja, rammerne er gode, organisationen er god, jeg kan se noget i afdelingerne og med nogen ledere måske.”Informant 1.*

Informanten udtrykker her en værdiantagelse om at de fysiske rammer og organisationen, et udsagn der underbygges ved at interviewet foregår på informantens location. Locationen er en bygning der bærer præg af at være et meget fint miljø, arkitektonisk signalerede bygningen åbenhed, da der var mange vinduer, og der blev brugt lyse farver som vi opfattede gjorde rummene neutrale og lyse. Underviserne har fælles arbejdspladser, placeret i åbent lyst kontorlandskab.

Vi antager, at dette kan være en faktor til forøgelse af samarbejde og vidensdelingen. Vedrørende mulighederne omkring organisationen underbygges det mere overordnet af vores forståelse af informantens generelle åbne og positive syn på mulighederne for udvikling af samarbejde. Vi er dog opmærksomme på at: *”Det er specielt farligt at forsøge at slutte om dybereliggende antagelser ud fra artefakter alene, fordi ens fortolkning uundgåeligt vil blive projektioner af ens egne følelser og reaktioner*” (Schein, 1994:25).

En anden informant svarer på spørgsmål omkring, på hvilke områder der ses nye samarbejdsmuligheder:

”Det ville helt klart være fysiske møder, og sandsynligvis også se hinandens undervisningsrum og materiale” Informant 2.

Informanten går her efter at få et kendskab til de mennesker han eventuel skal samarbejde med, hvilket antages som et behov for at få en fornemmelse af de andres grupper stil eller forventninger til produkter, hvor Informanten vil forsøge at observere de andre grupper kultur. Det vigtigste tegn ved dette kulturniveau er, at det ifølge Schein er let at observere, ved de umiddelbart synlige fænomener, som ritualer, påklædning, og den umiddelbar genkendelighed i rammerne, men meget vanskelig at tyde (Schein 1994:25). Her tales om en ønsket tilstand om samarbejde, der må underbygges af andre udsagn på forskellige niveauer såfremt der tales om en generalisering.

Dette sker blandt andet i følgende udsagn fra vores spørgeskema undersøgelse fra underviserne:

"Projekter, virksomhedsbesøg, studieture, valgfag, innovation, virksomhedsrelationer. Udfordringer: Ressourcer, vilje" Informant 8.

Informanten beskriver også her synlige fænomener, som en ønsket tilstand og medvirker derved til at underbygge foregående udsagn fra informant nummer 2. Informanten bruger i sin besvarelse terminologien fra Danias Vision *"virksomhedsrelationer"*, det tolker vi som en grad af organisationsforståelse hos informanten, og samtidig kendskab til Danias kerneområde gennem vision og mission, som ifølge Schein placeres under skueværdier. "På den anden side argumenterer en teoretisk skole for, at ens eget svar på fysiske artefakter såsom bygninger og kontorindretninger kan føre til identificering af væsentlige afbildninger og grundmetaforer, som afspejler det dybest liggende kulturniveau" (Schein, 1994:25).

Informanten ser endvidere nogle udfordringer: *"ressourcer og vilje"*, hvor ressourcer kan antages bredt som en almindelig kendt faktor, der skal tages i betragtning ved tilrettelæggelse af arbejdsopgaver. Men udsagnet omkring *"vilje"* stiller efter vores antagelse et åbent spørgsmål, om der her er tale om generel motivation for samarbejdet, eller om informanten har kendskab til andre holdninger i organisationen, eksempelvis anden oplevet adfærd. Denne antagelse skal i givet fald underbygges af andre udsagn fra vores empiri, hvilket vi ikke umiddelbart ser.

"Jeg ser spændende specialiseringsmuligheder på autoteknologuddannelsen, gennem et samarbejde med henholdsvis IT-teknologuddannelsen og markedsføringsøkonomuddannelsen. De funktioner autoteknologerne kommer til at varetage i erhvervslivet spænder meget vidt, derfor er netop dette samarbejde interessant. Den største udfordring ved et sådan samarbejde ligger efter min mening i uddannelsernes kulturarv, hvorved at transfereffekten kan blive tvivlsom"
Informant 6.

Informanten ser her forskellige muligheder for tværfagligt samarbejde – samtidig udtrykkes bekymring for at mulighederne begrænses af kulturarven. Begrænsninger sættes her lig med uddannelsens kendte rammer og missioner, hvor de nu automatiserede arbejdsgange umiddelbart giver større tryghed, og arbejdet er *"hurtigere"* at gå til – omgivelserne er kendte og der skal ikke bruges ekstra energi i den samme tidsramme for udførelsen af opgaverne. Udfordringen ses også i lyset af de produkter gruppen frembringer, hvilke antages at udspringe fra gruppens egentlige forventninger til et produkt, hvilket vil sige, at udsagnet underbygges af grundlæggende antagelser *"Hvordan vi definerer virkelighed, tid, rum, repræsenterer det dybest liggende antagelsesniveau og er derfor det niveau, som vi vil klynge os mest til for at undgå uvished og utryghed"* (Schein, 1994:120).

5.1.2 Skueværdier

Mellemniveauet som ifølge Schein er skueværdier indeholder fælles værdier, symboler og sprog. Her er det relevant at undersøge, hvordan medarbejderne taler til hinanden, og hvad de taler om.

Er det en åben organisation eller findes der emner som man ikke må tale højt om? Har medarbejdere indflydelse på virksomhedens struktur?

"Ja, rammerne er gode, organisationen er god, jeg kan se noget i afdelingerne og med nogen ledere måske.hvis man vil Dania er man nødt til at lægge det bag sig der var en gang og fokusere på Dania. Vi skal have tillid til hinanden, og have gensidig respekt."

Informant 1.

Det tolkes, at der muligvis er noget underliggende i denne værdiantagelse. Informanten udtrykker umiddelbart ønske om indflydelse på skabelse af struktur, bruger ordet "man", som kan tolkes som et udtryk for også andres mening herom. "Værdier på dette bevidste niveau kan forudsige meget af den adfærd, som kan observeres på artefakt-niveauet" "Disse forudsiger ganske vist, hvad folk vil sige i forskellige situationer, men kan være ude af trit med, hvad folk rent faktisk gør i de situationer, hvor værdinormerne i virkeligheden burde være gældende" (Schein, 1994:28). Informanten værdsætter den umiddelbare mulighed, men at der er tidligere værdier og missioner som gør denne opgave vanskelig. Om dette er efterrationaliseringer, forhåbninger om ønsket tilstand i fremtiden, eller om det er Informantens underliggende antagelser, er svært at tolke på. Schein siger "Ofte danner sådanne oversigter over værdier ikke noget sammenhængende mønster, undertiden er de endog indbyrdes modsigende, og hyppigt er de ikke i overensstemmelse med den observerede adfærd" (Schein 1994:28).

"Ja, jeg tror der skal arbejdes med at skabes en ny kultur, vi skal kende vores logo og vide hvad det står for. Noget organisationskultur-bearbejdning. Vi skal lære hinanden at kende og bygge noget om, hvis det kommer oppefra i organisation og trukket ned over hovederne på folk, kommer det til at være bagud på point fra start".

"Ja, så mødes vi om noget, der ikke var der i forvejen. Det er tit min erfaring, at når man bevæger sig ud på et område der er ukendt for alle så skaber det en ny kultur, som vi måske kan bruge når man kommer hjem i egen gruppe igen" Informant 1.

Det tolkes, at Informanten gerne vil en ny fælles kultur, og ytre forventninger og krav til hvordan dette bør gribes an, så alle i organisationen kan følge med. Dette kan tolkes som en bottom-up proces, hvilket ikke er foreneligt med Scheins top-down ledelse. Informanten kan også have en forventning til, at jo flere gange de bevæger sig aktivt ud på de andre institutioner, vil det med tiden være med til at tegne og skabe en ny fælles kultur, hvilket er i forening med Scheins teori. "Ledere af ældre organisationer er nødt til give sig selv en så tilpas marginal placering i deres egen organisation, at de får mulighed for at iagttage dennes antagelser på en objektiv og ikke-forsvarsbetonet måde" (Schein, 1994:348), her menes sådan at lederen giver mulighed for at fremme egen læring. "Hvis de ikke selv er i stand til at lære nye antagelser, vil de heller ikke kunne vurdere hvad der kan lade sig gøre i deres organisation" (Schein, 1994:348). Informanten siger

også, at "man kommer hjem i egen gruppe igen", dette tolkes som tegn på tryghed ved, at tilhøre den gruppeindlæring Informanten kommer fra. "Gruppeindlæring afspejler i sidste ende en persons oprindelige værdier og opfattelse af, hvordan forholdene burde være, til forskel fra hvordan de er" (Schein 1994:26). Schein mener, at lederen skal have tilstrækkelig følelsesmæssig styrke til at opsuge meget af den utryghed, som forandring af organisation fremkalder. "Hvis en organisations grænser blødes op, rejser det yderligere et spørgsmål om motivation, i det det bliver mindre og mindre tydeligt, hvor lederens grundlæggende loyalitet skal være" (Schein, 1994:354).

"Man kunne godt ønske sig noget videnscenter, og jeg kunne godt tænke mig at få mere tid til, at finde ud af hvor man kunne opbygge noget indenfor det tekniske. Jeg kunne godt se, at der kunne være noget indenfor bæredygtighed, for det findes ikke" Informant 3.

"Videreuddannelse. Det kunne også være internationalt Det kunne være noget med studieture, for studerende men også for undervisere. Noget hvor man teamede op, og fik afprøvet nogle ting, f.eks. samarbejde og udnytte hinandens kontakter" Informant 3.

Informanten udtaler en ønsket tilstand – ikke underbygget af grundantagelser, og konkluderer mangel på udviklingsmuligheder for hele organisationen. Informanten vil umiddelbart gerne udviklingsperspektiverne i forhold til Danias visioner – konkurrencedygtighed, innovation og høj kvalitet. "Kun værdier, hvis gyldighed kan stadfæstes fysisk eller socialt, og som fortsætter med at fungere pålideligt som løsning på gruppens problemer, vil blive transformeret til antagelser" (Schein 1994:27). Informanten søger med positive forventninger nye samarbejdstiltag i relationerne på tværs af organisationen.

"Barrieren tror jeg ligger i traditionen, jeg tror at det er det vi plejer at gøre der er den største udfordring. Det at turde slippe det man ved lykkes. Jeg ser ikke der er nogle barriere på organisationsplan. Jeg synes stadig at man kan mærke at organisationen er ny, mange hænger stadig lidt i de gamle traditioner fra Mercantec og den Jyske Håndværkerskole. Men det skal nok komme når organisationen Dania bliver udviklet mere og mere" Informant 1.

Informanten ser gamle normer som en barriere for udvikling, men udtrykker samtidig håb om muligheder for udvikling på sigt. Det tolkes, at Informanten bevæger sig på det første ændringsmekanisme trin, som er grundlæggende og den nye tidlige vækst i organisationen, hvor den kulturelle påvirkning kommer fra grundlæggerne og deres antagelser (Schein 1994:282.)

"Økonomiske barriere og lokale arbejdstidsaftaler ser jeg som en stor barriere. Jeg tror man skal se uddannelse som en helhedsopgave hvor praksis, teori og tværfaglighed indgår og ikke bare som et uddannelsessted" Informant 3.

Informanten ser her nogle organisatoriske barriere i dens forudgående vækst- og udviklingshistorie, og ser det ikke som en god rettesnor for, hvad der i fremtiden vil skabe succes. Dette kan tolkes, som Informanten har øje for interne forandringer i miljøet, hvor der bliver

ændret på både stærke og svage sider. Schein siger, at det betyder, at organisationen må opretholde sig selv gennem en eller anden form for fortsat vækst- og fornyelsesproces, og beslutte sig for om den vil forsøge at opnå en sådan vækst via fortsat geografisk ekspansion, vertikale integration, fusioner eller andre omlægninger (Schein, 1994:291).

Udsagnet *"Økonomiske barriere og lokale arbejdstidsaftaler"* bekræftes af grundantagelsen ved informant 2: *"Nej, for jeg har allerede overarbejde, så jeg trækker ikke ekstra 2% eller et antal dage ud, så er der noget andet der skal væk"* Informant 2.

Derudover kan man også se på, hvordan ledelsen frembringer fælles værdier blandt medarbejderne, idet opbygningen af fælles værdier er en langvarig proces. En leder skal være opmærksom på, at et mål der bunder i en økonomisk præmie, vil blandt medarbejderne ofte blive modtaget med skepsis, og det kan derfor være svært for lederen at skabe dette fælles mål. Dog kan lederen afprøve målet i praksis hos medarbejderne, og hvis de derigennem oplever succes, så kan målet blive en fælles forudsætning for succes. I dette tilfælde vil medarbejderne på længere sigt glemme usikkerheden og modstanden i starten af forløbet og danne en helt anden oplevelse af situationen. Her spiller social validering en væsentlig rolle, hvor bestemte værdier bekræftes af en gruppes fælles sociale erfaring. Det er de værdier, hvis gyldighed testes, og dermed valideres, fysisk og socialt, som i fremtiden vil blive taget i brug, når gruppen skal løse lignende konflikter internt (Schein 1994:27).

Overgang fra værdier til pålagte principper er med til at danne normlaget. Hvorimod principperne gør det nemmere for ledelsen at præge folk til at følge disse. Her kan det diskuteres, om det er nemmere at skabe fælles principper end fælles værdier. De vigtige værdier er virksomhedens kernemission og fælles mål. Hvordan ledelsen formår at implementere principperne hos medarbejderne, så alle ser dem som fælles, leder os videre til, hvordan virksomhedskultur fremstår i det dybere niveau, - bunden af modellen.

5.1.3 Grundlæggende antagelser

Det tredje niveau, som Schein kalder for de grundlæggende antagelser, ligger i underbevidstheden og er derfor illustreret som bunden af modellen. Disse grundlæggende antagelser er så rodfastet i en gruppe, at en anden og forskellig adfærd fra det vante, ofte vil virke helt uforståelig for gruppen.

Niveauet indebærer samfundsmæssige og religiøse opfattelser, som kan spille en stor rolle i en virksomhed. Som eksempel kan man bruge den danske jantelov, som vil være et rodfastet fænomen hos danske medarbejdere og svært at finde i andre lande. Det er den samfundsmæssige baggrund, der adskiller sig markant fra andre og er et led i det dybere niveau. Et andet eksempel kunne være, at i et kapitalistisk land vil det være utænkeligt, at man konsekvent driver en virksomhed, som har til formål at skabe underskud (Schein, 1994:29).

"Organisationen er bygget til, at der skal være et tværfagligt samarbejde på tværs af de tekniske uddannelser" Informant 3.

"Fast samarbejde på tværs af de tekniske og merkantile uddannelser skal komme fra rektorniveau" Informant 3.

Informanten udtrykker her sin forståelse af det meget omtalte, forventede samarbejde og opbygningen af organisationen. "Dét der engang var en hypotese og kun var underbygget af en fornemmelse eller værdi, bliver gradvist betragtet som en realitet. Vi begynder at tro, at naturen virkelig fungerer på denne måde" (Schein, 1994:29). Det tolkes som Informanten indgår i planerne om tværfagligt samarbejde, da det forventes, men henlægger i øvrigt planlægningen og det endelige ansvar på højere ledelsesniveau og herved benytter sig af de psykologiske, kognitive forsvarsmekanismer der sætter Informanten og dennes gruppe fortsat i stand til at fungere. Informanten søger konsekvent top-down ledelse, som ifølge Schein skaber kulturændringer styret af øverste ledelse gennem kontrol, opmærksomhed og belønning. Informanten ser umiddelbart under disse forhold, udviklingsmuligheder, udover det tekniske område, som inddrager hele organisationen. "At erkende denne forbindelse er vigtigt, når man påtænker at forandre træk i en gruppes kultur, for det er ikke lettere at gøre end at forandre et individs sæt af forsvarsmekanismer" (Schein, 1994:30).

"Hvis jeg ser på min dagligdag, og jeg vil tro at de andres dagligdag ligner min, så er det noget der skal komme ovenfra, for vi har ikke tid til det" Informant 2.

"Jeg tror den største udfordring ligger i tiden. Vi har alle travlt med at få dagligdagen til at hænge sammen, så hvis der skal knyttes stærkere bånd skal der bruges mere tid, hvilket skal fragå andre aktiviteter" Informant 9.

"Nej, for jeg har allerede overarbejde, så jeg trækker ikke ekstra 2% eller et antal dage ud, så er der noget andet der skal væk" Informant 2.

Informanterne ovenfor ser alle "hæmmerne" i antagelsen om tiden - at samarbejde kun tager tid og ikke tilføjer aspekter, som på sigt kan spare tid. Dette kan ligge på de dybereliggende dimensioner, som de fælles grundlæggende antagelser dannes omkring. Hvordan er gruppens grundlæggende tidsbegreb, hvordan defineres og måles tid, hvor mange slags tid, der findes, og betydningen af tid i kulturen (Schein, 1994:96). Vi hører, at disse Informanter taler om tiden, som var det den samme tid – men kulturelt er der måske alligevel divergerende opfattelser af, hvad tid er for en størrelse.

"De fælles antagelser, som definerer, hvad der er virkeligt eller ikke, hvad der er en kendsgerning på det fysiske og sociale felt, hvordan sandhed i sidste ende defineres, og om sandhed afdækkes eller opdages" (Schein, 1994:96). Informant 2 har grundantagelsen om, at der personligt ydes mere end der kan kræves i forhold til arbejdstiden. Det tolkes som denne Informant ser

kerneopgaven i sit det felt og ikke i en organisatorisk forståelse. Dennes afdeling arbejder langt mere end den tidsramme de har, og giver udtryk for at dette allerede er hæmmende for yderligere samarbejdstiltag, medmindre der vil blive taget styring og planlægning af topledelsen. Dette er sammenfaldende med Scheins teori om, at kulturen formes og bestemmes af ledelsen.

"os som ledere skal skabe rummet for, at der er nogen (incl. os selv) der vil mødes om dette her, for hvis vi ikke sørger for at der er et handlingsrum sker det ikke" informant 3.

Informanterne giver udtryk for, at det er dem som ledere der har en dominant rolle i forhold til at skabe en ændring i kulturen. At det er lederne der agerer og skaber rum, hvilket vi tolker som umiddelbar indledning til optøning og forandringsparathed af informanternes egne grupper.

Så du mener det skal komme fra ledelsen i organisationen? *"Ja, det synes jeg. Når man er underviser, som jeg selv har været, underviser man jo, og der har man ikke tid til at tage telefoner og besvare mails. Så jeg tænker at det skal komme fra nogen der har tid til det, og får løn for det..... Jeg tror der skal en høvding til at sætte det i gang, for så bliver det blåstemplet at det er det vi gør"* informant 1.

Informanten ønsker umiddelbart at ledelsen tager ansvar, "top-down", og bruger metaforen "Høvding", om at lederen skal sætte sig i spidsen, sådan at tiltaget vil blive godkendt eller som udtalt blåstemplet. Vi observerede, at Informanten tidligere i interviewet udtrykte holdninger og ønsker om en "bottom-up"-proces:

"Vi skal lære hinanden at kende og bygge noget om, hvis det kommer oppefra i organisation og trukket ned over hovederne på folk, kommer det til at være bagud på point fra start" informant 1.

Informanten sætter her sin egen oplevede erfaring som underviser lig med andre underviseres oplevede erfaring - er det muligt at generalisere på dette? Og har Informanten her en kulturel grundantagelse om, at tiden til samarbejde, tager tid fra kerneopgaver? Vi tolker, at Informanten med sit tilsyneladende indgående kendskab til medarbejderrollen og lederrollen problematiserer over generelle og automatiserede opgaver samt planlægningen af disse. "Hvis organisationens antagelser om sig selv på dette niveau ikke hænger sammen med realiteter i omgivelserne, vil den før eller senere stå over for et overlevelseshproblem" (Schein 1994:128).

"Styrket netværk, bredere viden på tværs af uddannelser, bedre kendskab til skoler og kollegaer på andre skoler, større sammenspil og mindre intern konkurrence" informant 4.

Udsagnet tolkes som informantens holdninger og ønsker om udvikling, hvor der umiddelbart er organisationsforståelse og overensstemmelse med Danias vision (skueværdi). Informanten giver udtryk for, at der hersker en form for konkurrence internt i organisationen, hvilket tolkes som værende en potentiel intern belastning, men en umiddelbar fordelssøgning i forhold til eventuelt kommende samarbejde på tværs af uddannelserne. Dette forklares af Schein som ændringsdynamik og optøning af kulturen. "Alle menneskelige systemer forsøger at opretholde

ligevægt og maksimere deres autonomi i forhold til deres omgivelser” og ”Hvis nogen del af kernestrukturen skal ændre sig mere end blot små, gradvise forandringer, må systemet først opleve tilstrækkelig uligevægt til at gennemtvinge en coping proces, der går længere end til at forstærke de allerede eksisterende antagelser (Schein, 1994:277-278).

”Samarbejdet med andre tekniske akademier, eksempelvis KEA, EAMV, UCN og EA er mere givtigt og fagligt relevant end andre dele af Dania” informant 6.

”Dine spørgsmål er hurtigt besvaret, for bortset fra at låne en underviser til sproglig kommunikation eller noget økonomi fra en anden afdeling, er der stort set ingen ekspertise i tekniske uddannelser andre steder i Dania end Hadsten. (Der er selvfølgelig Learnmark på Vejlevej i Horsens, men jeg ved ikke om de tæller med.)” informant 7.

”Samarbejder slet ikke – kun ifm. innovations camps og lign.” informant 8.

”Ser ingen muligheder, så det er sandelig en stor udfordring” informant 5.

Informanterne anvender her forsvarsmekanismer, som eksempelvis ”os og dem” - os med kompetencerne og dem som ingen har. Organisationsforståelsen tolkes lille, ensidig eller ikke eksisterende – der er umiddelbart ikke kendskab til struktur, vision, mission og strategi. Ifølge Schein så garanterer enighed om kernemissionen ikke automatisk at ”Medlemmerne af gruppen ønsker fælles mål ”Missionen er ofte forstået, men ikke godt udtrykt” (Schein, 1994:59).

Informanterne ser her en stor udfordring – men for hvem? Schein siger ” Hvis lederne retter opmærksomheden mod for mange ting, eller hvis deres ”opmærksomheds-mønster” ikke er konsekvent, vil underordnede bruge signaler eller deres egne erfaringer til at afgøre, hvad der virkelig er vigtigt, hvilket fører til et meget mere spredt sæt af antagelser og mange flere subkulturer”.

Informanterne har her medbragt kultur og forståelse fra organisationen før sammenlægning, hvilket her tolkes som hæmmende i forhold til praksisfællesskabet, da Schein siger, ” De fleste forandringsprocesser understreger behovet for adfærd ændringer. Sådanne ændringer er vigtige for at lægge fundament til kognitiv redefinition, men er ikke tilstrækkelige, medmindre en sådan redefinition finder sted” (Schein, 1994:281).

5.1.4 Opsamling af samarbejdskultur

Forskningsspørgsmål: Hvad fremmer samarbejdet på tværs i organisationen?

Fremmende faktorer ifølge vores analyse af Scheins kulturforståelse ses som top-down ledelse, hvor der umiddelbart gives mulighed for uddannelse og kurser af personale sammen, og på tværs i hele organisationen. Ifølge Schein ”den mest interessante ledelsesrolle i forbindelse med kulturstyring er lederens forsøg på at udvikle en læringsorganisation, der er i stand til løbende at

stille sin egen diagnose og skabe de forandringer, der er nødvendige, når omgivelserne forandrer sig”(Schein, 1994:331).

Informanterne ønsker vidensdeling og kontinuerlig information mellem Danias forskellige afdelinger, for derved at sikre større synergi i indhold og rammerne på de enkelte uddannelser. Derved skabes større tværgående genkendelighed mellem de enkelte uddannelser, Schein mener at, ”Enhver ny gruppe eller organisation er nødt til at udvikle en fælles opfattelse af sit grundlæggende overlevelseshproblem, ud fra hvilken den afleder sin mest basale opfattelse af kernemission, primære opgave eller eksistensberettigelse”(Schein, 1994:56). Vi tolker ovenstående som ønsker og muligheder, der fremmer det naturlige i fællesskabet på tværs i hele organisationen, hvor institutionsidentiteten kan styrkes.

