



Minirapport

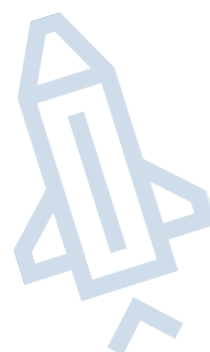
# Virksomheders værdier i samarbejdet med skoler

Af Mathilde Hjerrild Carlsen  
Naturvidenskabernes Hus

November 2024

## Indholdsfortegnelse

Undersøgelse af virksomheders værdier i samarbejdet med skoler .....	2
Virksomheders organisering af samarbejdet med skoler .....	2
Flere værdier .....	4
Hvorfor bliver virksomheder i samarbejdet?.....	7
Den værdifulde samarbejdspartner .....	8
Fælles værdiskabelse .....	11
Rapport med undersøgelsens resultater .....	11



## Undersøgelse af virksomheders værdier i samarbejdet med skoler

Hvorfor vælger virksomheder at gå ind i samarbejde med skoler? Og hvorfor vælger de at blive i samarbejdet? Det er nogle af de spørgsmål, som forskningsundersøgelsen *Virksomheders værdier i samarbejdet med skoler* sætter spot på.

Denne minirapport præsenterer foreløbige hovedpointer fra undersøgelsen. Undersøgelsen er gennemført i forbindelse med forskningsprojektet *Organisering af samarbejde mellem erhvervsliv og grundskoler i Danmark*. Projektet er forankret i Naturvidenskabernes Hus og Copenhagen Business School og er blevet til med støtte fra Innovationsfonden og Poul Due Jensens Fond.

Samarbejdet mellem virksomheder og grundskoler, særligt inden for STEM-fagene, har taget fart i de seneste år. I Danmark har virksomheder i mange år samarbejdet med skoler, men i de seneste ti år har det taget nye former og er blevet intensiveret. Dette har skabt interesse i at undersøge lærere, skoleleder og kommunale medarbejdere, bl.a. med fokus på hvad de synes om samarbejdet, om de oplever at have de nødvendige kompetencer til det, og hvordan de indgår i samarbejdet. Virksomhederne har imidlertid fået meget begrænset opmærksomhed i undersøgelser og forskning om skolevirksomhedssamarbejde.

Undersøgelsen *Virksomheders værdier i samarbejdet med skoler* udforsker virksomhedsmedarbejdere og -lederes perspektiver på samarbejdet. Undersøgelsen er gennemført i 24 små, mellemstore og store virksomheder i Danmark, der har samarbejdet med grundskoler. Igennem dybdegående kvalitative interviews udfolder undersøgelsen virksomhedsmedarbejdere og -lederes motivationer for og erfaringer med at samarbejde med grundskoler.

## Virksomheders organisering af samarbejdet med skoler

Som en del af udforskningen af virksomheders værdier i samarbejdet har undersøgelsen også kortlagt, hvordan samarbejdet med skoler organiseres i virksomhederne.

Undersøgelsen viser, at de personer i virksomhederne, der udfører og koordinerer samarbejdet med skoler, er såvel ledere, virksomhedsejere, medarbejdere i støttefunktioner (fx HR eller CSR) som medarbejdere i produktion. Hvem i undersøgelsen, der har opgaven med dialogen med skolerne og gennemførelse af samarbejdsaktiviteter varierer med virksomhedens størrelse og øvrige organisation. Til trods for variationen i de stillinger, som nøglepersonerne i virksomheders skolesamarbejde

besidder, har virksomhedernes skolesamarbejde gennemgående en tydelig ledelsesforankring og forankring i produktionen, viser undersøgelsen.

Ledelsesforankringen tager i små og mellemstore virksomheder især i form af, at ejeren eller lederen selv er en central drivkraft og ressource i samarbejdet. I nogle store virksomheder er der truffet en ledelsesstrategisk beslutning om samarbejdet, fx er samarbejdet en del af virksomhedens CSR-indsatser, mens medarbejdere står for samarbejdet i praksis.

Forankringen i produktionen er særlig tydelig i forbindelse med aktiviteter med elever. Selvom en leder eller en HR- eller CSR-medarbejder koordinerer samarbejdet med skoler, indgår der oftest også medarbejdere fra produktionen, der fortæller om deres arbejde eller om udvalgte faglige emner.

I takt med at virksomhederne gør sig erfaringer med samarbejdet med skoler, udvikles deres strategier og praksis. Nogle fortæller, at de er gået fra at have haft en ad hoc organisering til en mere struktureret organisering og til strategiske overvejelser over deres involvering i skolen. De involverede fra virksomhederne udvikler også et kendskab til skolens verden, herunder dens faglige mål, og de opbygger pædagogiske og didaktiske erfaringer i aktiviteterne med eleverne, som de bruger i samarbejdet. Undersøgelsen viser, at flere virksomhedsledere og -medarbejdere gør sig pædagogiske og didaktiske overvejelser samt udfører pædagogiske og didaktiske opgaver, når de samarbejder med skoler.



## Flere værdier

En hovedpointe i undersøgelsen er, at virksomheder tilskriver samarbejdet med skoler flere værdier. Virksomhedernes værdier i samarbejdet kan altså ikke opsummeres i én værdi. De forskellige værdier træder frem i virksomhedernes beslutninger om at gå ind i samarbejdet, i deres oplevelser af mødet med samarbejdspartnere undervejs og i beslutninger om at blive i eller trække sig fra samarbejdet.

Virksomheder investerer sig selv, fx deres tid, i samarbejdet, og her er værdierne afgørende for deres vurderinger af, om samarbejdet er det værd. Hvilke værdier, der er i fokus, kan variere fra virksomhed til virksomhed. Undersøgelsens analyse trækker på en teoretisk analyseramme om *værdiordner*. Med det afsæt kan de værdier, som undersøgelsen viser at virksomhederne tilskriver samarbejdet med skoler, tegnes op i seks værdiordner:

Arbejdskraft, Synlighed, Socialt ansvar, Faglighed, Inspiration, Gæstfrihed

Værdiordner skal her forstås som principper for vurderinger af ting, situationer, mennesker og deres handlinger. De er med andre ord målestokke, der bruges i vurderinger af, hvad der er rigtigt og forkert, godt eller skidt, og som virksomheder trækker på i deres oplevelser af, hvad der er et godt skolevirksomhedssamarbejde.

### *Arbejdskraft*

Mangel på arbejdskraft, eller en bekymring for kommende mangel på arbejdskraft, er en årsag til, at de går ind i samarbejdet med skoler, beskriver virksomhedsledere og - medarbejdere. De beskriver, at de er i skarp konkurrence for at tiltrække kvalificeret arbejdskraft og har brug for at være efterspurgt som arbejdsplads og som branche. De ønsker et skolesamarbejde, der styrker fødekæden fra skole til job. I samarbejdet med skoler bliver det praksisnære i den forbindelse central for virksomhederne, der oplever, at hands-on aktiviteter kan tænde en interesse hos eleverne for virksomhedens arbejde og kan gøre virksomheden eller dens branche attraktiv for de unge.

### *Synlighed*

Imidlertid er ønsket om arbejdskraft ikke det eneste, der driver virksomheders deltagelse i samarbejde med skoler. Flere virksomheder oplever at leve en relativt anonym tilværelse, og de ser samarbejdet som en mulighed for at skabe synlighed om virksomheden. Det gælder både over for deltagerne i samarbejdet, men også bredere set på sociale medier eller i lokalområdet fx i relation til kommunalpolitikere. Den

kommunikation, der er om samarbejdet udadtil på platforme som LinkedIn og i form af omtale af virksomheden i lokalområdet, bliver derfor også et væsentligt aspekt af samarbejdet for nogle virksomheder.

### *Socialt ansvar*

Socialt ansvar spiller også en central rolle i virksomhedernes samarbejde med skoler. Det gør det på to måder: som en strategi og som et personligt engagement. Nogle virksomheder har truffet strategiske beslutninger eller formuleret virksomhedspolitikker om virksomhedens samfundsinvolvering, og de har fx afsat ressourcer til, at medarbejdere udfører godgørende arbejde. Samtidig træder socialt ansvar også frem på tværs i undersøgelsens interviews som et personligt engagement hos de interviewede ledere og medarbejdere. De oplever en værdi i samarbejdet, fordi det hjælper børn og unge, fx børn og unge der har det svært i skolens rammer, eller fordi det bidrager til bredere samfundsmæssige problemer, fx ved at skabe klimabevidsthed. Det har derfor betydning for virksomhedsmedarbejdere og -ledere, at samarbejdet med skoler har social mening og bidrager til en kollektiv sag.

### *Faglighed*

Undersøgelsen viser, at i den direkte dialog med lærere, kommune og andre aktører har faglighed en afgørende plads i virksomheders oplevelser og vurderinger af samarbejdet. Centrale værdier for virksomhederne er her kvalitet, effektivitet og faglig dedikation. Flere virksomhedsledere og -medarbejdere sætter faglighed i fokus i samarbejdet. Undersøgelsen viser, at det faglige indhold i samarbejdet kan fungere som en stærk lim og sammenbindende kraft mellem virksomhederne og skolerne, fx i form af en fælles interesse for et naturfagligt område. Samtidig viser undersøgelsen, at en oplevelse af mangel på faglig dedikation og effektivitet hos samarbejdspartnere eller uklarhed om faglighedens plads i elevaktiviteter kan blive en kilde til skuffede forventninger.

### *Inspiration*

Når det kommer til gennemførelsen af aktiviteter med eleverne, har inspiration og relaterede værdier om kreativitet og energi en opmærksomhed i virksomhederne. I mødet med elever er virksomhedsmedarbejdere og -ledere optagede af og forsøger at inspirere eleverne, og et samarbejde med en energisk og begejstret stemning med spørgsmål fra elever og lærere værdsættes af virksomhederne, fordi det giver dem en indikation af at være lykkedes med at inspirere og skabe nysgerrighed. Derfor har lærernes engagement og elevernes aktive deltagelse og spørgelyst en plads i virksomhedernes vurdering af samarbejdets succes.

## Gæstfrihed

Undersøgelsen viser, at værdier som tillid og respekt i et hensynsfuldt miljø også har en betydning for samarbejdets liv. Samarbejdet mellem skoler og virksomheder, som det tager form i Danmark, består i udstrakt grad af besøg i en direkte kontakt mellem virksomheder, elever og lærere. Når samarbejdet indeholder sådanne besøg fra elever og lærere på virksomhederne, opstår en relation som ligner den mellem gæst og vært, som vi kender det fra besøg fra familie og venner. Virksomheder oplever da også at have en værtsrolle i samarbejdet med skoler og oplever, at de åbner dørene til deres professionelle 'hjem', hvor de lægger vægt på at vise gæstfrihed ved tage godt imod elever og lærere. Her er tillid og hensynsfuldhed væsentlige værdier for en vellykket interaktion.

	<b>Arbejds- kraft</b>	<b>Synlighed</b>	<b>Socialt ansvar</b>	<b>Faglighed</b>	<b>Inspiration</b>	<b>Gæst- frihed</b>
<b>Værdi</b>	Konkurren- ceevne  Efterspørg- sel  Økonomi	Omtale  Omdøm- me	Fællesskab  Hjælpe  Mening	Kvalitet  Effektivitet  Faglig dedikation	Kreativitet  Energj	Tillid  Respekt  Genken- delse
<b>Det værdifulde skolesamar- bejde</b>	Styrker fødekæden fra skole til job	Skaber positiv omtale	Bidrager til en kollektiv sag	Har fagligt indhold	Skaber begejstring	Tager hensyn til hinanden
<b>Den værdi- fulde samar- bejdspartner</b>	Arbejds- plads, arbejdskraft	Kommuni- kator	Samfunds- involveret	Profes- sionel	Nysgerrig, inspirerende	Vært, gæst

Tabel 1. Skema over virksomheders værdier i samarbejdet med skoler. Skema udarbejdet med afsæt i Luc Boltanski og Laurent Thévenots analyse om værdiordner (2006 (1991))

## Hvorfor bliver virksomheder i samarbejdet?

De værdier, virksomhedsmedarbejdere og -ledere ser i samarbejdet, har ikke kun betydning for de potentialer, virksomheder ser i samarbejdet og for deres motivation for at gå ind i samarbejde med skoler. Værdierne har også betydning i virksomhedernes oplevelser af samarbejdet, mens det er i gang, og for de vurderinger som virksomhederne foretager i samarbejdet undervejs, og som spiller ind i deres ønske om at blive i eller trække sig fra samarbejdet.

Vurderingerne sker i *kritiske momenter*, det vil sige øjeblikke, hvor der opstår usikkerhed, tvivl eller overraskelse. Det kan fx være i en indledende dialog, hvor der kan være usikkerhed om de ressourcer, som parterne har mulighed for at lægge i samarbejdet. Det kan også være i et første møde mellem virksomhedsmedarbejdere og lærere, når de bliver præsenteret for hinandens ideer og ønsker til samarbejdet. Her kan der, selvom der er stærke fælles visioner, opstå tvivl om samarbejdets konkrete mål. Eller det kan være i en gennemførelse af en samarbejdsaktivitet, hvor en samarbejdspartner gør noget uventet.

Undersøgelsen viser, at værdierne har forskellig plads i forskellige situationer. Det betyder, at der foregår vurderinger i flere situationer i et samarbejde, hvor værdier har forskellig vægt. Her viser undersøgelsen, at der er forskel på, hvilke værdier der har vægt i strategiske dialoger om samarbejde og i det konkrete møde med elever og lærere. Alle vurderingerne har dog betydning for samarbejdets overlevelse. Hvilke værdier der spiller ind i de givne samarbejdssituationer, kan variere fra virksomhed til virksomhed. Et gennemgående mønster er dog, at værdier der vedrører faglighed, herunder kvalitet, effektivitet og faglig dedikation, samt værdier der vedrører gæstfrihed, herunder tillid og hensynsfuldhed, har mindre vægt i forberedende drøftelser af mål for i samarbejdet set i forhold til deres vægt i gennemførelsen af samarbejdsaktiviteter. I løbet af et samarbejde får værdier knyttet til faglighed og gæstfrihed en større rolle og kan give anledning til både positiv overraskelse og tvivl og kritik. Hvis der her er udfordringer med at skabe fælles engagement, udfordrer det gennemførelsen af samarbejdet og ønsket om at blive i samarbejdet, og omvendt hvis der skabes et fælles engagement, udgør det en betydningsfuld sammenbindende kraft mellem parterne.

Derudover viser undersøgelsen, at samarbejdets overlevelse, udover at afhænge af vurderinger af samarbejdets effekt på eleverne, især afhænger af vurderinger, der opstår i mødet med lærere, kommunale medarbejdere og tredjepartsaktører, hvor forventningerne og forhåbningerne til hinanden sættes på prøve. Skolevirksomheds-



