

Søren Krestian Rasmussen, sora05@student.cbs.dk

Raino Kristian Hansen, raha06ah@student.cbs.dk

Vejleder: Sara Strand

Fra Digital indfødt til Digital specialist

Opgave afleveret som 15 ECTS til afslutning af HD(O) studiet i projektledelse ved

Copenhagen Business School

Antal sider hovedtekst: 76 sider inklusive resumé

Antal anslag: 180.866 inklusive alt

3. maj 2018

Indhold

Resumé af opgaven " <i>fra Digital indfødt til Digital specialist</i> "	6
Resume of the thesis " <i>from Digital native to Digital specialist</i> "	7
1. Indledning	9
1.2. Formålet med indledningen	9
1.3. Casebeskrivelsen	9
1.3.1. Hvem er Raino Hansen?	9
1.3.2. E ^o sports ^o HF kommer på banen igen	10
1.4. Afgrænsning.....	12
1.5. Begrebsafklaring.....	12
2. Problemfeltet.....	14
2.1. Opgavens formål.....	14
2.2. Begrundelse for problemformulering.....	14
2.3. Problemformulering	15
3. Metode	16
3.1. Formål med metodeafsnittet	16
3.2. Opgaveskrivers relation til genstandsfeltet.....	16
3.3. Skriveprocessen.....	16
3.4. Undersøgellesdesign	17
3.5. Data indsamling	18
3.5.1 Databehov	18
3.5.2. Adgang til data.....	19
3.5.3. E ^o mails	20
3.5.4. Observationen	20
3.5.5. Interviews	21
3.6. Databearbejdning	22
3.6.1. E ^o mails	22

3.6.2. Observationen	23
3.6.3. Interviews	23
3.6.4. Kodning.....	23
4. Teori.....	24
4.0.1. Formålet med teoriafsnittet.....	24
4.1. Best Practice ved Kousholt	24
4.1.1. Projektets faser.....	25
4.2. Den skandinaviske projektskole	28
4.2.1. Forprojektstadiet – eller det der minder om.....	28
4.2.2. Planlægningsfasen	29
4.2.3. Gennemførelsesfasen.....	29
4.2.4. Evalueringsfasen.....	30
4.3. Magtens dimensioner ° Kontrol i det stille.....	30
4.4. Teoretikere Kvale, Madsen samt Ryan & Deci	31
5. Analyse for projektparametre	33
5.1. Analyse for projektparametre set fra Corolab	33
5.1.1. Delkonklusion for projektparametre set fra Corolab	37
5.2. Analyse for projektparametre set fra IST, E°sport Danmark, Næstved Green Vikings etc.....	38
5.2.1. Delkonklusion for projektparametre set fra andre aktører	41
5.3. Analyse for projektparametre set fra VUC Roskilde.....	41
5.3.1. Delkonklusion for VUC Roskilde	47
5.4. Analyse for projektparametre set fra EASJ.....	47
5.4.1. Delkonklusion på EASJ	50
5.5. Konklusion på projektparametre for projektet DD	50
6. Aktørernes motiver for deltagelse i projektet DD.....	51
6.1. Corolabs motiver for deltagelse i projektet DD.....	51
6.1.1. Delkonklusion af Corolabs motiver for deltagelse i projektet.....	55

6.2. VUC Roskildes motiver for deltagelse i projektet DD	55
6.2.1. Delkonklusion af VUC Roskildes motiver for deltagelse i projektet	58
6.3. Motiver hos de andre aktører: økonomi	59
6.3.1. Delkonklusion af motiver hos de andre aktører, økonomi.....	61
6.4. EASJs motiver for deltagelse i projektet DD	61
6.4.1 Delkonklusion af EASJs motiver for deltagelse i projektet DD	62
6.5. Motiver hos de andre aktører (IST, E° sport, Kommunen og Kohinoor)	63
6.5.1. Delkonklusion af de andre aktører, Ungeguiden, IST, Kohinoor og E° sport.....	65
6.6. Betydningen af opslag om penge fra f.eks. EU og partnere (10 fugle på taget?)	65
6.6.1 Delkonklusion om betydningen af opslag om penge fra f.eks. EU og andre partnere.....	67
6.7. Analyse af Rainos betydning for projekt DD, set gennem informanter	67
6.7.1. Delkonklusion på Rainos betydning for projektet DD, set gennem informanter.....	68
6.8. Konklusion på aktørernes motiver ° er der en kasse i sigte?.....	68
7. Andre analyser.....	70
7.1. Analyse og handlingsrum gennem tid for projektet DD.....	70
7.1.1. Delkonklusion af analyse og handlingsrum gennem tid for projektet DD	71
7.2. Kan handlingsmønstre forudses ° med særligt fokus på Raino?	71
7.2.1. Delkonklusion af ° Kan handlingsmønstre forudses ° med særligt fokus på Raino?	73
7.3. Erhvervsøkonomisk betragtning gennem en SWOT.....	73
7.3.1. Delkonklusion af erhvervsøkonomisk betragtning gennem en SWOT.....	74
8. Handlingsrum samt opfølgende interventioner	75
8.1. Interventioner med e° mail til Brian.....	75
8.2. Intervention på Rektors innovationscamp	76
8.3. Intervention, Raino skriver igen til Brian.....	77
8.4. Intervention, Raino skriver til alle, der deltog på mødet 22/1/2018	77
8.5. Intervention, Raino skriver til Erhvervsministeren samt mødedeltagere 22/1/2018.....	78
8.6. Søren's refleksion over Raino rolle i forbindelse med projektet.....	78

8.7. Raino Hansens refleksion over egen rolle i projektet.....	80
8.8. Perspektivering omkring projektet DD de næste 2 år.....	80
8.9. Opgaveskrivernes egen læring over projektet DD	81
9. Litteratur.....	82

Resumé af opgaven ”fra Digital indfødt til Digital specialist”

I denne opgave beskrives oprettelsen af et lokalt undervisningsprojekt, E°sports°HF. Dette projekt sættes ind i en regional ramme i Roskilde som et triple°helix projekt under kommunens innovationsorganisation Corolab.

Projekterne følges fra den helt tidlige idéfase med start i november 2017, med dertil indsættelse af en projektleder fra Corolab i december 2017. Der fortsættes med to fælles møder i 2018 under ledelse af Corolab, før der bliver foretaget interventioner på projektet. Interventionerne udføres primært per e°mail eller anden elektronisk kommunikation og ender ud med, at der efter opgaveafleveringen vil blive afholdt et LAN party til reklame for E°sports°HF. Her vil der være to særligt indbudte gæster, en E°sportskommentator med international eksponering samt en YouTuber med 1,1 mio. følgere.

I opgaven er projektparametrene som udtrykt af informanterne blevet fulgt. Start og slut (dvs. fra idéfase til udførelsesfase) er ens ifølge både den skandinaviske skole og Best Practice°teoretikerne. I observationsfasen er der tale om et projekt, men kun hvis man analyserer i henhold til den visionsdrevne skandinaviske skole. Først i interventionsfasen, kan projektet siges at opfylde kriterier for et Best Practice°projekt. En vægtig årsag hertil er den udprægede mangel på beslutningsreferater.

Motiverne for aktørernes deltagelse er primært økonomi, da triple°helix projektet taler ind i kerneopgaven for de forskellige aktører. Det er sandsynliggjort, at irrationelle rejse° og receptionsregler har styret projektet mod det internationale perspektiv og derved sat projektet i venteposition, mens opslag er blevet afventet. Når en aktør har valget mellem noget usikkert og visionært versus en umiddelbar sikker indtægt, så vælges sidstnævnte.

I opgaven er det klarlagt, at to deltagere i triple°helix projektorganisationen taler som, at der er tale om et projekt. De resterende taler primært som driftsleverandører ° med PR som det vigtigste biprodukt af projektdeltagelsen.

Den uforudsete udskydelse af projektmidler fra EU regionaludviklingsmidler for Sjælland skabte behovet for interventioner. Der blev opfordret til, at den officielle projektejer indkaldte til et møde for at samle medlemmerne af projektet.

En af de centrale aktører kunne grundet nationale begrænsninger ikke tænke sig ind i visionen. Disse begrænsninger kunne blive reduceret ved en implementering af ”teknologipagten”. Der blev derfor rettet interventioner mod Erhvervsministerens LinkedIn°profil med positivt formulerede kommentarer. Disse efterspurgte den ”visionære teknologipagt”, der tidligere var blevet annonceret i en pressemeddelelse fra

fire ministre. Ministeren blev tvunget til at kommentere på disse, da projektmedlemmerne fremhævede interventionen på LinkedIn. Det skabte bevæggrund for, at kommunens innovationsorganisation lod et politisk valgt bestyrelsesmedlem rette direkte henvendelse til dennes partifælle, Erhvervsministeren. Af det kan læres, at visse offentlige organisationer er afskåret fra den direkte kommunikation om deres behov og udviklingsmuligheder, på trods af erhvervslivets efterspørgsel på uddannede personer derfra.

I det europæiske perspektiv, så berører opgaven det manglende udbud af IT^okyndig arbejdskraft. Som en del af projektet forudsættes anvendelse af EU^o produktet www.ecompetences.eu. Dette har to hovedanvendelsesområder: på arbejdsmarkedet kan autodidakte få certificeret deres kompetencer, og indenfor uddannelsesområdet kan det bruges som et styringsværktøj ved at visualisere fremdriften mod et karriere^o og uddannelsesmål.

Resume of the thesis "from Digital native to Digital specialist"

This thesis describes a local educational project "A^o level with E^o sports" in the regional context of the city of Roskilde, Denmark. In this context it was a part of a triple^o helix project involving the local job center and companies under the auspices of the municipal innovation organization Corolab.

The project is followed from the very early pitching phase in November 2017, over the nomination of a project leader from Corolab in December 2017. Two meetings chaired by Corolab are described in this thesis. Then interventions are made by means of electronic communication. After the submission of the thesis a LAN party will be held to promote "A^o level with E^o sports". This event will be attended by two special guests. These include an E^o sport commentator with international exposure and a YouTuber with 1.1 million followers.

The thesis analysis for the project parameters as expressed by the informants have been followed. Start and current date is equal for both the Scandinavian School of Project Management as well as the Best Practice of Project Management. This gives a span from pitch to execution according to both theoretical schools. In the period before interventions, it is only a project according to the Scandinavian School, which relies on the presence of a vision rather than a project manual. It is only in the intervention phase that a project is present according to both schools. The main reason for this is the severe lack of confirmed minutes from the meetings.

The participants are engaged in the project for the economic aspect, as the triple helix project applies to the core tasks of the participating organisations. It is highly plausible that irrational travel and expenditure

rules have steered the project towards the international perspective. As a consequence, the project has been on hold whilst awaiting the EU call for projects. When a participant has a choice between something visionary and undetermined or an immediate secure source of income, the latter is chosen.

The thesis uncovers that two participants in the triple helix organisation utters terms used for project management. The remaining participants speak and act like suppliers of uncomplicated products, where the most valued non-tangible product is public relations exposure from the participation.

The unforeseen deferral of the call for EU regional developmental fund for the Danish island of Zealand gave the urgent need for interventions in order to keep the project on track. It was desired that the participants met again, so it was suggested to the official project owner to call for a meeting.

One of the key participants had national restraints on the core business and was unable to buy into the vision. The implementation of the "Technology pact" could be the means necessary to remove the restraints. Interventions were directed towards the LinkedIn profile for the Danish Minister for Trade Mr. Mikkelsen. Comments in a positive vocabulary were posted asking about the visionary "Technology Pact", which had been announced by four ministers of government. The comments in relation to the intervention were highlighted by the project members, and the Minister for Trade had to reply. As a result of this, the municipal organisation Corolab successfully requested a political member on their board to contact his party member, the Minister of Trade. Through this it is learned that some public organisations are prohibited from the direct communication about their needs and development possibilities, even if the businesses should experience a shortage of skilled people.

The thesis touches upon the European shortage of skilled IT-workers. As a part of the project it is envisaged to apply the EU funded tool www.ecompetences.eu. This has two major application areas: Self-taught workers may have their skills certified for the immediate use on the labour market, and in the educational system the tool could be applied to visualise the progress towards a set career and educational goal.

1. Indledning

1.2. Formålet med indledningen

Dette har til formål at hjælpe læseren godt ind i genstandsfeltet og sætte scenen, for at den videre opgave giver størst mulig mening for læseren samt at give læseren mulighed for at stifte bekendtskab med persongalleriet, herunder Raino Hansen. Derudover vil den indledende afgrænsning blive foretaget i dette afsnit. Afsnittet slutter af med en begrebsafklaring, således at de brugte begreber vil give mening for udenforstående læser.

1.3. Casebeskrivelsen

VUC Roskilde er en selvstændig institution inden for ungdomsuddannelsesområdet og opererer dermed på kursist^otaxameter betalt af staten og skal naturligvis følge lovgivningen. En afsluttet ungdomsuddannelse åbner op for optag på korte (akademier som her i opgaven), mellemlange (seminarier) og lange (universiteter) videregående uddannelser. Der er 3 afdelinger og 180 medarbejdere på VUC Roskilde og den flerårige 2% besparelse på taxametret har øget institutionens behov for eksterne bevillinger for at kunne lancere nye initiativer^o disse bevillinger kommer af råderummet fra 2 % besparelser. Men 10. maj 2017 tropper Statsministeren frem på et pressemøde om uddannelse, flankeret af undervisningsministeren. Her blev den Forberedende Grunduddannelse (FGU) lanceret og udmøntningen af denne fjerner de unge kursister fra VUC. Disse unge udgør 20 % af den samlede omsætning og samtidig en væsentlig fødekilde til HF^ouddannelserne på VUC. Samtidig udskilles 20 % af VUCs værdier til den nye institution. Dette bevirker, at VUC bliver tvunget til at tænke radikalt nyt, for at fylde et så stort hul. Og idet Roskilde er en uddannelsesby, så bliver det naturligt at forsøge samarbejder på tværs for at skabe ny aktivitet.

Ligesom andre institutioner forsøger VUC Roskilde at udvikle nicheprodukter inden for HF^ouddannelse og i voksensegmentet er der hård konkurrence om kursisterne med Københavns VUC, VUC Vestegnen og gymnasier med egen HF^oafdeling. Alene i Roskilde er der tre sådanne konkurrenter. Mens de eksisterende niche^ouddannelser får varetaget undervisning af institutionens egen stab, så er det ikke tilfældet for den her præsenterede E^osports^oHF (EHF). Så hvordan blev tankerne om projektet EHF skabt?

1.3.1. Hvem er Raino Hansen?

Foruden at være opgaveskriver på denne opgave, er Raino en central figur i tilblivelsen af det projekt, denne opgave omhandler. Raino har foruden undervisning en delvis ansættelse på VUC Roskilde som international koordinator, hvilket giver ham et frirum til at udvikle initiativer i skoleregi som koordinator af internationalisering. Det er i kraft af denne funktion, at det har været muligt at få ideen om EHF ind på arenaen. I første udkast skulle EHF være skabt i samarbejde med udenlandske uddannelsesinstitutioner via

EU Erasmus+ samarbejde. Denne ide, der blev fravalgt af ledelsen på VUC Roskilde til fordel for et lokalt samarbejde i Roskilde, med en søgning af EU regionaludviklingsmidler under Region Sjælland.

Raino var også deltagende i et VUC^o udvalg i 2016, hvor man legede med tanken om en EHF. Dengang blev den dog ikke præsenteret til rektor, og derfor blev 2 andre studielinjer godkendt og oprettet. Grunden var at VUC Roskilde ikke besad en gamer i omgangskredsen, som kunne give den nødvendige input og troværdighed.

Raino indser behovet for, at der kommer en decideret projektleder på EHF med tilhørende overprojekt som triple^o helix projekt i Roskilde. VUC har ikke mulighed for at løfte opgaven, hvorfor Raino har et dobbelt formål med at trække sig fra den daglige ledelse af det nye projekt. For det første, fordi VUC Roskilde gennem et medlemskab af kommunens innovationsorganisation Corolab betaler for netop denne ydelse. For det andet, fordi det letter skrivningen af en akademisk opgave som denne.

1.3.2. E-sports-HF kommer på banen igen

I oktober 2017 skiftede en tidligere kursist, Benjamin Nymann profilbillede til et med en overrækkelse af diplomer i DGI^o byen. Dette fik Raino til at tage kontakt til ham. Han var nu nyuddannet E^o sportstræner og fire måneder fra at være færdiguddannet pædagog. Ved Roskilde kommunes innovationsorganisation kaldet "Corolab" var man i færd med at opstarte projektet RoCar, med fokus på robotter. Robotter og E^o sportsspillere? Hvorfor ikke?

Ved et andet møde (e^o mail 16/11/2017 TK) mødte Raino EU^o konsulenten Jørgen Grubbe for Region Sjælland og de faldt i snak, fordi Jørgen havde mainframeerfaring med tidlige IT^o kompetencer. Han afviste tesen om naturligt overlap mellem gamere og robotprogrammører. De fulgtes nu alligevel til Nørreport station, hvor Thomas Koed, formand for *eSport Danmark* brød ind i samtalen. "*Det lyder virkelig spændende, at I vil kompetencevurdere E-sportsspillere, jeg hedder Thomas Koed og er formand for eSport Danmark*". Der blev udvekslet visitkort og Raino fik argumentation for, at der var belæg for en EHF rettet mod IT^o uddannelserne, hvor datamatikeruddannelsen ved EASJ er en indgangsbillet til de fleste IT^o uddannelser. Ugen efter pitched Raino ideen om en EHF til Corolabs direktør (Karolina) samt Martin Thuesen, hvor sidstnævnte bliver en central spiller i dette projekt. På mødet deltog også Lars Kofod, studieleder for datamatikeruddannelsen ved EASJ (Erhvervsakademi Sjælland). Han så perspektiverne for EHF med kompetencevurdering, især fordi han netop var kommet hjem fra et møde om *ecompetences.eu*, som muligvis kunne bringes i anvendelse netop på gamere. På dette møde (30/11/2017) bliver der enighed om, at der var behov for et snarligt møde (afholdt 8/12/2017) mellem VUC og EASJ.

På VUCs indre linjer, så søgte Greveafdelingens leder, Brian Dencker, Rektor Dorthe Lundqvist (e-mail 7/12/2017 DL) om DKK 600.000 til dækning af opstartsomkostningerne for EHF. Heraf 300.000 til computere, 100.000 til lokale og dertil lærerløn og markedsføring. Samme dag gav rektor et afslag grundet økonomi. Dagen efter (e-mail 8/12/2017 BD) på EASJ blev der derfor også talt computere, fordi VUC Roskilde håbede på, at EASJ kunne stille computere til rådighed. Hertil også lærere i 2 valgfag (Informatik C ved datamatiklærer, mediefag C ved lærer for Multimediedesigneruddannelsen) fra EASJ. På mødet deltog Akademichef for EASJ Peter Schwalbe, Studieleder for IT-uddannelserne Lars Kofod, Brian Dencker, Raino Hansen samt Søren som HD(O) observatør. Grunden til, at de gerne ville låne lærere ud var, at HF-taxametret gav en højere dækning end det tilsvarende for EASJ. På mødet bliver der udtalt et GO for et fremtidigt samarbejde, hvorfor EASJs Akademichef Peter Schwalbe ikke havde behov for at sidde med til de efterfølgende møder. EU Erasmus+ bliver diskuteret som en mulig finansiering af projektet, Lars kommenterer, at han har fået 700.000 for at uddanne fem personer med autisme. Dette beløb er større end det, der blev afvist internt (e-mail 7/12/2017 DL). Til projektansøgningsarbejdet foreslår EASJ, at Corolab skal trække læsset. Raino udfærdiger et uofficielt referat (e-mail 8/12/2017 BD) om lærerkræfter og computere og tilsender dette til Brian. Han formidler det til rektor, som i e-mail 12/12/2017 BD giver sin accept og dermed GO for opstart af EHF.

