

# Digital kommunikation på Roskilde Tekniske Skole



Henrik Daugaard  
Ulla Hjorth  
Bente Larsen  
Ole Skov

RUC, maj 2003

# Digital kommunikation på Roskilde Tekniske Skole

af

Henrik Daugaard, Ulla Hjorth  
Bente Larsen og Ole Skov

Roskilde Universitetscenter  
Maj 2003  
InterKomm / Master i Professionel Kommunikation  
Modul 2 / Masterafhandling

Vejleder: Karsten Pedersen

## Abstract

The subject of this thesis is digital communication in organisations. We have chosen to study how digital communication is applied at Roskilde Technical College (RTC). Based upon our knowledge of RTC and their intranet we hypothesised that there were room for improvement in the use of digital communication. To investigate our hypothesis we interviewed the deputy managing director and a number of teachers who have managerial tasks (mid-level managers). Furthermore, we have made an analysis of the intranet.

Based upon our empirical observations and a number of documents made available to us by RTC, primarily documents published on the intranet, we have made analyses of the organisation as well as the communication. We argue that it is crucial to have insight in the organisation in order to understand how and why the communication functions, whether it is mediated digitally or more traditionally.

The analysis of the present communication focuses on both the general communication and the digital part of it. The general communication is performed orally and in writing. An important part of the general communication is a high level of meeting activities which provide an opportunity for discussions and dialogue. However, we found that there are few, if any, meetings across the organisational structure where staffs from one department are able to discuss matters with staffs from other departments. Another observation is that practically no interaction between top-management and mid-level managers takes place.

When it comes to digital communication there are big differences as to how and how much the various departments and organisational levels use e-mail as a means of communication. The top-management uses e-mail heavily whereas the mid-level managers use e-mail when they communicate at their own level or to a higher level, but never when they need to communicate with the ordinary teachers in their own units. The analysis demonstrates that the lack of using e-mail internally in the units results in time-consuming communication routines, which have the effect that mid-level managers do not have resources to innovate subjects within their area of responsibility.

Also, the use of the intranet varies from one level of the organisation to another. It is used most heavily by the top-management and only very little by the mid-level managers. The latter find that the intranet is targeted at the top-management and not at them.

We have analysed the organisation with regard to the organisational structure as well as the organisational culture. In this respect we have used theoretical works by a. o. E.G. Schein, J. Hatch and M. Schultz. We found that a number of cultural and organisational constraints were not taken into consideration when the present use of digital communication was implemented, e.g. the teachers' different educational backgrounds and that the management seems invisible to the mid-level managers.

Finally, we present some suggestions as to how RTC can improve their use of digital communication.

## Indholdsfortegnelse

Abstract.....	1
Indholdsfortegnelse .....	2
Ansvarsfordeling .....	3
Indledning.....	4
1. Problemfelt og relevans .....	6
Problemformulering.....	6
2. Præsentation af RTS' organisation.....	11
3. Metode.....	14
Undersøgelsesmetodernes udsigelseskraft .....	18
4. Digital kommunikation.....	20
5. Intranetanalyse.....	29
Design.....	30
Navigation .....	31
Teksterne .....	31
6. Kommunikation generelt.....	33
7. Organisationsanalyse.....	37
8. Image, identitet og kultur .....	41
Identitet.....	41
Image på RTS .....	43
Kulturanalyse.....	44
9. Ændringsforslag til den digitale kommunikation.....	56
10. Konklusion .....	61
11. Perspektivering .....	62
Litteratur .....	64
Bilag .....	66

## Ansvarsfordeling

Afhandlingen er udført i et tæt samarbejde og fremstår som resultatet af en fælles indsats. Med det forbehold at ingen af kapitlerne er skrevet kun af en af gruppens medlemmer kan vi oplyse følgende om ansvarsfordelingen:

Bente: ss. 12-13 + ss. 18-19 + ss. 20-23 + ss. 41-44.

Henrik: ss. 14-17 + ss. 24-28 + ss. 44-49.

Ole: ss. 11-12 + ss. 29-36 + 56-59.

Ulla: ss. 17-19 + 37-40 + 53-54 + 58-60.

De øvrige dele er et fælles ansvar.

## Indledning

Vi har i dette projekt valgt at arbejde med organisationskommunikation med fokus på den digitale kommunikation i organisationen.

Som studieobjekt har vi valgt Roskilde Tekniske Skole (RTS). Det har vi gjort af flere forskellige grunde: Dels har vi et vist forhåndskendskab til organisationen idet vi i en workshop på Interkomm+ arbejdede med at beskrive RTS' organisation gennem fotografier. Dels har vi i gruppen et medlem der har været ansat på RTS siden 1994. Han erfarede gennem samtaler med vicedirektøren på RTS at man planlægger at foretage ændringer i visse dele af den digitale kommunikation. Sidst men ikke mindst er RTS et vældigt spændende sted at beskæftige sig med.

På det overordnede plan har erhvervsuddannelsesområdet været gennem en række reformer (senest den såkaldte Reform 2000) som på en række områder har ændret vilkårene for skolerne gennem de senere år. Dette har afspejlet sig i skolernes interne organisations- og kommunikationsmønstre. På RTS har man således været igennem tre større organisationsændringer gennem de sidste 15 år.

I samme periode har informationsteknologien holdt sit indtog. RTS lavede i midten af 90'erne et computernetværk hvor igennem alle medarbejdere fik en e-mail-adresse og mulighed for at logge sig på et intranet. Brugen af netværket er imidlertid ikke særlig udbredt. Dette undrer os, idet vi ser et betydeligt potentiale for RTS i netop den digitale kommunikation:

- Skolens 240 medarbejdere er fysisk placeret på fem forskellige adresser i Roskilde. Det virker oplagt at benytte sig af muligheden for at kunne kommunikere simultant over geografiske afstande.
- Hele administrationsarbejdet med fx skemalægning, elevadministration, budgetstyring osv. foregår vha. it. Mange af systemerne kan imidlertid ikke integreres i den øvrige digitale kommunikation.
- Megen ekstern kommunikation SKAL foregå digitalt. Undervisningsministeriet stiller krav om at skolerne har deres egen hjemmeside.
- Computerkapacitet og it-kompetence i et vist omfang er til stede, idet it-teknologien i stadigt større omfang skal integreres i erhvervsuddannelserne.

*"Danmark skal som det første land i verden sikre borgerne livslang læring i netværkssamfundet. Målet nås gennem satsninger på omstilling af uddannelsessystemet og sikring af IT-specialkompetence." (Forskningsministeriet, s.46)*

Ovenstående målsætning fra *"Det digitale Danmark"*, som var den daværende regerings bud på en it-politisk strategi, forpligter også RTS til at styrke den digitale kommunikation udadtil og indadtil.

*"Kommunikationsmedier er effektive i det omfang, hvori de pågældende teknologier bidrager til opnåelse af organisatoriske mål" (Hildebrandt, s. 97).*

For at vurdere om et kommunikationsmedium er effektivt må man derfor analysere om teknologien fremmer organisationens målsætning. Fx kan man ikke tale om

at e-mail per definition er en effektiv kommunikationsmåde, man må vurdere det ud fra om anvendelse af e-mail fremmer den konkrete organisations målsætning. Ud fra denne betragtning vil vi i afhandlingen undersøge hvad den digitale kommunikation bliver brugt til på RTS, i hvor stor udstrækning den bliver anvendt og hvem der bruger den. Desuden vil vi se på hvilke holdninger der er til den digitale kommunikation på RTS, og hvordan disse holdninger kan bringes til en grad af overensstemmelse. Vi vil undersøge om det digitale medie er et effektivt redskab i forhold til kommunikationen på RTS, eller om der er tale om teknologifisering der kan se ud som et mål i sig selv.

Man kan ikke tale om digital kommunikation uden at komme ind på den generelle kommunikation. Og man kan ikke tale om kommunikation uden at komme ind på organisation og kultur. Vi vil derfor i vores empiri bestræbe os på at brede os indover disse emner og kommentere den digitale kommunikation ud fra dette landskab.

## 1. Problemfelt og relevans

I dette kapitel vil vi behandle det centrale problemfelt i afhandlingen, definere forskellige begreber, beskrive det fokus som vi forsøger at holde i rapporten og argumentere for at det valgte problemfelt er relevant.

### Problemformulering

Afhandlingens problemformulering lyder sådan her:

**"Hvordan kan man skabe overensstemmelse mellem organisationens forskellige syn på digital kommunikation på Roskilde Tekniske Skole?"**

Vi antager altså umiddelbart at der er forskellige syn på den digitale kommunikation i organisationens forskellige kulturer. Vores empiri skulle meget gerne give os et grundlag for at vurdere om denne antagelse er korrekt. Desuden skulle empirien gerne give os indsigt i hvordan de forskellige syn kommer til udtryk mere eksplicit.

Problemformuleringen lægger op til at det er en fordel at hele organisationen ser på den digitale kommunikation på nogenlunde samme måde. For hvis alle gør det antager vi at kommunikationen via de digitale medier vil møde færre barrierer end hvis der var mange forskellige syn. Hvis en del af organisationen lægger op til at meget store dele af organisationens kommunikation skal foregå gennem digitale medier samtidig med at andre ikke har adgang til eller ikke er interesseret i at bruge en computer til at kommunikere gennem, så har den ønskede kommunikation absolut ringe vilkår.

Ordet overensstemmelse peger ikke hen imod at alle skal have fuldstændig den samme opfattelse, men derimod at en tilnærmelse af synspunkterne vil give kommunikationen bedre vilkår.

Ved **digital kommunikation** på RTS forstår vi primært medarbejdernes brug af **mail** og **intranet** i forbindelse med deres arbejde. Vi har altså fokus på den interne kommunikation på skolen via digitale medier.

Begrebet **intranet** kunne nok trænge til en nærmere definition. Som mange af de andre nye begreber der følger i kølvandet på den omsiggribende digitale verden kan det forstås på adskillige måder. Mange teknikere ville definere intranet ud fra en teknisk forståelse hvor det handler om servere og klienter på det interne netværk i en organisation. Intranet er med denne forståelse de computere og kabler der fysisk er forbundet med hinanden og som giver brugerne mulighed for at dele og udveksle dokumenter med hinanden. For os er de tekniske forudsætninger, som vi også senere i rapporten skal se, af afgørende betydning for at der overhovedet kan forekomme kommunikation via digitale medier, men de rent tekniske forudsætninger er ikke interessante at fokusere på i en kommunikationssammenhæng medmindre de direkte kommer til at hæmme kommunikationen. Vi skal blot konstatere at teknikere kan bruge ordet intranet i andre betydninger end den vi vil



bruge, og det kan have betydning hvis vi som kommunikationsfolk skal arbejde sammen med teknikere om digitale medier.

Mads Richard Møller og Bo Degn Rasmussen definerer intranet som en betegnelse for "*anvendelse af web-teknologien til intern kommunikation*" (Møller & Degn, s.385). Denne definition fokuserer på det hypertextbaserede medie WWW som ofte i forvejen er tilgængelig for organisationens medarbejdere. Som udgangspunkt har vi valgt at anvende Møller og Degns definition af begrebet. Vi definerer altså intranettet som en anvendelse af web-teknologien til intern kommunikation.

Almindeligvis bruges **mail** især på to måder:

På den ene måde udveksles digitale tekster direkte mellem to personer, hvor et digitalt brev sendes fra den ene til den anden. Den anden kan så svare på brevet og forventes at gøre det for at afsenderen er klar over at meddelelsen er nået frem. Den første kan så svare tilbage igen - og så fremdeles.

Næsten lige så ofte sendes digitale tekster fra én afsender til mange modtagere. Modtageren har også her mulighed for at svare tilbage, men det forekommer generelt set næppe så ofte med denne form da det ofte har mere karakter af en udsendelse af information end af oplæg til dialog. Det forekommer dog også at modtageren svarer på en mail der er sendt til mange. Det kan ske enten ved kun at svare afsenderen og så skabes der en dialog mellem de to personer. Eller det kan ske ved modtageren sender et svar til alle de personer som mailen er sendt til. Det kan selvfølgelig skabe en dialog med flere deltagere, men samtidig vil dialogen ikke have relevans for mange af modtagerne og dermed vil der være risiko for at der blandt disse opstår irritation som kan påvirke den generelle holdning til mail-funktionen i negativ retning.

Den grundlæggende forudsætning for at kommunikation via mail kan lykkes er at de involverede parter overhovedet er enige om at anerkende at man benytter denne kommunikationskanal. Hvis den ene part ikke har adgang til en computer eller aldrig åbner sit mailprogram så vil de sendte informationer aldrig komme frem til rette vedkommende og dermed er kommunikationen mislykket. Vi vil i denne rapport også beskæftige os med hvordan ledelse og medarbejdere bruger mail på RTS.

Vi forventer at en tilnærmelse i opfattelserne af digital kommunikation vil gøre anvendelsen af digital kommunikation mere kvalificeret end hidtil. I den forbindelse må vi henvise til Ole Grünbaum som overalt i bogen "*Technofetichismen*" advarer mod at tro at it i sig selv er et fremskridt eller en forbedring af noget som helst. Det væsentlige for Ole Grünbaum og for os er hvad teknologien bliver brugt til. I dette tilfælde mail og intranet på RTS, som bliver brugt - eller ikke brugt - af forskellige medarbejdergrupper. Det vil vi komme nærmere ind på.

Den digitale kommunikation er en delmængde af den samlede interne kommunikation på skolen, ligesom den trykte og den verbale kommunikation også er delmængder heraf - formelt og uformelt. For at få et tilstrækkeligt billede af den eksisterende digitale kommunikation er vi derfor nødt til også i et vist omfang at beskæftige os med den eksisterende øvrige kommunikation på skolen. Det gør vi for at få forudsætninger for at vurdere de potentielle digitale muligheder, altså om

visse dele af den eksisterende kommunikation med fordel kunne flyttes til eller suppleres af digital kommunikation.

Når vi specielt har valgt at fokusere på den digitale kommunikation har det flere begrundelser: Gruppens medlemmer er interesserede i området. Vi har fra vores forskellige arbejdspladser faglige erfaringer med digital kommunikation og vi har i vores studieforbund i høj grad benyttet os af digital kommunikation især via konferencesystemet BSCW. Men vores gode erfaringer betyder ikke nødvendigvis at alle andre vil have samme behov for og udbytte af at bruge de digitale medier som vi har haft.

Der er os bekendt ikke foretaget større undersøgelser inden for området så erfaringsgrundlaget er foreløbigt relativt ringe. Den digitale kommunikation er dog nok generelt i vækst i de fleste organisationer.

Om det udtaler skolens vicedirektør:

*"Der har jeg så tænkt på altså du har et internet hvor du selv skal søge informationer. Her har du mails på den anden side, som er direkte personligt relateret. Det render lige ud i smasken på dig når du åbner den der maskine ikke også. Der ser jeg Blackboard som en slags mellemting. Hvor du kan lave det personligt rettet dvs. hver har en brugerprofil. Vi skal så opdrage folk til at gå ind i det. Du skal kigge i dit Blackboard. Fordi det er din egen side du åbner. Ligesom du kigger i din mail. Og det er derfor jeg vil lægge flere oplysninger ind i det Blackboard og så intranettet." (vicedirektøren)*

(Blackboard er et digitalt konferencesystem som bruges i ledelsesgruppen.)

Ledelsen på Roskilde Tekniske Skole udtrykker altså et ønske om at styrke og øge den digitale kommunikation. Det har blandt andet nogle fordele, distributionsmæssigt og økonomisk, i forhold til brug af traditionelle trykte medier. Netop de digitale mediers fordele med hensyn til økonomi og distribution giver mulighed for at enorme mængder af viden kan gøres tilgængelig for mange medarbejdere. Problemet er så hvem der skal vælge hvad hvilke medarbejdere skal sætte sig ind i? Hidtil har den øverste ledelse på skolen stået for en stor del af sorteringsarbejdet. Ledelsen har lige nu en erklæret holdning om at dette sorteringsarbejde skal flyttes til et lavere niveau således at især afdelingslederne, men også mellemlederne i højere grad skal til at vælge hvilke informationer der skal distribueres videre til undervisere og andre medarbejdere.

Ole Grünbaum påpeger at der i dagens samfund eksisterer en udbredt beundring for alt hvad der er digitalt. Han skriver om distributionen af nyheder via internettet: *"Med det enorme udbud af informationer er der mere end nogensinde brug for at læse nyheder der er skrevet af journalister - og redigeret af redaktører"* (Grünbaum, s. 80). Dette udsagn kan næsten direkte overføres til organisationssammenhæng hvor de forskellige ledelsesniveauer ikke kommer uden om at træde ind i en redigerende rolle og tage stilling til hvor meget der skal gøres tilgængeligt for andre medarbejdere. I organisationerne spiller tiden til de redigerende opgaver en afgørende rolle. Mange har travlt med meget og det tager tid at vælge uanset på hvilket niveau man måtte befinde sig. Så der kan også i organisationssammen-

hæng være et rationaliseringsaspekt i forhold til på hvilket niveau redigeringen eller udvælgelsen af informationer skal ske.

I denne afhandling vil vi også søge at indkredse om ledelsens påtænkte politik med at flytte udvælgelsen af informationerne til lavere niveauer overhovedet er hensigtsmæssig; om mellemlederne har tilstrækkelige forudsætninger og tid til at påtage sig denne opgave og om medarbejderne overhovedet er tilstrækkeligt parate til at kommunikere via de digitale medier.

Når vi taler om kommunikation i en organisation må vi også forholde os til selve organisationen. Både den måde kommunikationen foregår på og hvordan det hænger sammen med organisationens opbygning og med dens kultur. Hvis man ønsker at ændre kommunikationsstrukturen er det også nødvendigt at ændre andre forhold i organisationen. Det er under alle omstændigheder vigtigt at analysere hvordan ændringer i kommunikationen påvirker organisationens andre forhold – og omvendt.

### **Afgrænsning**

RTS er en organisation med ca. 240 ansatte og vi har valgt udelukkende at se på den del af organisationen der beskæftiger sig med undervisning, man kunne kalde det produktionssiden. Inden for dette område har vi valgt at fokusere på den interne kommunikation. Vi beskæftiger os ikke med selve undervisningsdelen, fx udvikling og anvendelse af it til undervisningsbrug. Det er forventeligt at de forskellige dele af organisationen påvirker hinanden og at der er en interaktion mellem den administrative del og den pædagogiske del af RTS, ligesom undervisernes eventuelle anvendelse af it i undervisningen højst sandsynlig har indflydelse på deres anvendelse af og holdning til digital kommunikation. En undersøgelse der inddrager alle disse dele rækker ud over rammerne for denne afhandling hvorfor vi har valgt at foretage en afgrænsning.

### **Arbejdsspørgsmål**

For at operationalisere vores undersøgelser vil vi arbejde med følgende arbejds-spørgsmål:

- Hvad er status på anvendelsen af digital kommunikation lige nu i ledelsen, blandt mellemlederne og hos øvrige ansatte?
- Hvor skal anvendelsen af digital kommunikation bevæge sig hen og hvorfor?
- Hvordan er det ledelsens hensigt at få denne udvikling i gang?
- Er digital kommunikation velegnet i alle forbindelser og for alle medarbejdere?
- Hvordan er RTS' organisation både set fra en strukturel og en kulturel synsvinkel?

### **Relevans**

Digitale medier har gennem de sidste ca. 10 år været ude for en enorm vækst i mange dele af samfundet. Alle former for organisationer har prioriteret at være synlige og til stede på internettet. I de første år blev der kreeret utallige hjemmesider af meget svingende kvalitet både indholdsmæssigt, sprogligt, grafisk og navigationsmæssigt. Ofte blev den første hjemmeside produceret af it-medarbejdere eller en enkelt medarbejder med teknisk indsigt og iværksætterånd. Efterhånden er

kvaliteten af produkterne på internettet blevet udviklet betydeligt. Opgaven er blevet overtaget af mere professionelle folk med bedre kompetencer i forhold til grafisk layout, planlægning af kommunikation og mere dynamiske tekniske løsninger. Ofte bliver planlægningen af sådanne moderne netsteder varetaget af eksterne folk fra reklamebureauer, web-bureauer, mv. Organisationerne har prioriteret at have et ansigt udadtil på nettet dels fordi alle andre virksomheder har et netsted og dels fordi flere og flere kunder og andre betydende parter søger information via internettet. Det har simpelthen betydning for virksomhedens eksistens at være til stede i internetmediet.

Efterhånden begynder flere og flere organisationer også at bruge hypertextbaserede medier i forhold til deres egen interne kommunikation. Men hvor ansigtet på internettet har en umiddelbar og mærkbar betydning for organisationens eksistens og image, er det måske lidt mere kompliceret at forholde sig til udformningen af de digitale medieprodukter som udarbejdes og bruges internt i organisationerne. Intranettet bliver ofte kreeret af it-medarbejdere med tekniske kompetencer eller af en ildsjæl som kan være mere eller mindre kompetent på de områder som kan have betydning: teknik, sprog, kommunikationsplanlægning, grafik, navigation, mv.

Hvis et intranet skal have kommunikativ betydning i en organisation, er det vigtigt at ikke kun ledelsen eller den ihærdige ildsjæl føler ejerskab i forhold til indholdet, men også mange andre rundt om i organisationen. Af samme årsag er det desuden mere væsentligt at give mulighed for dialog mellem medarbejdere eller grupper af medarbejdere end tilfældet er for den udadvendte hjemmeside.

Udformning og vedligeholdelse af intranet er således i dag underlagt nogle af de samme forhold som gjorde sig gældende for hjemmesiderne på internettet for nogle år siden. Og det er måske ikke altid hensigtsmæssigt hvis man virkelig har en indstilling om at intranettet skal spille en væsentlig rolle i den interne kommunikation i organisationen.

I det følgende kapitel vil vi kort præsentere organisationen Roskilde Tekniske Skole fra den mere formelle side.

## 2. Præsentation af RTS' organisation

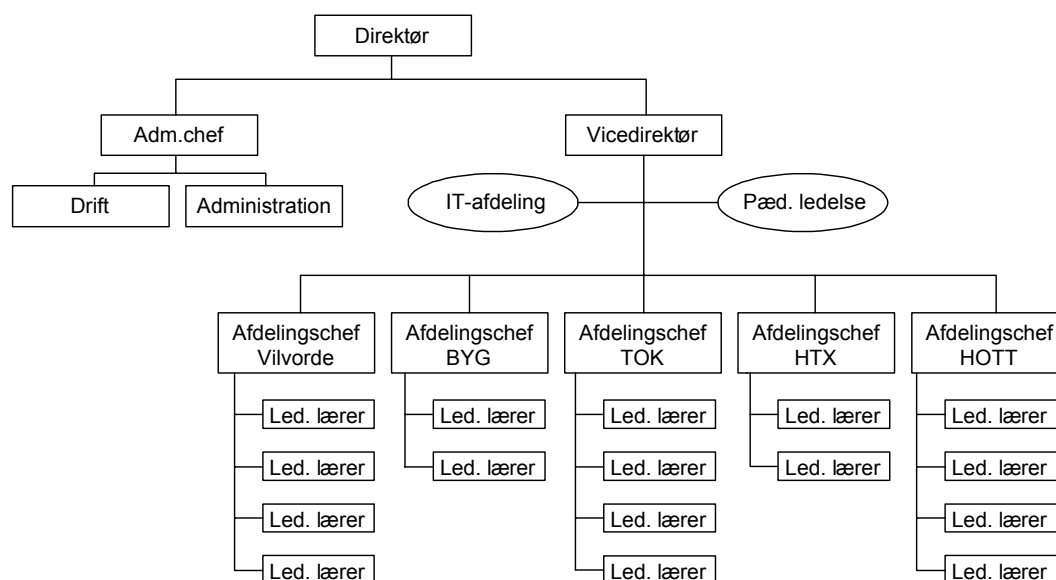
Roskilde Tekniske Skole (RTS) er en erhvervsskole med 1700 årselever, organiseret i fem uddannelsesområder og med en række stabsfunktioner.