samarbejde drives i flere tilfælde af fremadrettede fælles visioner og en udforskende tilgang, der stræber mod at løse fælles velfærdsudfordringer, fx om mangel på arbejdskraft og elevers læring og trivsel. Det gælder for disse visioner, som i mange andre tværgående innovations velfærdssamarbejder, at de kan være svære at måle resultatet af i de enkeltstående aktiviteter. Virksomhederne i undersøgelsen oplever, at de mål, der vedrører eleverne, kan være vanskelige at vurdere i det konkrete enkeltstående samarbejde. De ser investeringen i arbejdskraft som en langsigtet investering, som forskning og undersøgelser primært kan pege på effekterne af, men som det i enkelte situationer primært kan opleves fx når en elev har været på virksomhedsbesøg og efterfølgende kommer i praktik og derefter i læreplads på virksomheden. Elevernes udbytte i form af faglig læring og inspiration forsøger virksomhederne at få indtryk af igennem elevernes nysgerrighed og spørgsmål i kontakten med virksomhederne. Undersøgelsen peger på, at elevevalueringer er højt værdsat af flere virksomheder, fordi de giver en indikation af elevernes udbytte af det enkelte samarbejde. Men selvom målene for elevernes udbytte kan være vanskelige at vurdere på for virksomhederne, har andre dele af samarbejdet betydning for virksomhedernes ønske om at blive i samarbejdet. Betydningsfulde dele af samarbejdet bæres af interaktionen med virksomhedernes samarbejdspartnere – fx lærere, kommunale medarbejdere og tredjepartsaktører – og her er forventninger til, og forhåbninger om, hinandens bidrag en kerne.



## Den værdifulde samarbejdspartner

Det er ikke nødvendigt for et produktivt skolevirksomhedssamarbejde, at alle medvirkende ser de samme værdier i samarbejdet. Men forskellige værdier medfører forskellige forhåbninger og forventninger til ens eget og ens samarbejdspartneres bidrag og roller, som der kan være behov for at være opmærksom på for at undgå skuffelser og forankre samarbejdet.

Virksomhedernes forventninger til sig selv og til deres samarbejdspartnere – til lærere, kommuner og tredjepartsaktører – er styret af de værdier, som virksomhederne vægter i samarbejdet. Der er med andre ord bestemte ideer om menneskelige kvaliteter knyttet til de enkelte værdiord og dermed om, hvad der er en værdifuld samarbejdspartner (jf. tabel 1). De vedrører egne og partnerens kvaliteter i form af blandt andet deres professionelle kompetencer, viden og opgaveløsning.

Ser vi til værdiordene *arbejdskraft* er de forventninger, som virksomhedsmedarbejdere og -ledere har til sig selv først og fremmest at være arbejdsplads og vise sin virksomhed frem som arbejdsplads. Virksomhederne har her fokus på deres rolle som 'praksis' og på at tilbyde en praksisvirkelighed til eleverne. Lærernes (eller kommunens) rolle er derimod som repræsentant for uddannelsessystemet kort sagt at være forsyner af fremtidig potentiel arbejdskraft. Lærernes opgave i samarbejdet er i det lys at vælge virksomheden og bringe eleverne ud for at se og opleve virksomheden. Anderledes forholder det sig med værdiordene *socialt ansvar*. Her skelnes der ikke mellem virksomhedens og skolens rolle, og det handler for begge om at være samfundsinvolveret. For virksomhedsledere og -medarbejdere, der har fokus på socialt ansvar, er deres egen og deres samarbejdspartneres samfundsinvolvering vigtig, herunder deres engagement i børn og unges vej i livet eller fx i den grønne dagsorden. Er *synlighed* væsentligt for virksomheden, er væsentlige kvaliteter, både som virksomhed og som samarbejdspartner, at være en god kommunikator. Det er en medarbejder, der bruger sit eget eller sin organisations omdømme og netværk til at skabe positiv synlighed om samarbejdet. Det kan være ved fortælle om samarbejdet på sociale medier som LinkedIn eller gøre samarbejdet synligt lokalt i den kommunalpolitiske kontekst.

Når *faglighed* er en fremtrædende værdi for virksomhedsledere og -medarbejdere, er det ens arbejde inden for et bestemt fagligt område, fx inden for naturfagene, der er fokus på. Det er samarbejdspartnerens bidrag som en professionel, der arbejder effektivt, med høj kvalitet og er fagligt dedikeret, der træder frem. Det gælder også for virksomhedsledere og -medarbejderes forventninger til deres eget bidrag, og de har

fokus på, hvordan deres faglige ekspertise bedst bidrager til samarbejdet, og forsøger at sammentænke deres faglighed med skolens faglige mål og omsætte til faglig læring hos eleverne. Ønsker om samarbejdspartneres faglige dedikation fletter sig i praksis i nogle situationer sammen med forventninger i værdiordnen *inspiration*, hvor det at inspirere og være nysgerrig udgør personlige kvaliteter. Disse kvaliteter er især i fokus i det direkte møde med lærere og elever. Det gælder også for ønsker til samarbejdspartnerne knyttet til *gæstfrihed*, som træder frem i forbindelse med klassebesøg på virksomheden, eller når virksomhedsledere og -medarbejder er på besøg på skoler. Det handler om at påtage sig at være en god gæst og en god vært, herunder opbygge tillid og agere hensynsfuldt.

Virksomhedsmedarbejdere og -lederes forventninger og forhåbninger til deres samarbejdspartnere, og til sig selv, knytter sig til flere forskellige vurderingskriterier, viser undersøgelsen. Samarbejdet er hjemsted for flere mulige forventninger, fordi der er flere værdier i spil. Det betyder, at deltagere kan have forskellige bidrag. At være en værdifuld samarbejdspartner kan både indeholde at udfylde rollen som arbejdsplads og arbejdskraft; være en aktiv kommunikator; samfundsinvolveret; professionel; nysgerrig og inspirerende samt en god gæst og vært. Når man som deltager eller facilitator træder ind i skolevirksomhedssamarbejde, er en afgørende kompetence derfor at kunne få øje på og forholde sig til denne flerhed af forventninger og forhåbninger og til mulighederne for at imødekomme hinanden.



## Fælles værdiskabelse

Den mangfoldighed af værdier, virksomheder ser i samarbejdet med skoler og samarbejdet, åbner for en række muligheder for fælles værdiskabelse. De flere værdier i samarbejdet spiller ofte fint sammen, men de sættes også på prøve i kritiske momenter i samarbejdet. Nogle værdier har mere plads i nogle situationer end andre, fx træder nogle værdier tydeligt frem i strategiske beskrivelser, mens andre bliver afgørende i det konkrete møde. Samtidig er værdierne styrende for de ideer og ønsker, som virksomheder har til deres eget og deres samarbejdspartneres bidrag i samarbejdet. Undersøgelsen viser, at virksomheder fx både kan have opmærksomhed på deres samarbejdspartneres sociale ansvarlighed, faglige effektivitet og tillid.

Skoler og virksomheder mødes i samarbejde, netop fordi de er forskellige og kan bidrage med noget forskelligt. Det er ikke nødvendigt for samarbejdets succes at alle ser de samme mål og værdier i samarbejdet men at kunne få øje på hinandens værdier og på ideer om og ønsker til parternes bidrag.

En vigtig kunnen hos deltagere eller facilitator af et samarbejde er at have blik for, hvilke værdier der er i fokus hos den enkelte samarbejdsvirksomhed, for at alle parter kan opleve samarbejdet som værdifuldt. Undersøgelsen peger på, at dette blik bør rettes løbende med en opmærksomhed på, hvilke værdier der fylder mest i hvilke situationer. Her kan der rettes opmærksomhed på, om der fx sker skift i løbet af samarbejdets proces, sådan at nogle værdier fylder mest i den forberedende dialog mens andre fylder mere i afviklingen af samarbejdsaktiviteter, og på om nogle værdier vægtes tydeligere i ledelsesbeslutninger om deltagelse, og andre i de situationer, hvor medarbejdere bliver involveret i samarbejdet i praksis.

Nærværende minirapport opridser de værdier virksomhederne ser i samarbejdet og præsenterer en analyseramme til at anskue og have dialog om værdierne og om de medfølgende forventninger og forhåbninger til hinanden.



## Rapport med undersøgelsens resultater

Undersøgelsens resultater udfoldes i en rapport, der udkommer i begyndelsen af 2025. Du kan også læse mere om forskningsprojektet på [nvhus.dk](http://nvhus.dk). Her finder du blandt andet rapporten *Virksomheder i samarbejde med skoler – geografi, brancher og størrelse*.