Der udtrykkes en værdiantagelse om, at de fysiske rammer er gode, indbydende, neutrale og lyse.

Forskningsspørgsmål: Hvilke begrænsninger opleves i samarbejdet på tværs i organisationen?

Manglende kendskab til organisationens overordnede Vision og Mission. Organisationsforståelsen tolkes ved flere udsagn, som lille eller ikke eksisterende, hvilket i analysen ses ved benyttede forsvarsmekanismer som ”dem og os”. Der udtrykkes manglende kendskab til metoder, praksis, undervisningsrum og materialer i forhold til Danias øvrige afdelinger.

Tid ses og udtales som begrænsninger, frem for investering i fremtidige muligheder. Derved fokuseres på lokal kvantitet frem for kvalitet i fællesskabet. Schein siger, ”De midler, der vælges til at opnå målene, vil afspejle antagelserne om sandhed, tid, rum og menneskelige relationer”(Schein, 1994:95).

Indgroede vaner hæmmer udvikling af samarbejdskultur, hvilket ifølge Schein er en langsommelig og udfordrende proces at ændre, og ”Fælles antagelser får deres styrke fra det faktum, at de begynder at fungere uden for det bevidste område. Når de engang er dannet og taget for givet, bliver de yderligere gruppens definerende ejendom og tillader gruppen at differentiere sig fra andre grupper” samt, ”Vi er tilbøjelige til ikke at undersøge vore antagelser, når de én gang er skabt, men tage dem forgivet og ikke diskutere dem, hvilket giver dem et tilsyneladende ubevidst præg”, ”Hvis vi presses til at diskutere dem, er vi tilbøjelige til ikke at betvivle dem, men at forsvare dem, da vi følelsesmæssigt har investeret i dem”(Schein, 1994:20).

Vi tolker leder identiteten er usikker – empirien viser en usikkerhed omkring lederrollen Top-down kontra Bottom-up – med risiko for dannelse af flere subkulturer. Endvidere ses manglende forventningsafstemninger mellem lederne på Danias enkelte afdelinger, hvilket hæmmer muligheder for tværgående udveksling af undervisere, samtidig begrænser vidensdeling og fællesskab. Schein siger, ”For at fungere som en gruppe, må de individer, der bringes sammen, etablere et kommunikationssystem og et sprog, der tillader en fortolkning af, hvad der foregår. Den menneskelige organisme kan ikke tolerere for meget uvished og/eller overflod af stimuli”.

5.2 Analyse del 2 - Hvad fremmer og hæmmer udvikling af praksisfællesskaber

I vores interview giver informanterne eksempler på, hvor i organisationen de ser samarbejde på tværs. I forlængelse af disse eksempler bliver informanterne spurgt om, hvad der skulle til for at udvikle et samarbejde på tværs, samt om de ser barrierer i forhold til udvikling af samarbejdet på tværs. Vi har tolket interviews og svar på spørgeskema og fundet strukturer i forhold til Wengers fire komponenter: *mening, praksis, fællesskab og identitet*. Vi vil i det følgende analysere disse strukturer.

5.2.1 Mening

Ønsket om at samarbejde med de andre skoler fremkommer i alle informanternes svar, fraset en enkelt informant. Det er vigtigt, at det er en aktiv proces, hvor der er mulighed for at deltage i hinandens praksis, sammen reflektere over handlingerne og forhandle mening om, hvad der er bedst. Informanter ønsker at lære hinanden at kende og ser dette kendskab, som en fordel for at få fælles praksis.

"Det skal være konkrete succeser. Det behøver ikke være noget stort, det kunne f.eks. være to lærer der aftalte at deltage i hinandens timer, for at få inspiration. Så kunne man igen åbne op for, at det ikke er farligt, og få folk ud af deres komfortzoner. Igen tilbage til det med barrierer, hvis man kender hinanden kan man lave rigtig mange ting sammen, men kender man ikke hinanden tror jeg mange ser det som noget "farligt"" informant 1.

Vi tolker dette udsagn til, at der et konkret ønske om samarbejde på tværs. Der savnes kendskab til hinanden og de føler sig fremmede. Dette manglende kendskab til hinanden kan skabe en frygt for samarbejde.

Organisationen er ny, og selv om der kun gives få eksempler på samarbejde, er der tydeligt et ønske om at inspirere hinanden, skabe nye relationer og få fælles repertoarer her i form af undervisningsmateriale. Det at informanten nævner undervisningsmateriale, tolker vi til, at det også er de drøftelser omkring anvendelse af materialet og dets samspil med de studerende i situationen der kommer i spil. Der bliver mulighed for en refleksion om situationen og evt. hvordan den kan gøres bedre.

"Direkte samarbejde er der ikke så meget af, men vi udveksler undervisningsmateriale og bliver inspireret af hinanden når der er lejlighed herfor" informant 9.

Informanterne beretter om mange lokale projekter, der giver mening lokalt. På spørgsmålet om det kunne fremme samarbejdet på tværs, at iværksætte lignende udviklingsprojekter, spores der en begejstring og søgen efter, at der er et fælles ønske, fælles formål og ikke mindst en

autorisering af deltagelsen. Selve det fælles projekt bliver en tingsliggørelse af samarbejdet og ikke bare en deltagelse ved lejlighed, men en integreret del af praksis med mulighed for at forhandle mening.

"Ja, for så er det lige pludselig formelt, og så bliver vi jo tvunget op af stolene, for til dagligt har vi nok med at få vores dagligdag og enderne til at nå sammen. Jeg tror det generelt er os alle sammen der har fokus på det der er lige omkring os, og ikke så meget fokus ud til de andre afdelinger" informant 2.

Informanterne har mange bud på, hvordan samarbejdet skal foregå og ønsker at det er det fysiske møde og fælles handling, der fremmer fælles praksis og giver mulighed for at forhandle mening om opgaven.

Ifølge Wenger er deltagelse både handling og sammenhæng: *"deltagelse refererer til både en deltagelsesproces og til de relationer til andre, der afspejler denne proces"* (Wenger 2004;70) Følgende udsagn belyser informantens perspektiv på årsag til barriere i forhold til deltagelse og relationer og hermed fravær af meningsforhandling:

"Nej ikke på de tekniske, men på de merkantile har vi nogen der kommer og underviser fra andre skoler. Jeg tror, hvis jeg ser på min egen lærerstab, at de ville være kede af at skulle undervise et andet sted. Jeg tror ikke kun det er afstanden, men også at man vil føle sig fremmed. Måske er det fordi, der ikke er skabt relationer inden. Hvis man allerede kender nogen og ved at man skal arbejde i et team, så man ikke bare skal undervise og køre hjem igen, tror jeg det motiverer flere" informant 3.

Analyserer vi i forhold til Wengers komponenter, og med fokus på mening, vil opbygning af praksis indbefatte, at medlemmernes engagement skal opfattes meningsfuld. Det kræver en meningsforhandling bestående af processer med deltagelse og tingsliggørelse. Set fra informantens perspektiv er der ikke skabt relationer på tværs, der er ikke deltagelse i hinandens praksis, og der har ikke været en fælles meningsforhandling af undervisningsmetoder. I denne situation har informanten en oplevelse og erfaring af, at deres forståelse af god undervisning er teambaseret, en tingsliggørelse der giver mening for lige netop deres praksis. Det der motiverer deres lokale praksis er teamundervisning frem for soloundervisning. Teamundervisning er netop kendetegnet for denne skoles praksis, det giver mening for dem at samarbejde og udføre deres praksis som undervisere i teams, en proces skolen begyndte på for 10 år siden. Deres erfaring med at undervise i teams, ønsker de at dele med de andre skoler, og synes derfor det er vigtigt, at videndele. Så tanken om at blive inviteret til en anden skole for at deltage i deres praksis, som fortsat foregår som solounderviser, kan føles som en tilbagegang i egen praksis. Det giver ikke mening at undervise solo igen.

Ved at italesætte barrierer for samarbejde kommer informantens mening til at fremstå som eksempel på, hvad der kan fremme samarbejdet. I dette tilfælde er motivationen at samarbejdet

på tværs skal ske i form af teamsamarbejde imellem underviserne. De skal have skabt relationer til hinanden, og underforstået at samarbejdet skal opleves meningsfuldt i en fælles meningsforhandling og ikke blot som et besøg på skolen, hvor der soloundervises for herefter at tage tilbage til sin egen skole uden at have oplevet deltagelse i hinandens praksis.

En anden barriere for udvikling af et praksisfællesskab, beskrives som et manglende behov for noget at samarbejde omkring.

"Ja, jeg kunne have et behov, så skulle jeg nok komme op af stolen, men jeg har ikke noget behov lige i øjeblikket" informant 2.

Vi tolker udsagnet til at barrieren her er et udtryk for mangel af fælles mål og mangel af fælles opgave på tværs. Informanten giver under interviewet udtryk for, at være god til at handle, og dette bekræfter metaforen med at "komme op af stolen". Informanten beskriver sig selv under interviewet som god til at udvikle og skabe ideer i egen lokale praksis. Udover den fysiske afstand skolerne imellem som barriere, skal et samarbejde på tværs give mening.

"Jo, det (afstanden) er en barriere. Der skal være en mening med, at køre rundt til de forskellige afdelinger" informant 2.

Der forelægger en mission og strategi for hele organisationen, som fortæller om den fælles mening. Udsagnene kan være tegn på at Erhvervsakademi Danias fælles mission og vision ikke har fået tilstrækkelig opmærksomhed. Den opleves derfor som et overfladisk dokument, en tingsliggørelse af fælles praksis og savner deltagelse med medlemmerne på tværs til en meningsforhandling for at blive til handling - en fælles praksis ud fra Wengers teori.

5.2.2 Praksis

Wenger beskriver at gensidigt engagement forstås som deltagerne er engageret i handlinger, hvis mening de indbyrdes forhandler. *"Praksis eksisterer ikke abstrakt. Den eksisterer, fordi mennesker er engageret i handlinger, hvis mening de indbyrdes forhandler"* (Wenger, 2004:90).

Nysgerrigheden på at se hinandens omgivelser kan være et udtryk for at udvide viden om, hvordan de andre arbejder med deres praksis. Der kan hermed foregå dialog og interaktion om de fælles redskaber, som de anvender i undervisningen. Det bliver en viden der udvikles i fællesskabet.

"Det ville helt klart være fysiske møder, og sandsynligvis også se hinandens undervisningsrum og materiale" informant 2.

Der er andre informanter, der inddrager metoder til fælles praksis, som peger på et andet niveau for fælles praksis. Her er det mere med fokus på udvikling af hele organisationen og fælles tiltag der kan fremme den sociale praksis på tværs med inddragelse af de studerende. De forskellige

kompetencer i organisationen får mulighed for at blive kendt af flere og dermed med til at skabe en bedre praksis. Begge udsagn peger på metoder til fælles læring på tværs:

"Videreuddannelse. Det kunne også være internationalt. Det kunne være noget med studieture, for studerende men også for undervisere. Noget hvor man teamede op, og fik afprøvet nogle ting, f.eks. samarbejde og udnytte hinandens kontakter" informant 3 og

"Styrket netværk, bredere viden på tværs af uddannelser, bedre kendskab til skoler og kollegaer på andre skoler, større sammenspil og mindre intern konkurrence" informant 4.

Ser vi på hvilke barrierer der ses i forhold til det der ifølge Wenger støtter praksis, et gensidigt engagement og rammer og ressourcer der muliggør dette, er der modsatrettede opfattelser af dette. Flere informanter udtrykker et ønske om, at rammerne om samarbejdet skal komme som en top-down proces. Da det ikke er tydeligt i organisationen, er der allerede her en barriere i forhold til frigørelse af tid til udvikling af en fællespraksis på tværs *"Jeg ved ikke om der er nogen der får taget sig sammen til det i hverdagen, men måske skulle lederne sørge for tid til det"* informant 3,

"Ja, en der gik ind og planlagde det, det er ikke fordi jeg har noget imod det, jeg har bare ikke energien til at få det planlagt og få det organiseret" informant 2 og

"Jeg tror den største udfordring ligger i tiden. Vi har alle travlt med at få dagligdagen til at hænge sammen, så hvis der skal knyttes stærkere bånd, skal der bruges mere tid, hvilket skal fragå andre aktiviteter" informant 9.

Der gives også eksempler på samarbejde på tværs, der allerede eksisterer, hvor det er medarbejderne, der har skabt rammerne og prioriteret at deltage. Denne modsætning mellem ønsket om at tage en bottom-up-proces, hvor det er medarbejderne, der tager initiativet, og samtidig ønske en top-down-proces, tolker vi til, at den nye organisation savner flere fælles historier på tværs. Historier om fælles tiltag, der giver mening at bruge tid på.

Det er ikke muligt for enkelte personer, at have et overblik over hele organisationen, og det er kun ved deltagelse i hinandens praksis, at der kan flyttes historier rundt i organisationen. Så barrieren kan være, at de enkelte praksisfællesskaber ikke oplever sig som værende forbundne med andre praksisfællesskaber i den nye fusionerede organisation. Der kan være flere tiltag af praksis på tværs, end de tiltag vi har hørt om. Informationsstrømmen i organisationen og kommunikationsvejene kan også være en barriere i forhold til en oplevelse af forbundenhed.

Følgende udtalelse repræsenterer det modsatte synspunkt, hvor det er medarbejdere, der gives mulighed for selv at beslutte, om de vil deltage og være en del.

"Ja jeg vil mene at vi altid har ressourcerne. Selvfølgelig fylder vi vores tid ud og udnytter vores ressourcer, men vi har besluttet for længe siden at vi vil have en "elastik", så hvis nogen støder på

noget der kunne være interessant at være en del af, skal vi kunne rydde bordet, og sig at det er det vi gør” informant 3.

Vi tolker det til, at selv om der er givet grønt lys for deltagelse i samarbejde på tværs, er det måske ikke så meget tiden, der er den reelle barriere, men mere en stillet eller oplevet problemstilling på tværs. En synliggørelse og accept af at det er nødvendigt og meget vigtigt at deltage i løsningen af denne problemstilling vil fremme prioriteringen. Herved kan perspektivet på, at den tid, der gives til praksis på tværs, på sigt kan sparre tid til løsning af opgave i egen lokal praksis og tilføre kompetencer. Metaforen omkring beslutningen med at have en elastik tyder på, at der er en mening blandt underviserne omkring tid, lige netop i denne lokale praksis. Vi finder ikke tegn på, at denne mening er gældende for hele organisationen.

5.2.3 Fællesskab

De tre elementer, som skaber fællesskab er gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire. De relationer, som opstår ved dette gensidige engagement, bliver ikke kun anvendt i situationen, men kan inddrages i andre sammenhænge i organisationen, og kan hermed bidrage til yderligere udvikling.

Relationerne i det gensidige engagement behøver ikke kun at være med en idealiseret opfattelse af hvordan de bør være. *”Uoverensstemmelser, udfordringer og konkurrencer kan alle være måder at deltage på. Som deltagelsesform afslører oprør ofte et større engagement end passiv konformitet”* (Wenger, 2004:94).

Følgende udtalelse hvor informanten gør forskelligheden til en styrke, kan være et udtryk for, at det ikke er ensartetheden, og måske dermed konsensus, der fremmer udviklingen i Dania.

”Jeg tror altid der ville kunne opnås fordele, men det er også mit indtryk, at vores forskellighed er en styrke for Dania” informant 8.

Informanten anerkender de forskellige kompetencer i deltagelsen i hinandens praksis. Der er flere informanter, der ser det betydningsfulde i at engagere sig i hinanden på tværs. *”Det er da givende på mange områder, fordi vi ser hvordan andre gør det, og vi får nogen og spille bold op af, så det er helt sikkert positivt”* informant 2.

Metaforen ”nogen at spille op af” er en velkendt metafor anvendt i mange andre kontekster, og refererer i denne kontekst til, at der ønskes relationer med andre på tværs i organisationen, hvor bolden kan være det fælles tredje, her gensidigt engagement og fælles praksis. At spille bold op af er ikke det samme som at spille bold med. Der er tale om en metafor, hvor der gives et konstruktivt modspil tilbage, og opfattes som udviklende for begge parter med deres forskellighed og mulighed for at se forskellige kompetencer.

Mangel på gensidigt engagement og mangel på udvikling af fælles repertoire kommer også til udtryk fra informanterne. De kender ikke hinanden, og kan ikke se de andres kompetencer.

"Samarbejder slet ikke – kun ifm. innovations camps og lign." informant 8 og

"Ser ingen muligheder, så det er sandelig en stor udfordring" informant 5.

Der var en informant, der gav udtryk for, at der ikke fandtes kompetencer på de andre skoler og derfor ikke så muligheder for samarbejde på tværs.

"Dine spørgsmål er hurtigt besvaret, for bortset fra at låne en underviser til sproglig kommunikation eller noget økonomi fra en anden afdeling, er der stort set ingen ekspertise i tekniske uddannelser andre steder i Dania end X..... Der er selvfølgelig Learnmark på Vejlevej i Horsens, men jeg ved ikke om de tæller med" informant 9.

Fravær af samarbejde, og hermed gensidigt engagement, hæmmer hermed udvikling af en fælles praksis, og det er heller ikke muligt at skabe et fælles repertoire. Innovationscampen, som foregår en uge om året, nævnes af flere. Det er et fælles engagement, som har eksisteret i flere år, hvor alle er samlet og har mulighed for at se hinanden og mødes om et fælles emne og handle sammen.

Fælles virksomhed er resultatet af en kollektiv forhandlingsproces, det vil sige forhandlingen af fælles virksomhed. Denne fælles virksomhed er ikke fælles som enighed om alting, men fælles som forhandlet i fællesskab. Wenger mener, at gensidig ansvarlighed bliver en integrerende del af praksis. Da organisationen er ny gives der forslag om, at der skal skabes fællesskab omkring et nyt emne, som samtidig er samfundsrelevant og med i visionen.

"Det at gøre innovation til omdrejningspunktet omkring tværfaglighed, tror jeg er rigtig godt fordi det lukker op for vi er alle sammen lige uvidende. Vi har gjort os en del erfaringer indenfor emnet, og ved efterhånden en del, og har fundet ud af at tværfaglighed på mange måder er rigtig godt" informant 3.

Der er en opfordring til, at der skabes noget nyt fælles, og vil være fremmende for samarbejdet. Informanten har samtidig en grundantagelse om, at alle er lige uvidende omkring innovation.

"Primært er det noget med, at underviserne og de studerende skal komme ud af komfortzonen. En anden barriere kunne være, at underviserne er alene om undervisningen, jeg tror tværfagligheden lukker op for at man begynder at tænke i teams i stedet for. Det åbner muligheden for, at vi sammen kan gå ind i det ukendte, og så bliver det ikke så skræmmende" Informant 3.

Denne informant udtrykker et ønske om at arbejde i teams for at lære hinanden at kende og sammen skabe en ny fælles virksomhed. I udsagnet tales der om det nye der kommer som ukendt og skræmmende. Vi tolker det til, at fra at have undervist alene og ikke kende hinanden eller relatere sin undervisning med hinanden, kan der være en blottelse i at se hinandens undervisning.

En udstilling af sine kompetencer. Før var der konkurrence mellem skolerne og det var vigtigt at bevare sine ideer og kompetencer på skolen. Nu er det vigtigt at stå sammen og videndele og få fælles virksomhed. Det er en ukendt praksis, og denne utryghed kan for mange medlemmer også være en hæmmende faktor for at deltage og skabe nyt sammen.

Det manglende kendskab til de andre i organisationen hæmmer udvikling af fælles praksis, informanterne er også bevidste om det:

"Nej, jeg ved for lidt om hvad de laver, de andre tekniske uddannelser laver, som jeg ikke arbejder sammen med" informant 2 og

"Ja, jeg har været på alle skolerne, men jeg har ikke set kollegaer og undervisere på andre skoler agere" informant 3.

For at opnå et nyt fælles repertoire er det som før nævnt vigtigt med fælles virksomhed. Selve udviklingen af et praksisfællesskabs repertoire omfatter rutiner, værktøjer, måder at gøre ting på, historier, gestus, symboler, genrer, handlinger eller begreber, som fællesskabet har produceret i løbet af sin eksistens, og som er blevet en del af dets praksis. Det er en ambivalens omkring hvem der skal muliggøre at kendskabet til hinanden. Denne ambivalens kan ses som en hæmmende faktor.

"Ja, jeg tror der skal arbejdes med at skabe en ny kultur, vi skal kende vores logo og vide hvad det står for. Noget organisationskultur-bearbejdning. Vi skal lære hinanden at kende og bygge noget om, hvis det kommer oppefra i organisation og trukket ned over hovederne på folk, kommer det til at være bagud på point fra start".

"Ja, så mødes vi om noget, der ikke var der i forvejen. Det er tit min erfaring, at når man bevæger sig ud på et område der er ukendt for alle så skaber det en ny kultur, som vi måske kan bruge når man kommer hjem i egen gruppe igen" informant 1.

Vi tolker udsagnet "vi skal kende vores logo" ikke kun er i betydningen at kende selve logoet. Logoet bliver her omtalt som en tingsliggørelse af praksis. Via deltagelse i den nye fælles praksis kommer der en fælles historie omkring logoet og hvad det står for. Historien fortælles over tid af medarbejderne, en proces, som kræver relationer på tværs af organisationen. Informanten lægger også vægt på, at det kræver medarbejderdeltagelse og ikke kan komme oppefra. Herved kommer deltagerne til at vide, hvad de står for og kende hinandens forskellige kompetencer, som kan koordineres således, at fælles repertoire betegner fællesskabets ressourcer. Dette står i kontrast til, at der er ønske om, at det er lederne, der skal skabe rum for at der udvikles:

"os som ledere skal skabe rummet for, at der er nogen(incl. Os selv) der vil mødes om dette her, for hvis vi ikke sørger for at der er et handlingsrum, sker det ikke" informant 3.

Denne ambivalens kan være et tegn på, at der endnu ikke har været dialog i organisationen om, hvordan den fælles vision skal implementeres. Organisationens er "kun" 9 måneder gammel, og er

søgende i at få retning. Dette kan være hæmmende for udviklingen af praksis. Ifølge Wenger er det vigtigt at have fælles vision:

"At have samme vision består derfor i at være i stand til at se hinanden og forestille sig fælles mål" (Wenger, 2004:280). Medlemmerne mangler at se hinanden og forstille sig fremtiden sammen. Dette fører frem til fjerde komponent for fælles læring, identitet.

5.2.4 Identitet

Wenger skriver, at gensidighed i engagement i virkeligheden er gensidighed i læring. Det er ikke kun et spørgsmål om at lære de repertoarer, der indgår i de forskellige praksisser, det drejer sig om identitet, om at finde måder at være i verden på, som kan omfatte modstridende perspektiver, mens man samtidig forholder sig til udfordringer og fælles problemer. Identiteten bliver et resultat af deltagelsen. Det skaber fælles historier, og denne læring kan ændre de mennesker vi er, vi kan ændre vores identitet.

"Ja, for i det øjeblik vi begynder at tale sammen, og finder ud at der skal komme noget ud af det, er vi mere tilbøjelige til at lytte og det skaber respekt" informant 3 og

"Jeg tror man skal stille hinanden over for opgaver som man løser sammen. Det er noget alle kan forholde sig til, og det er givende at løse noget i fællesskab" informant 3

Udsagnet tolker vi til, at informanten oplever at have medlemskab af et praksisfællesskab, ønsker at deltage som et respekteret medlem og blive respekteret for sin forskellighed og sammen med den anden skabe noget fælles. Informanten ønsker at skabe en ny fælles historie, der kan anvendes i andre sammenhænge. Det givende kan være med til at give informanten identitet i forhold til sig selv, men også i forhold til at være med i organisationen.

Informanterne taler ikke om begrebet meningsforhandling, og negotiabilitet. Men ifølge Wenger vil deres identitet også være knyttet op på negotiabilitet gennem engagement. Det er ikke nok at kunne identificere sig med den andens praksis. Den meningsforhandling, der foregår i samvær med de andre, skal også kunne omsættes under nye forhold. *"Da vores identiteter fundamentalt set er dannet gennem identifikations – og negotiabilitetsprocesser, er vores fællesskaber og vores meningsøkonomier iboende aspekter af det sociale stof, hvori vi definerer, hvem vi er"* (Wenger, 2004:244).