Skolen er geografisk placeret på fem adresser i byen. Vi har i vores afhandling fortrinsvis fokuseret på to uddannelsesområder: BYG – Bygge og Anlæg - som ligger samlet på én adresse, og TOK – Teknologi og Kommunikation - som er fordelt på tre adresser. BYG består af murer-, tømrer-, snedker- og maskinsnedkeruddannelserne. TOK består af uddannelserne mediegrafiker og digital media (samlet på "Center for Medie og Kommunikation"), teknisk designeruddannelsen og endelig elektrikeruddannelsen.

Topledelsen og administrationen befinder sig på samme adresse som elektrikeruddannelsen.

Skolen har 240 ansatte, heraf er ca. 175 lærere.

### Organisatorisk opbygning



### Topledelse

Organisatorisk er skolen funktionsopdelt, øverst findes en topledelse med reference til en bestyrelse hvis medlemmer er udpeget af diverse arbejdsgiverforeninger, fagforbund og af politiske myndigheder. Topledelsen består af tre personer: direktøren som varetager den eksterne kommunikation, vicedirektøren som er ansvarlig for den pædagogiske side og administrationschefen som er ansvarlig for den administrative side.

Vi har som nævnt i det foregående kapitel valgt at fokusere på den pædagogiske side hvorfor fokus i præsentationen af organisationen vil ligge her.

### **Pædagogisk streng**

Som det fremgår af organisationsdiagrammet ovenfor er der oprettet to centrale stabsfunktioner:

- Den pædagogiske ledelse består af personaleinspektøren, undervisningsinspektøren og to udviklingsinspektører med ansvar for henholdsvis it-strategi og kommunikation.
- It-afdelingen bestående netværksadministratoren og systemadministratoren. Herudover er der et antal løst tilknyttede elever.

Den daglige ledelse af stabsfunktionerne varetages af i alt 5 funktionsledere som refererer til vicedirektøren.

### **Afdelingschefer**

Et sidestillet ledelsesniveau består af afdelingschefer som også refererer til vicedirektøren. De har stort set alle en faglig baggrund der har relation til deres fagområde. De varetager typisk den daglige ledelse for flere underafdelinger - fx er der seks underafdelinger under afdelingschefen for Bygge og Anlæg.

### **Ledende lærere**

De menige lærere vælger på demokratisk vis det sidste ledelsesniveau i hierarkiet, nemlig de ledende lærere. Lærerne har dog kun indstillingsret, den endelige udpegning foretages af den strategiske ledelse. Der er som oftest en ledende lærer i hver underafdeling, i enkelte tilfælde to. I sådanne tilfælde kan den ene fx være ansvarlig for intern kommunikation og den anden for ekstern kommunikation i form af uddannelsesplanlægning og koordinering.

Funktionen er ikke en traditionel lederrolle, men består for en stor del af administrative opgaver som budgetarbejde, skemalægning, med mere. Ofte vælges den samme lærer til ledende lærer år efter år, på elektrikeruddannelsen har den ledende lærer siddet på posten i de sidste 7 år.

### **Organisationen generelt**

De enkelte uddannelsesområder består af en række uddannelsesafdelinger der har en meget høj grad af selvstændighed både planlægnings- og ressourcemæssigt idet næsten alle midler kanaliseres ud til de enkelte afdelinger. Således er der meget få centrale midler til formål som fx marketing.

Medarbejderne kommer fra forskellige fag med hver deres fagtraditioner. Inden for undervisningsdelen er tommelfingerreglen at man skal være uddannet i det fag man underviser i, altså typisk et håndværk eller en teknikeruddannelse.

På de videregående teknikeruddannelser og det tekniske gymnasium er der mange forskellige fagkombinationer som fx ingeniører, arkitekter, agronomer, hortonomer, dataloger og magistre inden for dansk, engelsk, matematik, fysik, biologi, litteraturvidenskab, historie, fransk, tysk, osv. Ledelsens uddannelsesmæssige sammensætning er også meget bred. Der er ansat kontoruddannede, håndværkere, økonomer, magistre, mv. Inden for den teknisk/administrative del af skolen er medarbejderne hovedsageligt uddannet inden for handel og kontor eller håndværk.

### **RTS' historie**

Skolen har eksisteret i 160 år hvor man især har uddannet i de traditionelle håndværk inden for industri og byggeri.

Skolen har gennemgået flere organisationsændringer inden for de sidste årtier. Oprindeligt havde skolen en stram centraliseret organisation med inspektører for hvert område. Det blev i 1991 ændret radikalt så de enkelte afdelinger fik udstrakte beføjelser. Man overgik fra en hierarkisk linieorganisation til en organisation, som stadig har hierarkiske træk, men som i højere grad end tidligere baserer sig på viden frem for magt. I besættelsen af lederstillinger skete der et skift så man i stedet for udelukkende at se på faglige kompetencer også begyndte at vægte menneskelige kompetencer. Ledelsens filosofi var at opbygge en fladere organisation hvor man fjernede et ledelsesniveau. Man bestræbte sig også på at have kønsmæssig ligestilling i ledelsen, dvs. topledelsen og afdelingscheferne.

Organisationsændringen i 1991 blev modtaget meget forskelligt. Nogle afdelinger trivedes fra starten med den udstrakte grad af selvforvaltning hvorimod andre afdelinger havde meget svært ved at administrere friheden. På nogle enkelte afdelinger bevirkede det at vicedirektøren besluttede sig til at varetage den daglige ledelse i en periode. En anden konsekvens af organisationsændringen var at skolens procedurer og retningslinier blev meget nøje beskrevet, dels i et forsøg på at give medarbejderne en fælles identitetsfølelse med RTS og dels for at dokumentere arbejdet i højere grad.

For to år siden ansatte man igen afdelingschefer for de fem uddannelsesområder for at imødegå de problemer der havde været på nogle afdelinger. Der er dog stadig en høj grad af selvstændighed i de enkelte afdelinger.

### 3. Metode

Dette kapitel handler om de metodiske overvejelser vi har gjort os i forhold til problemfeltet som er beskrevet tidligere. Vi antager at der på Roskilde Tekniske Skole eksisterer forskellige kulturer, som har hver deres syn på anvendelse af it til kommunikation. Vi har valgt at beskæftige os med den centrale ledelse på skolen og med lærerne på to afdelinger: TOK og BYG. Ledelsen blev valgt fordi vi her forventede at kunne få viden om overordnede og strategiske overvejelser og den lederkultur som måtte forventes på en eller anden måde at have betydning for organisationens samlede kultur. De to afdelinger er udvalgt ud fra en forestilling om at lærerne her måtte repræsentere to yderpunkter, nemlig på den ene side TOK (Teknik og Kommunikation), hvis lærere i høj grad bruger computere til undervisning mv. og på den anden side BYG (Bygge og Anlæg), hvis lærere ikke - eller ret sjældent - bruger it i deres undervisning.

Vi har brugt forskellige kilder i vores empiri:

- Vi har interviewet vicedirektøren.
- Vi har foretaget en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse på de to afdelinger.
- Vi har løbende indhentet viden og korrigeret viden via projektgruppens insidder.
- Vi har interviewet fire ledende lærere på de to afdelinger.
- Vi har læst i de håndbøger som er tilgængelige på skolens intranet.
- Vi har under vores besøg på RTS foretaget observationer af organisationen.
- Endelig har vi mod slutningen stillet nogle opklarende spørgsmål per telefon til vicedirektøren.

#### **Interview med vicedirektør**

Indledningsvis foretog vi et interview med skolens vicedirektør. I dette interview deltog alle projektgruppens fire medlemmer. Formålet med interviewet var først og fremmest at orientere os bredt om organisationen specielt med fokus på kommunikationen og den digitale kommunikation. Vi havde forberedt spørgsmål i forvejen, men vi bestræbte os på at samtalen blev ret åben så vi ikke på forhånd afskar os fra informationer der kunne lede til mulige projektemner (Jacobsen, s. 22). Efter at vi havde transskriberet interviewet blev det kodet med følgende primære kategorier: organisation, kultur, ledelse, kommunikation og digital kommunikation (bilag på diskette).

#### **Spørgeskemaundersøgelse**

Under interviewet med vicedirektøren gav han udtryk for at kun ganske få medarbejdere reelt brugte skolens intranet. For at efterprøve denne påstand valgte vi at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse blandt lærerne. Hensigten med undersøgelsen var også at forsøge at afdække brugen af it hos en bredere gruppe informanter end kvalitative undersøgelser giver mulighed for.

Under udformningen af spørgeskemaet (bilag 1) prioriterede vi at spørgsmålene skulle kunne besvares på kort tid. Udover de obligatoriske faktuelle spørgsmål spørger vi til brug af intranet, mail og it generelt. Spørgsmålene er forsøgt formuleret i et kort, klart og entydigt sprog hvor vi har tilstræbt at undgå sproglige mis-



forståelser eller tomme pladser (Olsen, s. 36). Øverst i spørgeskemaet har vi skrevet en kort tekst som fortæller informanterne om vores projekt, hensigten med undersøgelsen, og deadline for besvarelsen. Også denne tekst er udformet i et så ukompliceret sprog som det har været os muligt. Vi har dog ikke med denne metode mulighed for at kontrollere om informanterne reelt har forstået spørgsmålene korrekt.

Vi skal her ikke undlade en kritik af spørgeskemaet som, trods sin umiddelbare enkelthed, indeholder klassiske fejl som Henning Olsen nævner (Olsen, ss. 57-58). Dette kommer blandt andet til udtryk i spørgsmålet "Hvad synes du om informationsmængden på intranettet?" hvor ordet "informationsmængde" har et meget omfangsrigt semantisk felt. I et andet spørgsmål: "Oplever du at du har hurtigere adgang til relevante nyheder pga. mail/ intranet?" har tilstedeværelsen af tomme pladser givet i hvert fald én respondent besvær med at svare på spørgsmålene. Her svarer informanten nemlig: "Ja, hurtigere adgang pga. mail" - og "nej, ikke hurtigere adgang pga. intranet".

Vi overvejede at udsende spørgeskemaet med mail, men eftersom vi havde grund til at antage at en del af informanterne netop ikke brugte mail blev vi meget hurtigt enige om ikke at bruge denne fremgangsmåde. Vi valgte derfor at udsende spørgeskemaerne på papir via skolens interne postsystem.

Ud af de i alt ca. 240 ansatte valgte vi at udsende spørgeskemaet til 50 lærere og 10 ledende lærere fordelt på de to afdelinger, TOK og BYG.

Vi endte med at få svar fra ca. 40 % af vores stikprøve hvilket er i underkanten til at udsige klare tendenser for den samlede population.

En af ulemperne ved en spørgeskemaundersøgelse er at den kræver at informanterne finder spørgsmålene relevante. Hvis de således ikke finder dem relevante vil det ofte medføre en lav svarprocent, og det er måske netop tilfældet her. Vi har ikke haft intentioner om at den kvantitative undersøgelse skulle udgøre en primær del af vores empiri, men der hvor vi bruger den i vores analyse, må vi i nogen grad tage forbehold i forhold til den relativt lave svarprocent.

### **Brug af insider**

Henrik er ansat som lærer på uddannelsen Teknisk Designer i afdelingen TOK. Henriks tilstedeværelse i projektgruppen har betydet at vi har haft en høj grad af nærhed til de forhold vi har undersøgt. Mere konkret er adskillige misforståelser blevet korrigeret af Henrik undervejs. Faren ved at have en insider i gruppen er at den nødvendige distance til det undersøgte kan forstyrres af indforståethed mv., men det synes vi nu ikke har været tilfældet, specielt ikke fordi gruppens øvrige tre deltagere også har kunnet repræsentere distancen.

### **Interview med fire ledende lærere**

Vi valgte at interviewe de ledende lærere frem for menige lærere. Rollen som ledende lærer går på skift i den enkelte afdeling hvor den ledende lærer for en periode vælges af lærergruppen. Vi vurderede derfor at den ledende lærer til en vis grad er repræsentativ for lærerne. Vi opfattede de ledende lærere som mulige forandringsagenter i forhold til lærerne, og vi forventede at de havde en god for-

nemmelse for kulturen i den enkelte afdeling og for hvad der rører sig i organisationen.

Vi kunne også have valgt at interviewe én eller flere afdelingschefer for at få indsigt i kommunikation og kultur i deres niveau i organisationen. Det har vi ikke gjort, men en del af de problemer vi har fundet frem til kunne have været belyst mere detaljeret gennem interviews med afdelingscheferne. Det er en af de ting vi ville gå videre med hvis vi havde mulighed for det.

Vi udvalgte en ledende lærer fra hver af de afdelinger hvor vi havde afviklet spørgeskemaundersøgelsen. Af to grunde fravalgte vi dog den ledende lærer fra TD hvor vores insider er ansat. For det første mente vi at vi ikke kunne være sikre på at hun ville være tilstrækkeligt åben. I forhold de andre informanter ville hun måske være mindre tilbøjelig til at blotte sine eventuelle svagheder når en menig lærer fra hendes egen afdeling ville få kendskab til hendes udsagn. For det andet vurderede vi at det kunne blive vanskeligt at bevare den nødvendige akademiske distance hvis Henriks egen ledende lærer skulle indgå i undersøgelsen.

Alle interviews med de fire ledende lærere blev afholdt som enkeltinterviews med deltagelse af to eller tre af denne projektgruppes deltagere. Vi overvejede en overgang at afvikle et fokusgruppeinterview med de ledende lærere, men afstod fra det fordi vi havde en formodning om at gruppen af ledende lærere var forholdsvis uhomogen og dermed kunne interviews med enkeltpersoner sikre os mod indbyrdes påvirkninger.

De fire interviews er efterfølgende blevet transskriberet af det gruppemedlem som interviewede og de er blevet kodet med de samme primære kategorier som vi anvendte ved interviewet med vicedirektøren: organisation, kultur, ledelse, kommunikation og digital kommunikation (bilag på diskette).

### **Interviewguide**

Vi har anvendt en semistruktureret interviewmetode med en i forvejen udarbejdet interviewguide. Formålet med at udarbejde interviewguiden var at sikre at alle interviewene kom til at behandle nogenlunde de samme temaer. Vi ønskede også at interviewene skulle afspejle eventuelle forskelligheder i organisationens kulturer så det var også væsentligt at give plads til informanterne (Kvale, ss. 134f.). Emnerne i interviewguiden blev berørt i alle interviews, men de enkelte interviews blev meget forskellige i kraft af den enkelte informants personlighed, interesse, viden og erfaring med jobbet som ledende lærer.

Vi opbyggede vores interviewguide (bilag 2) omkring forskellige temaer som vi fandt relevante i forhold til interviewet med vicedirektøren, besvarelserne fra spørgeskemaundersøgelsen og vores problemformulering, nemlig:

- organisatoriske forhold
- de ledende læreres rolle som formidler
- formidlerrollen sammenholdt med lederrollen (som senere skulle vise sig at være mere administrativ end ledende)
- brug af digital kommunikation
- kommunikation i fremtiden

Disse temaer skulle bruges til at afdække hvordan kommunikationen foregår i organisationen og om der er særlige problemer specielt omkring den digitale kommunikation. I forhold til vores problemfelt var vi specielt interesserede i om vi kunne afdække forskellige kulturer som kunne have betydning for den digitale kommunikation eller mangel på samme.

### **Interviewerens rolle**

Ved hvert interview valgte vi at én af os skulle stille de fleste spørgsmål ud fra interviewguiden for at sikre os at vi kom omkring guidens emner. Denne interviewer var altså ansvarlig for at holde samtalen i nærheden af de spor som vi i forvejen havde fastlagt. Vi gjorde os umage med at starte med forholdsvis åbne spørgsmål for at høre hvad informanterne umiddelbart kunne fortælle, men undervejs udviklede dialogen sig under alle interviews i en forholdsvis afslappet atmosfære med skiftende åbne og lukkede spørgsmål. De øvrige tilstedeværende deltagere i projektgruppen indgik i samtalerne som det nu faldt dem naturligt. Vi havde bestemt indtryk af at alle informanterne udtalte sig åbent og utvungent og ikke på nogen måde forsøgte at tilfredsstille os for at være høflige. På den anden side kan vi teoretisk set ikke fuldstændig udelukke denne mulighed, men vi er overbeviste om at mulig forstyrrende høflighed fra informanternes side var absolut minimal.

### **Informanterne**

Vi havde et ønske om at kunne sammenstille data fra den kvantitative undersøgelse med data fra de kvalitative interviews. Derfor valgte vi at involvere de samme afdelinger som havde deltaget i spørgeskemaundersøgelsen nemlig TOK og BYG. Der blev derfor truffet aftale med fire ledende lærere fra de to afdelinger, nemlig en murer og en tømrer fra BYG og en elektriker og en "digital medie-mand" fra TOK.

Alle informanterne var mænd. Ud af i alt 15 ledende lærere er der kun to kvinder, hvoraf den ene er vores insiders ledende lærer, og den anden er ansat på en afdeling uden for TOK og BYG. For at skabe så naturlig en ramme som muligt bad vi de ledende lærere selv at vælge hvor interviewet skulle foregå, og de kom alle til at foregå på informanternes afdelinger. Dermed fik vi også en mulighed for at gøre observationer i forhold til indretningen som måske kunne have betydning for kulturen de forskellige steder.

### **Præsentation af informanterne**

**ES** er ca. 60 år. Han har været ledende lærer i fem år for EI-afdelingen og er ledende lærer for ni lærere. Han har selv en hel del undervisning selv om han er ledende lærer. Interviewet blev afholdt i et undervisningslokale – et værksted med højt til loftet.

**PL** er ca. 45 år. Han har i en årrække været ledende lærer for CMK (Center for Medie og Kommunikation). CMK er en lidt større afdeling med 18 medarbejdere og der er to ledende lærere: Den ene varetager den driftsmæssige del af opgaverne, mens PL står for uddannelsesplanlægning så han er også meget involveret i ekstern kommunikation. PL underviser kun få timer om ugen. Interviewet blev afholdt i et undervisningslokale fyldt med computere.

**HA** er ca. 50 år. Han har været ledende lærer i to år for Murerafdelingen og er ledende lærer for otte medarbejdere. Ved siden af jobbet som ledende lærer er han involveret i fagligt arbejde så han også er meget involveret i ekstern kommunikation. Han underviser kun få timer om ugen. Interviewet foregik på hans kontor som ligger i en kælderetage.

**TP** er ca. 40 år. Han har været ledende lærer i et år for Tømrerafdelingen og er ledende lærer for 12 lærere. I øvrigt har han kun været ansat på RTS i to år. Tømrerafdelingen ligger på samme adresse som Murerafdelingen og TP deler til daglig kontor med HA. Interviewet foregik på et lånt kontor.

**Vicedirektøren** er ca. 45 år. Han har været ansat på RTS i 15 år, hvoraf han har været vicedirektør i syv år.

### **Håndbøgerne**

Vi har i et vist omfang gjort brug af de officielle håndbøger som ligger tilgængeligt på intranettet samt en enkelt som kun er tilgængelig for ledelsen. Her har vi indhentet viden om organisationens officielle politikker og retningslinier på forskellige områder. Det har specielt været interessant når vi har kunnet registrere modsætninger mellem hvad der står skrevet og hvad der blev sagt under vores interviews. Det har i flere tilfælde også været en glimrende kilde når vi har været i tvivl om forskellige spørgsmål.

### **Observationer i organisationen**

Under vores besøg har vi bevidst kigget med en nyankommens øjne for at bemærke træk ved indretning, påklædning mv. som kan hænge sammen med kulturelle forskelle mellem ledelsen og de forskellige afdelinger. Som nævnt i indledningen har vi på en tidligere workshop på InterKomm+-uddannelsen taget og analyseret fotografier primært af bygningerne og ledelsens lokaler. Vi anvender kun nogle enkelte af disse fotos i afhandlingen, men den viden som vi erhvervede gennem analysen har vi inddraget hvor det har været relevant - specielt i kapitlet om identitet, image og kultur.

### **Telefoninterview**

Mod slutningen af vores projektforsøg har vi efter aftale med vicedirektøren sendt ham en mail med nogle få opklarende spørgsmål (bilag 3). Da han ikke havde tid til at besvare mailen endte det i stedet med at én af os talte med ham i telefonen. Vi optog det opklarende interview på bånd. Da han jo havde fået spørgsmålene på forhånd var han forberedt og telefonsamtalen fik et noget mere struktureret præg end det første interview med ham.

### **Undersøgelsesmetodernes udsigelseskraft**

Vi har planlagt vores undersøgelser ud fra de tidsmæssige og omfangsmæssige rammer der er givet af at projektet er en del af et uddannelsesforløb. Vi har valgt at koncentrere os om to afdelinger som vi mener repræsenterer nogle yderpunkter i forhold til vores emneområde. Det betyder at vi ikke har beskæftiget os med forholdene på de tre andre undervisningsafdelinger eller på de administrative afdelinger. Da vi har valgt to meget forskellige afdelinger, mener vi godt at vi kan ud-

sige noget generelt om den digitale kommunikation på RTS, men mere vidtgående undersøgelser, der dækkede større dele af organisationen ville klart give os en dybere og bredere forståelse.

### **Udvælgelse af informanterne**

I forhold til de to afdelinger vi har beskæftiget os med, mener vi at vi har et godt datagrundlag for analysen i forhold til topledelsen og de ledende lærere/menige lærere. Vi mener der er belæg for at sige at de ledende læreres udsagn om de menige læreres brug af og holdning til digital kommunikation er dækkende. Fordi de ledende lærere arbejder tæt sammen med de menige lærere og fordi en del af deres jobfunktion, nemlig undervisningen, er identisk med de menige læreres.

Ledelsen på RTS omfatter topledelsen og afdelingscheferne. Vi har valgt at lade vicedirektøren repræsentere hele ledelsen. Vi må erkende at det er en svaghed ved undersøgelsen da vi ikke ved om afdelingscheferne deler topledelsens synspunkter om den digitale kommunikation - eller om andre af de forhold vi var inde på. Efter at vi nu har et bedre kendskab til organisationen ved vi at afdelingscheferne er centrale i forhold til kommunikationen med lærerne. Hvis vi skulle arbejde videre med projektet ville vi derfor interviewe mindst to afdelingschefer. Her og nu vælger vi at lade vicedirektørens udsagn repræsentere hele ledelsen.

### **Afgrænsning af problemområdet og kulturanalysen**

Med den kvantitative undersøgelse er det os der definerer og afgrænser problemområdet ud fra nogle antagelser; men der er ingen garanti for at disse antagelser er rigtige. Og selv med de kvalitative interviews er det stadig svært at udelukke at der kan være andre årsager til problemerne vedrørende den digitale kommunikation end dem vi har fundet. Specielt svært bliver det i forbindelse med kulturanalysen, hvis formål det er at afdække de fælles grundlæggende antagelser som Schein omtaler som kernen i enhver kultur (Schein, s 20). Vores metoder ligger ifølge Schein på det "*partielle niveau for involvering af subject*" (Schein, s. 36). På dette niveau er der risiko for at forskeren får indsamlet ubrugelige informationer fordi forskeren arbejder efter sin egen plan og ikke er nok opmærksom på konsekvenserne af sin egen indgriben. Schein er derfor fortaler for hvad han kalder den kliniske forskningsmodel. Her er forskeren bevidst om at informanterne i højere grad afgiver potentiel vigtig viden hvis de føler at forskerens involvering gavner dem. Forskeren er altså her aktiv i en forandringsproces.