Hvem skal finansiere initiativet? Martin Thuesen fremsender (e-mail 15/12/2017 MT) alternativet, nemlig EU regionaludviklingsmidler via Region Sjælland og initiativet "*Flere i kortere videregående uddannelser*" (Region Sjælland, 2017) med annonceret opslag i 1. kvartal 2018. 15/12/2017 komponerer Martin også et oplæg ud fra Rainos kladde om rammerne for projektet, 18/12/2017 påtager Martin sig projektledelsesrollen ved at bede Raino om, at lade ham påtage sig kontakten til eksterne samarbejdsemner og hvorefter Raino stopper med at koordinere overprojektet og retter fokus mod VUCs bidrag til den nye studielinje. Desuden besøger Corolabs direktør VUCs rektor (e-mail 19/12/2017 KO) og ledelsen vælger kort tid derefter (e-mail 2/1/2018 BD), at der kun skal søges midler fra EU regionaludviklingsmidler. Tildeling af disse midler kræver en effektkæde fra ubeskæftiget til erhvervsaktiv og dette er fuldt i overensstemmelse med Corolabs anvendelse af triple-helix paradigmet, kommune (jobcenter), uddannelse (EASJ og VUC), hvorfor Martin siden 19/12/2017 har arbejdet på at få IT-virksomheder med (Bankernes EDB Central, BEC). 4/1/2018 lader det til, at Martin har gjort IST interesseret i mødet 22/1/2018 på EASJ. I kraft af at være projektleder, så indkalder Martin Thuesen til mødet 22/1/2018 som for alle interessenter i dette triple-helix projekt "*fra Digital indfødt til Digital specialist*" og opgaven fastsætter dette møde som starten. Herved træder Raino ind i rollen som projektdeltager.

1.4. Afgrænsning

Opgaven tager sit udgangspunkt i VUC Roskilde og de forandringer, der sker her som følge af projektet E^o sports HF, som også er opgaveskrivers tilhørsforhold.

Opgaven beskæftiger sig udelukkende med aktører som mødte frem til projektopstarten 22/1/2018 samt de ledere på Roskilde VUC der har beslutningskompetence i forhold til EHF.

Vores adgang til feltet starter med at observere på projektet den 22/1/2018, hvilket er det første afholdte projektgruppemøde for hele effektkæden af aktører. Til dette møde er Martin Thuesen projektleder. Vi forlader feltarbejdet fysisk den 13/3/2018. Dette er for at kunne påbegynde skrivearbejdet, der er dog kontakt til feltet via efterfølgende e^o mails.

1.5. Begrebsafklaring

I opgaven forekommer der en del fagtermer og disse afklares her i dette afsnit.

”Best Practice”, traditionel projektledelse er gennemgået senere i opgaven (Kousholt, 2006).

”*Fra Digital indfødt til Digital specialist*” (DD) er opgavens titel. Denne dækker over, at VUCs elever er digitalt indfødte og målet er, at de gennem uddannelse gerne skulle blive digitale specialister. Til vurdering af bl.a. unges autodidakte IT^o kompetencer har EU udviklet www.ecompetences.eu

Ecompetences.eu er et ISO^o værktøj til opdeling af IT^o kompetencerne i 40 hovedkategorier, således kan man som testresultat få vejledning til uddannelse og karriere indenfor it.

E^o sport er holdbaseret computerspilskonkurrence og 45 % af de ældste folkeskoleelever i Hjørring har i en stor undersøgelse sagt, at de gerne ville vælge E^o sport som valgfag. E^o sport afholdes oftest i form af et LAN^o party.

LAN^o party er ”Local Area Network” party, hvor 40 til 4000 medbringer eget PC^o udstyr for at spille i ”mindst 24 timer”.

VUC^o sektoren i Danmark operer i 5 sektorer af voksenundervisningen. Af disse er der kun én som er ungdomsuddannelse (HF, højere forberedelseseksamen^o her arbejder Raino Hansen) og de resterende fire (Forberedende voksenundervisning FVU, Almen Voksenuddannelse AVU, Ordblindestøtten OBU samt dansk som andetsprog) bliver aldersmæssigt opdelt med de 17^o 25^o årige til at indgå i den kommende institution FGU.

Den forberedende grunduddannelse (FGU) kommer til at fusionere seks nuværende sektorer af voksenuddannelse. Her i opgaven møder vi således produktionsskolen Kohinoor, som har en E^o sports

afdeling, der i januar 2018 blev udvidet til 30 gamer PC'er. Produktionsskolerne får deres elever af Ungdommens Uddannelsesvejledning.

Ungdommens Uddannelsesvejledning, UU Roskilde/Lejre, vejleder ikke alle unge. Kun dem som er faldet fra en uddannelse og som skal hjælpes i gang med en ny. Vi møder dem kortvarigt i forbindelse med et møde på EASJ 22/1/2018 og gennem et par e-mails.

Corolab er en selvstændig institution skabt af Roskilde Kommune, som giver en grundbevilling. Derudover er de finansieret af kontingenter for medlemsinstitutioner og virksomheder samt det overhead, der tildeles på bevillinger til projektledelsen. Der er p.t. fire ansatte og to praktikanter. Vi møder direktøren Karolina Osipowska og senior projektlederen Martin Thuesen i denne opgave. Corolab har til formål at fremme projekter, der arbejder efter triple helix modellen.

Triple helix modellen for projekter stipulerer deltagelse af stat eller kommune, en eller flere vidensinstitutioner samt virksomheder. I denne opgave er kommunen repræsenteret af Ungeguiden (Jobcenter) og UU Roskilde/Lejre (Ungdommens Uddannelsesvejledning).

EU midler for denne opgave optræder som to forskellige bevillingsgivere. Der er EU Erasmus+, som kræver deltagelse af mindst tre forskellige (EU) lande og der er niveauer af tildeling af udviklingsmidler og midler til udbredelsen af Best Practice og der søges dermed om projektmidler via undervisningsministeriet i et af landene. Der er også EU Regionaludviklingsmidler, som i Danmark er bundet op på regionerne. Disse midler har typisk et erhvervspolitisk sigte, hvor man her kræver effektkæder, som her leder til en øget beskæftigelse. Ved en effektkæde forstås fra understøttet individ (f.eks. kontanthjælpsmodtager i kommunens jobcenter) over relevant uddannelse til understøttet beskæftigelse, hvilket er identisk med deltagelse i triple helix modellen.

2. Problemfeltet

Den 12/12/2017 (e-mail 12/12/2017 BD) giver rektor grønt lys for, at man i samarbejde med EASJ vil lancere en EHF per august 2018 med hovedaktiviteten på Greveafdelingen af VUC Roskilde. Heri ligger rektors beslutning om at vælge et samarbejde, som giver mulighed for at søge om projektmidler fra EU regionaludviklingsmidler for Region Sjælland (Region Sjælland, 2017). Dette ville være første gang, at VUC Roskilde skulle have et forpligtende samarbejde med en videregående uddannelsesinstitution og samtidig også være første gang, at der skulle søges om EU regionaludviklingsmidler. Dermed er en EHF ikke en forlængelse af eksisterende aktiviteter på VUC.

For at få del i EU regionaludviklingsmidler skal man typisk præsentere en effektkæde, for en person, fra ubeskæftiget over uddannelse til arbejde. På dette tidspunkt (december 2017) er der ingen udvekslede tilsagn omkring økonomi, ej heller om det nøjagtige omfang af effektkæden som kaldes triple helix samarbejdet. Dette medfører, at vi skal afdække aktørernes motiver for deltagelse i projektet, hvilket gøres i rammen af en interessentanalyse. Motiverne leder også hen mod hvad aktørerne vil bidrage med, altså deres roller.

2.1. Opgavens formål

Ovennævnte medfører usikkerheder for VUC Roskilde som problemejer af både teoretisk og praktisk natur. En konsekvens af denne usikkerhed kan være at opbakningen til projektet mindskes, med risiko for, at projektet løber ud i sandet. Det er denne usikkerhed, vi med opgaven vil forsøge at formindske ved at finde frem til interventionsmuligheder, der kan være med til at holde projektet i live, så det kan ende med at blive en succes for VUC Roskilde.

2.2. Begrundelse for problemformulering

Formålet med problemformuleringen er, at identificere den proces som projektet DD har gennemgået, for at få klarlagt, hvilken betydning de forskellige projektdeltagere har på projektet. Denne deskriptive analyse vil efterfølgende danne udgangspunktet for en analyse af, hvilke motiver, de forskellige projektdeltagere har for at være en del af projektet. Sammenfattet med en vurdering af projektdeltagernes mål og vision for projektet bliver det muligt at analysere os frem til hvilke interventionsmuligheder, der er for at perspektivet for projektet sikres for VUC Roskilde som problemejer.

2.3. Problemformulering

Problemformuleringen er som konsekvens af dette:

Hvornår er noget et projekt, og hvad gør projekt DD til et projekt?

- 1) Hvilke projektparametre er til stede i projekt DD? (Deskriptivt spørgsmål)
- 2) Hvilke motiver har de forskellige aktører for at deltage og hvordan bruger de deres indflydelse? (Analyserende spørgsmål)
- 3) Hvordan opfatter aktørerne målet og/eller visionen for projekt DD? (Vurderende spørgsmål)
- 4) Hvad skal der til for at sikre projektets gennemførelse? (Perspektiverende spørgsmål)

3. Metode

3.1. Formål med metodeafsnittet

Formålet med dette afsnit er at forklare, hvilken metode, der ligger til grund for denne opgave, samt hvilke overvejelser der er gjort om valget af disse. I starten er opgaveskriveren og projektejeren en og samme person. Derfor har han trukket sig tilbage til en menig rolle, men denne dimension vil blive klarlagt.

Tilrettelæggelsen af opgaveskrivningen vil også blive beskrevet for at give et indblik i, hvordan vi har tilrettelagt processen, samt hvilke overvejelser og konsekvenser, der er ved dette.

3.2. Opgaveskrivers relation til genstandsfeltet

Raino er ansat i en stilling der giver ham muligheden for at lave udviklingsarbejde for VUC Roskilde, en opgave Raino har frie hænder til, så længe, det ikke har en finansiel forpligtigelse. Det er netop i et sådanne arbejde, denne opgave tager udgangspunkt. Rainos frihed gør det også muligt at deltage i eksterne møder, med kommende mulige samarbejdspartnere. Denne position medfører, at Raino er en aktiv del af det projektopgaven omhandler. Hvilket giver fordele og ulemper i forbindelse med opgaven.

Fordelen er, at det er nemt for os at komme i kontakt med de implicerede informanter, da kontakten allerede er etableret. Dette medfører, at man kun behøver at spørge til, om det er i orden, at vi indsamler data til brug for HD(O). Samtidig giver det os et overblik over hvilke møder, der afholdes med hvem og hvornår, så følingen med projektet er stærk.

Ulempen er, at Raino har indflydelse på de relationer der er i spil i projektet, og herigennem er med til at påvirke de øvrige medlemmer. Denne ulempe er blevet reduceret ved at lade den besluttende kommunikation, der vedrører VUC Roskilde, gå igennem den daglige leder for Greveafdelingen Brian Dencker. Dog vil Raino i kraft af sin rolle forsat have et behov for at kommunikere med projektets medlemmer og eksterne aktører, for at sikre den fornødne opbakning og fremdrift for projektet.

Søren blev bekendt med genstandsfeltet, da han i forbindelse med en HD(O) opgave i september^o december 2017 var opgaveskriver på en opgave om et internt projekt på VUC Roskilde. Søren blev i den forbindelse grundigt introduceret af Raino, hvilket har bevirket, at Søren bliver genkendt på VUC Roskilde.

3.3. Skriveprocessen

Både Raino og Søren er offentligt ansatte i brancher, der gør at arbejdstiden er fastlagt langt ud i fremtiden. Samtidig sikrer vores ansættelsesforhold, at det er muligt at planlægge de aktiviteter, der skal indgå i opgavens tilblivelse. Dette har medført, at størstedelen af opgaven er blevet skrevet, mens vi begge har været fysisk sammen. Dette er med til at sikre en større kongruens i det skrevne. Dette har gjort at

forskellige perspektiver og aspekter i forbindelse med opgaven hurtigt er blevet vendt og afklaret. Det har lykkedes os at få planlagt syv fulde opgavedage, hvor det har været muligt at kunne indsamle empiri og skrive opgave. Dertil skal lægges 14 halve dage, hvor vi har kunnet mødes fra kl. 13 til kl. 20 for at arbejde med opgaven.

- Medio december 2017 indsamles sekundærdata
- Medio januar 2018 indsamles primærdata + databearbejdning
- Medio februar 2018 indledes skriveprocessen

3.4. Undersøgellesdesign

For at svare på undersøgelsesspørgsmålene, laves et enkelt casestudie, der tager afsæt i projektet "*Fra digital indfødt til digital specialist*" kaldet projektet DD med analysen til at anvende teori omkring projektledelse.

Hvilke projekt-parametre er til stede i projekt DD? (Deskriptivt spørgsmål)

For at kunne svare på dette spørgsmål, har vi behov for historisk data, der kan give indsigt i processen omkring tilblivelsen af projektet. Den gennemgående datakilde er e^omailkorrespondance, som har været forud for projektets endelige vedtagelse og disse e^o mails afsendt af Raino er at betragte som sekundær empiri. Som primær empiri, har vi interviews og observationer, hvilket giver muligheden for at beskrive projektet DD fra flere forskellige vinkler.

Hvilke motiver har de forskellige aktører for at deltage og hvordan bruger de deres indflydelse? (Analyserende spørgsmål)

For at svare på dette spørgsmål vil vi ligeledes benytte os af e^o mails, da der i disse forefindes motivafklarende data fra de forskellige projektdeltagere. Dette besvares også ved at interviewe informanter om, hvad deres egen interesse er i projektet samt hvad de ser som de andres interesser. Derudover vil der ved observationen kunne fremkomme data til brug for kortlægning af motiver.

Hvordan opfatter aktørerne målet og/eller visionen for projektet? (Vurderende spørgsmål)

Dette spørgsmål vil blive besvaret ud fra flere datakilder, da vi her er inde og vurdere de forskellige aktørers syn på, hvad der er projektets mål, samt hvilken tolkning, de lægger i visionen for projektet.

Hvad skal der til for at sikre projektets gennemførelse? (Perspektiverende spørgsmål)

Dette spørgsmål besvares ud fra de erfaringer, vi gør os i forbindelse med at besøge data med de forskellige udvalgte teoretiske perspektiver.

3.5. Data indsamling

3.5.1 Databehov

Undersøgelsesdesignet giver et behov for at indsamle og genere data fra forskellige kilder. Da et projekt løber over tid, er det nødvendigt med data, der dækker hele den historiske periode. For at afdække tilblivelsen af projektet, som ligger forud for vores indtræden i genstandsfeltet den 8/12/2017, har vi valgt, at undersøgelsesenheden omfatter alle de personer, der har været inde over projektet fra Raino deler ideen om EHF til direktøren for Corolab den 9/11/2017, til og med den 21/3/2018.

E-mail (Sekundærempiri)

De e-mails, der skal bruges som sekundærempiri, for at dække tilblivelsen af projektet, bør være alle de e-mails, som bliver sendt til de aktører, der har været inden over fra den 9/11/2017. Dette vil sikre, at vi har historiske data som ligger før det egentlige feltarbejde. For at få alle relevante e-mails, må vi derfor hente dem hos en aktør, der har været med fra starten. Denne afgrænsning indføres, da det vil være for omfattende at få adgang til alle aktørers e-mailkorrespondancer.

Ulempen ved kun at have adgang til e-mails fra en central aktør er, at dette skaber et blindt punkt i forhold til de eventuelle drøftelser, der sker via e-mail mellem de øvrige medlemmer af projektet.

Observation (Primærempiri)

Det er vigtigt at få adgang til et møde, hvor det meste af projektgruppen er tilstede. Det er derfor vigtigt at kunne finde frem til et sådant møde og ikke mindst at få lov til at lave en observation til mødet

Fordelen ved denne observation er, at vi vil få et indblik i de emner, der for medlemmerne er vigtige for projektet, samt hvordan de bliver drøftet. Det giver også indblik i hvem, der kommer på banen med hvilke udsagn til kvalifikation af de semistrukturerede interviews.

Udfordringen ved denne datagenereringsform er, at den kun giver et statisk billede af, hvad der sker blandt projektets medlemmer. Dette fordrer, at der benyttes en anden datakilde, der kan dokumentere ændringerne i projektet.

Interviews (Primærempiri)

For at kunne få indsigt i hvordan centrale personer opfatter projektet, dets mål og vision, samt tilblivelsen af projektet anvendes interview. Interviews giver nemlig mulighed for at spørge ind til disse forhold. Der udvælges centrale personer for projektet. Disse personer udvælges som informanter efter observationen er foretaget, så vi er sikre på at udvælge de rigtige informanter. For at få rige kvalitative data tilvælges det semistrukturerede interview.

Fordelen ved det semistrukturerede interview er, at der kan samles data, der specifikt går på de elementer af projektet, som ønskes belyst i forhold til opgaven. Denne metode giver også informanterne mulighed for at svare udførligt på de valgte aspekter.

Ulempen ved denne datagenereringsmetode er, at den lige som observationen er en statisk metode, som kun giver et billede af informantens umiddelbare syn på de adspurgte aspekter. Den kan derfor ikke stå metodisk alene i afdækningen af projektet.

E-mails, interview og observation er tre forskellige datagenereringsmetoder som giver forskellige perspektiver, der både kan supplere og dække blinde vinkler i empirien.

Der er 37 siders transskription af interview med informanter. Dertil er der over 60 sider med e-mail og interventioner på dette projekt DD. Dette datamateriale ligger i den høje ende af rammen for empiri (se evt. Kvale, 1997, s. 109) til denne afsluttende opgave. Vi har hermed valgt punktnedslag, fremfor at følge informanterne over tid. Udviklingen over tid kan derimod opfanges ved at følge e-mails i perioden 6/11/2017 til 21/3/2018. Derefter har der været udført interventioner over en periode på 3 uger.

3.5.2. Adgang til data

Det har været helt afgørende for adgangen til data, at de organisationer, vi har beskæftiget os med, havde et indgående kendskab til Raino som person. Et kendskab, der har betydet, at vi ikke er støt på nogen begrænsninger i feltarbejdet. Dette galt både adgangen til at kunne observere på mødet den 22/1/2018, men også forhold til de informanter vi udvalgte. Vi har taget kontakt til informanterne via e-mail, hvor vi har givet dem mulighed for frit at kunne vælge tid og sted. I e-mailen fremgår det også hvem vi er og til hvilket formål den indsamlede data skal bruges.

Til observationen 22/1/2018 havde Raino kage med og fortalte at Søren var med for HD(O) observation. Raino trådte ved et skridt tilbage, for at vi lettere kunne observere på projektets liv. For at klarlægge Rainos omfang for projektet, så blev informanterne bedt om at udtale sig om dette. I analyseafsnittet 5.1. om Corolab, findes et indblik i hvilken rolle, vi to HD(O) observatører har på et møde, ved blot at være mødt op.