Wenger skriver om organisatorisk engagement og identitet: *"At tilpasse læring til en organisations mål beror i afgørende grad på deltagernes troskab. Denne troskab afhænger for sit vedkommende af praksisfællesskaber, hvori deres engagement og deres identiteter konstituere hinanden. Den form for personlig investering og social energi, der er nødvendig for kreativt arbejde er ikke et spørgsmål om institutionaliseret eftergivenhed eller abstrakt tilknytning; det er et spørgsmål om at engagere deltageridentiteterne"* (Wenger, 2004:287).

Informanterne har deres identitet knyttet op på de skoler, hvor de er ansat, og der er eksempler på samarbejde på tværs. Der er informanter, som giver udtryk for, at der ikke er relationer på tværs af skolerne. Deres identitet som deltager er fraværende, og der er ikke skabt personlige historier imellem dem. Dette kan føre til at der lukkes om sin egne identitet og den organisatoriske forståelse for deltagelse på tværs udebliver. Der mangler netværk på tværs og ses ingen ansvarlighed for det gensidige engagement på tværs. Følgende udsagn kan være tegn på, at informanten ikke føler sig engageret, som deltager med sin egen identitet, men fravælger deltagelse på tværs i egen organisation og foreslår andre skoler som relevante at samarbejde med.

"Samarbejdet med andre tekniske akademier, eksempelvis KEA, EAMV, UCN og EA er mere givtigt og fagligt relevant end andre dele af Dania" informant 9.

5.2.5 Opsamling af organisationens læring

Forskningsspørgsmål: Hvad fremmer samarbejdet på tværs i organisationen?

Fremmende faktorer ifølge vores analyse af Wenger er et aktivt gensidigt engagement. Ifølge Wenger er læring et spørgsmål om engagement: *"Den afhænger af de muligheder for at bidrage aktivt til praksisser i de fællesskaber, som vi værdsætter, og som værdsætter os, integrere deres virksomheder i vores forståelse af verden og anvende deres respektive repertoire kreativt."*

Informanterne ønsker at kende hinanden og deltage i hinandens praksis ved etablering af møder med hinanden på tværs. Dette kendskab er fremmende for samarbejdet, og vil skabe tryghed hos den enkelte.

Det konkrete ønske om samarbejde på tværs er med blik for at få fælles succesoplevelser, samt inspirere hinanden, skabe nye relationer og få fælles undervisningsmateriale. Informanterne anerkender de forskellige kompetencer i Dania og ser det som en styrke til samarbejdet.

Informanten lægger vægt på, at det kræver medarbejderdeltagelse og samarbejdet ikke kan planlægges og koordineres oppefra. Det ses som fremmende, at det er medarbejdere, der gives mulighed for selv at beslutte, om de vil deltage og være en del af samarbejdet.

Dette står i kontrast til, at der fra samme informanter er et ønske om, at det er lederne, der skal skabe rum for at der udvikles på tværs.

Forskningsspørgsmål: Hvilke begrænsninger opleves i samarbejdet på tværs i organisationen?

Som hæmmende faktorer oplever vores informanter, at det manglende kendskab til hinanden kan skabe utryghed og frygt for samarbejde. Der er kun få eksempler på relationer på tværs. Det manglende kendskab til andres praksis begrænser samarbejde på tværs. Denne utryghed analyseres som en hæmmende faktor for at deltage og skabe nyt sammen.

En anden barriere for udvikling af et praksisfællesskab og hæmmende for motivationen til at deltage i hinandens praksis opleves af informanter som et manglende behov. Vi analyserer dette til, at det er hæmmende at Erhvervsakademi Danias fælles mission og vision ikke har fået tilstrækkelig opmærksomhed, samt den organisatoriske forståelse for fælles opgaver begrænser oplevelsen af et behov for konkret samarbejde og mening hermed.

Oplevelse af tiden og ressourcer til nye opgaver ses som hæmmende. Der er en ambivalens omkring, hvem der skal muliggøre kendskabet til hinanden og hermed udvikling af fællesskab og fællesrepertoire. Denne ambivalens kan ses som en hæmmende faktor.

Deres identitet som deltager opleves stærkt lokalt, men er fraværende på tværs. Der er ikke skabt personlige historier imellem dem. Dette kan føre til, at der lukkes om sin egne identitet, og den organisatoriske forståelse for deltagelse på tværs udebliver. Der mangler netværk på tværs og ses ingen handlinger for ansvarlighed for det gensidige engagement på tværs. Manglende kommunikationsveje om tiltag på tværs og manglende videndeling ses også som værende en barriere i forhold til en oplevelse af forbundenhed.

6.0 Diskussion

Med baggrund i analyserne del 1 og del 2 i foregående afsnit (5), er der fremkommet forskellige aspekter af sammenfald og modsætninger omkring Scheins kulturteorier og Wengers sociale læringsteorier.

I dette afsnit diskuteres og sammenfattes disse aspekter i de overordnede emner "Ledelse" og "Samarbejde" med henblik på at uddybe besvarelsen af, hvilke faktorer der fremmer og hæmmer udvikling af praksisfællesskaber.

6.1 Ledelse

Ved top-down processer forstår vi tiltag fra ledelsen og ned gennem organisationen til "manden på gulvet". Bottom-up processer er samarbejde og udviklingstiltag på de operationelle niveauer, hvor medarbejderne er med i udviklingsforløb nede fra og op. Sidstnævnte kan eksempelvis være praksisfællesskaber, der fungerer som selvstyrende grupper.

Umiddelbart er der i Schein og Wengers teorier enighed om, at organisationen må opnå et vist minimum af fælles forståelse af kernemission og fælles virksomhed. Dette underbygges af *"At have samme vision består derfor i at være i stand til at se hinanden og forestille sig fælles mål"* (Wenger, 2004:280). Wenger er uklar på, hvordan man kommer frem til fælles mål.

Der forelægger en mission og strategi for hele organisationen, som fortæller om den fælles mening. Udsagnene kan være tegn på, at Erhvervsakademi Danias fælles mission og vision ikke har fået tilstrækkelig opmærksomhed. Den opleves derfor som et overfladisk dokument, en tingsliggørelse af fælles praksis, og savner deltagelse med medlemmerne på tværs, til en meningsforhandling for at blive til handling, en fælles praksis ud fra Wengers teori (Wenger, 2004:90).

Ifølge Scheins er det ledelsens opgave, at tydeliggøre deres antagelser overfor omgivelserne og indlejre dem gradvist og konsekvent i gruppens opgaver, mål, strukturer og arbejdsprocedurer og skabe de fremmende muligheder for udvikling af fælles kultur (Schein 1994:343). Opfattelsen er fremmende for fælles forståelse af kernemission, opgaver og enighed om mål midler. Dette ses beskrevet i Danias mission og vision, og opleves af vore Informanter som værende de umiddelbart udtrykte interesser og muligheder for fælles uddannelser, vidensdeling og samarbejdsrelationer på tværs i hele organisationen.

Flere af informanterne ønsker at tage del i opbyggelsen af samarbejde og udvikling på tværs, men mener, at planlægningen ligger på ledelsesplan. Dette er umiddelbart ikke sammenfaldende med Wengers teorier, men læner sig mere over til Scheins top-down strategi. Schein siger, at dét der i sidste ende afspejler gruppens kultur rummer både eksterne og internt rettede processer. Dette

betyder blandt andet, at hvis medlemmerne ikke kan kommunikere med hinanden og forstå hinanden, er en gruppe pr. definition en umulighed (Schein 1994:72).

Denne tanke kan måske udmærket sidestilles med Wengers teori om deltagelse og identitet i praksis, hvor han siger, at dannelsen af praksisfællesskab også er en forhandling af identiteter. At praksis medfører en forhandling af måder at være en person på i den pågældende kontekst (Wenger, 2004:174). Det vi finder sammenfaldende, er udsagnet fra Wenger om, at denne forhandling kan være tavs, at personerne ikke nødvendigvis behøver at tale direkte sammen om spørgsmålet. Men hvad enten de taler om spørgsmålet direkte eller ej, beskæftiger de sig med det ved den måde, hvorpå de handler sammen og relatere sig til hinanden (Wenger 2004:174).

Der er en afventende holdning og accept af, at der er rigeligt at tage sig til lokalt, samt en forestilling om, at det ukendte kan brydes ved etablering af møder med hinanden på tværs, om fælles opgaver iværksat af ledelsen eller arrangeret fra underviserne. Der er en ambivalens omkring, hvem der skal muliggøre kendskabet til hinanden og hermed udvikling af fællesskab og fællesrepertoire. Kan denne usikkerhed være opstået på grund af usikker ledelsesidentitet? Og har lederne ikke fået afstemt deres forventninger til hinanden og deres afdelinger med risiko for udvikling af subkulturer?

Når undergrupper udvikler deres egne subkulturer, bliver mulighederne for konstruktivt at udnytte den kulturelle forskellighed større, og det gør integrationsproblemerne også. Schein mener, at lederne skal være i stand til at iagttage forskellighed og tydeligt vurdere, hvilken del af denne, der kan bruges i organisationens videre udvikling, og hvad der potentielt er en dysfunktion (Schein 1994:346). Denne ambivalens om hvem der skal muliggøre kendskabet, ses som en hæmmende faktor og kunne begrundes i den umiddelbare manglende planlægningsansvarlighed, der spores efter analysen. Der ses usikkerhed i forhold til hvem der tager initiativ til planlægning af praksisfællesskab gennem fælles undervisningsforløb.

Vi tænker også at oplevelsen af megen information som alligevel opleves som manglende information og kommunikation, spiller en væsentlig rolle i forhold til kendskabet og den videre planlægning af fællesskab. Det der gør information til viden, det der gør at den er kvalificerende, er den måde, hvorpå den kan integreres i en deltagelsesidentitet. "Når information ikke udvikles til en deltagelsesidentitet, forbliver den fremmed, bogstavelig, fragmenteret, ikke-negotiabel (Wenger, 2004:252).

Schein påpeger at, afkræftende eller negativ information er alle former for data, der viser organisationen, at nogle af dens mål ikke opfyldes, eller at nogle af dens processer ikke forløber, som de skal. Dette kan overføres til Dania som elevantalet går ned, klagerne bliver oftere, ledere og ansatte siger måske op i større antal end normalt, ansatte er mere syge osv. Informationen har ofte kun symptomkarakter. Den fortæller ikke organisationen, hvad det bagvedliggende problem kan være, men det skaber uligevægt ved at gøre opmærksom på, at der er noget galt et sted. Det

får alle organisationens medlemmer til at føle sig ubehageligt til mode, og dette skaber ikke motivation til forandringer, da medarbejderne ikke kan opfatte informationerne som i bund og grund er irrelevante for vigtige mål eller idealer (Schein, 1994:278-279).

Der skal være relevans og sammenhæng i informationen, læseren skal kunne relatere sig til beskederne, for derefter at kunne omsætte det til praksis. Wengers opfattelse er at: ved at lette adgangen til information skaber et såkaldt informationssamfund i virkeligheden bredere, mere komplekse og mere forskelligartede meningsøkonomier og fællesskaber. Identifikations- og negotiabilitetsproblemerne med hensyn til potentialet for lærende fællesskaber vil derpå blive øget, ikke overskredet (Wenger, 2004:252).

Informanten efterspørger brugbar information og decideret viden *"man kunne godt ønske sig noget videntcenter, og jeg kunne godt tænke mig at få mere tid til, at finde ud af hvor man kunne opbygge noget indenfor det tekniske. Jeg kunne godt se, at der kunne være noget indenfor bæredygtighed, for det findes ikke"* informant 3.

Schein siger at, i hans optik er en af hovedårsagerne til den øgede interesse for kultur, at begrebet ikke kun er relevant ved analyser på organisationsniveau, men også har hjulpet til forståelsen af, hvad der foregår indenfor organisationer, når forskellige subkulturer og faggrupper nødvendigvis må arbejde sammen. Mange problemer, der tidligere blev betragtet som kommunikationsfejl eller manglende samarbejde, bliver nu bedre forstået som et sammenbrud i interkulturel kommunikation (Schein, 1994:2).

Dette er måske lidt en søgt henvisning, men alligevel en del af kulturanalysen der belyser subkulturel dynamik, som kan være med til at trække i en ustabil eller helt anden retning, alt efter om lederen er opmærksom på aktiviteten. Hvilket vi har været inde på i ovenstående afsnit omkring undergrupper eller subkulturer.

Grundlæggere, det vil sige lederne her i organisationen, vælger ikke kun den basale mission og den sammenhæng, den nye gruppe skal fungere med omgivelserne i, de vælger også gruppe medlemmerne og ændre de oprindelige reaktioner, som gruppen frembragte i sit forsøg på at klare sig over for omgivelserne og skabe integration indadtil (Schein 1994:197). Gensidigt engagement om en fælles opgave, er nøglen til at skabe forbindelse på tværs. Det kræver et harmoniseringsarbejde, hvor medlemmerne finder ud af, hvordan deres engagement passer ind i et større system. Det er vigtigt at kunne se billeder af muligheder og i samspil, være med til at skabe fælles læringshistorier og relationer (Wenger, 2004:200).

Dette kunne lige så vel være et diskussionspunkt under næste diskussionsdel: samarbejdsdelen, men for Wenger hører den hjemme begge steder. Han siger at det måske ikke betyder så meget om organisationen er stærkt hierarkisk med hensyn til både lederskab, autoritet og veldefinerede kommandoveje. Vigtigere er de måder, hvorpå diskurser og stile tilvejebringer ressourcer til meningsforhandling på tværs af perspektiver. Både lederskab, autoritet og politik, har som

indordningsredskaber potentiale til at blive ressourcer for meningshandling, lige så vel som de kan modvirke processen. Og deri ligger den afgørende forskel (Wenger, 2002:296).

6.2 Samarbejde

Perspektivet på fænomenet "at få tid til" at deltage på tværs i organisationen opleves som en barriere. Kan medarbejderne selv skabe tid? Er det lederne der skal afsætte tid og prioriterer, hvad der ikke skal udføres af aktiviteter lokalt? Hvordan får medarbejderne oplevelsen af, at deltagelse giver nye kompetencer, og eventuelt også giver mulighed for at løse de dilemmaer der opleves i deres lokale praksisser.

Ifølge Scheins samarbejdskultur, er det ganske vist en ledelse opgave at skabe muligheder for praksisfællesskaber, men Informanterne udtrykker gentagne gange tidsperspektiver, som hæmmende faktor (Informant 2 & 9) hvilket bevirker, at vi sætter spørgsmålstejn ved, om der rent faktisk i de enkelte afdelinger faciliteters til, og gives mulighed for fællesskaber på tværs af afdelinger. Ifølge Schein er det en barriere, da det i første omgang er lederens opgave at tage initiativ til, hvordan de skal organisere sig for at få mest ud af de enkeltes kompetencer, så organisationen får det omsat ved at lave strategier, fælles målsætninger og opfølgninger på disse. (Schein 1994:275).

Der gives dog eksempler på allerede eksisterende tværgående samarbejder, hvor det er medarbejderne der har skabt rammerne og prioriteret at deltage. Denne modsætning mellem ønsket om at tage en bottom- up proces, hvor det er medarbejderne der tager initiativet, og samtidig ønske en top- down proces tolker vi til, at den nye organisation savner flere fælles historier på tværs, om fælles tiltag der giver mening at bruge tid på.

At afdelingerne ikke mødes mere på tværs, ses som hæmmende faktor, da det ifølge Wenger er sådan: at identiteten bliver et resultat af deltagelsen, som skaber de fælles historier, sociale ressourcer og de sociale konfigurationer der giver mening (Wenger 2004:95).

Følgende udtalelse repræsenterer et synspunkt, hvor det er medarbejdere der gives mulighed for selv at beslutte om de vil deltage og være en del.

"Ja jeg vil mene at vi altid har ressourcerne. Selvfølgelig fylder vi vores tid ud og udnytter vores ressourcer, men vi har besluttet for længe siden at vi vil have en "elastik", så hvis nogen støder på noget der kunne være interessant at være en del af, skal vi kunne rydde bordet, og sige at det er det vi gør" informant 3.

Flere Informanter ser hæmmende faktorer i tradition og lokale aftaler bla.(Informant 1-3-2). En enkelt af Informanterne (Informant 2) ser også en nødvendighed i, at "at kommer op af stolen, hvis der er et behov" og tage aktiv del i udvikling af et praksisfællesskab. I dette tolker vi det beskrevet som en metafor for at kunne handle, og umiddelbart som hæmmende for motivationen til, at ville deltage i hinandens praksis, fordi det beskrives som et manglende behov. "man er nødt til at sørge for sig selv" eller "man er nødt til at konkurrere med andre, men på en fair måde: *"Hvis vi antager, at mennesker af naturen er indstillet på samarbejde, kan antagelserne omkring menneskelige relationer meget vel handle om, hvordan man samarbejder for at nå eksterne mål"* (Schein 1994:129).

Der er som tidligere beskrevet få eksempler i den nye organisation, hvor der er gensidigt engagement på tværs af afdelingerne. På trods af Informanternes umiddelbare ønsker om fysisk kendskab på tværs i organisationen, hvor der gives mulighed for genkendelighed gennem fælles møder og undervisning, så er oplevelsen af, at være en del af noget større er mest på forestillingsniveau.

Dette kan efter Wengers teori måske alligevel, lade sig gøre ved at fantasi inspirerer til udvikling, da ønsket om kendskab er til stede. Samt tilgangen med at, dele eksempelvis undervisnings materiale afdelingerne imellem. Dette "forestillet fællesskab" kan måske skabe nye forbindelser mellem menneskerne eller det enkelte individ og give anledning til nye muligheder for at udvikle fællesskaber (Wenger 2004:234).

Her ses de fremmende faktorer så at der ifølge Schein siges: at eftersom der er påbegyndt en udveksling af undervisere på tværs i organisationen, så vil de nye medarbejdere der kommer ind i en anden afdeling, medbringe noget fra egen kultur. Hvilket over tid vil være med til at præge den kultur de er kommet til, og kontakten vil tage mere form af en kreativ proces hen imod opbygningen af en samarbejdskultur (Schein 1994:21). Wenger ser det nu uanset i hvilken rækkefølge det måtte komme, som organisationens fælles opgave. Tilnærmelsesvis bottom-up strategi, hvor der gennem gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire skaber mulighed for udvikling af praksisfællesskaber på tværs af afdelingerne i Dania (Wenger, 2004:90).

Det skaber utryghed og angst at være fremmede over for hinanden, og man er bange for at udstille sig, og sine kompetencer. Tidligere var der konkurrence mellem skolerne, og det var vigtigt at bevare sine ideer og kompetencer på "sin egen" skole. Hvilket dette udsagn giver et ønsket billede til forandring om, *"Styrket netværk, bredere viden på tværs af uddannelser, bedre kendskab til skoler og kollegaer på andre skoler, større sammenspil og mindre intern konkurrence"* informant 2.

Deres identitet som deltager er fraværende og der er ikke skabt personlige historier imellem dem. Dette kan føre til at der lukkes om sin egne identitet og den organisatoriske forståelse for deltagelse på tværs udebliver. Der mangler netværk på tværs og der ses ingen ansvarlighed for det

gensidige engagement på tværs. Der er fravær af mening for at skabe relationer på tværs, mulighederne for at deltage i hinandens praksis er for flydende. For få fælles historier gør at medarbejderne ikke kender hinanden, deres meningsforhandling gennem deltagelse og tingsliggørelse er fraværende (Wenger 2004:72).

Manglende kendskab til hinanden kan skabe en frygt for samarbejde. – **individet.**

”At have eller tage del i eller være fælles med andre om en eller anden aktivitet”. Deltagelse refererer både til en deltagelsesproces og til de relationer til andre, der afspejler denne proces. Den antyder både handling og sammenhæng (Wenger 2004:70).

”Ja så mødes vi om noget, der ikke var der i forvejen. Det er tit min erfaring, at når man bevæger sig ud på et område der er ukendt for alle så skaber det en ny kultur, som vi måske kan bruge når man kommer hjem i egen gruppe igen” informant 1.

Det er vigtigt at stå sammen og dele viden og få fælles virksomhed, hvilket er en ukendt praksis og denne utryghed kan for mange medlemmer også være en hæmmende faktor for at deltage og skabe nyt sammen. *”det skal være konkrete succeser. Det behøver ikke være noget stort, det kunne f.eks. være to lærer der aftalte at deltage i hinandens timer, for at få inspiration. Så kunne man igen åbne op for, at det ikke er farligt, og få folk ud af deres komfortzoner. Igen tilbage til det med barriere, hvis man kender hinanden kan man lave rigtig mange ting sammen, men kender man ikke hinanden tror jeg mange ser det som noget farligt” informant 1.*

En sådan læring er reelt uhyre vanskelig, fordi efterprøvning af grundlæggende antagelser midlertidig destabiliserer vor kognitive og interpersonelle verden, idet den udløser store mængder grundlæggende utryghed (Schein, 1994:29).

De to teoretikere er overordnede ret enige om, at det skaber utryghed eller en form for frygt ikke at have kendskab til hinanden eller hinandens praksis. Der hvor de igen er divergerende, er omkring hvordan afdelingerne så kommer videre derfra.

Som tidligere beskrevet, så er Wenger fortaler for en umiddelbar bottom-up proces, hvis det er det der lige ligger for. Hvor Schein klart er fortaler for top-down, hvor grundlæggeren eller lederen ligger kimen til den grundlæggende måde at håndtere opgaverne på.

7.0 Muligheder for fremtidig samarbejde på tværs i organisationen

Forskningsspørgsmål: Hvilke muligheder ses for fremtidig samarbejde på tværs i organisationen?

Vi har i det ovenstående anvendt Scheins kultur teori og Wengers sociale teori om praksisfællesskaber som baggrund for vores analyse. Der er brug for at tilføje begrebet om praksisfællesskaber yderligere aspekter, for at kunne forstå vores empiri om udvikling af praksis på tværs af organisationen. Disse aspekter vil vi beskrive i kapitel 7.

7.1 Vision om innovativt akademi og dannelse af praksisfællesskaber på tværs

Erhvervsakademiet Dania har efter fusionen fået en anden organisering, så de oprindelige grænser opleves og beskrives anderledes. I visionen for Erhvervsakademi Dania er et af fokusområderne at være innovativt. Dette fokus deles af såvel undervisere, som ledere i organisationen.

"Det er Erhvervsakademi Danias vision at være et velfungerende, innovativt og kvalitetsbevidst erhvervsakademi med et højt fagligt niveau og engagerede undervisere" (delelement af vision 2011).

Vores empiri viser, at der er et stort ønske og en grundantagelse om, at der skal arbejdes på tværs og udvikles nyt for at kunne overleve. Forskelligheden af kompetencer ses også af flere som en styrke. Empirien viser tegn på at den organisatoriske opfattelse af Erhvervsakademi Dania, som én samlet organisation endnu ikke er i mål. Der mangler synlighed i hvilke fælles opgaver der kan løses på tværs.

Vores empiri giver mange konkrete bud på muligheder for samarbejde på tværs. Wenger har i sin sociale teori beskrevet betydningen af grænser og de typer af praksisbaserede forbindelser der kan foregå. Vi vil analysere vores empiri i forhold til denne teori.

For yderligere at forstå de mange muligheder og give vores empiri et bredere analytisk blik og ikke mindst forstå det fælles ønske om innovation i organisationen søges teorier eller perspektiver på praksisfællesskaber, der krydser de forskellige praksisser og bidrager til innovation.

Wengers studie af praksisfællesskaber i et praksisfællesskab af skadebehandlere er i et forholdsvis stabilt fællesskab hvor samarbejdet primært er intraorganisatorisk. Vi vil i det følgende anvende Karen Ingerslev og Claus Elmholt's organisationspsykologiske perspektiv på begrebet *Grænsekrydsende Innovationsfællesskaber*.

7.2 Fra praksisfællesskaber til grænsekrydsende innovationsfællesskaber

Ingerslev og Elmholdt har hentet inspiration i litteraturen om social læringsteori og i en case fra et hospital, hvor en tværfaglig gruppe har fået en innovationsopgave, der krydser hospitalets organisatoriske grænser og rækker ud i primærsektoren og almen praksis. Der undersøges hvad der karakteriserer de praksisser, der går ud over hospitalsansattes sædvanlige tværfaglige fællesskaber omkring de specialer og den patientgruppe de behandler og plejer. Selve innovationsopgaven er et led i det regionale lederudviklingsprogram som er søsat i forbindelse med byggeri af et supersygehus. Kommende ledelsestalenter udvælges og får fra hospitalets ledelse udfordringer, som de skal give et innovativt bud på at løse.