Vi mener ikke at vi er blevet opfattet som aktive hjælpere af de ledende lærer vi har interviewet. På den anden side tror vi heller ikke at der er risiko for at informanterne i nogle tilfælde har været bange for at blotte sig - fx omkring emner som manglende viden om it. Derimod må vi pege på undersøgelsens manglende dybde som en begrænsning i forhold til undersøgelsens udsigelseskraft for så vidt angår kulturanalysen. Vi har valgt at have størst fokus på andre aspekter i forhold til brug af den digitale kommunikation og derfor må vi leve med de begrænsninger som dette medfører.

## 4. Digital kommunikation

I bestræbelserne på at få svar på vores problemformulering er det en absolut forudsætning at kende organisationens syn på digital kommunikation. Vi vil i dette kapitel forsøge at afdække medarbejdernes og ledelsens syn på digital kommunikation med udgangspunkt i vores empiriske undersøgelser. Ledelsens syn suppleres gennem de formelt beskrevne visioner og mål som er tilgængelige på skolens intranet.

### Visioner

Ledelsen har en målsætning for kommunikation:

*"Det skal være let og hurtigt at bevæge sig på langs og tværs i organisationen, så idéer og inspiration kanaliseres og behandles på en relevant måde. Stejle og smalle kommandoveje skal erstattes af brede og tværgående kommunikationsveje." (Roskilde Tekniske Skole (e))*

Vi har ikke i håndbøgerne fundet formuleringer der konkretiserer disse visioner i forhold til den digitale kommunikation. I det hele taget er intentionerne med it på RTS ret sparsomt beskrevet i forhold til mange andre af skolens aktiviteter og procedurer.

I organisationshåndbogen kan man finde beskrivelser af it-medarbejdernes opgaver. Her kan man se at det er netværksadministratorens overordnede opgave at etablere en samlet it-struktur på RTS, herunder at udbygge, vedligeholde og administrere skolens elektroniske netværk.

Vi har ikke fundet konkrete mål for hvor man vil hen mht. it-anvendelsen.

I organisationshåndbogen kan man se informatikudvalget beskrevet:

*"Udvalgets funktioner er af rådgivende, informerende og koordinerende karakter. Det er udvalgets ansvar at udbrede kendskabet til informationsteknologiens muligheder på skolen samt at formidle skolens politik og strategier inden for elektronisk kommunikation". (Roskilde Tekniske Skole (e))*

Denne hensigtserklæring bliver tilsyneladende ikke ført ud i livet. Vores insider har i hvert fald aldrig set eller hørt noget til informatikudvalgets arbejde på trods af at han snart har været ansat på skolen i 10 år.

At RTS ikke skilter med sin it-strategi er ganske vist ikke ensbetydende med at skolen ikke **har** nogen. I referater fra strategiske og koordinerende ledelsesmøder kan man se at it-spørgsmål fylder meget, men især på den tekniske side som spænder over emner fra antal supportmedarbejdere til udlicitering af netværks-supporten på de enkelte afdelinger. I et referat står tillige angivet at der er behov for en overordnet politik da den nuværende it-politik er fra starten af 1990'erne.

## Drift

En grundlæggende forudsætning for at kommunikation kan fungere er at kommunikationskanalerne fungerer. Vores undersøgelser viser med stor tydelighed at der er store driftsmæssige problemer på de interne netværk på RTS. Den digitale kommunikation har derfor ofte meget ringe kår.

En ledende lærer fortæller: *"Vores administrative net som vi kører på, det er så langsomt nu så det er nærmest håbløst"*(ES). På spørgsmålet *"Hvordan oplever I nettet – er det effektivt nok? – Hurtigt nok?"* svarer en anden fnisende: *"Det kan man kun sige grimme ting om!"* og senere *"Vi har jo klaget i snart 1½ år over at vores hastighed ikke er blevet opgraderet"*(PL).

Dette indtryk bekræftes af de andre ledende lærere vi har talt med. Størsteparten af respondenterne i vores spørgeskemaundersøgelse vurderer dog alligevel, at de har hurtigere adgang til nyheder i kraft af det digitale medie end ellers.

Vicedirektøren kom ikke direkte ind på emnet da vi interviewede ham, men meget konkret udtrykte han bekymring for om nettet nu fungerede da han skulle vise os intranettet på sin skærm: *"Jeg ved ikke om nettet kører. Er du sindssyg det gik ned med et brag.."* (vicedirektøren). Han omtalte også under interviewet at mail fungerede ustabil.

Alt i alt har vi altså fået indtryk af mange driftsmæssige problemer på det lokale netværk. Vi må konstatere at der her er en opgave der er meget påtrængende at få løst for at såvel den nuværende som fremtidens digitale kommunikation overhovedet kan komme i gang. Løsningen af sådanne problemer har såvel tekniske, økonomiske som organisatoriske aspekter, men så vidt vi har forstået er drift og finansiering af netværket en opgave der skal løses centralt på skolen. I vores telefoninterview har vi siden fået oplyst at skolen vil ansætte en serverspecialist. Det vil forhåbentlig afhjælpe en del af problemerne.

## Intranet

Skolens intranet har ifølge vicedirektøren fungeret i 5-7 år. Vi har beskrevet intranettet nærmere andetsteds i denne rapport, men hovedindtrykket er at en lang række formelle dokumenter her stilles til rådighed for skolens ansatte, fx lokalaf-taler, organisationshåndbog, personalepolitik, undervisningshåndbog, mv. Vicedirektøren fortæller at ledelsen oprindeligt lagde "al information" tilgængelig på en server. *"Så kan alle gå ind og se det. Gu' gør de ej. Vi har fundet ud af, vores bedste bud det er vel at en 10-15% af skolens medarbejdere de går ind og læser i det lort der"* (vicedirektøren). Man har altså oprindeligt troet at det var tilstrækkeligt at gøre informationer tilgængelige, men har nu erkendt at det kun er få der reelt går ind og bruger de håndbøger mv. der stilles til rådighed på intranettet.

De ledende lærere fortalte at de enten slet ikke brugte intranettet eller kun brugte det meget sjældent. Vores kvantitative undersøgelse viser dog at 71% af de adspurgte bruger intranettet. Umiddelbart et ret højt tal. Af disse er det ca. halvdelen der bruger det dagligt eller et par gange om ugen, mens den anden halvdel bruger det nogle gange om måneden eller sjældnere. Vores spørgeskemaundersøgelse giver os dog ikke svar på hvilke konkrete sider medarbejderne brugte på intranet-

tet. Undersøgelsen har en samlet svarprocent på 40 hvor svarprocenten var dobbelt så stor på TOK som på BYG. Vi har dog fra vores kvalitative interviews en formodning om at tallene for den samlede medarbejdergruppe er lavere end dem vi her har beregnet. Alt i alt må vi give vicedirektøren ret i at man langt fra kan være sikker på at man kan komme ud til alle medarbejdere via intranettet.

### **Intranettets afsender**

Vicedirektøren og den samlede ledelse er tydelige afsendere af intranettet som det er udformet lige nu. Vicedirektøren har skrevet størstedelen af de tekster der er på intranettet, men ofte i samarbejde med andre i ledelsen. *"Det er ham der føler ejerskab. Jeg tror dybest set også han er én af de få der føler ejerskab for det"* (PL). Der er ikke i det nuværende system nogen form for dialogiske elementer på intranettet hvor andre har direkte mulighed for at komme til orde, men der er planer om at forandre dette. Det skal vi senere komme ind på. De enkelte afdelinger har ansvar for deres egen del af intranettet hvor der er en ansvarlig redaktør på den enkelte afdeling.

### **Intranettets målgruppe**

Hvor målgruppen for et netsted kan være meget stor og ofte kompleks synes målgruppen for et intranet umiddelbart at være en del snævrere. Afhængigt af organisationens størrelse vil målgruppen af gode grunde altid skulle findes inden for virksomhedens samlede medarbejdergruppe. Og det er da også hvad vicedirektøren erklærer i telefoninterviewet: *"Målgruppen er de ansatte. I første omgang var det ledelsen og så blev det lynhurtigt udvidet til at være de ansatte"* (vicedirektøren)

Medarbejderne på skolen er forskellige. Både i deres jobfunktion, uddannelse, it-erfaring og i deres behov for information og kommunikation. Man kan derfor ofte ikke nå alle medarbejdere med alle tekster. De tekster som vi har set bærer præg af at være skrevet til "alle medarbejdere" eller måske rettere til de medarbejdere som ligner vicedirektøren. Dem som interesserer sig for udvikling, visioner, procedurer og så videre. Vi har ikke set ret mange tegn på tekster der er rettet mod bestemte medarbejdergrupper.

Om et digitalt nyhedsbrev på intra udtaler vicedirektøren at målgruppen er ca. 100 medarbejdere *"det var mest til ledere og folk i centrale positioner og de ledende lærere. Det er vejledere og alt muligt skrammel"*(vicedirektøren). En ledende lærer udtaler at *"...størstedelen af dem der bruger tid på intranettet for at finde nogle ting – det er ledelsesfolk"* (PL). Samme informant udtalte at teksterne på intranettet bærer præg af at de er skrevet af den centrale ledelse til den centrale ledelse. Der er altså flere ting der peger på at intranettet formelt set henvender sig til alle medarbejdere, men reelt i kraft af sit indhold henvender sig til medarbejdere med ledelsesopgaver.

### **Indholdet på intranettet**

*"Er det informationer der er relevante – eller?"*, spurgte vi én af informanterne. *"Ja, meget af det er jo, men det er ikke så tit, jeg har brug for det"* (TP). De andre ledende lærere gav udtryk for nogenlunde det samme. Teksterne i håndbøgerne er



relevante at have i visse situationer specielt når man er i tvivl om noget der kan slå op i en håndbog, men det er ikke så ofte at de har konkret brug for dette.

En informant rejser en kritik af teksterne på intranettet:

*"...selv den mest pædagogiske håndbog vi har liggende på nettet – den er ikke en gang krydret med eksempler eller henvisninger eller input fra at man lige kan hente den der. Så er der altså nogen der har lavet en plan, hvor man kan. Den er godt nok fra jordbrug, men de har da prøvet at beskrive tingene på den måde, som vi egentlig opfordrer til..."(PL).*

Kritikken drejer sig altså om at nogle tekster er formuleret som anvisninger i generelle vendinger. Informanten foreslår at de generelle tekster bliver suppleret med konkrete eksempler på hvordan man kunne fortolke dem og anvende dem mere specifikt på en uddannelse. Sådanne eksempler ville tilsyneladende have mere relevans for målgruppen af ledende lærere end brede og almene hensigtsklæringer.

### **Forsiden på intranettet**

Forsiden på intranettet er et ugeskema over den centrale ledelses møder. (fig. 1 i afsnittet intranetanalyse). De ledende lærere har, som tidligere omtalt, sjældent kontakt med de centrale ledere, så denne mødekalender har ikke særlig relevans for dem. I hvert fald havde den ikke en betydning der kunne berettiggende en så fremtrædende placering som intranettets forside. En informant mente at hvis han havde brug for at læse om ledernes mødetidspunkter kunne han selv opsøge siden frem for at få den i hovedet på intranettets forside.

Det er vores vurdering at det især er den centrale ledelse selv der har brug for at kende til hinandens mødetidspunkter i den ret heftige mødeaktivitet der præger organisationen. Placeringen af mødekalenderen på intranettets forside understreger derfor det indtryk vi har fået af at intranettet i højere grad bærer præg af at være afsenderorienteret og dermed i virkeligheden rettet mod ledelsen snarere end mod de menige medarbejdere.

### **Nyheder og rettelser på intranettet**

Når der sker noget nyt på intranettet er der ikke på RTS tradition for at gøre opmærksom på disse ændringer. *"Det er gamle nyheder alle sammen havde jeg nær sagt. Det er i hvert fald sjældent. Og hvis der endelig sker noget nyt så aner vi jo ikke noget om det"(TP).* Man skal med andre ord være meget opmærksom for at opdage forandringer i teksterne på intranettet.

Om dette problem skriver Mads Richard Møller: *"Selv om dokumenterne i arkivet kun ændres i et begrænset omfang, så er det en meget stor hjælp for brugerne at kunne følge med i de løbende ændringer og opdateringer"* (Møller, s. 54)

Vores egne observationer på intranettet bekræfter på en hel del områder udtalelsen om de "gamle nyheder" fx er beskrivelserne af afdelingerne i mange tilfælde ikke ændret siden 2001 og it-afdelingens side er slet ikke aktiv. Det tyder ikke på nogen særlig dynamisk brug af mediet.

**Nyhedsbrev på intranettet**

På intranettet ligger et nyhedsbrev som henvender sig til alle med ledelsesfunktioner. Om dette udtaler vicedirektøren:

*"Så tænkte vi: Det læser alle, de der 100 brugere der er på.... Det gør de sgu ikke du! Så derfor gør vi det at mange af de informationer der - de går over i et almindeligt nyhedsbrev nu, som kommer ud på papirformat" (vicedirektøren)*

Man udgiver altså nyhedsbrevet både på intranettet og på papir for at sikre sig at flest muligt læser nyhederne. Dette bekræftes af en ledende lærer:

*"Så får vi også papirudgaven af nyhedsbrevet eksempelvis sendt, ikke, den tror jeg faktisk bliver mere læst end den elektroniske." (PL)*

Der er således endnu en gang noget der tyder på at kulturen omkring de digitale medier endnu ikke er så udviklet i organisationen at man kan være nogenlunde sikker på at nå alle målgrupper gennem disse medier. Spørgsmålet er så om man skal kommunikere i flere medier, om man helt skal gå tilbage til de papirbaserede medier - eller om man måske skulle prioritere at udvikle de digitale medier OG medarbejderne så de kom til at passe bedre til hinanden.

**Mail**

Alt tyder på at mail er en velintegreret del af kommunikationshverdagen i hvert fald for lederne på RTS. Vores kvantitative undersøgelse viser at stort set alle de besvarende personer har adgang til mail på arbejdspladsen (91%) og disse checker deres mail én gang dagligt eller oftere. Størsteparten betragter også generelt mail som et godt værktøj (78%). Vi må dog igen tage forbehold i forhold til tallene fordi de 40% der har svaret nok har større interesse for it end de 60 % som ikke har svaret.

Vicedirektøren giver udtryk for at mail er en sikker måde at nå frem til lederne: *"Det folk læser på den computer, det er mails. Når de åbner deres computer så kommer der en seddel frem på skærmen, og det læser de. Det er fordi det er personligt."* De ledende lærere vi har interviewet bekræfter at de læser og bruger mail i det daglige og ikke kan undvære det.

Anderledes ser det ud når det gælder de almindelige lærere. Vi spurgte en informant:

*Sp: "Sådan noget som e-mail internt i afdelingen, bruger I det?"*

*HA: "Nej"*

*Sp: "Har folk adgang til det, altså dine kolleger?"*

*HA: "Nej".*

På et spørgsmål om hvad der ville ske hvis han sendte en mail til sine kolleger, lyder svaret: *"Nogle af dem vil ikke gå ind og kigge på deres mail, fordi det ikke er en del af deres arbejdsgang at gøre det"*. Mail er altså ikke en sikker kommunikationsform i forhold til mange af de menige lærere. Det er ikke en integreret del af lærernes kommunikative kultur at læse og benytte mails – endnu.

Flere af de ledende lærere gav udtryk for at det ville være en fordel, hvis lærerne læste mail. På et spørgsmål om det ville være nemmere at distribuere referater mv. via mail svarede en ledende lærer:

*"Ja, det ville det da. For jeg skulle jo ikke hen og printe det ud og lægge det i due-slag og så videre, vel?". (ES)*

En af de ledende lærere på BYG giver udtryk for at han i det daglige får mange spørgsmål fra kolleger hvor det dels ville være en fordel for ham ikke at blive forstyrret så ofte i hverdagen og dels ville være nemmere at håndtere mails frem for mundtlige henvendelser. Forespørgsler på mail ville give ham mulighed for at modtage og besvare beskeder når det passede ham fordi mail ikke som mundtlig kommunikation kræver at to kommunikerende parter er til stede på nøjagtigt samme tidspunkt.

*"Jeg har lige siddet og skrevet til Winnie der, ikke, fordi vi er her jo ikke nødvendigvis på samme tid heller, så det er jo nogen gange nemmere at besvare, det er jo nemmere at besvare på en e-mail" (TP)*

Kommunikation via mail vil altså generelt set give de ledende lærere bedre forudsætninger for at planlægge deres daglige arbejde. Problemet er så hvordan det kan gøres muligt at kommunikere via mail med lærerne.

Vores kvantitative undersøgelse viser at samtlige respondenter (100%) har computer hjemme. Det understøttes af udtalelser fra de ledende lærere vi har interviewet. Vi mener derfor at vi har god grund til at antage at lærerne på RTS generelt har adgang til en computer og dermed må formodes at være i besiddelse af grundlæggende it-færdigheder. De kan starte en computer, bruge mus og tastatur og de kan åbne og anvende programmer. På elektrikeruddannelsen har lærerne styr på teknikken, men de bruger ikke mail! Det vil sige at det ikke for deres vedkommende drejer sig om færdigheder i forhold til at benytte sig af en computer, men snarere skal lade sig forklare i mere kulturelle fænomener. De har aldrig vænnet sig til at bruge mail og har åbenbart ikke selv oplevet et behov for det.

Når lærerne ikke er til at nå via mail kan én af forklaringerne være at der i visse afdelinger er relativt få computere til rådighed for de menige lærerne. På BYG skal 29 lærere dele én enkelt computer. Så de har rigtigt dårlige vilkår i forhold til at checke mail jævnlige. Anskaffelse af computere er som så meget andet på skolen afhængig af en lokal beslutning i den enkelte afdeling eller på den enkelte uddannelse, så hvis den ledende lærer på byggeuddannelserne vil gøre sig håb om at bruge mail i sin daglige kommunikation må afdelingen altså investere i computerudstyr.

På elektrikeruddannelsen er problematikken anderledes. De enkelte lærere har adgang til computer og bruger ofte computere i forbindelse med deres undervisning, men: *"Man sætter sig ikke hen til pc'en og bruger tid på at sidde og skrive et eller andet som man lige kan slænge hen over bordet til frokost vel?" (ES)*

Så noget tyder på at disse lærere ikke selv har nogen umiddelbar fordel ved at bruge mail når de åbenbart kun skal kommunikere med nogen som sidder lige ved

siden af dem i frokoststuen. Sådan som deres arbejde er organiseret er det simpelthen ikke relevant at benytte mail og hvis det skal forandres skal der nok dels indledningsvis lægges et vist pres på dem og dels etableres en organisering hvor de selv kan se en fordel i at bruge mail.

### **Systemer for ledelsen**

Den centrale pædagogiske ledelse på skolen har adgang til forskellige digitale informationer som andre medarbejdere ikke kan komme til. Det drejer sig blandt andet om konferencesystemet Blackboard og de ca. 20 lederes egne kompetenceprofiler.

Blackboard er et konferencesystem som egentlig er beregnet til fjernundervisning.

*"Nu hedder det Blackboard. Det er sådan et fjernundervisningsprogram...Jeg bruger det ikke kun som en undervisningsplatform. Jeg bruger det blandt andet til at styre mine ledere af med." (vicedirektøren)*

Senere fortæller han at ledelsen også bruger systemet i forbindelse med opsamling af punkter til dagsordner mv. Det som er muligt i et konferencesystem er at skrive og have dialog med flere så det kan læses af en gruppe. Der er altså mere komplekse dialogiske muligheder end i et mailsystem. Endvidere kan der gives forskellige adgangsrettigheder til forskellige brugere så der kan oprettes lukkede områder eller konferencer for forskellige grupper i organisationen. Vicedirektøren har planer om at systemet eller et tilsvarende skal kunne bruges af alle medarbejdere.

Et andet eksempel på oplysninger som kun er tilgængelige for ledelsen er ledelsens egne kompetenceprofiler: Om dem fortæller vicedirektøren:

*"Pointen ved det her det er at det kan alle lederne se. Og det er der en pointe i. For jeg gider ikke at nogle ledere de skriver noget omkring alt muligt lort ned om at de synes et eller andet. Det styrer det enormt meget af at alle kan se det." (vicedirektøren)*

Lederne har altså mulighed for at hente oplysninger om deres kollegers styrkesider og udviklingspotentialer.

*"Ved du hvad de gør? De kigger hos hinanden og så siger de: Du har også brug for PowerPoint – skal vi ikke lave et kursus sammen? Så gør de det. Sådan styrer de det faktisk af" (vicedirektøren)*

Ifølge vicedirektøren bliver kompetenceprofilerne altså brugt konstruktivt inden for ledelsesgruppen og han har planer om at noget lignende skal gøres tilgængeligt for den samlede medarbejdergruppe. *"Jeg vil gerne have at de andre grupper kører det på samme måde." (vicedirektøren)*

Hvor det nuværende intranet i høj grad er præget af lange skriftlige opslagsdokumenter er der her tale om et indhold der er umiddelbart relevant for de enkelte ledere som et supplement til de helt personlige medarbejderudviklingssamtaler der afvikles hvert halve år i ledergruppen.

*"Virksomhedens vigtigste aktiv er medarbejderne, eller mere præcist virksomheden er medarbejderne. Det vigtigste og mest effektive værktøj på portalen er derfor den særlige søgemaskine, der kan foretage målrettet søgning i medarbejderdata.... Mange steder kommer der et foto på – og det bliver altid et hit" (Møller, s. 46-47)*

Vicedirektørens synspunkt om at medarbejderne kan have udbytte af at kende hinandens faglige styrker og svagheder gennem kompetenceprofilerne finder altså støtte hos Mads Richard Møller, som dog bruger begrebet medarbejderdata i stedet for kompetenceprofiler.

Om lærerne vil bruge en database med kompetenceprofiler lige så aktivt som lederne er måske tvivlsomt, men det er da bestemt værd at prøve både i forhold til udvikling hos den enkelte medarbejder og videndeling i den samlede organisation.

### **Eksterne interessenter**

Også forhold udenfor skolen kan tænkes at få indflydelse på interne forhold. Fra undervisningsministeriet kan der komme krav om at visse uddannelser skal udbydes som digital fjernundervisning. Det stiller derfor krav til at lærerne behersker digital kommunikation og at de kan samarbejde med andre lærere via disse medier.

Andre tekniske skoler er partnere og konkurrenter med Roskilde Tekniske Skole i arbejdet med forskellige uddannelser. Sådanne samarbejder kan foregå digitalt internt og eksternt fx omkring udveksling af undervisningsplaner og undervisningsmaterialer.

Endelig gennemfører alle elever på skolen i løbet af deres uddannelse praktikophold så praktikstedernes brug af digital kommunikation – eller mangel på samme – smitter i høj grad af på eleverne og gennem disse på skolen. De enkelte erhverv er også repræsenteret i skolernes faglige udvalg som er med til at bestemme indholdet i de enkelte uddannelser. Når den digitale kommunikation generelt er i vækst i samfundet vil de enkelte erhvervs tætte kontakt til uddannelserne derfor også være med til at påvirke den digitale kommunikation på skolen.

### **Sammenfatning**

Om den digitale kommunikation kan vi sammenfatte at skolen mangler en formel politik for den digitale kommunikation, vicedirektøren giver dog udtryk for visse visioner på området. Store driftsmæssige problemer på det lokale netværk hæmmer kommunikationen meget markant. Det eksisterende intranet er domineret af opslagsværker som især er relevante for ledere og det er også dem der mest bruger det. Oplysningerne på intranettet mangler en bevidst målgruppedifferentiering som kunne være med til at bringe de forskellige syn på den digitale kommunikation nærmere til hinanden.

Som det er nu afspejler intranettet i høj grad ledelsens behov. Mail er ikke udbredt blandt lærerne generelt, men bruges af alle med lederstatus, også de ledende lærere. Endelig har ledergruppen adgang til et conferencesystem med mere komplekse dialogiske muligheder og de har også mulighed for digitalt at kigge i hinandens kompetenceprofiler. Disse systemer har ledelsen planer om at gøre tilgængelige

længere ud i organisationen. Endelig kan især erhvervslivets krav til uddannelserne tænkes at ville få betydning for de digitale forhold på skolen.

