

Skriver, Hans Jørgen

Working Paper

Organisationskulturens betydning for videndeling mellem daginstitutionslederne i Varde Kommune

IME Working Paper, No. 34

Provided in Cooperation with:

Department of Environmental and Business Economics (IME), University of Southern Denmark

Suggested Citation: Skriver, Hans Jørgen (2002) : Organisationskulturens betydning for videndeling mellem daginstitutionslederne i Varde Kommune, IME Working Paper, No. 34, University of Southern Denmark, Department of Environmental and Business Economics (IME), Esbjerg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/83113>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

**Organisationskulturens betydning for vidensdelingen
mellem daginstitutionsledere i
Varde Kommune**

*Hans Jørgen Skriver
September 2002*

Alle rettigheder forbeholdes instituttet (IME). Mekanisk eller fotografisk gengivelse af dette WORKING PAPER eller dele heraf er uden instituttets skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget heraf er uddrag til anmeldelser.

© Syddansk Universitet, Esbjerg og forfatteren, 2002.

Redaktør: Eva Roth

Institut for Miljø- og Erhvervsøkonomi
IME WORKING PAPER 34/02

ISSN 1399-3224

Hans Jørgen Skriver
Institut for Miljø- og Erhvervsøkonomi
Syddansk Universitet, Esbjerg
Niels Bohrs Vej 9-10
6700 Esbjerg
Tlf.: 6550 4145
Fax: 6550 1091
E-mail: hjs@sam.sdu.dk

Forord

Denne rapport er en afrapportering af et forskningssamarbejde mellem 15 daginstitutionsledere i Varde Kommune og undertegnede i perioden november 2001 – maj 2002. De 15 er lederne fra alle kommunens børnehaver. Emnet har været Organisationskulturens betydning for vidensdelingen mellem daginstitutionsledere i Varde Kommune. Samarbejdet har haft karakter af at være et processuelt forløb, da den gensidige forståelse forventes opbygget undervejs og ikke først, når konklusionen afsløres til sidst. Af denne grund er der slet ikke nogen decideret normativ konklusion i nærværende artikel. Derimod er der en beskrivelse af den forståelse, som jeg løbende har mødt, suppleret med min egen. Artiklen vil basere sig på et større antal kvalitative data i form af citater fra mine dialogreferater. Alle disse er skrevet i kursiv.

Forskningssamarbejdet indgår som en del af en Ph.d. afhandling.

Jeg vil gerne benytte lejligheden til at takke følgende personer for deres aktive og engagerede medvirken:

Institutionsleder Helle Skov
Institutionsleder Anna Georgsen
Institutionsleder Jane Skeldmoes
Institutionsleder Nina Carlsen
Institutionsleder Inger Marie Sørensen
Institutionsleder Jonna Jensen
Institutionsleder Gerda Christensen
Institutionsleder Inge Lise Jacobsen
Institutionsleder Lene Søndergaard
Institutionsleder Kirsten Sørensen
Institutionsleder Anne Pedersen
Institutionsleder Kirsten Stage
Institutionsleder Birthe Jacobsen
Institutionsleder Viggo Hansen

Institutionsleder Bente Kisbye
Direktør Anders Kjærulff
Udviklingskonsulent Helle Midskov
Lektor Svend Ole Madsen
Professor Helge Tetzschener

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	7
1.1. Baggrund og aktuelle situation	7
1.2. Hvorfor dette forskningssamarbejde?	9
2. Metode	11
2.1. Metodemæssigt ståsted	11
2.2. Udvalgelse af aktører	12
2.3. Dataindsamlingens forløb	13
2.4. Dialoger	14
2.5. Fokusgruppedrøftelse	16
2.6. Observationer	18
3. Teoretisk referenceramme	19
3.1. Organisationskultur	19
3.2. Vidensdeling	21
3.3. Fire former for vidensdeling	23
3.4. The Bridge	24
3.5. Kodificering og personalisering	27
3.6. 4 vigtige forhold, som fremmer effektiv vidensdeling	28
4. Empiriske problemstillinger	29
4.1. Den fysiske afstand til Bytoften (rådhuset) har indflydelse på brugen af vidensdeling i ledergruppen	29
4.2. Tidligere arbejdsfællesskaber har indflydelse på brugen af vidensdeling	34
4.3. Egen opfattelse af lederrollen har indflydelse på vidensdelingen	36
4.4. Hvad vil kontraktstyringen komme til at betyde for den fremtidige vidensdeling?	42
4.5. Hvilken viden deles/deles ikke?	47
5. Efterforståelse	57
Litteratur	61

1. Indledning

Denne rapport vil omhandle en afrapportering af et forskningssamarbejde mellem undertegnede og gruppen af daginstitutionsledere fra børnehaverne i Varde Kommune. Det oprindelige opdrag kom fra direktør for social-, skole- og kulturområdet Anders Kjærulff, Varde Kommune og skete på baggrund af mit initiativ. Forskningssamarbejdet startede, for den empiriske dels vedkommende, med et møde med Anders Kjærulff i november 2001 og sluttede med et fokusgruppemøde med den samlede gruppe af daginstitutionsledere ultimo maj 2002.

Forsknings-samarbejdets problemstilling var:

Organisationskulturens betydning for vidensdelingen mellem daginstitutionsledere i Varde Kommune.

1.1. Baggrund og aktuelle situation

Af forskellige årsager, som nærværende artikel ikke har til hensigt at gå i dybden med, skete der i 1999 nogle økonomiske, politiske og strukturelle ændringer, som bl.a. medførte, at et nyt styringssystem blev besluttet og derefter søgt implementeret. Dette skete under navnet *kontraktstyring*. Fra januar 2000 kom børneinstitutionerne – som de første og dermed som pionerer – på kontrakter.

Definition på kontraktstyring¹

Varde Kommune har valgt, at den kommunale virksomhed skal drives efter en bestiller og udfører organisationsmodel. Som en naturlig konsekvens af denne model er der samtidig indført kontraktstyring. Kontraktstyring understøtter denne organisationsmodel, idet bestilleren (det politiske niveau) i kontrakten definerer ”hvad der skal leveres” (serviceindhold og resultatmål) ligesom det ”fastsættes”, hvad prisen skal være (kommunens økonomiske budget).

1 Notat: Retningslinier for kontraktstyrede enheder ved Varde Kommune (udkast). Januar 2002.

Udføreren er den enkelte kontraktholder, der har ansvaret for at levere den ydelse det politiske niveau har bestilt.

Det overordnede princip er, at kontraktholderen er ansvarlig for at levere det aftalte serviceindhold, samt at opfylde årets resultatmål indenfor de økonomiske rammer, som er stillet til rådighed i henhold til kontrakten. Dette ansvar følges af, at kontraktholderen har den fulde kompetence til at disponere indenfor kontraktens dækningsområde (generelle overordnede politikker samt såvel politiske som direktionsbeslutninger skal naturligvis respekteres og efterleves).

Kontrakten skal indeholde en beskrivelse af, ”hvad der skal leveres” i form af serviceindhold og resultatmål. Serviceindhold er en kvantificering af den ydelse den enkelte institution, skole eller afdeling skal præstere indenfor den pågældende kontraktperiode.

Eksempler på kompetenceområder for kontraktholderne:

Den økonomiske kompetence vedrørende kontraktsummen for den enkelte institution, skole eller afdeling er alene placeret hos den respektive kontraktholder. Det gælder både udgifter til løn og øvrig drift. Det betyder, at kontraktholderen afgør til hvilke formål, der skal anvendes midler og det er kontraktholderen, som er ansvarlig for at kontraktsummen overholdes. Der er desuden adgang til at flytte midler fra løn til øvrig drift og omvendt.

I forbindelse med indførelse af kontraktstyring decentraliseres bygningsvedligeholdelse. Som hjælp til overholdelse af bygningsvedligeholdelsen er der udarbejdet en vedligeholdelsesplan for hver enkelt kontraktholder. I denne plan er der for en periode på 10 år beskrevet, hvad der skal vedligeholdes, hvornår og hvor tit.

Kontraktholderen har den fulde kompetence til at ansætte institutionens, skolens eller afdelingens personale. Kompetencen til at afskedige personale ligger alene hos kommunaldirektøren efter indstilling fra den enkelte kontraktholder. Kontraktholderen er endvidere ansvarlig for videreuddannelse og faglig opdatering

af personalet indenfor de personalepolitiske og økonomiske rammer, som er gældende for institutionen.

Næsten samtidigt med indførelsen af kontraktstyring for børnehaveinstitutionerne blev områdets afdelingsleder afskediget – dette får den konsekvens, at der ikke længere er noget niveau mellem direktion og institutionslederne i Varde Kommune. Via mine dialoger har jeg fornemmet, at dette klart opleves som værende noget med at: - vi er kommet tættere på det politiske niveau og direktionen. Ligeledes er der en forståelse blandt institutionslederne for, at der nu er et niveau, som gruppen af institutionsledere selv skal udfylde. Som et konkret eksempel kan nævnes, at der ikke længere pr. automatik er nogen ”overordnet” til stede, når gruppen afholder de formelle ledermøder. Der er en aftale om, at direktøren for området Anders Kjærulff er i huset på de pågældende tidspunkter og kan indkaldes efter behov og ligeledes på egen foranledning få foretræde for gruppen. Men gruppen udpeger selv en mødeleder, som udover at lede møderne også er den, som udarbejder dagsordenen. Der er endvidere en forståelse for, at man ikke længere har en overordnet, som man kan sparre med i tide og utide. Dette skal dog ikke opfattes som en kritik af direktør og direktion, nærmere som en naturlig konsekvens af, at der er fjernet et organisatorisk niveau.

1.2. Hvorfor dette forskningssamarbejde?

Forskningssamarbejdet har som formål at opdage nogle problemstillinger i krydsfeltet organisationskultur og vidensdeling. Dette eksplorative sigte har som formål at føre til en gensidig forståelse og øget bevidsthed omkring sådanne relationer (gensidig omfatter involverede aktører og undertegnede).

At jeg netop har valgt dette empiriske felt – daginstitutionsledere i Varde Kommune – hænger primært sammen med indførelsen af kontraktstyring, som forventes at stille krav til institutionslederne om, dels at skulle udføre helt nye opgaver og dels at skulle til at udføre tidligere opgaver ved hjælp af nye metoder og værktøjer. Dels spiller det faktum, at der ikke længere er en vertikal leder for området, også en afgørende rolle. Dette kan forventes at medføre et stort behov for at lade det horisontale og kollegiale netværk erstatte den tidligere sparring

og koordinering med afdelingslederen. Så undertegnedes motivation til at arbejde med vidensdeling tager således afsæt i bl.a. følgende forhold:

De 15 daginstitutionsledere forventes at have mange parallelle arbejdsopgaver, hvor de med gensidige fordele må kunne vidensdele.

Ledergruppen oplever mange nye opgaver og arbejdsopgaver og antallet af disse forventes at stige i de kommende år efterhånden som kontraktstyringen i højere grad implementeres.

Ledergruppen må i højere grad end tidligere bruge det horisontale kollegiale netværk frem for det vertikale, da der ikke længere er en afdelingsleder og den nærmeste chef derfor er direktøren for social-, skole- og kulturområdet.

Endelig er mit teoretiske interessefelt: eksplorativ undersøgelse af organisationskultur og horisontal vidensdeling.

At valget er faldet på daginstitutionsledere i Varde Kommune er bestemt ikke motiveret af forventninger om at finde en gruppe, som er udpræget dårlig til vidensdeling. Så arbejdet har ikke karakter af ”brandslukning”. Mine forhåndsforventninger var at finde nogle motiverede institutionsledere, som både var vant til udvikling og forandring og som havde en positiv og konstruktiv interesse over for nye problemstillinger og udviklingsprojekter. Disse forventninger blev til fulde indfriet.

Som svar på et spørgsmål om at give en karakteristik af det at være institutionsleder i Varde Kommune i år 2002 benyttede en af aktørerne følgende metafor:

Som en blæksprut, som må have en speciel hjerne, da man skal være opmærksom på mange ting. Være årvågen og være på forkant med mange ting. Samt være meget omstillingsparat og være loyal. Der ligger hele tiden nogle forventninger, som vi skal indfri. Det kræver virkelig noget robusthed. Og her tænker jeg især på den psykiske del. Jeg

synes det er interessant og udfordrende, men til tider træls. Man skal også turde tabe fodfæstet engang imellem.

Som en uddybning af det sidste fortsætter vedkommende:

Først bliver der sat et i gang så noget andet og så noget tredje – så kan man tabe fodfæstet på det første. Man har en masse balloner, men på en eller anden måde har man ikke fat i dem alle. Eller også har man godt fat og flyver opad. Nogen gange kan man godt tænke: kunne jeg ikke bare få lov at lande i tre måneder, inden vi skal videre? Men man skal turde gå hen til afgrunden og også nogle gange kaste sig lidt ud.

Afgrænsningen af feltet til kun at inkludere daginstitutionsledere (alle børnehaver) skete primært af praktiske årsager. Den anvendte arbejdsmetode – aktørmetoden – kræver et tæt samarbejde med involverede aktører. Da jeg fandt det vigtigt at behandle alle aktører som værende lige essentielle for forskningssamarbejdets udbytte var jeg nødt til at afgrænse feltet således, at jeg havde 15 institutionsledere samt en udviklingskonsulent og direktøren for området, som værende samarbejdets empiriske aktører.

2. Metode

2.1. Metodemæssigt ståsted

Dataindsamlingsmetoden har været overvejende konstruktivistisk - inspireret af aktørmetoden. Der er søgt efter den forståelse, som hver enkelt aktør har i relation til problemstillingen, med henblik på at finde den fælles forståelse i institutionsledergruppen. Hvilke kulturelle værdier opfattes som værende væsentlige og kan de influere på omfanget og indholdet af vidensdelingen? Hvilke former for vidensdeling opfattes som havende værdi? osv. Metodens hensigt er således ikke at nå frem til en generel objektiv sandhed. En sådan eksisterer næppe, når der tales om et emne som organisationskulturelle værdier og antagelser i for-

hold til vidensdeling – og slet ikke, når der skal findes en kollektiv opfattelse (15 aktører). Udgangspunktet er derimod, at den sandhed, som de agerende aktører subjektivt og individuelt opfatter, har værdi i og med, at det er den, som de handler ud fra.

Et springende punkt i dataanalysen er springet fra data, som gengiver den enkelte aktørs forståelse, til at kunne danne sig et indtryk af en fælles forståelse for en gruppe af aktører. Hvordan kommer man fra ”det individuelle kognitive kort” (den enkeltes forståelse) til ”det kollektive kognitive kort” (den fælles forståelse i gruppen)? (Darmer 1992). Da jeg i forbindelse med dataindsamlingen har lovet aktørerne anonymitet har jeg selvsagt afskåret mig fra på skrift at beskrive de enkeltes kognitive kort. Jeg har endvidere tilstræbt at opfatte alle udsagn og forståelser som værende ligeværdige. De enkelte udsagn har jeg dog søgt at opfatte og tolke ud fra den sammenhæng, som den enkelte leder agerer i. Institutionerne er forskellige (fx mht. størrelse, om de er placeret i oplandet eller i Varde by, deres bygningsstandard osv.). Men mange udsagn er – udtrykt på forskellig vis – fremkommet flere gange. Min generelle opfattelse er, at der hersker en stor grad af fælles forståelse i gruppen – at det kollektive kognitive kort dækker en stor del af forståelsen af problemstillingen i projektledergruppen. Gruppen er ikke altid enige – men dialogerne vidner om, at mange af de forskellige problemstillinger tidligere er blevet diskuteret sådan, at man i nogen grad ved, hvor man har hinanden.

2.2. Udvalgelse af aktører

Et generelt problem i kvalitative undersøgelser er ofte at udvælge hvilke aktører, som skal bidrage med data. Hvem skal man tale med? Hvilke aktører kan bidrage med de bedste data? Osv. I denne undersøgelse har jeg løst dette problem ved at tage alle med. Forskningsfeltet er afgrænset til gruppen af børnehavainstitutionsledere. Desuden har det været naturligt at inddrage den udviklingskonsulent, som netop er ansat til at ”udvikle” dette område. Det er Helle Midskov og hun var netop blevet ansat - pr. 1. december 2001 – da samarbejdet blev indledt. Mit primære opdrag fik jeg via direktør Anders Kjærulff, som jeg derfor indledningsvis havde et møde og en del kommunikation med. De 15 in-

stitutionsledere er – så vidt muligt – alle tillagt den samme betydning. Der er planlagt lige mange og lige lange møder med hver og taget udgangspunkt i de samme spørgeguides osv.

2.3. Dataindsamlingens forløb

Forløbet, som har haft en varighed på et halvt år, har indeholdt nedenstående faser:

Forforståelse

Forståelse af og motivation for problemstilling:

- Organisationskulturens betydning for vidensdeling mellem institutionslederne.

Umiddelbar forståelse af gruppens kultur:

- Undertegnede deltog som observatør i to af gruppens ledermøder.

Forståelse

Ud fra referaterne fra 1. dialog var 2. dialog bygget op omkring en dybere drøftelse af forskellige problemstillinger i de enkelte referater. Desuden var der en mere generel dagsorden, som bl.a. havde til formål at opnå en dybere forståelse af organisationskulturens betydning i forhold til:

- Identifikation og analyse af tavs og eksplicit viden
- Identifikation og analyse af organisationens eksisterende metoder til vidensdeling

Efterforståelse

- Søge en gensidig forståelse for, hvordan kulturelle forhold kan hæmme/fremme vidensdeling mellem institutionslederne. Samt søge at motivere til en bevidsthed om potentia-

let i at søge at udvikle kulturen, så den i højere grad understøtter vidensdelingen.

Den første kontakt til Varde Kommune blev etableret i oktober 2001. Det indledende møde med direktør Anders Kjærulff var den 13. november 2001. Det næste møde var med udviklingskonsulent Helle Midskov den 2. januar 2002. Den 6. februar præsenterede jeg et udkast til forløbet af forskningssamarbejdet for gruppen af institutionsledere på et ledermøde.

2.4. Dialoger

De individuelle dialoger foregik i to runder i følgende perioder:

- uge 8, 9 & 10
- uge 17, 19 & 20.

Mellem disse to runder blev der udarbejdet dialogreferater, som blev kommunikeret ud til de enkelte aktører til korrektion og godkendelse. Ligeledes deltog jeg i et ledermøde midt i perioden, hvor jeg introducerede 2. dialogrunde samt opridsede de teorier, som understøtter nærværende forløb.

Dialogerne blev planlagt således, at der blev afsat 1 time til hver og de foregik alle på lederens egen institution. Dette var også med til at bibringe mig nogle frugtbare observationer. Jeg mødte aktørerne på deres egne hjemmebaner. Så jeg fik sat nogle billeder på de forskellige forhold og situationer, som de 15 ledere må agere ud fra.

Der blev taget udgangspunkt i semi-strukturerede spørgeguides. Årsagen til at jeg valgte at benytte semi-strukturerede dialoger var, at forskningsforløbet havde en overvejende eksplorativ karakter. Der skulle undersøges et empirisk krydsfelt, hvor emnet vidensdeling og organisationskultur var nyt og dermed uudforsket.

Eksplorative interviews vil derfor som oftest være semi-strukturerede, fordi man som regel har mere eller mindre vage ideer om, hvilke emner man godt kunne tænke sig, det eksplorative interview skal penetrere. Det semi-strukturerede interview har desuden den fordel (i forhold til det strukturerede), at det giver intervieweren mulighed for uddybende spørgsmål om de forhold af interesse, der næsten uvægerligt vil dukke op i et eksplorativt interview. Sagt anderledes: Flexibilitet er en væsentlig faktor i det eksplorative interview, fordi man søger viden om det "ukendte", og denne fleksibilitet har trange kår i det strukturerede interview. (Darmer i Darmer & Freytag 1996.)

At jeg i det hele taget valgte at strukturere dialogerne (i forhold til at anvende ustrukturerede) skyldes, at denne mellemvariant giver en vis mulighed for fokusering på krydsfeltet. Men jeg var meget bevidst om at indrette de enkelte dialoger således, at der var plads til at gå i dybden med det, som den enkelte havde på hjertet. I 2. dialogrunde var strukturingsgraden noget mindre. Her fyldte problemstillinger fra 1. dialog med den pågældende aktør den største del af mødet. Så her havde spørgeguiden mere karakter af at være nogle mulige emner og spørgsmål, som jeg kunne inddrage. Dog var der to spørgsmål, som jeg stillede til alle. Jeg startede typisk med spørgsmålet: Er du kommet i tanke om noget med relation til det vi talte om sidst? Er der sket noget nyt siden? Ved afslutningen af hver dialog stillede jeg typisk et spørgsmål lignende: Er der noget, vi har glemt at spørge om eller noget, som du gerne vil uddybe? Dette gav gentagne gange anledning til nogle gode kommentarer.

Dialogerne samt fokusgruppedrøftelsen blev optaget på bånd. Alle dialogerne med institutionslederne blev senere udskrevet til skriftlige referater, som de enkelte aktører fik tilsendt til kommentering og godkendelse.

Perioden mellem de to runder og den afsluttende fokusgruppedrøftelse gav muligheder for, at jeg kunne reflektere over og analysere mine data samt søge efter inspiration til de nye spørgsmål, der hele tiden dukkede op af datamængden, i teorier og modeller. En typisk induktiv fremgangsmåde - også kaldet opdagelsesvej - (Andersen 1999).

2.5. Fokusgruppedrøftelse

Fokusgruppedrøftelsen blev gennemført den 30. maj 2002. Her deltog alle de involverede aktører – bortset fra 3. De to var langtidssygemeldte og den 3. var netop fratrådt som institutionsleder. Som erstatning for hende deltog hendes afløser. Udviklingskonsulent Helle Midskov deltog også. Mødet startede med et introducerende temaoplæg fra undertegnede. Fokusgruppedrøftelsen var i øvrigt bygget op omkring fire problemstillinger:

- den fysiske afstand til rådhuset (hvor gruppen normalt samles til ledermøder og lignende) har indflydelse på brugen af vidensdeling
- tidligere arbejdsfællesskaber har indflydelse på brugen af vidensdeling
- egen opfattelse af lederrollen har indflydelse på vidensdelingen
- hvad vil kontraktstyringen komme til at betyde for den fremtidige vidensdeling?

Disse fire problemstillinger blev behandlet en af gangen. Først introduceret af et kort oplæg, hvor jeg gav udtryk for min umiddelbare forståelse. Derefter blev aktørerne bedt om enkeltvis at reflektere over og forholde sig til problemstillingen. Dernæst blev de placeret i grupper af ca. 4 personer. Endelig var der en plenumopsamling og diskussion. Fokusgruppedrøftelsen havde en varighed af tre timer.

Grunden til at jeg valgte at supplere de individuelle dialoger med en fokusgruppedrøftelse var flere. Dels følte jeg et behov for at få en øget forståelse af forholdet mellem det intrasubjektive og det intersubjektive. Hvor er den fælles forståelse? Hvordan reagerer gruppen, når den hører citater og udtalelser fra den enkelte aktør? Jeg var dog meget bevidst omkring at anonymisere ved at undgå at benytte citater, som ville afsløre en enkelt aktør samt ved ikke at bruge nav-

ne. Ideen ved anvendelse af fokusgrupper er netop at præsentere folk for en idé og/eller en problemstilling, som de så skal forholde sig til (Erik Maaløe²).

En anden årsag til anvendelsen af en fokusgruppedrøftelse var ud fra en generel erkendelse af et behov for at søge at understøtte mine data. ”Folk siger et, men gør noget andet – man kan ikke stole på, hvad de siger.” Derfor er det altafgørende at benytte triangulering. (Erik Maaløe³). Her bør dog nævnes, at dette er en generel erkendelse og ikke udtryk for, at jeg var specielt utryk ved de data, som omhandlende forskningsprojekt, havde bibragt. Så fokusgruppedrøftelsen skulle tjene det formål at være et supplement til de individuelle dialoger.

Et tredje formål med at benytte fokusgruppedrøftelse i dette forløb var antallet af aktører. To dialogrunder med efterfølgende referatarbejde er ressourcekrævende i sig selv og det ville ikke være realistisk med endnu en omgang. Derfor satsede jeg i stedet på at opbygge en fælles forståelse og efterforståelse via fokusgruppedrøftelsen.

Fokusgruppedrøftelsen var tænkt som en blotlægning af min umiddelbare forståelse og udpegning af nogle problemområder, som jeg på baggrund af det, som jeg havde hørt i de to dialogrunder, fandt væsentlige. På den måde opnåede jeg at få nogle af mine data prøvet af overfor den samlede gruppe.

I fokusgruppedrøftelsen blev en del af de individuelle data således gjort til genstand for en fælles drøftelse. Herved fik jeg i nogen omfang transformeret data fra de individuelle kognitive kort til data, som kan tages til udtryk for et kollektivt kognitivt kort. I overensstemmelse med ideen i aktørmetoden er sigtet mere end blot at afdække aktørernes forståelse. ”Fokusgruppen bestående af nøgleinformanter kan anvendes som forum for at skabe den intersubjektivitet om problemerne og deres løsning, som er aktørsmetodens endelige mål. På den måde bliver fokusgruppen en intersubjektivitetsskabende dialog mellem undersøgeren og undersøgelsens nøgleinformanter.” (Darmer & Freytag 1996). Jeg finder så-

2 Maaløe, Erik. Citat fra en gæsteforelæsning på SDU d. 28.02.02.

3 Maaløe, Erik. Citat fra en gæsteforelæsning på SDU d. 28.02.02.

ledes også, at fokusgruppedrøftelsen var et væsentligt bidrag til at opbygge en gensidig efterforståelse. Aktørerne kunne i tre timer koncentrere sig om forløbets centrale problemstillinger, dels reflektere individuelt og dels i smågrupper. Plenumopsamlinger skulle kunne tjene det formål at afsløre en hel eller delvis intersubjektiv forståelse i gruppen og derudfra skabe en konsensus som gruppen så selv sammen med udviklingskonsulenten vil arbejde videre ud fra.

Mine oplæg skulle tjene det formål at give nye synsvinkler og input til gruppens diskussion. (Darmer i Darmer & Freytag, 1996). Fokusgruppedrøftelsen kan derfor betegnes som semi-struktureret, da jeg via korte temaoplæg, anvendte nogle fixpunkter, til at disponere mødet efter. At anvende denne strukturform ved fokusgruppemøder er ifølge Darmer (Darmer & Freytag, 1996) det primære valg dog med ustrukturerede som et alternativ. Mødet skulle dels bygge bro mellem min umiddelbare forståelse, de enkelte aktørers forståelse og gruppens fælles forståelse. På denne måde skulle fokusgruppedrøftelsen være med til at finde og udvide fællesmængden mellem de 15 individuelle kognitive kort – altså være med til at konstruere det kollektive kognitive kort.

2.6. *Observationer*

Udover disse to metodikker indgik observationer også i høj grad. Jeg oplevede gruppen på dens primære hjemmebane i form af at overvære to ledermøder. Her var jeg i størstedelen af tiden ”fluen på væggen”. Udover dette foregik alle dialogerne ude i de enkelte institutioner. Dette gav mig en fornemmelse af den enkeltes institution og situation. Gav også en god fornemmelse af, at selvom børnehaver på et vist niveau ligner hinanden, så er de også på mange områder meget forskellige. Jeg oplevede således både små og store institutioner. Nogle placeret i mindre landsbyer og andre i tæt befolkede boligområder. Jeg oplevede også institutioner med meget forskellige bygningsmæssige rammer. Men næsten hver gang jeg kørte fra en børnehave tænkte jeg, med hensyn til et eller andet projekt/ide, noget i retning af: - det jeg hørte eller så det var spændende. Gad vide om lederkollegaerne i de andre institutioner får kendskab til det?

3. Teoretisk referenceramme

3.1. Organisationskultur

Organisationskultur opfattes som udgangspunkt i overensstemmelse med Edgar Scheins definition:

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 1994, s. 20).

Da ledergruppen har et vist interorganisatorisk præg – kommer i princippet fra 15 forskellige kulturer - har jeg søgt at kombinere Scheins noget statiske forståelse af kultur med en mere dynamisk i form af et symbolsk perspektiv.

Det symbolske paradigme antager, at mennesket er en aktiv skaber af sin egen virkelighed. Fænomener er ikke fakta, som mennesket blot reagerer på. Fænomener er sociale definitioner, hvor mennesket handler ud fra sin definition af et fænomen. De er resultater af en kollektiv meningsdannelse, hvor de samme handlinger kan tillægges forskellig betydning. (Schultz 1990, s. 69).

Det symbolske perspektiv opfatter organisationer som menneskelige systemer. Handlinger finder ikke sted ud fra et mekanisk årsags-virkningsforhold eller funktionel hensigtsmæssighed, men ud fra sociale forestillinger om, hvilken betydning forskellige handlinger har for organisationens medlemmer. (Schultz 1990, s. 70).

Et fænomen bliver et symbol, når det repræsenterer noget andet og langt videre end sig selv. Når det ikke opfattes ud fra, hvad det er i instrumentel forstand, men opleves ud fra den mening, som organisa-

tionsmedlemmerne bevidst eller ubevidst tillægger fænomenet. (Schultz 1990, s. 70).

Schultz 1990 definerer det symbolske kulturperspektiv på følgende vis:

Et netværk af lokal mening og betydning, imellem organisationsmedlemmerne, som kan danne forskellige mønstre i form af verdensbilleder og etos. Disse mønstre udvikles og vedligeholdes særligt igennem myter, organisatoriske sagaer og ritualer. Organisationskultur er organisationsmedlemmernes socialt skabte og meningsfulde virkelighed(er), der sammenfatter organisationens særlige levemåde. (Schultz 1990, s. 73).

Det er ikke hensigten med forskningssamarbejdet at udarbejde nogen egentlig kulturanalyse men nærmere at søge efter nogle kulturelt betingede forhold, som influerer på vidensdelingen. Til dette formål oplever jeg, at de to kulturperspektiver kan supplere hinanden. Scheins betoning af, at det er gruppens fælles historiske oplevelser, som skaber kultur har jeg mødt gengivet i nogle citater:

Måske synes vi også, at vi er så gode, at vi ikke føler behov for noget udefra. Men der er også en trussel i det – forstået på den måde – at gruppen har en historie. Vi har været inde i nogle konflikte og taget nogle tørn med politikere/forvaltning omkring nogle vitale emner for os. Dermed har vi fået det sådan, som vi gerne vil have det.

Det at gruppen var de første, som blev kontraktholdere nævnes også af mange som en væsentlig begivenhed. Går vi længere tilbage i historien oprettede gruppen for ca. 20 år siden de ”sorte” ledermøder. Møder, hvor kun institutionslederne er med og hvor der ikke udsendes dagsorden og tages referat. Dette mødeforum var, i den første tid, ikke velset ovenfra. Men de ”sorte” ledermøder blev dog hurtigt legitimeret og accepteret. Ligeledes er de ”sorte” ledermøder en idé, som har givet gruppen en vis anerkendelse også langt uden for Varde Kommune.

Der hvor jeg oplever, at Schein ikke helt passer til nærværende situation, er fx ved hans betoning af en grundlægger og dennes kulturskabende betydning. Sådanne nøglepersoner nævnes ikke i forbindelse med institutionsledergruppen. Ligeledes er der heller ikke mange statiske og materielle artefakter til at indlede kulturforståelsen på. Gruppen kommer fra 15 forskellige børnehaver. Har blot tilfældige mødelokaler som tilholdssted og det kun ca. hver 14 dag. Så derfor er diverse symbolers mening og betydning en mere relevant indgang til at søge en forståelse af kulturens indflydelse på vidensdelingen.

3.2. Vidensdeling

Det er kun vidensdelingen mellem daginstitutionsledere i Varde Kommune, som nærværende omhandler. Det er således den horisontale vidensdeling mellem kollegaer på samme organisatoriske niveau, som tages under lup. Jeg har afgrænset mig fra at kigge på andre relationer for vidensdeling.

For at kunne beskrive og forstå vidensdeling mellem individ og gruppen har jeg valgt at anvende definitioner og teori udarbejdet af Nonaka og Takeuchi i 1995. Teorien bygger som udgangspunkt på, at det er individet, der lærer.

Forfatterne skriver således (Nonaka & Takeuchi 1995 s. 59), at viden er skabt af individet. En organisation kan ikke skabe viden uden individet. Organisationen kan støtte kreative individer ved at give dem gode rammer for skabelse af viden. Organisatorisk videnskabelse skal derfor forstås som den proces, hvor organisationen forstærker den individskabte viden og får den krystalliseret som en del af organisationens viden.

Viden kan opdeles i to typer: den tavse og den eksplicite (Nonaka & Takeuchi 1995). Om tavs viden gælder det, at:

Tavs viden er personlig og kontekst specifik og derfor svær at formalisere og kommunikere. Erfaringsbaseret viden tenderer mod at være tavs, da den skabes her og nu i en specifik praktisk kontekst. Tavs viden inkluderer kognitive og tekniske elementer. Kognitive modeller

såsom systemer, perspektiver, paradigmer, tro og synspunkter er med til, at individet kan opfatte og definere sin verden i form af "what is" og "what ought to be". På den anden side er der de tekniske elementer af tavs viden inkluderende konkret know-how, håndværk og færdigheder (Nonaka & Takeuchi 1995, s. 59-60. Egen oversættelse).

Tavs viden er således personlig og ubevidst og er derfor svær at formalisere og kommunikere. Den indbefatter færdigheder, som personen ikke selv kan sætte ord på – men noget, som man blot gør.

En anden forfatter tilføjer, at tavs viden kan være såvel individbåret som spredt ud i organisationen. En organisations kultur er et eksempel på det sidste. Når nye medarbejdere optages i en organisation, får de ikke udleveret en manual, hvor kulturen er kodificeret. De må derimod via observation og imitation hurtigt søge at opsnappe kulturen, hvis de ønsker at forblive i organisationen (Hall 2000, s. 58).

Om eksplicit viden gælder det, at:

Eksplicit eller kodificeret viden er på den anden side viden, som er transportabel i et formelt og systematisk sprog (Nonaka & Takeuchi 1995 s. 59- 60).

Eksplicit viden kendetegnes endvidere af, at det er viden, som vi er bevidste om og derfor kan sætte ord på og overføre til andre.

Relateret til den kulturelle vinkel, som anlægges i dette forskningsprojekt, har de kulturelle værdier og meninger først og fremmest karakter af tavs viden. Men forekomsten og anvendelsen af eksplicit viden er også påvirket af kulturelle forhold. Fx i hvor høj grad der er tradition for at beskrive ideer, forløb osv., at beskrive evalueringer af samme osv. Samt – ikke mindst – i hvor høj grad sådan viden deles med lederkollegaer.

Der er åbenbare ulemper ved den tavse viden. Derfor vil man også typisk søge at gøre så stor en del af den tavse viden så eksplicit som overhovedet muligt. Den tavse viden er – set fra en organisatorisk synsvinkel – sårbar. Den er dels meget personafhængig – og forlader dermed også organisationen – hvis personen gør. Dels er den svær at sprede til andre personer og til andre dele af organisationen (Hall 2000).

3.3. Fire former for vidensdeling

Da vidensdeling er en central problemstilling i omtalte forskningsprojekt, er der fokuseret på mulige former for en sådan vidensdeling. Her er der også hentet inspiration fra Nonaka & Takeuchi 1995.

	Til	Tavs viden	Eksplicit viden
Fra	Tavs viden	Socialisering	Eksternalisering
	Eksplicit viden	Internalisering	Kombination

Fig. 1. De fire former for viden overførsel. Nonaka & Takeuchi 1995, s. 72.

Ifølge Nonaka & Takeuchi er disse fire former det fundamentale omdrejningspunkt for vidensdelingsprocessen.

Socialisering – overførsel fra tavs til tavs

At overføre viden, som såvel afsender som modtager(e) er ubevidste om eksistensen af, kræver en fysisk nærhed mellem individ og gruppe. Så i stedet for ord er der her behov for observation, imitation og praktisk udførelse. Deling af fælles oplevelser og erfaringer er vigtige her.

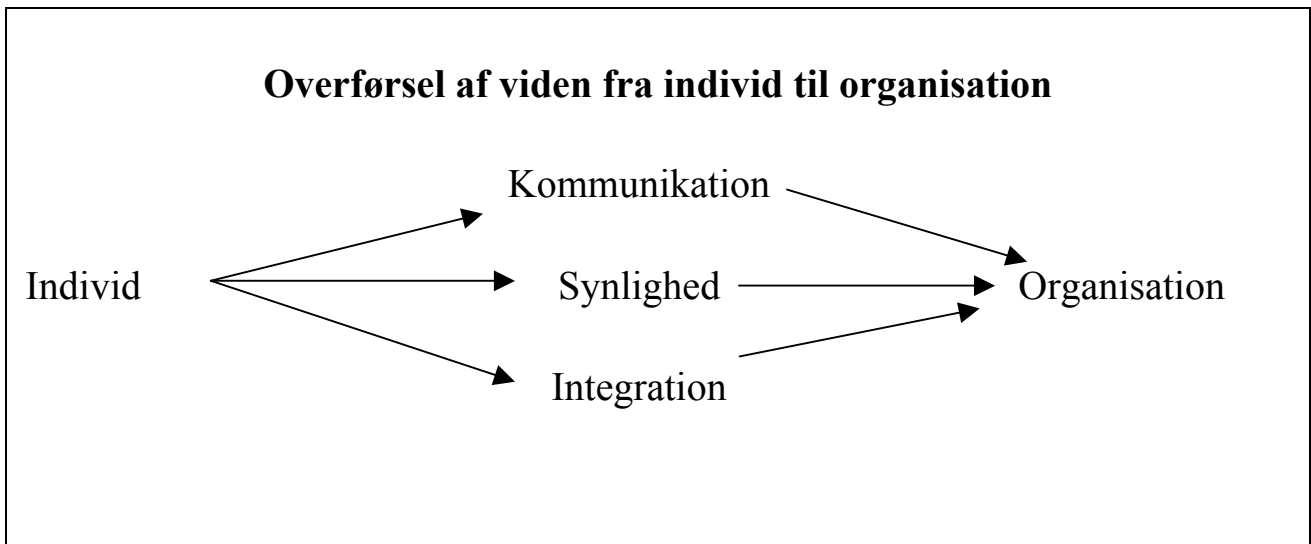
Socialisering gør det muligt at overføre viden, som såvel afsender som modtager er ubevidste om eksistensen af. Opdragelse indeholder typisk en stor del socialisering. Forældre er næppe bevidste om andet end en brøkdel af den viden, som de ubevidst giver videre til deres børn. Ligeledes i en jobsituation – virksomhedens kultur eksisterer fortrinsvis på den ubevidste plan – alligevel skal nye medarbejdere justere deres adfærd i forhold til denne. Den klassiske mestertlære må vel også siges at indeholde megen socialisering – lærlingen følger mesters gøren og laden – og lærer dermed et håndværk – uden nødvendigvis at få tingene forklaret i tale eller på skrift. Vel bl.a. fordi at mester næppe vil kunne forklare alle hans mere eller mindre intuitive handlinger.

3.4. The Bridge

Praktiske og operationelle redskaber til denne vidensdeling via socialisering kan være mange og af vidt forskellig karakter. Klimecki 1994 og Probst & Büchel 1997 har udviklet en model, The Bridge, som illustrerer overførsel fra individ til organisation via en bro med tre spor:

- Kommunikation – udover kommunikation i sig selv kræves et veludviklet fælles sprog for at kunne forstå hinanden. Sprog skal forstås bredt – inkluderer fx også kropssprog.
- Gennemsigtighed – tilgængelighed til hinandens opsamlede viden samt til individbaserede læringssituationer. Her tænkes både på adgang til hinandens eksplicite viden (mapper osv.) samt muligheder for at se hinanden udføre diverse opgaver (se kollegaen tale i telefon, have dialog med forældre, klare en vanskelig personalesamtale osv.)
- Integration – for at få den individuelle viden overført til organisationen skal individet integreres i gruppen. Jo større grad af integration jo mere viden vil kunne deles bevidst og ubevidst.

De tre redskaber til vidensdeling (kommunikation, integration og gennemsigtighed) vil også i nogen omfang kunne benyttes i forbindelse med de andre former for vidensdeling (eksternalisering, internalisering og kombination).



Figur 2. The Bridge. Klimecki 1994 og Probst & Büchel 1997.

Eksternalisering – overførsel fra tavs til eksplicit

Eksternalisering er den proces, hvorved den tavse viden gøres eksplicit – at der sættes ord på det ”ubevidste”. Som et redskab til at eksternalisere den tavse viden kan der anvendes metaforer, analogier og modeller (Nonaka & Takeuchi 1995). Metaforer er fx en intuitiv måde at udtrykke en forståelse, som man måske ikke kan sætte præcise ord på. Ofte kan en social sammenhæng lette eksternaliseringen – når en gruppe fx reflekterer i fællesskab omkring virksomhedens værdier og grundlæggende antagelser kan noget af det ubevidste måske komme op til overfladen. Ligeledes kan diverse former for supervision være forsøg på at eksternalisere via social refleksion.

Kombination – fra eksplicit til eksplicit

Her omskrives en kodificeret viden til en anden form. Fx nedskrives det, som der ellers kun mundtligt er sat ord på. Det kan også være den enkelte institutionsleders eksplicite viden, som nu spredes til den øvrige organisation. De enkelte individer udveksler og kombinerer viden gennem forskellige medier såsom dokumenter, møder, telefonsamtaler, edb-baserede netværk osv. Ved kombination omsættes således viden fra én beskrevet form til en anden. Eksempelvis kan viden, der er nedskrevet i en håndbog, blive videreudviklet og bearbejdet for at blive distribueret via et organisatorisk intranetsystem. (Storm Pedersen 2000).

Internalisering – fra eksplicit til tavs

Den fjerde form for vidensdeling er, at den eksplicite viden bliver til en tavs viden. Denne form for vidensdeling kan komme til udtryk i forbindelse med den gængse form for indlæring ved læsning af eksempelvis faglitteratur eller forelæsninger. Dette vil dog styrkes med eksperimenter eller handlinger (Storm Pedersen 2000). Internalisering er den proces, hvorved den eksplicite viden virkeliggøres i form af tavs viden. Dette er tæt forbundet med ”learning by doing”. Når erfaringer gennem socialisering, eksternalisering og kombination er internaliseret ind i individets tavse videnbase, som en del af de kognitive modeller eller tekniske knowhow, bliver de værdifulde aktiver (Nonaka & Takeuchi 1995). Fx lærer man at køre bil ved hjælp af bl.a. en teoribog. Men den erfarne bilist styrer ikke blindt sin bil ud fra, hvad der står i denne, men via rutinemæssige kørselsfærdigheder, som i stedet sidder på ryggraden.

Iflg. Nonaka & Takeuchi skabes organisatorisk viden via en kombination af tavs og eksplicit viden.

Eksempelvis gør gode brødsopskrifter alene ikke et bageri bedre. Først i det øjeblik, hvor en af bagerne motiveres til at tage opskriften til sig – og giver den sit eget præg – bliver den et aktiv for bageriet. Men det personlige præg er jo – som omtalt ovenfor – problematisk, så først når den enkelte bager spreder sin

tavse viden (hans måde at benytte og forædle opskriften på), bliver den til en organisatorisk viden.

Organisatorisk viden kan skabes på følgende vis:

1. Socialiseringen starter med, at der indrettes rum til interaktion. Et sted, som kan lette delingen af individernes erfaringer og mentale modeller. Institutionsledernes ”sorte” ledermøder kan være det rette forum her. Dagsordenen laves mere eller mindre spontant ved mødets start og der tages ikke noget forpligtende referat.
2. Eksternaliseringen forstærkes af meningsfulde dialoger og kollektiv refleksion med anvendelse af anvendelige metaforer og analogier, som hjælper individerne til at artikulere skjult tavs viden, som ellers er svær at kommunikere.
3. Kombination forstærkes af at blande ny og eksisterende viden fra andre grupper og afdelinger – fx ved at den nye viden prøves af ved at benytte den i en ny proces eller i et nyt produkt. Fx er det meningen, at man i ledergruppen vil underrette hinanden omkring erfaringer med opgaven med at afrapportere resultatkrav til kulturforvaltning og direktion. En gruppedrøftelse på baggrund af erfaringer med én metode vil kunne udvikle nye dialogmetoder til dette formål.
4. Afslutningsvis vil ”learning by doing” forstærke internaliseringen ved, at de enkelte anvender den nye viden og tilretter den til de konkrete situationer. (Nonaka & Takeuchi 1995.)

3.5. Kodificering og personalisering

Overordnet set kan en virksomhed vælge mellem to vidt forskellige strategier, når den skal arbejde med vidensdeling. Den ene går under betegnelsen kodificering og har som mål at få sat koder/ord på så mange af dens handlinger som muligt, sådan at de huskes og dermed kan genbruges, når et lignende behov op-

står. Den anden strategi er personalisering. Denne sigter mere på den tavse og den ubevidste viden. Bygger derfor ikke på at nedskrive men derimod på, at lade medarbejderne mødes formelt og uformelt – og dermed skabe nogle situationer, hvorved de bevidst og ubevidst gensidigt beriger hinanden med hver deres viden. I nedenstående figur er de to strategier for vidensdeling stillet overfor hinanden.

	Kodificering	Personalisering
Konkurrencestrategi	Genbrug af løsninger	Kreative og skræddersyede løsninger
Vidensstrategi	Personer – dokumenter	Personer – personer
Midler	IT – netværk, databaser	Personlige netværk

Fig. 3. To strategier for vidensdeling. Hansen, Nohria & Tierney 2001.

3.6. 4 vigtige forhold, som fremmer effektiv vidensdeling

Cross, Parker, Prusak & Borgatti 2001 nævner fire faktorer, som vil virke fremmende for effektiv vidensdeling:

- Viden – en forudsætning for at opsøge en viden er en mere eller mindre præcis viden om hvem, der ved hvad.
- Adgang – alene det at vide hvem, som ved hvad, er kun nyttigt, hvis vi kan opnå adgang til den pågældendes viden. Adgang er stærkt påvirket af, hvor tætte forbindelser der er, lige så vel som fysisk nærhed mv. spiller ind.
- Engagement – vigtigt, at den som opsøges sætter sig ind i opsøgerens mere præcise motiver og behov. At viden målrettes således at den, som opsøger ikke ”drukner” i mere eller mindre overflødig viden.

- Sikkerhed – de forbindelser, som opfattes som trygge og sikre er de mest effektive til vidensdeling. Fx det at turde afsløre en mangel på viden eller at indtage en divergerende opfattelse resulterer ofte i kreativitet og læring.

4. Empiriske problemstillinger

Efter at have gennemført i alt 28 dialoger i to runder og på den måde at have mødt alle to gange (bortset fra to, som blev langtidssygemeldte, som jeg derfor kun gennemførte 1. dialog med) stod jeg med en række problemstillinger. De problemstillinger, som jeg fornemmede fyldte mest hos det største antal aktører, blev sat på dagsordenen til fokusgruppedrøftelsen. Disse var:

- den fysiske afstand til Bytoften (rådhuset i Varde kommune) har indflydelse på brugen af vidensdeling i ledergruppen
- tidligere arbejdsfællesskaber har indflydelse på brugen af vidensdeling
- egen opfattelse af lederrollen har indflydelse på vidensdelingen
- hvad vil kontraktstyringen komme til at betyde for den fremtidige vidensdeling?

Disse fire vil blive uddybet på de følgende sider. Som en 5. problemstilling har jeg tilføjet:

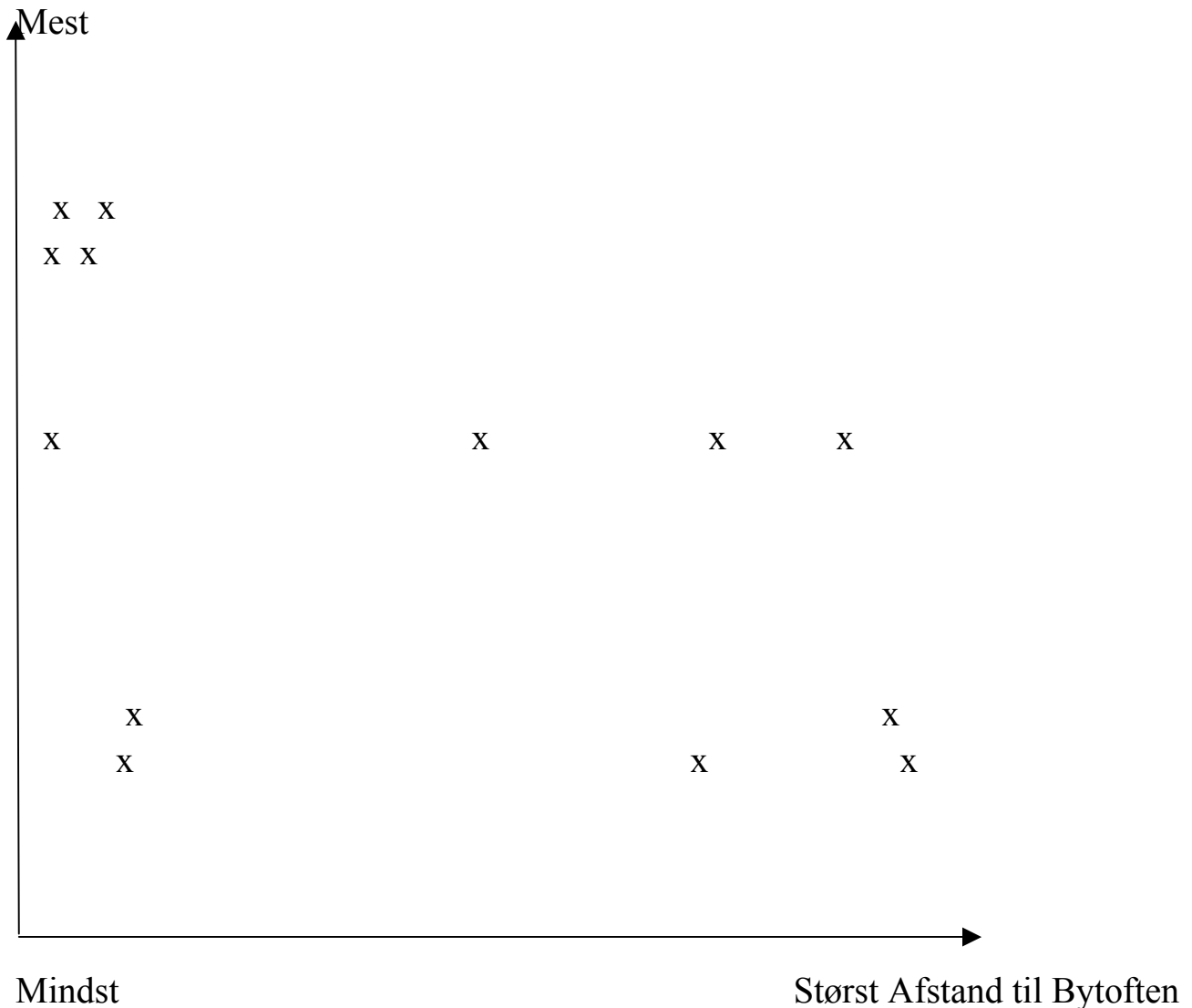
- hvilken viden deles? Deles ikke?

4.1. Den fysiske afstand til Bytoften (rådhuset) har indflydelse på brugen af vidensdeling i ledergruppen

I 2. dialogrunde stillede jeg følgende spørgsmål til aktørerne: - hvis vi forestiller os, at ledergruppen inddeles i tre lige store grupper alt afhængig af, hvor me-

get man vidensdeler i forhold til den øvrige ledergruppe. Ser du da dig selv som tilhørende gruppen, som vidensdeler mest, midt imellem eller mindst? Alle svarene er plottet ind i nedenstående koordinatsystem. X-aksen er afstand til Bytoften (rådhuset i Varde). Y-aksen er omfanget af vidensdeling.

Vidensdeling med lederkollegaer



Koordinatsystemet viser, at dem, som oplever, at de vidensdeler meget alle har kort afstand til Bytoften (altså kommer fra en institution i Varde by). Ligeledes at en stor del af dem, som mener de vidensdeler relativt lidt har stor afstand til Bytoften (kommer for oplandet). Dette – sammen med en række udtalelser, som

aktørerne løbende er fremkommet med – giver mig den opfattelse, at forskellen på at være leder i en institution i Varde by eller i oplandet har indflydelse på, hvordan man vidensdeler i forhold til sine lederkollegaer. I dette afsnit vil jeg søge efter mulige forklaringer på ovennævnte.

En aktør siger:

Men ude i det her område bruger vi hinanden. Inde i byen bruger de nok hinanden meget i forhold til de institutioner, som de er tæt på.

Andre udtaler noget tilsvarende:

Hvis vi skal snakke om samarbejde her i XX så er det lokalområdet, der bliver omdrejningspunktet. Vi kender fx de enkelte dagplejere og ved hvilke børn, som er på vej til os.

Jeg har lokalområdet at arbejde sammen med – fx skole og SFO. Nogle gange finder os i lokalområderne sammen. Der kan godt være lidt land-by.

Vedkommende siger senere:

Institutionerne i byen kender nok ikke så meget til institutionerne ude på landet, som vi kender til dem.

Så en mulig forklaring på den begrænsede vidensdeling for de institutionsledere, som bor i oplandet, kan være, at de har et andet netværk, som de i stedet vidensdeler med. Et mere lokalt forankret netværk.

At selve den fysiske afstand har en betydning nævnes også på forskellig vis af flere aktører:

..måske er dem fra byen mere på kommunen end vi andre. De smutter måske mere derind, hvor vi andre tager telefonen og ringer.

Jeg kan se, at mine transportpenge slipper op i løbet af tre måneder. Transporten er mest ind til Bytoften.

At selve det faktum, at de ledere, som har en nævneværdig afstand til Bytoften, og derfor i højere grad planlægger og rationaliserer deres besøg på Bytoften, kan spille en rolle for vidensdelingen, nævnes af en aktør på følgende vis:

Fx var jeg inde på Bytoften i fredags og mødte lige en kollega og fik vendt nogle ting – bl.a. om besparelser. Når man lige er inde og aflevere nogle ting osv. kan man let lige løbe ind i en. Os fra landet organiserer det nok noget mere end dem, som bor tæt på. Vi samler tingene.

Jeg fornemmer også, at den psykiske afstand spiller en rolle. Hvorvidt man er fra oplandet eller fra Varde by har en vis betydning rent mentalt.

En udtalelse lig nedenstående høres gentagende gange – dog kun i oplandets institutioner:

Jeg har stadigvæk den fornemmelse at os ude i yderregionerne – vi er ikke på samme måde in, som dem inde i byen. Vi har ikke samme status. Det har vi ikke – og det vil jeg til enhver tid stå ved. Måske er det lidt vores egen skyld, at vi ikke er mere oppe på stikkerne og gør opmærksom på det – men det kan skyldes afmagt fra vores side.

Denne afmagt kan måske også skyldes en form for rollekonflikt. Flere er inde på, at der er nogle andre forventninger til en institutionsleder af børnehaven i den mindre landsby end inde i Varde.

Arme den, som gør sig uvenner med dem i (denne landsby). Hvis jeg gjorde mig utilbens her ville det få fatale konsekvenser.

En mulig kilde til uvenskab med den lokale befolkning kunne være, hvis lederen skuffer deres forventninger. På et spørgsmål til en institutionsleder om,

hvad der ville ske, hvis vedkommende var mindre synlig hos børnene og i børnehaven svares der:

Men de ville nok kigge lidt, hvis de kun så mig til forældremøder o. lign. Så ville de føle, at jeg var meget lidt synlig og lidt i stil med: - hvad laver hun da i al den tid?

En anden siger noget lignende:

Her på landet er forældrene meget opmærksomme omkring deres institution. De vil gerne vide, hvor jeg er og vil gerne se lederen. Der bliver lagt mærke til, at lederen fx får hilst på alle nye forældre ved arrangementer osv.

En opsummering baseret på min oplevelse af forholdet mellem land-by i forhold til vidensdeling er, at jeg oplever en forskel. Institutionslederne i oplandet føler sig i nogen grad lidt dårligere stillet end dem i byen. Enkelte nævner, at den politiske interesse er mindre, at det fx er svært at trække medlemmer af kulturudvalget ud til en oplandsinstitution. Ligeledes nævner enkelte, at det er sværere at få ressourcer ud til oplandets institutioner fx, at udendørsarealerne er kønnere og mere præsentable inde i Varde. Oplandets ledere er alle meget begejstrede og taknemmelige for den store lokale opbakning til deres institutioner. Nævner gentagne gange den store hjælp som de modtager både arbejdsmæssigt og af økonomisk art. Børnehaven opleves som en del af landsbyen og det fællesskab, som er der. Alt dette kan give lederen en anden rolle end inde i Varde by og kan endvidere betyde, at denne føler et vist pres i retning mod den lokale institution og dette kan måske ske på bekostning af det kollegiale lederfællesskab og Varde Kommune som helhed. Jeg oplever ikke, at oplandslederne i udpræget grad udgør en samlet gruppen. Kun enkelte udtalelser signalerer, at ledere fra oplandet føler et indbyrdes fællesskab. Men der er mindst lige så mange data, som beviser det modsatte – at ledere fra oplandet søger vidensdeling med ledere inde fra byen. Jeg har derimod sjældent hørt, at ledere fra byen bevidst søger vidensdeling med oplandets ledere.

Er det noget problem? Kan man ikke blot sige, at lederne i oplandet har et andet netværk end institutionsledergruppen? Jeg skal ikke gøre mig til dommer over, hvorvidt det ene fællesskab er lige så godt som det andet. Blot gøre opmærksom på, at indholdet i vidensdelingen må forventes at være forskellig i de to netværk. Ligeledes finder jeg det krydspres, som oplandsledere oplever, problematisk. De oplever nogle helt andre lokale forventninger til, hvordan de skal udføre lederrollen end lederen i en byinstitution. Samtidig forventes de at indgå på lige fod med bylederne i ledergruppesammenhæng og i forhold til den kommunale ledelse og administration.

Hvorvidt det er den fysiske afstand og/eller nogle mere mentale forhold, som gør sig gældende, kan jeg ikke umiddelbart vurdere. Men dataene tyder klart på, at der er en forskel mellem byledere og oplandsledere, når det gælder horisontal vidensdeling.

4.2. Tidligere arbejdsfællesskaber har indflydelse på brugen af vidensdeling

Et udsagn, som jeg mødte meget tidligt og som jeg siden har hørt gentagne gange er, at det faktisk at et par institutioner i Varde by har leveret et større antal kommende ledere til Varde Kommunes børnehaver, spiller en afgørende rolle for vidensdelingen i ledergruppen. En typisk udtalelse kan have et indhold lig:

Men der er jo nogle, som tidligere har arbejdet sammen og som også kommer sammen privat, det kan give lidt større indflydelse. ...Nogle kender hinanden mere end andre – nok især nogle af dem inde fra byen, da de fx har arbejdet i samme institution tidligere. Det kan give samhørighed...

Inde i Varde er mange udgået fra den samme institution. Det gør, at man kender hinanden godt.

Lidt i samme retning udtrykkes i andre dialoger:

Men det er da svært at være ny – det kan jeg da huske fra dengang jeg selv startede. Mange af lederne er født i organisationen i Varde. Når man så kommer helt udefra, er det noget andet.

Så er der også nogle som jeg tidligere har arbejdet sammen med i et par af institutionerne og dette gør måske, at jeg med disse sparrer og vidensoverfører meget. Hvis man kommer udefra eller ikke rigtig er med i nogen gruppe kan det betyde, at man ikke rigtig har nogen at sparre med – og det er der rigtig brug for. Ikke mindst efter kontraktstyringens indførelse. Tidligere havde vi også en afdelingsleder, som vi kunne sparre lidt med. Nu har vi en direktør, som i højere grad overlader det til gruppen at udføre denne sparring.

Tidligere arbejdsfællesskaber spiller typisk ind med hensyn til hvem man kontakter, når man har et konkret spørgsmål eller behov for at drøfte en problemstilling med en anden. Flere nævner, at de typisk har en 3-4 lederkollegaer, som de typisk går til i sådanne situationer. Disse vil ofte være nogle, som man er kommet tæt ind på via et arbejdsfællesskab.

På et spørgsmål om hvordan man kommer så tæt på hinanden som lederkollegaer at man kan se, at ord og handlinger hænger sammen – svarer en aktør:

Ved at være i Varde Kommune i mange år. Vi er også nogen, som har arbejdet sammen tidligere. Der tror jeg, at jeg ved hvordan tingene er. Når man har arbejdet sammen og bliver ved med at holde kontakten ved lige – så kan man vedligeholde indtrykket af hinanden.

Arbejdsfællesskab kan også opleves på anden vis end via at være ansat i samme daginstitution. Mange nævner endvidere arbejdsfællesskaber omkring kurser og arbejdsgrupper, som værende nogle forløb, som har betydning for opbygning af deres personlige netværk.

Arbejdsfællesskabers betydning for vidensdeling tror jeg hænger sammen med det som Nonaka & Takeuchi 1995 benævner tavs viden og som kun via socialisering kan deles med andre. Lidt det samme, som betones i The Bridge om, at viden overføres via kommunikation, synlighed og integration. Et tæt arbejdsfællesskab fx omkring en børnegruppe vil fremme disse faktorer. Her ser man hinanden agere i forskellige situationer og udføre en række aktiviteter. Derfor vil arbejdsfællesskaber gøre det muligt at dele en langt større del af hinandens viden end blot verbale drøftelser på et ledermøde. Dette gør det også nemmere ved senere lejligheder at opsøge vidensdeling, da det iflg. Cross 2001 er en forudsætning for at opsøge viden, at man har en mere eller mindre præcis viden om hvem, der ved hvad. Det tætte arbejdsfællesskab har netop bidraget til at give en stor viden om hvem, der ved hvad (gælder også for en del af den tavse viden). At det primære arbejdsfællesskab så måske ophørte for mere end 10 år siden spiller måske ikke den store rolle alene af den grund, at forbindelsen så senere bliver holdt ved lige via det uformelle og mere personlige netværk. Af konsekvenser er den mest indlysende nok – hvad nu med de ledere, som ikke kommer fra en Varde institution? Kan de uden disse tætte arbejdsfællesskaber få andel i den uformelle og mere intime vidensdeling? Kan et tidligere arbejdsfællesskab i en institution erstattes af nogle andre aktiviteter som fx længerevarende kursusforløb, arbejdsgrupper og mentorordninger? Resultatet af mine data fra dialogerne mv. tyder klart på, at deltagelse i ledergruppens mere formelle liv via ledermøder o. lign ikke slår til her. Lederne skal opleve hinanden i nogle situationer, hvor dele af den tavse viden også kan deles.

4.3. Egen opfattelse af lederrollen har indflydelse på vidensdelingen

Via mine dialoger har jeg hørt flere berette om den udvikling, der er sket med hensyn til det at være leder i en pædagogverden. Nogle beretter således om, at det for 20 år siden ikke var velset at være leder og som en leder siger:

Tidligere var det ikke så anerkendt at være leder. Ofte tradition for at en institution selv fandt en ny leder. Noget i stil med, at når en leder stoppede kiggede man rundt i kredsen af medarbejdere for at vurdere, hvem der evt. kunne være den nye leder . I starten opgav jeg faktisk

ikke engang, at jeg var leder, når jeg var på fx kurser. Jeg tog blot på kursus som pædagog.

En anden supplerer:

Det varede mange år inden man fx begyndte at skrive noget om ledelse. Fandt et synonym, således at ordet ledelse ikke skulle bruges for direkte. Men det bliver legaliseret i vore kredse at være leder. Tidligere var det ikke noget, som man skilte med. Nu er det faktisk ok at have en leder i en institution. Før var det et nødvendigt onde men dette er skiftet til nu, hvor medarbejderne beder om at få en leder, som er synlig.

Nogle bruger udtrykkene at være leder med et lille eller et stort L. For selv om fokus på og forståelsen af ledelse generelt set er skiftet indenfor pædagogfaget oplever jeg stor forskel på, hvordan den enkelte leder ser sig selv som leder og definerer sin egen lederopgave. Ligeledes fornemmer jeg, at denne forskel også spiller en rolle med hensyn til at vidensdele i forhold til det horisontale leder-netværk. Dette udtrykker en institutionsleder på følgende vis:

Lederrollen er udviklet enorm fra dengang jeg blev uddannet til nu. Dengang jeg startede som leder og før den tid var en leder nærmest en, som skulle være lidt sky, for lederjobbet var en biting. Det var ikke noget man skulle prale af. Man skulle være der, men man skulle ikke tro, at man var noget. Nu er bøtten vendt lidt – en leder får nu en rolle, som ligner den en leder har i det private erhvervsliv. Det kan man jo diskutere om man kan lide eller ej. Jeg har været vant til det andet og synes, at skiftet har været en omvæltning. Lederen var meget ude blandt børnene. Jeg har også altid tidligere været tilknyttet en gruppe – det er først nu efter kontraktstyringen at jeg er trukket ud.

Man var mere med i det pædagogiske arbejde. Og så kan man ikke have de samme ressourcer til at gå med i arbejdsgrupper. Og der kommer de personlige interesser ind i billedet – der er nogle af os, som ik-

ke har givet slip for den der pædagogrolle og kommer heller aldrig til det. Men efterhånden er man blevet tvunget til at reagere på en anden måde.

Jeg tror at der er en forskel mellem os her. Der er nogle, som er leder med et stort L og andre med et stort P. Og så er der en mellemvare. Mange af os er ikke blevet ledere efter den nye trend, da vi har været ansat i mange år. Jeg tror også selv nogle af dem, som er ansat i de senere år – især i lokalområderne – er præget af den gamle måde at være leder på. Bl.a. på grund af strukturen og forventninger til lederjobbet.

Som en aktør forklarer skiftet:

Jeg har også trukket mig tilbage til kontoret og det var da det største chok de fik – da jeg sagde, at de ikke skulle regne med mig fast til hverdag.

Det med at trække sig tilbage fordrer også, at der er nogle fysiske rammer, som muliggør, at man kan trække sig tilbage. Hertil siger en aktør:

Jeg har haft meget arbejde med hjem og har det stadigvæk. Synes ikke helt der er ro til det her. Svært at få den indre ro hvis det brænder på derude. Kontoret må ikke være et lukket land – de børn, som har været her i længere tid ved dog godt, at de ikke skal komme herind, hvis døren er lukket. Der skal ikke bygges en mur op og jeg vil jo også godt vide, hvad der foregår derude.

En anden svarer på denne måde ved spørgsmålet om, hvordan vedkommende har det med at sætte sig ind på sit kontor:

Det er da blevet lettere. Det er også noget med at gøre det klart for sine kollegaer, at det også er en vigtig del af institutionens liv. Men man bliver let trukket derind igen. Så snart der er nogle, der er væk er jeg

nødt til at springe til. Og give en ekstra hånd. Vi kan klare at der er en væk – men hvis der er 2 eller 3 er jeg nødt til at være inde ved børnene – og det vil jeg også gerne....Vi bliver trukket mere og mere væk fra institutionen hen imod forvaltningen. Det er nok også det pædagogiske jeg brænder for – der jeg synes, at vi skal lave noget udvikling.

Dette skift – at lederen trækkes lidt væk fra institutionen - opleves også af andre:

Har dog oplevet en tendens til i de senere år, at der er flere ting, som jeg vender med mine lederkollegaer frem for i mit eget hus (institution). Der er en større skelnen mellem, hvad hører til her og hvad hører til i det andet regi.

At lederen forventes at tælle med i det antal medarbejdere, som er ved børnene fornemmes også i følgende udtalelse:

For hver gang jeg skal til møde forlader en ¼ del af personalet huset....Vi bliver indkaldt mere og man kræver mere og mere af os. Meget vi skal forholde os til – det har jeg ikke noget imod – jeg vil bare have tiden til det. Jeg gider ikke, at hver gang jeg forlader dette hus at skulle have dårlig samvittighed over enten ikke at kunne deltage i mødet eller over, at det herhjemme ikke fungerer.

Samme budskab udtrykkes af en aktør på følgende måde:

Alle de nye ting, som er sket indenfor kommunen de sidste 5 år er – som jeg ser det – en tagen fra børnene. Hvor det på kontoret og det ledelsesmæssige er kommet til at fylde mere.

Hvis ikke jeg havde føling med institutionen ville jeg føle, at der blev taget noget ud af mine hænder. Så ville jeg føle, at de lige så godt kunne ansætte en kontordame.

Denne lidt dårlige samvittighed over at skulle bruge sine ressourcer på ledelsesopgaver – frem for at være hos børnene – kan også vise sig ved, hvordan lederne har det, når de fx skal til ledermøder:

Jeg har haft det sådan på det sidste, at hver gang jeg skal til møde, så står børnene og siger:- skal du nu til møde igen? Før har det ikke raget mig en papand og bare svaret:- ja det skal jeg. Men jeg er kommet dertil, at jeg hellere vil blive her.

Jeg har spurgt til, hvordan den enkelte leder har det med at skulle forlade institutionen for at deltage i ledermøder og lignende – fx i perioder hvor der er flere møder om ugen. En del har ingen problemer med dette, da de typisk har fået lederopgaverne og lederrollen til at fylde størstedelen af deres arbejdsfunktion – måske helt op til 80-90 % af arbejdstiden. Andre har klaret det ved, at de fx har tiden mellem 8 og 14 til ”egne” lederopgaver – og så tager et par åbne- eller lukkevagter på tidspunkter, hvor sandsynligheden for møder er lille. Men andre igen tilkendegiver klart, at de har sværere ved at tage af sted og/eller skal skynde sig tilbage igen:

Nogle gange skal man halse hjem, da man indgår i en plan, som betyder, at det kuldsejler, hvis ikke man kommer hjem.

Om at skulle af sted til fx 3 møder på en uge får jeg følgende svar:

Det er meget situationsbestemt. Der kan være uger, hvor det er meget slemt fx på grund af sygdom.

En anden giver følgende svar på samme spørgsmål:

Det har jeg det ad hækkenfelt til med. Det har jeg det ikke godt med. Jeg tager til de møder der er. Men er der tre forskellige møder om tre forskellige ting føles det frustrerende. Jeg bruger at lave referater bagefter.

En institutionsleder svarer på denne måde:

Tænker du på, hvordan jeg har det i forhold til kollegaerne, som så står i suppedasen? Det er selvfølgelig også noget, som vi har talt om i personalegruppen. Det er jo også vigtigt, at jeg møder op til de ting. Men derfor kan jeg da godt have det sådan: Uha! Det skal være meget slemt, før jeg vælger at blive her. Selvfølgelig kan vi mangle så mange, at jeg er nødt til at prioritere og det er jo børnene, som vi er her for. Jeg synes, at fokus flytter sig lidt – herfra og ind til forvaltningen.

Grunden til denne interesse for prioriteringen af egen opfattelse af lederrollen er min antagelse om, at der er en sammenhæng mellem denne og omfanget af vidensdeling med lederkollegaer. Lederen med stort L bruger bevidst mere både fysisk og mental energi på aktiviteter i ledergruppen og i forhold til lederkollegaer. Jeg vil senere komme nærmere ind på selve indholdet af vidensdelingen og bl.a. nævne betydningen af den uformelle korridorsnak, værdien af et arbejdsfællesskab fx i en arbejdsgruppe osv. Deltagelsen i sådanne aktiviteter kan forventes at blive reduceret, hvis institutionen derhjemme trækker forholdsvis meget i lederen. Den samme logik kan vel anvendes med hensyn til uformel kommunikation med lederkollegaer i det hele taget. Lederen med stort L, som i størstedelen af arbejdstiden har sin faste base på sit kontor vil, alt andet lige, være lettere at komme i kontakt med og også selv have lettere ved at opsøge kontakt til fx lederkollegaer. Dette gælder kommunikation bredt forstået – både mails, telefonisk, en kollega stikker hovedet indenfor osv. Ligeledes vil denne gruppe vel også forventes at kunne bruge flere ressourcer på den eksplicite og skriftlige information. Så i forhold til The Bridge må disse have mulighed for større integration og kommunikation og i nogen grad gennemsigtighed i forhold til deres lederkollegaer – forhold, som alle fremmer vidensdelingen. En ting er at læse og modtage viden noget andet er at være afsenderen. Også her må lederen med stort L have nogle fortrin. Mon ikke det er fra denne gruppe, at der oftest tages nogle initiativer, laves et oplæg til præsentation til ledergruppen osv. At gruppen i nogen grad er opmærksom på, at der er forskel i gruppen på dette punkt fremgik også af fokusgruppedrøftelsen – ligeledes at det er en debat, som løbende føres. I et dialogreferat fremkommer et rammende citat:

Jeg synes, at der er for mange af mine lederkollegaer, som sidestiller administrative opgaver med ledelse. Det er noget pladder. Det handler om at lede personalet i dagligdagen. Der er nok nogle, som ikke helt har gjort dette klart. Som stadig har bidt sig fast i, at man skal være i en gruppe og på en stue – for det er det, som giver værdi og gør en til en dygtig leder. Det er efter min vurdering forfejlet. Når vi kommer til at tale om det på møderne kommunikerer de rigtig dårligt – har en helt andet billede af lederrollen.

4.4. Hvad vil kontraktstyringen komme til at betyde for den fremtidige vidensdeling?

Som jeg var inde på vedrørende min motivering af den overordnede problemstilling kan indførelse og implementering af kontraktstyring gøre institutionerne mere forskellige samtidig med, at institutionslederne står med ansvaret for en række nye opgaver og /eller en række opgaver, som nu forventes løst på en anden måde. Hvordan vil dette spille ind på den fremtidige vidensdeling? Bliver den reduceret af, at deres institutioner må forventes at blive mere forskellige? Eller kan den modsat blive fremmet af, at de gensidige behov for vidensdeling bliver større. Der er dette tema, som jeg vil søge at tage temperaturen på i dette afsnit.

En aktør anlægger den samme synsvinkel ved at fremføre følgende synspunkt:

Jeg tror, at vi står i en brydningstid hvad dette angår. Jeg tror, at det bliver vigtigt, at vi kommer til at bruge det mere. Tidligere har mange af møderne jo været møder med forvaltningen med punkter på dagsordenen, som man kunne drøfte og så derudfra tage en beslutning. Fremover skal vi jo selv til at styre disse møder.

Den samme institutionsleder siger følgende om de fremtidige krav til institutionslederne som kontraktholdere:

De fleste af os har det nok sådan, at vi ikke er helt sikker på, hvad der her ender med. Vi har prøvet at gøre, hvad vi finder rigtig undervejs – og har nok ikke det præcise billede af noget udstukket mål. Det gør det jo også meget mere spændende. Men det kræver, at man tør færdes i det rum, hvor der er en vis usikkerhed.

En anden supplerer:

Hvis man kommer udefra eller ikke rigtig er med i nogen gruppe, kan det betyde, at man ikke rigtig har nogen at sparre med – og det er der rigtig brug for. Ikke mindst efter kontraktstyringens indførelse. Tidligere havde vi også en afdelingsleder, som vi kunne sparre lidt med. Nu har vi en direktør, som i højere grad overlader det til gruppen at udføre denne sparring.

På et spørgsmål om hvorvidt institutionerne vil differentierer sig mere og mere i takt med implementeringen af kontraktstyringen svarer en aktør:

Ja helt sikker. Men så vil det have endnu større betydning, at vi mødes uformelt, hvor vi mere spontant kan fortælle om, hvad vi hver især har tænkt os. Så kan der spørges ind til dette sådan at vi kan få det vendt en ekstra gang med nogle andre øjne.

På et spørgsmål om hvordan ledermøderne har ændret sig efter indførelsen af kontraktstyringen siger en aktør:

Der er kommet nye punkter på fx omkring økonomi. Ellers synes jeg ikke, at de er ændret.

En anden svarer:

Tidligere har der været mere tid til det spontane. Kontrakten har betydet, at der er mange ting, som skal på plads. Strukturen i Varde Kommune betyder også, at der er mange personer, som har behov for at

komme ind og give os nogle informationer. Men jeg håber, at det er en overgangsfænomen og at når det hele er faldet på plads ikke længere vil være nødvendigt, at der er så mange, som skal ind og informere. Fx har der været nogle inde angående bygningsvedligehold, grønne områder og PPR – det tager jo let en halv time. Det er ikke fordi, at det ikke er vigtigt, men det betyder, at vi ikke kan komme et lag længere ned. Det har vi så haft vore såkaldt uofficielle ledermøder til – men de er også gået hen og blevet mere eller mindre officielle og også blevet meget mere strukturerede. Tidspresset på møderne irriterer mig efterhånden – og det er ikke denne måde vi hidtil har gjort det på. Kontraktstyringen har betydet, at vi er blevet lidt direktøragtige, som nogle, der skal køre nogle retlinede firmaer.

Ovenstående synspunkt går mere eller mindre igen i de fleste dialoger. Mange oplever, at især de officielle ledermøder er blevet mere pressede rent tidsmæssigt. Også de sorte ledermøder (benævnelse for de mere uofficielle ledermøder, hvor kun institutionslederne deltager og hvor dagsorden laves ved mødets start og der ikke tages referat) opleves at lide under tidspres – især også fordi, at disse ofte tager de punkter op, som man ikke når på de officielle.

På et spørgsmål om hvorvidt kontraktstyringen havde gjort en forskel i en institution, svarede lederen:

Nej. Kontrakten var selvfølgelig skrevet under og der var nogle ting, som man havde været nødt til at følge op på. Men der er ikke blevet arbejdet ret meget med resultatkravene.

Denne udtalelse går vel at mærke på de første to år med kontraktstyring og meget tyder på, at den pågældende institution nu er i gang med at udnytte de muligheder, som kontraktstyringen giver. Alligevel fornemmer jeg et vigtigt budskab i dette citat – nemlig, at kontraktstyring ikke nødvendigvis gør nogen afgørende forskel. En børnehave kan vælge mere eller mindre at fortsætte sin virke, som den altid her gjort. Børnene kommer således ikke nødvendigvis til at føle kontrakten på egen krop.

Den generelle og herskende opfattelse blandt institutionslederne er, at de dels er begejstrede for at blive kontraktholdere – ikke mindst det faktum, at det var dem og deres område, som blev udvalgt til at være de første kontraktholdere og dels har nogle positive forventninger til denne nye struktur. Men uvisheden om hvad det kan føre til på sigt spores. Når der spørges ind til denne – er der en begyndende erkendelse af nogle risikomomenter. En institutionsleder siger:

Jeg tror, at man skal passe på, at man ikke lægger for meget ind under kontraktstyringen. Der er nogle gode intentioner, men man skal passe på med, at det ikke ender i nogle "selvstændige øer". Jeg synes stadigvæk, at der skal være noget overordnet.

Som svar på et spørgsmål om at uddybe metaforen "selvstændige øer":

Hvis vi bliver ved med at køre videre med den lukkethed, som vi har nu, kan jeg godt frygte det. Jeg tror godt, at man kan have goderne og friheden indenfor kontraktstyringen samtidig med, at der er en overordnet styring.

Også andre aktører er inde på en lignende tankegang – fx siger én:

Besparelsesrunden kan godt ses som en kritisk hændelse, som kan hjælpe os til at se, hvorvidt vi magter at agere i den verden, som nu omgiver os. På et tidspunkt kommer vi formentlig til at stå i en situation, hvor det er et kommunalt udspil, som vil gøre os mere fortørnede, men som også vil stille større krav til sammenhold. Denne gang var fjenden lidt længere væk.

Eller en 3. institutionsleder:

Mht. roller ser vi med hensyn til besparelsesrunden, at vi nu fremkommer med vidt forskellige forslag. For 5 år siden havde vi fundet et fælles fodslag – nu kommer der 17 individuelle – vi kan overhovedet ikke blive enige. Det kunne være spændende at se på gruppepsykologien

her – hvad er der sket i gruppen og hvorfor? Er det blot fordi direktionen har splittet os op i vore små enheder – vores egne lille slotte og små firmaer? Er vi dermed blevet vendt mere imod hinanden? ...Da jeg startede i Varde var hele bundet SF'er. Nu sidder vi hver især med vore små slotte. Det er utrolig – men jeg gør det jo også selv.

Kontraktholderne får en anden rolle og dermed også en anden magt:

Jeg tror, at vi som ledere fremover vil få mere magt og i højere grad bliver nøglefigurer. Dette giver selvfølgelig nogle muligheder, men omvendt er det nok også vigtigt, at vi hele tiden holder hinanden fast på, hvordan vi udøver denne magt. For at undgå misbrug etc. Så der er brug for sparring her for at undgå at ledere i enkelte situationer simpelthen får for stor magt.

Min oplevelse af problemstillingen mellem kontraktstyring og den fremtidige vidensdeling mellem institutionslederne er, at gruppen står overfor nogle spændende udfordringer. Gruppen har tidligere oplevet sig som en stærk gruppe, som er gode til at sparre og støtte hinanden. Jeg har også hørt flere sige, at man også udadtil har et ry som værende en stærk gruppe. Men dette har nok rødder tilbage til tiden før institutionslederne blev kontraktholdere:

Det kan blive et meget ensomt job, hvis ikke man har nogen at sparre med. Det er både for at lære af hinanden samt en form for bekræftelse på, at det ikke er helt vildt det, som man er i gang med. Men der er ikke rigtig plads til at dele erfaringer. Jeg har enkelte gange talt med nogle på tomandshånd om det – men der er ikke tradition for at tage det op på ledermøderne.

Oprettelse af de sorte ledermøder må vel også siges at være genial i forhold til vidensdeling. Et mødeforum uden forud fastsat dagsorden og uden referattagning kan være særdeles egnet til den mere spontane og mere mundtlige vidensdeling – kan være et vigtigt redskab i en personaliseringsstrategi. Ligeledes det faktum at alle mødets deltagere er på det samme organisatoriske niveau – da

kommunens direktion ikke inviteres til møderne – må forventes at spille en rolle med hensyn til at fremme en mere spontan vidensdeling. Lidt provokerende kan man måske mene, at netop nu hvor behovet for vidensdeling – for mig at se – er større end nogensinde før, er styrken ved de sorte ledermøder ved at aftage. Mange oplever dem som værende mere formelle og strukturerede end tidligere – nogle mener også, at de efterhånden er overflødige, da de officielle ledermøder også er blevet til gruppens egne. Som en formulerer det:

De sorte er ved at blive lidt mangelfulde – de er ved at være mere optaget af dagsordener. Der har været et pres på grund af mange ting. Det synes jeg er en mangel, at vi ikke stadig kan mødes uformelt. Det synes jeg også, at der er brug for. Jeg har også oplevet, at der har været lidt undren omkring hvad vi kunne bruge sådanne sorte ledermøder til. Jeg synes at det handler om erfaringsudveksling og om at være klædt på...Det er i et sådant – mere uformelt forum – at vi som gruppe bliver klædt på til at tage nogle udviklingstrin.

Omvendt har vi på de sorte ledermøder, som på mange måder har været uforpligtende, i højere grad været inde og sparre og hjælpe hinanden – men jeg ved ikke rigtigt, hvor meget det har været.

4.5. Hvilken viden deles/deles ikke?

Det sidste emne, som jeg eksplicit vil behandle er gruppens opfattelse af substansen af vidensdelingen. Hvad er det egentlig for nogle data, som man deler med hinanden?

Om selve emnerne siges der fx:

Det skal helst være noget overordnet, ellers er det ikke passende. Fx er det nok ikke stedet at fortælle om, at man lige har haft en indianerdag....Det har noget at gøre med at finde det niveau man er på. Der er ledermødet bare en tak højere oppe.

Men man kan nok ikke sige: Nu synes jeg at vi i ledergruppen skal vide noget om børns tegninger – jeg tror lige jeg vil tage lidt med om dette. Det har vi ikke tradition for.

Også andre er inde på, at de pædagogiske emner ikke fylder ret meget på ledermøderne:

Men jeg har ikke megen viden om, hvordan pædagogikken er rundt om i de andre institutioner. Jeg har lidt fornemmelse af de enkeltes holdninger via, at man havner i nogle sammenhænge, hvor man kommer til at arbejde med det. Men det har stort set været qua de lederuddannelser, som har været i gang... Man er vel lidt ydmyg i form af jeg ved da ikke mere end mine kollegaer. Har lidt svært ved at stille mig op overfor dem. Der sidder sikkert nogle her, som ved det meget bedre osv.

Jeg synes ikke, at vi har så megen føling med, hvad vi har gang i rundt omkring i de forskellige institutioner – det kunne jeg godt tænke mig at vide noget mere om... Jeg kunne godt tænke mig noget mere pædagogik.

Men jeg tror da nok, at der kan være nogle i gruppen, som føler sig tilbageholdende mht. om det nu også kan være spændende for andre at høre om deres erfaringer.

Når vi mødtes førhen var punkterne meget omkring dagligdagen – hvordan gør I det og det? Osv. Noget i retning af – nu skal vi have sandkassesand til den og den pris – altså meget nede på jorden. Efter processen med kontraktstyringen er dette ændret meget især efter, at vi har været på lederkurser.

Vi ved kun hvad vi hører fra hinanden på ledermøderne, men får ikke et dybere kendskab til, hvordan vi egentlig håndterer tingene.

Vi er ikke så gode til at fortælle om, hvad vi arbejder med her og nu. Vi skal huske på, at vi stadig er pædagogiske ledere. Vi skal også leve op til nogle pædagogiske resultatkrav – dette burde vi nok være bedre til at fortælle hinanden om. Jeg tror, at der ligger utrolig megen viden rundt om.

Vi kender ikke så meget til dagligdagen i hinandens institutioner. Jeg har fx ikke kendskab til stuestruktur/gruppeopdeling, hvad de laver på de pædagogiske dage, hvordan de planlægger sommerferien, lederens tidsforbrug på børn/kontor osv. Al dette er mere eller mindre lukket land. Men det kunne da være spændende og lærerigt nogle gange at tage en runde med, hvad der sker i de enkelte institutioner.

Senere i forløbet fik jeg en mulig forklaring på, hvorfor man ikke tager en sådan runde fx til ledermøderne. Tidligere var det faktisk et fast punkt – men det blev efterhånden oplevet som en dræbende ørkenvandring og et tidskrævende indslag, da man partout skulle hele raden rundt. Derfor har denne oplevelse måske aflejret en fornemmelse af, at det skal man ikke ind på igen. En anden grund til at det mere pædagogiske og hverdagsagtige ikke fylder så meget på møderne er også den simple, at en del af institutionslederne ikke synes, at det hører til i dette regi. At dette arbejdsfelt nærmere angår souscheferne og pædagogerne. Så ovenstående citater er således ikke generelle og repræsentative for hele gruppen. På fokusgruppemødet oplevede vi også, at der i gruppen er forskellige holdninger her. Men jeg oplever alligevel en vis frustration her – det er som om, at der i gruppen er forskellige forventninger og at disse forventninger ikke er ekspliciteret i tilstrækkelig grad. Dette vil let kunne medføre, at nogle ikke føler de oplever den vidensdeling, som de forventer.

Vidensdeler gruppen omkring bygningsvedligehold? – som er en ny opgave, som institutionslederne via, at de er blevet kontraktholdere, er blevet ansvarlige for. Her lyder der mere eller mindre samstemmigt, at her bruger de ikke hinanden i et særligt stort omfang:

Vi bruger hinanden til at dele hinandens irritation over, at det ikke fungerer.

En institutionsleder har oplevet nogle støjgener i sin egen institution og oplever i denne anledning i forhold til ledermøderne:

Men der har ikke rigtigt på ledermøderne været plads til, at jeg lige kunne forhøre mig vedrørende de andres erfaringer med dette punkt.

Ideer til udendørsarealer såsom legepladser og lignende indgår i nogen grad i ledergruppens vidensdeling – især via de uformelle netværk. Men generelt vedrørende de fysiske faciliteter bruger de enkelte institutionsledere fortrinsvis de servicefunktioner, som forefindes på Bytoften.

Jeg har spurgt til, hvorvidt der er vidensdeling vedrørende de personalemæssige opgaver:

Jeg har haft nogle ubehagelige og slemme ting her. Hvis en institution går i chok, kan det være svært at hente styrken i egne rækker. Så er det godt at gå ud og hente overskud til at se det hele ovenfra igen. Det er så i det nære netværk. Efterfølgende har jeg taget nogle af tingene op på ledermøder.

Ved de få, som jeg er rigtig tæt på, kan vi også godt tale om personalesager. Det ville jeg aldrig gøre i den store ledergruppe – også selvom vi siger, at vi har tavshedspligt. Som svar på årsagen til det: Det er vel fordi jeg ikke har fuld tillid til, at det bliver holdt indenfor. Det må vel være fordi jeg ikke er helt sikker på, hvad der sker – det må det vel være. At jeg på en eller anden måde tror, at et eller andet sted vil kæden hoppe af – og det duer ikke.

Hvis der var tid og kultur til at åbne op for noget sådant så tror jeg godt, at vi kunne hjælpe hinanden her. Nogle gange er det en hjælp blot at finde ud af, at man ikke er den eneste, som står med sådanne

problemer. Når man selv skal søge at løse et problem kan man let komme i tvivl om det nu også er den rigtige måde at gøre det på. Men ved sparring vil det bliver mere af – eller bekræftet. Men det kræver jo også, at man tør indrømme, at det ikke kører eller ikke har kørt så godt.

Det er meget sjældent, at man tager personalesager op. Jeg ved, at en af mine kollegaer har haft nogle problemer her for nylig, men de kom heller ikke frem. Når vi så løseligt kommer til at snakke om det – og det er det sjove ved det – så har jo næsten alle været udsat for noget lignende på et eller andet tidspunkt. Man tror jo tit, at det kun er her og det må man se at få løst – men når man så kommer til at snakke om det, har alle været tæt på noget lignende. Men det prøver man at løse for sig selv.

Mange oplever personalesager som værende nogle de selv bør løse (alene eller i egen institution evt. i samråd med souschefen). En årsag, som flere nævner er, at Varde trods alt er en mindre by og at man mere eller mindre kender hinandens personale. Hvis en medarbejder derfor nævnes på en negativ måde for den samlede ledergruppe, vil vedkommende have svært ved senere at få job i en anden af kommunens børnehaver.

Alligevel oplever jeg det som værende tankevækkende, at jeg flere gange møder en næsten enslydende beretning om, hvordan det var at starte som ny institutionsleder. At man pludselig stod overfor nogle store opgaver og udfordringer, som ikke mindst for en ny leder kunne virke uoverskuelige. Måske typisk noget med, at den nye leder ved ansættelsen oplever at komme til en institution, hvor en del opgaver tidligere er blevet forsømt. At der fx er nogle personale-mæssige problemer og konflikter, som derfor skal løses. En sådan start opleves naturligvis som værende krævende for den enkelte leder. Alligevel får jeg den fornemmelse, at denne i al fald på det tidspunkt, hvor bølgerne går højest, er uvidende om, at nære kollegaer tidligere har stået i en parallel situation. Ligeledes at den trængte leder kun får den hjælp og støtte, som vedkommende selv bevidst opsøger. Når en leder så komme helskindet igennem en sådan ”ilddåb”

bliver det da også behørigt påskønnet via ros og opmærksomhed fra lederkollegaer.

Jeg har også spurgt eksplicit til om det er fejl og dumheder, som kommer frem eller udelukkende succeshistorier:

Men indtil videre har jeg ikke oplevet, at der er kommet nogle dumheder frem, som man har grinet af og lært noget af.

Det er nok mere indbyrdes – på 2-3 mands hånd. Måske i forbindelse med at man er på kursus og snakker om hinandens institutioner. Men det er ikke noget man er fremme med hver gang vi mødes. Jeg har hørt nogle få gange at én siger: - Nu skal I høre...- det er bare ikke måden man skal gribe tingene an på. Men det har tit været i forbindelse med, at man ville opnå et eller andet fra administrationen eller fra politikerne.

Tit hører man om noget på et senere tidspunkt, som ikke er kommet frem. Det er jo heller ikke sikkert, at det er noget som vi kunne hjælpe med.

Vi har ikke været gode til at komme frem med hvad vi har gjort rigtigt og forkert. Der er vi nok lidt hæmmet af, at man skal passe på med ikke at stille sine fejl til skue. Det tror jeg at vi er bange for. ..Men det er jo også ufarligt stof. Jeg ved ikke om jeg kan sige, at det er sådan i ledergruppen, at man ikke må vise, at der er noget, som man er usikker overfor – det tror jeg...Man skal helst have fod på det. Lidt det med, at vi ikke vil vise egen utilstrækkelighed. Men vi må da alle have nogle områder, hvor vi ikke synes, at vi helt slår til.

Jeg tror ikke, at der kommer de SOS'er, som burde komme. Hvor meget man så i smågrupper og parvis hjælper hinanden ved jeg ikke – men jeg tror faktisk, at man gør det. Jeg tror, at man ringer til én, hvis man tumler med nogle problemer... Jeg synes også, at vi i de seneste

år har haft eksempler på, at vi først efterfølgende har hørt om samarbejdsproblemer i nogle enkelte institutioner. Og det er ikke godt for den, som står i situationen.

Andre har en anden opfattelse af dette forhold:

Jeg synes også, at man er parat til at dele sine bommerter. Og så er der nogle, som ikke er det. Men sådan vil det nok altid være. Der er rummelighed til det – man sidder ikke og ryster på hovedet af folk, som har dummet sig. Det har faktisk været nogle meget åbenhjertige ting. Efterfølgende tror jeg, at vedkommende oplevede konstruktiv støtte fra gruppen. Jeg synes vi passer på hinanden og ikke bare ved at klappe hinanden på ryggen.

Det tror jeg, at vi er gode til. Fx i form af – jeg har kvajet i det og derfor vil jeg fraråde at I andre gør det samme. Vi bruger også mere og mere at sende gruppemails til alle institutionsledere. Det er nok også meget personbestemt om man vil offentlig frem og sige, at man har kvajet sig. Jeg har ikke hørt om nogen, som har kvajet sig, hvor det ikke er kommet op.

På et spørgsmål om hvor der videndeles svares der:

En stor del har været på de sorte ledermøder. Været gode til at drøfte, haft voldsomme debatter, banket hinanden lidt på plads osv.

Vi sparrer også ved de sorte ledermøder. Det er nogle uformelle møder, som har lidt karakter af noget mentalhygiejnisk... Hvis man har noget, som man er ked af. Nogle frustrationer – så kan man fortælle om det her. Kan måske få noget opbakning og rådgivning – fordi man er sammen med ligestillede. For man tænker: i morgen er det måske en selv, som kan stå i en lignende situation eller det har hun vist ikke grebet rigtigt an – så kan man jo snakke lidt om det.

..de er ikke så uofficielle, som de har været (de sorte ledermøder . Der er ikke så megen tid til at drøfte mere spontane småting – da vi næsten altid har noget, som vi skal have drøftet.

Generelt kan man godt, hvis man sidder med et problem ringe til en kollega, som man kan huske har været i en lignende situation. Så kan man få nogle løsningsmodeller og noget hjælp.

Meget pr telefon. Fx hvis man føler, at man har et problemfyldt samarbejde med PPR eller med plan og service. Noget af det, jeg får en del opringninger omkring, er forhold i kontrakten. Hvordan skal det og det forstås osv?

Jeg oplever, at man henter viden der, hvor man tror, at man kan få den. Man henter også støtten der, hvor man mener, at man kan få den. Og henvender sig til de personer, som man mener er interesseret i at dele deres viden med andre – og det er ret vigtigt.

Mange nævner også med begejstring kurser – især de lidt længerevarende forløb – som værende yderst givtige med hensyn til vidensdeling. På et spørgsmål om hvorfor kurser måske er mere fremmende for vidensdelingen end de sædvanlige møder svarer en aktør:

Det har noget at gøre med, at vi via kurserne bliver fjernet lidt fra den praktiske hverdag – får lov at komme op og svæve lidt. Får lov at have nogle hypoteser – hvis nu osv. Vi har haft katalysatorer og kanongode undervisere i form af konsulenter m.fl. Møder får karakter af, at vi skal nå det og det. Kurser er fordybelse i vores arbejde.

En del er også inde på hierarkiet i ledergruppen og herunder også, at denne har indflydelse på hvem man vidensdeler med. Den enkelte ledes placering afhænger bl.a. af, hvordan andre fornemmer, at ens institution fungerer:

Man kan være dygtig i forhold til ledergruppe og forvaltning men ens status daler, hvis ens institution ikke fungerer. Ellers har ens ord ikke så megen vægt.

På et spørgsmål om hvorvidt og evt. hvor en institutionsleder vil fortælle om en vellykket forældre – arbejdsdag svares der:

Ja – nok ikke officielt – men når jeg møder nogle, fx skal vi til et jubilæum i næste uge og der vil jeg da nok fortælle det til dem, som jeg taler med. Det er ikke et emne, som tages op på et ledermøde med mindre det kan passe ind under et bredere tema.

En del nævner, at der er megen vidensdeling omkring møderne – lige før, i pausen og umiddelbart efter møderne:

Siger man ikke også, at korridorsnakken er god? Der kan være nogle emner, som ikke er til at sætte på et møde. Hvor man gerne lige vil lufte nogle tanker. Det kan så være, at de senere kan høre til på et møde.

Har lederne adgang til skriftlig eksplicit viden fra hinanden?

Vi ser ikke rigtigt noget på skrift fra hinanden. Men det vi har aftalt nu er, at dialoggruppen (en gruppe, som er nedsat for at udarbejde forslag til hvordan den fremtidige dialog med direktion og kulturudvalget kan foregå) skal tage initiativ til en seance, hvor vi udveksler erfaringer, når den første dialogrunde er afsluttet.

Vi har haft en mappe hos Grethe Christensen (en sekretær på kommunekontoret), som nok mest gik på emner til forældre/foredragsaftener. Engang imellem kommer der nogle bøger/pjecer fra fx socialministeriet ud til os. Men en decideret vidensbank synes jeg ikke, at vi har.

Hvis vi hver gang vi alligevel indleverede noget skriftligt så fik det samlet i en mappe, som var tilgængelige for os alle, ville vi da lære

utrolig meget. Fx arbejdet omkring værdier. Der ville jeg da gerne efterfølgende se, hvad der er lavet i de andre institutioner.

Som en konkluderende opsamling af min forståelse af indholdet af afsnittet om vidensdelingen fornemmer jeg, at det uformelle netværk betyder meget. Man ringer til en kollega, som man har tillid til, når man føler et behov for opklaring og uddybning af noget. Vidensdelingen får derfor i langt overvejende grad karakter af, at være deling af en yderst eksplicit viden. En leder føler et nærmere defineret behov og kontakter en, som man ved har været i en tilsvarende situation og derfor har en eksakt viden på dette område. Lidt de samme forhold som Cross 2001 nævner – at man skal vide, hvem, som ved hvad, at der skal være adgang til vedkommende og dennes viden. Ligeledes at der skal være forventning om et engagement samt en følelse af tryghed.

Et nyt initiativ, som en institutionsleder fortalte om, lød – i mine ører – som noget, der kan videreudvikle denne form for vidensdeling. I forbindelse med besparelsesrunden havde lederen et behov for at få et overblik over indholdet af de forskellige fælles puljer og ringer derfor til en lederkollega:

Så fik vi lige en snak om det. Hun mente at hun vidste, hvor det stod henne, men havde heller ikke helt styr på det. Vi aftalte så, at hun lige kommer et smut herud og vi så kan drøfte igennem dels hvad der skete vedrørende punktet på ledermødet, hvad de planlægger i hendes institution og hvad vi forestiller os her.

Dette forslag har mere karakter af, at et par lederkollegaer sætter sig sammen omkring en fælles problemstilling som de så drøfter og reflekterer over. Her vil der være mulighed for eksternalisering ved at få hinandens tavse viden frem via nogle implicite antagelser i retning af, hvorfor gjorde vi egentlig det? Og ikke noget andet? Som en ikke ubetydelig sidegevinst foregår mødet i den ene leders institution. Herved fremmes der også uvilkårligt en vis synlighed med hensyn til hinanden som ledere. Man oplever hinanden i dagligdagen. Dette skulle også fremme vidensdelingen.

Med hensyn til indholdet af vidensdelingen og stedet, hvor det foregår, kan det virke lidt bekymrende, at det ofte foregår i de mindre grupper. Ligeledes at eksplícit skriftlig viden fylder så lidt. Der er således ikke nogen sikkerhed for, at alle får den nødvendige andel i vidensdelingen. Gruppen baserer i høj grad sin vidensdeling på anvendelse af en personaliseringsstrategi. Men værdien af en sådan afhænger af, at de enkelte deltager i de uformelle drøftelser. Da disse drøftelser i – efter min vurdering – meget stort omfang foregår via korridor-snak, telefonkontakt mellem to kollegaer, fælles kursusdeltagelse osv., når den næppe hele raden rundt. Nogle vidensdeler meget – og har det godt med det, andre vidensdeler ikke ret meget (og nogle af dem har det IKKE så godt med det).

5. Efterforståelse

Hensigten med dette forløb var at søge efter sammenhænge mellem organisationskultur og vidensdeling. Dette i en situation hvor organisationen er et løst koblet netværk, hvor der er 15 aktører fra 15 mere eller mindre forskellige kulturer. Det har ikke været hensigten at analysere disse 15 – men været at søge efter nogle fælles kulturtræk i den kultur, som omslutter de 15 daginstitutionslederes fællesskab. Ligeledes har det ikke været hensigten at søge at kortlægge kulturen som sådan, men derimod at søge efter nogle kulturtræk, som kunne hæmme/fremme vidensdelingen. Af disse har følgende været behandlet:

- land/by i forhold til vidensdeling
- tidligere arbejdsfællesskaber i forhold til vidensdelingen
- egen opfattelse af lederrollen i forhold til vidensdelingen
- status af kontraktholdere i forhold til vidensdelingen
- indholdet af vidensdelingen?
- Hvor vidensdeler man?

På fokusgruppemødet gav jeg som indledning mit syn på gruppens vidensdeling – denne blev ikke direkte konfronteret med modsynspunkter men i stedet mere eller mindre konfirmeret og underbygget.

Der er ikke megen eksplicit viden på skrift fra og til hinanden (fx virksomhedsplaner, pædagogiske projekter, værdigrundlag osv.)

Mundtlig eksplicit viden er der mere eller mindre af fx på ledermøderne. Men den pædagogiske viden fylder bare ikke så meget her:

- ikke orienteret om, hvad der arbejdes med rundt omkring på det pædagogiske område
- ikke rigtig plads til at fortælle om fx det gode forældrearrangement, et pædagogisk projekt osv,
- de sorte er blevet mere strukturerede.

Mundtlig eksplicit trives bedst i de mindre grupper:

- korridorsnak
- de personlige netværk
- ”frikvarterer” i forbindelse med kurser, møder osv.

der er ikke megen socialisering i form af at se hinanden ”in action”:

- *jeg troede at jeg vidste hvad vedkommende stod for* (men det gjorde vedkommende ikke, da det kom til mere praktiske handlinger)
- en del oplyser, at man kun kommer rundt til hinandens institutioner ved mærkedage osv. Nogle efterlyser direkte det at komme rundt og følge en kollega en hel dag.

enkelte eksempler på eksternalisering i form af at bevidstgøre omkring ens tavse viden:

- gensidig sparring ved at være mentor for en ny kollega (*det lærte jeg også selv meget af*)
- løsning af gruppeopgaver på kurser.

lidt kombination i forbindelse med fx at redegøre for et forløb, der er lavet i egen institution på et ledermøde. De eksempler, som jeg har fået har især været mundtlige redegørelser.

kodificering forstået som arkivering og deling af afprøvede projekter benyttes ikke i et særligt stort omfang:

- ikke tradition for skriftlighed
- lidt manglende bevidsthed om fordelene ved ”genbrug”
- har – med lidt succes – prøvet med en mappe over ideer til foredragsholdere og lignende

vidensdelingen forventes at ske via personalisering:

- kulturen er klart baseret på mange møder
- sorte ledermøder, som på grund af den specielle struktur (uden dagsorden og referat) skulle være særdeles egnede til spontan vidensdeling
- personaliseringen sker ofte via uformelle og mindre netværk
- personaliseringen fremmes af et fælles ejerskab – derfor fremhæves arbejdsgrupper og gruppeopgaver i forbindelse med kurser også. Da den enkelte leder vel næppe kan siges at have et udpræget fælles ejerskab til de andres institutioner kan dette hæmme vidensdelingen.

Min klare fornemmelse er, at den individuelle tavse viden er relativ stor i gruppen af institutionsledere. Den enkelte har en stor viden fra sin egen daglige praksis i egen daginstitution, som ikke bliver delt med den øvrige ledergruppe. Den enkelte leder er formentlig selv bevidst om en del af denne men i forhold til gruppen forbliver den tavs. Hvorvidt dette er hensigtsmæssigt eller ej kan der næppe svares kort på. Men vi er dog i en situation, hvor der ikke hersker åbenlyse konkurrencehensyn forbundet med besiddelse af den tavse viden. Så hvilke risici ville der være ved at få ”alle kortene på bordet”?

Som en afsluttende replik vil jeg gentage, hvad en klog person engang har sagt:

Hvis du har 1 kr. og jeg har 1 kr. og vi bytter er vi begge lige så rige, som vi var før. Men hvis du har 1 idé og jeg har 1 idé og vi bytter, så er vi begge blevet dobbelt så rige.

Litteratur

- [1] Andersen Ib. 1999. Den skinbarlige virkelighed. Samfundslitteratur. Frederiksberg C.
- [2] Andersen Ib. 1990. Valg af organisations-sociologiske metoder. Samfundslitteratur. Frederiksberg C.
- [3] Cross Rob, Andrew Parker, Laurence Prusak and Stephen P. Borgatti. Knowing What We Know. *Organizational Dynamics*, Vol. 30, No. 2. 2001.
- [4] Elkjær Bente and Anne-Grete Lysgaard. 1998. Med læreprocessens blik. Samfundslitteratur. Frederiksberg C.
- [5] Darmer Per. 1992. Når organisationskulturer bliver ustyrlige. Handelshøjskole Syd, (nu Syddansk Universitet). Sønderborg.
- [6] Darmer Per & Per Freytag. 1996. Erhvervsøkonomisk undersøgelsesmetodik. Samfundslitteratur. Frederiksberg C.
- [7] Darmer Per. 1993. Slip den antropologiske tradition løs på organisationskulturundersøgelser. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*. 1993-1.
- [8] Hall Richard. 2000. The Management of External Resources. *Journal of General Management* vol. 26 No. 1. Autumn 2000.
- [9] Hansen Morten T., Nitin Nohria and Thomas Tierney. 1999. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review* – March-April 1999.
- [10] Hofstede Geert. 1991. *Cultures and organizations*. McGraw-Hill Book Company. London.
- [11] Janis I. L. and L. Mann. 1977. *Decision Making*. Free Press. New York.

- [12] Klimecki R, G. Probst and P. Eberl. 1994. *Entwicklungsorientiertes Management*. Poeschel. Stuttgart.
- [13] Larsen Heine Thorsgaard and Jan Mouritsen. 2001. *Videnledelsens 2. bølge – en recentrering af videnledelse gennem videnregnskabet*. *Ledelse & Erhvervsøkonomi* 1/2001.
- [14] Marshall Stephanie Pace. 1997. *Creating Sustainable Learning Communities for the Twenty-First Century*. Jossey-Boss Publishers.
- [15] Nonaka Ikujiro and Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press. Oxford.
- [16] Nymark Søren R. 2000. i Allan Christensen (red.). 2000. *Det lærende perspektiv*. Aalborg Universitetsforlag. Aalborg.
- [17] Pedersen Lars Storm. 2000. *Vidensdannelse og vidensdeling i organisationer*. Symposiehåndbogen ”Effektiv tilblivelse af projekter”. Foreningen for Dansk Projektledelse. Hillerød.
- [18] Probst Gilbert and Bettina Büchel. 1997. *Organizational Learning*. Prentice Hall. London.
- [19] Schein Edgar H. 1994. *Organisationskultur og ledelse*. Valmuen. København. (Organizational Culture and Leadership).
- [20] Schein Edgar H. 1996. *Organisationspsykologi*. Prentice-Hall. London. (Organizational Psychology).
- [21] Schein Edgar H. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide*. Jossey-Bass. San Francisco.
- [22] Schultz Majken. 1990. *Kultur i organisationer, funktion eller symbol*. Nyt Nordisk Forlag. København.

- [23] Tell Frederik and Söderlund Jonas. Kapitel 8 i Berggren Christian and Lars Lindkvist (red.). 2001 Projekt. Organisation för målorientering och lärande. Studentlitteratur. Lund.
- [24] Tetzschner Helge. En casehistorie om kontraktstyrning og dialogbaseret ledelse. Syddansk Universitet. Institut for Miljø og Erhvervsøkonomi. Esbjerg. 2002.

Department of Environmental and Business Economics
Institut for Miljø- og Erhvervsøkonomi (IME)

IME WORKING PAPERS

ISSN: 1399-3224

Issued working papers from IME

Udgivne arbejdspapirer fra IME

No.

1/99	Frank Jensen Niels Vestergaard Hans Frost	<i>Asymmetrisk information og regulering af forurening</i>
2/99	Finn Olesen	<i>Monetær integration i EU</i>
3/99	Frank Jensen Niels Vestergaard	<i>Regulation of Renewable Resources in Federal Systems: The Case of Fishery in the EU</i>
4/99	Villy Søgaard	<i>The Development of Organic Farming in Europe</i>
5/99	Teit Lüthje Finn Olesen	<i>EU som handelsskabende faktor?</i>
6/99	Carsten Lynge Jensen	<i>A Critical Review of the Common Fisheries Policy</i>
7/00	Carsten Lynge Jensen	<i>Output Substitution in a Regulated Fishery</i>
8/00	Finn Olesen	<i>Jørgen Henrik Gelting – En betydende dansk keynesianer</i>
9/00	Frank Jensen Niels Vestergaard	<i>Moral Hazard Problems in Fisheries Regulation: The Case of Illegal Landings</i>
10/00	Finn Olesen	<i>Moral, etik og økonomi</i>
11/00	Birgit Nahrstedt	<i>Legal Aspect of Border Commuting in the Danish-German Border Region</i>
12/00	Finn Olesen	<i>Om Økonomi, matematik og videnskabelighed - et bud på provokation</i>

13/00	Finn Olesen Jørgen Drud Hansen	<i>European Integration: Some stylised facts</i>
14/01	Lone Grønbæk	<i>Fishery Economics and Game Theory</i>
15/01	Finn Olesen	<i>Jørgen Pedersen on fiscal policy - A note</i>
16/01	Frank Jensen	<i>A Critical Review of the Fisheries Policy: Total Allowable Catches and Rations for Cod in the North Sea</i>
17/01	Urs Steiner Brandt	<i>Are uniform solutions focal? The case of international environmental agreements</i>
18/01	Urs Steiner Brandt	<i>Group Uniform Solutions</i>
19/01	Frank Jensen	<i>Prices versus Quantities for Common Pool Resources</i>
20/01	Urs Steiner Brandt	<i>Uniform Reductions are not that Bad</i>
21/01	Finn Olesen Frank Jensen	<i>A note on Marx</i>
22/01	Urs Steiner Brandt Gert Tinggaard Svendsen	<i>Hot air in Kyoto, cold air in The Hague</i>
23/01	Finn Olesen	<i>Den marginalistiske revolution: En dansk spire der ikke slog rod?</i>
24/01	Tommy Poulsen	<i>Skattekonkurrence og EU's skattestruktur</i>
25/01	Knud Sinding	<i>Environmental Management Systems as Sources of Competitive Advantage</i>
26/01	Finn Olesen	<i>On Machinery. Tog Ricardo fejl?</i>
27/01	Finn Olesen	<i>Ernst Brandes: Samfundsspørgsmaal - en kritik af Malthus og Ricardo</i>
28/01	Henrik Herlau Helge Tetzschner	<i>Securing Knowledge Assets in the Early Phase of Innovation</i>
29/02	Finn Olesen	<i>Økonomisk teoriehistorie Overflødig information eller brugbar ballast?</i>
30/02	Finn Olesen	Om god økonomisk metode – beskrivelse af et lukket eller et åbent socialt system?

31/02	Lone Grønbæk Kronbak	<i>The Dynamics of an Open Access: The case of the Baltic Sea Cod Fish- ery - A Strategic Approach -</i>
32/02	Niels Vestergaard Dale Squires Frank Jensen Jesper Levring An- dersen	<i>Technical Efficiency of the Danish Trawl fleet: Are the Industrial Vessels Better Than Others?</i>
33/02	Birgit Nahrstedt Henning P. Jørgen- sen 1.1 Ayoë Hoff	<i>Estimation of Production Functions on Fishery: A Danish Survey</i>
34/02	Hans Jørgen Skriver	<i>Organisationskulturens betydning for vidensdelingen mellem daginstituti- onsledere i Varde Kommune</i>