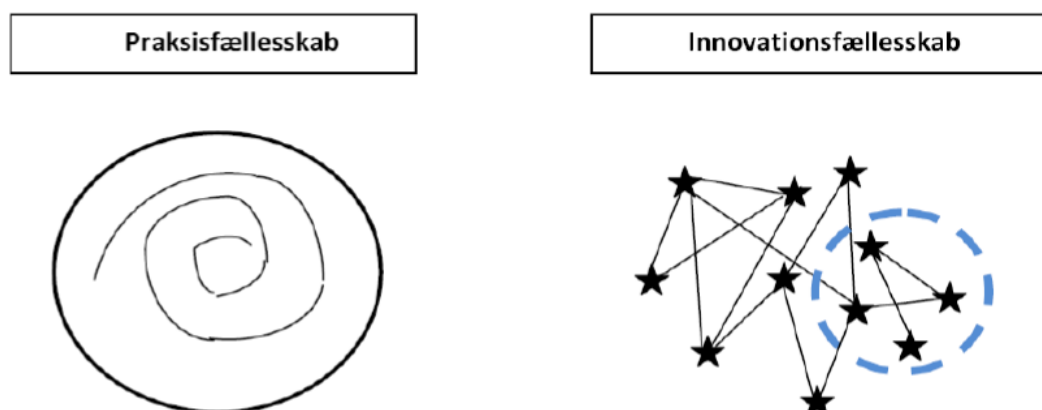
Talentgruppen, der har fokus på *det tværgående samarbejde om patientforløb og alternativer til indlæggelse*, vælger at besøge de praktiserende læger for at indgå i en dialog med disse.

Udfordringen er at det nye sygehusbyggeri vil reducere sengepladserne fra 1300 til 800 senge og det vil øge presset på kommuner og praktiserende læger, set fra hospitalets perspektiv. Dette grænsekrydsende møde er nyt og Ingerslev og Elmholdt analyserer denne tværgående grænseform som et grænsekrydsende innovationsfællesskab:

”Med grænsekrydsende refereres både til sammensætningen af gruppen, til gruppens fokus på interorganisatoriske innovationsspørgsmål og til gruppens praksis omkring inddragelse af interessenter i netværket” (Elmholdt og Ingerslev, 2012:125).

Gruppen kan defineres som et innovationsfællesskab med Wengers tre elementer, gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire, her er det på løsningen af den tværgående organisatoriske udfordring, innovationsfællesskabet skabes omkring.

Diversiteten spiller en essentiel rolle fordi, det fælles engagement retter sig ikke længere mod kvalitetsforbedringer og effektivitetsforbedringer af den lokale praksis, men mod løsningen af problemet på tværs af de forskellige organisationer og deres praksis. Til visuel fremstilling af de to forskellige praksisformer praksisfællesskab og innovationsfællesskab anvendes efter West (2009) nedenstående figur:



En visuel sammenligning af praksisfællesskab og innovationsfællesskab (West 2009, s.325)

Figur(7)

Innovationsfællesskaber illustreres som et netværk af aktører, hvis mål, samarbejdsformer og roller er under konstant forandring i en dynamisk søgen efter innovative svar på komplekse tværgående udfordringer. I modsætning hertil står praksisfællesskabet med sin stabile kerne af et monofagligt eller tværfagligt repertoire og fælles praksisformer som løses lokalt (Elmholdt og Ingerslev 2012:126). Den ene model er ikke at foretrække frem for den anden men de understøtter forskellige former for deltagelse læring og innovation.

De to typer af praksisfællesskaber er ofte ikke klart adskilt i praksis. *”Praksisfællesskaber kan til tider fungere som innovationsfællesskaber, og innovationsfællesskaber kan transformeres til praksisfællesskaber i forbindelse med implementering af en innovation. Begge modeller bygger på en situeret læringsteori og har derfor mange overlappende aspekter trods deres forskelle”* (Elmholdt og Ingerslev, 2012:127).

7.3 Dynamisk ekspertise i innovationsfællesskaber

Forståelse af ekspertise og kompetencer er en central dimension, der adskiller praksisfællesskaber fra innovationsfællesskaber. Ekspertisen i praksisfællesskabet er evnen til at udføre en kendt opgave effektivt og med høj kvalitet og ekspertisen ønskes fastholdt i praksis og videregivet til nye medlemmer der skal inddrages i praksis dom fuldgyltige medlemmer. Denne ekspertise udfordres ved grænsemøderne, hvor medlemmerne går fra at være eksperter til gensidige spørgende sparringspartnere.

I innovationsfællesskaberne er ekspertisen ikke en kendt statisk størrelse, men en dynamisk størrelse, hvor man kontinuerligt stræber efter at overskride tidligere præstationer og hele tiden arbejder på kanten af egen kompetencer. I denne dynamisk ekspertise er det en proces, hvor de enkelte medlemmer skifter roller fra at være ekspert til at være novice i forhold til problemstillingerne. Deltagerne i innovationsfællesskaber skal lære at skifte roller og deltage i tværfaglige samarbejder omkring uklare og komplekse problemstillinger.

Den dynamiske ekspertise er ikke en kompetence som alle specialister har. *”Det betyder at specialister kan være både en ressource og en barriere i innovationsfællesskaber, afhængig af deres metakompetencer, såsom evnen og viljen til at anskue problemstillinger helhedsorienteret og fra multiple perspektiver”* (Elmholdt og Ingerslev, 2012:127).

7.4 Grænser som mulighed og barriere for innovation på tværs

Wengers sociale teori om læring, hvor grundantagelsen er at udviklingen af identitet og praksis foregår i gensidig læreproces i praksisfællesskaber og skaber tilknytning til den særlige praksis som vi er en del af, har udviklet fælles virksomhed med og fælles repertoire med. Denne type af organisatoriske læreprocesser er grænseskabende, idet vi identificerer os selv som tilhørende en

særlig gruppe, en speciel praksis og dermed også som adskilt fra andre. Denne grænse kan også opleves som en grænse til andre organisationer, som i det daglige arbejde er en hensigtsmæssig afgrænsning af fællesskaber og opgaver. Når der er opgaver, som skal løses på tværs af disse grænser, må grænserne krydses for at etablere et gensidigt engagement og det er her der kan opstå udfordringer. Der kan ifølge Ingerslev og Elmholt stilles flere spørgsmål til de nye innovationsfællesskaber der opstår i mellemrummene mellem organisationerne. Spørgsmål der har fokus på autorisering af de grænsekrydsende innovationsfællesskaber og fokus på hvordan de skal ledes.

7.5 Fra lokale praksisfællesskaber til fælles praksisfællesskaber på tværs i fusioneret organisation

Før fusionen var der en indbyrdes konkurrence blandt de forskellige skoler. Der var mange praksisfællesskaber og også få på tværs, men ikke formelt organiserede. Før fusionen opfattede underviserne og lederne de organisationer de arbejdede i, som en individuel skole med hver deres intraorganisatoriske samarbejde og få interorganisatoriske projekter. Grænserne var tydelige. Efter fusionen er der et udtalt ønske om et udviklende samarbejde, der skal give mening. Ledelsen skal afsætte tid til dette og prioritere de opgaver, der skal være fokus på. Vores empiri viser at der er mange ideer fra såvel undervisere, som ledere til fælles projekter på tværs.

Vi vil med en empiribaseret analyse gennemgå og fortolke de forslag informanterne giver til fremtidige samarbejdsmuligheder i Dania. Hermed ønsker vi at opnå en forståelse for, hvad der motiverer og kan bidrage til fremtidig samarbejde i erhvervsakademi Dania, samt hvilke typer af organisering samarbejdet kalder på.

7.6 Analyse af empiri i forhold til ønsker og forslag om udvikling på tværs

Vi har gennem vores fælles proces med anvendelse af Georgis metoderegler, fundet frem til en opdeling i fem områder som informanterne taler om udvikling inden for.

- Udvikling af ny uddannelse,
- Tænkoboks om udviklingsprojekter
- Inddragelse af de studerende i samarbejdet omkring udvikling
- Udvikling af pædagogiske kompetencer og videndeling på tværs
- Oprettelse af videntcenter i organisationen

De fem områder analyseres i de følgende afsnit hver for sig, med inddragelse af Ingerslev og Elmholt teori om Grænsekrydsende Innovationsfællesskaber og Wengers typer af praksisbaserede forbindelser.

I kapitel 7.7 vil udviklingsmulighederne sammenfattes, så der kan fremdrages viden om informanternes forestillinger og ønsker omkring fælles læring og udvikling samarbejde på tværs.

7.6.1 Udvikling af ny uddannelse

Vi vil se nærmere på Informanternes konkrete forslag om udvikling på tværs og hvordan disse kan forstås som nye måder at organisere sig på. På spørgsmålet om hvilke ideer og muligheder der ses for udvikling af samarbejdet på tværs i organisationen omkring de tekniske uddannelser fik vi følgende svar:

”Jeg tænker udvikling af nye specialer/uddannelser, specielt indenfor bæredygtighed (grøn energi/klima). Jeg kunne godt tænke mig, at man gik ind og så på hvad der var af huller, hvor man kunne udvikle en ny uddannelse der kunne dække det hul. Jeg tænker ikke kun i Dania, men også samfundsmæssigt. Vi har ressourcerne til at udbyde den slags uddannelser” informant 3

For at bibringe en forståelse af dette nye tiltag er det nødvendigt at inddrage den viden, som vi har om Erhvervsakademiet Dania i kraft af at den ene af to masterstuderende er ansat i organisationen. Den by hvor informantens skole er placeret er udnævnt som Energibyen Skive.

Emnet bæredygtighed bliver omtalt meget i byen og skolens identitet er også knyttet op på at være byens erhvervsskole. De emner der tales om og ønskes deltagelse i fra skolens side, bliver aktuelle for skolens medarbejdere og giver mening. Ikke kun mening lokalt men også mening som et samfundsmæssigt perspektiv, endda en global udfordring.

Med udtalelsen vi har ressourcerne, tolker vi til at der findes ekspertise på dette område blandt lærerkræfterne. Det kan også tolkes til at lokalerne er til stede og de faciliteter og teknologier der skal anvendes til oplæring også er til stede som ressource.

Hvordan skal en ny uddannelse udvikles, en uddannelse der ikke eksisterer, men vil være med til at dække et behov.

Følgende citat er udtaget fra en invitation til skolen omkring deltagelse i en konference om grøn gas til transport: *”Da vi ønsker at vise erhvervslivet de mange uddannelsesmuligheder der findes, er ønsket en så bred repræsentation af uddannelsessteder som muligt. Samtidig er det en unik mulighed for lærer og studerende at synliggøre sig for erhvervslivet med henblik på networking og fremtidigt samarbejde”* (projektmedarbejder, Energibyen Skive).

Forestiller vi os at dette samarbejde bliver en realitet, vil det være nødvendigt at organisere sig og samarbejde omkring emnet. Et samarbejde der kræver deltagelse uden for sin egen organisation. Grænser krydses. Der vil her være brug for at mødes med forskellige eksperter på grøn gas til transport og tillade sig at skifte mellem rollerne som værende både novice og ekspert i dette møde, for at skabe noget nyt og bedre.

Denne dynamiske ekspertise er en af karakteristikkene for et innovationsfællesskab (Ingerslev og Elmholdt, 2012) og adskiller sig fra praksisfællesskaber, da det fælles engagement ikke retter sig mod kvalitetsforbedring af den lokale praksis, men mod skabelse af et nyt tiltag. Den fælles læring omkring emnet; bæredygtighed skabes sammen. I denne case et tilbud om ny erhvervsuddannelse og medfølgende oprettelse af nye praktikpladser. Et grænsekrydsende fællesskab kan være løsningen for organiseringen omkring udvikling af en ny uddannelse.

Denne udfordring for de tekniske uddannelser bliver her foreslået fra en informant fra en af skolerne i organisationen. Der er dog flere spørgsmål der kan stilles: Måske er ekspertisen ikke kun på skolen i Skive, men også andre steder i Dania? Måske kan lige denne uddannelse også være relevant i andre egne af landet eller i en anden del af organisationen Dania?

Disse spørgsmål kan vi ikke svare på, men der savnes en organisering omkring innovative tiltag, der kan samarbejdes omkring intraorganisatorisk. Selv om organisationen er løst organiseret og der er mulighed for at kontakte andre på tværs, er der fravær af kendskab til hinanden og manglende måder at relatere sig til hinanden, fraset det årlige innovationscamp. Der er endnu ikke opstået en fælles virksomhed, måske i fravær af en fælles udfordring på tværs, der giver mening for organisationen.

7.6.2 Tænboks om udviklingsprojekter

Følgende informant peger også på at omdrejningspunktet for udvikling af samarbejde på tværs er konkrete projekter. *"Det kræver at der er nogle konkrete projekter. Det kunne være udviklingsprojekter. Her på stedet har vi snakket om kurser, i stedet for det traditionelle med at have alle vores forskellige hold på hvert semester. Vi tænkt lidt i kurser ligesom teknologisk institut, vi har stort set de samme ressourcer tror jeg, sådan noget kunne vi gå i tænboks på"* informant 1.

Teknologisk institut er en organisation der tilbyder kurser og kompetenceudvikling og tænker undervisning på en anden måde. Lige som ovenstående informant nævnes også her at ressourcerne er til stede, det er et spørgsmål om at tænke anderledes. Metaforen med at gå i tænboks kalder på en fælles refleksion omkring et konkret projekt. Organiseringen for denne tænketank må foregå med deltagelse fra de andre lokale praksis intraorganisatorisk. Så de produkter der udvikles kan opfattes som tingsliggørelse, der er mulige at tage med sig tilbage og genanvende på nye måder, de krydser grænser intraorganisatorisk. Disse praksisbaserede forbindelser på tværs, hvor der skabes et vedvarende forum med gensidigt engagement er ifølge Wenger grænse praksisfællesskaber og fungerer som en kollektiv formidling(Wenger, 2004:136).

I Dania er der ikke tegn på, at der er skabt grænse praksisfællesskaber. Der savnes konkrete tiltag at danne praksis omkring på tværs. Identiteten omkring opgaveudførelse er i handling bundet op omkring de lokale praksisfællesskaber, der er dog i vores empiri eksempler på forestillingsevne og

fantasi om tiltag i organisationen. Ifølge Wenger er denne organisatoriske fantasi vigtig, hvis organisationen er uden for vores engagements rækkevidde. Fantasien er med til at overskride opdelingen og kan føre det globale af organisationen ind i det lokale (Wenger, 2004:292).

Vores spørgsmål ind i organisationen har givet informanterne mulighed for at tale om denne fantasi om udvikling af organisationen.

Organiseringen af den omtalte tænkeboks får vi ikke spurgt ind til i selve interviewet, men vi får mulighed ved et planlagt dialogmøde med Dania at præsentere vores analyse og fund fra undersøgelse.

7.6.3 Inddragelse af de studerende i samarbejdet omkring udvikling

I vores undersøgelse har vi haft fokus på samarbejdet og der er fra informanterne tænkt traditionelt i forhold til samarbejde omkring kerneydelsen, her undervisning til de studerende. Faktisk er der kun en informant der inddrager de studerende som deltagende i samarbejdet omkring udvikling af uddannelsen og konkrete projekter.

”Ja, hvis man ser uddannelse som helhed, bliver det pludselig en endnu større helhed. Vi kan godt i Skive lide, at sige at vi er et udviklingsteam, og det er faktisk ikke kun underviserne der udvikler, det gøres i samarbejde med de studerende. Så vi er sammen om at udvikle uddannelsen, og konkrete projekter” informant 3.

De studerendes kompetencer inddrages på lige fod med undervisernes og de anerkendes som deltagere i dette innovations praksisfællesskab. Samarbejdet omkring det konkrete projekt med gensidigt engagement, fælles virksomhed og måske fælles repertoire er innovativt i kraft af den ændring der er i relationen mellem den studerende og uddannelsesstedet.

Informanten nævnte under interviewet designproces-tilgangen og det tolkes derfor at inddragelse af den studerende er med kendskab til servicedesign. Servicedesign er oprindeligt en proces, hvor selve designprocessen suppleres af en antropologisk tilgang, hvor brugeren, borgere, patienter og i denne case studerende inddrages i udvikling af nye løsninger af det, der skal udvikles og deltager i hele processen. Herved kan der opnås større brugertilfredshed og bedre konkurrenceevne for slutproduktet.

Servicedesign bliver anvendt i projekter på hospitaler og andre offentlige institutioner. Et centralt element er, at der er flere med forskellige kompetencer inddraget i processen: *”Opgaver inden for sundheds-miljø-eller uddannelsesområder er ofte uhyre komplekse og byder på problemstillinger, som forudsætter mange discipliner, tæt samarbejde, kundeorientering samt en iterativ og praktisk tilgang for at de reelle problemer kan afdækkes, og de bedste ideer og ultimative løsninger kan blive udviklet”* (Bechmann, 2010:65).

Denne organisering omkring udvikling er allerede en del af praksis på informantens skole, ud over dette havde informanten også følgende ønske:

"Det jeg ønsker nu og her er, at nedlægge de vægge der er omkring det at uddanne sig. Jeg synes vi skal fjerne skodderne og blive en del af virkeligheden, så der er åbne relationer mellem uddannelse og virkelighed. Jeg tror ikke, at det vil forringe teoridannelsen, jeg tror derimod at det vil løfte og skabe langt mere motiverede studerende og undervisere" informant 3.

Her tolker vi at metaforen med at nedlægge vægge og fjerne skodder mellem uddannelse og virkelighed, virkelig er en stærk tingsliggørelse af informantens oplevelse af grænser mellem uddannelsesstedet og det omgivende samfund. Vi tolker det til, at praksis og det arbejde der venter den nyuddannede, er så kompleks og i hurtig forandring at teoridannelsen ikke kan følge med. Teoridannelsen ses ikke i denne kontekst, som noget der kun kan tilrettelægges som undervisning. Informanten kalder på en ny strategi og har ikke forestilling om, at der er tanker om dette i organisationen. *"Det er på et overstrategisk niveau, jeg tror ikke vores organisation(Dania) har tænkt den tanke endnu"* informant 3.

7.6.4 Udvikling af pædagogiske kompetencer og videndeling på tværs

Der er ønske om udvikling af de pædagogiske kompetencer og videndeling mellem de tekniske uddannelser. De faglige kompetencer omkring de tekniske uddannelser tages for givet, da det er fagpersoner der underviser og har og lært de pædagogiske kompetencer enten via formel videre uddannelse eller praksis. Det er deres tekniske fag der er deres primære kompetencer. Følgende svar på spørgsmålet om hvordan ressourcer kan supplere hinanden på tværs bekræfter dette.

"Ja, det tror jeg helt sikkert. Nogen er meget procesorienteret, og så er der andre der kører den gamle "slavevej", der er også nogen der er helt ovre i den anden grøft. Vi burde kunne åbne op og have en dialog omkring hvordan man har pædagogisk praksis, når vi har med tekniske mennesker at gøre" informant 1.

Der gives også udtryk for at pædagogiske kompetencer anerkendes som en kerneopgave i organisationen. *"Måske den pædagogiske vinkel, om der kunne være en lyst til at udvikle noget på tværs, så det ikke kun er det faglige men også det pædagogiske. Det er jo de to hovedområder vi arbejder indenfor"* informant 2.

Organiseringen omkring den pædagogiske udvikling italesættes som erfaringsudveksling og videndeling. På spørgsmålet omkring deling af viden og erfaringer med teambaseret undervisning, som pædagogisk metode, som denne informant har arbejdet med i mere end 10 år, svares:

"Det gør jeg ikke, videndeling ser jeg som en stor opgave som jeg står overfor, ikke kun til de tekniske uddannelser men generelt. Jeg synes de erfaringer vi har gjort os, er meget vedkommende"

for de tekniske uddannelser. Erfaringer og udviklingsmuligheder kan sagtens bruges andre steder" informant 3.

Denne store opgave med videndeling og erfaringsudveksling tolker vi at informanten har et ejerskab af, der ses dog ikke handlinger på dette endnu i organisationen, men en afventende tilstand og håb om at lederne afsætter tid til dette og organiserer dette tiltag.

7.6.5 Oprettelse af videntcenter i organisationen

Under interviewet spørger vi ind til om der foregår samarbejde på forskningsniveau, da der i visionen for Dania oplyses at der samarbejdes med forskningsbaserede uddannelsesinstitutter både nationalt og internationalt. Informanten omsætter dette spørgsmål til et ønske om et videntcenter: *"Man kunne godt ønske sig noget videntcenter, og jeg kunne godt tænke mig at få mere tid til, at finde ud af hvor man kunne opbygge noget indenfor det tekniske. Jeg kunne godt se, at der kunne være noget indenfor bæredygtighed, for det findes ikke"* informant 3.

Der er fokus på oprettelse af videntcentre og tiden 2005-2007 blev der bevilliget midler til oprettelse af 28 videntcentre i Danmark i 2005-2007. Erhvervsakademiet Dania har et samarbejde med University College Nordjylland omkring Videntcenter for Turisme og Oplevelsesindustri (VTO).

Det at oprette et center fordrer et samarbejde med andre, dette samarbejde vil være interorganisatorisk på hjemmesiden for Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående uddannelse kan der læses følgende:

"Uddannelser og uddannelsesinstitutioner skal sammen med lokale og regionale offentlige og private virksomheder bidrage til vækst og velfærd gennem kvalitetsudvikling og innovation af processer, organisationer og ydelser" og "Videntcentre skal blandt andet indsamle, bearbejde og formidle viden, ligesom de skal indgå i forsøgs og udviklingsprojekter"

Videntcentre skal være en spydspids for det udvalgte område og skal servicere alle erhvervsskolerne i hele Danmark, samt erhvervsvirksomheder og andre interessenter. Oprettelse af et videntcenter vil i så fald forde, at der kunder der vil benytte dette videntcenter.

Vi tolker ønsket om at udvikle et videntcenter som et ønske om at skabe værdi for andre end lige sig selv. Det vil give værdi for det omgivende samfund, samtidig med at det givet vis vil tiltrække kompetente medarbejdere og tilføre uddannelserne mere. Informanten har lyst til at give sin organisation en identitet som værende en organisation med høj kvalitet, og være forbundet med det omgivende samfund. Spørgsmålet er om et videntcenter vil være en integreret del af organisationen eller en institution i institutionen.

7.7 Sammenfatning af udviklingsmuligheder

Vi har i det ovenstående set på informanternes forestilling og ønsker om konkrete forslag til udvikling. Vi har gennem vores fælles meningskondensering fundet frem til en opdeling i fem områder som informanterne taler om udvikling inden for.

- Udvikling af ny uddannelse,
- Tænkeboks om udviklingsprojekter
- Inddragelse af de studerende i samarbejdet omkring udvikling
- Udvikling af pædagogiske kompetencer og videndeling på tværs
- Oprettelse af videncenter i organisationen

Disse områder blev analyseret hver for sig med inddragelse af Ingerslev og Elmholdt teori om Grænsekrydsende Innovationsfællesskaber og Wengers typer af praksisbaserede forbindelser.

Ønsket om at udvikle en ny uddannelse, som et fælles tiltag på tværs kunne være et muligt tiltag som omdrejningspunkt for samarbejde og fælles læring. Det kunne fremme det manglende kendskab til hinanden og give en oplevelse af meningsfulde relationer. Vores empiri viser at der endnu ikke er etableret et gensidigt engagement omkring en fælles virksomhed.

Vores empiri viser at informanternes identitet er knyttet meget op på de lokale praksisfællesskaber, der mangler en identitet omkring opgaveudførelse, der er knyttet op handling på tværs. Den organisatoriske forestillingsevne om fælles engagement er tilstede blandt alle informanterne. Og vi mærker en opmærksomhed på nødvendigheden af, at anvende de ressourcer der er i hele organisationen. Tænkboxen med fællesrefleksion kunne give mulighed for fælles refleksion og samtidig et rum for fremstilling af alle de forestillinger, der er om fremtiden i Dania. Denne fælles refleksion i Tænkboxe forudsætter at sammensætningen giver mulighed for deltagelse fra både medarbejdere og ledere, så læringsudbyttet forankres i organisationen, med mulighed for skabelse af grænsepraksisser.

Tiltaget med inddragelse af de studerende i samarbejdet omkring udvikling og hermed en ændring af relationen mellem de studerende og uddannelsesstedet, har vi valgt at tematisere. Måske indgår det som en pædagogisk metode på andre skoler i Dania, men vi synes at perspektivet med fordel kunne være et emne til fælles drøftelse i organisationen. Vi er enige med informantens begrundelse med at inddrage de studerende:

"De studerende vi får ind på uddannelserne, har en anden rygsæk end os, og de har en anden måde at netværke på, og en anden tilgang til at gøre tingene, og springe ud i det end vi har"
informant 3.

Den komplekse virkelighed som de studerende skal lære at arbejde i, og den hastighed den forandres med forsøges her at opblødes ved at inddrage den studerende i udviklingen af uddannelsen og "smelte" uddannelsesstedet forstået som teoridannende og arbejdsstedet som praksisdannende til et helt nyt innovativt tiltag.

Informanterne er nysgerrig på at gøre deres undervisning bedre og et ønske om at få de pædagogiske kompetencer kvalificeret. Den afventende holdning til at iværksætte handlinger omkring dette på tværs tillægger vi som respekt for den nye uddannelseschef. Der er forventninger om at disse tiltag planlægges af lederen. Selve videndelingen og erfaringsudvekslingen ses dog som et fælles ansvar og bliver italesat som en fremtidig opgave der skal løses. Det vil fordre at der er deltagelse og engagement i hinandens praksis på tværs, hvilket synes fraværende på nuværende tidspunkt. Det fordrer praksisbaserede forbindelser.

Informanternes identitet er knyttet op på deres lokale praksis, men orientere sig også mod overlevelse som skole og ønskes om at Dania er mere kendt i samfundet. *"Noget af det der fylder meget hos os er at vi er små, og vi ikke er særlig kendt. Vi skal arbejde imod at blive kendt i den danske befolkning, så der er flere der kan søge ind på vores uddannelser. Så en fælles markedsføring af uddannelserne"* informant 2.

Måden at blive mere kendt på og opnå højere anerkendelse er ved oprettelse af et videncenter. Dette vil være en konkret handling i forhold til markedsføring i samfundet og samtidig et værdigivende tiltag. Udfordringen med at blive mere kendt i den danske befolkning har vi som studerende selv oplevet i forbindelse med fremlæggelse af vores projekt. Det kræver en længere udredning at beskrive hvad Erhvervsakademi Dania egentlig er og hvad de uddanner mennesker til. Nævner du hospitaler eller kommuner som arbejdsplads behøver der ikke nærmere beskrivelse, alle får en visualisering og indforståethed omkring hvordan det er at arbejde disse organisationer. Faktisk oplevede vi at vores undersøgelse i Erhvervsakademi Dania blev opfattet som en undersøgelse i salt imperiet Dania. Så vi har stor forståelse for informantens oplevelse af ikke at være en kendt organisation.

Samarbejdet omkring oprettelse af et videncenter, ser vi også med en anerkendelse af at informanterne oplever sig selv som kompetente og har en identitetsoplevelse af at de leverer kvalitet, der med fordel kan krydse grænser, så andre eksterne kan drage fordel af dette. Organisationen kan herefter i samarbejde med andre offentlige og private partnere tage sig betalt for at rådgive såvel nationalt som internationalt.

Information, dialog og kommunikation omkring videncentre fungerer godt i organisationen, der er en kontinuerlig opdatering til alle omkring det eksisterende videncenter DATE, de danske erhvervsakademiers videncenter for turisme og oplevelse.

8.0 Konklusion

Erhvervsakademi Dania blev en selvstændig uddannelsesinstitution den 1. januar 2012, dannet gennem en fusion af 9 erhvervsakademier. Mellem afdelingerne i Skive, Viborg, Randers og Hadsten, som udbyder tekniske uddannelser, indgår der på nuværende tidspunkt ikke et naturligt tværgående samarbejde. Der formodes at være fælles problemstillinger og opgaver, der med fordel kan samarbejdes og opnås synenergi omkring.

Dette mulige samarbejde på tværs undersøges med afsæt i afhandlingens hovedspørgsmål: *"Hvad fremmer og hæmmer udvikling af praksisfællesskaber i en løs koblet organisation?"*

Empiri til undersøgelsen er indsamlet ved brug af den kvalitative metode med semistrukturerede interview med ledere, samt spørgeskema med svar fra undervisere. Konteksten er Erhvervsakademi Danias tekniske uddannelser. Analyser og diskussion har afsæt i den indsamlede empiri. Georgis metoderegler anvendes til videre bearbejdning af indsamlet empiri.

Teoretisk er omdrejningspunktet Edgar Schein, der inddrages med sin definition af samarbejds-kultur samt Etienne Wengers med sin sociale teori om læring med fokus på praksisfællesskaber. Wenger er umiddelbar fortaler for bottom-up i organisationen, hvor Schein klart er fortaler for top-down. De to teoretikere er overordnede enige om, at det skaber utryghed eller en form for frygt, ikke at have kendskab til hinanden eller hinandens praksis. Der hvor de er divergerende, er omkring, hvordan der organisatorisk arbejdes videre derfra. For teoretisk at beskrive organisationens fremtidige udviklingsmuligheder anvendes Ingerslev og Elmholtts organisationspsykologiske perspektiv med begrebet Grænsekrydsende Innovationsfællesskaber.

Fysiske rammer omkring Erhvervsakademi Danias tekniske uddannelser vurderes til at være gode på baggrund af flere informanternes italesatte værdiantagelse om emnet samt egne observationer under indsamling af empiri.

Organisatorisk forelægger der en Mission og Vision for den samlede organisation. Empirien viser imidlertid tegn på, at den organisatoriske opfattelse af Erhvervsakademi Dania, som én samlet organisation endnu ikke er i mål. Der indikeres et manglende kendskab til organisationens overordnede Vision og Mission. Organisationsforståelsen tolkes ved flere udsagn som lille eller ikkeeksisterende.

Empirien viser mangel på synlighed i hvilke fælles opgaver, der kan løses på tværs, idet der kun er få eksempler på gensidigt engagement på tværs, mens oplevelse af at være en del af noget større er mest på forestillingsniveau. - Manglende kendskab til andres praksis, - udtryk for mangel af fælles mål, -mangel af fælles opgave på tværs. -Mangel på fælles identitet. Udsagnene kan være tegn på, at Erhvervsakademi Danias fælles mission og vision ikke har fået tilstrækkelig opmærksomhed.

Ledere udtrykker ønske om deltagerinvolvering af undervisere og en bottom-up proces samtidig med, at der udtrykkes ønske om at tiltag igangsættes og styres af topledelsen. Lederidentiteten virker usikker. Der tolkes en usikkerhed omkring lederrollen top-down kontra bottom-up med risiko for dannelse af flere subkulturer. Denne modsætning, med baggrund i vores empiri, analyserer vi som værende ikke erkendt for medlemmerne og lederne i organisationen.

Der ses endvidere manglende forventningsafstemninger mellem lederne på Danias enkelte afdelinger, hvilket kan hæmme muligheder for tværgående udveksling af undervisere samt begrænser vidensdeling og fællesskab.

Samarbejde ønskes af mange informanter, der udtaler sig om fremtidige ønsker og kommer med konkrete tiltag til samarbejde samt bud på ønsker om udviklingsprojekter. Alle kan også se styrkerne og fordelene herved såvel personligt som for organisationen. Der er ingen, der ønsker, at lukke sig om sin egen praksis.

Empirien viser dog kun få eksempler på samarbejde på tværs, men der udtrykkes ønske om udvikling af de pædagogiske kompetencer og videndeling mellem de tekniske uddannelser. Dog ses der ikke handlinger på dette endnu i organisationen, men en afventende tilstand og håb om, at lederne afsætter tid til dette og organiserer dette tiltag. Måden som informanterne forestiller sig udviklingen af praksisfællesskaber, er ved gensidigt engagement om en fælles opgave på tværs i organisationen, deltagelse via fysiske møder og gerne på hinandens destinationer.

Undersøgelsen tyder på, at medarbejderne har lille kendskab til hinandens kompetencer, samtidig med at forskelligheden af kompetencer ses som en styrke. Empirien tyder på, at der er skabt få relationer på tværs, samtidig med at der er et stort ønske og en grundantagelse om, at der skal arbejdes på tværs og udvikles nyt for at kunne overleve. Der udtrykkes manglende kendskab til metoder, praksis, undervisningsrum og materialer i forhold til Danias øvrige afdelinger.

Tiden ses og udtales som begrænsninger frem for investering i fremtidige muligheder. Opfattelsen af, at læring på tværs vil frigive tid til egen praksis er ikke italesat. Der er nærmere den opfattelse, at der bliver givet noget tid til fællessamarbejde, som må tages fra opgaver, der udføres i det daglige.

Der er kun ét projekt, som har fælles historie og nævnes af alle informanter. Det er det årlige innovationsprojekt i uge 46, som lever sit liv efter fusionen. Dette fælles emne "innovation" går endvidere igen som ønske om et fælles emne, der kunne være omdrejningspunkt for udvikling på tværs.

Information og videndeling mellem Erhvervsakademi Dania's forskellige afdelinger. Informanterne ønsker kontinuerlig information for derved at sikre større synergi i indhold og rammerne på de enkelte uddannelser. Derved skabes mulighed for større tværgående genkendelighed mellem de enkelte uddannelser.

Vi tolker ovenstående som ønsker og muligheder, der fremmer det naturlige i fællesskabet på tværs i hele organisationen, hvor institutionsidentiteten kan styrkes. Informationsstrømmen i organisationen og kommunikationsvejene kan også være en barriere i forhold til en oplevelse af forbundenhed.

Fremtidige udviklingsmuligheder som er fremkommet af den indsamlede empiri:

Udvikling af ny uddannelse kunne fremme det manglende kendskab til hinanden og give en oplevelse af meningsfulde relationer. Vores empiri viser, at der endnu ikke er etableret et gensidigt engagement omkring en fælles virksomhed.

Tænkeboks om udviklingsprojekter kunne give mulighed for fælles refleksion og samtidig et rum for fremstilling af alle de forestillinger, der er om fremtiden i Dania. Denne fælles refleksion i Tænkebokse forudsætter, at sammensætningen giver mulighed for deltagelse fra både medarbejdere og ledere, så læringsudbyttet forankres i organisationen med mulighed for skabelse af grænsepraksisser.

Udvikling af pædagogiske kompetencer og videndeling på tværs kan gøre undervisningen bedre og tilgodese ønske fra undervisere om at få de pædagogiske kompetencer kvalificeret. Videndelingen og erfaringsudvekslingen ses som et fælles ansvar, og bliver italesat som en fremtidig opgave, der skal løses. Det vil fordrer, at der er deltagelse og engagement i hinandens praksis på tværs, hvilket synes fraværende på nuværende tidspunkt. Det fordrer praksisbaserede forbindelser.

Oprettelse af videntcenter i organisationen ses som en anerkendelse af, at informanterne oplever sig selv som kompetente og har en identitetsoplevelse af, at de leverer kvalitet, der med fordel kan krydse grænser, så andre eksterne kan drage fordel af dette. Organisationens kan herefter i samarbejde med andre offentlige og private partnere tage sig betalt for at rådgive såvel nationalt som internationalt.

Som sammenfatningen af, hvad der aktuelt foregår af projekter og samarbejde på tværs af grænserne i Erhvervsakademi Dania, må vi erkende, hvor kompleks det er at få svar på dette.

Det kan siges, at der generelt er ønske om "Nogen at spille bold op af" samtidig med en afventende holdning og accept af, at der er rigeligt at tage sig til lokalt. Gensidigt engagement om

en fælles opgave kan være nøglen til at skabe forbindelse på tværs. Det kræver et harmoniseringsarbejde, hvor medlemmerne finder ud af, hvordan deres engagement passer ind i et større system.

9.0 Litteratur liste

Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene (red.): Kvalitative metoder, Hans Reitzels Forlag, 2010

Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership, 3rded. San Francisco, CA, Forlaget Jossey-Bass, 2004.

Schein, E, H, Organisationskultur og ledelse, 2 udg. Forlaget Valmuen, København, 1994

Illeris Knud: Læring, Roskilde Universitetsforlag, 2007

Moltke, Hanne V. & Molly, Asbjørn: Systemisk coaching, Dansk Psykologisk Forlag, 2009

Wenger, Etienne, 1998, Cambridge University Press,: Praksisfællesskaber, Hans Reitzels Forlag København, 2004

Ingerslev, K. & Elmholdt C. Grænsekrydsende innovationsfællesskab – et organisationspsykologisk blik på offentlig innovation. I: M. Bendixen & N.C. Nickelsen, Innovationspsykologi (red.). (side 109-138), København: Dansk Psykologisk Forlag, 2012

West, R.E. (2009): What is shared? A framework for understanding shared innovation within communities. *Education Technology Research Development*, 57, 315-332, 2009

Schultz, M, Kultur i organisationer - Funktion eller symbol. København: Handelshøjskolens Forlag, 2000.

Larsen, Bøje, Ledelse & Erhvervsøkonomi, årg. 71, Nr. 2, 2007

Nielsen, Jens Carl Ry og Repstad, Pål, 1993: "Fra nærhet til distanse og tilbake igjen. Om å analysere sin egen organisasjon", 1993

Erik Ellegaard Sørensen, Lise Hounsgaard, Birgit Ryberg, Frode Boye Andersen: Ledelse og læring - i organisationer, Hans Reitzels Forlag, 2008 (kapitel 6. Sten Visholm: Ledelse i den postmoderne organisation – fra roller i struktur til personer i relationer)

Søren Bechmann: Servicedesign, Academia, 2010

Kvale, S, InterView (1. udgave). København: Hans Reitzels Forlag, 1997.

Civiløkonomen, c/o Civiløkonomerne, nr.5, Søtorvet 5, København K, 1998

Link

www.eadania.dk

www.eadate.dk

www.ewenger.com

www.wenger-trayner.com

10.0 Bilags oversigt

10.1 Bilag 1 – Organisations diagram

10.2 Bilag 2 – Brev til interview

10.3 Bilag 3 - Spørgsmål til interviewguide – Uddannelsesledere

10.4 Bilag 4 - Brev til undervisere tilknyttet Danias tekniske uddannelser

10.5 Bilag 5 – Menings kondensering af empiri – interview + spørgeskema.

10.6 Bilag 6 – Transskribering af interview – Informant nr. 1

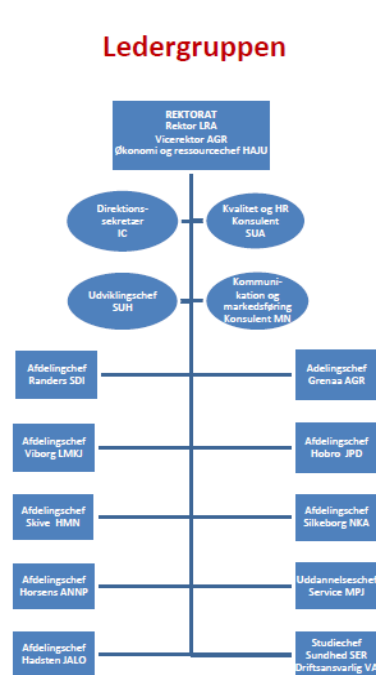
10.7 Bilag 7 – Transskribering af interview – Informant nr. 2

10.8 Bilag 8 – Transskribering af interview – Informant nr. 3

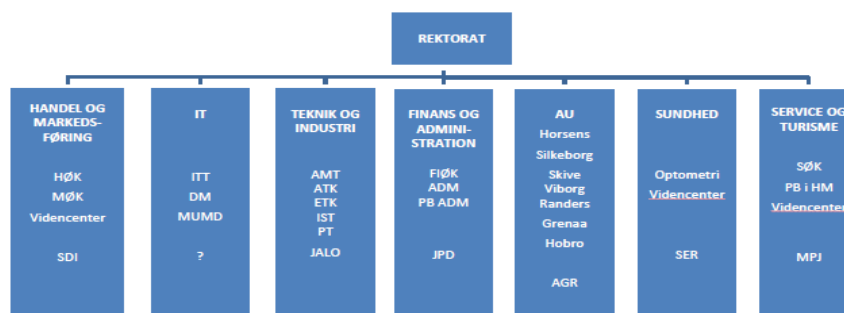
10.9 Bilag 9 - Svar fra spørgeskema – informant nr. 4 – 10

10.10 Bilag 10 - Invitation til deltagelse i konference om grøn gas til transport.

10.1 Bilag – Organisationsdiagram Erhvervs Akademi Dania



Tværgående ledelsesopgaver Uddannelsessøjler



10.2 Bilag 2 – Informations brev til interview

Introduktion:

Som led i masteruddannelse i ledelses- og organisationspsykologi, vil vi udføre en undersøgelse omkring Erhvervs Akademi Danias tekniske uddannelser. Vi ser frem til at du vil deltage til et interview og derved bidrage undersøgelsen.

Det overordnede emne er:

Samarbejde på tværs i organisationen omkring Danias tekniske uddannelser.

Vi tager udgangspunkt i Erhvervs Akademi Danias vision:

"Vi samarbejder med forskningsbaserede uddannelsesinstitutioner både nationalt og internationalt inden for vore kompetenceområder med henblik på at indsamle, bearbejde og formidle ny viden både fagligt og pædagogisk. Det er Erhvervsakademi Danias vision at være et velfungerende, innovativt og kvalitetsbevidst erhvervsakademi med et højt fagligt niveau og engagerede undervisere". (Danias Vision 2012)

Vi ønsker at undersøge følgende:

- Hvor i består eksisterende samarbejde på tværs i organisationen omkring de tekniske uddannelser?
- Hvad hæmmer og fremmer samarbejdet på tværs i organisationen omkring de tekniske uddannelser?
- Hvilke ideer og muligheder ses for udvikling af samarbejdet på tværs i organisationen omkring de tekniske uddannelser?

Metode:

Vi har planlagt individuelle interview med en repræsentant fra hvert af de 4 uddannelsessteder med tekniske uddannelser, Randers, Skive, Viborg, Hadsten, samt studiechefen for området.

Endvidere vil vi gerne via mail stille 5 spørgsmål til uddannelsernes faste undervisere omkring emnet.

Efter analyse af empiri vil vi fremlægge temaer om samarbejde på et fælles diaglogmøde som forventes afholdt ultimo november-primo december.

Anonymitet:

Dit navn, din titel og dit ansættelsessted vil blive anonymiseret

Båndoptagelse:

Interviewet vil blive optaget på bånd og transskriberet.

Tid:

Interviewet tager ca. 60 minutter

Venlig hilsen

Solveig Gram & Niels Bruun

10.3 Bilag 3 - Spørgsmål til interviewguide – Uddannelsesledere

<i>Forskningsspørgsmål:</i>	• <i>Hvor i består eksisterende samarbejde på tværs i organisationen omkring de tekniske uddannelser?</i> • <i>Hvad hæmmer og fremmer samarbejdet på tværs i organisationen omkring de tekniske uddannelser?</i> • <i>Hvilke ideer og muligheder ses for udvikling af samarbejdet på tværs i organisationen omkring de tekniske uddannelser?</i>
Detektiven Lineære spørgsmål, her er formålet at afklare nuværende samarbejde i organisationen, samt årsager og virkninger.	Område: • På hvilke områder samarbejder du på tværs af de tekniske uddannelser? • På hvilke områder samarbejder dit uddannelsesområde på tværs af de tekniske uddannelser? • Ser du nogen barriere i samarbejdet på tværs af de tekniske uddannelser? Metode: • Hvordan samarbejder du på tværs af de tekniske uddannelser? • Hvordan samarbejder dit uddannelsesområde på tværs af de tekniske uddannelser?
Antropologen cirkulære spørgsmål, som er bagudrettede. De bruges til at undersøge sammenhænge i organisationen, relationer lederne imellem og give den leder, der spørges, nye indsigter, evt. se problemstillinger fra flere sider.	• Hvem har du samarbejdet med på tværs af de tekniske uddannelser siden sammenlægningen pr. 01-01-2012? • Hvilke nye relationer er tilført på tværs af de tekniske uddannelser siden sammenlægningen – og har disse ført til et samarbejde? • Hvad betyder dette samarbejde på tværs af de tekniske uddannelser for dit uddannelsesområde?

Fremtidsforskeren Cirkulære - refleksive spørgsmål, som er fremadrettede og hypotetiske. Her forsøger vi at få den leder, der spørges, til at reflektere over, hvordan det fremtidige samarbejde kunne se ud, hvilke andre muligheder der også kunne være.	Område: • På hvilke områder ser du umiddelbare udviklings muligheder for samarbejdet på tværs af de tekniske uddannelser? • På hvilke områder ser du helt nye udviklings muligheder for samarbejdet på tværs af de tekniske uddannelser? • På hvilke områder ser du barriere i udviklings muligheder for samarbejdet på tværs af de tekniske uddannelser? Metode: • Hvordan ser du ser andre måder at samarbejde på? • Hvor har du ønsker om nye samarbejds måder i fremtiden?
Kaptajnen Lineære - strategiske og handlings orienterede spørgsmål, det er de ledende eller anvisende spørgsmål, hvor den, der spørger, hjælper den leder, der bliver spurgt, med at få et bestemt mål for øje.	Område: • Hvad skal til for at dine ideer omkring samarbejde på tværs af de tekniske uddannelser kan blive en realitet? Metode: • Hvordan tænker du implementering?

10.4 Bilag 4 - Brev til undervisere tilknyttet Danias tekniske uddannelser

Introduktion:

Som led i min masteruddannelse i ledelses- og organisationspsykologi på Ålborg Universitet og ansat ved de tekniske uddannelser i Viborg, udfører jeg en undersøgelse om udvikling af samarbejde på tværs i organisationen omkring Danias tekniske uddannelser.

Jeg ønsker at inddrage dit perspektiv, som underviser, på eksisterende og fremtidig samarbejde mellem Erhvervs Akademi Danias tekniske uddannelser i Skive, Viborg, Randers og Hadsten.

Endvidere er der foretaget interview med en ledelsesrepræsentant fra hvert af de 4 uddannelsessteder med tekniske uddannelser, Randers, Skive, Viborg, Hadsten.

Følgende spørgsmål ønskes besvaret:

1. Hvor samarbejder du aktuelt på tværs af Danias tekniske uddannelser?
 - Beskriv et eksempel på samarbejde, såvel formel som uformel
2. På hvilke områder ser du nye udviklings muligheder for samarbejdet på tværs af Danias tekniske uddannelser?
 - Beskriv hvad du ser som udfordringerne for udvikling for nye samarbejds muligheder
3. Hvad vil du/organisationen kunne opnå med udvikling af et samarbejde på tværs af Danias tekniske uddannelser?

Anonymitet:

Dit navn, din titel og dit ansættelsessted vil blive anonymiseret

Besvarelse:

Jeg ser frem til at du deltager og besvarelser returneres senest torsdag d. 1. november 2012. Besvarelsen tilføjes dette dokument og returneres til nibu@eadania.dk

Venlig hilsen
Niels Bruun

Erhvervs Akademi Danias vision:

"Vi samarbejder med forskningsbaserede uddannelsesinstitutioner både nationalt og internationalt inden for vore kompetenceområder med henblik på at indsamle, bearbejde og formidle ny viden både fagligt og pædagogisk. Det er Erhvervsakademi Danias vision at være et velfungerende, innovativt og kvalitetsbevidst erhvervsakademi med et højt fagligt niveau og engagerede undervisere". (Danias Vision 2012)

10.5 Bilag 5 – Menings kondensering af empiri – interview + spørgeskema

Tabel 1. Hæmmer

Tabel 2. Fremmer

Enkelte udsagn indeholder både hvad hæmmer og hvad fremmer, de er ikke adskilt, men står i en meningsenhed.

Tabel 1. Hvad hæmmer udvikling af nye praksisfællesskaber	
Organisationens læring	Samarbejdskultur
<i>Ja, jeg kunne have et behov, så skulle jeg nok komme op af stolen, men jeg har ikke noget behov lige i øjeblikket. Informant 2</i>	<i>Hvis jeg ser på min dagligdag, og jeg vil tro at de andres dagligdag ligner min, så er det noget der skal komme ovenfra, for vi har ikke tid til det. Informant 2</i>
<i>Nej, jeg ved for lidt om hvad de laver de andre tekniske uddannelser laver som jeg ikke arbejder sammen med. Informant 2</i>	<i>Ja, en der gik ind og planlagde det, det er ikke fordi jeg har noget imod det, jeg har bare ikke energien til at få det planlagt og få det organiseret. Informant 2</i>
<i>"Ja, jeg har været på alle skolerne, men jeg har ikke set kollegaer og undervisere på andre skoler agere." Informant 3</i>	<i>"Barrieren tror jeg ligger i traditionen, jeg tror at det er det vi plejer at gøre der er den største udfordring. Det at turde slippe det man ved lykkes. Jeg ser ikke der er nogle barriere på organisationsplan. Jeg synes stadig at man kan mærke at</i>
<i>"Primært er det noget med, at underviserne og de studerende skal komme ud af komfortzonen. En anden barriere kunne være, at underviserne er alene om undervisningen, jeg tror</i>	<i>organisationen er ny, mange hænger stadig lidt i de gamle traditioner fra Mercantec og den Jyske Håndværkerskole. Men det skal nok komme når organisationen Dania bliver udviklet</i>

<i>tværfagligheden lukker op for at man begynder at tænke i teams i stedet for. Det åbner muligheden for, at vi sammen kan gå ind i det ukendte, og så bliver det ikke så skræmmende".</i> Informant 3 <i>" Jo, det(afstanden) er en barriere. Der skal være en mening med, at køre rundt til de forskellige afdelinger."</i> <i>" Nej ikke på de tekniske, men på de merkantile har vi nogen der kommer og underviser fra andre skoler. Jeg tror, hvis jeg ser på min egen lærerstab, at de ville være kede af at skulle undervise et andet sted. Jeg tror ikke kun det er afstanden, men også at man vil føle sig fremmed. Måske er det fordi der ikke er skabt relationer inden. Hvis man allerede kender nogen og ved at man skal arbejde i et team, så man ikke bare skal undervise og køre hjem igen tror jeg det motiverer flere."</i> Informant 3	<i>mere og mere."</i> Informant 1 <i>Nej, for jeg har allerede overarbejde, så jeg trækker ikke ekstra 2% eller et antal dage ud, så er der noget andet der skal væk. Informant 2</i> <i>" Økonomiske barriere og lokale arbejdstidsaftaler ser jeg som en stor barriere. Jeg tror man skal se uddannelse som en helhedsopgave hvor praksis, teori og tværfaglighed indgår og ikke bare som et uddannelsessted."</i> Informant 3 <i>"Dine spørgsmål er hurtigt besvaret, for bortset fra at låne en underviser til sproglig kommunikation eller noget økonomi fra en anden afdeling, er der stort set ingen ekspertise i tekniske uddannelser andre steder i Dania end Hadsten. (Der er selvfølgelig Learnmark på Vejlevej i Horsens, men jeg ved ikke om de tæller med.)"</i> Informant 7
<i>"Samarbejder slet ikke – kun ifm. innovations camps og lign"</i> informant 8	<i>"Samarbejder slet ikke – kun ifm. innovations camps og lign."</i> Informant 8
Ser ingen muligheder, så det er sandelig en stor udfordring. Informant 5	Ser ingen muligheder, så det er sandelig en stor udfordring. Informant 5
<i>Direkte samarbejde er der ikke så meget af, men vi udveksler undervisningsmateriale og</i>	<i>Direkte samarbejde er der ikke så meget af, men vi udveksler undervisningsmateriale og bliver inspireret af hinanden når der er lejlighed herfor. Informant 9</i> Jeg ser spændende specialiseringsmuligheder på autoteknologuddannelsen, gennem et

<i>bliver inspireret af hinanden når der er lejlighed herfor. Informant 9</i> <i>.Jeg tror den største udfordring ligger i tiden. Vi har alle travlt med at få dagligdagen til at hænge sammen, så hvis der skal knyttes stærkere bånd (i forhold til ovennævnte svar) skal der bruges mere tid, hvilket skal fragå andre aktiviteter. ☺informant 9</i>	samarbejde med henholdsvis IT-teknologuddannelsen og markedsføringsøkonomuddannelsen. De funktioner autoteknologerne kommer til at varetage i erhvervslivet spænder meget vidt, derfor er netop dette samarbejde interessant. Den største udfordring ved et sådan samarbejde ligger efter min mening i uddannelsernes kulturarv, hvorved at transfereffekten kan blive tvivlsom Informant 6 <i>.Jeg tror den største udfordring ligger i tiden. Vi har alle travlt med at få dagligdagen til at hænge sammen, så hvis der skal knyttes stærkere bånd (i forhold til ovennævnte svar) skal der bruges mere tid, hvilket skal fragå andre aktiviteter. ☺informant 9</i>
---	--

Tabel 2. Hvad fremmer udvikling af praksisfællesskaber	
Organisationens læring	Samarbejdskultur
<i>Det er da givende på mange områder, fordi vi ser hvordan andre gør det, og vi får nogen og spille bold op af, så det er helt sikkert positivt. Informant 2</i> Fast samarbejde på tværs af de tekniske og merkantile uddannelser skal komme fra	<i>.”Ja, rammerne er gode, organisationen er god, jeg kan se noget i afdelingerne og med nogen ledere måske. Jeg ser også en udfordring i at være studiechef og afdelingschef, men hvis man vil Dania er man nødt til at lægge det bag sig der var en gang og fokusere på Dania. Vi skal have tillid til hinanden, og have gensidig respekt.”</i>

rektorniveau. Informant 3 <i>."Det ville helt klart være fysiske møder, og sandsynligvis også se hinandens undervisningsrum og materiale." Informant 2</i> Synes du at det kunne fremme samarbejdet på tværs, at iværksætte lignende udviklingsprojekter eller andet? <i>1.Ja, for så er det lige pludselig formelt, og så bliver vi jo tvunget op af stolene, for til dagligt har vi nok med at få vores dagligdag og enderne til at nå sammen. Jeg tror det generelt er os alle sammen der har fokus på det der er lige omkring os, og ikke så meget fokus ud til de andre afdelinger. Informant 2</i> <i>."Ja, en der gik ind og planlagde det, det er ikke fordi jeg har noget imod det, jeg har bare ikke energien til at få det planlagt og få det organiseret." Informant 2</i> <i>" Det at gøre innovation til omdrejningspunktet omkring tværfaglighed, tror jeg er rigtig godt fordi det lukker op for vi er alle sammen lige uvidende. Vi har gjort os en del erfaringer indenfor emnet, og ved efterhånden en del, og har fundet ud af at tværfaglighed på mange måder er rigtig godt." Informant 3</i> <i>. videreuddannelse. Det kunne også være internationalt Det kunne være noget med studieture, for studerende men også for undervisere. Noget hvor man teamede op, og</i>	Informant 1 <i>." Ja, jeg tror der skal arbejdes med at skabes en ny kultur, vi skal kende vores logo og vide hvad det står for. Noget organisationskultur-bearbejdning. Vi skal lære hinanden at kende og bygge noget om, hvis det kommer oppefra i organisation og trukket ned over hovederne på folk, kommer det til at være bagud på point fra start".</i> <i>"Ja, så mødes vi om noget, der ikke var der i forvejen. Det er tit min erfaring, at når man bevæger sig ud på et område der er ukendt for alle så skaber det en ny kultur, som vi måske kan bruge når man kommer hjem i egen gruppe igen."</i> Informant 1 <i>" Organisationen er bygget til, at der skal være et tværfagligt samarbejde på tværs af de tekniske uddannelser."</i> Informant 3 Fast samarbejde på tværs af de tekniske og merkantile uddannelser skal komme fra rektorniveau. Informant 3 <i>."Det ville helt klart være fysiske møder, og sandsynligvis også se hinandens undervisningsrum og materiale." Informant 2</i> <i>."Ja, en der gik ind og planlagde det, det er ikke fordi jeg har noget imod det, jeg har bare ikke energien til at få det planlagt og få det</i>
---	---

fik afprøvet nogle ting, f.eks. samarbejde og udnytte hinandens kontakter. Informant 3 .” Det skal være konkrete succeser. Det behøver ikke være noget stort, det kunne f.eks. være to lærer der aftalte at deltage i hinandens timer, for at få inspiration. Så kunne man igen åbne op for, at det ikke er farligt, og få folk ud af deres komfortzoner. Igen tilbage til det med barrierer, hvis man kender hinanden kan man lave rigtig mange ting sammen, men kender man ikke hinanden tror jeg mange ser det som noget ”farligt”. Informant 1 <i>Ja, for i det øjeblik vi begynder at tale sammen, og finder ud at der skal komme noget ud af det, er vi mere tilbøjelige til at lytte og det skaber respekt. Informant 3</i> <i>”Jeg tror man skal stille hinanden over for opgaver som man løser sammen. Det er noget alle kan forholde sig til, og det er givende at løse noget i fællesskab” informant 3</i> ”os som ledere skal skabe rummet for, at der er nogen(incl. Os selv) der vil mødes om dette her, for hvis vi ikke sørger for at der er et handlingsrum sker det ikke.” informant 3 .Projekter, virksomhedsbesøg, studieture,	organiseret.” Informant 2 .” Man kunne godt ønske sig noget videnscenter, og jeg kunne godt tænke mig at få mere tid til, at finde ud af hvor man kunne opbygge noget indenfor det tekniske. Jeg kunne godt se, at der kunne være noget indenfor bæredygtighed, for det findes ikke.”Informant 3 . videreuddannelse. Det kunne også være internationalt Det kunne være noget med studieture, for studerende men også for undervisere. Noget hvor man teamede op, og fik afprøvet nogle ting, f.eks. samarbejde og udnytte hinandens kontakter. Informant 3 ”os som ledere skal skabe rummet for, at der er nogen(incl. Os selv) der vil mødes om dette her, for hvis vi ikke sørger for at der er et handlingsrum sker det ikke.” informant 3 .Projekter, virksomhedsbesøg, studieture, valgfag, innovation, virksomhedsrelationer. Udfordringer:Ressourcer, vilje. Informant 8 <i>Styrket netværk, bredere viden på tværs af uddannelser, bedre kendskab til skoler og kollegaer på andre skoler, større sammenspil og mindre intern konkurrence informant 4</i>
--	--

valgfag, innovation, virksomhedsrelationer. Udfordringer:Ressourcer, vilje. Informant 8 <i>Styrket netværk, bredere viden på tværs af uddannelser, bedre kendskab til skoler og kollegaer på andre skoler, større sammenspil og mindre intern konkurrence Informant 4</i> .Samarbejdet med andre tekniske akademier, eksempelvis KEA, EAMV, UCN og EA er mere givtigt og fagligt relevant end andre dele af Dania. Informant 6 <i>Jeg tror altid der ville kunne opnås fordele, men det er også mit indtryk, at vores forskellighed er en styrke for Dania. Informant 8</i>	.Samarbejdet med andre tekniske akademier, eksempelvis KEA, EAMV, UCN og EA er mere givtigt og fagligt relevant end andre dele af Dania. Informant 6 Vi bliver kendt for at uddanne studerende, der kan arbejde tværfagligt. Informant 9 Så du mener det skal komme fra ledelsen i organisationen? <i>"Ja, det synes jeg. Når man er underviser, som jeg selv har været, underviser man jo, og har der har man ikke tid til at tage telefoner og besvare mails. Så jeg tænker at det skal komme fra nogen der har tid til det, og får løn for det. Når jeg spørger ind til politikker på nogen områder i Dania, er svaret at det kommer nok, og jeg har ikke fået skabt noget, jeg er kun ansat på 10. Uge. Jeg tror der skal en høvding til at sætte det i gang, for så bliver det blåstempleet at det er det vi gør" informant 1</i>
--	--

10.6 Bilag 6 – Transskribering af interview – Informant nr. 1

Transskription af interview af informant nr. 1.

Fed: Interviewer, Solveig Gram og Niels Bruun

Normal: Informant nr. 1

På nuværende tidspunkt, er der så et eksisterende samarbejde mellem afdelingen i Hadsten og nogle af de andre afdelinger i Dania, på det tekniske område?

Vi låner hinandens undervisere en smule fra Randers, fra produktionsteknologuddannelsen. Vi har en enkelt underviser der er her 3 timer.

Ellers har du ikke noget samarbejde på tværs?

Ikke i forhold til studiesøjlen på det tekniske, men det kommer.

Hvad er det du har i tankerne?

Jeg har ikke noget specifikt i tankerne, i forhold til at være studiechef kræver det dialog med de enkelte afdelinger om, hvordan man tænker sin afdeling og tænker samarbejde. Hvis jeg sagde, at vi skulle gøre det på en bestemt måde ville jeg møde modstand rigtig mange steder, derfor vil jeg lægge op til en dialog omkring det.

Det samarbejde du har med at låne en underviser, ser du nogle specifikke barrierer i forhold til at det ikke kunne være større?

Det kunne være umådeligt større.

Hvad forhindrer det?

Jeg tror der kunne være noget med, at nogen kommer fra tekniske skoler, og nu er blevet en del af et akademi. Man er vant til at gøre tingene på én bestemt måde. Jeg oplever ikke barrierer nogle af de steder jeg færdes.

Geografien kunne måske være en udfordring, jeg tror ikke Viborg, Randers og Hadsten kunne have problemer, men Skive og Grenå er lidt længere væk, så der kunne være noget. Jeg ser ikke nogle barrierer jeg ser tværtimod en masse ressourcer, der ligger gemt hos mange af de personer, for jeg tror at vi kan rigtig meget sammen, i stedet for hver især.

Hvad tænker du, at det kunne udmønstre sig til med de ressourcer?

Det kunne udmønstres til individet der var i den tekniske søjle, måske fik åbnet øjnene for andre pædagogiske måder at tackle undervisningen på. Det kunne også betyde, at man fik rusket lidt om i traditionerne og skabt lidt mere dynamik. Måske kunne man lave nogle tværfaglige projekter, som havde en større betydning. Jeg tror den bedste måde at arbejde på, er at arbejde med noget fordi der er en grund til det, og kan bruges til noget konkret.

Hvad skulle der til for at man kunne sige at det havde værdi, og at der var nogen der ville samles om at arbejde?

Det kræver at der er nogle konkrete projekter. Det kunne være udviklingsprojekter. Her på stedet har vi snakket om kurser, i stedet for det traditionelle med at have alle vores forskellige hold på hvert semester. Vi tænkt lidt i kurser ligesom teknologisk institut, vi har stort set de samme ressourcer tror jeg, sådan noget kunne vi gå i tænkeboks på.

Det kunne være en udviklingsmulighed?

Ja, så mødes vi om noget, der ikke var der i forvejen. Det er tit min erfaring, at når man bevæger sig ud på et område der er ukendt for alle så skaber det en ny kultur, som vi måske kan bruge når man kommer hjem i egen gruppe igen.

Tænker du direkte faglige kurser?

Ja, jeg tænker faglige kurser, som muligvis ville kunne supplere hinanden på tværs af de tekniske uddannelser.

I forhold til den pædagogiske vinkel, tror du at man kunne supplere hinanden der?

Ja, det tror jeg helt sikkert. Nogen er meget procesorienteret, og så er der andre der kører den gamle "slavevej", der er så også nogen der er helt ovre i den anden grøft. Vi burde kunne åbne op og have en dialog omkring hvordan man har pædagogisk praksis, når vi har med tekniske mennesker at gøre.

Du tænker i forhold til den pædagogiske praksis i forbindelse med undervisning kunne man supplere og udvikle?

Ja, se, lytte, åbne øjnene, få positiv kritik, få noget konstruktiv feedback. Jeg tror på, at når man underviser har man stadig en eller anden forhåbning om, at dem der skal have noget ud af det, skal virkelig få noget ud af det. Jeg er selv gammel underviser, og jeg vil have at de skal være klogere når de går fra undervisning med mig. Klogskab kan være mange ting, det kan også være at åbne en flig til noget, man ikke har tænkt på før. Sådanne dimensioner synes jeg kunne være spændende at bringe ind.

Når man tænker de dimensioner ind, eksempelvis som kurser, det kunne også være sådan noget som erfaringsudveksling?

Ja, det kunne det sagtens være også. Det kunne være man skulle starte der. Det kunne være godt at få delt hvad der lykkedes, og hvad der ikke lykkedes.

Ser du nogle bestemte ting der ville være let at tage op?

Nej, det kan jeg ikke sige nu. Jeg har kun siddet på posten som uddannelseschef i 10 uger, så det kan jeg ikke se endnu.

Hvis vi nu tænker længere ud i fremtiden, kan du så se nogle ting på nuværende tidspunkt, de behøver ikke være direkte realiserbare?

Jeg kan sagtens se en masse ting, men jeg kan ikke være præcis med det.

Kunne man forestille sig noget med de pædagogiske metoder eller andet som favner lidt større end f.eks. innovation week, har du noget visioner?

Lige nu har jeg en vision om, at stikke en finger i jorden og finde mig selv i organisationen.

I forhold til organisationen Dania, ser du nogle barrierer der kunne forhindre at et praksisfællesskab blev en realitet?

Barrieren tror jeg ligger i traditionen, jeg tror at det er det vi plejer at gøre der er den største udfordring. Det at turde slippe det man ved lykkes. Jeg ser ikke der er nogle barriere på organisationsplan. Jeg synes stadig at man kan mærke at organisationen er ny, mange hænger stadig lidt i de gamle traditioner fra Mercantec og den Jyske Håndværkerskole. Men det skal nok komme når organisationen Dania bliver udviklet mere og mere.

Så rammerne er ok?

Ja, rammerne er gode, organisationen er god, jeg kan se noget i afdelingerne og med nogen ledere måske. Jeg ser også en udfordring i at være studiechef og afdelingschef, men hvis man vil Dania er man nødt til at lægge det bag sig der var en gang og fokusere på Dania. Vi skal have tillid til hinanden, og have gensidig respekt.

Så du mener at der skal pudses og slibes lidt i kanterne?

Ja, jeg tror der skal arbejdes med at skabes en ny kultur, vi skal kende vores logo og vide hvad det står for. Noget organisationskultur-bearbejdning. Vi skal lære hinanden at kende og bygge noget om, hvis det kommer oppefra i organisation og trukket ned over hovederne på folk, kommer det til at være bagud på

point fra start.

Hvis vi forestiller os at der bliver etableret et godt samarbejde på ledelsesplan, hvad er næste step så?

Det skal også være på undervisningsplan.

Hvordan kunne man forestille sig at det skulle foldes ud?

Det kan jeg ikke svare på, folk bor jo hvor de arbejder, og der er mange ting i det. Hvis jeg skulle arbejde tre dage om ugen i Skive, ville det kræve lidt.

Men man kan vel også vinde på et samarbejde?

Ja, absolut og specielt på underviserniveauet. Jeg tror vi kunne vinde mange studerende, hvis vi samarbejdede noget mere. På ledelsesniveau er der jo allerede et eksisterende samarbejde, jeg mødes næsten hver uge med Lise Mejlhede. Men underviserne ser ikke hinanden, det tror jeg i hvert fald ikke. Jeg tror sagtens at det kan organiseres, og jeg tror der er mange der har lyst til det.

Tror du at underviserne ville have lyst til det?

Ja, det tror jeg, hvis det blev formuleret på den rigtige måde, som en nødvendighed og samtidig noget der kunne give den enkelte noget mere tilfredshed i sit eget job.

Så du mener at det er en nødvendighed at underviserne samarbejder på tværs?

Ja, det er en nødvendighed, ellers er det de forkerte profiler vi har ansat.

Men hensyn til mulighederne, er de til stede nu, eller er det noget der skal skabes hen ad vejen, jeg tænker på om det praktisk kan lade sig gøre og om der er rum til at skabe samarbejde som det er nu?

Der er altid rum til det man prioriterer.

Er det så noget der skal prioriteres fremadrettet?

Ja, det skal det. Men strategien for Dania er jo ikke blevet præsenteret for alle medarbejdere, det bliver den først i foråret 2013. Offentliggørelsen af startegien tror jeg kunne være løftestang til, at lave noget samarbejde. Jeg kan ikke komme det nærmere. Men der er jo altid en praktisk udfordring i, at vi er fyldt op i skemaerne osv. Samarbejde kan i forhold til tillidsmandssiden være en god udfordring, til at få skabt plads til udviklingsprojekter.

Hvis der eksempelvis var en eller to af dine medarbejdere der ønskede, at deltage i et fælles udviklingsprojekt med de andre afdelingen, ville det være ok?

Ja, selvfølgelig, hvis det er i større målestok skal de selvfølgelig skabes og koordineres. Vi har faktisk noget lige nu, hvor nogle medarbejdere har noget i gang med facebook, så tager de selvfølgelig bare til Randers til møder med IT. Jeg synes det er vigtigt, at udnytte at medarbejderne har lyst, og hvis der bliver lagt låg på lysten, lægger vi også låg på andre ting.

Hvad er det de arbejder med der?

Det er bare for at blive en del af Dania, i stedet for at vi hedder det gamle DogH-akademi, så gør jeg meget ud af, at vi skal promovere os selv når vi er ude af huset. Med ideen er, at blive mere infiltreret i hovedafdelingen i Randers.

Så blive en del af organisationen?

Ja, underviserne kunne besøge produktionsteknologerne i Randers, og besøge afdelingen i Viborg. Jeg tror det starter der, få skabt nogle relationer måske. Jeg tror faktisk ikke, at der er så mange barrierer som man kunne forestille sig at der var.

Man kan undre sig over hvorfor der ikke er mere samarbejde på tværs, men det ligger nok i traditionerne som du siger.

Ja, eller også har der ikke været nogen ledere der har haft overskud til at få sparket det i gang.

Så du mener at det skal komme fra ledelsen i organisationen?

Ja, det synes jeg. Når man er undervisere, som jeg selv har været, underviser man jo, og har man ikke tid til at tage telefoner og besvare mails. Så jeg tænker at det skal komme fra nogen der har tid til det, og får løn for det. Når jeg spørger ind til politikker på nogen områder i Dania, er svaret at det kommer nok, og jeg har ikke fået skabt noget, jeg er kun ansat på 10. uge, så føler mig lovligt undskyldt. Jeg tror der skal en høvding til at sætte det i gang, for så bliver det blåstemplet at det er det vi gør.

Er det så dig der kommer til at blive høvdingen?

Ja, det er min opgave at sætte samarbejde i gang på sigt. Det er blandt andet det jeg er ansat til. Jeg er ansat til at skabe en mere eller mindre rød tråd mellem de tekniske uddannelser i Dania, så det skulle gerne lykkedes.

Det vil sige at du er åben for initiativer osv.?

Ja.

Nu ridser jeg lige op, du ser ingen barriere i det?

Nej, rammerne er som sagt fine, det er et spørgsmål om prioritering. Det er selvfølgelig også en barriere at det er en ny organisation.

Så der skal prioriteres noget tid?

Ja, få skabt det der er nødvendigt i organisationen, jeg tror ikke det haster så meget med de tværfaglige projekter.

Det mener du ikke haster?

Ikke lige nu.

Du mener at der skal skabes ro for de enkelte afdelinger. Tror du ikke at de helt er klar til det endnu?

Nej, jeg tror vi skal have det store skyts med fra Randes, med strategi, visioner osv.

Så du siger at det skal komme helt fra rektor?

Ja det kommer det til.

Tror du det kommer til at gælde for andre end de tekniske uddannelser?

Ja, det kommer også til at gælde for de merkantile. Vi kommer ikke til at gå sologang i forhold til tværfaglighed. Vi kommer til at gå sammen nu med det samme budskab, om at arbejde tværfagligt og tværpolitisk.

I forvejen har vi jo samarbejde på tværs i organisationen med markedsføring og innovation i uge 46.

Ja, det er rigtigt. Men jeg ser samarbejdet i uge 46 som samarbejde på et meget lille niveau.

Men der ligger jo mere forud for det.

Jeg ser uge 46 som noget man stadig skal arbejde med, men måske skal det være mere naturligt at arbejde sammen i stedet for, at vi stiller noget op i uge 46. Det skal jo virkelig lykkedes før man ikke går rundt med en dårlig fornemmelse et helt år i træk. Jeg synes det er bedre at lave nogle delprojekter undervejs.

Det er noget nyt med uge 46, før var der innovatiooncamp osv. så dette er et nye indslag. For to år siden var alle samlet i 3 dage, hvor man lavede noget med innovation, sidste år forgik det over 24 timer.

For at opsummere lidt, du synes det skal komme ovenfra i organisation og fra Randers.

Jeg synes det ville være en stor hjælp, hvis det kommer ovenfra i organisationen, det kan sagtens skabes nu, jeg tror bare at det har større tyngde hvis det bliver signaleret oppefra, at det forventes. Det er bare vigtigt at sige, at det ikke er fordi vi skal sidde her i et år og vente uden at der sker noget.

I sidste ende er det jo underviserne derude der skal implementere det, og have bennefit af det, hvad skal der til før de syne sat det giver mening?

De skal se at de får mere ud af at deltage frem for at lade vær'. Sådan er det ved alle livets forhold. Jeg kan ikke komme det nærmere.

Ville det i din terminologi være nok til at bære det på sigt?

Det ved jeg ikke om det vil, det skal jo også være en forretning

Hvad tror du der skal til hvis dine undervisere skal komme til dig og sige at de vil afsted til noget der har med samarbejde at gøre?

Det vi laver skal have kvalitet. Vi skal have tid til det, og jeg skal blive klogere og jeg skal have noget ud af det. Jeg tror de kommer når de føler, at det giver får de tre gange så meget igen.

Så du tror det skal være noget konkret samarbejde?

Det skal være konkrete succeser. Det behøver ikke være noget stort, det kunne f.eks. være to lærer der aftalte at deltage i hinandens timer, for at få inspiration. Så kunne man igen åbne op for, at det ikke er farligt, og få folk ud af deres komfortzoner. Igen tilbage til det med barrierer, hvis man kender hinanden kan man lave rigtig mange ting sammen, men kender man ikke hinanden tror jeg mange ser det som noget "farligt".

Men det skal stadigvæk give mening?

Det skal det.

Det lyder ikke til at vi kommer det nærmere?

Nej, desværre det er for tidligt.

Her afslutningsvis, jeg havde håbet at få lidt konkrete forslag med hjem, men det vil du ikke være med det.

Nej, desværre. Hvis jeg kom med forslag, ville jeg bryde med det jeg siger med at jeg vil have dialog og involvere mine medarbejdere. Men selvfølgelig har jeg nogle forslag inde i gemmerne et sted.

For lige sidste gang at opsummere, vi har været lidt rundt omkring det, blandt andet har du været inde omkring at det faktisk er muligt hvis vi kan finde et mening i det, så vil de fysiske muligheder rent faktisk hurtigt kunne etableres så det kommer til at ske.

Det tror jeg på. Men det sker ikke hen over en nat.

Jeg vil sige tak for din tid.

Selv tak.

10.7 Bilag 7 – Transskribering af interview – Informant nr. 2

Fed: Interviewer, Solveig og Niels

Normal: Informant nr. 2

Jeg vil gerne starte med at spørge, på hvilke områder du samarbejder på tværs af de tekniske uddannelser, et sted hvor du kan se at du aktuelt samarbejder?

Ja, vi har en fælles studieordning med Skive.

Så I holder formelle møder?

Ja, der ligger et dokument som er fælles.

Er det via telefon eller hvordan?

Det er fysiske møder.

Hvor tit afholder I dem?

Efter behov, typisk hvert andet år. Det kommer lidt an på om der er ændringer i bekendtgørelsen, for så er vi nødt til at mødes. Sidste gang var dog over mail, fordi det var så lille en ændring.

Hvornår var det sidst?

Det var i august.

Så den sammenlægning eller fusion i havde 1. januar, har I ikke mødtes efter?

Nej.

Hvis du tænker på hele dit uddannelsesområde, det er så jer der står for studieordningen. Nu tænker jeg lidt organisatorisk, er der nogen af dem der arbejder sammen på tværs, på selve uddannelsesområdet, kunne du forestille dig det?

Det er der ikke, og dog, vi arbejder hen imod og skal lave noget fælles undervisningsmateriale til et program der hedder *Acsapt*. Jeg ved at et andet program *Solidworks*, har de arbejdet sammen om at vælge en leverandør og bruge det program. Men ikke noget undervisningsmateriale.

Jeg er nødt til at spørge, hvem er de? Er det undervisere?

Ja det er undervisere.

Ok, så det er på det plan, altså dem der er helt ude ved jeres studerende der har snakket sammen.

Hvordan gør de det?

Det kan både være telefon, det kan være mail eller at de lige mødes hvis de har været til noget, vi er jo på hinandens adresser nogen gange eller til fælles møder.

Så det kan både være lidt formelt og lidt uformelt, sådan lidt networking. Det er simpelthen selve området, jeg spørger godt nok også lidt ind til metode, men ser du nogle barriere i forhold til samarbejde. Du nævner Skive der kan jeg da se afstanden, men er der ellers nogle barriere i forhold til at skulle arbejde på tværs?

Nej, det er kun afstanden.

Så interesseområdet er bare fuldstændig fælles, noget som alle har lyst til?

Ja, det kunne vi sagtens.

Måden som I arbejder på, på tværs at disse tekniske uddannelser, har du nævnt er via mail eller telefon.

Er der andre sammenhænge hvor I mødes hvor I tænker der kunne snakkes om samarbejde?

Ja, vi mødes fast én gang om året i 2 dage, her mødes alle ti uddannelsessteder som uddanner produktionsteknologer.

Hvad kalder I det?

Seminar.

Er der mødepligt?

Ja, jeg tror vi alle sammen forsøger at komme af sted.

Hvem er vi i denne sammenhæng?

Det er underviserne, og der deltager også ledere.

Hvornår er der seminar næste gang?

I starten af august.

Så det har været afholdt efter jeres fusion?

Ja.

Var det anderledes end de andre år, nu hvor I er fusioneret eller det oplever I måske ikke?

Det oplever vi ikke.

Så fusionen er mere noget formelt på skrift?

Vores fusion har ikke påvirket os, vi mærker ikke at vi er fusioneret, vi arbejdede jo sammen inden. For det er flere år siden, ca. 2 år siden, hvor Skive blev en del af Dania. Så vi har i en længere periode arbejdet sammen.

Niels du må komme ind og supplere hvis det er, når jeg læser om fusionen forstår jeg det sådan at I har en fælles vision om noget, så den har egentlig ikke betydet noget i forhold til det samarbejde?

Nej.

(Niels) Det der også kunne være interessant og vide var noget i forhold til Hadsten som har de her forskellige installatøruddannelser og produktions- og energiteknolog, har du noget eksisterende arbejde med dem?

Ja, Lauritz underviser i *Solidworks* derude. Og der vil vi kunne bruge hinandens kompetencer hvis der var brug for det.

Gjorde I også det før?

Nej, vi har aldrig haft noget samarbejde på tværs.

Ok, så der er noget nyt samarbejde?

Ja.

Nogle af de spørgsmål har du egentlig svaret på, fordi jeg har skrevet: "hvem har så samarbejdet med på tværs af de tekniske uddannelser siden sammenlægningen?", og der har du egentlig nævnt at det er de samme, men nu nævner du så en ny.

Men nu kommer jeg til det andet som er lidt tættere, det kører nemlig på om du har skabt nye relationer på tværs, og har de ført til et nyt samarbejde? Nu nævner du Lauritz, hvordan er den nye relation skabt?

Den er skabt mellem Lauritz og en der hedder Lars Damm.

Så det er mellem to undervisere?

Ja, men jeg kan ikke huske hvordan det startede.

OK, for det er nemlig det vi synes er interessant, starter det tilfældigt eller er det planlagt.

Jeg tror det er tilfældigt.

Du ved hvis nogen har studeret sammen eller noget.

Jeg ved at nu har vi fået en teknisk chef.

Har du mødt ham?

Ja, og han spurgte nemlig ind til en engelsklærer, og der låner vi en engelsklærer fra de merkantile fag. Så ham kunne jeg jo så anbefale, og det er jo også tilfældigt, det opstod ved et jubilæum hvor snakken gik

omkring det.

Det er jo en del af det, så det var lige da I mødtes han tænkte at nu skulle han huske at spørge om det, så det var ikke mail eller noget, det var det fysiske møde hvor han lige spurgte om det.

Ja.

Så det sidste, man kan sige at du har haft nogle få relationer, men hvad betyder det samarbejde på tværs af de tekniske uddannelser for dit uddannelsesområde?

Det er da givende på mange områder, fordi vi ser hvordan andre gør det, og vi får nogen og spille bold op af, så det er helt sikkert positivt.

Her har jeg så delt det lidt ind, i forhold til organisationen er det klart at det er positivt, men hvis du ser i forhold til kvaliteten af uddannelsen, tror du også at det ville kunne måles der?

Det vil det, for vi får nogle nye input som vi sandsynligvis vil tage med hjem, det vil jeg da antage, og så vil vi vurdere om det er noget der kan passe ind i vores undervisning og så udvikle vores undervisning. Det er noget vi gør hele tiden, det kan både være via internettet, noget man ser i fjernsynet eller noget man oplever ude i en virksomhed, det kan være alt, vi hentet jo input alle steder fra.

Så der tænker du sådan på kompetenceudvikling til underviserne så kvaliteten bliver bedre?

Ja.

Så hvis vi skal opsummere, så er det jeg lige har afsøgt nu det er hvad der aktuelt er af samarbejde. Hvis vi nu skulle kaste alle ting væk, og skulle se inde i fremtidskrystalkuglen hvad er der så umiddelbart udviklingsmuligheder for?

Noget af det der fylder meget hos os er at vi er små, og vi ikke er særlig kendt. Vi skal arbejde imod at blive kendt i den danske befolkning, så der er flere der kan søge ind til vores uddannelser. Så en fælles markedsføring af uddannelserne.

Er der nogen af de skoler i er fusioneret med som du oplever som mere kendt end jer?

Nej.

Så det er simpelthen uddannelsen der skal markedsføres?

Ja, og det er et generelt problem indenfor de tekniske uddannelser.

Så der ser du en udviklingsmulighed med selve markedsføringen?

Ja.

Det var så lige din første tanke, hvis du så skulle tænke helt nye områder hvor I ikke har arbejdet sammen på før, er der så nogle ting der du synes kunne være spændende?

Nej, jeg ved for lidt om hvad de laver de andre tekniske uddannelser laver som jeg ikke arbejder sammen med.

Så noget helt nyt kunne måske være, at få kendskab til deres kompetencer?

Ja.

Det næste spørgsmål omhandler hvilke barrierer der er, men det har du allerede lidt svaret på, da du siger at du ikke har nok kendskab til de andre tekniske uddannelser.

Det er korrekt.

Nu er jeg lidt fiktiv, lad os nu sige at det I skulle lave sådan et samarbejde, hvilken metode ville så egne sig bedst rent organisatorisk men også for dig personligt og for de andre undervisere?

Det tør jeg ikke sige noget om.

Tænker du at skrive sammen kunne være nok eller ville det være fysisk møde?

Det ville helt klart være fysiske møder, og sandsynligvis også se hinandens undervisningsrum og materiale.

Det vil sige nogle gensidige besøg?

Ja.

Vi har ikke en idébog til hvordan I kan gøre, så derfor skal vi ud og høre hvordan og hvorledes, og det kunne godt være at der var nogen der allerede havde gjort noget.

Har du som koordinator været på alle skoler fysisk?

Nej, slet ikke. Jeg har været i Hadsten, men det har været i en anden sammenhæng, det var da de havde plastmagere, det tror jeg ikke at de har længere. Men der var vi ude i deres værksted.

Hvad med Dania i Viborg hvor Niels er, har du været der?

Nej.

Så I har mødt hinanden i andre sammenhænge, så det er gennem fortællingen om hinandens skoler du kender dem, men fysisk har du ikke oplevet det.

Det næste har du egentlig også svaret lidt på, hvilke ønsker du har om nye samarbejds måder, og der snakker du om det fysiske møde, og se de andre osv. Nu sidder vi jo f.eks. i et undervisningslokale, så du ved faktisk ikke om de andre skoler og undervisere har bedre faciliteter end dig?

Nej, det ved jeg ikke.

Ok, men omgivelserne betyder jo også noget, så det er ikke noget i har kendskab til?

Nej, slet ikke.

Heller ikke bygningernes beskaffenhed og alder osv.?

Nej, heller ikke.

Så dine ideer omkring at I skal mødes fysisk, eller på en eller anden måde, vi har jo alle sammen en måde institutionen bliver drevet på, har du ideer til hvad der skulle til for at I kunne mødes fysisk?

Hvis jeg ser på min dagligdag, og jeg vil tro at de andres dagligdag ligner min, så er det noget der skal komme ovenfra, for vi har ikke tid til det.

Du vil ikke kunne sige, at 2% af en måned, eller et antal dage kunne du afsætte til det?

Nej, for jeg har allerede overarbejde, så jeg trækker ikke ekstra 2% eller et antal dage ud, så er der noget andet der skal væk.

Når du siger ovenfra, hvem mener du så der?

Det skal være en af lederne.

Så en studiechef som egentlig ikke er leder men koordinerer, kunne han være en af dem?

Ja, en der gik ind og planlagde det, det er ikke fordi jeg har noget imod det, jeg har bare ikke energien til at få det planlagt og få det organiseret.

Så det er en anden der skal tage initiativet?

Ja.

Så hørte vi også, at der var nogle undervisere der uformelt havde taget lidt kontakt. Kunne det også være dem der kom med et ønske om det?

Ja, det kunne det godt.

Så hvis det her skulle implementeres, så skulle det komme andet steds fra, enten bottom up, eller top down. Du siger din tid i dagligdagen er brugt, så det skulle komme et af stederne fra før at det kunne iværksættes?

Ja.

Hvis vi nu skal endnu længere ud, kunne der så være andre ting?

Ja, jeg kunne have et behov, så skulle jeg nok komme op af stolen, men jeg har ikke noget behov lige i øjeblikket.

Det jeg tænker på, det er på det personlige plan, samarbejdet i forhold til dig, om det ville give dig noget,

og jeg hører dig sige, at du ikke er motiveret lige nu til at gøre det.

Nej det er der ikke.

Så det skulle være nogen der kom og sagde at de havde et behov før det kunne implementeres.

Ja.

(Niels) Jeg er også lidt interesseret i om du kan se andre ting i form af undervisningsmetoder eller andet der kunne samarbejdes om. En ting er at være fælles om det praktiske i uddannelserne som at dele undervisere osv.?

Ja, vi har selv sat en raket i gang, sådan en *flertrinsraket*, hvor vi laver noget rollespil, først for vores 1. semester, det har vi udviklet, det kommer til at køre her i uge 46 eller der omkring. Dernæst inddrager vi 3. semester, så 1. semester og 3. semester skal lave noget sammen. Næste trin er at vi inddrager nogle af de andre uddannelser der er her på adressen, som er økonomer. Sidste trin er at få andre uddannelser med som er udenfor huset, som kan være gymnasium eller folkeskole eller hvad som helst. Og min skjulte dagsorden er at få gjort uddannelsen til produktionsteknolog kendt.

Hvordan skal man så motivere de undervisere der skal deltage i den raket, og er ideen din?

Ja, ideen er min, og vi har planlagt første forløb det gjorde vi lige før sommerferien, så det er klar til at blive skudt i gang. Vi prøver det, evaluerer på det, og så sætter vi næste trin i gang.

Så det er underviserne der står for det?

Ja, det er os der underviser der står for det.

Hvor er opbakningen og motivationen bag sådan en idé?

Den er god.

Det er jo en fantastisk idé, hvordan sælger du den til de andre skoler?

Det ved jeg ikke endnu.

Bruger I en idébank?

Nej, det kommer og lagres i mit hoved, og så sparrer jeg med mine kollegaer og prøver os frem.

Tænker du ikke, at der rundt på de andre skoler kunne sidde nogen lige så idérige som dig, eller nogen der kunne have glæde af dine ideer?

Det kunne der sagtens være.

Nu er det lidt udenfor mine termer, men hvad kalder I sådan en *flertrinsraket*, det er vel både noget PR men vel også en pædagogisk metode?

Ja det er en pædagogisk metode.

Jeg bliver lidt nysgerrig omkring hvordan du har beskrevet *flertrinsraketten*?

Den er simpelthen beskrevet i dagens forløb, hvad vi skal lave på de forskellige tidpunkter, hvilke roller de fire undervisere der deltager har, og hvordan vi vil evaluere undervejs. Det står også beskrevet hvordan vi vil forstyrre dem i processen, for det er både læring omkring processer, men også læring om at bruge nogle af de fagligheder de har fået på uddannelsen. Om formiddagen skal de udvikle noget, og om eftermiddagen skal de køre et produktionsspil. Så det er beskrevet i detaljer med klokkeslæt, hvem der er på og hvad opgaven består af, så den er lige klar til at skyde i gang.

Har I ingen nyhedsbreve på tværs af organisationen, hvor man kunne fortælle om sådan et tiltag, for det er da en fantastisk idé?

Jeg har fortalt det til mandags morgenmøder, som vi afholder én gang hver anden måned.

Hvem deltager i disse morgenmøder, er det internt på skolen?

Ja det er internt her på skolen i Randers.

Så det er for at de andre uddannelser kan få glæde af det?

Ja de hører at vi gør det på vores uddannelse.

(Niels) Det vil sige at når du sætter det her i gang så arbejder de andre undervisere aktivt med på ideen?

Ja for de har været med til at udvikle den.

(Niels) Hvis vi tænker på organisationen, er markedsføringsafdelingen så bekendt med din skjulte dagsorden?

Ja, den er ikke mere skjult end at det er sagt højt og tydeligt.

(Niels) Så når du sætter det i gang så kommer der måske også noget opbakning fra markedsføringsafdelingen?

Det skulle der gerne gøre når vi kommer længere hen, for i første omgang er det kun vores første semester, som vi så vil bygge videre på.

Har I hver jeres markedsføringsafdeling på de forskellige uddannelsesinstitutioner?

Det er en stabsfunktion, der har hovedsæde her i Randers, men der laves markedsføring individuelt til de forskellige uddannelser.

Så organisatorisk kunne markedsføringsafdelingen fortælle til de andre skoler, at de i Randers brugte denne raket?

Ja.

I forhold til kompetenceudvikling, hvordan bliver du kompetenceudviklet?

Det gør jeg hvis jeg selv kommer og spørger om jeg må komme på et kursus.

Afholder I medarbejdersamtaler årligt?

Ja.

Denne idé med raketten er da et kompetenceudviklingsprojekt af format for nogen af underviserne, synes du ikke det?

Jo, sådan havde jeg slet ikke tænkt det, men det har du da ret i.

(Niels) Når du nu har haft gang i sådan en idé her, har der så været nogle begrænsninger der har givet dig problemer undervejs?

Nej, vi har fået et antal timer til det som os der har deltaget har delt mellem os.

Så økonomien er hængt op på timer, der er ikke noget ekstra der skal købes ind?

Nej, vi har de ting der skal bruges.

(Niels) Så det vil også sige at når du ingen begrænsninger har haft og du har fået timer, har også været med til at fremme dette initiativ?

Ja, i allerhøjeste grad.

(Niels) Synes du at det kunne fremme samarbejdet på tværs, at iværksætte lignende udviklingsprojekter eller andet?

Ja, for så er det lige pludselig formelt, og så bliver vi jo tvunget op af stolene, for til dagligt har vi nok med at få vores dagligdag og enderne til at nå sammen. Jeg tror det generelt er os alle sammen der har fokus på det der er lige omkring os, og ikke så meget fokus ud til de andre afdelinger.

(Niels) Så du mener vejen frem er at det skal organiseres ovenfra, for at få frigivet ressourcerne til det?

Ja, jeg tror det ville være der bedste, jeg tør ikke sige det, men det er i hvert fald min holdning og min erfaring. Man kan godt have lyst til det, men der skal noget til at man kommer ud af huset og får hilst på de andre, og ser deres hverdag.

(Niels) Så der skal være noget at mødes om?

Ja.

Det kan måske også virke forstyrrende hvis det ikke er formaliseret.

Ja.

(Niels) Nu har du beskrevet det eksisterende samarbejde med Skive og Hadsten, og dette udviklingsprojekt som rent faktisk er igangsat. Kunne man forestille sig at du gik med noget andre tanker om noget der kunne ske fremadrettet?

Vi har faktisk udviklet et andet samarbejde, det er sammen med markedsføringsøkonomerne mener jeg, hvor produktionsteknologerne og markedsføringsøkonomerne skal lave et projekt sammen.

Altså et krydsprojekt?

Ja, for ude i en virksomhed er du jo afhængig af begge dele, og det synes vi ligeså godt at de kan lære. Det projekt kommer til at køre i foråret 2013.

Er det beskrevet ligeså detaljeret som flertrinsraketten?

Nej, så langt er vi ikke nået endnu, men vi er på vej.

Har I også fået timer til det?

Ja, det har vi.

Så denne uddannelsesinstitution er med på de forandringer der kommer?

Ja, det er vi.

Hvem er der egentlig der giver dig lov til det, er der en konkret mødestruktur, eller kommer du bare når du har en god idé?

Jeg kommer når jeg har en god idé, og det er rart at jeg kan det.

Det giver også en anerkendelse af at man bliver hørt.

Ja, helt sikkert.

Så det opfatter du lidt som en bottom up?

Ja, vi er meget selvstyrende indenfor de rammer der nu er.

(Niels) De ting du har nævnt nu er ting der allerede er iværksat, har du noget der kun er på idéplan?

Nej, ikke lige i øjeblikket.

Der er faktisk en ting, jeg har gennem en periode forsøgt at få smedene til at arbejde sammen med os, men de siger nej.

Hvad er barrieren der?

De har ikke tid, deres skoleforløb er for komprimeret. Vores idé var at vi udviklede noget og tegnede det, og så skulle de producere det, eller i hvert fald komme med tilbagemeldinger på om det kunne produceres sådan som vi havde troet at det kunne produceres.

Så det skulle være et realistisk projekt?

Ja.

Hvordan er metoden til at mødes der, du sagde at de sagde nej?

Vi så heldige at en af vores tidligere studerende underviser deroppe, så der har vi relationen og kontakten. Og han greb bolden, men det kunne ikke lade sig gøre. Vi har forsøgt to gange uden held, men vi har ikke givet op endnu.

Hvad skal der så til for, at du får ideen?

Det ved jeg ikke endnu, det finder jeg ud af.

Så du mangler nøglen til det.

Ja.

Kunne det tænkes at andre skoler der udbød smedeuddannelsen ville gribe bolden?

Ja det kunne godt være, men så tror jeg at vi kommer for langt væk.

Så er det den fysiske afstand der er en barriere?

Ja.

(Niels) Hvis vi koncentrerer os om de tekniske uddannelser på Dania, indenfor disse fire steder, Viborg, Skive, Randers og Hadsten. Ser du en idé i at øge samarbejdet mellem skolerne, f.eks. at dele denne ganske udmærkede idé med markedsføringen?

Ja, for som vi snakkede om tidligere jo flere der snakker om os og kender os jo bedre er det.

(Niels) Så det vil du personligt godt kunne se en idé i?

Ja.

Hvordan ville underviserne forholde sig til det?

Det kan jeg ikke svare på, jeg kender dem ikke.

Men dine kollegaer som underviser, hvordan tror du de ville forholde sig?

Det ville de tage imod.

Afslutningsvis vil vi høre om der er noget du synes der kunne være interessant at vide noget om, hvis vi spørger nogle undervisere angående samarbejde?

Måske den pædagogiske vinkel, om der kunne være en lyst til at udvikle noget på tværs, så det ikke kun er det faglige men også det pædagogiske. Det er jo de to hovedområder vi arbejder indenfor.

Du skal have tak for din tid.

Selv tak.

10.8 Bilag 8 – Transskribering af interview – Informant nr. 3

Fed: Interviewer, Solveig og Niels

Normal: Informant nr. 3

Det første vi gerne vil spørge om lyder, på hvilke områder du nu samarbejder på tværs i forhold til de tekniske uddannelser?

Det er et interessant spørgsmål, for jeg synes det er beskæmmende, jeg synes faktisk ikke vi har noget samarbejde, på tværs af de tekniske uddannelser. Vi har masser af samarbejde på tværs, men ikke hvor vi kun fokuserer på de tekniske uddannelser. Så det synes jeg faktisk er ikke-eksisterende.

Så der er ikke et eksisterende samarbejde hverken organisatorisk eller blandt underviserne?

Vi samarbejder jo i form af, at lederne sidder i en ledergruppe sammen med andre ledere fra tekniske uddannelser. Vi har lige fået ansat en ny chef for den tekniske søjle, der lige skal finde sin plads i organisationen, og det kan være derfor jeg ikke har initieret så meget, fordi jeg vidste at han skulle ansættes.

Du har altså været afventende?

Ja, så hvis vi snakker organisationsniveau kunne det være en af forklaringerne på, hvorfor der ikke er mere samarbejde på tværs af de tekniske uddannelser.

Nu har vi snakket de tekniske uddannelser generelt, hvis vi nu kigger på dit uddannelsesområde, er der så steder hvor der arbejdes på tværs?

Nej det synes jeg ikke, ikke fordi jeg ikke synes vi kunne, for det kunne vi sagtens men det har vi ikke gjort. Jeg tror det har noget at gøre med, at vi har en organisation der er ny i sin struktur, som det der hedder klassisk akademi. Det har betydet, at vi skulle finde vores plads på flere områder, både organisationsmæssigt, ledelsesmæssigt og driftsmæssigt, hvor vi for eksempel har fået nogle nye driftsenheder. Det har betydet, at de lokale enheder i højere grad har fået deres egne ben at stå på, og skulle forholde sig til hvordan tingene skal gøres. For eksempel i Skive har vi tre forskellige uddannelser, men kun én teknisk uddannelse, og her i Viborg er der også et hav af uddannelser, hvor det er en stor ledelsesopgave at få det hele til at føle sig om en stor enhed og praktisk fællesskab.

Så igen tror jeg, at det er på grund af den nye struktur, at vi endnu ikke har haft fokus på samarbejde på tværs af de tekniske uddannelser, for jeg ved at det kommer.

Når du siger ny organisation, er det så fusionen 1. januar du tænker på?

Ja, det er det, og vi skriver først oktober måned, og jeg tror også at det er derfor vi først har fået ansat en uddannelseschef for den tekniske søjle nu.

Organisationen er bygget til, at der skal være et tværfagligt samarbejde på tværs af de tekniske uddannelser.

Mit næste spørgsmål går på hvilke metode i bruger til at lave samarbejde på tværs, men der du siger at I ikke har samarbejde er det måske lidt svært at sige noget om.

Så skal vi snakke om andre former for samarbejde, vi har jo tværfagligt samarbejde.

Så lad os fokusere på metoderne i dem.

Vi har tidligere haft et tværfagligt samarbejde omkring innovation, og der har vi mange erfaringer med. Det er samarbejde på tværs i hele organisationen Dania, og det er for alle 1. semester studerende, så der får vi mødt hinanden i nogle sammenhænge omkring tværfaglighed. Innovation tror jeg er et rigtig godt tema

fordi vi alle sammen er i samme båd, og skal tænke nye tanker omkring emnet. Det at gøre innovation til omdrejningspunktet omkring tværfaglighed, tror jeg er rigtig godt fordi det lukker op for vi er alle sammen lige uvidende. Vi har gjort os en del erfaringer indenfor emnet, og ved efterhånden en del, og har fundet ud af at tværfaglighed på mange måder er rigtig godt.

Mødes I fysisk til dette samarbejde i innovation?

Ja, typisk 3 dage.

Er de rammesat?

Ja, vi har eksperimenteret lidt med det, for det synes vi i virkeligheden er vigtigt. Det vi har fundet ud af, ud fra de erfaringer vi har gjort os er, at der ikke er en model der er rigtig, det der er vigtigt er, at prøve at få så mange i spil som muligt. Det vi egentlig gerne vil have ud af det er, at der er så mange der arbejder med innovation som muligt i en tværfaglig kontekst.

Er der kommet konkrete projekter ud af det?

Ja, en masse projekter.

Så det har været en positiv oplevelse?

Ja, rigtig godt erfarings-output.

Nu er du jo fra Skive, hvor har I fysisk været, når I har arbejdet med innovation?

Det har været meget forskelligt, de første år var det i Rønbjerg Feriecenter med mellem 400-600 studerende i 3 dage, delt op i tværfaglige grupper. Vi har også været i Gjern Søhøjland. Sidste gang gjorde vi det på en lidt anden måde hvor vi lagde det ud på de forskellige afdelinger i Dania, faktisk meget godt da man så kunne føle sig som en afdeling. Vi var 4 forskellige afdelinger der tog imod studerende til innovationsdage.

I Skive har vi 3 forskellige uddannelser, datamatikere, serviceøkonomer og produktionsteknologer, på tværs af dem har vi startet et andet eksperiment op omkring tværfaglighed. Vi har sendt alle vores 1. semester studerende fra de 3 uddannelser til introduktion på Fur, hvor de skal se forretningsmuligheder på øen, vi kalder det explore-Fur. Det interessante er, at man siger de ingen faglighed har, men vores erfaring er at de har en anden åbenhed overfor det. Vi tager så afsæt i projektet, så det er et projektforsløb der strækker sig over hele 1. semester.

Så det bliver taget alvorligt?

Ja, de skal være sammen i projektforsløb 3 gange i løbet af semesteret, og så aflevere et samlet projekt inden jul. Det er en måde vi i Skive ser mulighederne for tværfaglighed i stedet for det snævert-faglige, og får afprøvet sin faglighed i noget realistisk.

Nu prøver vi at kigge lidt tilbage, har der siden fusionen 1. januar været noget samarbejde på tværs af de tekniske uddannelser?

Vi har lavet en lille ændring i vores studieordning med produktionsteknologuddannelsen i Randers, omkring gruppeeksamen, da der blev ændret i lovgivningen.

Har det gjort at du har skabt nogle nye relationer?

Jeg har mødt vores nye chef, og jeg har store forventninger til ham når han begynder at tage fat.

I forbindelse med det, har det ført til nyt samarbejde på tværs?

Nej, men det er jeg sikker på at det kommer til. Han var faktisk inde i et samarbejde omkring innovationsugen, men han har simpelthen for meget at lave, han er også afdelingsleder i Hadsten.

Der er et andet sted hvor jeg ser noget samarbejde, det er meget organisatorisk, men vi har fået en ny strategi på Dania i forbindelse med fusionen 1. januar. Strategien er ikke sendt ud officielt endnu. Da den skulle laves samarbejdede vi på tværs, men ikke med konkret fokus på de tekniske uddannelser.

Vi har i Skive ikke deltaget så meget i UVM-projektet omkring, at øge optag på de tekniske uddannelser, det var kun Viborg og Randers.

På hvilke områder ser du lige nu nogle umiddelbare udviklingsmuligheder, for et samarbejde for de tekniske uddannelser?

Jeg tænker udvikling af nye specialer/uddannelser, specielt indenfor bæredygtighed (grøn energi/klima). Jeg kunne godt tænke mig, at man gik ind og så på hvad der var af huller, hvor man kunne udvikle en ny uddannelse der kunne dække det hul. Jeg tænker ikke kun i Dania, men også samfundsmæssigt. Vi har ressourcerne til at udbyde den slags uddannelser.

Ser du nogle barrierer i forhold til at samarbejde på tværs?

Ikke i forhold til at det skulle være grønt og bæredygtigt, men ligeså meget det metodiske. Selvfølgelig skal vi have den pædagogiske tilgang, men jeg tror det er nødt til at være tværfagligt, måske ikke tværfagligt internt i organisationen, men tværfagligt udadtil. Jeg tror det skal være mere praksisorienteret, først praksis, så teori. Her synes jeg vi differentierer os i Skive, for vi lægger vægt på praksis.

Når du siger I gør det anderledes, er det så i forhold til de andre afdelinger, eller i forhold til resten af samfundet?

Jeg synes generelt når man snakker om uddannelser og praksisorienteret, så er der en bekymring for at tage noget teori ud af uddannelserne. Jeg mener, at det er et sted hvor man kunne tage fat på akademiuddannelser, for jeg tror vi får nogle studerende der vil få meget nemmere ved at forstå teoritilgangen.

Det virker absurd at det skal være en barriere, men sådan ser jeg det.

Hvor ser du barrierene, er det på de enkelte uddannelser, eller er det samfundet generelt?

Primært er det noget med, at underviserne og de studerende skal komme ud af komfortzonen. En anden barriere kunne være, at underviserne er alene om undervisningen, jeg tror tværfagligheden lukker op for at man begynder at tænke i teams i stedet for. Det åbner muligheden for, at vi sammen kan gå ind i det ukendte, og så bliver det ikke så skræmmende.

Ser du andre måder at samarbejde på?

Ja, i teams.

Så du tænker at der kunne være flere inde i et undervisningslokale ad gangen?

Ja.

Hvilke barrierer ser du der?

Økonomiske barrierer og lokale arbejdstidsaftaler ser jeg som en stor barriere. Jeg tror man skal se uddannelse som en helhedsopgave hvor praksis, teori og tværfaglighed indgår og ikke bare som et uddannelsessted.

Har du nogle ønsker til samarbejds måder?

Det jeg ønsker lige nu er, at nedlægge de vægge der er omkring det at uddanne sig. Jeg synes vi skal fjerne skodderne og blive en del af virkeligheden, så der er åbne relationer imellem uddannelse og virkelighed. Jeg tror ikke, at det vil forringe teoridannelsen, jeg tror derimod at det vil løfte og skabe langt mere motiverede studerende og undervisere.

Jeg tænker på hvem der så er underviseren, hvis du lægger væggene ned?

Ja, hvis man ser uddannelse som helhed, bliver det pludselig en endnu større helhed.

Vi kan godt i Skive lide, at sige at vi er et udviklingsteam, og det er faktisk ikke kun underviserne der udvikler, det gøres i samarbejde med de studerende. Så vi er sammen om at udvikle uddannelsen, og konkrete projekter.

Så de selvstyrende teams, er der inkluderet af nogen studerende der er med til at undervise?

Ja.

Hvordan får du din viden og erfaringer delt med de andre tekniske uddannelser?

Det gør jeg ikke, videndeling ser jeg som en stor opgave som jeg står overfor, ikke kun til de tekniske uddannelser men generelt. Jeg synes de erfaringer vi har gjort os, er meget vedkommende for de tekniske uddannelser. Erfaringer og udviklingsmuligheder kan sagtens bruges andre steder.

(Niels) Hvad skal der til for at man i de tekniske uddannelser fik en naturlig platform for udviklingsarbejde og samarbejde i dagligdagen?

Jeg tror, at man skal stille hinanden overfor opgaver som man løser sammen. Det er noget alle kan forholde sig til, og det er givende at løse noget i fællesskab.

(Niels) Så du tænker på tværfaglige udviklingsprojekter?

Ja, for i det øjeblik vi begynder at tale sammen, og finder ud at der skal komme noget ud af det, er vi mere tilbøjelige til at lytte og det skaber respekt.

Hvis I fik denne opgave med bæredygtighed på tværs, og I fik den fælles opgave, hvordan skulle det så implementeres, ud over at være fælles om opgaven?

Den måde vi arbejder metodisk på, er en designproces-tilgang hvor vi ser mulighederne i et konkret område, vi ser hele tiden på muligheder frem for barrierer. Hvis vi har en problemstilling omstiller vi den til en mulighed. Vi behøver ikke være så resultatorienteret i første omgang, vi vil gerne i første omgang se snitfladerne.

Hvem skulle deltage i det, hvem skulle se mulighederne?

Os som ledere skal skabe rummet for, at der er nogen (incl. os selv) der vil mødes om dette her, for hvis vi ikke sørger for at der er et handlingsrum så sker det ikke.

Kunne det tænkes at nogen af jeres undervisere havde nogle relationer på tværs, som sidder og har ideerne uden lederne er med?

Det kunne være rigtig godt hvis der var, og jeg er sikker på, at der er nogen af underviserne der gerne vil.

Jeg ved ikke om der er nogen der får sig taget sammen til det i hverdagen, men måske skulle lederne sørge for tid til det.

Så der kunne sættes tid af det det, og ikke kun til drift?

Ja, for jeg er ikke i tvivl om at der er undervisere der gerne vil.

Ville du som det ser ud nu have ressourcerne til, at sætte nogen i gang med sådanne projekter?

Ja, det vil jeg mene at vi altid har ressourcer til i Skive. Selvfølgelig fylder vi vores tid ud og udnytter vores ressourcer, men vi har besluttet for længe siden at vi vil have en "elastik", så hvis nogen støder på noget der kunne være interessant at være en del af, skal vi kunne rydde bordet, og sige at det er det vi gør.

Så det er også en bottom up proces?

Ja.

Har du fysisk været på alle skolerne i Dania?

Ja, jeg har været på alle skolerne, men jeg har ikke set kollegaer og undervisere på andre skoler agere.

Så du ser ikke afstanden som en barriere?

Jo, det er en barriere. Der skal være en mening med, at køre rundt til de forskellige afdelinger.

Er der nogen af underviserne der underviser på tværs af afdelingerne?

Nej ikke på de tekniske, men på de merkantile har vi nogen der kommer og underviser fra andre skoler. Jeg tror, hvis jeg ser på min egen lærerstab, at de ville være kede af at skulle undervise et andet sted. Jeg tror ikke kun det er afstanden, men også at man vil føle sig fremmed. Måske er det fordi der ikke er skabt

relationer inden. Hvis man allerede kender nogen og ved at man skal arbejde i et team, så man ikke bare skal undervise og køre hjem igen tror jeg det motiverer flere.

Så du mener komfortzonen bliver udfordret?

Ja, det tror jeg.

Kan du se, at der kunne komme et nyt praksisfællesskab?

Det synes jeg kunne være fantastisk, og spændende.

I definerer jer selv som et praksisfællesskab?

Ja, det er noget vi har startet op for 10 år siden, og arbejder stadig med det, for det er en proces der har ført det derhen hvor det er i dag. Vi kan se at der er mange processer i gang intern i organisationen, men hvor de ikke er kommet dertil i forløbet endnu. Vi har i Skive ikke lyst til at gå tilbage til noget vi har været i før, så vi ser os selv som førende, og derfor er det også dårligt at vi ikke har skabt noget videndeling. Hvordan vil du fortælle den nye studiechef om dette, hvordan tror du han skal danne sig et billede over hele Dania?

Det er hans intention, at komme rundt på alle uddannelserne og få et indblik.

(Niels) Kunne der være andre ting der kunne være en del af dette praksisfællesskab?

Det kunne være noget med studieture, for studerende men også for undervisere. Noget hvor man teamede op, og fik afprøvet nogle ting, f.eks. videreuddannelse. Det kunne også være internationalt samarbejde og udnytte hinandens kontakter.

Har I noget på forskningsniveau?

Man kunne godt ønske sig noget videnscenter, og jeg kunne godt tænke mig at få mere tid til, at finde ud af hvor man kunne opbygge noget indenfor det tekniske. Jeg kunne godt se, at der kunne være noget indenfor bæredygtighed, for det findes ikke.

Jeg tænker på om det er en forældet konstruktion, at have det tekniske og det merkantile. Som vi snakkede om at lægge væggene ned udadtil, synes jeg også at vi skulle gøre det internt. Man taler om at vi har et paradigmeskift i øjeblikket, som minder om det vi havde da vi gik fra landbrugssamfund til industrisamfund. I et paradigmeskift ved man aldrig hvor man bevæger sig hen, men man kan bidrage til at få noget til at bevæge sig i en bestemt retning. Det der typisk sker er, at man er nødt til at gennemtænke de systemer, og hvordan man organisere sig på i samfundet osv.

Den idé er der sikkert også andre der har, hvor samarbejder i om den idé? Hvem taler om den idé med at lægge væggene ned?

Det er på et overstrategisk niveau, jeg tror ikke vores organisation har tænkt den tanke endnu.

Hvem er organisationen?

Det er Dania. Så det ville være rektorniveau.

Kunne det komme nede fra i organisationen?

Ja, det kunne det, og det er den f.eks. på vores Fur-tur. De studerende vi får ind på uddannelserne, har en anden rygsæk end os, og de har en anden måde at netværke på, og en anden tilgang til at gøre tingene, og springe ud i det end vi har.

Vi afholder dialogmøde, og ville spørge om vi måtte sende et par spørgsmål til dine undervisere?

Ja det må I gerne.

Vi har ikke flere spørgsmål, tak for din tid.

Selv tak.

10.9 Bilag 9 - Svar fra spørgeskema – Informant nr. 4 – 12

Følgende spørgsmål ønskes besvaret:

4. Hvor samarbejder du aktuelt på tværs af Danias tekniske uddannelser?
 - Beskriv et eksempel på samarbejde, såvel formel som uformel
5. På hvilke områder ser du nye udviklings muligheder for samarbejdet på tværs af Danias tekniske uddannelser?
 - Beskriv hvad du ser som udfordringerne for udvikling for nye samarbejds muligheder
6. Hvad vil du/organisationen kunne opnå med udvikling af et samarbejde på tværs af Danias tekniske uddannelser?

Spørgsmål og svar	Hvad siger de	Hvilke emner omtales
Hvor samarbejder du aktuelt på tværs af Danias tekniske uddannelser? Beskriv et eksempel på samarbejde, såvel formel som uformel Informant 4.-1. Jeg underviser på autoteknologerne, og lidt på It-teknologerne begge fag er meget tekniske hvilke stiller krav til de studerende om at kunne kommunikere på forskellige niveauer Informant 5.-2. Kun internt i Hadsten. (Samarbejde med Learnmark Horsens fra tiden før Dania er dog opretholdt) Informant 6.-3. Jeg underviser kun på den tekniske del af autoteknologuddannelsen og har derfor ikke inputs til dette spørgsmål		

Informant 7-4.Dine spørgsmål er hurtigt besvaret, for bortset fra at låne en underviser til sproglig kommunikation eller noget økonomi fra en anden afdeling, er der stort set ingen ekspertise i tekniske uddannelser andre steder i Dania end Hadsten. (Der er selvfølgelig Learnmark på Vejlevej i Horsens, men jeg ved ikke om de tæller med.) Informant 8.-5. Samarbejder slet ikke – kun ifm. innovations camps og lign. Informant 9. -6.<i>Direkte samarbejde er der ikke så meget af, men vi udveksler undervisningsmateriale og bliver inspireret af hinanden når der er lejlighed herfor.</i>		
På hvilke områder ser du nye udviklings muligheder for samarbejdet på tværs af Danias tekniske uddannelser? Beskriv hvad du ser som udfordringerne for udvikling for nye samarbejds muligheder Informant 4.-1.<i>Jeg ser klart et behov på mange af de tekniske uddannelser om at kunne begå sig på forskellige kommunikations niveauer</i> Informant 5.-2.Ser ingen muligheder, så det er sandelig en stor udfordring.		

Informant 6.-3. Jeg ser spændende specialiseringsmuligheder på autoteknologuddannelsen, gennem et samarbejde med henholdsvis IT-teknologuddannelsen og markedsføringsøkonomuddannelsen. De funktioner autoteknologerne kommer til at varetage i erhvervslivet spænder meget vidt, derfor er netop dette samarbejde interessant. Den største udfordring ved et sådan samarbejde ligger efter min mening i uddannelsernes kulturarv, hvorved at transfereffekten kan blive tvivlsom Informant 7.-4. Argumentationen fra "Tina Nedergaard – administrationen" om bedre synergi i akademierne ved at anvende C-modellen, er derfor i vores tilfælde slået helt fejl, idet vi i stedet har opnået et delvist belastet forhold til DJH, hvor relationen faktisk tidligere var nyttig. Informant 8.-5. Projekter, virksomhedsbesøg, studieture, valgfag, innovation, virksomhedsrelationer. Udfordringer: Ressourcer, vilje. Informant 9.-6. <i>Jeg tror den største udfordring ligger i tiden. Vi har alle travlt med at få dagligdagen til at hænge sammen, så hvis der skal knyttes stærkere bånd (i forhold til ovennævnte svar) skal der bruges mere tid, hvilket skal fragå andre aktiviteter. ☺</i>		
---	--	--

Hvad vil du/organisationen kunne opnå med udvikling af et samarbejde på tværs af Danias tekniske uddannelser? Informant 4.-1. <i>Styrket netværk, bredere viden på tværs af uddannelser, bedre kendskab til skoler og kollegaer på andre skoler, større sammenspil og mindre intern konkurrence</i> Informant 5.-2. Dania vil kunne tilbyde erhvervslivet højt specialiserede autoteknologer, ved at give mulighed for at de studerende kan vælge mellem to eller tre retninger. Informant 6.-3. Samarbejdet med andre tekniske akademier, eksempelvis KEA, EAMV, UCN og EA er mere givtigt og fagligt relevant end andre dele af Dania. Informant 7.-4 Intet, bortset fra lidt bedre organiseret og mere professionel markedsføring af uddannelserne. (Og det bliver nødvendigt, idet vores rekrutteringsbank på el-området – DJH – ikke længere får tilført det bedste indtryk af akademiuddannelserne,- dvs. Dania.) Dania bør vise vilje til at ville de tekniske uddannelser ved bl.a. at stille de nødvendige ressourcer til rådighed. Ellers bliver der ikke anledning til at ændre ovenstående besvarelse. Ny akkreditering bliver næppe mulig med nuværende		
---	--	--

indstilling til ressourcer. Informant 8.-5. <i>Jeg tror altid der ville kunne opnås fordele, men det er også mit indtryk, at vores forskellighed er en styrke for Dania.</i> Informant 9.-6. Vi bliver kendt for at uddanne studerende, der kan arbejde tværfagligt.		
Kommentarer		
Informant 5.-1. Jeg er ikke helt klar over hvor uddybende svar du ønsker. Men da du højst sandsynligt får en masse forskellige data, holder jeg mine svar simple. Ønsker du yderligere uddybning må du sige til Informant 7.-2. Dette var selvfølgelig meget kort, men jeg uddyber gerne i løbet af de næste par uger... Informant 10.- 3. Jeg vil gerne være behjælpelig, men jeg er i tvivl om, hvordan jeg kan hjælpe med din undersøgelse.		

10.10 Bilag 10 - Invitation til deltagelse i konference om grøn gas til transport.

Kære Erhvervsskole/Uddannelsessted

Energibyen Skive afholder i samarbejde med deres Partnere en konference om Grøn gas til Transport torsdag d. 31. januar 2013 og d. 01. februar 2013.

Grøn gas til Transport er en konference med fokus på omstillingen til grøn gas i den offentlige og private sektor. Konferencen har bl.a. fokus på de jobmuligheder, det åbner op for og hvordan landbruget kan blive inddraget som energileverandør. Der vil være oplæg fra Sverige og Norge, der fortæller om deres erfaringer med implementeringen af grøn gas til transport og paneldiskussion med folketingspolitikere om, hvordan vi kommer videre med grøn gas til transport.

I 2013 åbner der en gastankstation i Skive by, som vil være åben 24 timer i døgnet. Derfor har vi også involveret vores lokale bilforhandlere og vi planlægger at kunne udstille flere forskellige gasbilmodeller til konferencen.

Da I som erhvervsskoler og uddannelsessted underviser i arbejdsområder, der relaterer til vores konference, er det oplagt for jer at deltage som udstiller, da I derved får en unik mulighed for profilering af netop jeres uddannelsesstilbud og muligheder!

Målgruppen for konferencen kan ses på programmet for konferencen og udstillingen på www.gaskonference.dk.

Vi kan tilbyde jer en mindre udstilling i det store foyer-område som er gennemgangsvej til konferencelokalerne, som alle deltagerne skal igennem. Dette sikrer udstillingsområdet optimal bevågenhed og interesse. Da vi ønsker at vise erhvervslivet de mange uddannelsesmuligheder der findes, er ønsket en så bred repræsentation af uddannelsessteder som muligt. Samtidig er det en unik mulighed for lærer og studerende at synliggøre sig for erhvervslivet med henblik på networking og fremtidigt samarbejde.

På www.bioenergi.dk kan I læse om konferencen og udstillingen samt finde linket til udstiller-info folderen, der indeholder al praktisk information, priser mm.

Udstilling og konference vil være om torsdagen og fredag er der mulighed for at deltage i spændende ekskursioner til relaterede sights i lokalområdet.

Vedrørende bestilling af udstilling og/eller konferencedeltagelse kontakt Kris Vetter, Vmarketing, på tlf.: 40 10 66 68 eller mail: kv@vmarketing.dk. Spørgsmål vedrørende Energibyen Skive eller andet kan sendes til joka@skivekommune.dk.

Med venlig hilsen

Joan kahr

Projektmedarbejder

Teknisk Forvaltning - Energibyen Skive

joka@skivekommune.dk