I det følgende kapitel vil vi beskrive og analysere det eksisterende intranet nærmere.

## 5. Intranetanalyse

I problemfeltet definerer vi intranettet som en anvendelse af web-teknologien til intern kommunikation. Ligesom alle andre medier har web-teknologien kommunikationsmæssige styrker og svagheder. Vi vil i dette afsnit analysere RTS' intranet ud fra empirien og ud fra vores egne kommunikationsmæssige vurderinger.

De ledende lærere vi har interviewet mener næsten alle at informationerne på intranettet er relevante og giver udtryk for at det er nogenlunde nemt at finde rundt på intranettet:

*Sp: "Hvordan føler du det der med at finde rundt?"*

*ES: "Jamen det er ikke så svært. Det er ikke så grimt. Det der er problemet med at finde rundt, det er sådan set at man måske gør det for sjældent så man ikke kan huske hvad fanden det er man kan komme rundt og kigge på og hvad det betyder de forskellige ting. For det er ikke indlysende vel?"*

Eftersom informanterne kommer på intranettet så relativt sjældent er det altså svært at huske hvordan man kommer frem til den ønskede information.

Vores empiri er noget begrænset af at vi kun har informanternes egen vurdering af navigationen på intranettet. En observation af informanternes konkrete brug af intranettet kunne måske have givet os en mere detaljeret indsigt i hvordan de reelt agerer på stedet. Vi har dog vurderet at udbyttet af en sådan observation ville være ret lille fordi informanterne i forvejen til en hvis grad har vænnet sig til struktur og navigation på intranetstedet. Vi har derfor i det følgende valgt at give vores egen umiddelbare vurdering af intranetstedet når vi har brugt det uden at kende det i forvejen.

	Mandag 5. maj	Tirsdag 6. maj	Onsdag 7. maj	Torsdag 8. maj	Fredag 9. maj
Per Lykke 410 Mobil tlf.: 22 88 67 55		08.30 - 10.00 REUR 12.00 - 14.00 Rotary 14.00 - Reception, Odense	08.00 - 10.00 Dipp fonden 12.00 - Per Hansen	Hale dagen Forsøg af Skuleledere	Hale dagen Forsøg af Skuleledere
Jens Ulsten 424 Mobil tlf.: 22 88 67 55			08.30 - 10.30 DTL møde 13.00 - 15.00 Møde UM	Hale dagen UM	10.30 - 12.00 Økonomi-møde MBP/MPH
Jesper Bistrup 428 Mobil tlf.: 22 88 67 63		14.00 - Reception, Odense	08.30 - 10.30 DTLian	08.30 - 10.00 Økologisk byggen (SAM 151)	08.30 - 11.00 Ad-møde 13.30 - 14.00 Møde
Martin Hansen 414 Mobil tlf.: 22 88 67 30		08.30 - 10.30 Statens Selvstændig		08.30 - 12.00 Assat/Læstaler 12.00 - 15.00 Budget 2003	08.30 - 10.30 Ad-møde 10.30 - 12.00 Økonomi-møde MBP/JO
Per Hansen 451 Mobil tlf.: 22 88 67 62			Syg	Syg	Syg
Frank Henriques 452 Mobil tlf.: 22 88 67 81		08.00 - 10.00 Sikkerhedsmøde TDK	08.00 - 08.30 På-alekamen Vilvode 13.00 - 15.30 SSD møde (NCC Tuborg Havn)		12.00 - 14.30 Evalueringssjoket T6
Mette B. Fodersten 426 Mobil tlf.: 22 88 67 32		11.00 - 13.00 Undervisning TD	13.30 - 17.00 Lærermøde TD		08.30 - 10.30 Ad-møde 13.00 - 15.00 Indviret A.V. Security

Figur 1: Intranettets forside

## Design

Det mest iøjnefaldende ved intranetstedet fra en designvinkel er den manglende visuelle konsistens. Siderne ser forskellige ud. Det visuelle udtryk er noget rodet. Forsiden (fig. 1) domineres af skemaet med ledernes mødekalender. På de indledende niveauer (fig. 2) er kun tekstlinks synlige på skærmen. Når man trykker på et af disse links er det meget forskelligt hvordan skærmen kommer til



Figur 2: Indledende niveauer

at se ud. På nogle sider er der gjort en hel del ud af det visuelle udtryk (fig. 3) med navigationselementer i bunden og en diskret pynteillustration til venstre. På andre sider ser skærmen fuldstændig anderledes ud (fig. 4).

Alt i alt bærer intranettet visuelt præg af anarkistisk knopskydning og manglende prioritering af kommunikationens rent visuelle elementer.



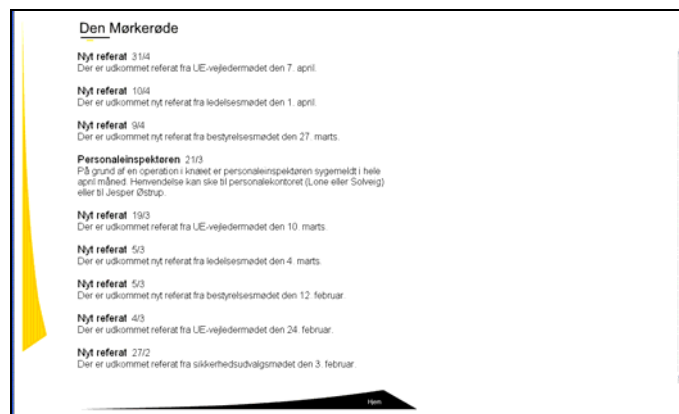
Figur 3: Grafisk design



## Navigation

Navigationen på intranettet er heller ikke særlig konsistent. Det vil sige at der ikke er faste navigationselementer der går igen gennem hele netstedet og heller ikke noget klart og gennemskueligt navigationshierarki. Ligeledes er det meget forskelligt hvilke links der optræder på de enkelte sider. På de sider der er mest gennemtænkte designmæssigt (fig. 3) er der en vis konsistens idet navigationselementerne forneden går igen på mange af disse sider, men navigationselementerne forsvinder ofte igen når man klikker sig videre (fig. 4) og man kan som ny bruger opleve en vis forvirring i forhold til hvordan man kommer videre.

Forsiden i hver håndbog (fig. 3) er lavet som en indholdsfortegnelse med mange små punkter. Hvert punkt er et link som fører hen til en ret kort tekst. Disse korte tekster indeholder ikke nogen links, så man er som bruger henvist til browserens tilbageknap. Hvis man har intentioner om for alvor at sætte sig ind i en håndbog kan det blive til rigtig megen klikken frem og tilbage. En anden pudsighed i forhold til navigation er "Den mørkerøde" (fig. 4) som ikke har nogen links til alle de referater som omtales på siden. Det er ligeledes besynderligt at "Den mørkerøde" visuelt er gul - ikke mørkerød!



Figur 4: Navigationselementer inkonsistente

Mads Richard Møller skriver:

*"Antallet af kategorier og niveauer handler – som alt andet på et intranet – om en pragmatisk vurdering i forhold til den konkrete portal, virksomhed og brugergruppe". (Møller, s. 50)*

Vi vurderer her at antallet af niveauer med lethed kan bringes ned. Ligeså vil det være en fordel hvis man ikke behøvede at klikke så mange gange for at læse de enkelte afsnit i håndbøgerne. Det kunne ske ved at samle teksterne i større enheder og have flere links på de enkelte skærbilleder.

## Teksterne

Håndbøgerne, som er ret dominerende på intranetstedet, bærer præg af oprindeligt at stamme fra ret lange papirtekster. De er som allerede omtalt klippet ud i en lang række små tekster for at passe til det html-baserede hypertextmedium. Det betyder at det er meget besværligt at skrive en håndbog ud. For at afhjælpe dette problem har vicedirektøren tilføjet en samlet printvenlig version:

*"Hvis du skal skrive den ud, så skal du gå ind på hver side. Én ad gangen: En side og så skrive ud. Så derfor tog jeg hele det lort her og så byggede jeg det om til pdf-format, så du kan skrive det ud på én gang." (vicedirektøren)*

Der findes en telefonliste på intranettet, men den indeholder kun telefonnumre på personer med en særlig funktion. Almindelige lærere står ikke på den. Den er ikke ret nem at søge i og ligner nærmest en papirliste der er overført til skærmen. Mediets muligheder udnyttes ikke og man fornemmer igen at det snarere er ledelsens behov der tilgodeses end lærernes.

Teksterne er generelt set meget velskrevne og som sådan velegnede til præsentation på en skærm. Teksterne forekommer lette at forstå med korte sætninger, lavt lixtal, få fagtermer og andre kendetegn som gør at en tekst er let at læse. Men omfanget af tekst i den enkelte håndbog gør den mindre egnet til at blive præsenteret på en skærm. En form for resumé med fokus på håndbogens centrale elementer ville nok gøre sig bedre i skærmmediet, mens den samlede håndbogstekst måske fortrinsvis skulle distribueres med henblik på udskrift. Hver enkelt håndbog kunne meget gerne suppleres med konkrete eksempler på håndbogens anvendelse som én informant foreslog:

*"Man kan sige at selv den mest pædagogiske håndbog vi har liggende på nettet – den er ikke en gang krydret med eksempler eller henvisninger eller input fra at man lige kan hente den der så er der altså nogen der har lavet en plan, hvor man kan - .Det er godt nok fra jordbrug, men de har da prøvet at beskrive tingene på den måde som vi egentlig opfordrer til" (PL)*

Netop dominansen af de ret omfattende håndbøger på intranettet er udtryk for at man gerne vil gøre så meget som muligt tilgængeligt for så mange som muligt. Indstillingen er den at det er en kvalitet i sig selv at gøre information tilgængelig for mange, men vores undersøgelser tyder på at det måske snarere er ledelsens behov for dokumentation der bliver tilgodeset mere end det er medarbejdernes behov for viden i deres konkrete jobfunktioner. Hvis det virkelig er ledelsens intention at tilgodese medarbejderne med et effektivt værktøj til støtte for det daglige arbejde kunne det derfor være en idé at iværksætte en form for brugerundersøgelse blandt lærere og ledende lærere på skolen.

I det følgende kapitel vil vi forsøge at brede vores forståelse ud i forhold til kommunikationen på skolen udover den rent digitale.

## 6. Kommunikation generelt

Den digitale kommunikation er en del af den samlede kommunikation på RTS – nu og i fremtiden. For at nærme os en forståelse af den digitale kommunikations potentielle udviklingsmuligheder er det derfor nødvendigt at have viden om den generelle kommunikation på skolen. Vi forsøger med dette afsnit at give en bred beskrivelse af de kanaler kommunikationen på RTS generelt kører igennem.

### Mundtlig kommunikation

En stor del af kommunikationen på RTS er mundtlig. På alle niveauer i organisationen tales der meget, både formelt og uformelt, face-to-face og i telefon og der holdes mange møder. I Grønspættebogen kan man se nogle af møderne listet (Roskilde Tekniske Skole (a)):

Møde	Frekvens
Bestyrelsesmøde	6 gange årligt
Forretningsudvalgsmøde	Månedligt
Strategisk ledelsesmøde	Ugentligt
Ledelsesmøder	Månedligt
Pædagogisk ledelsesmøde	Hver 14. dag
Afdelingschefmøde	Hver 14. dag
Afdelingschef og driftsledermøde	Hver 14. dag
Pædagogisk funktionsledermøde	Behovsorienteret
Driftsledelsesmøde	Ugentligt
Administrationsmøde	4 gange årligt
Elevadministrationsmøde	Månedligt
Afdelingsledermøder	Ugentligt
Driftsmøde	Månedligt
UE-vejledermøde	Hver 14. dag
Strategiudvalgsmøde	To gange årligt
Samarbejdsudvalgsmøde	4 gange årligt
Lokalaftaleudvalgsmøde	6 gange årligt
Sikkerhedsudvalgsmøde	4 gange årligt
Sikkerhedsgrupper	Behovsorienteret
Sikkerhedsmøde (alle)	Én gang årligt
Organisationsudvalgsmøde	Behovsorienteret
Personalepolitisk udvalg	4 gange årligt
Lønudvalg	Behovsorienteret
Kursusudvalg for administrationen	Behovsorienteret

Herudover kan nævnes mange flere. Specielt blandt den strategiske og pædagogiske ledelse og afdelingscheferne er der en ret intensiv mødekultur hvor der er en formel strukturering af kommunikationen. Følgende citat stammer fra vicedirektøren:

*"Vi har lavet organisationen sådan at den er forholdsvis åben og det vil sige at informationsgange kommer ind mange forskellige steder på skolen. Det vi så har koncentreret os om i stedet for, det er og sprede dem ud, og der har vi en masse forskellige mødefora, hvor vi så sikrer at de informationer der kommer ind, at vi alle sammen får dem. For information er en ting, en anden ting er fortolkning af information. Altså, det at lægge det ud og så sige hvad det her egentlig betyder for*

*os. Det er ikke bare en fortolkning i tekstlig forstand. Men altså hvad er det det betyder for os? Hvaffor en vægt skal vi lægge på det ?"(vicedirektøren)*

Mødernes funktion er altså ikke kun at uddelegere arbejdsopgaverne, men i lige så høj grad at analysere, fortolke og distribuere den information der tilgår RTS. Der lægges vægt på at alle mødedeltagere får al information.

Møderne refereres skriftligt, i mange tilfælde som genfortællingsreferat, så de enkelte deltageres indlæg bliver nedfældet.

### **Kommunikation via linien**

Afdelingscheferne vurderer i høj grad selv hvad de skal kommunikere videre og hvordan det skal foregå: *"Man vurderer selv, dvs. Lotte (afdelingschef) vurderer selv hvornår hun gider eller har brug for at kommunikere med nogen af de andre her."* (vicedirektøren)

Om kommunikationen med ledelsen udtaler en ledende lærer sig meget markant: *"Har vi en kommunikation med ledelsen?" (PL)*. En anden svarer på spørgsmålet om hvorvidt der er kommunikationen med ledelsen: *"Hvis man siger direkte deroppefra så sker der ingenting". (ES)*

Indtrykket er derfor at store dele af kommunikationen til medarbejderne foregår via linien, hvor afdelingscheferne har en meget central placering. Direkte kommunikation mellem den centrale ledelse og medarbejderne forekommer tilsyneladende sjældent eller slet ikke.

Kommunikationen fra de ledende lærere til lærerne foregår i det store og hele mundtligt undertiden suppleret med små sedler med beskeder som distribueres af den ledende lærer: *"...mange små beskeder, jeg skal give rundt om i huset, og mange jeg skal klare af med to-tre mennesker, før jeg skal gå videre. Og det bruger jeg meget tid på. At gå op og ned ad gangene". (TP)*

### **Tværgående kommunikation**

Kommunikation mellem de forskellige afdelinger forekommer tilsyneladende sjældent:

*ES: "Hvis du mener kommunikationen imellem de forskellige afdelinger så og så videre... Så er den ringe efter min mening."*

*Sp: "Ja. Okay. Altså afdelingerne imellem?"*

*ES: "Ja indenfor TOK der synes jeg nok at vi er rimeligt gode. Men det kommer jo af at vi arbejder jo en hel del sammen. Så der går det bedre. Men til resten af skolen der synes jeg at den er elendig."*

Mellem uddannelserne i den enkelte afdeling forekommer der således visse samarbejder, men sjældent mellem forskellige afdelinger.

Vi har dog hørt om tilløb til tværgående kommunikation i forbindelse med grundfagslærere der underviser i flere afdelinger og som derfor har mulighed for at overføre erfaringer og idéer mellem afdelingerne. Der forekommer desuden un-

dertiden udviklingsprojekter hvor lærere fra forskellige afdelinger er involveret, men det er tilsyneladende sjældent.

Tværgående kommunikation mellem afdelinger kunne ellers sagtens understøttes via digitale medier enten via mail eller gennem en eller anden form for konferencesystem.

### **Procedurer for kommunikationen**

I RTS kvalitetshåndbog forpligter ledelsen sig til følgende:

- *"Medarbejdere informeres om den løbende udvikling af skolens organisation*
- *Information og kommunikation er indtænkt i alle funktions- og organisationsbeskrivelser*
- *Møder og kommunikationsstrukturer er beskrevet og genstand for en løbende evaluering*
- *Der tilstræbes en så stor åbenhed som muligt"*

(Roskilde Tekniske Skole (d), afsnit 3.1.2)

Formelt set er kommunikation således højt prioriteret, men det er ikke det indtryk vi får i interviewene med de ledende lærere jf. citaterne i afsnittet "Kommunikation via linien".

En stor del af forklaringen på dette ligger sandsynligvis i organisationsændringen i 2000. Ved at indsætte afdelingscheferne flyttede man ansvaret for kommunikationen ned i organisationen væk fra den strategiske og pædagogiske ledelse. Afdelingscheferne er imidlertid forholdsvis hårdt belastede med den almindelige, daglige administration af deres områder. En evaluering gennemført oktober 2000 til februar 2002 viser følgende:

*"Den evaluering afdelingscheferne formidler, viser at de, sammen med de ledende lærere, står over for den problemstilling i deres daglige arbejde at skulle prioritere mellem udvikling og drift / service."* (Roskilde Tekniske Skole (g))

De interviewede ledende lærere giver udtryk for samme tendens. Afdelingscheferne er gode til at formidle de daglige og praktiske informationer, men man savner information om den langsigtede strategiske planlægning.

### **Trykt kommunikation**

Der sendes masser af intern post rundt hver dag.

*Sp: "Hvordan modtager du den information du skal bruge? Til at give videre, til at kommunikere med dine medarbejdere, hvordan får du den information?"*

*TP: "Jamen dels får jeg det gennem vores interne med de brune konvolutter, der får jeg jo så mine bilag og mine ting jeg skal have med at gøre. Henvendelser udefra."*

Det eneste der fast sendes ud til samtlige medarbejdere er Nyhedsbrevet. Her er ofte nyheder af mere uformel karakter som fx indbydelser til receptioner, indlæg fra personaleforeningen om forskellige arrangementer.

Et nyt tiltag, der er taget i konsekvens er at alle afdelingerne har fået en pjece der beskriver organiseringen af netop deres afdeling. Tilsvarende er der udgivet en lille håndbog til lederne ved navn "*Sjæferen*". Det indeholder primært anvisninger og procedurer til lederne med udgangspunkt i værdigrundlaget og konkrete hændelser.

Hvis medarbejderne ellers var parate til det kunne en del af den nuværende papir-baserede kommunikation overføres til intranet og mail.

### **Uformel mundtlig kommunikation**

Den uformelle mundtlige kommunikation er vigtig på skolen. Som en af de ledende lærere udtrykker det:

*"Jeg har brug for at kende de rygter og de historier, der glider ind forskellige steder fra - for ellers kan jeg ikke handle på dem, når jeg skal udføre mit arbejde... Altså uformel information er den måde- skal vi sige- jeg skaber det jeg laver bag- efter- og de uformelle informationer er jo dem, der gør at man eksempelvis kan komme igennem med noget!" (PL)*

Vi skal ikke her beskæftige os nærmere med den uformelle mundtlige kommunikation, men blot konstatere at den er væsentlig i organisationen. I forhold til den digitale kommunikation er det formentlig kun få elementer af den uformelle kommunikation der kunne tænkes overført til den digitale skriftlighed, men man kan ikke helt udelukke uformel kommunikation via personlige mails.

### **Sammenfatning**

Kommunikationen på skolen foregår i høj grad mundtligt og ofte på relativt formelle møder. En del af mødeaktiviteten kunne formentlig aflastes via digitale medier. Skriftlig kommunikation distribueres især på papir. Kommunikationen fra ledelse til lærere sker oftest via linien, dvs. fra den centrale ledelse over afdelingscheferne og de ledende lærere til de menige lærere, hvor især afdelingschefniveauet har central betydning. Noget tyder på at kommunikationen gennem afdelingslederne på en eller anden måde skal opprioriteres. De ledende lærere føler sig i hvert fald ikke godt orienteret om hvad der foregår i ledelsen. Tværgående kommunikation mellem forskellige afdelinger forekommer sjældent.

I det følgende kapitel vil vi analysere organisationen på Roskilde Tekniske Skole lidt nærmere.

## 7. Organisationsanalyse

Med henblik på at blive i stand til at analysere og forstå den eksisterende digitale kommunikation har vi valgt at analysere organisationen på RTS. Jørn Helder skriver at *"organisationer (c: ledelse og medarbejdere) lever i sproget og gennem kommunikationen"* (Helder (a), 2002). Uden sprog og kommunikation vil en organisation falde fra hinanden og blive fragmenteret eller gå til grunde. Desuden kan kommunikationen ikke observeres og analyseres som en løsrevet, isoleret størrelse. Det er nødvendigt at forstå organisationen for at kunne analysere, forstå og om nødvendigt forbedre dens interne kommunikation. Vi vil i det følgende både beskæftige os med RTS' strukturelle opbygning og med organisationens kultur idet vi mener at en indsigt i begge dele er nødvendig hvis man vil have et dybtgående kendskab til en organisation.

### Organisationssyn

RTS har eksisteret som skole i ca. 160 år. Skolens oprindelige kernekompetence har været at uddanne håndværkere, den er altså opstået som en følge af industrialiseringen.

*"Roskilde Tekniske Skole blev stiftet i 1840 og lå dengang i det centrale Roskilde. Den startede som aftenskole for lærlinge, så de kunne få den teoretiske dimension med i deres håndværk."* (Roskilde Tekniske Skole (b), Historien)

De oprindelige fag på skolen har været de traditionelle håndværksfag. Altså typisk murerfaget, tømrerfaget, snedkerfaget og så videre. Organisationen var derfor stærkt præget af industrien og byggefagene. Vicedirektøren beskriver organisationen således:

*"Historisk se , så skete der det – vi lavede den her organisation i 1991- da lavede vi den på den her måde her – da var den ENORMT topstyret - meget gammeldags hierarkisk styret - den var magtbaseret, baseret på magtstrategier. Da var det ledelsen der sagde – "Du skal gøre sådan " – og så gjorde man det!"(vicedirektøren)*

Den historiske baggrund afspejler sig stadig i en hierarkisk struktur med klar kompetencefordeling - og et noget mekanistisk organisationssyn. Den mekanistiske organisation er ifølge Burns og Stalker kendetegnet ved at have mange nedskrevne procedurer; kommunikation, kontrol og autoritet følger kommandolinien (Bakka & Fivelsdal, s. 70).

Den mekanistiske organisation er til forskel fra den organiske mest effektiv når omverdenen er stabil. Industrisamfundet var kendetegnet ved stabilitet, men vi lever ikke længere i et industrisamfund, snarere i et samfund hvor den ene typologisering afløser den anden så hurtigt, at det kan være svært for både organisationer og mennesker at følge med. I de seneste 10 år har der bl.a. været debat om det post-industrielle samfund, om informationssamfundet og senest om drømmesamfundet. Lars Qvortrup beskriver samfundet som hyperkomplekst (Qvortrup, 1998).

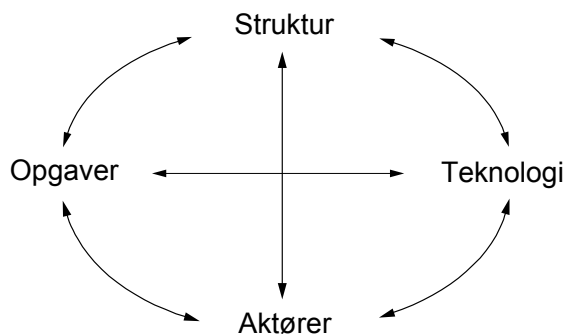
Dette stiller krav til en anderledes ledelse og organisation end industrisamfundet gjorde.

Når RTS' ledelse, efter anmodning fra bestyrelsen, i 1991 ønskede at redefinere organisationen i forbindelse med at der kom en ny uddannelsesreform hænger det meget logisk sammen med udviklingen i samfundet i øvrigt.

### Organisation og forandring

Hvad sker der så når en organisation bliver påvirket af forandringer udefra? H. J. Leavitt beskriver organisationen som et system af fire elementer: struktur, teknologi, opgaver og aktører (Bakka & Fivelsdal, ss. 273ff.).

Ifølge Leavitts systemmodel skal man holde sig for øje at man ikke isoleret kan påvirke et af elementerne uden at der opstår ubalance



Figur 5: Leavitts systemmodel (efter Bakka & Fivelsdal, s. 274)

Modellen kan anskueliggøre nogle af de tiltag der blev gjort i 1991. Organisationsændringen på RTS i 1991 blev gennemført som en konsekvens af ydre påvirkninger i dette tilfælde en uddannelsesreform. Det er altså organisationens opgaver der forandres ud fra eksterne krav fra undervisningsministeriet.

De øvrige tre komponenter i Leavitts systemmodel, nemlig strukturen og aktørerne og teknologien må nødvendigvis også ændres.

- Strukturen er "de stabile elementer" i organisationen, fx hierarkiet, kommunikationsmønstre m.m. Ifølge vicedirektøren påvirkede ledelsen strukturen ved at ændre "den tidligere topstyrede organisation, som baserede sig på magt" til i stedet at være "vidensbaseret". Forandringen skete organisatorisk ved at man fjernede et ledelsesniveau og gjorde organisationen fladere. Hensigten var at udvikle organisationen.

*"[...] og grunden til at vi gjorde det, det var vi ville ha' noget udvikling ind i den organisation her Folk sku' fandme udvikles - og vi havde fundet ud af en ting, var der nogen der ikke kunne lave udvikling, så var det ledere - hvis det skulle gå gennem dem - de kan de sgu ikke finde ud af! Det kan folk, der sidder og arbejder med faget! - den blev en meget udviklingsorienteret organisation"(vicedirektøren)*

Dette påvirker selvfølgelig aktørerne i organisationen.

- Aktørerne er de ansatte i organisationen karakteriseret ved deres viden, værdier, holdninger m.m. Ud fra vores empiri er det svært at dokumentere hvilke forandringer der skete på baggrund af strukturændringerne, men ifølge vicedirektøren har fraværet af et ledelsesniveau haft en effekt:



*"Organisationen hviler meget på nogle personer, øh på nogle andre personer, og alt efter hvordan du vil gøre det så vil du give nogen..., altså når du gør sådan noget så vil du i højere grad, øh, lægge magt ud til dem som er i stand til at gøre det her. Så det vil det gøre. Det vil det helt klart gøre. Og det kunne vi også se da vi ændrede organisationen, hvordan at magten den lige pludselig blev ændret. Før i tiden, der var det fx jern og metal, der var de stærke her på skolen, ikk'. Da vi lavede denne her organisation (knips med fingrene, red.) der gik der fem minutter, nogle af de stærke det var TA (som TD-afdelingen hed tidligere, red.) fordi der sad nogle folk nede der var gode til at være selvberende. Dem der var selvberende, de havde succes"(vicedirektøren)*

Strukturændringerne har altså givet nogle omvæltninger i den uformelle magtstruktur.

- Teknologi skal forstås som den teknik der tages til hjælp for at imødekomme organisationens mål. Som det ses i citatet ovenfor viste det sig at det ikke var alle afdelinger der kunne håndtere det at være selvforvaltende. Derfor fandt ledelsen det nødvendigt at beskrive hele organisationen.

*"Men, men det betyder at da vi lavede den om i 91, var det meget dårligt beskrevet - så det vi har brugt 90'erne til, det er at beskrive organisationen - så den er beskrevet i hoved og røv kan jeg godt fortælle dig!" (vicedirektøren)*

Senere, da RTS tre år efter organisationsændringen fik implementeret et computernetværk, blev alle disse procedurer lagt ud på et intranet så de kunne opdateres centralt. Det er først fremmest dette tiltag der ifølge vicedirektøren er udtryk for videndeling: at procedurer og beskrivelser til en hver tid ligger tilgængelige for alle medarbejdere. Der blev ikke lagt op dialog mellem ledelsen og medarbejderne eller på tværs af afdelingerne. Det er der heller ikke nogen af de øvrige informanter der oplever.

*Sp.: "Men det der er problemet med sådan noget er vel oftest, at det ikke er synligt for andre i organisationen hvem der har den viden, ikke?"*

*PL: "Ja, for det har vi jo ikke sat os for at fastlægge - det er jo ikke det der har været målet med kommunikationen i organisationen"*

Der har altså ikke været krav om at beskrive den viden man fik gennem udviklingsfaserne, ej heller hvem der besad den viden.

### **Organisationsændringen år 2000**

I år 2000 foretog ledelsen endnu en organisationsændring på baggrund af en ny uddannelsesreform. Den samlede alle erhvervsuddannelser i syv hovedområder og satte fokus på den enkelte elevs muligheder for individuel uddannelse. Man ville også gerne indføre en mere kontant ledelse i forhold til de afdelinger der ikke var gode til at "forvalte sig selv" som det er nævnt i et af citaterne ovenfor.

Man besluttede derfor at genindføre det ledelsesniveau som man fjernede i 1991. Således har man ansat fem afdelingschefer med hver sit uddannelsesområde under sig. Vicedirektøren siger om ændringen:

*"Så har vi så reguleret – jeg vil sige – det er en mindre ændring vi har lavet - ved at de folk er kommet ind - og deres primære opgave det er sådan at styre det mere af med økonomi osv. osv. Vi ville gerne holde fast i den udviklingsdel stadigvæk. Det har været sådan lidt en kunst."(vicedirektøren)*

Han anvender ordet regulering for at karakterisere organisationsændringen som værende en mindre ændring.

Det er ikke sådan en af de ledende lærere opfatter det:

*Sp: " Så I har reelt fået mindre kompetence i forhold til kommunikation?"*

*PL: "Selvfølgelig har vi da det. De ledende lærere er sat ned i kompetenceniveau i form af, at vi lavede en organisationsændring. Det er klart! Det lå i organisationsændringen, at det skulle ske"*

Med den seneste organisationsændring ønsker ledelsen desuden at organisationen bliver mere værdibaseret:

*" Ja, det vi gør nu, det er nu er vi ved at ændre den fra at være en hvad skal man kalde det – en dokumenteret organisation, som er styret på – den går faktisk ind og styrer på processerne, ikk? Det vi gør nu – det er vi kører den over til at få styr på værdierne.[...] Vi har beskrevet vores værdigrundlag, ikke osse, det vi vil ha' det er at folk skulle ud fra det værdigrundlag, vi arbejder på selv skulle kunne træffe beslutninger.[...] Ved at man fatter hvad det er for et sted - hvad er det for et sted, jeg er på, hvad er det for noget der er godt for eleverne og hvad er det vi gerne vil som butik - hvis man ved det, så kan man også sagtens træffe en beslutning. Vi har fx mange folk, som tager ud, som er ganske almindelige lærere, de er ude til møder, hvor der skal tages beslutninger, og det gør de. Det kan de sagtens finde ud - for de sidder ikke og tager tåbelige beslutninger - de kender nemlig – hvad er det for noget vi kan gå ind for, og hvad kan vi ikke gå ind for - det ved de sådan nogenlunde." (vicedirektøren)*

Hvorvidt de omtalte værdier er kendte i organisationen har vi ikke belæg for at udtale os om. Man kan finde værdierne i håndbøgerne på intranettet (bilag på diskette), men der er som tidligere nævnt ikke særligt højt besøgstal. Der er da heller ingen af de interviewede ledende lærere der omtaler dem.

### Sammenfatning

Med baggrund i Leavitts systemmodel kan man om organisationsændringen konkludere at det i forhold til **opgaven** - den nye reform - har været hensigtsmæssigt at ændre **strukturen** i retning af en styrket liniekommunikation. Desuden har man med afdelingscheferne ønsket en strammere ledelse af nogle af afdelingerne. For **aktørerne** har reformen øget kravene til samarbejde. Lærerne skal i højere grad organiseres i teams, og uddannelserne under de enkelte afdelingsledere skal arbejde mere sammen end før. Mht. **teknologi** mangler der kommunikationsrum til at formidle skolens værdier og mere generel videndeling. Disse kommunikationsrum kunne godt være digitale.

I næste kapitel vil vi se nærmere på aktørernes identitet og kultur og sætte det i forhold til skolens image og til den digitale kommunikation.

## 8. Image, identitet og kultur

Vi har i det foregående kapitel beskæftiget os med RTS' organisatoriske struktur, men det er også relevant at undersøge "hvem og hvad" organisationen er. Det vil vi gøre ved at kigge nærmere på begreberne image, identitet og kultur og relatere dem til RTS. Det er relevant fordi kommunikationen ikke kun er påvirket af de formelle strukturer, men også af hvordan aktørerne opfatter egen og andres funktion i organisationen. Vi har valgt at arbejde med identitet og image primært ud fra Mary Jo Hatch og Majken Schultz's definitioner og deres syn på hvordan disse to begreber og kultur er indbyrdes forbundet. På RTS er der mange aktører med en meget forskellig baggrund; samtidig er der mange og også mange forskellige eksterne interessenter. Derfor vil vi med baggrund i Hatch og Schultz's model kort undersøge identitet og image på RTS. Dernæst vil vi ud fra Edgar Scheins model analysere kulturen på RTS.

Med baggrund i Hatch og Schultz's arbejder vi ud fra følgende definitioner af begreberne (Hatch & Schultz, s. 27):

**Identitet** – hvordan medlemmer af organisationen selv opfatter organisationen. Identiteten dannes både fra oplevelser internt i organisationen, fx ledelsens udmeldinger om værdigrundlag, og i forhold til hvordan medlemmerne oplever at organisationen forsøger at fremstå eksternt og hvordan organisationen omtales i medierne og blandt interessenter. "Hvem vi er" kan ikke helt adskilles fra andres opfattelse af organisationen, dvs. organisationens egen selvopfattelse påvirkes i en sådan grad af de eksterne interessenters opfattelse af organisationen, at det ofte vil være umuligt at sige om et bestemt aspekt af identiteten er formet af interne eller eksterne påvirkninger. Identitet hænger sammen med organisationens kultur: "*Identity is a text that is read in relation to cultural context*" (Hatch & Schultz, s. 27). Man kan udtrykke det meget kort: "*Identitet derimod er selve personens eller organisationens personlighed og kultur*" (Lund & Petersen, s. 121)

**Image** – hvordan omverdenen, interessenter, "stakeholders" opfatter organisationen. Forskellige interessenter kan have forskellige images af samme organisation. Organisationens forsøger at påvirke, hvordan omverdenen opfatter den, fx ved at sende oplysninger om organisationens visioner, mission og mål ud til omverdenen.

**Kultur** – "*the concept of organizational culture broadly concerns all aspects of everyday organizational life, in which meaning, values, and assumptions are expressed and communicated via the behaviour and interpretations of organizational members and their artifacts and symbols*" (Hatch & Schultz, s. 25).

Vi beskriver dette nærmere i næste kapitel om kultur.

### Identitet

I interviewet med vicedirektøren, bruger han ordet "vi" i forhold til ledelsesgruppen og "de" i forhold til de forskellige afdelinger. "*Det er ikke sådan her på skolen at vi kommer og siger hvad de skal gøre nede på teknisk assistent – det finder*

*Henrik ud af*. Vicedirektøren ser således identitetsmæssigt ud til at være mere knyttet til ledelsesgruppen end til afdelingerne.

Blandt de ledende lærere er der nogenlunde den samme opfattelse, de taler heller ikke om organisationen som én samlet enhed. De taler alle om "dem" (topledelsen) og "os". Ingen opfatter tilsyneladende RTS som et sted hvor der i særlig stor udstrækning er tale om et fælles "vi". For eksempel omtaler en af informanterne ledelsen således: *"Jesper og de mennesker der sidder deroppe"* (ES). Når han taler om sin egen afdeling siger han fx:

*"Ja det foregår simpelthen ved at Susanne har et-eller-andet oppe fra ledelsen, eller vi snakker sammen i gruppen om at vi har tænkt os at gøre nogle ting i afdelingen som sådan. Jamen så laver vi jo øh nogle notater om det og når vi har afdelingsmøde så snakker jeg med gutterne om de"* (ES)

ES siger også om ledelsen, at *"der er nogle af mine kolleger som ikke kender de mennesker der er deroppe"*. Det er vanskeligt at opleve en fælles identitet med en ledelse, hvis man som medarbejder ikke kender denne ledelse og dens holdninger.

En anden informant siger også *"vi skal bruge"*, *"vi har overvejet"*, *"vi kan gå ind"*, når han taler om sin egen afdeling, mens han ikke omtaler afdelingen som en integreret del af RTS, idet han siger:

*"Altså, vi kan nogen gange gå ind og sige, vi skal bruge en to-tre nye maskiner eller nogle nye skærme i et eller andet lokale, men mere har vi ikke økonomi til hvad et angår. Og det gør vi heller ikke, altså vedligeholdelse af skolens struktur med hensyn til edb, ikke, det foregår igennem skolen"*. (TP)

Han skelner altså mellem "os" og "skolen".

De ledende læreres identitetsopfattelse er således i højere grad knyttet til deres egen afdeling end til RTS. Denne identitetsopfattelse hænger sandsynligvis sammen med den meget høje grad af selvforvaltning og selvstyre der er på den enkelte afdeling.

Generelt opfatter vicedirektøren medarbejderne som ansvarlige og gør også meget ud af at fortælle at beslutningerne træffes ude på de enkelte afdelinger og ikke af ledelsen. Vicedirektøren siger om selvstyret:

*"De købte nogle næsebjørne. Det er fint nok. Det finder de selv ud af. Det har de jo forstand på. Det kan jeg jo for helvede ikke stå og vide. Det finder de ud af. De har jo målene for deres uddannelser"* (vicedirektøren)

Det er en holdning, som han gentager flere gange under interviewet.

Lærernes og de ledende læreres identitetsopfattelse resulterer i at deres behov for kommunikation er stort inden for selve afdelingen, mindre i forhold til topledelsen og allermindst i forhold til andre afdelinger. Tilsvarende er vicedirektørens behov for kommunikation størst i forhold til de øvrige ledere. Behovet for digital kommunikation er således også påvirket af disse identitetsopfattelser.

### Fælles identitet

På trods af det generelle billede af at identiteten i afdelingen er den dominerende, så finder vi også tegn på elementer af en fælles identitet. Flere af de ledende lærere har således en oplevelse af at de kan kommunikere direkte med ledelsen hvis de selv mener det er nødvendigt:

*"Altså vi har en stor dejlig ting i vores organisation – rent kommunikationsmæssigt. Vi kan stadigvæk tillade os at ringe til vores direktør og sige til ham at nu synes vi han har gjort i nælde!" ( PL)"*

Informanten opfatter det som positivt at han kan kritisere direktøren og også at der er noget fælles i "vores organisation". Men billedet af den fælles identitet svækkes af ordet "stadigvæk", som antyder at det var bedre i gamle dage hvor ledelsen var mere synlig og hvor de ledende lærere havde mere direkte kontakt med de centrale ledere.

Ifølge Hatch og Schultz er det naturligt, at der er flere identitetsbilleder i den samme organisation (Hatch & Schultz, s. 27) hvilket man også kan se mange eksempler på fra RTS. Men der er ikke ret mange træk af en fælles identitetsfølelse. Ledelsen er selv medvirkende til dette ved ikke at gøre noget særligt for at fremme identitetsfølelsen og ved ikke at gøre meget for selv at være synlig i hele organisationen.

Der kan dog også rejses tvivl om hvorvidt en fælles identitetsfølelse blandt medarbejderne overhovedet er af væsentlig betydning i en paraplyagtig organisation som RTS eller om ikke netop identitetsfølelsen over for den enkelte afdeling er tilstrækkelig i forhold til at afvikle de faglige uddannelser som de enkelte afdelinger gør.

### Image på RTS

Ledelsen på RTS ønsker at organisationen skal fremstå med et samlet visuelt image udadtil. Skolens informationsmedarbejder har til ansvar at sikre en ensartet standard for design, annoncering mv. hvor der tidligere har været en meget pragmatisk indstilling til dette. Vicedirektøren siger fx: *"...det vi gerne vil have nu, der er ved at komme nogle standarder for de forskellige brochurer, med logoer uden cykler på og det halløj."*

Og han siger videre i forbindelse med nogle kopper med RTS' logo på: *"Vi producerede bunker af det lort, og det bliver stjålet i rå mængder, men det er jo lige meget. Det står jo over alt mand, Roskilde Tekniske Skole, det er skide smart."* (vicedirektøren)

I forbindelse med det generelle PR-arbejde promoveres RTS altså som én samlet organisation. Dette underbygges af at der på skolens intranet er en fortegnelse over alt officielt RTS papir, fx fortrykte konvolutter, gratulationskort, osv. (Roskilde Tekniske Skole (a), afsnit 6.3.3).

En af informanterne, som til forskel fra de øvrige ledende lærere beskæftiger sig mest med ekstern kommunikation, fortæller at han får tilbagemeldinger om at det for udefrakommende er meget svært at finde ud af hvem man skal have fat i.

*"..og problemet, det er så selvfølgelig, at der skal være gennemskuelighed i det, man også fortæller om verden og den måde man organiserer sin organisation på – det må ikke.. Det må ikke være forvirrende for folk der kommer udefra hvem er det de skal have fat i hvis de skal spørge om noget bestemt."(PL)*

Og han sammenkæder det eksterne billede af organisationen med sin egen oplevelse af hvordan organisationen fungerer indadtil:

*" Men man oplever ikke, at det er utrolig nemt at hitte rundt i vores organisation. Det er jo så ikke intranettets problem. Det er vores hjemmesides problem...Jeg tror faktisk der er en sammenhæng - jeg har personlig den opfattelse at dels så fortæller brugerfladen en visuel historie om institutionen og dels fortæller institutionens ansigt udadtil også noget om hvordan institutionen hænger sammen indadtil!"(PL)*

En af medarbejderne har altså den opfattelse at organisationens image ikke giver indtryk af en helt velfungerende organisation. Helt i overensstemmelse med Hatch og Schultz's teoretiske overvejelser ser han en sammenhæng mellem det ydre billede og hvordan organisationen opleves internt.

Forholdet mellem den udadvendte hjemmeside og det indadvendte intranetsted er lige nu ikke så direkte, men med ledelsens påtænkte overførsel af store dele af det nuværende intranet til hjemmesiden vil koblingen blive helt direkte.

I forhold til image-plejen på de enkelte afdelinger er det den centrale ledelses ønske at afdelingschefen i fremtiden kommer til at stå som ansigtet udadtil. *"Eksterne interessenter vil efterhånden identificere uddannelsesområdet med afdelingschefens personlighed"* (Roskilde Tekniske Skole (f), s. 9).

Vores formål med ganske kort at inddrage image-begrebet er at illustrere at begreberne hænger sammen og at identitet ikke helt kan adskilles fra image-opfattelsen. Det visuelle image i den eksterne digitale kommunikation hænger således også sammen med den fælles identitet eller mangel på samme i organisationen og dette image kan også have eller få betydning for den interne digitale kommunikation.

## **Kulturanalyse**

I forbindelse med spørgsmålet om der er forskelle på kulturerne der kan have betydning for synet på den digitale kommunikation valgte vi at bruge Scheins teorier til at foretage en kulturanalyse.

Vi bruger følgende definition på kultur fra Schein:

*"Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye"*

*gruppemedlemmer, som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer." (Schein, s. 20)*

Schein opererer med tre kulturniveauer, nemlig:

- **Artefakter** som er synlige, men ofte svære at tyde når man ikke er en del af kulturen. Artefakter er de symboler som man mødes af som beskuer fx arkitektur, påklædning, men også sprogligt udtryk, jargon, myter og fortællinger om organisationen.
- **Skueværdier** eller synlige værdier som omhandler dels de formulerede værdigrundlag i organisationen, men også de værdier som har mere karakter af spilleregler.
- **Grundlæggende antagelser** er "*ubevidste "tages for givet" anskuelser, opfattelser, tanker og følelser"*(Schein, s. 24). De grundlæggende antagelser giver sig bl.a. udtryk i en ubevidst "retten ind til højre" - en adfærd som man som individ indlærer for at blive accepteret i gruppen.

### **Artefakter**

I et forsøg på at operationalisere Scheins teorier har vi ladet os inspirere af Majken Schultz til at foretage en mindre funktionalistisk kulturanalyse. Majken Schultz opstiller fem kategorier til beskrivelse af artefaktniveauet i en funktionel kulturanalyse (Schultz, s. 32), nemlig:

- fysisk udtryk
- sprog
- historier
- teknologi
- synlige traditioner.

### **Fysisk udtryk**

RTS er som tidligere nævnt fordelt på flere adresser. Den manglende samlede fysiske nærhed kan være med til at fremme udviklingen af subkulturer på de forskellige adresser. Ledelsen har til huse på "hovedadressen", men altså uden geografisk eller fysisk tilknytning til mange afdelinger, fx dem vi har analyseret.



**Figur 6: Den strategiske ledelses kontorer**

Den strategiske ledelse har til huse højt hævet over jorden (fig. 6), mens resten af de mange bygninger på samme adresse kun er i ét plan som det fremgår af billedet. Adgangen til toppen sker ad den udvendige vindeltrappe hvor døren i øverst oppe åbner udad! Disse vanskelige adgangsforhold og placeringen på toppen er med til at fremme en distance og positionering i forhold til resten af organisationen. Bygningen huser direktøren, vicedirektøren og administrationschefen. Det



**Figur 7: Vicedirektørens kontor**



skal bemærkes at der faktisk findes en indvendig trappe, men den benyttes næsten ikke.

Indenfor hos den centrale ledelse er der større kontorer og mere præsentable møbler end vi så det andre steder på skolen (fig. 7). Vi vurderer dog på baggrund af vores observationer at denne indretning snarere er begrundet i imagepleje over for eksterne interessenter der kommer på besøg end i egentlig positionering indadtil. De mange lokaler der anvendes til undervisning og ophold af skolens elever har et lidt tilfældigt og rodet præg krydret med elementer af elevernes egen kultur.

Der er ikke nogen steder beskrevet en dresscode for skolen, men vi observerede i forbindelse med vores interviews at alle var relativt afslappet og uformelt klædt også vicedirektøren. Der er dog forskel på hvordan lærerne var klædt på de forskellige afdelinger. Inden for TOK er der klart forskellig påklædning på henholdsvis digital media og elektrikerafdelingen. Uden at gå i detaljer observerede vi på digital media en mere individualistisk, designerpræget påklædning, mens lærerne på El og Byg gik i arbejdstøj.

Om disse påklædningsmæssige forhold har betydning for den interne digitale kommunikation er svært at sige, men generelt er det nemmere at kommunikere med mennesker der ligner én selv uanset om det foregår digitalt eller på andre måder.

### Sprog

Vi har allerede i afsnittet om identitet været inde på hvordan informanternes brug af ordene "min" og "vi" afslører hvordan de føler sig knyttet til henholdsvis deres afdeling og den samlede organisation.

Vi har ikke i vores interviews fundet ord med særlig betydning som går igen i informanternes udtalelser. Det fortolker vi i retning af at der på det sproglige plan ikke er træk der tyder på tilstedeværelsen af en fælles kultur på RTS.