3.5.3. E-mails

Planlægningsfasen

En måned før det blev aktuelt, at der skulle skrives opgave omkring projektet, blev de første e-mails sendt vedrørende projektet. Men da Raino var bekendt med, at der var en mulighed for, at der skulle skrives en opgave, valgte Raino at gemme alle e-mails angående projektet i en særskilt mappe. Dette gør, at Raino bliver anvendt som datakilde for de e-mails, der fungerer som den gennemgående sekundære datakilde.

Gennemførselsfasen

Da det står klart, at de e-mails skal indgå i HD(O) projektet, vælger Raino at sætte Søren på som CC (kopi til). Samtidig informerer han modtagerne i sine e-mails om, at Søren er sat på som CC med en kort forklaring om hvilket formål, der er med dette.

Dette har det formål at øge Sørens kendskab til feltet.

3.5.4. Observationen

Planlægningsfasen

Vi finder ud af, at det første officielle møde i projektgruppen afholdes den 22/1/2018, et møde Raino er inviteret til at deltage i. Dette gør det nemt at få de øvrige deltageres accept af, at der bliver foretaget en observation under mødet og at Søren deltager i dette.

Før observationen forberedte vi os ved, at Raino gjorde Søren bekendt med de deltagere, der var inviteret til mødet, derudover blev dagsordenen for mødet gennemgået. Derudover var mødedeltagerne blevet informeret om, at Søren ville deltage i mødet, samt givet en forklaring på, hvorfor der ville blive foretaget en observation af mødet.

Gennemførselsfasen

Søren sætter sig ved et bord tre meter fra mødebordet, for at reducere forstyrrelsen. Observationen bliver nedskrevet på papir til senere renskrivning. For at sikre opnåelse af den størst mulige detaljerighed vælger vi begge at tage notater.

3.5.5. Interviews

Planlægningsfasen

Udvælgelse af informanter

Informanterne er udvalgt ud fra, at de kommer fra forskellige organisationer og qua deres baggrund, deres betydning for projektet. Tre af informanterne var deltagere på mødet på EASJ den 22/1/2018 og her var de centrale i den måde de agerede. Dette kombineret med, at det var informanter, der alle havde en bemyndigelse til at tage beslutninger, som vedrører projektet i deres respektive organisationer. Lars Bretlau blev valgt på baggrund af den betydning, han har for VUC Roskildes involvering i projektet.

De fire hovedinformanter er:

- Vicerektor fra VUC Roskilde Lars Bretlau
- Studieleder for datamatikeruddannelsen Lars Kofod
- Projektleder i Corolab Martin Thuesen
- Adm. Direktør i ITS Anne Frederiksen

Udarbejdelse af interviewguide

Tematisering

Vi lægger ud med at tale om projektet, dets deltagere, samt vidensspørgsmål af relevans for problemformuleringen.

- Hvordan oplever informanterne, at projektet blev til?
- Hvordan oplever informanterne samarbejdsrammen Campus Roskilde?
- Hvor oplever informanterne, at projektet er forankret, hvem er projektejer og hvem får gavn af det?
- Hvilken rolle har informanterne i projektet, hvordan bidrager de til det, hvilket stadium befinder det sig i og hvad er den største udfordring?
- Hvem ser informanten som interessenter i projektet, og hvad er deres interesse i at deltage?
- Hvordan tænker informanterne, at projektet bliver en succes, og hvordan evalueres denne?
- Hvor komplekst oplever informanten projektet er?
- Hvad forstår informanten ved visionen i projektet?
- Hvilken rolle oplever informanterne, Raino har haft i projektet?

Disse vidensspørgsmål danner baggrund for interviewguiden til brug for de fire hovedinterviews.

Efter interviewet med vicerektor Lars Bretlau manglede vi fortsat data omkring baggrunden for vedtagelsen af projektet. Vi formulerede spørgsmål der specifikt gik på dette aspekt, og disse blev tilsendt VUC Roskildes rektor. De blev dog besvaret på Rainos diktafon, for at sikre så præcis transskription som muligt.

Gennemførselsfasen

Vi har valgt at tage udgangspunkt i Kvaales 6 kvalitetskriterier (Kvale, 1997, s. 149). For at sikre en brugbar kvalitet, så blev Interviews generelt udført af Søren. Den primære årsag til dette var for at minimere en alt for indforstået samtale mellem projektpartnere, hvilket ville medføre et ekstra fortolkningselement. Som en sekundær grund, så har Søren haft et CBS^o kursus i coaching for at opkvalificere på hans erfaring fra det samtalebaserede civile arbejde. Vi havde forberedt korte spørgsmål, for at få informanterne til at være den primære talende part i samtalen. Informanten blev opfordret til at uddybe^o og lod denne tale ud.

Vi har gennemført alle interviews, undtagen Anne Frederiksens på deres respektive arbejdspladser. Dette har medvirket til at informanterne har været i trygge og vante rammer rundt om deres egne mødeborde (Madsen, 2008, s. 10).

Med informanternes accept, blev alle interviews optaget på diktafon, for at sikre en så ordret transskription som muligt. For at sikre kvaliteten af det optagne, valgte vi at benytte 2 diktafoner, så vi på den måde var sikret mod tekniske problemer.

Vi var begge til stede i interviewene, hvorfor det kunne påvirke informantens lyst til at fortælle frit. Vi vurderede, at risikoen for dette er lav eftersom, både Raino og Søren var menige i interviewet af ledere. Som et eksempel på empirien henvises til analyseafsnittet 6.2. om VUC.

3.6. Databearbejdning

3.6.1. E-mails

For at få overblik over de data, der befandt sig i e^o mails, blev disse indsat i et særskilt dokument i kronologisk rækkefølge. De blev markeret med dato samt hvem afsenderen var og en handlingsorienteret overskrift. For at gøre det efterfølgende arbejde nemmere, blev der printet to sæt som opgaveskriverne kunne bladere i under opgaveskrivningen.

3.6.2. Observationen

De to sæt af håndskrevne noter fra observationen den 22/1/2018, blev indskrevet før næste empiriindsamling, hvilket var for at sikre, at observationen stod så klart i erindringen som muligt. Ved renskrivningen kombinerede vi vores noter til et samlet dokument. Samtidig havde vi et andet åbent dokument, hvori vi nedskrev refleksioner og de ideer, der opstod i forbindelsen med renskrivningen.

3.6.3. Interviews

Alle lydfilerne fra de fem interviews blev navngivet og lagt som kopi på Dropbox, hvor de let kunne tilgås. Herefter blev lydfilerne transskriberet i fællesskab, således at vi begge fik en fælles repetition af empirien. Sideløbende blev umiddelbare refleksioner indført i et særskilt dokument.

3.6.4. Kodning

Kodningsnøgler blev oprettet for at kunne citere eksakt fra e-mails, interviews og observationer.

- E-mails Dato + forkortelse for afsender (21/11/2017 TK)
- Observationerne OB + fortløbende nummer (OB9)
- Interviews Informantens initialer + fortløbende nummer (LK15)

Disse kodninger tillod en gruppering af enslydende argumenter og koble dem til teoretikere. Dette gjorde, at vi kunne samle teoretikere og citater i samme skema.

4. Teori

4.0.1. Formålet med teoriafsnittet

Formålet med dette afsnit, er at give en kort indføring i de fire hovedteorier, der benyttes i denne opgave. Dette gøres for at analysedelen bliver mere læservenlig.

I dette kapitel introduceres to forskellige tilgange til projekter, nemlig den traditionelle Best Practice tilgang, som beskrives af Kousholt (Kousholt, 2006) og den skandinaviske skole (Christensen & Kreiner, 1991). Dette gøres, fordi vi vil beskrive projektets tilstand ved to sæt af teoretikere. Kapitlet giver læseren indblik i aktiviteter og synspunkter på disse to teorier.

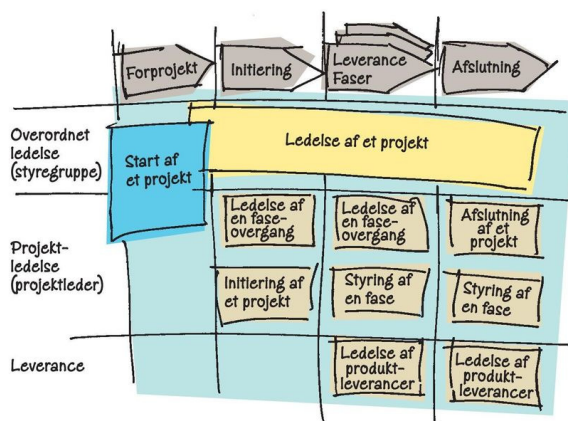
De to tilgange vil blive suppleret med teori omkring magt, så denne dimension i projektet også belyses, her benyttes Kontrol i det Stille (Christensen & Jensen, 2008).

4.1. Best Practice ved Kousholt

Projektledeelse (f.eks. byggeri) har været et håndværk, som først sent (1950'erne) er blevet genstand for akademisk beskrivelse ved flere uafhængige parter. Dette har ført til udviklingen af flere forskellige standarder, f.eks. Project Management Institute (PMI), ISO standard 21500, International Project Management Association og "project in controlled environments" (PRINCE2) samt Association of Project Management (APM). Alle disse standarder har en tilhørende manual for rækkefølgen af udførelsen af opgaver og dertil en opdeling i faser og dermed milepæle.

Der eksisterer følgende basisopdeling af et projekt:

22



Figur 1 Fra Kousholt om PRINCE2 modellen for et projekt, altså under det som betegnes Best Practice

PRINCE2 er beskrevet således sammenlignet med andre standarder for projektledeelse:

Kousholt	APM	IPMA	PMI	PRINCE2
Før projektet besluttet (idefase)	Opportunity identification	Pre feasibility Feasibility	Initiation	Forprojekt
Planlægnings- og specifikationsarbejdet	Design and development	Design Contract (procurement)	Planning	Initiering
Udførelse og opfølgingsfasen	Implementation	Implementation Putting into operation	Execution Monitoring and controlling	Leverancefaser
Aflevering og evaluering af projektet	Hand over Post project evaluation	Hand over and take over commisioning and project finish	Closing	Afslutning
Drift og vedligehold	****	****	****	****

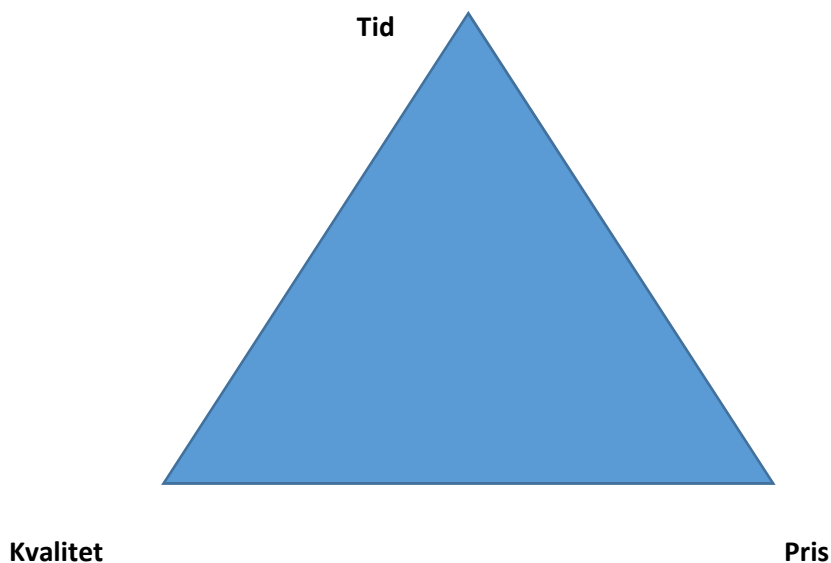
Tabel 2 Kousholt figur over projektstadier (15 a i bogen) for projekter i henhold til Best Practice.

Disse standarder anskuer alle projekter som en lineær proces; man skal have et fundament før man kan bygge et hus. Endvidere gælder, at projektet stopper ved afleveringsforretningen. Dette medfører, at der skal udarbejdes en projektmanual med fastsatte kriterier for faseovergang uden hensyntagen til, at omverdenen kunne være ændret. Fordelen ved at operere med en forsimplet verdensanskuelse er, at det bliver nemmere at beskrive progressionen og rollerne for de forskellige aktører.

4.1.1. Projektets faser

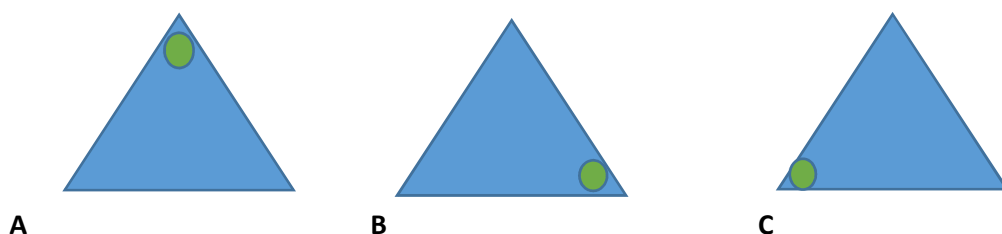
Som ovenfor, så indeholder projektet Kousholts fire faser samt den efterfølgende drift fase. I dette afsnit uddybes de tre første faser til brug i opgavens analysedel.

Før projektet besluttet er en fase med en undersøgelse af formål, egnethed, tid og kvalitet. Med andre ord, her etableres rammen for jerntrekanten, altså hvad er det bestemmende element af projektet?



Figur 3 Jerntrekanten, som repræsenteret i PMI book

Hvis formålet er at have et stadion til OL et givet år, så er datoen styrende, mens de andre kriterier må vige. Skal der bygges en betalingsmotorvej, så er omkostningen styrende, for ellers vil faste brugerafgifter ikke kunne betale for projektet. Endelig, hvis der er tale om et element til støtte af liv i rummet såvel som hospitaler, så er der til udviklingen af det første meget dybe lommer fordi kvalitetskravene er høje. Dette kan afbildes således:



Figur 4 Illustrationer af jerntrekantens anvendelse. A) Tid (f.eks. OL), B) Pris (f.eks. faste indtægter) og C) Kvalitet (f.eks. rumraket)

Jerntrekanten giver således en definition af rammerne og hjælper til at definere det vigtigste. Den danner dermed fundamentet for planlægningsfasen. Det er således også muligt at prioritere to faktorer, f.eks. angives om de Olympiske lege i Sydney (2004), at de *ønskede det bedste arrangement nogensinde* (Maylor, 2010, s. 85), hvorfor kvalitet og tid blev prioriteret logisk set blev prisen dermed underordnet og lokalregeringen gav en merbevilling på AUD 200 millioner, da projektet var igangsat. "*Det bedste arrangement nogensinde*" var projektets mål (engelsk: Scope), og et så upræcist defineret mål kan også formuleres som en vision (Kennedy, 1961) – vi befinder os derfor i den strategiske fase. I denne fase skal en

SWOT-analyse gennemføres for at afdække om grundlaget for projektet er gyldigt, hvor der sammenholdes interne og eksterne forhold (Kousholt, 2006, s. 216).

Før projektfasen sætter dermed rammerne for den efterfølgende planlægningsfase, hvor der sættes beregninger og ord på målet – altså den taktiske fase. Det kan f.eks. være om man skal bruge en eller to betonkanoner? I denne fase segmenteres de praktiske operationer, typisk med GANTT skemaer af betingede rækkefølger og milepæle. Her vil projektlederen agere – og opgaver kan opdeles i henhold til funktion eller fysiske artefakter (Kousholt, 2006, s. 184, Maylor, 2010, s. 134) – som samlet set er oprettelsen af arbejdsplaner (engelsk: WBS, work breakdown structures). Dette giver muligheden for tildeling af opgaver på individuelt og eventuelt afdelingsniveau samt eksterne leverandører. Når projektlederen planlægger, så kan det være at regne bagud fra en forudbestemt leverancedato – eller regne forlæns fra dags dato. Milepæle kan opstå ud fra beregningen af flaskehalse (critical path analysis), når de afhængige operationer, der skal afsluttes før det næste arbejdssegment, kan initieres. Et eksempel kan være mure, som skal rejses før døre og tag kan monteres. Ligeledes skal der både være tilvejebragt elever og lærere for, at der kan være en klasse. Samlet set skal planlægningsfasen munde ud i et SMART-dokument:

- Specifikke
- Målbare
- Accepterede
- Realistiske
- Tidsbestemte

Handlingsfaser for projektmanualen (Kousholt, 2006, s. 175) tilsiger at, usikkerhederne for projektet reduceres, men de er ikke elimineret. Det er således anbefalet at forstå risici og årsager til forsinkelser før disse opstår. Det nævnes således, at i større projekter fokuserer projektdeltageren på vedkommendes egen detalje (leverance), uden at have blik for helheden (Maylor, 2010, s. 156). Det er oftest sådan, at projektdeltageren har mere end en opgave i organisationen – og ”student syndrome” (studenter – dovenskab) er udtryk for, at opgaver først løses under tilpas tidspres (Maylor, 2010, s. 157). Ved flere opgaver, så stiger risikoen for at forsinkelser opstår.

Projektmanualen fra planlægningsfasen bruges til udførelses- og opfølgingsfasen. Med fysiske projekter (materielle) kan der nævnes byggerier. I denne fase styres risici, så som vejr, leverandørsvigt etc. Samt at der kan gøres plads til håndtering af ændringer (change control) (Kousholt, 2006, s. 336). Når et byggeri er

afsluttet, så er der en afleveringsfase og her foretages en evaluering og organisationen kan drage erfaringer til det næste projekt.

4.2. Den skandinaviske projektskole

Den skandinaviske projektskole er defineret rundt om en bog (Christensen & Kreiner, 1991), som på omslaget definerer 10 kætterske råd i sammenligningen med den traditionelle lineære projektledelse. Grunden til, at dette medtages som teori er, at hvis EHF er et projekt, så kunne det være et projekt med kendetegn i den skandinaviske skole.

- 1) Skab forankring for projektet i en vision, som på samme tid er konkret og kan rumme mange forskellige løsninger
- 2) Gør ikke vold på deltageres egne virkeligheder ved at autorisere én fælles virkelighed for projektet!
- 3) Juster projektmålet til situationen, hele tiden
- 4) Brug projektplanerne strategisk, til pejling for og af projektets præstationer!
- 5) Stil urimelige krav, insistér og vær fair i strafudmålingen
- 6) Vær til stede, men ikke til rådighed
- 7) Frygt ikke kaos, for først da er der indhold i styring og koordinering
- 8) Del projektets succes med deltagerne ° I bliver sikkert afhængige af hinanden igen
- 9) Definer projektets grænser efter omstændighederne
- 10) Du har ansvaret for ... sjældent magten til

En case om en chipproducent (Christensen & Kreiner, 1991, s. 74), der havde et prestigeprojekt et sted ° og de dedikerede, sammenbidte og finansielt udsultede udviklere et andet sted. Gætt hvem der nåede til markedet med et produkt? Læren fra casen er, at en visionsstyring tillader specialisterne i at udføre deres ypperste fremfor blot at opfylde middelmådige krav, skrevet af en uden specialistindsigt. Inden for IT vil kunderne betale et Premium for det ypperste og byggeprojektet "Turning Torso" er også anerkendt som værende bygget, hvor planlægningsfasen har været skandinavisk og foranderlig (Hällgren, 2012).

4.2.1. Forprojektstadiet – eller det der minder om

Den skandinaviske projektskole anerkender, at målet er centralt for ethvert projekt (Christensen & Kreiner, 1991, s. 25°26), ligegyldigt om det er for at bygge en pyramide, for at lægmanden fikser en vandhane eller at man tager på en picnic, hvorved målet er "*explicit specificeret*". Og det er et projekt, når processen og slutmålet er unikt. Handlingerne der sker derefter henviser med "*specifik reference*" til dette formål. Når det er unikt, så er det fordi organisationen ikke besidder en "*standardkomponent*" (Christensen & Kreiner,

1991, s. 26) til håndtering af aktiviteten. Dermed så er aktiviteten i bureaukratiske organisationer fastlagt som værende aktivering af standardkomponenter, som forhåbentligt leder til løsning af opgaven – som kendt under den faste vending ”*operationen lykkedes, men patienten døde*” (Wikipedia, 2018). Hermed introduceres visionen til projektet, nemlig at patienten overlever. Dermed fås at opfyldelsen af delmål ikke nødvendigvis giver mening for projektejereren. Visionen for projektet skal give *motivation* (Christensen & Kreiner, 1991, s. 33) for at afsøge de bedste løsninger givet de rammer, der findes.

Den Skandinaviske skole (Christensen & Kreiner, 1991, s. 28) anerkender bureaukratiseringen af et projekt med en procedure. Denne opstilling af en projektmanual (Christensen & Kreiner, 1991, s. 30) er nødvendig af hensyn til beslutningstagerne. Beslutningstagerne giver dermed en ”*ydre tvang*” om, at en formalisme omkring projektets faser overholdes. Men herfra siger den skandinaviske skole, at især lange projekter bør justeres med læring, der opstår i og udenfor projektet. Projektejereren (*virksomhedsleder eller klient*) skal dermed inviteres ind for at hjælpe med at justere projektet, så leverancen kommer til at passe endnu bedre til de mål som projektejereren ser for sig tættere på afleveringen. Fraværet af en projektmanual med forståelse for justeringer kan give så lidt som 2 % intenderet anvendelse af det leverede, når det drejer sig om IT bestilt af USAs føderation (Christensen & Kreiner, 1991, s. 31). Den skandinaviske skole anerkender dermed eksistensen af en for-projekt fase, hvor man vigtigst af alt får etableret et mål, der synes plausibelt – og at målet kan forstås med en vision om en forandring. Men samtidig er der en forventning om, at målet netop kan forandres, fordi visionen tillader forskellige løsninger på forandringen.

4.2.2. Planlægningsfasen

Den Skandinaviske skole (Christensen & Kreinersen, 1991, s.30) opererer med en planlægningsfase, fordi det tvangsmæssigt er en del af den klassiske planlægning for projektejereren. I den traditionelle projektverden skal projektet være realistisk, men den skandinaviske skole dikterer, at hvis den realistiske plan holdes, så risikerer man en forældelse i forhold til omverdens krav og forventninger. Dette gælder især forsknings- og udviklingsprojekter (Christensen & Kreiner, 1991, s. 38) – og i mindre grad byggeprojekter. Den detaljerede plan, der opstår her i planlægningsfasen, er i høj grad et fleksibelt produkt – og i gennemførelsesfasen kan der også rettes på den detaljerede plan (Christensen & Kreiner, 1991, s. 30). Dette er i stærk kontrast til Best Practice for projektledelse.

4.2.3. Gennemførelsesfasen

Gennemførelsesfasen i den skandinaviske skole er udført til punkt og prikke – bare ikke godt nok. Her har vi mange af de kætterske råd: *Definer projektets grænser efter omstændighederne*, så hvis der er kommet nye og forbedrede løsninger på markedet, så medtages disse i den pågående udførelse. Hvordan ved en projektmedarbejder, at nyheder kan bringes i anvendelse? Det kætterske råd ”*Brug projektplanerne*

strategisk – til pejling for og af projektets præstationer” kan bruges til styring mod den side af jerntrekanten, som projektejer værdsætter mest. Og hvordan sikres deltagernes individuelle handlekraft? Det kætterske råd *”Del projektets succes med deltagerne – I bliver sikkert afhængige af hinanden igen”* kan bestyrke deltagerne i, at *”Gør ikke vold på deltagernes egne virkeligheder ved at autorisere en fælles virkelighed for projektet”*.

4.2.4. Evalueringsfasen

Mens et Best Practice projekt typisk ophører, når projektet afleveres i en fungerende stand, så fortsætter evalueringsfasen længere i den skandinaviske skole. Forskellen kunne forstås som følgende:

Best Practice: Bind Danmark sammen med en bro med fire kørebaner og to togspor

Skandinavisk skole: Bind Danmark sammen – og lad industri og familier komme sammen

Sidstnævnte forudsætter, at der kommer et stort antal brugere ud af at binde Danmark sammen. Og overført på undervisning er det, at ikke bare klassen bliver oprettet, men at den bliver populær. Og i casen Turning Torso (Hällgren et al, 2012) så fremhæves det, at der var fuld udlejning på byggeriet. Og derfor skulle anderledes, visuelt spændende byggeri overvejes ved fremtidige byggeprojekter.

4.3. Magtens dimensioner -Kontrol i det stille

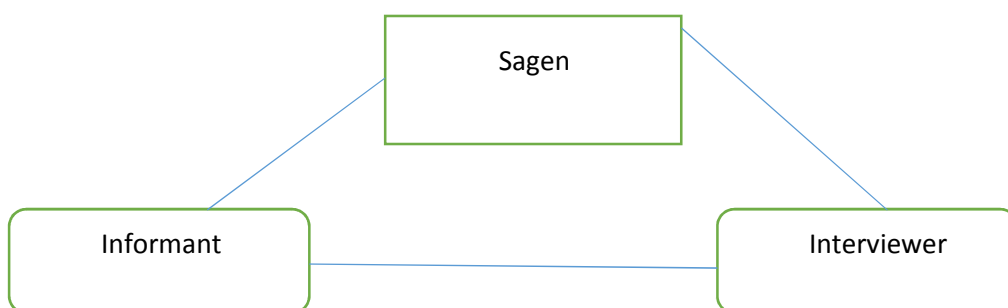
Kristensen og Jensen, forfattede i 2008 bogen *”Kontrol i det stille”*. I denne bog blev magt delt op i seks dimensioner, hvor kun den 1. dimension er magten i klassisk linjeledelse. I denne opgave arbejdes der på tværs af organisationer, hvor der ikke er en linje, og dermed ikke direkte magt. Som magtens anden dimension skrives der magten til at bringe emner på dagsordenen og magten til at effektuere det, der tages beslutningsreferat om. Dermed ligger afvisning af handlingsmuligheder fra et referat som en type 2 magt. I magtens 3. dimension er der manipulation med dagens dagsorden. Det er muligheden for at op° og nedprioritere emner ved at præsentere disse ° eller lade være. I magtens 3. dimension forudsættes det, at der er nogen, der er vidende om de ægte prioriteter, men lader andre tro på anden liste af prioriteter. Magtens 4. dimension er *”Garbage Can”* teoremet, som stipulerer, at der er mennesker, der opfinder et problem, som svarer til deres løsningskompetence. Eller mennesker, der handler opportunistisk og får ting til at ske fordi dette er muligt ° og ikke fordi det står nedfældet i et strategisk dokument. Eksempler på en sådan adfærd på VUC Roskilde er dokumenteret (Møller, Rasmussen & Hansen, 2017). Magtens 5. dimension er den institutionelle magt, som er tæt beslægtet med kulturbegrebet. Kulturen er udspændt af institutionens vision. Så selvom der skulle være plads til at lave interim garage i et klasselokale, så er det ikke på den måde, at transportbehovet for en klasseekskursion løses. Og et revisionselskab vil ikke hente kundeemner ind ved at oprette en fortovscafé i stueetagen. Magtens 6. dimension er relationerne og

netværket. Når noget skal løses, så er det ofte netværket af kyndige folk, der aktiveres til en projektbeskrivelse, før der bringes linjeledelse og bevillinger på banen.

4.4. Teoretikere Kvale, Madsen samt Ryan & Deci

For de semistrukturerede interviews benyttes åbne spørgsmål som en måde til at få ekstra detaljer frem (Kvale, 1997, s. 149). Dertil fås nuancer frem, fordi der ikke interviewes med en slet skjult dagsorden. Dermed stiger kvaliteten af det indhentede, fordi informanten ikke forventes at give de svar, som interviewer ønsker at høre.

I forbindelse med interviews, så er informanterne interviewet i deres respektive kontorer (afsnit 3.5.5.). Baggrunden herfor findes i Madsen, 2008, som fremhæver situationen for samtalepartneren, altså informanten. For at opnå den bedst sammenlignelige situation, så interviewes der ikke på et tilsyneladende neutralt sted, men på deres hjemmebase. Om hjemmebasen gælder, at der vil informanten have statussymboler (Madsen, 2008, s. 10) tættest muligt på sig selv. For interviewet med en informant kan man desuden opsætte en kommunikationstrekant (Madsen, 2008, s. 20):



Figur 5 Illustration af kommunikationstrekanten (Madsen, 1997). Her stipuleres, at versionerne af sagen stiger med antallet af matematiske forbindelser for dem der deltager i en samtale. Heraf følger, at hvis Raino også deltog som interviewer ville dette medføre et andet resultat. Informanten ville hermed skulle tage højde for Rainos forhold til sagen og det gensidige forhold.

Princippet er, at antallet af matematiske forbindelser mellem deltagerne giver hvert deres *indholds*^o og *forholds*^o niveau (Madsen, 2008, s. 21). Indholdsbudskaber er parternes kommentarer til sagen – og forholdsbudskaberne er kommentarerne til hinanden. I metodeafsnittet kommer vi dermed til vores valg af interviewform. Der er en lang række forholdsbudskaber, og dem der burde komme i spil i et interview er især de *bekræftende, anerkendelse, at blive set og hørt, at blive opfattet som man er* og til en betydeligt mindre grad i et interview *”nuanceret ros”*. (Madsen, 2008, s. 22). Der opereres dertil med yderligere lag,

når der er vertikale forskelle mellem interviewer og informant – og for denne opgave er der en deltager som ikke er en deltager i organisationen – mere om dette i afsnittet om metode (afsnit 3.5.5.).

Hvad kan det af informanterne sagte og observerede anvendes til? I Madsen oplistes syv niveauer (Madsen, 2008, s. 28) af kommunikation. De kan enten være i samklang (kongruens), eller i modstrid (inkongruens). Hvis inkongruens opfanges af interviewer, så bør der spørges ”*Hvorfor siger du det på den måde?*” (Madsen, 2008, s.29). Inkongruens forudsætter relationer – og der kan også være modstrid mellem personen og dennes organisation.

Ryan & Deci (Ryan & Deci, 2000) er teoretikere der beskæftiger sig med motivation til forklaring af handlinger, altså stort set alle dem som ikke er direkte livsopretholdende. Der er en række basisteoremer, f.eks. at mennesker ønsker at opnå mestring, ønsker relationer samt autonomi. Forfatterne bemærker, at uden mestring etc., så er opvæksten ikke særlig god. Ordsproget ”*Nød lærer nøgen kvinde at spinde*” kunne forstås ud fra behovet for at kunne opnå mestring, men i dagligdagen er det ikke det, der ses som styrende element. Der opereres med en kontinuerlig skal, der for nemhedens skyld er opdelt i den nødvendige pligt – handling; fire motiveret af ydre faktorer og en motiveret af egen glæde og interesse for handlingen.

De fire ydre, eksterne reguleringsfaktorer kendetegnes som følgende givet en handling ° f.eks. at en mand går på dametoiletet:

- Ekstern regulering, grundet straf for at gå på dametoiletet afholder manden derfra.
- Delvis ekstern regulering, grundet ”skam” ved at bryde normerne ved at benytte dametoiletet afholder manden derfra.
- Delvis intern regulering, man værdsætter, at damerne har et frirum ° men en blind mand ville måske ikke føle at vedkommende forstyrrede privatsfæren og gå derind.
- Intern regulering, hvis der nu er et skilt på døren om, at det er et dametoilet, så er man opmærksom på, at det ikke hører sig til.

Intern regulering:

- Indre motivation, man synes det er så hyggeligt at kunne tisse over kors i urinalet, så man ville aldrig kunne finde på at bruge dametoiletet.

Hvis vi tager afsæt i opgaven (Møller, Rasmussen & Hansen, 2017), så indgik der i opgavens empiri, at alle ansatte fik 15 timers udviklingstid. Den tildelte tid var en ekstern reguleringsfaktor, som fik Raino Hansen til at samle et mangfoldigt team rundt om et stort fælles projekt (Science ° HF), mens flertallet samlede sig rundt om undervisningslektionsprojekter i fagets egen faggruppe.

5. Analyse for projektparametre

I dette kapitel analyseres empirien for at finde tegn på de forskellige projektstadier. Der vil især kigges efter tegn på overgangen fra ide til idefase (forprojekt), over planlægning og udførelse. Idet projektet indbefatter undervisning med start i august 2018, kan der ikke forekomme en decideret aflevering inden for perioden, hvor empiri er blevet opsamlet.

5.1. Analyse for projektparametre set fra Corolab

Corolab er, som tidligere præsenteret, Roskilde Kommunes innovationsorgan. Vi møder senior projektleder Martin Thuesen (MT) i e-mailkorrespondancer fra november 2017. Direktør Karolina Osipowska (KO) mødes sporadisk sammesteds. Citater fra interviews (primær empiri) og e-mails (sekundær empiri) bliver behandlet ved hjælp af: Christensen & Kreiner, (Christensen & Kreiner, 1991) og Kousholt (Kousholt, 2006) samt modhypotesen: *"Der er intet projekt"*.

Empiri	Skandinavisk	Best Practice	Modhypotese
E-mail 9/11/2017 KO	Ide	Ide	Ikke projekt, bare en prøveballon.
E-mail 29/11/2017 KO E-mail 30/11/2017 KO	Vision for projekt udtrykkes som pitch.	Ide, da der endnu ikke har været møder.	Ikke projekt, ingen møder, bare bilaterale e-mails.
E-mail 15/12/2017 MT	Det omtales som projekt med deltagere og afklaring omkring målgrupper, etc. MT definerer sig selv som kommende projektleder	Ide, da der ikke har været sat tal og milepæle på noget som helst. Derfor kan MT ikke være en målbar projektleder.	Ikke projekt, da der til dato kun har været bilaterale møder .
E-mail 11/1/2018 MT	10 personer har sagt ja til at mødes om visionen, der må være et projekt som samler.	Ide, da der ikke er en dagsorden med målbare elementer til en beslutningsdagsorden, endsiges et projektdokument.	Ikke et projekt, intet handlingsforpligtende udover at mødes i 90 min. Der er hermed intet afklaret.

Tabel 6 Empiri for projektet DD med Corolab som afsender, fra 9. november 2017 til 11. januar 2018. I denne periode udtrykkes en vision for projektet jævnfør den Skandinaviske skole. Der er dog ikke etableret nogen dokumenter til støtte for, at der skulle være tale om et projekt jævnfør Best Practice.

Tabel 6 opsummerer empiri for projektets tidlige faser. Hvis man analyserer i henhold til den skandinaviske projektskole, så etableres hurtigt en bærende vision for projektet: E^o sports entusiaster motiveres til at lade sig videreuddanne. Denne bærende vision fortolker MT sig ind i. Samtidig tyder det på, andre også kan dette, fordi Martin har fået tilsagn om deltagelse i mødet 22/1/2018. Hvis man derimod fortolker i henhold til Best Practice, så er der en ide, som ganske vist tiltrækker tilhørere, men disse tilhørere forpligtes på ingen måde i dagsorden for mødet. Derfor kan de ikke betragtes som deltagere i projektet. Det kan godt være, at MT betragter sig som projektleder, men skulle der være et projekt, så mangler definitionerne af kvalitet og omkostninger. Kun tidsaspektet er kendt ^o og tid alene gør ikke et projekt ^o især på grund af de manglende målbare kriterier. Modhypotesen "der er intet projekt" er fint eftervist, fordi der kun har været bilaterale møder, og projektet DD skal være et triple^o helix projekt.

Empiri	Skandinavisk	Best Practice	Modhypotese
OB1, OB2, OB3, OB23, OB25, OB39	MT udtaler sig om projektet og delelementer deraf.	Ide, da der blot er tale om hensigter. Produktet er heller ikke kommercielt levedygtigt uden penge udefra (sponsor, EU).	Ikke et projekt. Dybden af samtalen er lav, og der er intet kommercielt produkt eller forpligtende.
OB56	Man kan kun være i idefasen, hvis EU ^o penge søges.	Ide	Ikke projekt
OB69	Handling til reduktion af usikkerheden 22/1/2018.	Ide, da der endnu ikke er et budget .	Ikke projekt, da der er intet, som tyder på et kommercielt projekt.

Tabel 7 Analyse af udtalelser af MT fra Corolab, 22/1/2018, møde med Roskilde Kommune, EASJ, E-sports træner og IST. Projektet er allerhøjest i ide-fasen, for hvis man var længere, så ville man ikke kunne søge om bevillinger (OB56). Samtidig mangler de traditionelle elementer til en ansøgning (OB69).

Tabel 7 omhandler empiri opsamlet under mødet 22/1/2018. I henhold til den Skandinaviske skole, så udfoldes visionen så effektivt, at MT må minde om, at projektet ikke må være påbegyndt ved ansøgningstidspunktet for EU^o midler. Samtidig handles der til reduktion af usikkerheder ^o hvilket også er tilladt i planlægningsfasen af den skandinaviske skole. MT har tidligere udnævnt sig til at være projektleder, hvilket er plausibelt at have i planlægningsfasen, da det i idefasen kun er projektejerne, der er aktive. I henhold til Best Practice, så er tidsaspektet på plads. Derimod er økonomien ikke på plads, hvorfor dette

låser projektet til idefasen. Dette underbygges yderligere af, at der ikke forefindes et budget. Hvis man følger modhypotesen, så er der ikke produkt, der kan klare sig kommercielt uden tilskud. Heraf følger, at projektet er en form for forandringsprojekt. Men hvis der var tale om et forandringsprojekt, så ville det involvere mødedeltagerne, hvilket ikke er tilfældet. Der er derfor ikke et projekt, og der blev heller ikke aftalt en ny mødedato.

Empiri	Skandinavisk	Best Practice	Modhypotese
MT4, MT5, MT7, MT11, MT15	Planlægning og handlinger under projektets vision.	Planlægningsfase, for RH har indsendt et budget. Måske lidt sent at se på finansiering i planlægningsfasen.	Ikke projekt, da ingen har godkendt eller kommenteret på RHs budget. Uden mål, ingen basis for ledelse.
MT17, MT24	Visionen er fleksibel overfor finansierings omfang.	Idefase, da projektet endnu ikke har finansiering på plads. En ventefase er en idefase.	Ikke projekt. Ingen forpligtende handlinger er vedtaget og ført til referat. Projekttopslaget er endnu ikke ude.
MT28	Projektets mål udspecificeres som rigtig mange, det er et forandringsprojekt for hele det regionale opland.	Idefase, fordi en så stor liste ikke ville fremgå i planlægningsfasen.	Ikke projekt. Det må være en prøveballon.

Tabel 8 Analyse af interview af MT fra Corolab 6/2/2018. I interviewet blev der spurgt ind til projektet DD, for at afdække for projektparametre. Man ser, at i henhold til Best Practice, så er der en konflikt i stadietegnelse, for der udveksles budgetter, der mangler godkendelse af ledelsen. I den skandinaviske skole, så fås, at (MT28) viser hvor bredt projektet favner i regionen. (MT16) angiver, at projektet er i udvikling - og i Best Practice betyder dette, at man er i færd med at oprette de nødvendige projektdokumenter.

Hvis man analyserer i henhold til den skandinaviske skole, så får man, at MT er i fuld gang med planlægningsfasen. Man får også, at projektet er fleksibelt i forhold til finansiering. Visionen for projektet udbredes til at være forandrede for erhvervslivet i regionen^o og en lang række borgere, der bliver opkvalificeret. Hvis projektet betragtes i henhold til Best Practice, så fås der en konflikt mellem de

udtalelser som informanten MT kommer med. For der foregår planlægningstrin i henhold til det af RH fremsendte budget. Men hvad kan budgettet bruges til, når der endnu ikke er et opslag om finansiering, der kan give en start for planlægningsfasen? Dette sætter projektet til at befinde sig i idefasen, hvilket udtalelsen (MT16) er i tråd med. På den måde er Best Practice i overensstemmelse med modhypotesen. Der sendes prøveballoner op med ideer, men der har intet forpligtende været, udover at en part har fremsendt et budget til en anden af fem partneremner. (MT16) angiver fraværet af Best Practice planer samt forpligtende accept af visionen. Informanten MT indsamler vi fortsat primær og sekundær empiri på.

Empiri	Skandinavisk	Best Practice	Modhypotese
E° mail 12/2/2018 MT	Tillader altid rationelle elementer, som her evaluering af sponsormateriale i kladde før besøg hos sponsoremne.	Planlægningsfase, en sponsor bør ikke være sponsor, hvis det hele afhænger af denne. Så bliver det til en forretningspartner.	Ikke et projekt. Hvis man havde et, så ville man i arbejdspakkerne have en entydig dato for et færdigt materiale.
Telefon 13/2/2018 MT	Visionen om DD gavnes af, at IST skulle blive medlem.	Hvis det var en planlægningsfase, så ville MT have spurgt til sponsorat.	Ikke et projekt. Taler i vest. Handler i øst for egne interesser (medlemskab hos MT).
SAP1	Karolina har glemt projektet DD, men dette reddes af MT. Uden en præsentation, så ville det mangle autorisation.	Uden en præsentation, så ville det mangle autorisation af medlemmerne til at være projekt.	Ikke et projekt. Det var ikke på radaren hos direktøren.
SAP3	En ide, der er blevet udviklet på, og nu er projekt. Titlen DD synes at være fleksibel, men samme som december 2017.	Idefase. "Vi tænker" bruges fremfor "Vi planlægger at" eller "Vi vil udføre".	Ikke et projekt. Der mangler forpligtelser. "Tænker", "måske" og mange aktørnavne indenfor og udenfor 22/1/2018.
SAP5, SAP6	Oplandet, der indbefattes af visionen,	Mødet under Corolab kunne betragtes som et	Ikke et projekt, men nu en idefase, fordi en

	nikker til projektet. Ordet "fundament" bruges, så vi må være i planlægningsfasen.	møde i en styrekomite. Ingen kritiske røster, kun ros. Derfor overgang til plan.	styrekomite anerkender, at Corolab må bruge tid på emnet med MT som projektleder.
--	---	---	---

Tabel 9 Empiri i regi af Corolab, 12-28. februar 2018, hvilket er op til, at der er medlemsmøde på SAP Danmark. Dette er en form for styrekomite eller generalforsamling for de medlemmer, der beskæftiger sig med kompetenceudvikling.

På mødet 22/1/2018, så nævnte MT eksistensen af et større Corolab møde 28/2/2018. Det foregår i denne periode. Opgaveskriverne deltog begge i mødet ° og uden, så ville projekt DD sikkert ikke have fået medlemmernes autorisation til at fortsætte som aktivitet under Corolab. Dermed ville projektet være formelt lukket.

I henhold til den Skandinaviske skole ser vi, at visionen for DD er fleksibel nok til at MT efterspørger et dokument rettet mod IST. Han besøger dog AF og virksomheden IST med henblik på at hverve disse til Corolab uden at bringe dokumentet i spil. På mødet 28/2/2018 bakker medlemmerne op om projektet DD. I fraværet af konkrete artefakter, så er vi i en planlægningsfase, der nu er sikret via en form for styrekomite. I henhold til Best Practice, så er der fortsat en amputeret jerntrekant. Der er et tidsaspekt. Der er et aspekt af målbar kvalitet (flere IT°uddannede) og svært kvantificerbar kvalitet (branding af Roskilde), men økonomien er ikke nævnt på mødet. Projektet RoCars økonomi nævnes heller ikke, selvom dette oppebærer en EU Horizon2020 bevilling. Er der tale om et ikke°projekt? Indtil medlemmerne udtrykker anerkendelse i slutningen af mødet, så må det have været et ikke°projekt. Med deres accept, kan man til nød sige, at det er et projekt i idefasen, for der mangler alle slags målbare parametre til den daglige styring af projektet.

21/3/2018 kommunikerer MT for første gang (e° mail 21/2/2018 MT) noget konkret handlingsrettet ud til deltagerne ved møde 22/1/2018. Her bliver der kommunikeret ud som at det er et reelt projekt. Denne e° mail er efter intervention 19/3/2018 fra RH. Han kontaktede regionen og efterlyste 1. kvartal 2018 opslag om EU regionaludviklingsmidler og lod BD formidle dette videre til samarbejdspartnerne. EU°opslaget var blevet udskudt til 2. kvartal 2018 uden yderligere annoncering.

5.1.1. Delkonklusion for projektparametre set fra Corolab

Delkonklusion for projektet DD og dets projektparametre ved Corolab. Hvis man analyserer i henhold til den skandinaviske skole, så er der tale om et projekt 15/12/2017 idet de nødvendige aktører før 11/1/2018

har budt ind på deltagelse under denne præmis. Visionen for projektet ligger uforandret fra december 2017 og er upåvirket af samtalerne, der har fundet sted bilateralt mellem f.eks. VUC og EASJ. Visionen har i høj grad fleksibilitet, for MT bruger projektet DD til at hverve en ny medlemsvirksomhed. Dette analyseres i et separat afsnit. Projektet overlever også, at regionen udskyder et opslag omkring EU ° midler. I henhold til Best Practice er der selv 28/2/2018 stadig tale om en amputeret jerntrekant ° ligesom med det eksisterende projektet RoCar tales der stadig ikke om økonomi. De fremmødte afkræves ikke applaus eller afstemning for at bekræfte projektet. Der vedtages ikke mere end, hvad VUC Roskilde allerede er i færd med, nemlig at oprette EHF. Modhypotesen om ”intet projekt” er gyldig hele vejen til og med 28/2/2018, for der opstår ingen styringsværktøjer, oprettes ingen milepæle, osv. på mødet.

5.2. Analyse for projektparametre set fra IST, E-sport Danmark, Næstved Green Vikings etc.

I projektet DD, så møder vi:

Thomas Koed, formand for *eSport Danmark* på Nørreport station i november 2017. Han får også mødt MT fra Corolab. Juan fra Catalonien i Spanien møder vi over e° mail, da han var relevant mens, der var tale om et muligt EU Erasmus+ projekt. Ligeså med EU Erasmus+ konsulent for region Sjælland, Jørgen Grubbe. Vi møder også Benjamin, cheftræner for Næstved Green Vikings til mødet 22/1/2018, samt gennem e° mail korrespondance i efteråret 2017. Anne Frederiksen møder vi første gang 22/1/2018, hvor hun som direktør for IST tilbyder at være sponsor for projektet DD. Søren fra Ungeguiden (Roskilde Kommune) møder vi 22/1/2018, samt (e° mail 21/2/2018 SM) til Raino vedrørende bustransport fra Lejre (nær Kohinoor E° sport) til VUC i Greve.

Empiri	Skandinavisk	Best Practice	Modhypotese
Møde 16/11/2017	En vision oprettes og tilpasses: E° sport til uddannelse.	Ideer udveksles for at afsøge et marked.	Ideer, derfor stadig intet projekt.
E° mail 21/11/2017 TK	En vision kan ikke inkludere bevilling fra Kulturministeriet til <i>eSport Danmark</i> .	Ideer, afsøgning af hvad projektet kunne være.	Ideer. TK har sit eget projekt med kulturministeriet.
E° mail 21/11/2017 JG E° mail 29/11/2017 TK E° mail 30/11/2017 TK	Intens afsøgning for fælles vision og mål, TK trækker sig.		

E°mail 5/12/2017 Juan	Visionen er der kræfterne mangler.	Der er en ide, som ingen magter at løfte.	Ideer.
E°mail 1/1/2018 RH	Instruktion om rolle på mødet 22/1/2018.		
E°mail 2/1/2018 GD	EU reg. fond tilvælges, udlandet fravælges .	Reduktion af usikkerheder i idefase.	Ideer.
OB6 Anne, OB10&OB13&OB17, Søren, OB24 Benjamin	Afklaring, brainstorm omkring målgruppe og outcome.		Ideer.
OB26, OB30, OB32, OB34, OB35, OB37, OB41, OB43, OB45	Reduktion af usikkerhed indenfor E°sport og målgruppe.	Reduktion af usikkerhed indenfor E°sport og målgruppe.	Ideer.
OB47, OB57, OB58, OB60, OB66, OB74, OB76, OB78, OB379	Økonomiske facts for elementer af et budget og transparens.		Tal. Intet forpligtende i dette stadium.
OB83, OB85, OB88, OB90, OB92	Målgruppe, institutioner og økonomi.		Ingen konkrete lovnings er blevet givet.

Tabel 10 De små aktørers indvirken, empiri for DD. Disse byder ind med ekspertviden og reducerer for usikkerhed. "Projekt" er fraværende fra deres ordvalg.

De små aktører er i to distinkte grupper: Dem i den tidlige fase med kompetence til Erasmus+; og dem uden Erasmus+ kompetence, der er inviteret ind i fasen, hvor arbejdet på Corolab ledede projekt rettet mod EU regionaludviklingsmidler har fundet sted. De tidlige aktører tester vision og marked. De ryger allersæst ud, når VUC Roskilde vælger EU regionaludviklingsmidler. De tidlige ansøgere bruger selv ordet projekt om deres sonderinger, uagtet at der ikke var noget fælles møde. Deres talemåde hører dermed til i den skandinaviske skole, for der har jo aldrig været en nedskrevet projektplan for Best Practice.

De sene aktører taler som problemløsere og reducerer usikkerheden. Det gør de ved at fortælle om marginalgruppernes uddannelsesvej (Søren fra Ungeguiden) og reducerer derved usikkerheden på målgruppen. Benjamin giver konkrete anvisninger på målgruppeperspektiver, udstyr og trænere. Anne fra IST åbner op for finansieringsmuligheder uden om EU. En reduktion af usikkerheden er central inden for idefasen af Best Practice, mens den skandinaviske skole tillader at planerne bliver løbende justeret til omverdens realiteter.

Hvordan opfatter de små aktører projektet ud fra deres deltagelse i et møde? Anne Frederiksen fra IST blev udvalgt til et interview, der foregik telefonisk den 19/2/2018.

Empiri	Skandinavisk	Best Practice	Modhypotese
AF1, AF2, AF3, AF4, AF5	IST ser sig som aftager i visionen for DD og som aftager af IT ^o uddannelserne. Visionen deles også af receptionen.	Idefase. IST ser sig som kunde i forhold til DD og IT ^o uddannelserne.	Intet projekt. Intet er lagt på bordet m.h.t. pris, tidsramme og kvalitet .
AF6, AF7, AF8, AF23	Økonomi, praktik er en form for betaling til institutioner. Flexibilitet	Økonomi, praktik. Minder lidt om forhandling.	Intet projekt. Ingen forpligtelser.
AF9, AF10, AF11	Idefase	Idefase	Intet projekt. Kun håb for fremtiden.
AF12, AF14, AF15, AF16, AF17, AF27	Vision omkring outcome tales på plads. Alle der forandres medtages i projektet.	Teknisk set udfylder en DD datamatiker og en datamatiker samme funktion. IST er udenfor projektet.	Intet projekt. Uddannelse, anses som standard ^o driftsmode.
AF18, AF19, AF20, AF21, AF22	Afdækning af andre aktørers interesse ved forandringen.	Afdækning af andre aktørers interesse ved forandringen.	
AF24	Forandring hos kursister ved virksomhedspraktik.	En praktikplads er ikke et triple ^o helix projekt.	Intet projekt. Udbud af praktikpladser er en form for drift.
AF37, AF38	Ide ^o eller planlægningsfase.	Idefase. Klassisk Best Practice efterlyses med jerntrekant.	Intet projekt. En ikke ^o projektleder udspørges om et ikke effektueret ideal.

Tabel 11 Interview med Anne Frederiksen, administrerende direktør for IST. Anne Frederiksen mødte projektet DD for første gang den 22/1/2018. Hun er i færd med at afdække de praktiske konsekvenser af visionen. Hun efterspørger klassiske styringsværktøjer fra Best Practice og ser sig som en aftager, fremfor deltager.

Anne Frederiksen er uden for uddannelseskæden for projektet DD, men indenfor rammerne af et triple helix projekt. Hvis man fortolker i henhold til den skandinaviske skole, så er Anne meget visionær i forhold til hvad uddannelse betyder for mennesker. Især dem der ellers ikke normalt ville tage en. Hun taler om at ville bidrage til projektet, i henhold til hvad behovet egentlig er. Hun påregner at få lidt udgifter til praktik. Hvis formålet er at ansætte disse individer til virksomheden, må dette være udenfor projektet. Men hvis firmaet IST derved kan forandres og kan vokse, så er det inden for visionsforståelsen for MT (MT17). Indenfor Best Practice er IST en aftager af uddannede fra projektet DD. Derved vil et Best Practice projekt afsluttes med en måling på eksistensen af et produkt. I dette tilfælde en uddannet person. At gå ind i livsindkomst etc. ville bryde med tidsdimensionen om afgrænset tidsrum for et projekt. For modhypotesen gælder, at der ikke er et projekt, for der har kun været et møde (AF9).

Med Anne Frederiksen har man en aktør, som kun kan være en del af projektet DD, hvis det er inden for den skandinaviske skole for projektledelse. Triple helix projekter har ved involvering af hele samfundet en tidsdimension, som nemt kan bryde med det korte tidsperspektiv for et klassisk Best Practice projekt.

5.2.1. Delkonklusion for projektparametre set fra andre aktører

Der er to grupper af aktører. Den første gruppe er dem, der er med på grund af den internationale dimension. Disse tæller Juan fra Spanien, EU konsulent Jørgen Grubbe samt Thomas Koed. De bruger projekttermer og taler ind i en projektvirkelighed, primært før projektet bliver oprettet, og operer dermed i den skandinaviske skoles terminologi. De tre nævnte faldt fra, da VUC fravalgte den internationale vej gennem EU Erasmus+. Den anden gruppe af aktører er dem, vi mødte første gang 22/1/2018. Her finder vi Anne fra IST samt Søren fra Ungeguiden og cheftræner for E^sport, Benjamin Nymann. Disse aktører taler primært som problemløser og reducerer projektets usikkerhed og operer dermed i Best Practice terminologi.

5.3. Analyse for projektparametre set fra VUC Roskilde

Aktørerne i denne del er den strategiske nøglespiller Rektor Dorthe Lundqvist og vicerektor Lars Bretlau, dertil kommer afdelingslederen for Greveafdelingen Brian Dencker. Hertil inddrages empiri fra Rainos e^mailkorrespondance hvori Raino præsenterer ideen over for mulige interesserede.

Empiri	Skandinavisk	Best Practice	Modhypotese
E°mail 9/11/2017 KO	Raino konkretiserer en vision ved at fortælle, at han er i gang med at oprette EHF med opstart august 2018.	Der bliver fastsat et mål som er EHF på Roskilde VUC samt tidspunkt for, hvornår projektet skal have et brugbart resultat.	Ikke projekt. Vicerektor har kun bedt om en undersøgelse omkring EHF.
E°mail 21/11/2017 TK	Raino fremlægger en vision for, hvad EU° midler kan tilføre projektet samt antyder at Corolab måske ville kunne lede processen.	Raino får eksterne parter til at købe ind på ideen om EHF.	Ikke projekt. Raino kan mærke den manglende opbakning fra de strategiske nøglepersoner på VUC Roskilde.
E°mail 29/11/2017 RH	Raino fortæller, at der er et behov for, at Corolab løfter projektopgaven, og indikerer hvilke fordele Corolab ville have ved at gøre dette.	Raino forsøger at få andre end VUC Roskilde til at gå ind i projektet.	Ikke projekt. Raino kan mærke den manglende opbakning fra de strategiske nøglepersoner på VUC Roskilde.
E°mail 1/12/2017 RH	Raino Fortæller Corolab om VUC Roskildes vision om at udrulle EHF til 2 yderlige matrikler.	Raino taler scopet af projektet op.	Ikke projekt. Dagen før var pitch.
E°mail 1/12/2017 LK	EASJ er interesseret i projektet og dermed visionen.		Ikke projekt. Topchefen har ikke købt endnu.
E°mail 5/12/2017 RH	Idefase.	Idefase. Der udarbejdes et foreløbigt budget med projektplan.	Ikke projekt. Den strategiske nøgleperson har ikke godkendt noget.

E°mail 7/12/2017 BD		Idefase. Forsøg på at få et GO for projektets budget fra VUC Roskilde.	Ikke projekt.
E°mail 7/12/2017 DL		Ide. Der kommer afslag på budgettet fra VUC Roskilde ° og dermed overgang til plan.	Ikke projekt, rektor køber ikke projektet.
E°mail 8/12/2017 BD	De økonomiske knaster fjernes i samarbejde med EASJ, samt afklaring af to IT°fag.	Den økonomiske udfordring bliver reduceret. Og samarbejde omkring to IT°fag etableres.	Ikke projekt. Men et bilateralt møde uden forpligtende beslutningsreferat.
E°mail 12/12/2017 BD	Visionen er godkendt. Overgår nu til en planlægningsfase.	Planlægningsfase. Der GO for EHF på VUC Roskilde. Projektet DD nævnes ikke.	Ikke klassisk projekt. Intet udviklingsbudget. Kun tid og knap nok kvalitet i håndbog.

Tabel 12 Analyse af empirien om Tilblivelsen (Idefasen) af projektet fra VUC Roskildes perspektiv. Her citeres omfattende mængder af e-mails til og fra Raino. Det ses, at projektforslag flere gange bliver afvist af den strategiske nøgleperson.

I tabel 12, i kolonnen med titlen Best Practice, gives en indføring i hvorledes ideen omkring at starte en EHF linje konkretiserer sig i en periode på ca. en måned fra 9/11/2017 til det endelige GO gives af rektor den 12/12/2017. Hvilket også berammer idefasen/målsætningsfasen. I henhold til Best Practice bliver to af de tre ben i jerntrekanten præciseret. Disse ben er tid med opstart august 2018 og pris, fordi det sædvanlige taxameter skal bringes til at række. Det 3. ben kvalitet bliver indirekte berørt, fordi der ikke er 600.000 til PCer, inventar, toning af fag og E°sports træner. Hermed er målet for VUC Roskildes andel i projektet fastsat, og scopet bliver at etablere en klasse på Greve afdelingen. Med en e°mail (e°mail 1/12/2017 LK) etableres der kontakt til EASJ, og de er interesseret i at være en del af projektet. Det udvikler sig til nødvendige samarbejder omkring de to IT°fag VUC Roskilde ikke selv har mulighed for at udbyde. Herved fremstår projektet gyldigt internt og eksternt.

Kolonnen vedrørende den skandinaviske skole viser, at Raino (e°mail 9/11/2017 KO) går i gang med at formidle visionen om opstarten af EHF. Denne formidling lægger ud med at have samarbejdspartneren Corolab som modtager. I formidlingen målretter Raino EHF visionen til det igangværende projekt, RoCar. Corolab har tidligere fået en EU Horizon 2020 bevilling til netop dette robotprojekt. Samtidig fortæller

Raino også, at han har kontakt til en tidligere kursist som i dag er E°sport træner på nationalt niveau. Dette er med til at kvalificere visionen for EHF overfor Corolab. Her forsøger Raino at skabe forankring for projektet i en vision (Christensen & Kreiner, 1991, s. 98). Ved ikke at præcisere hvilken rolle Corolab tiltænkes, eller hvad der ønskes leveret fra Corolab, gør Raino ikke vold på den virkelighed (Christensen & Kreiner, 1991, s. 99) den mulige deltager operer i. Raino retter henvendelse (e°mail 21/11/2017 TK) til Thomas Koed, der er væksthuss konsulent for region Sjælland samt formanden for *eSport Danmark*. Det gøres for at fortælle ham om EHF, og hvilke muligheder, der kan være for Thomas ved deltagelse i projektet. Samtidig fortæller Raino, at uddannelserne kan være innovative i forhold til traditionel uddannelse. Der er nemlig rig mulighed for at tænke ud af boksen, i forhold til at kunne benytte EU°midler med forskellige perspektiver. Her giver Raino Thomas mulighed for at købe ind på visionen EHF, men uden at pege på en konkret løsning. Derudover påpeger Raino, at der måske er en mulighed for, at Corolab kunne påtage sig projektlederrollen fra VUC Roskilde. Visionen bliver kvalificeret over for Thomas.

Raino henvender sig til direktøren for Corolab, Karolina Osipowska (e°mail 29/11/2017 RH), for at fortælle hende om de EU°midler, der kan afsættes til projektudvikling, samt at det er en opgave VUC Roskilde ikke selv kan varetage. I den forbindelse ville det være en fordel hvis det var noget Corolab kunne tage styring på. Hermed tildeler Raino Corolab prestige samtidig med, at han fortæller, at deres deltagelse er af stor nødvendighed for, at projektet kan blive til noget. Således er Corolab sikret adgang til succesen (Christesen & Kreiner, 1991, s. 102) såfremt at projektet lykkes. Der indikeres samtidig en anden mulig projektpartner, i form af EASJ som også er medlem af Corolab i e°mailen. Et samarbejde, der bliver konkretiseret i e°mail 1/12/2017 LK af Lars Kofod, leder af datamatikeruddannelsen. Her fortæller Lars, at de er meget interesseret i at deltage i projektet, samt at hans chef Peter Schwalbe, akademichef for EASJ, gerne vil mødes med Raino og Brian, et møde, der bliver afholdt ugen efter 8/12/2017.

Raino skriver ud (e°mail 1/12/2017 RH) både til interne samarbejdspartnere, Brian Dencker leder af Greveafdelingen og studievejledere på VUC Roskilde, samt eksterne der har vist sig interesseret i E°sport. De eksterne modtagere af e°mailen er, Corolab, EASJ, og Thomas Koed. Her bliver projektets overordnede formål for projektet etableret. Nemlig en etablering af en komplet effektkæde for unge, der går fra VUC (EHF) over EASJ (datamatikeruddannelse) for til sidst at kunne indtræde på arbejdsmarkedet. En effektkæde der gør det muligt at søge EU°midler. Her bliver der skabt den første forbindelse mellem interne og eksterne aktører for det fremtidige projekt. Hermed bliver der skabt en samlet vision for projektet (Christensen & Kreiner, 1991, s. 98), og denne vision bliver kommunikeret ud til de berørte institutioner. Brian skrev (e°mail 8/12/2017 BD), at EASJ kan tage sig af de to IT°fag, der er centrale for at kunne udbyde EHF. Ved samme møde bringer Raino VUC Roskildes udfordring med at skaffe penge til

computere op, og her lykkes det at finde en løsning hvor EASJ kan stille computerne til rådighed, her ses det, at det er nødvendigt for projektet, at udfordringen med computerne behandles i planlægningsfasen, mens de øvrige emner fortsat befinder sig i målsætningsfasen, da det her ikke er logisk muligt at vente på at finde en løsning til senere (Christensen & Kreiner, 1991, s. 30). Beskeden omkring computerne bliver samme dag sendt via Brian til rektor. Brian fortæller (e-mail 12/12/2017 BD), at der er kommet et endeligt GO for projektet. Hvilket kun kan lade sig gøre når projektmålet bliver justeret således at den passer til den ændrede situation som afslaget på det oprindelige budget på 600.000 kr. gav (Christensen & Kreiner, 1991, s. 99).

Empiri	Skandinavisk	Best Practice	Modhypotese
OB9+OB79+OB83	Ikke et forsøg på at reducere den kontekstuelle usikkerhed ved at finde en specifik målgruppe.		Intet projekt. Et projekt skabes for at have et konkret mål.
OB19+OB20+OB73+OB87	Der er større fokus på at sikre at EHF er anderledes og lever op til visionen, end at få fastlagt hvor mange penge, der er brug for og hvor de skal komme fra.	Hvordan det er planlagt at EHF skal gøres anderledes en almindelig HF. Der skal søges penge til toning. Mulige penge fra sponsorer.	Intet projekt. Der er mange hvis'er, for der er endnu ikke penge på bordet.
OB28		Mangler en løsning på e-sports træner.	Intet projekt. Bidrager til billedet af ideer.
OB31+OB57+OB64	Der kommer en løsning fra en uventet aktør, uden tilknytning til VUC eller EASJ.	Hvordan bliver Computerne skaffet? Det er muligt at leje computer, og Brian tager opgaven.	Intet projekt: Der er intet forpligtende i udtalelsen. Der kan ikke købes computere på disse ord.

LB2	Pilotprojekt i Greve, med mulighed for at skalere op.		Giver det mening at opskalere på noget, der ikke er specificeret?
LB5	Vil også starte op med kun 14 kursister.	Break ^o even på 22 kursister.	Intet projekt. Ingen har ringet på endnu.
LB9		Udviklingsprojekt.	Der tales ikke om projektet DD
LB13	Projektet gennemføres selv om fremtiden er meget usikker.		Der tales ikke om projektet DD
LB21	Der er planlagt hvilke fag, der skal undervises i, men læreresurserne er ikke allokeret.	Rammerne for undervisningen er fastsat.	Intet projekt. Uden lærere opstår der intet konkret EHF med indhold
LB55		Den største udfordring er planlægning.	Intet projekt. For der eksister ingen plan.

Tabel 13 Analyse af empirien omkring planlægningsfasen af projektet fra VUC Roskildes perspektiv. Der er i høj grad tale om et usikkert projekt. Der er ikke sat navne på deltagerne, kun på de indgående fag.

Tabel 13 kolonnen omhandlende Best Practice giver en indføring, i hvorledes projektet nu er nået til planlægningen af EHF linjen. Der er lagt en plan for, at de fag, der indgår i EHF skal tilpasses (tones). Rammerne for undervisningen er fastlagt, hvorfor projektet DD overgår til planlægningsfasen. Endvidere er der lavet beregninger for at finde frem til break^oeven for antallet af kursister. Dette er med til at reducere den operationelle usikkerhed. At projektet befinder sig i planlægningsfasen, bekræftes af vicerektor Lars Bretlau, der udtaler, at den største udfordring for projektet er planlægning. Der bliver også fundet en mulig løsning på anskaffelsen af computere, og denne opgave bliver uddelegeret til Brian, som kontakter nogen som udlejer gamer^opc^oer. I denne fase bliver der også tilrettet et sponsorbrev, som skal sikre indhentning af midler sikring af opstarten af EHF. En opgave der også uddelegeres til Brian med støtte fra Corolab.

Kolonnen vedrørende den skandinaviske skole viser, at der ikke forsøges reduktion af den kontekstuelle usikkerhed omkring, hvad det er for en målgruppe, som ville være interesseret i at tage en EHF. Det er tilfredsstillende at få bekræftet, at E^osport har en meget stor interesse blandt de unge i dag. Usikkerheden i

det lille projekt EHF reduceres ved, at Lars Bretlau udtaler accept af, at opstarte en klasse med 14 kursister, selvom at der skal 22 tilmeldte for at opnå break^oeven. En fleksibilitet, der også spores i, at de fag, som skal undervises i er tilrettelagt, uden at det er fastsat hvilke lærere, der skal undervise i dem. Dette medfører, at der kan skaleres såfremt det bliver nødvendigt. Benjamin Nymann anviser en lejeløsning for computerne, som giver den nødvendige fleksibilitet i forhold til det usikre kursistgrundlag. Endvidere reduceres startomkostningerne.

5.3.1. Delkonklusion for VUC Roskilde

På VUC Roskilde kan der sondres mellem de forskellige personer. I visionen og den skandinaviske skole taler Raino Hansen samt Rektor Dorthe Lundqvist. Raino fremlægger visioner for andre aktører og perspektiverer for de muligheder, der opstår, hvis internationale midler kan bringes i spil, samt taler projektet op mod eksterne partnerremner. Dorthe og Raino taler meget strategisk om, hvordan EHF kan forandre VUC. Herimod taler Lars Bretlau overvejende i Best Practice terminologi, for han har fokus på budget og opfølgning på det lille EHF projekt. Kvalitet og tiden er underforstået ud fra, at der er tale om et HF^o studium. Vi erfarer altså, at de strategiske nøglepersoner deler sig i to lejre. Rektor taler i visioner og strategi, mens vicerektor taler om detailplanlægning og drift. VUC Roskilde befinder sig mentalt i planlægningsfasen. I denne fase forefindes konflikter mellem ordinært budget (pris), det gode setup for E^o sport (kvalitet, LB56, LB57) samt tiden. Det diskuteres, hvordan de konflikter skal løses.

5.4. Analyse for projektparametre set fra EASJ

Vi møder repræsentanterne for EASJ fra tidligere i forløbet. Der er tale om Akademichef Peter Schwalbe (kun e^o mail 8/12/2017), Studieleder for IT Lars Kofod samt Jens Lautrup Nissen (kun 28/2/2018). Lars Kofod er således en gennemgående figur for projektet DD. Lars Kofod har mødt Raino ved Corolabs generalforsamling maj 2017, Karolina fortæller 30/11/2017, at han også er tilmeldt aftenens fællesmøde.

Empiri	Skandinavisk	Best Practice	Modhypotese
30/11/2017 møde E ^o mail 1/12/2017 LK	Visionen er klar, der ønskes et møde.	Ide, ikke idefase.	Bare en ide.
E ^o mail 8/12/2017 BD	Visionen er klar for det store projekt med Corolab. Det lille projekt: Planlægningsfase.	For det lille projekt: Mange afklaringer, tæt på planlægning. Mange elementer af aktøranalyse.	Ikke projekt. Udlån af IT ^o lærere i to fag til gymnasial IT ^o undervisning, det er et udlån, ikke et projekt.
LK på ferie 9/12 + 2 uger			

Tabel 14 Empiri for Lars Kofod fra EASJ i november - december 2017. Ved at være på ferie, så kunne Lars Kofod ikke reagere på f.eks. udmelding om GO til projektet fra VUCs rektor.

Den tidlige empiri giver, at der kun er en vision for overprojektet DD. Det savner nemlig alt det, der kan gøre det til et projekt. Men bilateralt set, så kan EHF oprettes som brobygning til EASJ. Det skal forstås sådan, at det store Corolab drevne projekt blot er en ide og juleferien gør, at man intet kan koordinere. Vi møder Lars Kofod igen 22/1/2018.

Empiri	Skandinavisk	Best Practice	Modhypotese
OB5, OB7, OB21, OB27,	Præsentation af delelementer. ecompetences.eu	Præsentation af delelementer.	Ordet "projekt" nævnes ikke en eneste gang.
OB29, OB33, OB36, OB38, OB 46, OB48, OB50, OB59, OB61	Præsentation af delelementer gamer ^o PCer og træneromkostninger.	Præsentation af delelementer, uden milepæle og datoer.	Det er en præsentation, ordet projekt nævnes aldrig af LK.
OB63, OB65, OB70, OB72, OB75	Facetter af det bilaterale samarbejde EASJ – VUC.	Facetter af det bilaterale samarbejde EASJ – VUC.	Ikke DD projekt, måske noget andet.
OB68, OB81, OB86	Sporadiske elementer af målbare elementer.	Sporadiske elementer af målbare elementer.	Ikke DD projekt, LK citerer fra egen drift af datamatikeruddannelsen.

Tabel 15 Empiri for EASJ ved fællesmøde 22/1/2018. Lars Kofod udtaler ikke ordet projekt, og hans citater er leverancer og facetter af EHF.

Ud fra empirien fra mødet den 22/1/2018 ses, at LK foreslår problemløsning for de små ting. Der er ikke skyggen af visioner for projektet DD. Isoleret set, så er LKs bidrag er ikke fundet frem, fordi der foreligger et projekt, men bidragene kunne støtte et projekt. Dette møder vi i empirien fra de andre deltagere. Udenfor sammenhæng, så er der intet, som tyder på, at LK overvejer projekter i dette møde. Udover en kort e^omail (e^omail 6/2/2018 TK), så møder vi LK til interview den 13/3/2018:

Empiri	Skandinavisk	Best Practice	Mod hypotese
LK3, LK5, LK7, LK8, LK9, LK23, LK25, LK29, LK30, LK31, LK32, LK37, LK38,	Ikke LKs bord m.h.t. projekt. På EASJ har de drift.	Ikke LKs bord m.h.t. projekt. På EASJ har de drift.	Intet projekt DD, der tales om konkrete handlinger ved EASJ og

LK39, LK40, LK41, LK 43, LK44, LK45, LK 46, LK47, LK48, LK49, LK55, LK 57, LK58, LK59, LK60,			noget lokalt projekt ved VUC.
LK6, LK15, LK17, LK21, LK24, LK27, LK34, LK56, LK62, LK63	Små elementer af forandring og involvering af EASJ.		Intet projekt DD. Den ændrede branding synes organisk, ligesom forandringen "vækste".
LK10, LK11, LK12, LK13, LK14, LK18, LK75, LK76	Løsninger og facetter på enkeltdele, der ikke referes til som projekt.		Intet projekt DD.
LK19, LK28, LK50, LK51, LK52, LK70, LK71, LK72, LK74	Læring for EASJ.		Intet projekt DD. Det er naturligt at lære af variationer i opgaven.
LK35, LK 54 ,LK73	Nationale forandringselementer.		Koblingen med milepæle i projektet DD er fraværende.
LK64, LK65, LK66, LK67, LK68	Evaluering af projektet DD.		Intet projekt. Der er ingen projektplaner at evaluere op imod.

Tabel 16 Empiri for interview med Lars Kofod, EASJ, 13/3/2018. I interviewet afviser han at være projektdeltager, for han ser sig selv som leverandør af specifikke ydelser.

Lars Kofod har en stabil verden på EASJ. 120 datamatikere indskrives årligt. Der er kun små anerkendelser af, at der uden for hans organisation foregår et projekt. Hvis et projekt giver læring, så er der også anerkendelse af denne læring. Men denne læring opstår ikke fordi EASJ deltager i et projekt, "jeg skal levere de der ydelser" (LK10). Han er heller ikke fuldt vidende om navnet på projektlederen, som leveres af interviewer (mellem LK15 og LK16). I e-mail (e-mail 19/3/2018 BD) pågår der forhandlinger omkring leverance mellem EASJ og VUC. Fra EASJs side er det en leverance mens VUC meget vel ser det anderledes ((indlæg 12/4/2018 BD) bruger udtrykket "samarbejde" fremfor "leverance").

5.4.1. Delkonklusion på EASJ

I starten (8/12/2017) taler Peter Schwalbe og Lars Kofod visionært ind i projektet med fokus på de udenlandske samarbejdsmuligheder. Den 22/1/2018 taler Lars som en løsnings^o og faktaorienteret person ind i et projekt. Den 13/3/2018 taler Lars som en ekstern leverandør til projektet DD.

5.5. Konklusion på projektparametre for projektet DD

Blandt projektets informanter, er der enkelte informanter, der taler ind i en projektverden. Det er projektleder Martin Thuesen, dennes chef Karolina Osipowska, de små aktører med Erasmus+ kompetence, VUCs rektor Dorthe Lundquist og opgaveskriveren Raino Hansen. Disse taler stærkt inden for visionen ((e^o mail 19/11/2017 RH, e^o mail 1/12/2017 RH og e^o mail 24/1/2018 RH). Empiri MT23 nævner fleksibiliteten, MT28 visioner for Sjælland samt empiri R1, R2 og R3 for rektor), som i den skandinaviske skole anses for at være styrende. Deres ageren passer mindre godt til Best Practice skolen, men inden for denne opnåelsesplanlægningsfasen, der kan sammenlignes med præsentationen for et projekt (RoCar), der har en millionbevilling. Modhypotesen, at der ikke er et projekt, falder senest ved mødet med Corolab.

De andre informanter, agerer som leverandører af konkrete leverancer. Dette gælder Lars Kofod fra EASJ (LK11), Anne Frederiksen for IST (AF6). Lars Bretlaus virkelighed (LB9) er det bilaterale projekt med EASJ, og han ænses ikke projektet DD. I empirien, så påvises udførelses^o eller leverancestadiet i samtalerne mellem Brian Dencker og Lars Kofod.

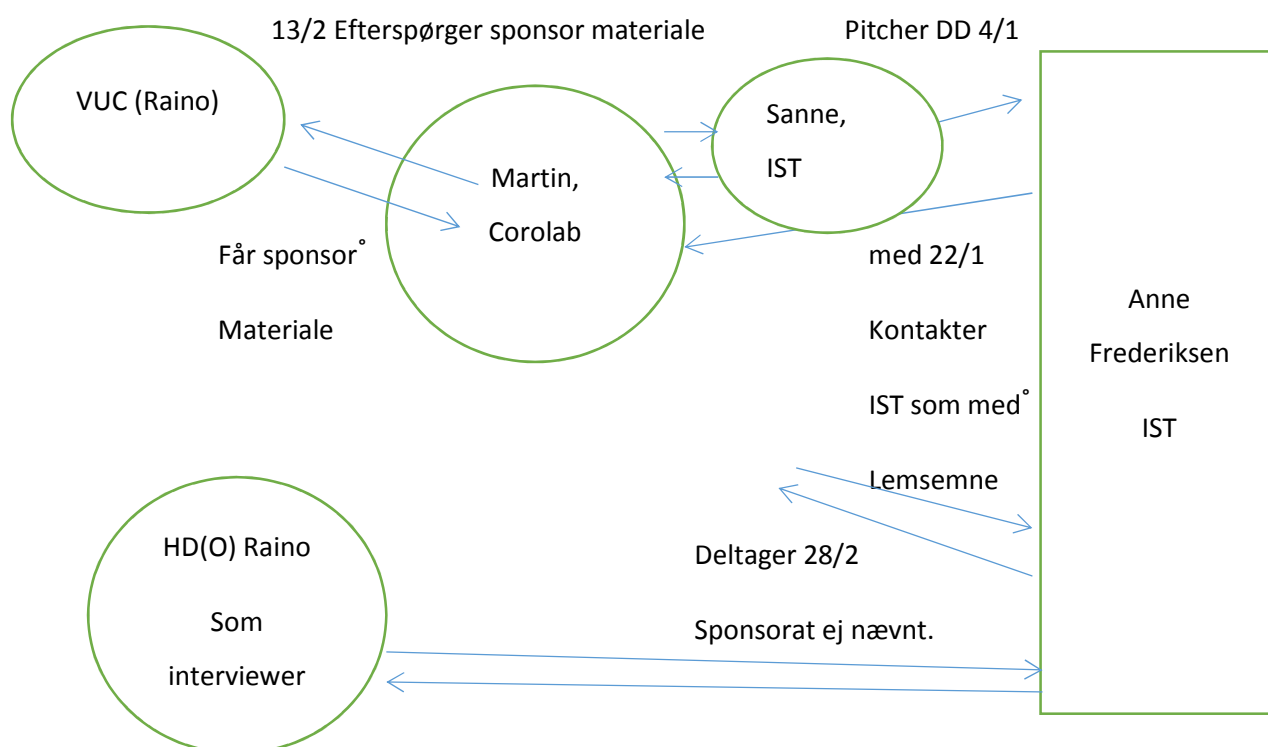
Dette leder til ind på vigtigheden af Rainos og Martins betydning for projektet, da de to er de eneste, der taler ind i den samlede vision. Derfor indgår de i et nødvendigt partnerskab for at holde visionen i live. Det betyder også at EASJ kan opleve sig selv som værende en del af visionen. Dette er viden der vil blive anvendt til interventioner.

6. Aktørernes motiver for deltagelse i projektet DD

Empirien er begrænset til de aktører, der har været møder med, samt dem der har været e-mail korrespondance med. Dem der får mest gavn af projektet er de mennesker, der nu kan få en uddannelse tonet omkring deres ønsker. Men disse aktører har man ikke adgang til på nuværende tidspunkt. De skal nemlig først starte studierne i august 2018. For de resterende aktører er det dog muligt at belyse deres handlinger ved at tillægge dem et motiv.

6.1. Corolabs motiver for deltagelse i projektet DD

Corolab har et simpelt motiv for at deltage i projektet DD: "CORO er et laboratorium for innovation. Vi udvikler nye ideer til vækst og velfærd i samarbejder på tværs" skriver de (Corolab.dk hjemmeside, 2018). Corolab deltager nemlig i nye tiltag, der øger vækst og velfærd i samfundet. Projektet DD giver både velfærd (uddannelse) og vækst (dækker arbejdsgiveres behov). Corolab blev stiftet i Roskilde i 2015 og er derfor en ung organisation, som er på direktør nummer to. Corolab har en grundbevilling fra kommunen, og opkræver derudover medlemsgebyr af institutioner og virksomheder samt projektoverhead, hvorfor sekretariatet har kunnet vokse til fire ansatte inklusive direktøren. Men hvad kommer først, medlemsgebyr eller projektoverhead? Nedenstående figur giver et indblik i dagligdagens dilemmaer for Martin fra Corolab.



Figur 17 Illustration af handlinger, der involverer Corolab, projektet DD og medlemsemnet IST.

Martin udbad sig 15/12/2017 at være projektleder og styre projektet gennem kommunikation med emner til deltagelsen i projektet DD. I denne forbindelse bad han 13/2/2018 om sponsormateriale,

fordi dette blev efterspurgt på mødet 22/1/2018. Han lagde op til, at forelægge sponsormaterialet til firmaet IST. Men han udsættes for et hverdagsdilemma, når begrænset taletid opnås: Skal man fremme projektet DD for medlemmerne ved at hente penge hjem, eller fremme arbejdspladsens behov for flere kunder (læs: medlemmer). Martin arbejdspladsens behov som førsteprioritet.

Figur 17 er konstrueret ud fra empiri ((e-mail 4/1/2018 MT), OB92 fra mødet den 22/1/2018, e-mail 12/2/2018 MT, telefon 13/2/2018 og (AF1 + AF5 + AF6 fra) interviewet med Anne Frederiksen). I kronologisk orden bruger Martin projektet DD til at slippe forbi Sanne, som tager telefonen på IST. Herved løser Corolab problemet med at have for få IT°medlemsvirksomheder ved at "skab[e] forankring for projektet i en vision, som på samme tid er konkret og kan rumme mange forskellige løsninger. Martin kommer dermed i forbindelse med direktør Anne Frederiksen, som indvilliger i at deltage i et møde 22/1/2018. På mødet melder hun sig til at være initiator på en sponsorrunde for projektet DD, men VUC Roskilde har intet sponsormateriale i støbeskeen. Martin har planer om at besøge IST (e-mail 12/2/2018 MT) og derfor efterspørger Martin dette sponsormateriale hos Brian og Raino. Raino fremsender dette i kladder. 13/2/2018 kommer det frem, at sponsormaterialet aldrig blev forelagt IST. 28/2/2018 deltager IST som ordinært medlem af Corolab.

Martin prioriterer altså den sikre indtægt over at sætte et projekt i gang med sponsormidler måske uden et EU°overhead til Corolab. Projektet DD er det første, der involverer VUC Roskilde i Corolab, men nye erhvervsmedlemmer kan være vigtigere end at facilitere opstarten af triple°helix projekter.

Udover de ovennævnte, modstridende prioriteter, er Corolabs ageren så i kongruens med sin egen vision? Nedenstående tabel opsummerer for, hvor man kan finde den relevante empiri for dette spørgsmål.

Motiv	Data sæt	Citat
Projektet kan bruges til at søge penge.	Observationen EASJ (OB3), dertil (MT12).	Martin + Raino: EU°midler og om at projektet opfylder effektkædekravet, idet både arbejdsgiver, EASJ og VUC Roskilde er med. Der tales om, at der kunne fås lønmidler, som dækker opstarten, men ikke drift.

Projektet kan bruges til at søge penge.	Observationen EASJ (OB56) + (OB91).	Martin: Vi må ikke være i gang med projektet, hvis vi skal søge midler.
Projektet kan formidles til ansøgning af EU°midler.	Observationen EASJ (OB69).	Martin: Vi lægger et budget, så vi kan søge midler og have en projektplan.
Udvikling og læring i Corolab.	Transskription af Martin Thuesen, (MT29).	udvikle os som Coro, et sekretariat som faciliterer innovationssamarbejder.
Udvikling og læring i Corolab.	Transskription af Martin Thuesen, (MT29).	Det ville klart være noget procesevaluering som jeg synes er meget vigtig.

Tabel 18 Empiri for Martin Thuesen, Corolab. Han har fokus på de formelle aspekter af projekter, bade som informant og som mødeleder. Dette er i tråd med hans rolle som projektleder ved Corolab. Styringsmålene, der bringes frem ved mødet kan betragtes som tilhørende Best Practice (Kousholt, 2006).

Organisationen Corolab er med for at kunne køre projekter. Det giver penge til organisationen og løn til Martin. For at kvalificere sig til projektmidler gælder, at man skal opfylde formalia, som kan forstås som en projektmanual i Best Practice. I den skandinaviske skole skal man anvende projektmanualen til at overbevise beslutningstageren. Der er ikke noget brandingelement for Corolab, hvorfor vi kan se andre motiver for EASJ og VUCs deltagelse i de følgende delkapitler.

Mødet ved SAP 28/2/2018 giver et indblik i, hvordan projekter prioriteres af en organisation, der har disse som primær opgave. Mødet var med 25 deltagere, herunder Karolina og Martin fra Corolab. I navnerunden præsenterede Søren sig som HD(O) ° skriver og Raino som VUC Roskilde og dertil HD(O). Der var berammet 15 minutter til punktet om projektet DD, som var dagens næstsidste punkt, lige før valg af styrekomité for "kompetenceklyngen." Der var også indhentet tilladelse til at optage Martin (mail 26/2/2018 MT). Mødets dagsorden skred, fordi der var godt gang i samtalerne under pausen. Mødeomkostningerne blev taget af SAP Danmark som dertil leverede en tidsmæssigt overskreden præsentation for de 15 fremmødte repræsentanter for virksomheder. Empiri (e° mail 28/2/2018 RH) er skrevet på samme aften og kombineret med transskriberet empiri (SAP1, SAP2) fås følgende:

Klokken er ca. 16:55. Karolina træder ind efter præsentationen af RoCar (robotprojekt) og deklarerer, at nu er det tid til at få Jens på scenen. Martin replicerer, at der er et punkt mere. Der kommer så en hurtig præsentation af projektet DD efterfulgt af et hurtigt pitch ved Raino.

Til at udlægge handlingerne benyttes *"Kontrol i det Stille"* ved Christensen & Jensen, 2008. Er der tale om type 1 magt? Nej, fordi Martin får mulighed for at korrigere sin chef. Er der så tale om type 2 magt? Type 2 magt er at bringe emner ind i beslutningsrummet, og det er plausibelt. Martin bruger sin position som mødeleder til at sætte projektet DD på dagsorden igen. Hvad så med type 3 magt, manipulation? Medmindre overskridelsen af dagsorden var planlagt, så kan der ikke være tale om manipulation. Type 4 magt om garbage can modellen? Næppe, kandidaterne til styrekomiteen var afklaret før mødet og skulle blot bekræftes. Type 5 magt så? Corolab må antages at have en kultur om at fremelske projekter, så det kan ikke ligge i kulturen at dræbe gyldige projektemner før de kommer for medlemsmødet/styrekomiteen. Kan type 6 magt så bringes i spil? Det handler om relationer, og normalt forstås relationer som mellem individer, men relationer kan også forstås som synlighed, hvorfor ikke individer kunne indgå i den 6. dimension (Christensen & Jensen, 2008, side 113). Så projektet DD kunne være usynligt for Karolina og ikke indgå i hendes virkelighed om Corolabs opgaver.

Så det må konkluderes at det er type 2 eller 6 magt, der forklarer handlingerne i de 5 minutter umiddelbart før kl. 16. Som plausibelt artefakt nævnes, at Søren's mobiltelefon lå i Martins lomme til at optage hans præsentation af RoCar og projektet DD. Om type 2 magt skrives der (Christensen & Jensen, 2008, s. 48) om arenaer for beslutninger, og idet der vælges styrekomite, så må mødet på SAP være en bestyrelsesarena. Heraf følger, at Karolinas udsagn (SAP1) var ved at blokere for projektet DD's overgang fra det uformelle (arena 5) til det formelle (arena 6). Om type 6 magt, så skrives der (Christensen & Jensen, 2008, s.113) at dialogen kan holdes i gang med uformel kommunikation, f.eks. aftalen om at optage seancen. Samtidig er Corolab i gang med en formel forandringsproces, nemlig stiftelsen af en medlemsdrevet styrekomite for Kompetenceklyngen. Så i denne henseende har Karolina en relation til, at der nu oprettes en styrekomite med Jens (SAP1). Den manglende relation til projektet DD reddes dog af Martin, som har et forhold til projektet DD (SAP2).

Hvilken rolle skal så tillægges mobiltelefonen, som optog i Martins lomme?

- 1) Mobiltelefonen optog talestrømmen, og hvis Martin var blevet overtruffet (efter SAP2), så ville 2 HD(O) studerende have et plausibelt bevis på, at Corolab havde en officiel dagsorden. Tilmed en som ændrede sig tilfældigt i løbet af dagen. Mobiltelefonen indgik derfor til at bibeholde Corolabs branding som en troværdig organisation. Martin lever op til det kætterske råd (Christensen & Kreiner, 1991) om, at *"du har ansvaret for (at bringe et emne op), men sjældent magten til (at sikre dets forbliven der)"*.

- 2) Martin blev ansat af Karolina. Hvis han var blevet sat på plads af Karolina (type 1 magt), så ville det have skabt en konfliktsituation på et storrumskontor for hele Corolab. Mobiltelefonen fik måske givet Martin en anledning til at hævde sin egen selvstændighed i organisationen.

Kunne der være andet, der spillede ind? I begyndelsen af mødet var der en navnerunde, hvor Søren præsenterede sig som en HD(O) studerende med interesse for dagens sidste projektemne, nemlig projektet DD. Hvis Corolab er den innovative organisation, de hævder at være, så må Corolab også være interesseret i personlig opkvalificering gennem studier. Det kan ses i, at Corolab altid har to praktikanter ansat. Derfor ville ignorering af projektet DD på dagens dagsorden skabe en u hensigtsmæssig forhindring for studier og rynkede øjenbryn hos de fremmødte repræsentanter for vidensinstitutionerne EASJ og RUC. Det kætterske råd *"Vær tilstede, men ikke til rådighed"* (Christensen & Kreiner, 1991) kunne passende fortolkes som, at selvom du ikke taler til et møde, så tilføjer din tilstedeværelse et styringselement på projekter.

6.1.1. Delkonklusion af Corolabs motiver for deltagelse i projektet

Martin prioriterer den sikre indtægt over at sætte et projekt i gang med sponsormidler, selv om vi har en organisation med et ædelt, innovativt formål. Derfor er det vigtigt, at Corolab kan se egen vinding ved projektdeltagelse. Corolab er endvidere afhængig af, at medlemmerne taler ind i den projektvirkelighed (MT12) som Corolab ønsker at oprette som triple helix. Det er økonomiske fokuspunkter, der gør, at Corolab benhårdt går efter at få de sikre penge hjem fra medlemsgebyrer. Det eller spare mødeafgifter væk ved at fremvise deltagere som kundeemner hos SAP Danmark. Dertil, så bruger Corolab kræfter på at fremstå som en troværdig medlemsdrevet organisation. Heraf lærer vi to kætterske råd (Christensen & Kreiner, 1991), *"du har ansvaret for, men sjældent magten til,"* at holde projektet i gang. Dertil kommer *"skab forankring for projektet i en vision, som på samme tid er konkret og kan rumme mange forskellige løsninger."* Ergo Corolab kan løse problemet ved at have få IT^o medlemsvirksomheder. Endelig kommer *"brug projektplanerne strategisk - til pejling for og af projektets præstationer."* Det vil sige, at Corolab har været med både med et internationalt og regionalt udsyn. Til møderne taler Martin med parametre fra Best Practice (OB69, OB56, OB82 samt OB91).

6.2. VUC Roskildes motiver for deltagelse i projektet DD

Der er fire forskellige steder, hvorfra VUC Roskildes motiver udgår: der er, for eksempel, ledelseslaget, der har beslutningskompetencen for at projektet igangsættes, men også Raino, der som tidligere nævnt har været meget inden over projektet, og som derfor vil blive analyseret adskilt fra analysen af ledelsens motiver for projektdeltagelsen. VUC Roskildes ledelses motiver kan deles op i tre kategorier baseret på om det er rektor, vicerektor, eller Brians perspektiv, der analyseres ud fra.

Rektors motiver for at opstarte EHF er:

- EHF betyder, at de unge er fortrolig med IT°platforme og derfor appellerer EHF. Rektor regner derfor med, at EHF vil være en uddannelse, som vil kunne danne ramme om læring (R1).
- Der er mulighed for at samarbejde med EASJ, da de har udtrykt stor interesse i at indgå i et samarbejde omkring E°sport (R1). Endvidere er det en del af resultatlønnen (VUC Roskilde, 2018).
- Muligheden for at være first mover, da andre VUCer har vist interesse i at starte e°sportslinjer op (R1).
- Øge aktiviteten på Greve°afdelingen, da der her er ubrugte ressourcer (R2).

Rektors motiver er alle strategiske og har til formål at sikre VUC Roskilde på den længere bane, således at den i fremtiden er en uddannelsesinstitution, der er attraktiv for de unge. Dette gøres ved at forsøge at gøre HF tidssvarende ved at tilbyde en uddannelse, som er koblet til en videregående uddannelse. Rektor kommer ikke ind på de muligheder, der ligger i projektet DD for forskning og udvikling ved brug af eksterne midler.

Vicerektors motiver for at opstarte EHF

- Øget aktivitet på flere matrikler (LB3)
- Flere kursister (LB43)
- Tidssvarende uddannelser (LB44)
- Økonomi (LB45) + (LB46)
- Branding over for kursisterne (LB47)
- Reducere effekten af FGU°reformen (LB106)
- Sikre medarbejdere (LB110) + (LB113) + (LB114) + (LB117)

Vicerektors motiver er relativt identiske med rektors motiver. De er dog formuleret på et mere taktisk niveau. Her er det ikke kun en øget aktivitet på Greve°afdelingen, der sigtes efter. Det kan skyldes, at vicerektor har et mere nært forhold til udmøntningen af FGU°reformen, da timeplanlægning falder ind under hans opgaveportefølje. Det betyder også, at han ser EHF som noget, der skal være med til at reducere effekten af reformen samt vedrører motivet om fastholdelse af medarbejdere. Vicerektor kommer slet ikke ind på de muligheder for samarbejde, forskning og udvikling, der muliggøres ved deltagelse i projekt DD.

Afdelingsleder Brians motiver for at opstarte EHF

- Økonomi til at starte projektet (OB73)
- Tilbud til anden målgruppe (OB80)
- Støtte EASJ med mere motiverede studerende
- Branding

Vi kan se, at Brian deler motiv med den øvrige ledelse med hensyn til at kunne tiltrække unge, der ikke finder det nuværende HF^otilbud attraktivt. Dette gør sig også gældende for motivet branding. Dog kan disse to motiver måske være mere operationelle, da han er daglig leder for afdelingen med det laveste antal kursister. Det økonomiske aspekt er simpelthen ganske anderledes end det økonomiske motiv, som den øverste ledelse har til projektet. Her rækker det økonomiske motiv ind i den økonomi, der gerne skulle komme fra deltagelse i projektet: penge der skal komme fra ekstern side. Det er primært sponsorer fra virksomheder, Brian sigter efter, da måden til at tilvejebringe de ønskede penge er via et sponsorskriv han har ansvaret for at udfærdige. Dette kan skyldes, at Brians perspektiv er mere operationelt, og han er derfor ikke fokuseret på at skulle lave ansøgninger om projektmidler via EU. De penge Brian ønsker sig skal bruges til at starte projektet op, til toning af fag og indkøb eller leje af computere og andet gamerinventar, der er nødvendigt for at skabe en attraktiv EHF.

Støtten til EASJ kan skyldes, at Brian ser nødvendigheden af, at EASJ også får noget ud af samarbejdet, både fordi de er nødvendige med hensyn til at få eksterne midler fra EU, men også på grund af, at EHF kun kan skabes af EASJ grundet begrænsninger i lovgivningen på HF^oområdet.

Når det kommer til Rainos motiver for at opstarte EHF, kan de kortlægges gennem opgaveskrivernes empiri (Møller, Rasmussen & Hansens *"Team Science-HF" fra 2017*). Science^oHF blev grundlagt ved, at ledelsen gav alle ansatte to dages lønnet udviklingstid, der kunne forbruges efter eget valg. I henhold til Ryan og Deci (Ryan & Deci, 2000), så bliver Science^oHF hermed oprettet grundet en eksternt regulerende faktor (løn). EHF oprettes i efteråret 2017, som det eneste udviklingsinitiativ, for der er ikke tildelt løn til innovation. Så hvad kunne Rainos motiver være for udvikle EHF^oideen?

Den eksternt regulerende faktor (løn) findes ikke. Det næste niveau er den delvist eksterne regulering. Raino Hansen bliver ikke uopfordret skamrost af vicerektor for at skabe Science^oHF (Møller, Rasmussen, Hansen, 2017), hvorfor der ikke er belæg for, at skulderklap uddeles (*"internal rewards"*). Der kan være et element af ego og præstationslyst. Niveauet derefter er delvis intern regulering, hvor man netop kunne hævde, at Raino værdsætter og sætter pris på at skabe noget, i dette tilfælde EHF. Det kan der være belæg for, idet Raino har en forskeruddannelse og derfor formodentlig værdsætter at skabe noget, der kunne

henvise til hans navn. Endvidere, så er Raino international koordinator og i starten (e-mail 5/12/2017 JC) efterprøves den internationale dimension. Denne opgave er berammet til 100 timer per år.

Til det interne reguleringsniveau får man det værdisæt, der er tættest på den indre motivation. Til det interne reguleringsniveau hører, at man sammensætter ideer ("synthesis"), der er tæt på den iboende motivations lyst og interesse.

Til den iboende og dermed indre motivation fås, at disse handlinger, også gøres af lyst. Citatet (LB95) kan indikere tilstedeværelsen af indre motivation. Til støtte herfor fås, at e-mails fra Raino bliver afsendt udenfor sædvanlig arbejdstid, hvorfor der må være et fritidselement heri. Det understøttes af, at der ikke tidsregistrerer for disse outrerede tidspunkter. Alene til Martin Thuesen har Raino skrevet over 60 e-mails vedrørende projektet i en periode på fem måneder og dertil 88 e-mails til Brian Dencker – Rainos overfrakke (LB96). Til støtte for argumentation, at Raino føler glæde ved EHF er, at han selv hev ideen frem af idékassen, da der øjnedes en chance for at bringe et eget udviklingsværk fremad. En indikator for dette kan være, at Lars Bretlaus nej til EHF ikke standser Raino, men at han i stedet får en tredjemand til at bringe dette ind i rektors beslutningsarena (LB92).

6.2.1. Delkonklusion af VUC Roskildes motiver for deltagelse i projektet

Vi lærer, at motiverne afhænger af, hvem man spørger på VUC Roskilde. Rektor tænker i strategiske motiver om at forøge afdelingens størrelse (f.eks. R2), mens vicerektor tænker i et umiddelbart problemløsende sprog (LB96), f.eks. at en leder har kapacitet til udviklingsarbejde.

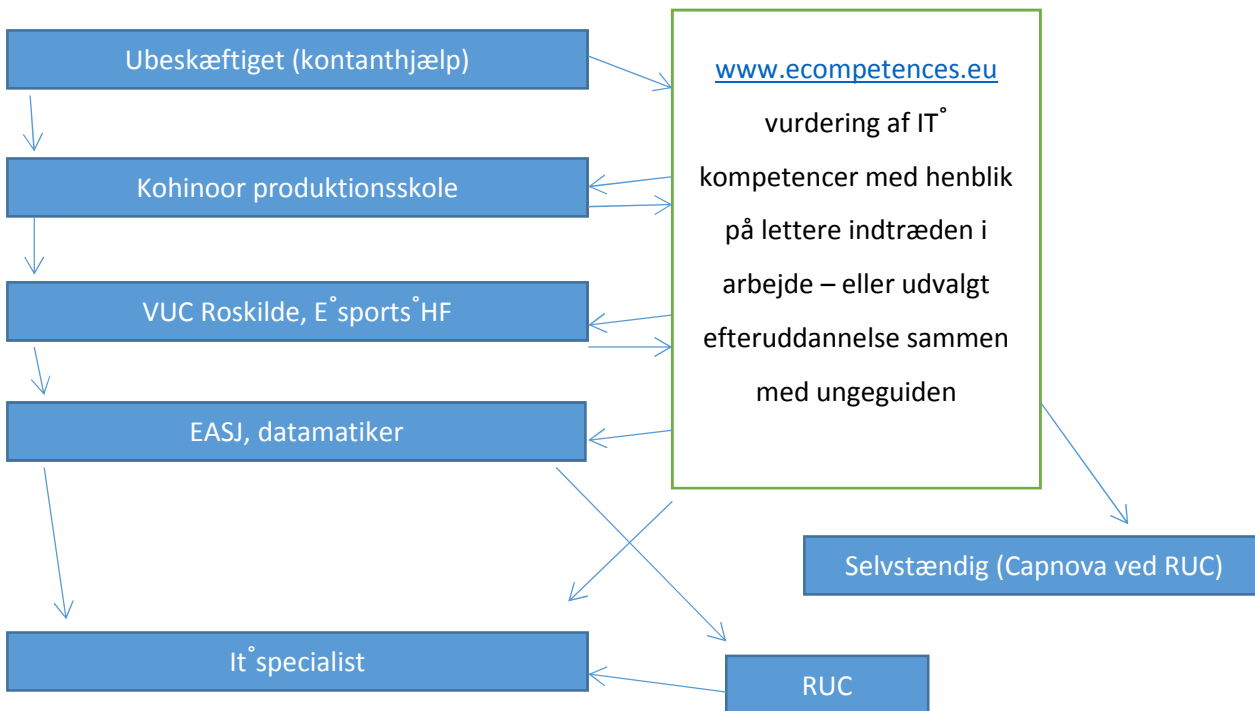
Rektor udtaler, at EHF medvirker til at sikre VUC Roskilde flere år frem i tiden, mens vicerektors perspektiv cirkler om den umiddelbare omsætningsnedgang FGU's reformen kan medføre i 2019 (LB106).

Er Raino opmærksom på de strategiske nøglepersoners skelnen mellem de to niveauer? Dette får vi indirekte belæg for gennem et citat (LB92), hvor han oplever, at kommunikationen er gået udenom ham til rektor. Raino er vidende om, at vicerektor har driftsansvaret, mens rektor deltager i strategiske møder med andre institutioner. Om Raino må det erkendes, at der er en betydelig grad af indre motivation, som driver projektet, for der er kun få funktionsområder (delvis indre regulering), som kan tillægges motiv for handlingerne. Rainos handlinger i forbindelse med dette projekt overstiger, hvad man kunne forvente af 100 timers arbejde som international koordinator. Motivet for handlinger findes derfor i Rainos indre motivation.

Vi lærer her, at (LB95) berammer VUC Roskildes ageren i projektet. Nemlig at Raino er både innovator, driver og den som først ser de strategiske muligheder i dette projekt.

6.3. Motiver hos de andre aktører: økonomi

For tildeling af EU regionaludviklingsmidler gælder, at fulde effektkæder støttes. I EU er det ofte fra ubeskæftiget til selverhvervende individ, eller med andre ord fra kontanthjælp til kontant skatteyder. I projektet DD starter man med Ungeguiden (Jobcenter), over uddannelse til arbejde f.eks. hos IT^o virksomheden IST. Om disse erfarer vi tidligt, at de har problemer med rekrutteringen af medarbejdere indenfor IT (OB6, AF1).



Figur 19 Effektkæde for projektet DD i Roskilde. Den 22/1/2018 var Kohinoor, Capnova iværksætterpark og RUC ikke til stede. Effektkæder er et typisk krav for EU-ansøgninger om projektmidler.

www.ecompetences.eu er et produkt af et EU-projekt.

Hvilke motiver er der for deltagelsen i projektet? Motiverne kan udspringe af, at i opgangstider har man især en god chance for, at få bragt restgruppen frem på arbejdsmarkedet. Især IT^oområdet mangler pt. kvalificerede hænder. De implicerede har dermed muligheden for at udføre deres kerneforretning^o og måske som bonus få støtte fra EU^o regionaludviklingsmidler. Den kerneforretning ser ud som følger:

Søren fra Ungeguiden repræsenterer kontanthjælpsmodtagerne i kommunens jobcenter. For ham ville det være en virkelig god ide, at bringe Kohinoor produktionsskole i spil til aktivering af de unge (OB12, OB13).

Martin Thuesen har været tilbageholdende med at invitere for mange (e^o mail 11/1/2018 MT). Derfor var Kohinoor produktionsskole ikke til stede, men de har opbygget en e^osportsafdeling med 30 pladser

finansieret af de almindelige uddannelses^otaxametre. Mentalt set, så må en overgang fra Kohinoor til EHF falde deres elever lettere ind. Fordi de ved overgang til en almindelig ungdomsuddannelse ikke kan drage fordel af det, de har lært på produktionsskolen på samme måde.

Økonomi	Observationen EASJ (OB73)	Brian: Vi skal bruge midler til at lave toning, og det kan vi godt starte efter, at der er kommet midler.
Øget aktivitet på flere matrikler	Transskription af Lars Bretlau, (LB3)	L: Så perspektivet er selvfølgelig også, at det skal til Roskilde og eventuelt også til Køge, hvis det bliver så succesfuldt, men det er det, der er meningen med det.
Flere kursister	Transskription af Lars Bretlau, (LB43)	L: Bortset fra det, så har det jo også noget at gøre med, at vi jo gerne vil have flere kursister ind.
Økonomi	Transskription af Lars Bretlau, (LB45)	L: Så det har også noget at gøre med omsætning.
Økonomi	Transskription af Lars Bretlau, (LB46)	L: Ja, det gør der i allerhøjeste grad. Men også noget økonomi.
Strategisk tiltag over for trussel	Transskription af Lars Bretlau, (LB117)	L: Men vi tager en alt andet lige ^o eller ceterus paribus situation som du formodentlig kender, så siger vi simpelthen, at dette kan være medvirkende til strategisk på sigt at imødegå den aktivitetsnedgang som der kommer nu om et par år. Derfor er det godt at man bliver ^o skal vi sige ^o sætter noget i gang.

Tabel 20 VUC Roskilde har økonomiske bevæggrunde for, at sætte nye studielinjer i søen. Loven om FGU (forberedende grunduddannelse) giver således en fraspaltning af 20 % af kursisterne og dermed også lærerne i 2019. Etablering af tilbud til opfyldning af de fremtidigt tomme lokaler må derfor indgå i det strategiske arbejde for VUC Roskilde.

VUC Roskilde har i flere år udviklet niche HF^ostudier, fordi ellers siver kursisterne derhen, hvor varemærket, "Brandet" er mere attraktivt. En EHF ville være en god udvikling til at få den helt unge målgruppe med, se 15/3/2018 intervention. Der er, ikke overraskende, økonomi i fyldte klasser.

Øget gennemførelse	Observationen EASJ (OB81)	Lars: Jeg er er gået fra 40 % fastholdelse til 65 %, men jeg vil gerne have det højere.
--------------------	---------------------------	---

Tabel 21 Økonomiske motiver for udviklingen af undervisningen på EASJ har fokus på afsluttede eksaminer, netop fordi der er en dimensionering af datamatikeruddannelsen. Ved opslag på EASJ fås, at den

overordnede rektor for EASJ har en resultatlønskontrakt hvori gennemførelsen og dermed modtagelsen af færdiggørelsestaxameter optræder som et af flere punkter. Lars Kofods ambitioner er dermed i overensstemmelse med organisationens fastlagte mål.

EASJ Roskilde har i flere år kunnet forbedre gennemførelseskvotienten på datamatikerstudierne. Ved at få nye, computervante ansøgere ind, så ville gennemførelsen kunne stige fra 60 % (mail 8/12/2017 BD).

IST står som aftager af datamatikere (AF1) og udtrykker nysgerrighed overfor prospektet om, at projektet DD kan give datamatikere med en anderledes, højere faglighed (AF17).

6.3.1. Delkonklusion af motiver hos de andre aktører, økonomi

Aktørerne har økonomiske motiver til at deltage i projektet DD og disse kommer fra deres individuelle ståsteder. Ungeguiden reducerer kommunens udgift til kontanthjælp ved en god visitation til uddannelse. Kohinoor produktionsskole modtager en taxameterbetaling per elev. VUC Roskildes kerneforretning er at tilbyde relevant uddannelse til flere unge uden en afsluttet ungdomsuddannelse (OB71). EASJ kan med flere ansøgere vælge dem fra kvote 2, som har en højere chance for at gennemføre studiet (OB81). IST kan lettere udføre kerneforretningen, når kvalificerede medarbejdere lettere kan anskaffes.

Effekten for organisationernes bundlinje på årsregnskabet varierer. Ungeguiden kan formentlig beholde normeringen af medarbejdere, trods en mindre nedgang i antallet af understøttede unge. Kohinoor og VUC Roskilde er direkte betalt med taxameter. EASJ vil især føle effekten af flere færdiggørelsestaxametre^o og den studieadministrative lettelse, dette giver. Taxametrene regnes per person, per uddannelse, hvorfor det giver det økonomiske styringselement til Best Practice. IST behøver sjældnere at tilbyde medarbejdere geografisk relokering.

6.4. EASJs motiver for deltagelse i projektet DD

Det er primært via Lars Kofod, at EASJs motiver afdækkes, da han er ansvarlig for IT^o uddannelserne på EASJ. Der har inden mødet den 22/1/2018 været en afklaring af om Lars kan deltage i projektet. Dette sker ved mødet den 8/12 på EASJ (e^o mail 8/12/2017 BD), hvor vi møder akademichef Peter Schwalbe.

EASJs motiver for at indgå i projekt DD

- Øget optag (OB40) + (LK18) + (LK20) + (LK27)
- Øget gennemførelse (OB81)
- Økonomi (OB72)
- Branding (LK4) + (LK21) + (LK27) + (LK56)
- Erfaringer med en anden type kursister (LK19) + (LK28)

- Spændende opgaver til egne studerende (LK48)

Det mest omtalte motiv for EASJ er at få øget optaget. Det er ikke noget han selv kan ændre på, da optaget ligger uden for EASJs beslutningsarena. På mødet den 8/12 (e-mail 8/12/2017 BD) fortæller Lars, at han har dobbelt så mange ansøgere til de 120 pladser, der er på datamatikeruddannelsen. Dette er muligvis årsagen til at Lars vælger at deltage i projektet, da det kan give ham mere kvalificerede ansøgere og derigennem en højere gennemførselsprocent. Der udbetales typisk 15.000 kr. ekstra, når de studerende færdiggør uddannelsen. Så når volumen ikke kan øges, kan egigheden af ansøgerne være med til at forbedre økonomien, noget som Lars også fremhæver, da han nævner, at han har øget gennemførselsprocenten fra 40 % til 65 %. En procentsats Lars gerne ser blev højere (OB81).

Aspektet omkring øget gennemførsel kommer Lars ikke ind på i interviewet den 12/3/2018. Dette på trods af, at Søren fremhæver, at det var et tema ved mødet 22/1/2018. Årsag til dette kan skyldes, at han her er blevet bekendt med, at der er tre gange så mange ansøgere som der er pladser på datamatikeruddannelsen (LK31). Denne forøgelse gør, at det nu er begrænset hvor meget kvaliteten af ansøgere kan øges ved at være en del af projektet DD. Hermed lærer vi, at EASJ ikke længere har et stærkt økonomisk motiv for at være med i triple helix projektet.

Det økonomiske aspekt gør sig også gældende i forbindelse med udlån af underviser til IT fagene på EHF, da taxameteret for VUC Roskilde er betydeligt højere end det EASJ henter hjem. Udlånet af undervisere giver også EASJ mulighed for at stifte bekendtskab med en helt anden undervisningsgruppe, hvilket kan være med til at udvikle underviserne, der kommer til at levere undervisningen. Dermed kan det også være med til at brande EASJ hos denne nye målgruppe. Det sidste motiv Lars har, er at give nogle af hans studerende en mulighed for at undervise i E-sport på VUC Roskilde. I e-mail 8/12/2017 BD fremgår det, at EASJ ønsker at lægge mange timer i en EU Erasmus+ ansøgning. Dette vil blive gennemgået grundigere i afsnit 6.6.

6.4.1 Delkonklusion af EASJs motiver for deltagelse i projektet DD

Vi lærer altså, at det oprindelige motiv for, at EASJ deltager i projektet er at få flere igennem datamatikeruddannelse. Ideelt set sker dette ved at der kan tages flere studerende ind. Da EASJ ikke har direkte indflydelse på dette, er det sekundære mål at få en højere andel af de 120 årlige studerende igennem. Et motiv, der frafalder, da det bliver bekendt at der er tre gange så mange ansøgere (LK31). Herefter er motivet reduceret til udlån af undervisere og branding, der binder EASJ til projektet. Det vil styrke EASJs forbindelse til projektet, hvis projektet kunne hjælpe til at opnå det primære mål om at kunne optage flere. I modsat fald, så lærer vi, at EASJ kunne trække sig fra triple helix projektet, hvorved man ikke

længere ville kunne søge midler fra puljen med EU regionaludviklingsmidler "Flere i kortere videregående uddannelser".

6.5. Motiver hos de andre aktører (IST, E-sport, Kommunen og Kohinoor)

Ved mødet 22/1/2018 møder vi, eller hører om en lang række andre aktører. Disse er yderpunkterne af den eventuelle triple helix effektkæde og disse er:

Ungeguiden ved Roskilde Kommune, hvor Søren Myrup står for at lede unge tilbage i uddannelse; "der skal være en rød tråd" (OB78). Så snart de er uddannelsesparate, er de ikke længere hans opgave. Heraf kan udledes, at hvis e sport kan trække unge videre fra produktionsskolerne, så kan han også tale ind i visionen for projektet DD.

Kohinoor produktionsskole nævnes under mødet, som en mulig samarbejdspartner. De modtager unge nemlig arbejdsløse fra Ungeguiden og har en E sportsafdeling. De har 26 elever i denne afdeling (indlæg 12/4/2018 BD) og "flere af de elever kan godt være i målgruppen for EHF".

Firmaet IST sælger skemalægningsløsninger og har svært ved at rekruttere datamatikere (AF1). Den administrerende direktør Anne Frederiksen er mødt op. For hende har vi primær empiri gennem både observation og interview.

Motiv	Datasæt	Citat
Nye medarbejdere	Observationen EASJ (OB6)	Anne: Godt til hurtigt at finde nye medarbejdere!
Rekruttering	Transskription af Anne Frederiksen (AF1)	Anne: Den ene er selvfølgelig, at jeg er interesseret i, at der bliver uddannet gode folk her i Roskilde området.
Branding	Transskription af Anne Frederiksen (AF1)	Anne: Det med at komme ind i projektet det kunne være, at der rent faktisk er nogen, der har hørt om os.
Branding/rekruttering	Transskription af Anne Frederiksen (AF2)	Anne: Det er jo ikke fordi, det er dem, der kommer fra VUC, kommer til os, men så kender de måske lidt til os før de skal starte som datamatikere. Dersom de tager på RUC og efter det.
Rekruttering/socialt ansvar	Transskription af Anne Frederiksen (AF3)	Anne: Der er altså to grunde: Vi skal sørge for, at der bliver udviklet og uddannet flere, der måske er sværere at fastholde i studiet. Det er det sociale ansvar. Så er

		der brug for gode veluddannede folk. Og så er vi i Roskilde.
Rekruttering	Transskription af Anne Frederiksen (AF7)	Anne: Praktikanter, så det kunne vi godt lave noget samarbejde omkring.
Rekruttering	Transskription af Anne Frederiksen (AF12)	Anne: Vi gør det for så vidt for arbejdskraften.
Rekruttering	Transskription af Anne Frederiksen (AF17)	Anne: Så man får nogle faglige, dygtigere af en anden type ind som måske ikke normalt vil gå den vej. Men måske også vil hæve fagligheden.
Nyt forretningsområde	Transskription af Anne Frederiksen (AF31)	Anne: Altså vi var oprindeligt på grundskoleområdet ° folkeskoleområdet ° og i 2015 lavede vi en 2020 plan og det blev vi enige om, at det vi skulle kigge rigtig meget på, det var ungdomsuddannelserne. Og det har vi kigget på i nogle år. Men det var bare blodrødt. Fordi der er et statsmonopol... Og så er der alle disse her folk som er etableret i markedet. Men det betyder alligevel at vi inden 2020 skulle vi have kigget på det.

Tabel 22 Empiri omhandlende Anne Frederiksen, IST. