



Rapport

Virksomheders værdier i samarbejdet med skoler

Af Mathilde Hjerrild Carlsen
Naturvidenskabernes Hus

Marts 2025

**Forfatter**

Mathilde Hjerrild Carlsen
Naturvidenskabernes Hus og Copenhagen Business School

Layout

Naturvidenskabernes Hus

Forsidebillede

Naturvidenskabernes Hus

Udgivet marts 2025

**NATURVIDEN
SKABERNES
HUS**

Indhold

Forord.....	4
1 Indledning.....	5
1.1 Baggrund	6
1.2 Eksisterende litteratur om virksomheder i samarbejde med skoler	6
1.3 Om undersøgelsen.....	8
1.4 Rapportens opbygning og anvendelse.....	9
2 Virksomheders organisering af samarbejdet	10
2.1 Hvordan starter samarbejdet?	10
2.2 Hvem er involveret?	11
2.3 Supportmedarbejderes koordinering af samarbejdet	14
2.4 Ledelsesforankring	15
2.5 Forankring i produktionen	16
2.6 Ad hoc, systematisering, didaktik og pædagogik.....	17
2.7 Økonomi.....	19
3 Hvorfor går virksomheder ind i samarbejdet?	21
3.1 Arbejdskraft.....	21
3.2 Synlighed	23
3.3 Socialt ansvar	25
3.4 Faglighed.....	28
3.5 Inspiration.....	29
3.6 Gæstfrihed.....	31
4 Hvorfor bliver virksomheder i samarbejdet?	34
4.1 Vurderinger er situationsbundne.....	34
4.2 Værdier over tid og sted.....	34
4.3 Stille værdier	35
4.4 Vignet: Fra forberedelse til gennemførelse.....	35
4.5 Vignet: Mellem strategiske dialoger og det nære møde	37
4.6 Vurderinger af elevers udbytte.....	39
4.7 Samarbejdets overlevelse	41
5 Den værdifulde samarbejdspartner	42

5.1 Seks samarbejdsroller	42
5.2 Forventninger og forhåbninger til hinanden.....	48
6 Oversigtsskema over værdier	50
7 Hovedkonklusioner og anbefalinger	51
Litteratur	54
Bilag 1 Metode, datamateriale og begreber	56
Metode	56
Datamateriale	58
Værdibegreber	60

Forord

Der er efterhånden mange praksiserfaringer med samarbejde mellem grundskoler og virksomheder i Danmark. Virksomhedsmedarbejdere og -ledere har i de seneste år involveret sig i en mangfoldighed af aktiviteter for elever i grundskolen. Igennem samarbejde med lærere, skoleledere, kommuner og tredjepartsaktører har virksomheder haft besøg af skoleklasser, gennemført længerevarende undervisningsforløb, adopteret skoleklasser, haft erhvervspraktikanter og indgået i kommunale skoleudviklingsprojekter og meget mere. Virksomhedsmedarbejdere og -ledere har gjort sig en række erfaringer med samarbejdets succeser og udfordringer for virksomhederne.

Med denne rapport præsenterer vi resultaterne af undersøgelsen *Virksomheders værdier i samarbejdet med skoler*, som Naturvidenskabernes Hus har gennemført i samarbejde med Copenhagen Business School.

Undersøgelsen er den første systematiske analyse af de værdier, der er på spil for virksomheder i skolesamarbejde i Danmark, og af, hvad der for virksomhederne er forudsætningerne for et udbytterigt, levedygtigt samarbejde. Undersøgelsens konklusioner og anbefalinger er et værktøj til kommuner, skoler, virksomheder og andre aktører til at sikre fokus på de mange forskellige værdier, der er i spil i udviklingen og fastholdelsen af samarbejder.

I de kommende år bliver der endnu større behov for at finde veje til det gode samarbejde mellem grundskoler og virksomheder. Aktuelle politiske initiativer indebærer mere samarbejde mellem skoler og virksomheder. Med indførelsen af obligatorisk erhvervspraktik og juniormesterlære sættes der visioner for at give børn og unge muligheder for andre læringsformer og læringsrum i folkeskolen. Et fokus på værdierne i samarbejdet vil være afgørende for at lykkes med de politiske visioner.

Stor tak til de virksomheder, som har gjort undersøgelsen mulig ved at dele deres erfaringer og oplevelser med at samarbejde med skoler. Stor tak for den store imødekommenhed for at deltage i interviews og for at åbne dørene for forskerobservationer. Stor tak også til Innovationsfonden og Poul Due Jensens Fond for økonomisk støtte til at skabe forskningsbaseret viden om samarbejdet mellem grundskoler og virksomheder i Danmark.

God læselyst!

Med venlig hilsen

Maiken Lykke Lolck

Direktør, Naturvidenskabernes Hus

1 Indledning

Virksomheder samarbejder med skoler om undervisning af elever, ikke alene på ungdomsuddannelserne, men også i grundskolen. Medarbejdere og ledere fra virksomheder åbner dørene for besøg fra elever og lærere. Virksomhedsmedarbejdere og -ledere besøger også skoler og fortæller om deres arbejde som del af undervisningen i skolen. De samarbejder med lokale skoler om faglige undervisningsforløb og indgår i samarbejde med kommunale forvaltninger om tværgående strategiske udviklingsprojekter på skoleområdet. Det er bare nogle eksempler på de aktiviteter, som virksomheder og skoler samarbejder om.

Men hvorfor går virksomheder ind i et samarbejde med grundskoler, og hvorfor bliver de i eller forlader samarbejdet? Med andre ord: hvilke værdier tillægger virksomheder samarbejdet med grundskoler? Det spørgsmål er afsættet for en undersøgelse, vi har gennemført blandt en række små, mellemstore og store virksomheder fra forskellige brancher i Danmark.

Virksomheder har hidtil fået relativt lidt opmærksomhed i undersøgelser af skolevirksomhedssamarbejde. De nye samarbejdsformer mellem skoler og virksomheder og den intensiverede samarbejdsaktivitet har skabt nysgerrighed i flere vidensmiljøer og har dannet afsæt for undersøgelser og forskning. Vigtig viden er i de seneste 10 år blevet skabt igennem undersøgelser af lærere, skoleledere og kommunale medarbejdere bl.a. med fokus på, hvad de synes om samarbejdet, om de oplever at have de nødvendige kompetencer til virksomhedssamarbejde, og hvordan de indgår i samarbejdet. Men virksomhederne har fået begrænset opmærksomhed. Med nærværende undersøgelse sætter vi blik på virksomhederne.

Undersøgelsen er en del af forskningsprojektet *Organisering af samarbejde mellem virksomheder og grundskoler i Danmark* forankret i Naturvidenskabernes Hus og ved Copenhagen Business School og støttet af Innovationsfonden og Poul Due Jensens Fond.

Denne rapport fremlægger resultaterne fra undersøgelsen. Undersøgelsen viser, at virksomheder tillægger samarbejdet med skoler flere værdier og viser, hvad værdierne betyder for samarbejdets succes. Undersøgelsen viser også, hvordan værdierne sætter retning for de forventninger og forhåbninger, som virksomhedsmedarbejdere og -ledere har til deres samarbejdspartnere i skolen. Rapporten udfolder værdierne i seks værdiordner: *Arbejdskraft, Synlighed, Socialt ansvar, Faglighed, Inspiration, Gæstfrihed*.

Vi håber, at rapportens indsigt i værdier i skolevirksomhedssamarbejde vil bidrage til dialogen om – og i – skolars og virksomheders samarbejde. Rapporten kan bruges af

virksomhedsmedarbejdere og -ledere, lærere, skoleledere, kommunale konsulenter og andre deltagende aktører i skolevirksomhedssamarbejde.

1.1 Baggrund

Politiske initiativer inden for de seneste 10 år stiller krav til skolers samarbejde med virksomheder. Visioner om praksisnær undervisning, styrket faglighed, muligheder for sammensatte skoleforløb og skolers samspil med lokalmiljøet er nogle af de visioner, der ligger bag initiativerne. I 2017 blev det obligatorisk for skoler at samarbejde med virksomheder som en del af Åben Skole (Undervisningsministeriet, 2017a, 2017b). I 2018 blev skolevirksomhedssamarbejde en del af regeringens Naturfagsstrategi (Regeringen, 2018). I 2024 indførtes juniormesterlære og obligatorisk erhvervspraktik i folkeskoleloven (Børne- og Undervisningsministeriet 2024). Alle disse initiativer vedrører skolens arbejde, men kan kun gennemføres med virksomhedernes medvirken.

Både mikro, små, mellemstore og store virksomheder deltager også i en mængde forskellige former for samarbejde med skoler. Virksomheder deltager fx i eventen Science Day, hvor ca. 4000 elever i 2024 besøgte virksomheder landet over (Naturvidenskabernes Hus 2024). 178 eksperter fra virksomheder er tilmeldt Engineer the Futures Book en ekspert, hvor medarbejdere besøger skoler og fortæller om deres arbejde (Engineer the Future 2025). Ligesom mere end 600 virksomheder er medlem af Dansk Arbejdsgiverforenings database Åben Virksomhed og har sagt ja til at åbne deres døre for, at skoleklasser kan komme på besøg (DA Åben Virksomhed 2025). Ud over aktiviteter arrangeret af disse nationale aktører er der i Danmark tradition for lokale samarbejder mellem virksomheder og skoler forankret omkring enkelte skoler. Med indførelsen af Åben Skole har også kommunerne fået en aktiv rolle i at understøtte samarbejde mellem skoler og virksomheder (Netværk af skoletjenester, 2019; Carlsen, 2022). Virksomheder deltager desuden i nationale strategiske alliancer og netværk på skoleområdet såsom Engineer the Future, Naturvidenskabernes Hus' erhvervspræsidium eller Dansk Industris lærlingeindsats.

1.2 Eksisterende litteratur om virksomheder i samarbejde med skoler

Den eksisterende danske litteratur om skolevirksomhedssamarbejde vedrører primært elever, lærere, skoleledere og kommuner. Der er gennemført undersøgelser og forskning om læreres praksis (fx Levinsen & Lindsay, 2022), om elevers læringsudbytte (fx Thomsen, 2016; Danmarks Evalueringsinstitut, 2018, Daugbjerg & Pedersen

2018), om skolelederes praksis (Carlsen, 2020) og om kommuners organisering af samarbejdet (Netværk af Skoletjenester, 2019; Carlsen, 2022; Naturvidenskabernes Hus & Rambøll, 2022).

Opmærksomheden på virksomheders ønsker om og motiver for at indgå i samarbejde med skoler på grundskoleniveau har imidlertid været relativt begrænset, også i den internationale litteratur på området. Retter vi blikket mod den danske kontekst har enkelte studier haft fokus på virksomhederne i samarbejde med grundskoler.

Et survey blandt 37 virksomheder fra 2016 viste en generel velvilje hos virksomheder til at samarbejde med skoler, men at virksomhederne samtidig ønskede en højere grad af kommunal understøttelse af samarbejdet (Engineer the Future & Deloitte 2016).

Et nyere kvantitativt studie har undersøgt de karakteristika, som kendetegner virksomheder, der samarbejder med grundskoler. Undersøgelsen fokuserer på brancher, geografisk placering og virksomheders størrelse og samler data fra de tre nationale aktører Naturvidenskabernes Hus, Engineer the Future og Dansk Arbejdsgiverforenings Åben virksomhed (Carlsen & Hermansen, 2023). Undersøgelsen viser en bred repræsentation af brancher, hvor fremstillingsvirksomheder, engroshandel og detailhandel samt bygge- og anlægssektoren er de mest fremtrædende (ibid.: 12). Virksomhedernes størrelse spænder over mikro, små, mellemstore og store virksomheder med mikrovirksomheder som den mindste kategori (ibid.: 16). Virksomhederne er fordelt over 72 kommuner (ibid.: 10).

Derudover har to undersøgelser inkluderet interviews med virksomhedsmedarbejdere som en af flere aktørgrupper i samarbejder mellem skoler og virksomheder (Grundwald 2017; Carlsen 2020). Disse undersøgelser fremhæver, at virksomheders motivation kan fungere både som en mulighed og som en hindring for samarbejdet (Grundwald 2017), og at væsentlige faktorer, der driver virksomhedernes deltagelse, omfatter et engagement i lokalsamfundet (Carlsen 2020).

De eksisterende undersøgelser indikerer, at virksomheder har en velvilje til at samarbejde med skoler, og at det gælder på tværs af geografi, brancher og virksomhedsstørrelse. Imidlertid mangler der en systematisk analyse af de værdier, virksomhederne tillægger samarbejdet, og af, hvad virksomheder oplever som forudsætningerne for et udbytterigt, levedygtigt samarbejde.

1.3 Om undersøgelsen

Nærværende undersøgelse er en del af forskningsprojektet *Organisering af samarbejde mellem virksomheder og grundskoler i Danmark* forankret i Naturvidenskabernes Hus og ved Copenhagen Business School og støttet af Innovationsfonden og Poul Due Jensens Fond. Undersøgelsen er gennemført af Mathilde Hjerrild Carlsen, postdoc ved Naturvidenskabernes Hus og Copenhagen Business School, med bidrag fra Anne Reff Pedersen, professor ved Copenhagen Business School. Undersøgelsen er gennemført i perioden 2023–2025.

Undersøgelsen udfolder, hvordan virksomheder vurderer samarbejdet herunder kritiske momenter, der kan opstå i et samarbejde, og hvad der har betydning for, om virksomhederne bliver i samarbejdet. Derudover har den undersøgt virksomheders forventninger til deres samarbejdspartnere, fx lærere.

Undersøgelsens forskningsspørgsmål er:

Hvilke værdier tillægger virksomheder samarbejdet med grundskoler?

Der indgår 24 virksomheder i undersøgelsen. Undersøgelsen bygger på kvalitative interviews med virksomhedsledere og -medarbejdere samt på observationer af udvalgte samarbejdsaktiviteter mellem virksomheder og skoler. Interviewene er af ca. 45–60 minutters varighed. Der er gennemført i alt 11 observationer á samlet 34 timer. Virksomhederne i undersøgelsen omfatter mikro, små, mellemstore og store virksomheder og fordeler sig imellem 10 brancher. I hver virksomhed er den person, der varetager hovedopgaven med virksomhedens samarbejde med skoler, blevet interviewet. Virksomhederne har selv udpeget den pågældende interviewperson. I nogle virksomheder er interviewpersonen leder, og i andre virksomheder er interviewpersonen medarbejder.

Analytisk trækker undersøgelsen på en begrebsramme om værdiordner (Boltanski & Thévenot 2006 (1991)). Denne tilgang gør det muligt at udforske og sammenligne flere værdier. Tilgangen udspringer af en pragmatisk forskningstradition, hvilket betyder, at der er fokus på praksis og på værdiers rolle i menneskers sociale samvær med hinanden og forventninger til hinanden. Datamaterialet er transskriberet og kodet i databehandlingsprogrammet NVivo. Datamaterialet er anonymiseret. I denne rapport anvendes andre personnavne, ligesom enkelte karakteristika ved interviewpersoner og virksomheder er ændret i rapportens eksempler for at bevare anonymitet.

For en uddybning af undersøgelsens datamateriale, metode og begreber se bilag 1.

1.4 Rapportens opbygning og anvendelse

Rapportens kapitel 2 beskriver, hvordan virksomhederne i undersøgelsen organiserer deres samarbejde med skoler. Herunder hvor opgaven er placeret i virksomhederne, hvilke personer i virksomhederne der typisk er involveret samt samarbejdets forankring i ledelse og produktion. Kapitel 3 sætter spot på værdier. Kapitlet udfolder de værdier, som virksomhederne tillægger samarbejdet med skoler, og tegner dem op i seks værdiordner. I kapitel 4 beskrives, hvad der kendetegner virksomhedernes vurderinger af indfrielsen af værdierne. Kapitlet fokuserer på de situationer, hvor værdierne bekræftes eller udfordres, og som har betydning for, om virksomheden bliver i samarbejdet. Kapitel 5 tegner seks samarbejdsroller over virksomhedernes forventninger og forhåbninger til dem selv og til deres samarbejdspartnere. Kapitel 6 indeholder en oversigtstabel over værdierne. Rapporten afsluttes med en opsummering af undersøgelsens hovedkonklusioner og anbefalinger.

2 Virksomheders organisering af samarbejdet

Virksomhederne i undersøgelsen omfatter alle virksomhedsstørrelser fra mikrovirksomheder til store virksomheder og et bredt spektrum af brancher. Måden virksomhederne er organiseret på varierer, og derfor varierer rammerne for virksomhedernes skolesamarbejde også.

Når det alligevel er relevant at se på, hvordan virksomhederne organiserer deres samarbejde med skolerne, er det, fordi der forskellighederne til trods er nogle fælles mønstre. Undersøgelsen viser, at der ofte er en stærk ledelsesforankring. Undersøgelsen viser også, at der ofte er en inddragelse af produktionsmedarbejdere.

2.1 Hvordan starter samarbejdet?

Initiativtagerne er både virksomheder, skoler, kommuner og tredjepartsaktører

Nogle virksomheder er proaktive på uddannelsesområdet og tager selv initiativer til samarbejdsprojekter og aktiviteter for skoler. Det kan være lokalt for enkelte skoler, hvor virksomhedsmedarbejdere selv har børn, eller det kan være på kommunalt niveau. Nogle virksomheder er også engageret i strategiske nationale alliancer eller er på anden vis engageret i at påvirke skoleudvikling, nationalpolitisk eller kommunalt.

Samarbejdet kan være opstået ved, at virksomhederne er blevet kontaktet af en skole, kommune eller tredjepartsaktør. Virksomheder i undersøgelsen lægger vægt på at imødekomme og være gæstfrie over for henvendelser, og de vil som udgangspunkt gerne stille sig til rådighed og åbne deres døre, når lærere henvender sig og spørger, om de må komme på besøg med elever. En virksomhedsmedarbejder beskriver, at det er en kombination af henvendelser fra skoler og kommunale aktører og virksomhedens beslutning om at ville engagere sig i uddannelsessamarbejder:

Vi begyndte at gå ind i det her for alvor for en fem-seks år siden. [...] Vi har gjort os de overvejelser, at når vi har fået henvendelsen, og vi har stået og kigget på hinanden og tænkt, åh dårlig timing, så har vi sagt til hinanden, at det er det her, vi vil, og så gør vi det og får prioriteret det.

Virksomhedsleder

Initiativet til samarbejdet kan også komme fra virksomheden selv, der har besluttet at tage kontakt til aktører på området. En stor IT-virksomhed i undersøgelsen arbejder fx proaktivt og strategisk med deres involvering på uddannelsesområdet. Virksomheden har længe været aktiv med at skabe lydhørhed for den udvikling, de ønsker nationalpolitisk på uddannelsesområdet ift. STEM-disciplinerne:

Vi har slået på trommer i mange, mange år for, at der skal uddannes flere udviklere i Danmark med STEM-kompetencer. Så det er også derfor, at vi er meget engagerede og altid har været det i folkeskoler, gymnasieniveau og til dels også på universitetsniveau.

Virksomhedsmedarbejder

Traditioner og nye samarbejder

Hos nogle virksomheder kan det være vanskeligt at sætte tid på, hvornår samarbejdet med skoler er startet. Flere beskriver, at de har tradition for samarbejde med skoler og andre uddannelsesinstitutioner, og at det er noget, 'vi altid har gjort'. Formen på og omfanget af samarbejdet kan have ændret sig over tid. Det kan have ændret sig fra, at virksomheden har haft erhvervspraktikanter til at også at være involveret i undervisningsforløb for hele klasser, eller fra at være mere ad hoc til at være mere struktureret, strategisk og professionaliseret. En mindre virksomhed, der har mange års tradition for at tage erhvervspraktikanter, fortæller:

Vi har altid haft samarbejde med skolerne om praktik. Hvis de ringer til os, så tager vi elever i praktik, og det har vi altid gjort [...]. Jeg tror, at vi på et år har ti stykker, hvis vi ikke har flere, elever i praktik, som kommer en uge ad gangen. [...] Ift. det nuværende samarbejde [om klassebesøg], så var det Jonas, der sendte mig en mail, og så siger han: "Kunne du tænke dig at være med til sådan og sådan?" Og så siger jeg: "Ja lad os da bare det." Og så gjorde vi det.

Virksomhedsmedarbejder

Som citatet viser, udviklede virksomhedens engagement i skolen sig fra en tradition med at have erhvervspraktikanter til for nylig at deltage i et nyt samarbejde med skoler, hvor de nu også modtager skoleklasser på besøg. Det skete ved, at de blev kontaktet om et projekt om praksisnær undervisning, som kommunen kørte i samarbejde med en tredjepartsaktør.

2.2 Hvem er involveret?

Ledelse, support og produktion

Samlet set er de involverede i virksomhederne ansat i både ledelse, supportfunktioner (fx HR, eksterne relationer og marketing) og i produktionen. 'Produktion' dækker her bredt arbejdet med de produkter, virksomheden sælger, og dækker fx også rådgivningsydelser.

Som regel er der en nøgleperson i virksomhedens samarbejde med skoler. Med nøgleperson menes her en person, der ressourcemæssigt varetager det meste af opgaven samt dialogen med lærere, kommune og tredjepartsaktører. Det kan også

indebære at deltage i nationale netværk eller strategiske alliancer på området. Som oftest er nøglepersonen også med i samarbejdsaktiviteter, når elever besøger virksomheden, eller når virksomheden besøger skoler.

Til trods for at der er en nøgleperson, viser undersøgelsen, at der som regel er flere personer involveret i virksomhederne. I aktiviteter med eleverne er produktionen ofte involveret. I nationale netværk eller strategiske alliancer deltager ofte en leder fra virksomheden.

Profiler på de involverede

Jobprofilerne på de nøglepersoner, der varetager virksomhedernes samarbejde med skoler, varierer bredt. Nogle er ejere eller administrerende direktører. Nogle er marketingsmedarbejdere, forretningsudviklere, CSR-specialister og økonomimedarbejdere, og andre er produktionsledere.

Eksempel 1: Ejerleder

En ejerleder af en snedkervirksomhed er drivkraften i virksomhedens samarbejde med skoler. Han har selv dialogen med de eksterne samarbejdspartnere. Han står for at forberede aktiviteter med besøgende elever. Han involverer de ansatte i virksomheden i forbindelse med elevbesøg.

Jeg er ejer af virksomheden, ejer og leder, og jeg er jo også mester, uddannet snedker og uddannet teknikingeniør i sin tid og har overtaget virksomheden fra mine forældre. [...] Jamen, de ringede jo og spurgte, om vi havde lyst til at være med. Og så siger jeg ja, det vil vi da gerne. Der ligger da nogle timers forberedelse, det gør der. Men vi havde Lene til at tage en quiz med eleverne. Hun er en meget levende person, og hun var fin til det.

Ejerleder

Eksempel 2: Ansat i support

I en stor dansk IT-virksomhed er det en ansat med ansvar for eksterne relationer, der står for samarbejdet med skoler. Han er ansat i virksomhedens udviklingsafdeling og involverer de relevante medarbejdere i besøgsprogrammer for elever.

Jeg sidder med eksterne relationer i vores udviklingscenter. Det er min rolle at lave partnerskaber med organisationer, eller hvis gymnasier eller folkeskoleklasselærere rækker ud, så prøver jeg at lave et fedt program for dem. Jeg er også ude at påvirke markeder. Det kan fx være med Dansk Industri eller Dansk Erhverv til at få fokus på STEM.

Ansats i udvikling

Eksempel 3: Leder i produktionen

I en plastvirksomhed er produktionslederen nøgleperson i samarbejdet med skoler. Sammen med virksomhedens direktør står han for at koordinere samarbejdet med skoler og for at finde de relevante medarbejdere til at medvirke.

Jeg er overordnet ansvarlig for produktionen, lager og indkøb og har ansvaret for de folk, der arbejder i produktionen, som har godt og vel 45 mand, og for de faggrupper, der er inden for hele operationen, indkøb af råvarer, produktion, lager, afsendelse, altså det fysiske vareflow end-to-end. [...] Men skolesamarbejdet er ikke noget, der kun er drevet af ledelsen. Vi er ude at få involveret de medarbejdere, der skal vise frem.

Produktionsleder

I langt de fleste virksomheder i undersøgelsen er samarbejdet med skoler en opgave, de involverede varetager som en del af deres øvrige arbejde. Nogle af de store virksomheder, der indgår i denne undersøgelse, har dog en medarbejder, som størstedelen af tiden er dedikeret til samarbejde med uddannelsesinstitutioner.

Erfaringer med børn og unge

Flere interviews vidner om et personligt engagement og erfaring hos den interviewede leder eller medarbejder med aktiviteter for børn og unge. Et eksempel på det er en medarbejder, der i sin fritid er involveret i arbejde med børn og unge og har et engagement i at bidrage til børn og unges udvikling:

Jeg arbejder selv i min fritid meget med børn og unge. Jeg har spillet på et messinginstrument, siden jeg var ti år gammel og er i dag orkesterleder for vores lokale spejderorkester. Så jeg har i forvejen en god kontaktflade til børn og unge og ved, hvor meget man kan flytte dem og åbne deres horisont for den verden, vi arbejder i.

Virksomhedsmedarbejder

Hvad betyder nøglepersonens profil for virksomhedernes motivation for samarbejde?

I forhold til at blive klogere på virksomhedernes motivation i samarbejdet kunne en hypotese være, at nøglepersonernes placering i virksomhederne i henholdsvis ledelse, supportfunktion og produktionen kan indikere, hvilke værdier der prioriteres. En antagelse kunne være, at hvis nøglepersonen er i produktionen, fylder de strategiske motiver for deltagelse ikke så meget som de fagrelaterede, og omvendt at ledelsen har et mere strategisk blik på samarbejdet.

Helt så enkelt kan det imidlertid ikke tegnes op. Virksomhedernes motivationer i skolesamarbejdet kan ikke alene forklares med henvisning til nøglepersonernes profiler. Som vi vil vende tilbage til i kapitel 3, er der flere værdier af betydning for virksomhederne, der går på tværs af nøglepersoners profiler og virksomhedernes organisering af samarbejdet.

2.3 Supportmedarbejderes koordinering af samarbejdet

I flere virksomheder har en ansat i en supportfunktion, som HR, marketing eller udvikling opgaven med at koordinere samarbejdet med grundskoler. I nogle virksomheder ligger opgaven fx hos den ansvarlige for koordinering af virksomhedens lærlinge-forløb. I andre virksomheder ligger opgaven fx hos en CSR-medarbejder, der også varetager eksterne relationer på andre områder end uddannelsesområdet. Til trods for at ansatte i supportfunktioner i flere tilfælde er virksomhedens nøgleperson i samarbejdet med skoler, viser undersøgelsen, at samarbejdet med skoler også har en forankring i virksomhedernes ledelse og produktion.

2.4 Ledelsesforankring

Virksomhedernes skolesamarbejde har i de fleste virksomheder en tydelig ledelsesforankring. Tæt på halvdelen af de interviewede i vores undersøgelse har en lederstilling i deres virksomhed, og hvis de ikke selv er ledere, er de oftest i samtale med ledelsen om samarbejdet med skoler.

Ejerledere og direktører som drivkræfter i samarbejdet

I de små og mellemstore virksomheder er det i flere tilfælde ejerlederen eller direktøren for virksomheden, der har den koordinerende funktion i arbejdet og varetager kontakten med de eksterne samarbejdspartnere. Det så vi et eksempel på ovenfor med snedkervirksomheden, hvor ejeren selv står for samarbejdet med skoler. Han involverer medarbejdere i virksomhedens værksteder til at bidrage i gennemførelsen af fx besøg fra elever på virksomheden, men er selv den primære drivkraft i samarbejdet. At ejerlederen er drivkraft for virksomhedens samarbejde med skoler gælder også for en mellemstor metalproduktionsvirksomhed. Ejerlederen fortæller om sin egen rolle i samarbejdet med skoler, der har kørt i seks år:

Det er mig, der laver det meste på det. Jeg er ude på skolerne og er her også, når der kommer skoleelever på besøg.

Virksomhedsleder

Tæt på ledelsen

Hvis ikke ejeren eller direktøren selv er nøgleperson i samarbejdet med skoler, er den koordinerende medarbejder ofte tæt på ledelsen. Flere af nøglepersonerne i undersøgelsens små og mellemstore virksomheder er tæt på ledelsen. Direkte kontakt mellem ejeren eller direktøren og den medarbejder, der står for samarbejdet med skoler, er almindelig i små og mellemstore virksomheder. Det ses i en mellemstor virksomhed inden for det maritime område:

Både Helge [direktøren] og jeg har jo selv været på eventyr, da vi var unge til søs. Så der er også en kammerat-ting om, at vi gerne vil give det videre til nogle unge mennesker, der kan slå øjnene op og se horisonterne.

Virksomhedsmedarbejder

Citatet er også et eksempel på et tæt værdifællesskab mellem direktøren og den medarbejder, der koordinerer skolesamarbejdet i praksis. I flere andre virksomheder er den koordinerende medarbejder i tæt samarbejde med virksomhedens ledelse på andre måder. Fx er de interviewede i to af undersøgelsens mindre virksomheder gift med ejerne af deres virksomhed og har ansvar for økonomi og HR. I en anden virksomhed har den koordinerende medarbejder og direktøren arbejdet tæt sammen i mere end 15 år i virksomheden.

Ledelsesforankring i virksomhedens strategier og politikker

I nogle virksomheder, især de største af virksomhederne, er der en formaliseret ledelsesmæssig forankring af samarbejdet med skoler. Her er den koordinerende medarbejders stilling en ledelsesmæssig forankret beslutning om fx at have en CSR- eller ESG-medarbejder. I nogle virksomheder er samarbejdet med skoler en del af virksomhedens ledelsesbesluttede CSR- eller ESG-strategi, og medarbejderen er derfor i dialog med ledelsen om skolesamarbejdets indhold.

2.5 Forankring i produktionen

Ud over at skolesamarbejdet har en tydelig ledelsesforankring i virksomhederne, viser undersøgelsen, at virksomhederne inddrager medarbejdere fra virksomhedernes produktion. Det er gennemgående for virksomhederne, at der er en eller flere medarbejdere med en faglig baggrund relateret til virksomhedens produktion involveret i samarbejdets elevaktiviteter.