Flere taler dog om "*Grønspættebogen*" som er en af håndbøgerne på intranettet. Den indeholder oplysninger "*man ikke kan leve uden som leder*" (vicedirektøren). Udtrykket indeholder en del selvironi som leder tankerne hen mod noget spejder- eller Anders And-agtigt, men også noget regel- og procedureagtigt som står i modstrid med ledelsens intentioner om værdibaseret ledelse. Et eksempel i samme genre er betegnelsen "*Sjæferen*" om en lille håndbog for lederne med eksempler på håndtering af konkrete sager. Vi ser ligesom med "*Grønspættebogen*" en ironisk distance til lederrollen som vi må fortolke som et forsøg fra ledelsen på at anlægge en lidt uformel og antiautoritær ledelsesstil.

Under vores interview med vicedirektøren bruger han rigtig mange bandeord. Vi bemærkede faktisk ikke dette under selve interviewet, men i forbindelse med transskriberingen var det meget tydeligt for os. Det er umuligt for os at afgøre om han altid bander så meget, men bandeordene står i modsætning til vores forventning om sprogbrug hos en leder. Vi fortolker det som et forsøg på at give samtalen et uformelt præg. En forsigtig metaforisk tolkning på banderiet kunne også være: Intet er helligt. Dette stemmer i alt fald fint overens med hans lederstil der signalerer pragmatik og effektivitet. Hvis der står en hellig ko på vejen så flyt den!

I forhold til vores interesse for den digitale kommunikation må vi bemærke at skriftligheden i høj grad begrænser muligheden for brug af bandeord fordi disse virker betydeligt kraftigere hvis de bruges skriftligt. Det bekræftes da også indirekte af vicedirektørens meget velskrevne tekster på intranettet.

Desuden har vi studset over RTS' brug af udtrykket "ledende lærer" der efterlader mindelser om fortidens "førstelærer" på de små skoler ude på landet. Titlen er misvisende idet jobfunktionen er betydeligt mere administrativ end egentlig ledende. Organisatorisk set er der tale om et levn fra tiden før afdelingscheferne hvor de ledende lærere havde en reel myndighed. Når man alligevel har valgt at bevare titlen, er det måske udtryk for at ledelsen sprogligt har forsøgt at gøre tabet af myndighed mindre synligt.

### Historier

Om organisationsændringen i 2000 fortælles der en fælles historie i vores interviews:

*"Det der så sker i dag er, vi går hen og laver en let stramning, for det er det vi gjorde ved at komme afdelingsledere ind igen. Det er – så var der nogen, der følte der vinger stækket igen lige pludselig, for nu kunne de ikke bare gøre, hvad der nu passede dem. Øhh, så der er nu nogen småproblemer der, sådan.." (vicedirektøren)*

Og en ledende lærer om samme begivenhed:

*"Selvfølgelig har vi da det. De ledende lærere er sat ned i kompetenceniveau i form af, at vi lavede en organisationsændring. Det er klart! Det lå i organisationsændringen, at det skulle ske."(PL)*

Historien om organisationsændringen er næsten den samme, men fortælles fra to forskellige synsvinkler. Vicedirektøren fortæller om en "stramning" som var nødvendig fordi "der var nogen der gjorde hvad der passede dem". Den ledende lærer fortæller om sit eget tab af kompetence og samtidig at det var en bevidst strategi fra ledelsens side at ændre deres beføjelser.

Vi er ikke stødt på andre fælles historier i organisationen hverken i interviewene eller fra vores insider. Heller ikke i forhold til digital kommunikation. Dette udelukker ikke at de findes. Men at vi ikke har hørt dem kan også underbygge at der ikke er nogen særlig fælles identitetsfølelse. Det er dog sandsynligt at der på de enkelte afdelinger flourer fælles historier som man indvier de nyankomne til som en del af kulturen.

### Teknologi

RTS er, som det gerne skulle fremgå, en kompleks organisation. I dette afsnit skal vi kigge nærmere på de teknologier der er karakteristisk for de dele af organisationen som vi har været i berøring med og teknologiernes betydning for kulturen omkring den interne digitale kommunikation.

Den centrale ledelsesgruppe er karakteriseret ved en kultur hvor møder er en dominerende teknologi. Andre teknologier er computere med tekstbehandlingsprogrammer til fremstilling af oplæg, dagsordener og referater. Desuden er telefoner

uundværlige sammen med digitale håndbøger og flere andre former for digital kommunikation: mail og konferencesystemer. Den interne digitale kommunikation er dermed ifølge vicedirektøren en meget central teknologi i ledelsesgruppen. For gruppen af ledende lærere er samme teknologier suppleret med forskellige administrative programmer på computeren.

Lærergruppen bruger generelt især undervisningsmaterialer: bøger, fotokopimaskiner, tavle, farver, og computere til meget forskellige formål. Mange lærere har i sagens natur ikke deres arbejdsplads bag en computer som ledende lærere og ledelsen har. Dette er en vigtig pointe i forhold til digitale kommunikation. Det er naturligvis nemmere at tjekke post og andre nyheder på nettet når man alligevel sidder bag skærmen. I princippet har alle medarbejdere adgang til en computer med netværksforbindelse, men det varierer meget fra afdeling til afdeling hvor mange man er om at dele én.

På elektrikeruddannelsen arbejder man med el-artikler, kabler, antenneudstyr, værktøj og computere - især i forbindelse med drift af disse.

På digital media er det helt centrale værktøj computeren, men her er det især grafiske designprogrammer der er dominerende.

På BYG er teknologierne især byggematerialer, værktøj, maskiner, arbejdstegninger, måleudstyr, mv. og computere er meget tæt på at være fraværende.

Alt i alt er de teknologiske forudsætninger for kulturerne på skolen temmelig forskellige hvilket kan tænkes at have indflydelse på den digitale kommunikation.

### **Synlige traditioner**

Roskilde Tekniske Skole er en undervisningsinstitution. Der er på skolen udbredt tradition for at den enkelte lærer i høj grad underviser alene og har metodefrihed. Der er faglige mål der skal nås, men den enkelte lærer bestemmer i høj grad selv hvad der skal ske i timerne.

*Sp: " Okay, man har simpelthen en tradition som man har i mange andre undervisningsinstitutioner..*

*ES: Jaja, metodefrihed, ikke?*

*Sp: Metodefrihed. Det kender jeg også godt. Simpelthen. Og man arbejder alene?*

*Altså de enkelte lærere underviser alene?*

*ES: Jamen, det gør man jo"*

Den ledende lærer viser i citatet her at traditionen er at lærerne på hans afdeling (elektrikeruddannelsen) har metodefrihed og at de underviser alene. Med udtalelsen "*Jamen det gør **man** jo*" viser han at traditionen faktisk er ret stærk.

Traditionen for at undervise alene betyder umiddelbart at behovet for kommunikation er relativt lille. Der er dog ingen tvivl om at behovet for lærersamarbejde bliver større. På flere afdelinger har man en eller anden form for teamorganisering i forhold til undervisningen. Teamarbejde øger generelt behovet for dialog mellem lærerne og her er de digitale medier et af de værktøjer der kan bruges.

En synlig tradition blandt lærerne er *mangel* på skriftlighed. Mange lærere kommer fra håndværkerkulturer hvor mundtlighed er langt mere fremtrædende end det skriftlige. Der er ingen krav om skriftlige kommunikative færdigheder for at blive ansat på skolen. Der skal dog afleveres en del rapporter og synopsis på den obligatoriske PG uddannelse (pædagogisk grundkursus). På spørgsmålet om lærerne har den skriftlige kompetence til at kunne håndtere at skrive e-mails svarer en ledende lærer:

*" Ja [forsigtigt], det bør de jo kunne. Altså, jeg har haft elever fra femte klasse i folkeskolen – jeg kan godt læse inden ad.[...] Ellers kan man jo spørge igen, når man kan se, der er et eller andet man ikke ved. Ja, det bør de have. Ja, det bør de også have, ikke. [...] Altså, vi har da nogle kolleger, der ikke er meget skriftlige, men det tror jeg kun, er spørgsmål om opdragelse eller hvad hedder, tilvæning" (TP)*

Én ting er at kunne formulere sig skriftligt, en anden ting er at det føles naturligt at kommunikere skriftligt digitalt. Det er sandsynligvis en barriere der skal overstås før de menige lærere tager den digitale kommunikation til sig.

Vi får fra vores materiale indtryk af en organisation, hvor man arbejder meget. Der formuleres således mange udsagn om overtid, arbejdsmoral osv., men meget lidt om sociale traditioner. *"Men det hænger også lidt sammen med at vi er så hårdt hængt op med arbejde. Og så er der ikke tid al det der" (ES)*

Traditionen for at arbejde meget gælder tilsyneladende bredt i organisationen. Ledelsen har således også denne tradition: *" Fordi jeg har nogen...., der er nogen af lederne de har jo den opfattelse, specielt når de er nye, så tror de at løsningen er at arbejde så meget som muligt, så når du meget mere. " (vicedirektøren)*

Vicedirektøren er dog opmærksom på at der er problemer i denne tradition, så han opfordrer sine ledere til at arbejde mindre, eller i det mindste tage en hjemmearbejdsdag i ny og næ.

*" Jeg siger til dem at de skal holde fri engang imellem, så kan de sidde derhjemme og læse, være sammen med ungerne, eller gøre et eller andet. Fordi de bliver bedre.. de får flere ressourcer. Så det der med at have nogen der bare arbejder så meget som muligt, det duer ikke en skid." (vicedirektøren)*

De digitale medier er bestemt ikke noget vidundermiddel i forhold til at lette en belastende og intensiv arbejdskultur, men sammen med tiltag som dem vicedirektøren beskriver ovenfor giver de digitale værktøjer nogle muligheder som ikke eksisterede tidligere, fx muligheden for at udføre en del af arbejdsopgaverne hjemmefra.

Vi har tidligere nævnt at specielt den centrale ledelse har tradition for at holde mange møder. Og vicedirektøren ser også problemer i denne intensive mødekultur: *"Vi har mange mærkelige møder her. Vi er også begyndt at sortere i det. En del af det der projekt "Strategisk systematik" det er at prøve at dosere mødemængden lidt ned..." (vicedirektøren)*

Digital kommunikation kan ikke erstatte behovet for at mødes ansigt til ansigt, men hvis mødeintensiteten bliver et problem kan et conferencesystem være et udmærket supplement specielt for kontinuerlige og holdningsprægede diskussioner.

En af de ledende lærere nævner en gammel tradition for at holde fælles personalemøder med ledelse og medarbejdere som er ophørt med den nye ledelsesstruktur. De fælles personalemøder efterlyses af samme informant som en mulighed for at genetablere "synlig ledelse".

*"Nej, der har man jo ikke de der brede orienteringsmøder hvor folk fik lov til at se de forskellige mennesker og vide hvad det var for nogle, ikke." (ES)*

Ledelsens holdning til stormøder beskrives i "Sjæferen":

*"Der skal ikke være for mange stormøder, da kommunikationen og kommunikationseffekten er vanskelig at styre. Få stormøder kan med fordel kombineres med en del mindre møder. Man skal dog ikke underkende de store møders fællesskabende betydning" (Roskilde Tekniske Skole (f), s. 15)*

Divergensen mellem de to citater er interessant. ES udtrykker behov for at sondere organisationslandskabet og i mindre grad behov for at blive udsat for en "kommunikationseffekt". Ledelsen udtrykker behov for en målrettet, effektiv kommunikation hvilket selvfølgelig skal ses i lyset af at stormøder er omkostningsfulde. Man kan diskutere om ledelsen alligevel ville få noget for pengene hvis styringen blev nedtonet til fordel for sonderingen.

Vi har kun fået et ganske lille indblik i de sociale traditioner på skolen. Der nævnes dog en fælles "Vårhungerfest" som afholdes på TOK og som er den eneste fælles tradition på tværs af underafdelinger vi hørte om. Det viser sig dog at festen kun er for digital media og teknisk designer, fortæller vores insider, mens elektrikerne ikke er inviteret. Et meget markant eksempel på de kulturelle kløfter som eksisterer i organisationen.

### **Sammenfatning af artefaktniveaulet**

Artefakterne giver indtryk af mange forskellige kulturer på RTS:

- Der er forskellige fysiske udtryk i bygningerne og indretning. Den strategiske ledelse signalerer på denne måde magt og distance.
- Der er meget forskellig tøjstil, fra arbejdstøj på BYG til designertøj på CMK. Det kan sandsynligvis skabe kommunikationsmæssige barrierer for medarbejdere der ikke kender hinanden.
- Der er ikke mange træk af en fælles sprogbrug
- Der er stor forskel på de teknologier der bliver brugt i organisationen. Ikke mindst er det interessant at en del medarbejdere har ringe vilkår i forhold til at benytte computere med netværksopkobling.
- Metodefriheden er tilsyneladende en af de ting man er fælles om at forsvare. Men den giver i princippet også netop lov til at man kan vælge individuelt og styrker på den måde subkulturerne.
- Den manglende skriftlighed blandt i alt fald nogle medarbejdere sætter barrierer for den digitale kommunikation.

- Næsten alle vores informanter giver udtryk for at de arbejder meget og at folk generelt har travlt. Når alle bekræfter det er det med til at skabe kulturen.
- Flere informanter efterlyser fælles mødefora for alle på skolen. Det tyder på at der er behov for en øget fælles identitetsfølelse.

Der er alt i alt mange signaler der underbygger opfattelsen af at RTS ikke er én kultur, men mange subkulturer!

### Skueværdier

I dette afsnit vil vi beskæftige os med det kulturniveau som Schein kalder skueværdier eller synlige værdier. Her er det oplagt at vende sig mod håndbøgerne på intranettet:

*"Skolens værdigrundlag bygger på en samarbejdskultur, som danner grundlag for at udvikle indbyrdes respekt, engagement, entusiasme, idérigdom og fornyelse."* (Roskilde Tekniske Skole (a))

Værdigrundlaget eller skueværdierne er altså: samarbejdskultur, indbyrdes respekt, engagement, osv. Der er dog en klar divergens mellem dette værdigrundlag og den måde vicedirektøren rent praktisk agerer når der skal ske noget nyt:

*"Jamen altså med hensyn til de der pædagogiske ledere. Der kan man sige at magtudøvelsen den er forholdsvis direkte jeg har en masse tricks jeg bruger, ikke. Jeg er uhyggelig velforberedt i forhold til dem. Altså, jeg er hele tiden måneder foran dem, ikke også? Og det vil sige at nu skal de overveje det og det og nu skal vi have det op på et møde i den kommende tid, og det siger jeg ikke før jeg har hele konceptet. Før jeg har materialet klar. Det siger jeg på det tidspunkt der, ikke også. Så er der nogle der kommer med en tilbagemelding. Det er ikke ret meget. Men der er nogen der kommer med en tilbagemelding: Har du tænkt på det og det? Hvis det er noget jeg ikke har tænkt på, så kommer det med ind i. Så næste møde, så smask, så ligger hele lortet der. Så får de så fjorten dage eller et eller andet lort til at tænke over det og det gør de jo så sjældent. Så smask mand."* (vicedirektøren)

Umiddelbart er det meget svært at få øje på en samarbejdskultur i denne udtalelse hvor vicedirektøren bevidst tilbageholder sine forslag til de er så gennearbejdede at det bliver svært for andre at få ret meget indflydelse. Han søger tilsyneladende kun i meget begrænset omfang at inddrage afdelingschefernes viden og holdninger og når det endelig sker er det kun i form af mindre rettelser. Respekten for afdelingscheferne er også vanskelig at se i udtalelsen: *"Så får de så fjorten dage til at tænke over det og det gør de jo så sjældent"* (vicedirektøren).

Det skal dog bemærkes at vicedirektøren i høj grad virkede engageret, entusiastisk og idérig som der står i værdigrundlaget. Og fornyelse vil han tilsyneladende også gerne være med til – specielt hvis fornyelsen kommer fra ham selv.

I programmet Blackboard, som allerede anvendes i ledelsesgruppen, kunne man sagtens etablere et digitalt debatforum hvor nye forslag kunne debatteres så afdelingschefernes viden og holdninger i højere grad blev inddraget i udviklingsarbejderne. Men det demonstreres her tydeligt at kulturen i organisationen er meget bestemmende for på hvilken måde et sådan digitalt værktøj reelt vil blive brugt.

Mediet i sig selv skaber ikke en samarbejdskultur med dynamiske og demokratiske træk. Tværtimod kan conferencesystemer sagtens bruges i magtbaserede og hierarkiske organisationer.

En anden skueværdi er åbenhed. *"Det er jo derfor vi kører meget åbenhed på skolen, det er jo for at styre hinanden af"* (vicedirektøren). Skueværdien åbenhed kommer fx til udtryk i vicedirektørens ønske om at flytte de digitale håndbøger fra intranettet til den offentlige hjemmeside. *"Der er ikke noget hemmeligt i det"* (vicedirektøren).

Andre skueværdier som kommer til udtryk i vicedirektørens udtalelser er *"værdibaseret ledelse"* og *"vidensbaseret organisation"*.

*"Ja, det vi gør nu, det er nu er vi ved at ændre den fra at være en hvad skal man kalde det – en dokumenteret organisation, som er styret på – den går faktisk ind og styrer på processerne, ikk? Det vi gør nu – det er vi kører den over til at få styr på værdierne."* (vicedirektøren)

Disse værdier er dog som tidligere nævnt ikke implementeret i organisationen i særlig høj grad.

### Grundlæggende antagelser

*"Grundlæggende antagelser er som anvendte teorier normalt dem vi hverken udfordrer eller debatterer, og som derfor sidenhen er yderst vanskelige at ændre."* (Schein, s. 29)

For at kunne afdække de grundlæggende antagelser i en organisation, må man have et vist kendskab til den. Ifølge Schein kræver det, som nævnt i metodeafsnittet, at forskeren aktivt involverer sig i organisationen. Vi har ikke inden for dette projekts rammer haft mulighed for at komme tilstrækkeligt tæt på.

Vi mener dog at vi har belæg for én fælles grundlæggende antagelse på RTS: "Vi er os selv nok på afdelingerne."

De fleste informanter understøtter denne påstand. På spørgsmålet om der er kommunikation på tværs af afdelingerne svarer vicedirektøren:

*"Det gør der men, men måske ikke i det omfang man kunne ønske. [...] Jeg vil sige det på den måde - efter vi har lavet det om, hvor vi så har afdelingschefer for de der store hovedområder – øh - der tror jeg den enkelte afdeling snakker mindre med afdelinger uden for sin familie."* (vicedirektøren)

På spørgsmålet om hvad der er vigtigt på intranettet siger én:

*"[...] For mig er det også lidt lige meget om Per Lykke er til møde ude i byen. For mig er det vigtigt at vide om Lotte er her eller ej, så'n i de overordnede træk, ikk'. De andre er jeg hamrende... Et eller andet sted så er det også ligegyldigt om skolen har 1200 årselever eller 1250 årselever."*

*Sp: Så du ser mere noget der relaterer sig til din egen afdeling?*

*HA: For det første til min egen afdeling, og så til det personale der er i forhold til, ikk'. Det er det jeg synes der er vigtigt for MIG at vide."*

På et spørgsmål om den tværgående kommunikation svarer en anden:

*"Jeg tror at de mennesker, der kommunikerer på tværs af afdelinger her på stedet, det er de mennesker, der har arbejdsopgaver, der gør at de skal kommunikere på tværs! At de eksempelvis underviser på 2 afdelinger - at de eksempelvis - øh - har et job, der gør at de har nogle timer om ugen et eller andet sted ved et skrivebord på en anden afdeling. Det er den eneste årsag!"(PL)*

Længere ned i interviewet siger samme informant:

*"[...] Men jeg er fuldstændig ligeglad når det gælder om ting, der ikke vedkommer min interesse - det skal jeg jo blankt indrømme! [...] Om de har tænkt sig at fælde træer ude på Vilvorde eller om de ikke har tænkt sig at fælde træer - eller grave en grøft derude - det rager mig en papand!"(PL)*

Men han tilføjer dog lige bagefter:

*"Men det kommer også lidt an på hvad de laver! - øøh - det jeg beskæftiger mig med - det gør at jeg har brug for at kende de rygter og de historier, der glider ind forskellige steder fra - for ellers kan jeg ikke handle på dem, når jeg skal udføre mit arbejde."(PL)*

Det virker naturligvis lidt selvmodsigende at påstå at det skulle være en fælles grundlæggende antagelse for hele organisationen at de enkelte afdelinger har nok i sig selv: Vi er sammen om ikke at have noget sammen. Men grundlæggende antagelser er et udtryk for en kultur, altså en måde at opfatte, tænke og føle på. Og en kultur behøver ikke nødvendigvis at have til formål at samle og lave fællesskab. Så længe at denne måde at opfatte, tænke og føle på har succes i forhold til de opgaver, der skal løses er der ingen sandsynlighed for at kulturen ændrer sig.

Men som det sidste citat antyder, er der hos vedkommende informant et behov for informationer fra andre afdelinger. Og hvis man for alvor vil indføre videndeling, her forstået som en kollektivisering af erfaringer, er det nødvendigt at denne fælles grundlæggende antagelse ændrer sig. Afdelingerne har ikke nok i sig selv.

Dette har stor relevans for implementeringen af den digitale kommunikation på tværs af afdelingerne. Hvis og når den grundlæggende antagelse ændrer sig vil it være en nødvendig platform for videndeling i forhold til at overskride geografiske afstande og tidsmæssige forskydninger. Men som tingene ser ud nu er der tilsyneladende ikke stort behov for dette kommunikationsrum.

### **Eksterne interessenters betydning for kulturen**

Lars Qvortrup kritiserer Scheins teori om de grundlæggende antagelser for at være for isoleret omkring den enkelte organisation og for ikke at tage højde for det netværk som organisationen er en del af i det hyperkomplekse samfund:

*"I de nyeste organisationsteorier er der imidlertid ikke megen tro på at det er muligt at identificere et centrum eller en på forhånd givent grundlæggende antagelse, dvs. et organisatorisk "selv". I stedet synes organisationer og netværk af organi-*



*sationer – fx et regionalt netværk af småvirksomheder – at fungere som komplekse, selvproducerende systemer." (Qvortrup, s. 254)*

RTS indgår ikke i et sådant netværk af lokale småvirksomheder som Qvortrup beskriver, men deltager til gengæld på andre måder i forskellige former for netværk som også må have betydning for kulturen og subkulturene på skolen. Vi har derfor valgt kort at omtale sådanne primære eksterne interessenter.

Fra undervisningsministeriet kommer de grundlæggende krav og studieordninger som i høj grad er med til at tegne den lokale kultur ved simpelthen at sætte mange af de grundlæggende rammer for uddannelserne på skolen.

Andre tekniske skoler er partnere med Roskilde Tekniske Skole i arbejdet med udviklingen af uddannelser og også konkurrenter i forhold til at få oprettet uddannelser og tiltrække elever. Disse samarbejder og konkurrencen med andre skoler betyder også at kulturene på skolerne til en vis grad vil smitte af på hinanden.

Endelig gennemfører alle elever på skolen i løbet af deres uddannelse praktikophold inden for deres respektive fagområder. Praktikstedernes kultur vil i høj grad smitte af på eleverne og gennem dem også på uddannelsesstedet og når de fleste af lærerne så har den samme faglige kulturbaggrund som findes på praktikstederne, må der være tale om en relativt dominerende faktor for kulturen. Erhvervene er desuden repræsenteret i skolernes faglige udvalg og er dermed med til at bestemme indholdet i de enkelte uddannelser og den kultur som følger med dette faglige indhold.

Så alt i alt er der adskillige interessenter uden for skolen som også må være med til at præge de kulturer som findes inden for skolen.

Efter denne analyse af kulturen på Roskilde Tekniske Skole vil vi i næste kapitel vende os mod de forslag vi kan komme med i forhold til den digitale kommunikation på skolen.

## 9. Ændringsforslag til den digitale kommunikation

Vores empiri har afsløret en række problemer ved den eksisterende digitale kommunikation på RTS. Problemer af teknisk, kulturel og kommunikativ karakter. I det følgende skal vi forsøge at komme med forslag til den digitale kommunikation som muligvis kan afhjælpe nogle af de fundne problemer.

### Netværk

De rent driftsmæssige problemer på skolens netværk skriger på at blive løst. Vi har ikke viden og indsigt til konkret at bedømme hvori problemerne består, men organisatorisk må det handle om en central bevilling og allokering af kompetente personaleressourcer til at løse disse problemer. Vi har ikke undersøgt forholdene omkring det eksisterende personale til drift og vedligeholdelse af netværk, men det ser ud til at der er for få personer til at løfte denne opgave. Og hvis man virkelig vil prioritere brugen af digital kommunikation helt ud i organisationen er det en absolut forudsætning at tilstrækkelige netværksressourcer bliver finansieret.

### Computere

Vores undersøgelser har vist at der er endog meget stor forskel på adgangen til computere på de forskellige afdelinger. Det betyder at der på nogle uddannelser er meget få computere til rådighed for lærerne. Lærernes indstilling til at bruge computere kommunikativt er som allerede nævnt visse steder noget tvivlsom, men forudsætningen for at komme i gang med at styrke den digitale kommunikation er at der overhovedet er computere til rådighed. Organisationens struktur medfører at det kan være vanskeligt at etablere centrale tiltag når så stor en del af økonomien er decentraliseret. En mulighed kunne være at de it-svage afdelinger investerer i brugt udstyr eller måske arver udstyr fra de mere it-stærke uddannelser.

### Hjemmearbejdspladser

Vicedirektøren er som nævnt opmærksom på at mange på skolen arbejder for meget, så han opfordrer sine ledere til at arbejde mindre - eller i det mindste at tage en hjemmearbejdsdag af og til.

De digitale medier giver nogle muligheder som ikke eksisterede tidligere, fx muligheden for at arbejde hjemme.

*"I "de gode gamle dage" var arbejde noget man udførte på en arbejdsplads...Begrebet organisation stod kort sagt i snæver forbindelse med rumlige og geografiske metaforer. Men i dag er disse sammenhænge ved at forsvinde. Man tager på arbejde når man åbner sin computer om morgenen og logger sig på virksomhedens netværk." (Qvortrup, s. 250)*

Hos Qvortrup lyder det nærmest som om al arbejdstid kommer til at foregå hjemmefra, men kombinationer med almindeligt fremmøde er nok mere sandsynlige for mange. Hjemmearbejdspladser kan sagtens føre til øget arbejdspress, men de giver også mulighed for undertiden at arbejde koncentreret og uforstyrret, samtidig med at opgaver kan tilrettelægges mere dynamisk i forhold til det private liv.

### **Intranettet**

Med intranettet har ledelsen muligheden for at kommunikere med hele skolen på trods af den geografiske spredning. Hvorfor bliver dette medie ikke i højere grad brugt af den strategiske ledelse som kommunikationskanal? Der er ingen tvivl om at den digitale kommunikation er godt implementeret i ledelsen fra de ledende lærere og opefter. Gennem interviewet med vicedirektøren fik vi indtryk af en vældig dynamisk brug af den digitale kommunikation mellem lederne. Tanken om at videreformidle informationer af langsigtet strategisk karakter til de ledende lærere og øvrige medarbejdere skulle derfor ikke være fjern; det eksisterende intranet kunne sagtens anvendes til det formål.

Som nævnt tidligere er et af problemerne med intranettet at nyheder på nettet ikke annonceres over for brugerne. Der findes forskellige muligheder for at gøre brugerne opmærksomme på at der er nyheder på intranettet. Det kan fx gøres med information til alle eller mere målrettet mod den enkelte bruger. Vi spurgte derfor en informant: *"Kunne det hjælpe dig hvis man fik en mail: nu er der en nyhed på intranettet, der og der, eller?"* – og fik svaret: *"Ja det kunne da være udmærket. Men kun hvis det er relevant, ikke?"* (ES).

Det kan altså være nødvendigt at selekttere når nyhederne skal promoveres så det kun er personer som reelt har brug for nyheden der får den. *"At veksle bevidst mellem forskellige målgrupper"* som Mads Richard Møller skriver (Møller, s.59).

Det vil derfor være en god idé at gøre brugerne opmærksom på nyheder og forandringer. Det kunne ske gennem udsendelse af mail, med en nyhedsboks på intranettets forside eller på det trykte nyhedsbrev.

### **Intra bygges sammen med web**

Vicedirektøren på RTS har en vision om at mange af oplysningerne på intranettet skal lægges sammen med det offentligt tilgængelige netsted.

*Sp: "Det bliver flyttet fra intranettet til websitet?"*

*Sv: Ja! Ja, det gør det. Sådan at man fra websitet har adgang til en hel masse af de oplysninger om skolen, vores personalepolitik eksempelvis - vi har sådan nogle - organisationshåndbog, der fortæller hvem der gør hvad og hvorfor. Og sådan noget andet noget – det ryger osse ud! Der er ikke noget hemmeligt i det. Og - vi har kvalitetshåndbog - og jeg ved fandme ikke - en Grønspættebog - det er sådan en masse om procedurer og sådan noget – der er ikke noget hemmeligt i det." (vicedirektøren)*

Denne holdning er i rigtig god overensstemmelse med de anbefalinger som angives i bogen *"Behind the Firewall"*.

*"I stedet for at fastholde en adskillelse mellem intra-, ekstra- og internet er det langt mere interessant at skelne mellem et fortroligt og et åbent net ... . Det fortrolige net dækker over kendte brugere i eller uden for virksomheden. Om de er ledere, faste medarbejdere, freelancere, samarbejdspartnere eller kunder, er i denne sammenhæng underordnet, det centrale er deres forretningsmæssige betydning for virksomheden. I modsætning til disse kendte brugere er brugerne ukendte på det åbne net." (Møller, s. 168)*

Alt hvad der kan tåle offentlighedens lys kan derfor i princippet lægges ud, men det er heller ikke på det offentlige netsted tilstrækkeligt at gøre alle informationer tilgængelige. Målgrupperne for netstedet vil være forskellige. Potentielle elever, studievejledere, repræsentanter for fagenes faglige organisationer, medarbejdere på andre tekniske skoler, ansatte i undervisningsministeriet, osv. De enkelte tekster på det kommende netsted må være fokuseret på en eller flere af målgrupperne så der er noget relevant for de respektive målgrupper. Fra en kommunikationsvinkel er det derfor uhyre vigtigt at ledelsen på RTS ikke undervurderer dette arbejde med målgruppeanalyse. Det er en stor opgave som meget vel kan kræve assistance fra professionelle kommunikationsfolk, enten på konsulentbasis eller gennem nyansættelser.

I forbindelse med planen om at flytte mange af håndbøgerne til det offentligt tilgængelige netsted er det også nødvendigt at overveje hvornår mediet bruges til at distribuere tekster til udskrift og hvornår teksterne skal kunne læses på skærmen. Lange og komplekse tekster vil ofte skulle udskrives, men kortere oversigtstekster egner sig bedre til at blive læst på en skærm.

### **Kompetence-synlighed**

En anden af vicedirektørens visioner er at det eksisterende system med kompetenceprofiler blandt lederne skal bredes ud i hele organisationen, som en del af et nyt intranet.

*"Sy: Man skal skrive ned sine styrkepositioner. Hvad for noget kan lige gå og hvad for noget - altså ikke hvor er du et kvajhoved, men hvorhenne har du brug for at udvikle dig. Pointen ved det her det er at det her kan alle lederne se.*

*Sp: Det er da også helvedes interessant*

*Sv: Jamen, det er det. Specielt herovre fordi - ved du hvad de gør? De kigger hos hinanden og så siger de: Du har også brug for PowerPoint - skal vi ikke lave et kursus sammen? Så gør de det. Sådan styrer de det faktisk af." (vicedirektøren)*

Selv om det er en succes hos lederne, er det ikke sikkert at alle medarbejdere vil bryde sig om åbenhed omkring deres kompetencer og ikke mindst deres potentielle udviklingsområder så det vil nok være en idé at starte nænsomt med de mere formelle og mindst følsomme informationer. Hvis den enkelte medarbejder selv har ansvar for at udfylde sin kompetenceprofil, kan nuanceringen af de enkelte profiler måske smitte fra medarbejder til medarbejder.

### **Konferencesystem**

I ledergruppen bruger man, som nævnt, konferencesystemet Blackboard. Vicedirektøren kunne godt tænke sig at et lignende system blev gjort tilgængeligt for alle skolens medarbejdere. Han betegner systemet som en mellemting mellem mail og intranet og påpeger at det centrale ved den slags systemer er at det er mere personligt rettet end intranettet.

*"Intranet det får folk jo ikke læst...Det folk læser på den computer det er mails... Der ser jeg Blackboard som en slags mellemting. Hvor du kan lave det personligt rettet dvs. hver har sin brugerprofil. Vi skal så opdrage folk til at gå ind i det. Du skal kigge i dit Blackboard." (vicedirektøren.)*

Det at informationerne i systemet er målrettet mod den enkelte skal ifølge vicedirektøren sikre at informationerne skulle blive læst i højere grad end de gør på det eksisterende intranet. Vi vurderer at det da bestemt er en mulighed at lærerne vil bruge et personaliseret konferencesystem mere aktivt end de har brugt intranettet, men værktøjet alene er efter vores opfattelse ikke tilstrækkeligt til at sikre aktive og engagerede medarbejdere. Det er væsentligt at den enkelte medarbejder kan se både formålet og fordele for ham selv ved konferencesystemet og at systemet opnår betydning for den enkelte i forhold til de arbejdsopgaver hun skal løse.

En særlig mulighed ved konferencesystemer er at de kan støtte tværgående netværk både inden for selve skolen, i forhold til andre tekniske skoler og måske i forhold til de faglige organisationer. En af informanter giver udtryk for en positiv holdning over for et konferencesystem:

*Sp: "Kunne du forestille dig, at man måske kunne bruge it-kommunikation til at danne sådan et netværk, fordi I sidder jo rent fysisk lidt langt fra hinanden".*

*TP: "Ja, det kunne jeg godt forestille mig. Men jeg ved det ikke, jeg har ikke erfaringer med sådanne virtuelle møderum."*

Tværgående arbejdsgrupper af faglig og pædagogisk karakter kan bruge konferencesystemerne som støtte for eller supplement til mødeaktiviteter og udviklingsarbejder eller fx til udveksling af undervisningsmaterialer. Det skal dog også her understreges at de tekniske muligheder i sig selv ikke skaber de tværgående fora. Det er bestemt nødvendigt at tværgående tiltag støttes af den centrale ledelse og at vellykkede tværgående samarbejder bruges eksemplarisk over for andre medarbejdere for at nedbryde mulige kulturelle barrierer. Det kan også meget vel blive nødvendigt at etablere interne undervisningstiltag for at få de dialogiske processer i konferencesystemet skubbet i gang. Undervisningen skal dels handle om systemets tekniske muligheder, men også i høj grad introducere til hensigtsmæssig adfærd inden for sådanne systemer.

### **Visuelt design og navigation**

Vi har i det eksisterende intranet bemærket et noget rodet visuelt design og en besværlig navigationsstruktur. Etablering af et konferencesystem som erstatning for det nuværende intranet vil i nogen grad eliminere dette problem idet systemet vil have en på forhånd defineret brugerflade så det visuelle design er nogenlunde givet. Men også i sådanne systemer er det nødvendigt at planlægge og etablere visse strukturer som er logiske og overskuelige for de brugere der skal benytte systemet. Desuden vil brugerne i høj grad selv kunne være herre over en stor del af udformningen af deres egen del af konferencesystemet. Det kræver en ret stor disciplin af brugerne og en agtpågivenhed fra ansvarlige ledere over for mulige uoverskueligheder.

### **Brugerfokusering**

I forbindelse med etableringen af de nye systemer er det væsentligt på én eller anden måde at inddrage brugerne for ikke endnu en gang at bygge noget op som især retter sig mod den centrale ledelse. En mulighed kunne være at indkalde brugerrepræsentanter til nogle fokusgruppeinterviews som en del af forarbejdet med de nye systemer. Fokusgrupper kan med fordel bruges i den tidlige idéfase. En

tidlig version af konferencesystemets struktur kan så eventuelt testes på kommende brugere for at afsløre fejl og mangler.

### **Identitets- og imagepleje**

Endelig vil konferencesystemet og de synlige kompetenceprofiler i høj grad kunne bruges af ledelse og andre som værktøj i forbindelse med fremtidens arbejde med identitets- og imagepleje i organisationen. Men også her er det nødvendigt at understrege at værktøjerne alene ikke giver den store effekt. Værktøjerne giver nogle muligheder som ledelsen skal forstå at anvende konstruktivt i forhold til at forstærke arbejdet hen mod elementer af fælles identitet i skolens meget forskellige kulturer og hen mod elementer af et fælles image over for omverdenen.

Helt overordnet vil det altså være nødvendigt at udforme en strategi for den digitale kommunikation som tager udgangspunkt i medarbejdernes behov og ønsker og hvor man i højere grad søger at fokusere på hvordan skolens målsætninger kan styrkes vha. den digitale kommunikation.

### **Sammenfatning**

Vi har i dette kapitel angivet nogle muligheder for at forbedre den digitale kommunikation på RTS. Væsentlige elementer er:

- At der udarbejdes en egentlig strategi for den digitale kommunikation.
- At medarbejderne inddrages både i planlægning og implementering af forskellige systemer.
- At der i langt højere grad fokuseres på hvordan forskellige elementer af den digitale kommunikation kan være med til at lette arbejdet for de ansatte og styrke opfyldelse af skolens mål.
- At man samtænker de forskellige dele af den digitale kommunikation, fx intranet og netsted således man snarere skelner mellem fortroligt og ikke fortroligt materiale end mellem den fysiske placering af informationerne.
- At man sikrer alle medarbejdere adgang til et konferencesystem.
- At man sikrer at det nødvendige tekniske udstyr er til rådighed.

RTS er en organisation der forholdsvis tidligt har taget den digitale kommunikation til sig og på nogle områder er ledelsen langt fremme med nye tiltag, men samtidig er der tilsyneladende nogle ret basale elementer som man slet ikke har taget højde for. Disse modsatrettede tendenser afspejles også i de forslag til forbedringer som vi er kommet med i dette kapitel.

Næste kapitel er afhandlingens konklusion.

## 10. Konklusion

Gennem vores undersøgelser har vi fået bekræftet at der er meget forskellige syn på den digitale kommunikation i organisationens forskellige kulturer sådan som vi antog det i afsnittet "Problemfelt og relevans".

Empirien viser os at vicedirektøren og afdelingscheferne i høj grad anvender digital kommunikation i deres hverdag både med mail, konferencesystem og intranet. Omkring de ledende lærere er billedet lidt mere broget, men vi ser en tendens til at de kommunikerer noget mindre digitalt - mens de menige lærere ifølge vores undersøgelser generelt set ikke kommunikerer ret meget digitalt.

Selve hovedspørgsmålet i vores problemformulering er uhyre vanskeligt at besvare præcist med det empiriske og teoretiske grundlag vi har. Altså hvordan de forskellige syn på digital kommunikation kunne nærme sig hinanden.

Så vidt vi kan se er der flere faktorer i arbejdet der afgør om den digitale kommunikations værktøjer kan give et udbytte for den enkelte. Helt centralt står selvfølgelig de rent driftsmæssige forhold. For overhovedet at kunne kommunikere digitalt skal man have adgang til velfungerende computere, programmer og netværk. Vi har set meget alvorlige problemer på driftssiden på Roskilde Tekniske Skole.

På den ene side står en stor del af lærergruppens håndværkerkultur med manglende rutine i forhold til digital skriftlighed, relativ modstand mod it på arbejdspladsen og distance til ledelsen. På den anden side de arbejdspressede afdelingsledere og vicedirektørens rutinerede skriftlighed som ikke er tilstrækkelig differentieret mod målgrupperne. Begge parter må flytte sig og initiativet kan kun komme fra ledelsen. Gribe i egen barm, være mere synlige og prøve med penge, pres og pædagogik.

Samarbejdsrelationer er tilsyneladende en central faktor i forhold til synet på den digitale kommunikation. I ledelsesgruppen er der en høj grad af samarbejde som altså også understøttes digitalt, mens lærerne ikke i særlig høj grad indgår i samarbejdsrelationer på tværs og meget sjældent via digitale medier. Prioritering af team-arbejde blandt lærerne kan formentlig virke fremmende.

Geografisk spredning er en anden faktor der har betydning. Lærerne på de enkelte afdelinger befinder sig lige i nærheden af hinanden og kan klare meget mundtligt, mens lederne en stor del af tiden er spredt for alle vinde. Hvis der etableres samarbejdsrelationer på tværs og over en vis geografisk distance, kunne der opstå behov for i højere grad at skulle kommunikere digitalt.

Så der kunne alt i alt sagtens være muligheder for at de forskellige syn på digital kommunikation kunne nærme sig hinanden på Roskilde Tekniske Skole.

Endelig er der jo nok alligevel nogen der skal have lov til at leve lykkeligt uden al den nymodens isenkram.

## 11. Perspektivering

For ti år siden var digital kommunikation så godt som ikke eksisterende i store dele af samfundet. I mellemtiden er de digitale medier ekspanderet eksplosivt i adskillige retninger også internt i mange organisationer. De tekniske muligheder bliver mere og mere mangfoldige, mens kulturerne og de enkelte mennesker tilsyneladende ikke nødvendigvis flytter sig i samme hastighed som de muligheder der tilbydes teknologisk. I dette kapitel vil vi forsøge at give et bud på de mulige retninger den digitale kommunikation kunne tænkes at udvikle sig i både i samfundet generelt, i enkelte organisationer og på en skole som Roskilde Tekniske Skole.

### Tilpasning i begge ender

Fra en mediemæssig betragtning er én af de rigtigt interessante ting ved digitale medier at afsender- og modtagerbegreberne efterhånden kan blive mere og mere facetteret. Fra afsendersiden er det således muligt at målrette sin kommunikation mod adskillige målgrupper ved at tildele forskellige rettigheder til de enkelte modtagergrupper. På den måde kan intra-, ekstra- og internet smelte sammen og endda differentieres mod mere end disse tre niveauer.

En anden mulighed er at modtageren også kan få ret til at bestemme hvilke kategorier af informationer der skal stå på de enkelte sider hun ser på sin skærm efter de behov og interesser hun måtte have. Brugeren kan altså få mere nuancerede muligheder for selv at vælge hvilke informationer hun selv ønsker at modtage.

På den måde kan begreberne afsender og modtager måske næsten komme til at miste deres egentlige betydning, og intern og ekstern kommunikation i organisationer efterhånden smelte sammen eller lappe kraftigt ind over hinanden, som vi også har været lidt inde på i afhandlingen.

### Sammensmeltede brugerflader

Mange opgaver løses i dag ved hjælp af specialiseret software med hver sin brugerflade og hvert sit lagringsformat. En fremtidig mulighed kunne være at brugerfladerne smelter sammen så mange opgaver kan løses via en fælles browserbaseret brugerflade. Alle de ting som vi i dag ordner i hvert sit program kunne måske alt sammen flyttes over i den browserbaserede brugerflade og smelte mere eller mindre sammen med intranettet: Fleksregnskab, tekstbehandling, mail, bogholderi, konferencesystem kunne samles i browseren og måske blive lidt lettere at gå til.

### Ejerskab til medierne

Vi har på RTS set at en enkelt medarbejder, nemlig vicedirektøren, har været den absolut dominerende figur i forhold til at lægge indhold ud i de digitale medier. Andre medarbejdergrupper bliver kun i ringe grad inddraget i udviklingen af de nye kommunikationsformer og føler dermed ikke ansvar og ejerskab i forhold til det tekstlige indhold. Hvis flere i højere grad blev inddraget og tog ansvar, kunne kvaliteten af indholdet blive udviklet i retninger som måske passede bedre til de mange medarbejdere som gerne skulle have udbytte af de tilgængelige informationer.

I den forbindelse kan en informationsmedarbejder komme til at spille en central



rolle. Ikke blot som hende der skriver, redigerer og tilpasser tekster, men i lige så høj grad som en konsulent eller sparringspartner i forhold til personer på mange niveauer i organisationen. Altså som en person der skal fremme ejerskab hos flere.

### **Fremtidens uddannelser**

På en skole som RTS ser kravene til fremtidens uddannelser ud til at blive at den enkelte elev i højere grad kan sammensætte sin helt personlige uddannelse. Det vil medføre øgede krav om samarbejde, koordinering og kommunikation ikke bare på tværs af de enkelte afdelinger på RTS, men også i forhold til andre uddannelsesinstitutioner. Medarbejdere og uddannelsesinstitutioner skal så også være i stand til at udnytte de muligheder der er i den digitale kommunikation. Derfor kan netop de uddannelsesinstitutioner som er vant til at arbejde med fx konferencesystemer, intranet, mail, mv. formentlig klare sig bedre og få større chance for indflydelse på fremtidens uddannelser. Man må dog også se i øjnene at denne tendens vil blive mere udbredt i visse uddannelsesretninger end i andre.

### **It-kompetencer**

De generelle it-kompetencer forøges drastisk i disse år. Danmark er blandt de førende lande hvad angår brugen af informationsteknologi. Computeren er næsten blevet hvermandseje, uddannelsesinstitutionerne har stort fokus på it-anvendelse, og gennem computerspilskulturen har mange unge (drengene) fået netværksteknologien helt ind under huden. Inden for de næste 10-15 år er det realistisk at hovedparten af den arbejdsduelige befolkning har et "digitalt liv" parallelt med eller sammen med det fysiske.

Virksomhederne kan allerede begynde at stille større krav til it-kompetencer ved ansættelser. Ved siden af de sædvanlige krav om kendskab til officepakken vil man nok begynde at kræve ansvarlighed i forhold til aktiv brug af it som kommunikationsmiddel.

I den forbindelse er det måske i mindre grad de rent tekniske færdigheder der er et problem, men måske snarere det kulturskift som er nødvendigt i forhold til at udtrykke sig så meget via skriftlighed. Alle kan læse og skrive, men for mange vil det kræve en omstilling at kommunikere skriftligt på nettet. Omvendt kan ungdomskulturernes udbredte brug af skriftlighed via sms sikkert virke fremmende også på den øvrige digitale skriftlighed.