Faglig baggrund i virksomhedens fag

I nogle tilfælde har den koordinerende nøgleperson selv en faglig baggrund relateret til virksomhedens produktion, også selvom personen aktuelt arbejder som leder eller i en supportfunktion. Et eksempel er en senior specialist, der har baggrund som ingeniør. Han koordinerer virksomhedens skoleaktiviteter og har også selv en rolle i elevaktiviteter, hvor han fortæller om virksomhedens produktion både ved klassers besøg på virksomheden og ved besøg på skoler. Et andet eksempel er en produktionsleder med baggrund som kemiker, der sammen med lærere tilrettelægger det faglige indhold i undervisningsforløb for elever på virksomheden. Derudover deltager han også i strategiske samarbejder med kommunen og videregående uddannelsesinstitutioner, hvor han blandt andet sætter fokus på de faglige kompetencer, der er mangel på inden for hans faglige felt.

Inddragelse af medarbejdere på tværs af virksomhedens fag

Flere funktioner og fagligheder inddrages ofte i aktiviteter med eleverne. I en virksomhed er direktøren og produktionslederen fælles om at tilrettelægge arbejdet og have dialogen med skoler og andre aktører. Produktionslederen fortæller:

Hvis nu det er noget omkring miljø og genbrug af plast, jamen, så tager vi fat i at få involveret den medarbejder, der står for det i dagligdagen og drifter det i dagligdagen, så han bliver en del af det. Så er det ham, man møder, når man er herude som 8. klasse. [...] Så vi sætter holdet sammen.

Virksomhedsmedarbejder

Som citatet viser, inddrager denne virksomhed flere fagpersoner i aktiviteter med elever. Det er ikke unikt for denne virksomhed, men gælder bredt for virksomhederne i undersøgelsen. Virksomhederne forankrer undervisningsaktiviteter for elever i produktionen og inddrager virksomhedernes flere funktioner og fagligheder i skolevirksomhedssamarbejdet.

2.6 Ad hoc, systematisering, didaktik og pædagogik

Virksomhedslederne og -medarbejderne i undersøgelsen har fra ét til mere end 20 års erfaring med at samarbejde med skoler.

I takt med at virksomheder får erfaring med samarbejde med skoler, udvikler virksomhederne flere rutiner og systematik i arbejdet med skoler. Virksomhederne opbygger også erfaring med at arbejde med undervisningsforløb med børn og unge og udvikler didaktisk og pædagogisk viden og kompetence.

Ad hoc

En fleksibel, projektbaseret ad hoc organisering af samarbejdet kendetegner virksomhedernes deltagelse. Skolevirksomhedssamarbejde er et felt i stor udvikling aktuelt og er ofte projektbaseret. Den udvikling afspejler sig også i interviewene, der viser, at virksomheder er nysgerrige og åbne over for at prøve forskellige former for samarbejde. Her forholder virksomhederne sig løbende til både henvendelser fra skoler og andre spirende aktiviteter i feltet, som de siger ja til at deltage i eller selv indgår i udviklingen af.

Systematisering

Samtidig opbygger flere virksomheder rutiner og formater i deres aktiviteter med skoler. De udvikler fx rundvisninger og oplæg. En virksomhedsleder fortæller, at det har været en stille og rolig proces over nogle år, hvor deres aktiviteter med skoler er blevet mere professionaliseret:

Der kom en interesse fra nogle naturfagslærere på en stor skole her i vores område, og så begyndte vi at lave rundvisninger herude. Og så blev det lidt mere formaliseret, hvor vi siger til os selv, at når vi fik besøg, var vi også nødt til at lave nogle PowerPoints, så vi havde et eller andet at snakke ud fra. Og det jo egentlig dét, der stille og roligt er blevet professionaliseret hen over tiden.

Virksomhedsleder

I en anden virksomhed oplever den koordinerende medarbejder også, at de er i gang med at strukturere arbejdet og udvikle faste moduler, som de kan sammensætte på

forskellige måder alt efter behovene i det enkelte samarbejde og efter klassetrin og det faglige emne.

Vi er der, hvor vi prøver at strukturere det lidt, for det har meget været ad hoc, tingene er opstået. Vi har kørt noget for nogle, og så justerer vi lidt eller tager et enkelt modul og udskifter med noget andet. Sådan at det ikke er den dybe talerken, vi opfinder hver gang.

Virksomhedsmedarbejder

Systematiseringen af samarbejdet hænger sammen med virksomhedernes overvejelser over ressourceforbruget. I virksomheder, hvor der er kommet gang i samarbejdet og er høj efterspørgsel fra skoler, vurderer virksomheder også, hvor mange samarbejder de har mulighed for at indgå i på et år. Nogle virksomheder foretager strategiske prioriteringer af, hvilke typer af samarbejde de involverer sig i. En virksomhed fortæller i tråd hermed, at de overvejer, om de kan gøre noget mere orkestreret sammen med kommunen, så de får noget 'leverage' og når bredere med færre ressourcer.

Virksomhedernes viden om didaktik og pædagogik

Virksomhedernes systematisering af samarbejdet med skoler bygger også på virksomhedernes erfaringer med den pædagogiske og didaktiske opgave med at arbejde med børn og unge.

Man kunne tro, at der er en skarp skillelinje i rollefordelingen mellem lærere og virksomhedsmedarbejdere, hvor læreren står for det didaktiske og pædagogiske i samarbejdet, og hvor virksomhederne fokuserer på at levere viden fra virksomhedens fagområder og præsentere virksomheden som arbejdsplads. Virksomhederne beskriver ofte deres primære opgave som at bidrage med deres faglige viden og praksiserfaringer fra deres arbejde, mens de beskriver, at lærerne primært står for gruppeinddelinger af elever og for at sikre at aktiviteterne indfrier folkeskolens læringsmål.

Imidlertid involverer virksomhederne sig i pædagogiske og didaktiske opgaver, når de samarbejder med skoler. De reflekterer over interaktionen med eleverne, hvor de formidler viden til dem, taler med dem og lytter til dem. De reflekterer over, hvordan de bedst holder oplæg for elever, viser dem rundt, stiller dem opgaver og spørgsmål, viser dem ting og meget mere.

Virksomhedsmedarbejdere forholder sig også til, at aktiviteterne skal understøtte faglig læring hos elever på et givet klassetrin. De vil gerne høre fra deres samarbejdspartnere i skolen, hvad der skal til for at aktiviteterne understøtter skolens mål. I nogle tilfælde får de også støtte fra tredjepartsaktører i de pædagogiske overvejelser. I nedenstående tilfælde har virksomhedsmedarbejderen fået en hjælpende start fra en tredjepartsaktør, da han begyndte med at samarbejde med skoler. Han har

derudover med tiden opbygget flere og flere personlige erfaringer med, hvad der fungerer pædagogisk og didaktisk med eleverne:

Så i stedet for "death by PowerPoint" – og det fungerer i hvert fald slet ikke i en 6. klasse, skulle jeg hilse at sige – så har jeg en masse ting med. Jeg har en model i Lego, fordi vi byggede en vindmøllepark for Lego. Jeg har en hårtørrer med, så vi kan køre med vindmøllen. Jeg har måske en udskæring af en vinge med, en rigtig vinge, og et stykke af kablet. Og jeg har en tørdragt, som vi tager på, når man skal overføres fra en båd til vindmøllen, eller man bliver fløjet med helikopter.

Virksomhedsmedarbejder

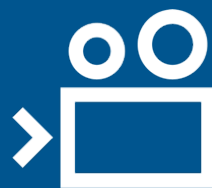
Didaktiske og pædagogiske refleksioner og beslutninger udvikles hos virksomhedsmedarbejdere og -ledere i samarbejdet. De overvejer, hvilke fagpersoner i virksomheden der har gode formidlingskompetencer med børn og unge. De reflekterer over, hvordan de bedst præsenterer virksomheden og det faglige stof for eleverne og over, hvad der passer til elevernes klassetrin og skolens læringsmål.

2.7 Økonomi

De økonomiske dispositioner, som virksomhederne foretager i forbindelse med skolesamarbejdet, består i de fleste virksomheder i tidsforbruget hos deres medarbejdere samt materialer i forbindelse med elevaktiviteter. Enkelte store virksomheder har afsat bestemte ressourcer til deres medarbejders deltagelse i skolesamarbejde. En virksomhed fortæller, at de i virksomheden har et kontonummer, hvor medarbejdere kan sætte deres rejseomkostninger og forberedelsestid på i forbindelse med, at de tager ud og holder oplæg på folkeskoler. Hver medarbejder, der ønsker at bidrage, kan gøre det to-tre gange om året som en del af virksomhedens CSR-strategi. Derudover har en række virksomheder medlemskaber hos tredjepartsaktører, som fx Engineer of the future og Naturvidenskabernes Hus, der faciliterer skolevirksomhedssamarbejde.



Arbejdskraft



Synlighed



Socialt ansvar



Faglighed



Inspiration



Gæstfrihed

3 Hvorfor går virksomheder ind i samarbejdet?

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 i samarbejdet, og her er værdierne afgørende for deres vurderinger af, om samarbejdet er det værd. For at systematisere analysen af værdiernes betydning kan de beskrives i værdiordner (jf. begrebsforklaring i bilag 1). De værdier, som virksomhederne tilskriver samarbejdet med skoler, tegnes op i seks værdiordner:

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

Værdierne kan eksistere side om side, og de er ikke nødvendigvis gensidigt begrænsende. Flere værdier kan have betydning for den enkelte virksomhed og de værdier, der er i fokus hos den enkelte virksomhed, varierer fra virksomhed til virksomhed.

Kritiske momenter kan imidlertid opstå, hvor værdierne bliver udfordret. Det kan ske, hvis aktørerne i et samarbejde ikke imødekommer hinandens værdier eller bliver i tvivl om, hvad der forventes af dem i samarbejdet. Det kan blandt andet skyldes, at man som deltager i samarbejdet ikke i tide opdager, hvad der har betydning for én selv og ens samarbejdspartnere. Det vender vi tilbage til i kapitel 4.

Lad os først dykke ned i de værdier, som virksomhederne tillægger samarbejdet med skoler.

Arbejdskraft

Værdier: Konkurrenceevne, efterspørgsel, økonomi



3.1 Arbejdskraft

Mangel på arbejdskraft og prognoser om fremtidig mangel på arbejdskraft fremhæver virksomheder i deres svar på spørgsmålet om, hvorfor de går ind i samarbejde med grundskoler. Centralt for virksomhederne i denne værdiorden er efterspørgsel, konkurrenceevne og økonomi. Med andre ord er blikket her rettet mod virksom-

hedens position på markedet herunder på dens evne til at positionere sig i et arbejdsmarked, hvor der er konkurrence om kvalificeret arbejdskraft.

En fødekæde af unge mennesker

Nogle virksomheder fortæller, at de aktuelt mangler kvalificeret arbejdskraft. Et eksempel på det er en plastvirksomhed. Den interviewede leder fra virksomheden fortæller, at de har valgt at være aktive i samarbejde med grundskoler for at få unge interesseret i virksomhedens fag:

Det er jo et generelt problem i hele plastindustrien, at der mangler plastmagere. Det er i hele Danmark, at der er den udfordring. Jeg tror, at alle virksomheder oplever det i plastindustrien og gør en stor indsats. Vi er vågnet lidt af Tornerosesøunen og har fundet ud af, at det ikke kommer af sig selv. I sidste ende er det et spørgsmål om, at industrien skal sørge for, at der er en fødekæde af interesserede unge mennesker fra folkeskolen og herud til.

Virksomhedsleder

At træde tidligt ind i 'fødekæden' er vigtigt, fortæller flere virksomheder. Med fødekæde menes her forbindelsen fra skolen og til virksomhederne igennem de unges valg af uddannelse og job. Det vil sige, at virksomheder forsøger at være tidligt til stede i elevernes skoleforløb for at vække en interesse for virksomhedens fag hos eleverne.

Inden for håndværksfagene oplever virksomhederne, at et skolebesøg kan føre til at elever søger erhvervspraktik hos virksomheden og derefter en læreplads. Et eksempel kommer fra en autoforhandler og -værksted, der søger at skabe interesse for faget, herunder for fysik og elektronik, som fylder mere og mere i de eldrevne køretøjer. Medarbejderen med ansvar for virksomhedens samarbejde med uddannelsesinstitutioner og kommunen fortæller:

Du er nødt til at yde en indsats for, at de unge mennesker kan komme ud på denne her arbejdsplads og få lov at snuse til det. Som jeg sagde til de unge mennesker: "Husk nu, at hvis I har lyst til det, og I bliver nysgerrige, så tager vi jer i praktik, når I skal ud i en praktikperiode. I skal bare aftale med jeres lærer. Så ringer jeres lærer og aftaler med os, at I kan få lov at komme i praktik her i otte dage."

Virksomhedsmedarbejder

Appelsinen falder ikke nødvendigvis ned i ens egen turban

Virksomheder betragter også deres arbejde for at øge interessen hos eleverne som en bred fælles indsats for en branche eller en profession. Appelsinen falder ikke nødvendigvis ned i ens egen turban, som en virksomhedsmedarbejder formulerer det. En virksomhed kan godt skabe en faglig interesse hos en elev, som ender med at blive

ansat hos en anden virksomhed. Fødekæden betragtes på den måde ikke kun som en lige linje mellem de unge, der er på besøg, og de unge, der bliver ansat i virksomheden. Virksomheder peger også på, at de gør det, fordi en fælles indsats understøtter udbud af kvalificeret arbejdskraft bredt set inden for deres profession eller branche.

Fremtidsscenarier

Det er ikke kun virksomheder med aktuel mangel på arbejdskraft, der har øget arbejdskraft som et mål for samarbejdet med skoler. En virksomhed, der forklarer, at de går ind i samarbejdet for at sikre arbejdskraft inden for deres fag, fortæller: 'Vi bliver bombarderet med lærlingeansøgninger plus, at jeg bliver bombarderet af henvendelser fra skolerne, der vil gerne have pladser til deres lærlinge.' Samtidig har virksomheden øje på de fremtidsscenarier, som tegnes af prognoser for fremtidig arbejdskraftmangel, og de mener, at de er nødt til at gøre en indsats allerede nu.

Når øget arbejdskraft er en motivation for virksomhedernes samarbejde, skyldes det både, at virksomheder aktuelt mangler arbejdskraft, og at de reagerer på prognoser for fremtidig mangel på arbejdskraft.

Synlighed

Værdier: Omtale, omdømme



3.2 Synlighed

Den synlighed, som samarbejdet med skoler kan give, er i fokus for flere virksomheder. Virksomheder i undersøgelsen anser den potentielle synlighed, som samarbejdet kan give, som et aktiv. Centrale værdier er her omtale og omdømme. Virksomheders opmærksomhed på samarbejdets muligheder for at styrke deres synlighed hænger i nogle virksomheder sammen med overvejelserne om mangel på arbejdskraft. Men at skabe synlighed er også vigtigt for virksomheder i undersøgelsen for at styrke deres relationer i lokalområdet eller for at skabe synlighed om de sociale dagsordner, som virksomheden arbejder for, fx den grønne omstilling. Virksomhederne sætter pris på både lokal synlighed i forbindelse med samarbejdet og på bredere omtale på sociale medier eller andre brede kommunikationskanaler.

En anonym tilværelse

Mange virksomheder oplever at leve en relativt anonym tilværelse i lokalområdet, fortæller flere interviewede. Bygningsmæssigt har mange virksomheder en neutral identitet, og børn og unge såvel som voksne kan komme forbi en virksomhed hver dag uden at vide, hvad virksomheden producerer, og hvem og hvilke fagområder der er beskæftiget i virksomheden. En virksomhedsmedarbejder fortæller:

Der er jo mange, der har sagt, at når de går forbi det her hus, så aner de ikke, hvad der er inde i huset. Den synlighed vi skal have i byen, fordi det er her, vi bor, kan vi få igennem samarbejde, så det har en værdi.

Virksomhedsmedarbejder

Medarbejderens virksomhed har deltaget i skolesamarbejder og oplever, at samarbejdet gav anledning til omtale i lokalpressen. På den måde øgede samarbejdet virksomhedens synlighed i lokalområdet.

Omdømme i lokalområdet

En virksomhedsleder fra et biogasanlæg fortæller, at de har gået fra at være en meget lukket virksomhed til at åbne sig fuldstændig op. De begyndte med at invitere lokalbefolkningen indenfor og tilrettelægge rundvisninger. De deltog også selv i lokale aktiviteter fx dyrskuer. Samtidig begyndte den lokale skole at få øje på dem, og virksomheden begyndte at producere materiale om sig selv til brug for en bredere kommunikation og som undervisningsmateriale:

Vi ændrede strategien lidt – eller det vil sige ikke lidt – vi ændrede strategien markant, fra at vi var en meget lukket virksomhed til en strategi, hvor vi åbner os fuldstændigt op. I første omgang var det egentlig for at invitere lokalbefolkningen. Nu inviterer vi offentligheden indenfor og har en masse rundvisninger.

Virksomhedsleder

Den værdi, der ligger i synlighed for denne virksomhed, og som også gælder for virksomhedens samarbejde med skoler, handler især om virksomhedens ry og relationer i lokalområdet. Virksomheden har en særlig problemstilling, fordi den kan give lugtgener i området omkring sig og samtidig har et engagement i den grønne omstilling, som den også ønsker at kommunikere. Andre virksomheder ønsker på samme måde, at skolesamarbejdet synliggør deres sociale virke herunder især arbejdet for børn og unge.

Omtale i sociale medier og nyhedsmedier

Omtale i sociale medier eller nyhedsmedier har en værdi for virksomheder i undersøgelsen. I de tilfælde, hvor samarbejdet med skolerne bidrager til synlighed, er det værdsat af virksomhederne. En virksomhedsmedarbejder fortæller, hvordan god

omtale i den lokale presse kan skabe positiv synlighed om virksomhedens sociale engagement:

Gode omtaler af virksomheden i lokalpressen pga. vores engagement med de unge eller vores samarbejde med museer profilerer jo også virksomheden som en engageret lokal virksomhed.

Virksomhedsmedarbejder

Negative konsekvenser af samarbejdet med skoler for virksomhedens omdømme omtales af en enkelt virksomhed. I dette tilfælde havde en virksomhed haft besøg af en skoleklasse, og en forælder lavede et negativt opslag om virksomheden efter hendes datter havde været på besøg. Virksomhedsmedarbejderen fortæller, at der i virksomheden var et værksted, hvor der havde hængt en pinup-kalender. Virksomheden tog efterfølgende kalenderen ned. Den var ærgerlig over ikke at være blevet kontaktet og i stedet at være blevet omtalt på de sociale medier, og de var ærgerlige over den negative omtale, som det havde medført at åbne dørene.

Samarbejdets aktører har hver især betydning for den synlighed, som virksomhederne kan få i forbindelse med samarbejdet. Som i ovennævnte eksempel har forældrene en rolle. For en stor del ser virksomhederne sig selv som den aktive part i at kommunikere om deres skoleaktiviteter på deres hjemmeside eller LinkedIn-profil. Men samarbejdspartnere fra skoler og kommuner spiller også en rolle. Nogle kommuner skriver på deres hjemmeside, hvilke virksomheder der indgår i samarbejde på skoleområdet. Når tredjepartsaktører faciliterer samarbejdet, kommunikerer disse aktører også ofte om virksomhedens deltagelse i aktiviteter med skoleelever.

Socialt ansvar

Værdier: Fællesskab, hjælpe, mening



3.3 Socialt ansvar

Socialt ansvar er gennemgående i virksomhedernes beskrivelser af deres samarbejde med skoler. Virksomhederne forklarer, at deres deltagelse i samarbejdet også handler om social ansvarlighed og om ønsket om at bidrage til et fælles. Dette fælles kan være lokalsamfundet eller Danmark som helhed og kan handle om at bidrage til lokalsamfundets udvikling, den grønne omstilling eller om at bidrage til børn og unges

fremtid og et godt liv. Socialt ansvar træder frem i interviewene både som en virksomhedsstrategi og som et personligt engagement.

Virksomhedsstrategier for socialt ansvar

Især i de store virksomheder i undersøgelsen er virksomhedens sociale involvering forankret i virksomhedens politikker og strategier for Corporate Social Responsibility (CSR) eller Environment, Social and Governance (ESG). Værdier om socialt ansvar er i den forstand *corporate*. Den grønne omstilling er en sag, som nogle af virksomhederne i undersøgelsen er tæt involveret i og oplever et ansvar overfor. Nogle virksomheders produktion hænger tæt sammen med den grønne omstilling, fx vind eller biogas, og derfor er der flere værdier i spil på samme tid. Samarbejdet handler på den måde både om virksomhedens markedsposition og om et engagement i den grønne omstilling. En medarbejder fra en virksomhed inden for vindenergi forklarer, at samarbejdet er vigtigt, fordi det handler om den grønne omstilling. Han oplever, at samarbejdet understøtter virksomhedens egne interesser og samtidig udbreder viden om grøn energi og klima. For den interviewede handler samarbejdet også om at få vækket børn og unge og få dem gjort opmærksom på klimaproblemerne.

Børn og unges trivsel og vej i livet er en anden kollektiv sag som virksomheder i undersøgelsen er optaget af inden for socialt ansvar. Børn og unge er kernemålgruppen i skolesamarbejde, og det dukker frem i flere interviews som betydningsfuldt for de interviewede. De fortæller, at de ønsker at hjælpe børn og unge på vej i livet. Som én formulerer det:

At de unge får et godt liv. Det er også det, vi tænker på. For os er det startet med og er stadigvæk drevet af, at vi gerne vil give noget til nogle unge mennesker.

Virksomhedsmedarbejder

Nogle af de interviewede har selv oplevet, at folkeskolen har haft vanskeligt ved at indfri deres læringsbehov, og nogle har som unge selv haft en svær tid i grundskolen. For dem har det en værdi at kunne hjælpe unge, der ikke oplever at passe ind i skolen og fx ønsker at arbejde mere praktisk.

Ansvar for lokalområdet

Virksomheder ser sig som medlemmer af de lokale samfund, som de ligger i, og de ønsker at være åbne og at give noget til lokalsamfundet:

Det er ansvar i forhold til at vise ansvarlighed for lokalområdet, det vil sige åbne virksomheden op for det lokale samfund, der ligger omkring virksomheden. Vi er så stor en spiller i lokalsamfundet.

Virksomhedsmedarbejder

At bidrage til uddannelse i lokalområdet ligger også nogle virksomheder på sinde. De indgår i kommunale projektgrupper om udvikling af undervisningstilbud for unge, om praktikforløb eller praksisnære undervisningsforløb for kommunens udskolings elever. Et eksempel er en virksomhedsleder, der tidligere har været bestyrelsesformand på sin datters folkeskole og derigennem blev involveret i skolepolitiske dialoger også på kommunalt niveau. Han synes, at der er værdi i at styrke samarbejder mellem skole og erhvervsliv og ønsker. Han ønsker, at hans virksomhed bidrager til det samarbejde mellem skoler og erhvervsliv i lokalområdet.

Det personlige engagement

Socialt ansvar træder ikke bare frem som strategi i virksomhedsmedarbejdere og -lederes fortællinger. Det træder også frem som et personligt engagement, viser undersøgelsen. Skellet mellem det ledelsesstrategiske og det personlige niveau skal ikke forstås skarpt, hvad angår socialt ansvar som en drivkraft i skolevirksomheds-samarbejde. I flere tilfælde er der tale om ledere, der går foran med et personligt engagement i virksomhedens samarbejde med skoler. En leder forklarer, hvorfor han selv har et ønske om at hjælpe børn på vej i livet, og at han også tror, at hans medarbejdere har det:

Vi er en produktionsvirksomhed, så vores aldersgennemsnit er relativt højt, det vil sige, at alle medarbejdere, næsten alle, har eller har haft børn. Så alle kan jo genkende det med at have børn, som man skal sikre den bedst mulige vej ud i livet. På den måde resonerer det for alle at engagere sig i det her.

Virksomhedsleder

Som citatet viser, er lederens samarbejde med skoler også drevet af et personligt engagement i at hjælpe børn og unge på vej.

Socialt ansvar i samarbejdet mellem virksomheder og skoler handler både om socialt ansvar som en virksomhedsstrategi og som et personligt engagement hos den enkelte medarbejder.



3.4 Faglighed

På tværs af de mangfoldige fag, som undersøgelsens virksomheder favner, træder faglighed frem som vigtig for virksomhederne. I faglighedens værdiorden er centrale værdier kvalitet, effektivitet og faglig dedikation. Virksomhedernes værdsættelse af faglighed kommer især til udtryk i deres beskrivelser af samarbejdets gennemførelse i praksis. Effektivitet, kvalitet og faglig dedikation er vigtig i samarbejdet med de voksne samarbejdspartnere, fx i møder med lærere, kommuner og tredjepartsaktører såvel som i undervisningsaktiviteterne med eleverne.

Professionalisme i samarbejdsprocessen

Flere virksomheder udtrykker, at opgaven med koordinering af samarbejdet har en afgørende betydning for, at samarbejdet kan leve og for dets succes. 'Det bliver til noget, når de kører processen', fortæller en virksomhed om deres samarbejde med en samarbejdspartner, som de har arbejdet med flere gange. Flere virksomheder udtrykker glæde ved at opleve høj kvalitet i form af en klarhed i planlægningen og forventningsafstemningen i samarbejdsprocessen. De sætter også pris på professionel facilitering fra tredjepartsaktører, der er vant til at koordinere samarbejde, og sætter pris på effektiv vejledning om, hvordan de som virksomhed kan tilrettelægge et besøg fra en skole.

Når virksomheden investerer tid i at starte et skolesamarbejde, er det vigtigt for dem, at samarbejdet resulterer i en aktivitet for elever. Kvalitet og effektivitet i processen handler for virksomhederne om, at der kan indgås aftaler med lærere og andre samarbejdspartnere og om klarhed i aftalerne. Især er det vigtigt for virksomheder, at der er sat tid af til at have en dialog om planlægning og forventningsafstemning med lærere om de fælles aktiviteter. Flere virksomheder vil hellere bruge lidt mere tid på planlægning og opfølgning på samarbejdet for at sikre, at det er velfungerende og udbytterigt.

Fagligt indhold i elevaktiviteterne

Undersøgelsen viser, at virksomhederne er optaget af det faglige indhold, kvaliteten og dybden i undervisningsforløb og -materialer til eleverne. To medarbejdere fra to forskellige virksomheder udtrykker det hver især. Den første fortæller om at have besøg af elever og den anden fortæller om at tage ud på skoler og deltage i undervisningen:

Vi vil gerne, at det bliver sat ind i en faglig kontekst, når de [skoleeleverne] er ude hos os. Så hvis det er med en naturfagslærer fx, så har de måske arbejdet med vandkredsløb.

Virksomhedsmedarbejder

Eller læreren kan sige til mig: "Den sidste måned, der har vi arbejdet med generatorer [i klassen], kan du lægge mere vægt på det? Hvordan virker en generator, hvordan laver man strøm?" [...] Det gør det også sjovere for mig at komme ud.'

Virksomhedsmedarbejder

Dette fokus på fagligheden hænger delvist sammen med, at virksomhedsmedarbejdere og -ledere i undersøgelsen selv er optaget af at levere faglig kvalitet i deres arbejde. De har en professionel stolthed over deres fag og over den virksomhed, de ejer, er leder for eller arbejder i.

Samtidig hænger fokuset på faglighed også sammen med virksomhedernes overvejelser om samarbejdets effekt og en effektiv udnyttelse af virksomhedens ressourcer. Et skolevirksomhedssamarbejde med impact på eleverne hænger for flere af virksomhederne sammen med fagligheden i forløbene. Overvejelserne om impact sammenholdes af virksomheder også med en ressourcevurdering. Nogle virksomheder ser, at korte rundvisninger med fokus på præsentation af virksomheden og på den sansemæssige oplevelse af at være på en virksomhed kan give eleverne et udbytte. Det koster ikke så meget ressourcemæssigt og kan også fange nogle elevers interesse. Flere virksomheder ser dog samtidig, at længerevarende fagligt dybdegående forløb har størst udbytte, fordi det giver eleverne en grundigere viden om et bestemt fagligt emne og skaber en dybere interesse for emnet.

Inspiration

Værdier: Kreativitet, energi



3.5 Inspiration

Virksomhedsmedarbejdere og -ledere i undersøgelsen værdsætter samarbejder, der giver dem inspiration, og hvor de oplever at inspirere andre. Virksomheder ønsker, at skolesamarbejdet skaber oplevelser, som kan inspirere børn og unge. Det er især i virksomhedernes direkte interaktion med elever, at inspiration er vigtig, og hvor centrale værdier er kreativitet, energi og nysgerrighed. Et værdifuldt skolevirksom-

hedssamarbejde i inspirationens værdiorden er et samarbejde, der skaber begejstring.

Kreativitet og spørgelyst

I gennemførelsen af aktiviteter for børn og unge og deres undervisere er det for virksomheder i undersøgelsen en væsentlig motivation for deltagelse ikke bare selv at blive inspireret, men især at inspirere børnene og de unge. Virksomhederne ønsker at fremme interessen for virksomhedens fag eller arbejdsplads, og det er vigtigt for forståelsen af virksomhedernes vurdering af samarbejdets praksisaktiviteter udbytte, at de lægger vægt på netop inspiration.

Når virksomhederne omtaler gode samarbejder, dukker der i flere tilfælde beskrivelser op af samarbejder, hvor der i mødet med eleverne har været en god energi og en spørgelyst hos eleverne. Et eksempel på det er den positive betydning, det havde for en medarbejder at opleve, hvordan eleverne på deres besøg på virksomheden viste en energi. Eleverne gik rundt og så på produktionsudstyret og udtrykte deres begejstring over at opleve det. Medarbejderen udtrykte glæde over, at eleverne havde en stor nysgerrighed og stillede mange spørgsmål.

Spørgsmål er vigtige for flere virksomheder. Både fra elever og lærere. De skaber en dialog og opleves som et udtryk for nysgerrighed og interesse og for, at eleverne og lærerne bliver optaget af det, de oplever på virksomheden. Som to forskellige virksomhedsledere siger om eleverne og lærernes spørgsmål.

Hvis eleverne stiller nogle spørgsmål, så er det jo, fordi det binder dem på en eller anden måde.

Virksomhedsleder

Det der gør besøgene gode er, at de lærere, der melder sig til det, generelt er superengagerede. De har rigtig mange spørgsmål, og de er glade for, at vi åbner dørene, og jeg synes generelt, at vi har en rigtig god dialog.

Virksomhedsleder

Virksomhedernes fokus på inspiration betyder også, at virksomhedsmedarbejdere forsøger at tilrettelægge aktiviteter for eleverne, hvor de kan arbejde kreativt og på den måde få vækket deres nysgerrighed og begejstring. Ønsket om kreativitet i aktiviteterne med elever udtrykkes af en medarbejder i en større energivirksomhed:

De aktiviteter, synes jeg, er værdifulde. Der er en kreativitet.

Virksomhedsmedarbejder

Selv at blive inspireret

I forbindelse med samarbejdet med skoler indgår nogle af de medvirkende virksomhedsledere og - medarbejdere i nationale netværk eller strategiske alliancer mellem flere virksomheder og uddannelsesinstitutioner. Medarbejderne og lederne ser en værdi i sådanne netværk, fordi de i netværkene selv kan blive inspireret. De taler med andre virksomheder om deres erfaringer med samarbejder med uddannelsesinstitutioner på skoleområdet, ungdomsuddannelsesområdet og videregående uddannelser:

Vi hjælper jo hinanden. Jo flere, der gør det [skolesamarbejde], jo bedre er det jo. Nogle gør det meget, og nogle gør det lidt, [...] der skal så lidt til for at inspirere hinanden.

Virksomhedsmedarbejder

Citatet er fra en virksomhed, der har arbejdet med samarbejde med uddannelsesinstitutioner på flere niveauer og i flere år, og som også oplever at blive brugt af andre virksomheder eller kommuner til at fortælle om virksomhedens tilgang til og erfaringer med skolesamarbejde.

Ud over netværk mellem virksomheder peger virksomheder også på den inspiration, det kan give medarbejdere i virksomheder at være involveret i aktiviteter med de unge. Det gælder fx for en IT-virksomhed, der oplever, at medarbejdere også får inspiration med hjem, og han fortæller, at han får positiv feedback fra virksomhedens medarbejdere, når de har medvirket i skoleaktiviteter som en del af virksomhedens politik om social ansvarlighed: "Så vi får kun positiv feedback, når medarbejderne har været ude på skoler og lærer fra sig og bliver inspireret til deres eget arbejde."

Gæstfrihed

Værdier: Tillid, respekt, genkendelse



3.6 Gæstfrihed

Skolevirksomhedssamarbejde, som det foregår i Danmark, indebærer mange besøg. Det gælder også for virksomhederne i undersøgelsen, der inviterer elever og lærere på besøg og tager ud og besøger skoler. Undersøgelsen viser, at virksomhedsledere- og medarbejdere ved besøg på deres virksomhed påtager sig en værtsrolle. De åbner deres faglige 'hjem' for gæster, og på den måde er samarbejdet også en

relation mellem vært og gæst. Værdier om tillid, respekt og genkendelse har en betydning for virksomheder i situationer, hvor de påtager sig en værtsrolle eller gæsterolle.

Undersøgelsen viser, at virksomhederne lægger vægt på at være gæstfrie og søger at få lærere og elever til at føle sig godt tilpas ved besøg på virksomheden. Fx tilbyder virksomhederne ofte noget at spise og drikke, fx en sodavand.

Sodavanden

Sodavanden har fået meget opmærksomhed i skolevirksomhedssamarbejde. Den er blevet et symbol på skolevirksomhedssamarbejde uden fagligt indhold. "Vi skal ikke have sodavandsbesøg" er en vending, der ofte bruges i skolevirksomhedssamarbejde for at udtrykke, at samarbejdet skal være mere end en rundvisning i virksomhedsproduktionen, der sluttes af med en sodavand.

Men sodavanden har også en anden betydning i samarbejdet, fordi det at servere en sodavand er også en gestus. Det er en gestus, der viser gæstfrihed og godt værtskab. Det er med til at opbygge tillid til hinanden at spise eller drikke noget sammen. Ved at tilbyde noget viser virksomhederne opmærksomhed over for deres gæster og forsøger at skabe et behageligt og rart møde, hvor de føler sig godt tilpas.

Hjemmet

Når elever og lærere kommer til virksomheden, oplever virksomheder, at de har besøg i deres faglige hjem. Undersøgelsens interviews og observationer af situationer med skolebesøg på virksomheder viser, at virksomheder påtager sig opgaver, der traditionelt er forbundet med at have gæster. En virksomhed, der har adopteret en skoleklasse og har et samarbejde, der forløber igennem klassens samlede grundskoletid, fortæller om et besøg, hvor eleverne tager deres forældre med på virksomheden:

Vi har nogle temaer næste gang, hvor eleverne skal komme og vise forældrene rundt og fortælle [...] Og så bruger vi lidt af vores udstyr på at lave lidt at spise, og vi giver en øl og en sodavand.

Virksomhedsleder

Selvom det i mange tilfælde er slut med de rene rundvisninger, og besøgene har fået et fagligt indhold – bliver der stadig serveret sodavand eller juice, slik eller andet mad og drikke, når elever og lærere besøger en virksomhed. Det gør der, fordi samarbejdet mellem skoler og virksomheder også er en relation mellem gæst og vært.

Respekt, tillid og genkendelse

Når virksomhedsmedarbejdere i undersøgelsen vælger at åbne deres virksomhed for udefrakommende, er der i flere tilfælde også en stolthed over ens arbejde. Tillid

og respekt over for hinanden bliver derfor væsentligt i de nære relationer i et skole-virksomhedssamarbejde. Interviewede virksomhedsledere forklarer, at de på deres arbejdsplads er stolte af deres arbejde og vil gerne vise det frem. Virksomheder sætter pris på, når elever og lærere har forberedt sig før besøget. De værdsætter, at lærere og elever har sat sig ind i virksomheden og viser interesse for arbejdspladsen og faget.

I det nære samarbejde har længerevarende relationer og opbygning af tillid en betydning. Virksomhedsmedarbejdere og -ledere peger på, at der kan ligge en styrke i relationer, hvor man kender hinanden.

Det er nogle af de kræfter, der bærer det her område. Man har nogle personlige relationer, og man kender hinanden, som også gør, at man åbner dørene.

Virksomhedsmedarbejder

Fysiklæreren ringer stadigvæk og spørger, om jeg vil komme og fortælle, og det gør jeg jo gerne.

Virksomhedsmedarbejder

Vært-gæst-relationen i skolevirksomhedssamarbejde folder sig ud i et nært samvær. Det er vigtigt at være opmærksom på vært-gæst-relationen i samarbejdet, fordi det betyder, at der også er værdier på spil i samarbejdet om respekt, genkendelse og tillid.

4 Hvorfor bliver virksomheder i samarbejdet?

Værdierne i samarbejdet har ikke alene betydning for virksomhedernes motivation for at gå ind i et samarbejde med skoler. Værdierne har også betydning for samarbejdets overlevelse. Det har de, fordi de ligger til grund for virksomhedernes vurderinger af samarbejdet, mens det er i gang. Kort sagt bliver virksomhederne i samarbejdet, når de værdier, der er vigtige for virksomhedens ledere og medarbejdere, kan stå deres prøve i samarbejdets praksis.

4.1 Vurderinger er situationsbundne

Det kan synes indlysende, at virksomhedsmedarbejderes og -lederes vurderinger af samarbejdet sker i konkrete situationer – eller med andre ord er situationsbundne. Det er imidlertid en vigtig pointe at rette opmærksomheden imod. Det er vigtigt, fordi skolevirksomhedssamarbejde omfatter flere typer af samarbejdssituationer, hvor værdierne har forskellig plads.

Vurdering af samarbejdet sker i situationer, hvor der opstår overraskelse, tvivl eller usikkerhed. 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. Det kan også være i mødet med eleverne, hvor virksomhedsmedarbejdere overraskes og begejstres over elevernes engagement og bidrag. Værdierne har mere eller mindre vægt i samarbejdets forskellige situationer.

4.2 Værdier over tid og sted

Undersøgelsen viser, at der kan ske skift i værdiernes position i samarbejdet fra de indledende dialoger, hvor samarbejdet indgås, og den senere praktiske gennemførelse af aktiviteter med elever og lærere. Undersøgelsen viser også, at der kan være forskel på de værdier, der spiller ind i strategiske møder om samarbejdet, og de værdier, der har betydning i medarbejderes nære aktiviteter med lærere og elever. For eksempel kan der være fokus på mål om øget arbejdskraft eller socialt ansvar i afsættet for samarbejdet. Men undervejs i det nære praktiske samarbejde kan det blive afgørende, at deltagerne er hensynsfulde over for hinanden, og at der findes fælles fodslag om effektive aftaler og det faglige indhold i aktiviteterne.

For koordinatore og deltagere i samarbejdet betyder det, at der skal være en særlig opmærksomhed på, at der kan opstå situationer undervejs i samarbejdet, hvor nye forhold, der er afgørende for samarbejdets overlevelse, dukker op.

Det forhold, at værdierne har forskellig vægt i samarbejdsprocessens forløb og samarbejdsfora, gør, at deltagere og koordinatore kan blive i tvivl og overraskede i samarbejdet, når værdier får en ny eller uventet vægt. Det er ikke nødvendigvis nemt at forventningsafstemme i skolevirksomhedssamarbejde, fordi samarbejdet indeholder et kompleks af aktiviteter og samarbejdsfora.

4.3 Stille værdier

Nogle værdier er nemmere at sætte ord på end andre og har en stærk synlighed i sproget. Andre værdier er derimod forankret i praksissamvær og kan derfor forekomme mere usynlige. Disse værdier har sværere ved at påkalde sig opmærksomhed og kan nemt blive overset fx i strategiske dialoger. Vi kan kalde dem 'stille' værdier.

Værdier relateret til arbejdskraft har en stærk forankring i sproget fx i prognoser om fremtidig mangel på arbejdskraft og har stor opmærksomhed i den offentlige debat. Derimod er værdier forbundet til gæstfrihed som tillid og hensynsfuldhed vanskelige at sætte ord på. Det kan også være vanskeligt at beskrive, hvad man som deltager oplever som faglig kvalitet og beskrive ens faglige dedikation. Disse værdier kan beskrives som mere stille.

Lad os se på to eksempler på, hvordan virksomheder vurderer samarbejdet i forskellige situationer, der alle har betydning for samarbejdets succes og overlevelse.¹

4.4 Vignet: Fra forberedelse til gennemførelse

I det eksempel vi skal høre om nu, har en produktionsvirksomhed med omkring 100 medarbejdere fået en henvendelse fra kommunen, om de vil være med i et skoleprojekt. Projektet indebærer, at virksomheden skal have besøg af skoleklasser. Virksomhedens administrerende direktør, Henrik, har sagt ja. Han koordinerer selv virksomhedens deltagelse og har kontakten til kommune og skoler. Eksemplet illustrerer, hvordan værdiordnernes position i samarbejdet skifter i løbet af processen fra, at værdiordnerne gæstfrihed og arbejdskraft har betydning for beslutningen om at

¹ *Eksemplerne er konstrueret som vignetter, hvor faktiske situationer og personer er kombineret for at bevare anonymitet.*

deltage, til at faglighed bliver vigtig for Henriks vurdering af samarbejdet med skolerne undervejs.

Det må I hjertens gerne!

En kommunal konsulent har taget fat i virksomheden og spurgt, om de vil være med i et skolesamarbejde og få besøg af lærere og elever fra folkeskolen. Den administrerende direktørs motivation for at sige ja er, at han mener, at det i udgangspunktet er vigtigt at åbne sine døre for interesserede i virksomheden. Han mener, at besøg fra interesserede skoler bør alle virksomheder, hvis de på nogen måde har mulighed for det, sige ja til. Han fortæller lærerne, at "I kan bare spørge, om I må komme. Det må I hjertens gerne." Samtidig er det vigtigt for ham, at unge får en mulighed for at se forskellige jobmuligheder. Han oplever ikke selv aktuelt at have svært ved at rekruttere arbejdskraft, men mener, at det er vigtigt, at virksomheder bidrager til, at unge får et indblik i arbejdsmarkedet for at støtte dem i deres uddannelses- og jobvalg.

Det med robotterne var mest skarpt

I løbet af samarbejdet får virksomheden besøg af skoleklasser to gange, og direktøren taler begge gange med lærerne inden deres besøg. Han oplever det første samarbejde positivt. I hans positive oplevelse og vurdering af samarbejdet fremhæver han, at lærerne tydeligt formulerer faglige formål. Han fortæller om kontakten med lærerne: 'Det med robotterne var det, der var mest skarpt. Lærerne siger til mig, at de har den her temauge og gerne vil lære noget om automatisering, og de siger til mig, at "Vi har hørt, at I har nogle robotter, kunne I vise noget om, hvad en robot laver?"'

Henrik fortæller videre om det andet samarbejde og hæfter sig ved, at her var der en anden form for dialog med lærerne om tilrettelæggelsen af elevernes besøg på virksomheden. Han oplevede, at denne dialog gjorde hans opgave vanskeligere og har svært ved at forstå, hvad der kan være årsagerne til lærernes tilgang: 'Det andet var sådan lidt mere... Jeg spørger dem [lærerne] "Hvad vil I se? Det kan handle om robotteknologi, vi har mange robotter, eller om metaller fx, eller om sikkerhed" og de svarer: "Det må I bestemme." Altså man tænker lidt, hvad i alverden altså. [...] Jeg ved ikke, om det er berøringsangst, eller det er en lille smule mangel på planlægning.'

Denne virksomhedsleder er i starten ved henvendelsen fra kommunen drevet af en umiddelbar åbenhed og ønske om at tage imod besøgende. Han mener også, at det er vigtigt at vise de unge forskellige arbejdsmuligheder. Med værdiordnerne in mente kan man sige, at i begyndelsen af samarbejdsprocessen er det værdiordnerne gæstfrihed og arbejdskraft, der er drivkraft i hans motivation for deltagelse.

Efterfølgende, når samarbejdet med lærerne går i gang, spiller andre værdier ind i lederens vurdering af samarbejdet. Hans oplevelser af samarbejdet får en tydeligere faglig orientering. Her sætter han pris på en dialog med lærere, der har et tydeligt fagligt mål med besøget på hans virksomhed, mens de lærere, der lægger det op til ham at bestemme indholdet i besøget, skaber kritisk tvivl hos ham. Han forsøger at forklare fraværet af tydelig faglighed hos lærerne fra det andet besøg med berøringsangst eller mangel på planlægning, hvorimod han værdsætter den første dialogs tydelighed og skarphed og oplever det som en kvalitet.

Eksemplet viser, hvordan værdier, der vedrører faglighed herunder kvalitet, effektivitet og faglig dedikation, får en stærkere betydning senere i samarbejdsprocessen i gennemførelsen af aktiviteterne. I løbet af samarbejdet dukker værdier knyttet til faglighed op og giver anledning til både tvivl og kritik såvel som positiv overraskelse og forankring af samarbejdsrelationen.

4.5 Vignet: Mellem strategiske dialoger og det nære møde

I dette eksempel strækker virksomhedens involvering i skolesamarbejder sig over flere handlingsrum i virksomheden. Fra den internationale og danske ledelse til de medarbejdere, som udfører samarbejdsaktiviteter med lærere og elever i praksis. Samarbejdet indgår i virksomhedens CSR-strategi. Den danske medarbejder, der har ansvaret for skolesamarbejdet, er ansat i HR og arbejder tæt på direktionen. Eksemplet viser, hvordan socialt ansvar spiller en stor rolle både som et strategisk mål og som et personligt engagement hos den involverede medarbejder. Eksemplet viser også, at arbejdskraft træder frem som en drivkraft i det strategiske beslutningsrum, mens kvalitet og effektivitet får betydning i de vurderinger, der foregår i det nære møde i samarbejdet med kommunale medarbejdere og lærere.

STEM-strategi

Den danske afdeling af en stor international virksomhed skal, ligesom virksomhedens øvrige landeafdelinger, involvere sig og bidrage socialt i det lokale samfund. Det er del af virksomhedens CSR-strategi. Fra virksomhedens internationale administration er der fastsat strategiske rammer for de lokale sociale aktiviteter, som virksomheden engagerer sig i. Fx skal aktiviteterne involvere virksomhedens produkter, og frivillige medarbejdere fra virksomheden skal deltage i aktiviteterne. De sociale aktiviteter herunder samarbejdsaktiviteter med skoler er et fast punkt på kvartalsvise ledelsesmøder, hvor ledere fra lokalafdelinger i Danmark mødes. Den danske koordinerende medarbejder fortæller. 'Jeg rapporterer på ledergruppemøderne, når vi har været ude til skoleaktiviteter. Vi rapporterer også på safety og sustainability, som også er en del af CSR hos os. Så vi giver altid et input fra de områder til møderne.' Derudover har virksomheden i en årrække på internationalt plan haft STEM som et strategisk område for deres samfundsinvolvering. Medarbejderen har derfor iværksat samarbejder med skoler, der har til formål at fremme elevers interesse for STEM-fagene fx deltagelse i et projekt om naturfaglige undervisningsaktiviteter.

Det giver helt vildt meget

Møder med kommunale skolekonsulenter, lærere og tredjepartsaktører såvel som aktiviteter med elever er andre handlingsrum, den koordinerende medarbejder bevæger sig i. Til møder med kommuner, lærere eller tredjepartsaktører er klarhed og effektivitet i processerne vigtige for den koordinerende medarbejder: 'Vi har efterspurg, at det skal gå lidt hurtigere. [...] Det tog to år fra idé til, at vi står her og har lavet projektet. [...] Jeg tror, at man er meget hurtigere til at omstille sig hos en virksomhed. Vi er selvfølgelig som virksomhed også meget resultatorienterede, vi skal jo nå nogle mål.' Han har også oplevet at have brugt tid på forberedende møder, hvor skoleparten måtte trække sig ud af samarbejdet, og det ikke blev til noget. Samtidig fortæller han, at han brænder for de sociale projekter. Han engagerer sig i projekter for både hele skoler og klasser og for enkelte elever. Noget af det, der har betydning for ham, er at se, hvad deres indsats betyder for de unge. Han giver et eksempel på det og fortæller om en skoleelev, der ikke trives i skolen, og som de har taget ind i et læreforløb i virksomheden. Eleven er meget glad for at være på virksomheden og har spurg, om hun også må komme i ferien. Som virksomhedsmedarbejderen fortæller: 'Når hun ringer og spørger om hun må komme ud i hendes ferie, så tænker man - okay, vi må jo gøre et eller andet rigtigt. [...] Måske er det fordi vi ikke ser hende som en elev, vi ser hende jo bare som Sofia. Det giver helt vildt meget også for os.'

Eksemplet viser, hvordan skolesamarbejdet i en større virksomhed med flere afdelinger har et liv i flere handlingsrum, hvor forskellige værdier er afgørende. I ledergruppens møder træder virksomhedens internationale retningslinjer tydeligt igennem med socialt ansvar som central i virksomhedens politik og som en drivkraft i virksomhedens strategiske beslutninger om skoleaktiviteter. Samtidig er behovet for arbejdskraft på STEM-området også centralt i vurderingen af de sociale skoleprojekters relevans. Vurderingerne af projektet bliver derfor i dette rum foretaget ud fra skoleprojekternes overensstemmelse med virksomhedens vedtagne indsatsområder for socialt ansvar samt behov for arbejdskraft.

Ligesom socialt ansvar spiller ind i beslutninger om skolesamarbejde i ledelsesrummet, spiller det også ind i medarbejdernes vurderinger i det direkte interaktionsrum med skolens aktører og eleverne – men på en anden måde. Her er vurderingerne mere tavse og subtile og forankret i oplevelser, hvor medarbejderen glædes over at opleve at gøre en forskel for unge menneskers trivsel og læring. Samtidig dukker kvalitet og effektivitet i samarbejdsprocessen også op som vigtigt for den medarbejder, der koordinerer samarbejdet med de eksterne aktører i praksis. Det har betydning for ham, at de samarbejds møder, han investerer tid i, resulterer i aktiviteter for børn og unge.

4.6 Vurderinger af elevers udbytte

Undersøgelsen peger på, at elevevalueringer er højt værdsat af flere virksomheder. Når virksomhedsmedarbejdere og -ledere har haft besøg af en skoleklasse, kan de være i tvivl om elevernes udbytte af besøget. De kan være i tvivl om, hvorvidt de skal gøre noget anderledes næste gang, de får besøg. Virksomhederne ønsker feedback på elevernes udbytte af samarbejdsaktiviteterne, og evalueringer kan give en indikation af det. Virksomheder søger også at få viden om udbyttet igennem dialog med lærerne. Derudover søger virksomhederne at danne sig et indtryk af elevernes gevinst i selve interaktionen med eleverne. Elevers interesse kan opleves, når en elev har været på virksomhedsbesøg og efterfølgende kommer i erhvervspraktik og derefter i læreplads på virksomheden, eller når en medarbejder oplever at hjælpe en ung til at få et job, som den unge trives i. Elevernes udbytte i form af faglig læring og inspiration forsøger virksomhederne at få indtryk af igennem elevernes nysgerrighed og spørgsmål.

Tre praksisser for at bedømme om samarbejdet bidrager til elevernes udbytte tegner sig i undersøgelsen.

1: Skriftlige evalueringer

En praksis for vurdering af elevers udbytte er skriftlige elevevalueringer af aktiviteter på virksomheder. Det er oftest tredjepartsaktører, der har den praksis. Undersøgelsen peger på, at elevevalueringer er værdsat, fordi de giver en indikation af elevernes udbytte af det enkelte samarbejde. Som en virksomhedsmedarbejder siger, kan det 'være svært at lure sådan nogle 8.klasser af'. En anden virksomhedsmedarbejder oplever også, at det kan være svært at se på eleverne, om virksomhedens indsats har en effekt. Han fortæller om et samarbejde, hvor den koordinerende tredjepartsaktør gennemførte elevevaluering efter besøget på virksomheden:

Eleverne blev bedt om at lave et evalueringsskema, og det var lidt af en øjenåbner. Jeg havde ikke troet, at man kunne få så positive evalueringer fra 8. klassere. Der var rigtig mange, der syntes, at de havde lært noget nyt og var blevet inspireret.

Virksomhedsmedarbejder

2: Dialog med lærere

En anden praksis for vurdering af elevers udbytte består i dialog mellem virksomheder og skolens aktører fx lærere. Undersøgelsen peger på, at nogle virksomheder savner dialog med lærere om, hvad eleverne har fået ud af et samarbejde. En virksomhedsmedarbejder siger:

Vi får meget lidt at vide om, hvad der egentlig er kommet ud af det, og det er lidt ærgerligt. Det er noget af det, der er lidt ærgerligt. Jeg har faktisk skrevet til dem på et tidspunkt, at det vil være fedt at vide, om det havde været godt eller dårligt, eller der er noget, vi kunne gøre bedre, eller hvad man måske kunne gøre en anden gang.

Virksomhedsleder

3: Interaktion med eleverne

En tredje praksis for vurdering af elevers udbytte er virksomhedsmedarbejdere og -lederes vurderinger i den direkte interaktion med eleverne, fx når elever er på besøg på virksomheden. Her søger virksomhedsmedarbejderne og -lederne at danne sig et indtryk af elevernes udbytte. Medarbejderne og lederne ser efter elevernes aktive deltagelse, nysgerrighed og spørgelyst som tegn på, at de er lykkedes med at skabe en interesse og inspiration hos eleverne. I forhold til målet om at øge arbejdskraft er virksomhederne opmærksomme på, at der er tale om en langtidsinvestering, men oplever alligevel situationer i ny og næ, der giver dem en indikation af effekten af indsatsen, fx når en elev har været på virksomhedsbesøg og efterfølgende kommer i praktik og derefter i læreplads på virksomheden.

4.7 Samarbejdets overlevelse

Skolevirksomhedssamarbejde drives i flere tilfælde af fælles visioner og en udfordrende tilgang, der stræber mod at løse fælles velfærdsudfordringer som mangel på arbejdskraft og børn og unges 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 elevernes fremtidige uddannelses- og jobvalg, læring og trivsel er langsigtede investeringer, som forskning og undersøgelser primært kan indikere effekterne af, og som i det enkelte samarbejde kan være vanskeligt at måle på. Elevernes udbytte kan være vanskeligt at vurdere præcist for virksomhederne, men også andre dele af samarbejdet har betydning for virksomhedernes ønske om at blive i samarbejdet.

Samarbejdets overlevelse og succes bæres også af interaktionen med virksomhedernes samarbejdspartnere – fx lærere, kommunale medarbejdere og tredjeparts-aktører – og her er forventninger til og forhåbninger om hinandens bidrag et kernepunkt.

5 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 er behov for at være opmærksom på for at undgå skuffelser og for at forankre samarbejdet.

Undersøgelsen viser, at samarbejdets overlevelse, udover at afhænge af vurderinger i mødet med eleverne, især afhænger af vurderinger i mødet med lærere, kommunale medarbejdere og tredjepartsaktører, hvor forventninger og forhåbninger til hinanden sættes på prøve.

5.1 Seks samarbejdsroller

Virksomhedernes forventninger til sig selv og deres samarbejdspartnere er formet af de værdier, virksomhederne vægter i samarbejdet. Der er med andre ord knyttet bestemte forestillinger om menneskelige kvaliteter til hver værdiorden, som definerer, hvad der anses for en værdifuld samarbejdspartner jf. tabel 1.

I de følgende afsnit præsenteres virksomhedernes forventninger til såvel dem selv som deres arbejds partnere inden for de seks værdiordner. De vedrører egne og partnernes kvaliteter i form af blandt andet deres professionelle kompetencer, viden og opgaveløsning.

Arbejdskraft: Arbejdsplads og arbejdskraft

Et samarbejde, der styrker elevernes interesse for virksomhedens fagområder kræver, at virksomheden præsenterer sig selv som arbejdsplads. Undersøgelsen viser, at virksomheder i et sådant samarbejde ser det som deres rolle at forberede aktiviteter for elever, der bedst muligt kan give eleverne et indblik i virksomhedens fag og dagligdag som arbejdsplads. Er der fokus på, at samarbejdet skal bidrage til at styrke fremtidig arbejdskraft inden for virksomhedens fag, ser virksomhedsledere og -medarbejdere kort sagt deres rolle som at være arbejdsplads. Lærernes rolle og opgaver er anderledes end virksomhedens, fordi læreren som repræsentant for uddannelsessystemet i denne optik har rollen som at være leverandør af fremtidig arbejdskraft.

Er der fokus på elevernes job og uddannelsesvalg, oplever virksomhedsmedarbejderen eller -lederen det som deres opgave at vise deres virksomhed frem som arbejdsplads. Virksomhedernes medarbejdere og ledere stiller forventninger til sig selv

om at give en god præsentation af virksomhedens virkeområde, produktion og jobs. De lægger vægt på at lave rundvisninger i produktionen, både hvis virksomheden har store produktioner og små produktioner som i håndværksvirksomheder. Virksomhederne har her fokus på deres rolle som 'praksis' og på at tilbyde en praksisvirkelighed til eleverne.

Undersøgelsens observationer viser, at lærernes rolle kan blive væsentlig mindre end virksomhedens i samarbejder med et stringent fokus på virksomheden som arbejdsplads. Dette kan skyldes virksomhedernes og lærernes forventninger til sig selv og hinanden. Flere virksomheder er tøvende med at stille krav til deres samarbejdspartnere og påtager sig en stor del af arbejdsopgaven. Virksomhederne forventer, at lærerne bringer eleverne ud for at se og opleve virksomheden og har forhåbninger om, at læreren forbereder eleverne på det, de skal møde i virksomheden. Et samarbejde med et stringent fokus på at styrke fremtidig arbejdskraft kan risikere at tegne en passiv rolle for læreren, mens forventningerne til virksomheden bliver at være proaktive og ansvarlige for indholdet i aktiviteterne med eleverne.

Arbejdskraft: Arbejdsplads og arbejdskraft

Et samarbejde med fokus på at styrke fremtidig arbejdskraft kan risikere at tegne en passiv rolle for læreren, mens forventningerne til virksomheden bliver at være proaktive og ansvarlige for indholdet i aktiviteterne med eleverne.

Anbefalinger

- Tal om opgavefordelingen mellem virksomhed og skole, når samarbejdet har til formål at styrke elevernes interesse for virksomhedens fag og branche.
- Vær særligt opmærksom på, at behovet for, at læreren spiller en aktiv faglig rolle, risikerer at overses i samarbejder om job- og uddannelsesvalg.

Synlighed: Kommunikatoren

I samarbejder, hvor synlighed har en betydning for deltagerne, er det en værdsat kompetence at være en god kommunikator både som virksomhedsmedarbejder og som samarbejdspartner. Det er også værdifuldt at have kanaler at kommunikere igennem og at have en stærk position i ens netværk. Når virksomheden og samarbejdspartnere bruger deres netværk og kommunikationskanaler til at omtale de fælles samarbejdsaktiviteter, bidrager det til virksomhedens synlighed.

Kommunikation om samarbejdet ligger for nogle af de interviewede virksomhedsledere og -medarbejdere i naturlig forlængelse af deres arbejde fx som ansat i marketing eller eksterne relationer. De oplever derfor også at have ansvar for at kommunikere eksternt om samarbejdet.

Virksomheder værdsætter, at samarbejdspartnere kommunikerer om samarbejdet igennem deres netværk og kommunikationskanaler. Det sker, når tredjepartsaktører omtaler samarbejdsaktiviteter på fx LinkedIn. Det sker også, når kommuner synliggør på kommunens hjemmeside, at virksomheden indgår i portaler om Åben Skole eller synliggør, at virksomheden indgår i partnerskab med kommunen. Det gælder også, når enkelte skoler fortæller om samarbejdet i lokale medier eller gør samarbejdet synligt lokalt i den kommunalpolitiske kontekst.

Synlighed: Kommunikator

I samarbejder, hvor synlighed har en betydning for deltagerne, er det en værdsat kompetence at være en god kommunikator, både som virksomhedsmedarbejder og som samarbejdspartner.

Anbefaling

- Forventningsafstem om gensidige ønsker til omtale af samarbejdet på hjemmeside, i nyhedsmedier eller på sociale medier.

Socialt ansvar: Den samfundsinvolverede

Når virksomhederne lægger vægt på socialt ansvar, stiller de forventninger til sig selv og deres samarbejdspartnere om at involvere sig i samfundet og om at tage ansvar for kollektive problemstillinger fx den grønne omstilling og børn og unges trivsel.

Virksomhedernes forventninger til sig selv ses både i de interviewedes selvforventninger og forventninger til kollegaer. I større virksomheder, hvor skolesamarbejdet er en del af virksomhedens strategi for CSR eller ESG, er der en forventning om, at kollegaer bidrager til skoleaktiviteterne i det omfang, de er i stand til det.

Virksomhederne sætter i denne optik ligeledes pris på samarbejdspartnernes engagement i en fælles sag. Det kan fx være, at lærerne viser, hvordan samarbejdsaktiviteten bidrager til elevernes trivsel. Eller det kan være, at en tredjepartsaktør har fokus på, at samarbejdsprojektet understøtter den grønne omstilling. Flere virksomhedsmedarbejdere og -ledere sætter pris på at opleve, at de bidrager til børn og unges

trivsel. De værdsætter, når samarbejdspartnere inviterer ind i praksisaktiviteter, hvor virksomhedsmedarbejdere og -ledere kan se, at arbejdet gør en positiv forskel.

Socialt ansvar: Den samfundsinvolverede

Når virksomhederne lægger vægt på socialt ansvar, stiller de forventninger til sig selv og deres samarbejdspartnere om at involvere sig i kollektive problemstillinger og sætter pris på at blive inviteret ind i praksisaktiviteter, som gør en forskel for børn og unge.

Anbefalinger

- Vær opmærksom på, at deltagere i samarbejdet også har brug for at opleve, at deres indsats giver mening og bidrager socialt.
- Skab muligheder for, at deltagere kan opleve, at samarbejdet gør en forskel for børn og unge.
- Hvis virksomheden arbejder for en kollektiv sag eller har en CSR- eller ESG-strategi, så drøft, hvordan samarbejdet kan understøtte denne.

Faglighed: Den professionelle

Flere virksomhedsmedarbejdere og -ledere giver udtryk for forventninger til deres egne og deres samarbejdspartneres kompetencer som professionelle. Disse forventninger og forhåbninger, der vedrører deltagernes oplevelser af faglighed i samarbejdet, har stor betydning for samarbejdets succes i praksis.

Virksomhedernes forventninger til deres egen og samarbejdspartneres professionalisme handler dels om samarbejdsprocessen. En effektiv proces om samarbejdet værdsættes af virksomhederne. De sætter pris på, når samarbejdspartnere er tydelige om deres ønsker og bidrag, og når samarbejdspartnere er hurtige i samarbejdets kommunikation. Nogle virksomheder oplever, at de har højere tempo og arbejder med kortere tidsrum fra idé til handling end i skoleverdenen, og nogle virksomheder udtrykker, at de er nødt til at have et økonomisk fokus på tidsforbrug. Men en effektiv proces handler for flere virksomheder ikke udelukkende om hurtighed. Det handler for flere virksomheder især om at være tydelig og tilgængelig. En effektiv proces handler for virksomheder også om at få feedback på, hvad eleverne har fået ud af samarbejdet.

Men virksomhedernes forventninger til faglighed handler også om at bidrage som fagperson med sin faglige viden i samarbejdet. Ledere og medarbejdere i virksomhederne værdsætter, når lærerne sætter deres pædagogiske, didaktiske og fag-faglige viden i spil. De sætter pris på, når de kan se læreres professionelle pædagogiske og didaktiske kompetencer i aktion i samarbejdet, fx når lærere ved et besøg på virksomheden stiller spørgsmål til virksomheden, der kan understøtte elevernes læring. En del af de virksomhedsledere og -medarbejdere, der er involveret i samarbejde med skoler, har en passion for og et engagement i deres fag og branche. De påskønner, når de møder et lignende fagligt engagement, fx i naturfagene, hos deres samarbejdspartnere. Virksomhederne værdsætter, når lærere bidrager med didaktisk viden om, hvordan eleverne bedst lærer på de pågældende klassetrin og om, hvilke faglige begreber eleverne kan arbejde med.

Virksomhedslederens og -medarbejderens forventninger til sig selv drejer sig også om, hvordan deres egen faglige ekspertise bedst bidrager til samarbejdet. Samtidig forsøger en del virksomhedsmedarbejdere og -ledere at sammentænke deres faglighed med skolens mål og omsætte det til faglig læring hos eleverne. En række virksomhedsmedarbejdere og -ledere har allerede erfaring med at arbejde med børn, fx i foreningslivet, eller også opbygger de erfaringer i deres samarbejde med skoler. Virksomhedsmedarbejdere og -ledere engagerer sig i didaktiske og pædagogiske opgaver i samarbejdet med skoler, selvom de primært ser det som lærernes opgave og ekspertiseområde.

Faglighed: Den professionelle

Ledere og medarbejdere i virksomhederne værdsætter, når lærerne sætter deres fag-faglige, pædagogiske og didaktiske viden i spil.

Anbefalinger

- Skab rammer for dialog til at koordinere mellem skolers og virksomheders forskellige professionelle kontekst.
- Afstem forventninger til omfanget og tidspunktet af dialog mellem virksomhed og skole.
- Byd ind med fag-faglig viden i forberedelsen, gennemførelsen og opfølgningen på samarbejdsaktiviteter.

Inspiration: Den nysgerrige og inspirerende

At være nysgerrig og at være i stand til at inspirere andre er kvaliteter, der dukker op i flere fortællinger i interviewene med medarbejdere og ledere i virksomhederne. Det gælder både for virksomhedsmedarbejdere og -lederes forventninger til sig selv og til deres samarbejdspartnere. Nysgerrighed og kompetencen til at inspirere bliver set som vigtige især i det direkte møde med lærere og elever.

Virksomhedsmedarbejdere og -ledere gør en indsats for at være inspirerende i mødet med elever, lærere og andre samarbejdspartnere. Ønsket om at være inspirerende fletter sig også sammen med didaktiske refleksioner om, hvordan virksomhedens arbejde kan præsenteres for eleverne på en måde, der vækker interesse. Virksomhedsmedarbejdere og -ledere reflekterer over, hvordan de kan lykkes med at inspirere ved at være rollemodeller, give deres egen glæde ved faget videre eller ved tage eleverne med på hands-on aktiviteter.

Når samarbejdspartnere er nysgerrige og stiller spørgsmål, værdsættes det af virksomhederne. Elevers spørgsmål og nysgerrighed er vigtige for virksomhederne, fordi det giver en dialog, begejstring og er udtryk for at være blevet inspireret. Virksomheder foretrækker også, at lærere spørger fremfor at være tilbageholdende. Virksomheder oplever sætter også pris på, at samarbejdspartnere inspirerer virksomhederne. Det kan være lærere, der bidrager med ideer, engagement og passion i samarbejdet, eller det kan være inspirerende materialer fra tredjepartsaktører, der giver virksomhederne ideer til spændende aktiviteter for elever.

Inspiration: Den nysgerrige og inspirerende

Elevers og læreres nysgerrighed og spørgsmål værdsættes af virksomhederne.

Anbefalinger

- Vær nysgerrige om hinandens arbejdsplads og fag.
- Forbered spørgsmål forud for at mødes, så elever, virksomhedsmedarbejdere, lærere og andre involverede i samarbejdet kan stille spørgsmål til hinanden.

Gæstfrihed: Gæsten og værten

En velfungerende vært-gæst-relation er væsentlig for skolevirksomhedssamarbejdes succes. Forventninger og forhåbninger til hinanden i gæstfrihedens værdiorden

er imidlertid ofte udtalte og vanskelige at sætte ord på. Undersøgelsens observationer og interviews viser imidlertid, at når virksomheder har besøg af elever og lærere, tager virksomheden en værtsrolle på sig. De er optagede af at få elever og lærere til at føle sig velkomne og godt tilpas. Det indebærer blandt andet at være opmærksom på gæsternes behov og ønsker og forsøge at imødekomme dem. Det indebærer også at give noget, som man kender det fra vært-gæst-relationen mellem familie og venner. Virksomhederne byder ofte på fx mad og drikke, brochurer eller merchandise.

Forventninger og forhåbninger til de besøgenes rolle som gæst er vigtige for relationerne og tilliden i samarbejdet. Virksomhedsmedarbejdere og -ledere oplever ofte en stolthed ved at vise deres fag og arbejdsplads frem. De er derfor glade for, når gæster er omsorgsfulde og viser hensyn over for virksomhedens medarbejdere og materiel. Virksomhedsmedarbejdere sætter også pris på, når lærere stiller spørgsmål til virksomheden. Det skyldes, at spørgsmål ikke bare kan være udtryk for, at man er blevet inspireret, men også udtrykker interesse og opmærksomhed over for det sted, man besøger.

Gæstfrihed: Gæsten og værten

En velfungerende vært-gæst-relation er væsentlig for skolevirksomhedssamarbejdes succes.

Anbefalinger

- Vær opmærksom på, at skolevirksomhedssamarbejde ofte også er en vært-gæst-relation.
- Tal om de hensyn, der skal tages ved besøg på virksomheden og på skolen.
- Vis interesse og omtanke over for det faglige 'hjem', der besøges.

5.2 Forventninger og forhåbninger til hinanden

Virksomhedsmedarbejdere og -lederes forventninger og forhåbninger til deres samarbejdspartnere og til sig selv knytter sig til de værdier, virksomhederne vægter i samarbejdet. Samarbejdet er hjemsted for flere mulige forventninger, fordi der er flere værdier i spil i samarbejdet. At være en værdifuld samarbejdspartner kan derfor både indeholde at udfylde rollen som arbejdsplads og arbejdskraft; være en aktiv

kommunikator; samfundsinvolveret; professionel; nysgerrig og inspirerende samt en god gæst og vært.

Der er på godt og ondt flere forventninger og forhåbninger til dem selv og deres samarbejdspartnere til stede i virksomheders skolesamarbejde. Det giver en åbenhed og mulighed for, at lærere og andre samarbejdspartnere kan indgå med forskellige roller og bidrag i samarbejdet. Men de flere mulige forventninger og forhåbninger, som virksomhedsmedarbejdere og -ledere kan have, kræver også opmærksomhed og dialog.

Når man som deltager eller facilitator træder ind i skolevirksomhedssamarbejde, er en afgørende kompetence at kunne få øje på og forholde sig til denne flerhed af forventninger og forhåbninger samt til mulighederne for at imødekomme hinanden.

6 Oversigtsskema over værdier

	Arbejdskraft	Synlighed	Socialt ansvar	Faglighed	Inspiration	Gæstfrihed
Værdi	Konkurrence- evne Efterspørgsel Økonomi	Omtale Omdømme	Fællesskab Hjælpe Mening	Kvalitet Effektivitet Faglig dedikation	Kreativitet Energi	Tillid Respekt Genkendelse
Det værdifulde skolesamarbejde	Styrker føde- kæden fra skole til job	Skaber positiv omtale	Bidrager til en kollektiv sag	Har fagligt indhold	Skaber begejstring	Tager hensyn til hinanden
Den værdifulde samarbejds- partner	Arbejdsplads Arbejdskraft	Kommunika- tor	Samfunds- involveret	Professionel	Nysgerrig Inspirerende	Vært Gæst

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

7 Hovedkonklusioner og anbefalinger

Konklusion 1: Virksomheder lægger vægt på flere værdier i samarbejdet

Undersøgelsen viser, at virksomheder tilskriver samarbejdet med skoler flere værdier. Værdierne kan tegnes op i seks værdiordner:

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

Virksomhedernes værdier i samarbejdet kan altså ikke opsummeres i én værdi. Værdierne 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 i samarbejdet, og her er værdierne afgørende for deres vurderinger af, om samarbejdet er det værd. Med andre ord er værdierne styrende for, hvad virksomheder oplever som et godt skolevirksomhedssamarbejde.

Konklusion 2: Samarbejdet sættes på prøve i konkrete situationer over tid og sted

Virksomheder bliver i samarbejdet, når de værdier, der er vigtige for virksomhedens ledere og medarbejdere, kan stå deres prøve i samarbejdets konkrete situationer. Skolevirksomhedssamarbejde er et mangefacetteret samarbejde og indeholder et kompleks af situationer, hvor samarbejdet vurderes. Både tidspunktet i processen og stedet danner kontekst for vurderingerne. Der er forskel på, hvilke værdier der har vægt i forberedelsessituationer, og hvilke værdier der får betydning senere i processen, fx under gennemførelsen. Der er også forskel på, hvilke værdier der har vægt i strategiske dialogfora, og hvilke der har vægt i nære praksisaktiviteter. At afstemme sig ift. hinandens værdier kræver derfor opmærksomhed i hele samarbejdsforløbet.

Konklusion 3: Stille værdier har betydning for samarbejdets overlevelse

Derudover viser undersøgelsen, at nogle værdier ikke træder så tydeligt frem som andre. Man kan sige, at der er tale om samarbejdets 'stille' værdier. Nogle værdier er lettere at udtrykke sprogligt og har en tydelig tilstedeværelse i kommunikationen. Andre derimod er dybt integreret i den daglige praksis og kan derfor fremstå mere usynlige. Det kan være vanskeligt at sætte ord på værdier relateret til gæstfrihed såsom tillid og hensynsfuldhed. Det kan også være svært at beskrive ens oplevelse af faglighed eller beskrive ens faglige engagement. Disse værdier tiltrækker mindre opmærksomhed og risikerer at blive overset.

Konklusion 4: Forventninger til sig selv og samarbejdspartnere favner seks roller

Samarbejdets succes bæres betydeligt af interaktionen med virksomhedernes samarbejdspartnere – fx lærere, kommunale medarbejdere og tredjepartsaktører. Her er forventninger og forhåbninger til hinandens bidrag et kernepunkt. Samarbejdet er hjemsted for flere forventninger, fordi der er flere værdier i spil i samarbejdet. 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.

Anbefalinger

- **Vær opmærksom på deltagernes flere værdier i samarbejdet**

Vær nysgerrig efter, hvilke værdier der har betydning for virksomheden og for skolen. Deltagernes flere værdier i samarbejdet spiller ofte fint sammen, men kan også blive sat på prøve i samarbejdets praksis. Vær også opmærksom på stille værdier, der kan have betydning for samarbejdet, men som gør mindre væsen af sig.

- **Tal om værdier i hele samarbejdsprocessen**

Tal løbende om, hvad der er vigtigt for deltagerne i samarbejdet. Vær opmærksom på, om der dukker nye situationer, behov og ønsker op i løbet af samarbejdet, som betyder, at deltagernes værdier får en ny eller uventet vægt. Noget kan fylde mest i den forberedende dialog, mens andet kan få betydning senere i afviklingen af samarbejdsaktiviteter.

- **Husk at fælles værdiskabelse i skolevirksomhedssamarbejde ikke kræver samme mål**

Det er ikke nødvendigt for samarbejdets succes, at alle ser de samme mål og værdier i samarbejdet. Skoler og virksomheder mødes i samarbejde, netop fordi de er forskellige og kan bidrage med noget forskelligt. Den mangfoldighed af værdier, virksomheder ser i skolesamarbejdet, åbner for en række muligheder for fælles værdiskabelse. Det er afgørende for samarbejdets succes at afstemme forventninger og forhåbninger til eget og hinandens bidrag.

- **Afstem forventninger og forhåbninger til hinandens roller og bidrag:**

Arbejdskraft

Tal om opgavefordelingen mellem virksomhed og skole, når samarbejdet har til formål at styrke elevernes interesse for virksomhedens fag og branche. Vær særligt opmærksom på, at behovet for, at læreren spiller en aktiv fag-faglig rolle, risikerer at overses i samarbejder om job- og uddannelsesvalg.

Synlighed

Forventningsafstem om gensidige ønsker til omtale af samarbejdet på hjemmeside, i nyhedsmedier eller på sociale medier.

Socialt ansvar

Vær opmærksom på, at deltagere i samarbejdet også har brug for at opleve, at deres indsats giver mening og bidrager socialt. Skab muligheder for at deltagere kan opleve, at samarbejdet gør en forskel for børn og unge. Hvis virksomheden arbejder for en kollektiv sag eller har en CSR- eller ESG-strategi, så drøft, hvordan samarbejdet kan understøtte denne.

Faglighed

Skab rammer for dialog til at koordinere mellem skolars og virksomheders forskellige professionelle kontekst. Afstem forventninger til omfanget og tidspunktet af dialog mellem virksomhed og skole. Byd ind med fag-faglig viden i forberedelsen, gennemførelsen og opfølgningen på samarbejdsaktiviteter.

Inspiration

Vær nysgerrige over for hinandens arbejdsplads og fag. Forbered spørgsmål forud for at mødes, så virksomhedsmedarbejdere, lærere, og elever og andre involverede i samarbejdet har spørgsmål til hinanden.

Gæstfrihed

Vær opmærksom på, at skolevirksomhedssamarbejde ofte også er en vært-gæst-relation. Tal om de hensyn, der skal tages ved besøg på virksomheden og på skolen. Vis interesse og omtanke over for det faglige 'hjem', der besøges.

Litteratur

Børne- og Undervisningsministeriet (2024): Aftale om folkeskolens kvalitetsprogram – frihed og fordybelse

Carlsen, M. H. (2020): *Ledelse af engagementer. En undersøgelse af samarbejde mellem folkeskoler og virksomheder i Danmark*. [Phd, PhD Series No. 28.2020. Copenhagen Business School]

Carlsen, M. H. (2022): *Kommunal organisering af samarbejde mellem skoler og virksomheder* (pp. 1–40). Naturvidenskabernes Hus

Carlsen, M. H. & Rebsdorff, S. O. (2025, kommende): Viden om samarbejde mellem grundskoler og virksomheder i Danmark – et overblik over litteraturen. I *MONA, Tidsskrift for undervisere, formidlere og forskere inden for matematik- og naturfagsdidaktik*

DA Åben virksomhed (2025, 10. februar): Om Åben virksomhed. <https://aabenvirksomhed.dk/om/>

Daugbjerg, P., & Pedersen, T. (2018): Sammen skaber vi fremtidens skole – et projekt om skole-virksomhedssamarbejde. *MONA*, 1, 40–55

Engineer the future (2025, 10. februar): Gratis besøgsordning for grundskolens 4.–10. klasser <https://ekspert.engineerthefuture.dk/book-en-ekspert-for-grundskoler/>

Engineer the Future & Deloitte (2016): *Skole-virksomhedssamarbejde – En del af løsningen*

Grunwald, A. (2017): *Læring i Virkeligheden – Praksisnære undervisningsnetværk til styrkelse af folkeskoleelevers interesse for klima og naturfag. Rapport 2 – Barrierer, muligheder og værktøjer*

Levinson, H., & Lindsay, T. S. (2022): Skole-virksomhedssamarbejde i naturfagene: erfaringer fra et projektbaseret innovativt undervisningsforløb. *NorDiNa*, 18(1), 82–97

Nationalt netværk af skoletjenester (2019): *Skole-virksomhedssamarbejde med kommunal forankring – en undersøgelse af organiseringer og erfaringer*

Naturvidenskabernes Hus og Rambøll (2022): *Kortlægning af skole-virksomhedssamarbejde*

Nielsen, M. H. (2015): Kontanthjælpsmodtagerens kritiske register: Den civile, den industrielle og den domestiske protest. *Slagmark – Tidsskrift for idéhistorie*

Regeringen (2018): National naturvidenskabsstrategi

Thomsen, A. V. (2016): *Eksterne partnere i naturfagsundervisningen. Skole-virk-somhedssamarbejde – elevers læringsudbytter i naturfag ved samarbejde med virksomheder og mødet med autentisk praksis uden for skolen.* [PhD, Aarhus Universitet, DPU]

Naturvidenskabernes Hus (2024, 22. oktober): Science Day gør en forskel for børn og unges syn på naturvidenskab og teknologi. <https://nvhus.dk/science-day-goer-en-forskel-for-boern-og-unges-syn-paa-naturvidenskab-og-teknologi/>

Undervisningsministeriet (2017a): *Lov om ændring af lov om Arbejdsgivernes Uddannelsesbidrag, lov om erhvervsuddannelser, lov om folkeskolen og forskellige andre love.* LOV nr 706 af 08/06/2017. § 3 nr. 1

Undervisningsministeriet (2017b): *Lov om ændring af lov om folkeskolen og lov om institutioner for almen gymnasiale uddannelser og almen voksenuddannelse m.v.* LOV nr 192 af 27/02/2017. § 1 nr. 2

Bilag 1 Metode, datamateriale og begreber

Metode

Undersøgelsen er en kvalitativ undersøgelse. Undersøgelsen er baseret på interviews og observationer. Interviewmetoden er semistrukturerede enkeltinterviews. Observationsmetoden er feltobservationer foretaget ude på virksomhederne. Observationerne er foretaget i situationer enten med elevaktiviteter eller med samarbejds møder med lærere, tredjepartsaktører og andre samarbejdspartnere.

Den kvalitative metodes styrke er, at den kan kombinere struktur med en åben og fleksibel forskningstilgang. Det giver mulighed for både at undersøge eksisterende hypoteser samt at udforske nye perspektiver, man, som forsker, ikke allerede havde viden om. Metoden er valgt, fordi virksomheders værdier i samarbejdet med grundskoler er et område med relativt lidt eksisterende forskningsbaseret viden. Derfor har det været afgørende at kunne udforske virksomhedernes oplevelser med og perspektiver på samarbejdet med en åben forskningsmetode.

Udvælgelse af virksomheder

Kriterierne for udvælgelse af virksomhederne har været, at virksomhederne har erfaring med samarbejde med grundskoler. Der er udvalgt virksomheder, som har haft erfaring med skolesamarbejde inden for det seneste år før interviewtidspunktet. Derudover er der søgt en spredning geografisk, på tværs af brancher samt størrelser.

Virksomhederne er fundet dels igennem tredjepartsaktørers netværk til virksomheder, der samarbejder med skoler. Tredjepartsaktørerne er Naturvidenskabernes Hus, Engineer the Future, Dansk Arbejdsgiverforening Åben Virksomhed og Relationsnetværket. Derudover er der fundet virksomheder ved at kontakte kommunale konsulenter, som kender til virksomheder, der har prøvet at samarbejde med skoler i deres kommune. Sidst er nogle virksomheder fundet igennem websøgning og søgning på sociale medier, hvor virksomheder har formidlet deres samarbejde med skoler.

Deltagerne i undersøgelsen

24 virksomheder er indgået i undersøgelsen. Virksomhederne er spredt geografisk, på brancher og størrelse. 11 virksomheder ligger i Jylland, 11 på Sjælland og 2 på Fyn. I de tilfælde, hvor virksomheden er landsdækkende, er interviewpersonens placering noteret. Virksomhederne fordeler sig mellem 10 forskellige brancher med flest

virksomheder i fremstillingsindustrien. Der indgår mikro, små, mellemstore og store virksomheder i undersøgelsen.

Virksomhederne i undersøgelsen har inden for det seneste år indgået i et samarbejde med grundskoler, der omfatter aktiviteter for elever. Det kan fx være at have besøg af skoleklasser en dag eller selv tage ud og besøge skoler. Det kan også være adoptioner af skoleklasser eller andre længerevarende undervisningsforløb. Derudover er der også virksomheder, der indgår i aftaler med kommuner, der strækker sig over måneder eller år om aktiviteter for skoleelever herunder også erhvervspraktik. Derudover er nogle af de interviewede virksomheder engageret i grundskolen ved at være medlem i netværk og alliancer som Naturvidenskabernes Hus eller Engineer the Future. Fælles for de interviewede virksomheder er, at de har erfaring med skolesamarbejde med praksisaktiviteter med elever. Flere af virksomheder i undersøgelsen deltager i flere typer af skolesamarbejde.

De personer fra virksomhederne, der har deltaget i interviews, er udpeget af virksomhederne. Interviewdeltagerne er de personer, der står for størstedelen af virksomhedens samarbejde med skoler. Hvilken position, de har i virksomheden, varierer med virksomhedernes øvrige organisering. Interviewdeltagerne er ejere, direktører, ledere, ansatte i supportfunktioner og ansatte i virksomhedens produktion.

Interviewmetode

Interviewene er semistrukturerede interviews. Der er gennemført 24 interviews med virksomhedsmedarbejdere og -ledere. Hvert interview er á ca. 45-60 minutters varighed. Interviewene er gennemført ud fra en interviewguide med kombinerede lukkede og åbne spørgsmål. Interviewene har spurgt til de interviewedes erfaring med samarbejdet med skoler, deres oplevelser af samarbejdet, herunder deres oplevelser af elevaktiviteter og af samarbejdet med lærere, kommuner og tredjepartsaktører. Interviewene har også spurgt til virksomhedens organisering af deres samarbejde med skoler. 13 interviews er gennemført over Teams. 11 interviews er gennemført ved besøg på virksomheden. I alt 27 personer har deltaget i interviewene. 21 interviews har været enkeltinterviews. Ved tre interviews har der deltaget to medarbejdere eller ledere.

Observationsmetode

Der er gennemført 11 feltobservationer af udvalgte samarbejdsinteraktioner mellem skoler og virksomheder. Samlet er der gennemført 34 timers observationer. Observationerne er gennemført på virksomhederne. Observationerne har dels været af aktiviteter med elever, fx besøg af skoleklasser på virksomheder, og dels af

samarbejds møder mellem virksomheds medarbejdere og lærere, tredjeparts aktører eller andre samarbejdsaktører. Observationerne er noteret i feltnoter.

Datamateriale

Tabel 1. Interviews

Virksomhed	Branche jf. DB07, v3:2014-	Geografisk placering i kommune	Størrelse i antal årsværk	Interview-varighed
1	Fremstillingsvirksomhed	Helsingør	90	52'
2	Fremstillingsvirksomhed Engroshandel og detailhandel; reparation af motorkøretøjer og	Solrød	13	50'
3	motorcykler	Egedal	14	34'
4	Fremstillingsvirksomhed	Herning	6654	50'
5	El-, gas- og fjernvarmeforsyning Liberale, videnskabelige og tekniske	Fredericia	8400	76'
6	tjenesteydelser Liberale, videnskabelige og tekniske	Helsingør	59	55'
7	tjenesteydelser Liberale, videnskabelige og tekniske	Lyngby-Taarbæk	1855	46'
8	tjenesteydelser	Aalborg	239	41'
9	Fast ejendom Engroshandel og detailhandel; reparation af motorkøretøjer og	Aalborg	3	31'
10	motorcykler	Lyngby-Taarbæk	463	33'
11	El-, gas- og fjernvarmeforsyning	Hjørring	20	61'
12	Fremstillingsvirksomhed Offentlig forvaltning og forsvar;	Viborg	1677	49'
13	socialsikring Overnatningsfaciliteter og	Aalborg	400	56'
14	restaurationsvirksomhed	Aalborg	11	45'
15	Fremstillingsvirksomhed Administrative tjenesteydelser og	Assens	30	73'
16	hjelpetjenester	Kalundborg/Roskilde	123	63'
17	Fremstillingsvirksomhed	Hvidovre	42	46'
18	Fremstillingsvirksomhed	Greve	16	45'
19	Fremstillingsvirksomhed	Gladsaxe	303	64'
20	Fremstillingsvirksomhed	Vejle	65	40'
21	Fremstillingsvirksomhed	Vesthimmerland	216	55'
22	Fremstillingsvirksomhed	Helsingør	1384	47'
23	Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	Svendborg	1	61'
24	Bygge- og anlægsvirksomhed	Haderslev	1291	61'

Tabel 2. Observationer

Observation	Aktivitetstype	Sted	Antal timer
1	Elevaktivitet	Virksomheden	3
2	Samarbejds møde	Virksomheden	4
3	Elevaktivitet	Virksomheden	3
4	Samarbejds møde	Virksomheden	1
5	Elevaktivitet	Virksomheden	3
6	Elevaktivitet	Virksomheden	3
7	Elevaktivitet	Virksomheden	3
8	Samarbejds møde	Virksomheden	1
9	Samarbejds møde	Virksomheden	4
10	Samarbejds møde	Virksomheden	4
11	Elevaktivitet	Virksomheden	5

Databehandling og analyse

Undersøgelsens interviews er optaget og efterfølgende transskriberet. Observationerne er dokumenteret i feltnoter. Analyseprocessen bygger på kodning af interviewene. Interviewene er kodet i en vekselvirkende induktiv og deduktion tematisk kodningsproces. Interviewtransskriptionerne er kodet i en kombination af manuel kodning og kodning med databehandlingsprogrammet NVivo.

Analysen har fokuseret på emnerne: Virksomhedernes organisering af samarbejdet med skoler, værdier i samarbejdet, vurderinger af samarbejdet samt forventninger til eget og samarbejdspartneres bidrag. Formålet med analysen har været at identificeret mønstre på tværs af datasættet. Analysen har haft fokus på at skabe indsigt i informanternes forståelsesverden og deres egne måder at tilskrive samarbejdet med skoler værdi. Analysen har dermed været åben for en mangfoldighed af kombinationer af værdier og situationer, hvor ting, personer og begivenheder tilskrives værdi.

Analysen af virksomheders værdier har taget afsæt i begrebet om *værdiordner*, herunder de seks værdiordener udviklet af Luc Boltanski og Laurent Thévenot (Boltanski & Thévenot 2006 (1991)). De empiriske betegnelser, som er fremtrædende i datamaterialet, er blevet kombineret med Boltanski og Thévenots værdiordner for at skabe nye analytiske kategorier til at beskrive de danske virksomheders værdier i samarbejdet med skoler.

Værdibegreber

Analysen af det empiriske datamateriale trækker på begreber om værdier fra en pragmatisk sociologisk tradition (Boltanski og Thévenot 2006 (1991)). Denne forskningstradition bygger på en praksisnærhed. Det betyder, at værdier og deres betydning studeres med fokus på menneskers egne værditilskrivninger i konkrete situationer. Denne analyseramme gør det muligt at undersøge, hvordan mennesker tillægger ting, mennesker og begivenheder værdi.

Den nysgerrighed, som driver værdistudier i denne tradition, er kort sagt spørgsmålet om, hvordan mennesker koordinerer deres samvær med hinanden og finder ud af, hvad der skal sætte retning for deres fælles handlinger.

Værdiordner er det centrale begreb. Mennesker trækker nemlig ifølge denne forskningstradition på såkaldte værdiordner, når de vurderer ting, mennesker eller begivenheders værdi. Det kan også forklares på denne måde: 'Værdiordner kan tænkes som moralske målebånd, der anvendes af aktøren og som gør det muligt for ham eller hende at rangere virkelighedens objekter og personer på skalaer, der går fra godt og rigtigt til skidt og uretfærdigt.' (Nielsen, 20015, s. 67).

Særligt for denne analytiske tilgang er desuden en antagelse om pluralitet, fordi det antages, at der findes flere værdiordner. Analyserammen er fleksibel og lægger op til, at der kan findes en række forskellige værdiordner. Oprindeligt beskrives seks værdiordner: *inspirationsordenen*, *den domestiske orden*, *opinionens orden*, *borgerordenen*, *markedsordenen*, og *den industrielle orden*.

Et andet centralt begreb er *prøven*. Værdierne er abstrakte, men de sættes på prøve i praksis i dagligdags situationer, når mennesker skal finde ud af at interagere med hinanden og sætte fælles retning for deres samvær. Det dækker over praksissituationer, hvor mennesker retfærdiggør eller kritiserer ting, mennesker eller begivenheder. Her kan værdier komme i konflikt med hinanden, og de kan udfordres. Disse situationer kan resultere i, at nogle værdier kommer til at dominere, eller de kan munde ud i fredelig sameksistens af flere værdier eller i kompromisser.

^
**NATURVIDEN
SKABERNES
HUS**

Mathilde Hjerrild Carlsen
Marts 2025