Måske går det så alligevel ikke så hurtigt - for som Ole Grünbaum skriver:

*"Men i virkelighedens verden er menneskene meget langsommere til at tilegne sig ny teknologi end det så ud til lige da internettet erobrede verden – eller i hvert fald verdens opmærksomhed. Det store flertal er tøvende og konservative, og samfundets institutioner er ikke indstillet på at omfavne den ny teknologi så varmhjertet som visse politiske rapporter har lagt op til." (Grünbaum s. 129)*

## Litteratur

- Bakka, Jørgen Frode & Egil Fivelsdal. *Organisationsteori: Struktur, kultur, processer*. Handelshøjskolens Forlag, 3. udg., 1998.
- Beck Jørgensen, Jette. *Organisationsfotografering: erfaring, problemer og anvendelsesmuligheder*. COS Forskningsrapport 5/1991.
- Forskningsministeriet. *Det digitale Danmark: Omstilling til netværkssamfundet*. Forskningsministeriet, 1999.
- Grünbaum, Ole. *Tekno-fetichismen - og drømmen om det gnidningsløse samfund*. Tiderne Skifter, 2002.
- Hatch, Mary Jo & Majken Schultz. "Scaling the Tower of Babylon: Relational Differences between Identity, Image, and Culture in Organizations." *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Eds. Majken Schultz, Mary Jo Hatch & Mogens Holten Larsen. Oxford UP, 2000: 11-35.
- Helder, Jørn (a). "Kommunikativ ledelse: Om ledelse og sprog." *Ledelse i dag* 49 (2002): 289-296. 7.apr. 2003  
<[http://www.lederne.dk/Nyheder/Ledelse\\_i\\_Dag/Ledelse\\_i\\_Dag\\_2002/Nr\\_49\\_juli\\_2002/kommunikativ\\_ledelse.html](http://www.lederne.dk/Nyheder/Ledelse_i_Dag/Ledelse_i_Dag_2002/Nr_49_juli_2002/kommunikativ_ledelse.html)>
- Helder, Jørn (b). "Virksomhedskommunikation- i går, i dag og i morgen." *Modtageren som medproducent*. Eds. Leif Pjetursson & Jørn Helder. Samfundslitteratur, 2. udg. 2002: 13-70.
- Hildebrandt, Steen. "Ledelse og metaforer: Metaforer og spørgsmål om kommunikation i organisationer." *Den kommunikerende organisation*. Eds. Helle Petersen & Anne Katrine Lund. Samfundslitteratur, 2000: 79-113.
- Jacobsen, Jan Krag. *Interview: Kunsten at lytte og spørge*. Hans Reitzels Forlag, 1996.
- Lund, Anne Katrine & Helle Petersen: *Den kommunikerende organisation*. Samfundslitteratur, 2000.
- Møller, Mads Richard: *Behind the Firewall: Danske erfaringer med intranet og virksomhedsportaler*. Børsen, 2002.
- Møller, Mads Richard & Bo Degn Rasmussen. "Virksomhedens digitale kommunikation." *Modtageren som medproducent*. Eds. Leif Pjetursson & Jørn Helder. Samfundslitteratur, 2. udg. 2002: 381-428.
- Olsen, Henning. *Tallenes talende tavshed: Måleproblemer i surveyundersøgelser*. Akademisk Forlag, 1998.
- Petersen, Helle. *Forandringskommunikation*. Samfundslitteratur, 2000.
- Petersen, Helle. *Strategisk kommunikation: Kvalitetsstyring og måling*. Samfundslitteratur, 2002.
- Pjetursson, Leif & Helle Petersen. "Kommunikation og forandring: Kunsten at skabe et bedre i morgen." *Modtageren som medproducent*. Eds. Leif Pjetursson & Jørn Helder. Samfundslitteratur, 2. udg. 2002: 103-166.

- Pjetursson, Leif & Jørn Helder (eds.). *Modtageren som medproducent*. Samfundslitteratur, 2. udg. 2002.
- Qvortrup, Lars. *Det hyperkomplekse samfund: 14 fortællinger om informations-samfundet*. Gyldendal, 1998.
- Roskilde Tekniske Skole (a). *Grønspættebogen*. 5. maj 2003.  
< <http://www.rts.dk/org/HTML/gronspattebogen/hovedside.htm>>
- Roskilde Tekniske Skole (b). *Hjemmeside*. 5. maj 2003  
< <http://www.rts.dk/hjemmeside/index.html>>
- Roskilde Tekniske Skole (c). *Intranettet*. 5. maj 2003  
<<http://www.rts.dk/org/index.htm>>
- Roskilde Tekniske Skole (d). *Kvalitetshåndbogen*. 5. maj 2003.  
< <http://www.rts.dk/org/HTML/Kvalitetshandbogen/Hovedside.htm>>
- Roskilde Tekniske Skole (e). *Organisationshåndbogen*. 5. maj 2003.  
< [http://www.rts.dk/org/HTML/org\\_handbogen/hovedside.htm](http://www.rts.dk/org/HTML/org_handbogen/hovedside.htm)>
- Roskilde Tekniske Skole (f). *Sjæferen: Ledelseshåndbogen*. RTS, 2003.
- Roskilde Tekniske Skole (g). *Skoleanalysen 2001-2002*. 5. maj 2003.  
< <http://www.rts.dk/org/HTML/skoleanalyse/hovedside.htm>>
- Schein, Edgar H. *Organisationskultur og ledelse*. Forlaget Valmuen, 2.udg., 1994.
- Schultz, Majken. *Kultur i organisationer: Funktion eller symbol*. Handelshøjskolen Forlag, 2002.
- Østbye, Helge, et al. *Metodebok for mediefag*. Fagbokforlaget, 1997.

## **Bilag**

- Bilag 1: Spørgeskema til kvantitativ analyse**
- Bilag 1.1: Ledsagende tekst til bearbejdede data**
- Bilag 2: Spørgeguide, kvalitativ analyse**
- Bilag 3: Mail til vicedirektøren**

# Brug af MAIL og INTRANET på RTS

## Kære underviser og ledende lærer på RTS

Vi er en gruppe RUC-studerende som er ved at undersøge underviseres og ledende læreres brug af intranet og mail på RTS. Vi vil med undersøgelsen prøve at finde ud af om der er muligheder for at forbedre den elektroniske kommunikation. Til formålet har vi bl.a. udarbejdet understående lille spørgeskema.

Vi vil bede dig om at udfylde skemaet så præcist som du kan. Det vil næppe tage mange minutter.

Når du har udfyldt skemaet, beder vi dig venligst sende det med intern post til Henrik Daugaard (HED) på TD-afdelingen **senest torsdag d. 6. marts 2003.**

På forhånd mange tak for hjælpen!

Venlig hilsen

Bente Larsen  
Ulla Hjort  
Ole Skov og  
Henrik Daugaard

### Om dig selv

Fødselsår: \_\_\_\_\_

Køn:

Mand

Kvinde

Afdeling:

Murer

Tømrer

Digital medie

Maskinsnedker

EI

TD

Uddannelse: \_\_\_\_\_

Funktion:

Underviser

Ledende lærer

Hvad underviser du i? \_\_\_\_\_

Bruger du computere i din undervisning?

Ja

Nej

Har du computer hjemme:

Ja

Nej



VENO

### Spørgsmål om mail

Har du adgang til mail på arbejdspladsen:

- Ja  Nej

*Hvis du svarer nej til dette spørgsmål, kan du springe de næste to spørgsmål over.*

Hvor ofte læser du mail:

- Mange gange om dagen  
 Et par gange om dagen  
 Én gang om dagen  
 Et par gange om ugen  
 Sjældnere

Hvad er din holdning til mail i al almindelighed?

- Lidt besværligt  OK  Godt værktøj  Ved ikke

### Spørgsmål om intranet

Bruger du RTS' intranet?

- Ja  Nej

*Hvis du svarer nej til dette spørgsmål behøver du ikke at svare på flere spørgsmål.*

Hvor ofte bruger du intranettet?

- Dagligt  
 Et par gange om ugen  
 Nogle gange om måneden  
 Sjældnere

Hvad synes du om informationsmængden på intranettet?

- For omfattende  
 Passende  
 For begrænset  
 Ved ikke

Hvad synes du om indholdet på intranettet

- Dårligt  
 Rimeligt  
 Godt  
 Udmærket  
 Ved ikke

### Generelle spørgsmål

Oplever du at du har hurtigere adgang til relevante nyheder pga mail/intranet

- Ja  Nej  Ved ikke

Hvordan vurderer du intranet/mail i forhold til til udbytte og tid?

- Tidsbesparende  Tidsrøvende  Ved ikke

Tak for hjælpen!

## Bilag 1.1.

### Ledsagende tekst til spørgeskemaer

#### *Generelt:*

##### *Svarprocent:*

Der er uddelt 60 spørgeskemaer, heraf er 24 spørgeskemaer afleveret inden for den aftalte tidsfrist.

Det giver således en samlet svarprocent på **40 %**

##### *Svarprocent pr. afdeling:*

Murer	<b>4%</b>
Tømrer( se skema nedenfor ) usikkert – hhv <b>17 %</b> og	<b>13 %</b>
Digital medie	<b>30 %</b>
Maskinsnedker ( se nedenfor) usikkert – hhv <b>13 %</b> og	<b>9 %</b>
El	<b>13 %</b>
TD	<b>26 %</b>

De 60 spørgeskemaer er uddelt i 6 afdelinger fordelt med

Udleveret antal	Indkommet antal	Svarprocent	Bemærkninger
Murer	8	1	
Tømrer	12	3 (+1)	1.En af respondenterne har afkrydset 2 afdelinger
Maskinsnedker	7	3(+2)	2.En af respondenterne har afkrydset 2 afdelinger
	27	8	33 %
Digital Media	18	7	
EL	9	3	
TD	6	6	
	23	16	66 %
I alt	60	24	40 %

#### *Demografiske data:*

##### *Alderfordeling:*

Gennemsnitsalderen er **46,3 år**

Den ældste medarbejder er 60 år, den yngste er 33 år.

### *Kønsfordeling:*

Der ses en stor overvægt af mandlige respondenter – 19 ( 79 %) ud af 24.

### *Funktion:*

(Spørgsmålet er ikke helt entydigt formuleret, da to af respondenterne svarer at de er både undervisere og ledende lærere- der skulle måske have stået medarbejder eller leder. Der er nemlig yderligere en, der ikke svarer på det – er det fordi han har en helt anden funktion, som vi ikke har spurgt til?)

Der er 18 undervisere	svarende til	75 %
5 ledende lærere	svarende til	21 %
1 uoplyst	svarende til	4 %

### **Krydstabuleringer:**

#### *Alder >< funktion:*

Den gennemsnitlige alderfordeling for undervisere/ medarbejdere er **45 år**, mens den for de ledende lærere er **51,2 år**.

### **Alder>< brug af IT**

Alderen er ikke afgørende for om man bruger eller ikke bruger IT i undervisningen.

#### *Køn ><funktion:*

Der er 5 ledende lærere, der har besvaret spørgeskemaerne, heraf er 4 mænd !

#### *Køn >< afdeling:*

Der ses en tendens til at de kvindelige respondenter fortrinsvis arbejder med de kreative fag fremfor de mere håndværksmæssige. De 5 kvinder arbejder hhv i TD og DM .

#### *Uddannelse:*

Flertallet af de adspurgte har en håndværksmæssig baggrund. Der er således kun 6 ud af 24 personer med mellemlange og længerevarende uddannelser ( hhv skolelærere og ingeniører )

#### *Underviser i :*

Størstedelen af respondenterne underviser i fag, der relaterer sig til en faglig linie. Der er kun ca. 21 % , der underviser i grundfag som dansk og engelsk.



## Spørgsmål

### Indledende :

1. *Bruger du computere i din undervisning?*

19 personer svarende til **79 %** bruger computer i undervisningen, de resterende **21 %** gør ikke.

2. *Har du computer hjemme?*

Her svarer alle 24 personer ja – altså **100 %** har computer hjemme!

### Spørgsmål om mail:

3. *Har du adgang til mail på arbejdspladsen?*

Ja:	21 respondenter svarende til <b>91 %</b> har adgang til mail.
Nej:	2 respondenter svarende til <b>9 %</b> har ikke adgang
1 respondent	svarer både ja og nej- han kommenterer:” Det virker ikke!”

4. *Hvor ofte læser du din mail?*

Mange gange om dagen:	8 respondenter , svarende til <b>36 %</b>
Et par gange om dagen:	7 respondenter , svarende til <b>32 %</b>
En gang om dagen:	5 respondenter , svarende til <b>23 %</b>
Et par gange om ugen:	1 respondent , svarende til <b>5 %</b>
Sjældnere:	1 respondent , svarende til <b>5 %</b>

Ubesvaret:	2 respondenter, R9 ( se ovenfor ), samt R16 , som ikke har adgang til mail
------------	--

5. *Hvad er din holdning til mail i almindelighed?*

Lidt besværligt:	2 respondenter , svarende til <b>9 %</b>
OK:	3 respondenter, svarende til <b>13 %</b>
Godt værktøj	18 respondenter, svarende til <b>78 %</b>
Ved ikke:	0
Ubesvaret :	1 ( R16)

## Spørgsmål om intranet?

6. *Bruger du RTS`intranet?*

Ja:	17 respondenter = <b>71 %</b>
Nej:	7 respondenter = <b>29 %</b>

7. *Hvor ofte bruger du intranettet?*

Dagligt:	4 respondenter = <b>22 %</b>
Et par gange om ugen:	5 respondenter = <b>28 %</b>
Nogle gange om måneden:	4 respondenter = <b>22 %</b>
Sjældnere:	5 respondenter = <b>28 %</b>
Ubesvaret :	6 respondenter

8. *Hvad synes du om informationsmængden på intranettet?*

For omfattende :	1 respondent = <b>6 %</b>
Passende:	7 respondenter = <b>39 %</b>
For begrænset:	5 respondenter = <b>28 %</b>
Ved ikke:	5 respondenter = <b>28 %</b>
Ubesvaret:	6 respondenter

9. *Hvad synes du om indholdet på intranettet?*

Dårligt:	1 respondent = <b>6 %</b>
Rimeligt:	8 respondenter = <b>44 %</b>
Godt:	3 respondenter = <b>17 %</b>
Udemærket:	1 respondent = <b>6 %</b>
Ved ikke:	5 respondenter = <b>28 %</b>
Ubesvaret:	6 respondenter

**Generelle spørgsmål:**

10. *Oplever du at du har hurtigere adgang til relevante nyheder pga mail/ intranet?*

Ja:	11 respondenter = <b>61 %</b>
Nej:	5 respondenter = <b>28 %</b>
Ved ikke:	2 respondenter = <b>11 %</b>
Ubesvaret:	6 respondenter
Alternativt !	1 respondent

R 7 har bemærket at der stilles 2 spørgsmål i et, og har givet 2 svar ! ( se noten i regnearket)

11. *Hvordan vurderer du intranet/ mail i forhold til udbytte og tid?*

Tidsbesparende:	10 respondenter = <b>56 %</b>
Tidsrøvende:	3 respondenter = <b>17 %</b>
Ved ikke:	5 respondenter = <b>28 %</b>
Ubesvaret:	6 respondenter
Alternativt ( R7)	1 respondent

### ***Krydstabuleringer:***

#### *Sammenhæng mellem køn og brug af IT i undervisningen:*

Alle de kvindelige undervisere anvender IT i undervisningen, hvor kun 74 % af mændene gør det.

Heraf anvender kun én af de mandlige ledende lærere *ikke* IT i undervisningen (R 11).

#### *Sammenhæng mellem alder og brug af IT i undervisningen:*

Der er tilsyneladende ingen sammenhæng mellem respondenternes alder og deres brug af IT i undervisningen. Der se alderspredning fra 35 år op til 59 år på respondenter, der ikke anvender IT i undervisningen. Brugernes gennemsnitsalder er 45,7 år, hvor ikke-brugernes er 48,8 år.

#### *Sammenhæng mellem afdeling og brug af IT :*

##### **Anvender ikke IT i undervisningen**

**Murer :** 1 respondent - der kan ikke udledes noget, da der kun er kommet 1 svar tilbage ( men det er måske også en tendens?). Respondenten er samtidig ledende lærer.

**Tømrer :** 2 respondenter ud af 4 anvender ikke IT i undervisningen. Begge underviser i ” håndværket”, hvilket måske kan forklare noget.

**Maskinsnedker:** 1 respondent ud af 3 anvender ikke IT i undervisningen.

**EI :** 1 respondent ( R13 ) ud af 3 anvender ikke IT. Respondenten har ikke besvaret spørgsmål vedr. uddannelse og hvad der undervises i- ??.

##### **Anvender IT i undervisningen :**

**Maskinsnedker :** 2 ud af 3 bruger IT i undervisningen. R 8 har afkrydset både tømrer som maskinsnedker som afdeling.

**TD og Digital medie** – alle anvender IT i undervisningen.

#### *Sammenhæng mellem uddannelse og brug af IT >< hvad der undervises i:*

Brugen af IT i undervisningen hænger tilsyneladende sammen med dels underviserens faglige baggrund, og naturligt nok, hvad der undervises i . De 21 %, der ikke anvender IT i undervisningen, har alle en håndværksmæssig baggrund og underviser i " faget".

#### *Sammenhæng mellem holdning til og brugen af IT:*

Brugen af IT hægtes på spørgsmål 1 og 6 , hvor holdningen udledes af spørgsmål 5, 10 og 11.

Der er 79 % der bruger IT i undervisningen, og 71 % der bruger Intranettet

Alle de ledende lærere anvender Intranettet, men kun 4 ud af 5 bruger IT i undervisningen.

2 af respondenterne synes det er lidt besværligt at bruge mail, og bruger heller ikke Intranettet

Af de øvrige respondenter synes 13 % at mail er OK, hvor 78 % synes det er et godt værktøj. Derimod er der kun 61 % , der oplever en hurtigere adgang til relevante nyheder pga af den digitale kommunikation, 28 % synes ikke og 11 % ved ikke.

I forhold til udbytte og tid vurderer 56 % en tidsbesparelse , 17 % synes det er tidsrøvende og 28 % ved ikke.

*Sammenhæng mellem afdeling og holdning:*

**Murer** – synes mail er OK, og mail / intranettet giver hurtigere adgang til relevante nyheder. Igen kun 1 respondent – han er ligeledes ledende lærer og måske lidt atypisk.

**Tømrer** – 25 % synes mail er OK, de resterende 75 % synes alle det er et godt værktøj. Derimod synes kun halvdelen at de har hurtigere adgang til nyheder , hvor den anden halvdel synes det modsatte. Udbyttet vurderes helt forskelligt – 25 % til hver af de mulige svarmuligheder og én alternativ midt imellem tidsrøvende og tidsbesparende.

**Digital medie** – 14 % synes mail er lidt besværligt, 14 % har ikke svaret, og de resterende 71 % synes det er et godt værktøj. 5 ud af 7 anvender Intranet, hvorfor de 2 ikke har svaret på de øvrige spørgsmål. 1 har bemærket dobbeltydigheden i spørgsmålene, og svaret at han ser en hurtigere adgang og en tidsbesparelse ift mail, hvor han ikke rigtig ved ift Intranettet. 3 af de resterende 4 oplever at de har hurtigere adgang til nyheder, den sidste ved ikke, det samme gør sig gældende ift udbyttet.

**Maskinsnedker** – delte meninger- den ene respondent synes mail er besværligt og tidsrøvende –oplever ikke nogen hurtigere adgang til nyheder- den anden siger det modsatte!

**EI**- 34 % synes mail er OK, de resterende 66 % synes alle det er et godt værktøj. Ud af de tre respondenter har de to besvaret spørgsmål 10 og 11 – 1 synes ikke der er hurtigere adgang og at mediet er tidsrøvende , den sidste ved ikke.

**TD** – Relativ stor enighed - alle synes mail er et godt værktøj, de 80 % oplever en hurtigere adgang og en tidsbesparelse, hvor de sidste 20 % ikke oplever en hurtigere adgang, men er i tvivl om hvorvidt der er tale om en tidsbesparelse eller ej.

*Sammenhængen mellem køn og holdning*

Ingen

*Sammenhængen mellem alder og holdning*

Ingen

## **Kvalitative interviews**

### **Spørgeguide**

- Indledning:  
Præsentation og baggrund

#### *Vedr. Organisatoriske forhold:*

- Hvordan oplever du kommunikationen på RTS i almindelighed ?  
Styrker og svagheder – gerne konkrete eksempler
- Er kommunikationen tilstrækkelig eller opfylder den ikke alle behov ?
- Er kommunikationsflowet hensigtsmæssigt ( hierarki og på tværs – sker der overspring eller følger kommunikationen en fast linie?)
- Er der inden for de sidste par år sket ændringer ift kommunikationen, og hvem der formidler ledelsens beslutninger ?
- ( Hvem er ledelsen egentlig?)

#### *Vedr. rollen som formidler:*

- Hvordan oplever du din egen rolle som den der har ansvaret for at informere i afdelingen? ( selvstændighed, indflydelse, lus mellem to negle)
- Hvor meget tid bruger du på denne funktion?
- Er der klare retningslinier ?
- Hvordan får du i dag den information, som er nødvendig for at informere din afdeling om relevante emner/ ledelsens beslutninger?
- Hvilke informationer, er der forventning om at du formidler?
- Kunne du tænke dig en mere aktiv rolle i formidlingen, f.eks. ved selv at skulle udvælge informationerne?
- Har du tilstrækkelig kompetence til at skulle formidle over for dine kolleger?
- Har du haft mulighed for at udvikle din kompetence?

#### *Lederrollen >< formidlerrollen :*

- Hvilke af dine mange forskellige opgaver finder du mest interessante?
- Hvilke opgaver bruger du mest tid på ?
- Når du er nødt til at prioritere, hvilke af opgaverne synes du så er de vigtigste?
- Hvilke af dine opgaver tror du medarbejderne synes er de væsentligste?
- Hvilke opgaver tror du ledelsen finder vigtigst?

#### *Vedr. nuværende brug af intranet og mail:*

- Hvordan oplever du Intranet og mail anvendes i dag ?
- Hvordan skaffer man den information man har brug for / *alternativt*/ Hvordan er det at finde den information man har brug for?
- Hvad er din holdning til IT som kommunikationsredskab ?, herunder↓
- Hvad er din egen holdning til intranettet? Er de rette informationer til stede? Ser du nogen udviklingsmuligheder ift intranet eller er du tilfreds med mediet i sin nuværende form?
- Hvad er din holdning til mail ?
- Har dine underviserkolleger i din afdeling samme holdning?

*Reference til vores spørgeskemaundersøgelse*

*Vi har forsøgt at afdække hvor meget medarbejdere og ledende lærere anvender IT- gennemgående er det meget anvendt.*

- Hvilke informationer ville du gerne have var tilgængelige på et Intranet?
- Oplever du at du har hurtigere adgang til relevante nyheder pga mail og intranet?
- Hvordan vurderer du intranet / mail ift udbytte og tid- får du det du har brug for?

*Vedr. kommunikation i fremtiden:*

- Hvordan ser du kommunikationen foregå på RTS om 10 år?
- Hvem tror du vil være ansvarlig for formidling af information?

### **Bilag 3.**

#### **Mail til vicedirektøren.**

Hej Jesper

Tak fordi du gad være med til interviewet d. 27. januar omkring kommunikation på RTS. Nu har vi transskriberet hele interviewet, men vi har desværre, som vi snakkede om i fredags, nogle supplerende spørgsmål omkring den digitale kommunikation på RTS. Vores fokus for hele undersøgelsen er: Hvordan kan man skabe overensstemmelse mellem organisationens forskellige syn på digital kommunikation på RTS? Du er selvfølgelig velkommen til at svare på flere spørgsmål på en gang, hvis du føler at svarene overlapper hinanden.

Kommunikation generelt:

Du har tidligere været inde på at kommunikationen skal ændres hen imod at medarbejderne i højere grad selv skal hente og sortere relevante informationer (pull) frem for at ledelsen skal servere "grydeklare" informationer (push).

- Hvilke medarbejdergrupper skal i højere grad selv skal hente relevante informationer: afdelingscheferne, stabsfunktionerne, de ledende lærere, lærerne?
- Hvilke typer informationer er det der skal ændres fra push til pull og hvorfor?
- Forestiller ledelsen sig at det vil være nødvendigt / relelevant at der foretages organisatoriske og kompetencemæssige ændringer i forbindelse med ændringen? Hvis ja, så hvilke og gerne en begrundelse herfor.

Digital kommunikation generelt:

- Hvilke strategiske planer er der for udbredelse af pc, kvalitet af netværk/drift, udbredelse af mail, anvendelse af intranet, indhold af intranet?

Angående intranettet:

- Hvorfor er der et mødeskema på forsiden?
- Hvem er målgruppen for intranettet?
- Hvad var/er formålet med at have intranet på skolen? Før og nu?

Angående RTS' image indadtil i organisationen:

- Gør ledelsen noget for at fremme en fælles identitet? (Med identitet mener vi her den enkelte medarbejders opfattelse af sig selv i forhold til organisationen).
- Mener du at det er vigtigt at fremme en fælles identitet blandt lærerne?
- Hvorfor/hvorfor ikke?

Og til sidst:

- Hvad hedder Roskilde tekniske Skole på engelsk? (Vi skal skrive et engelsk abstract af vores rapport)

På forhånd tak..

Venlig hilsen  
Henrik p.v.a. Projektgruppen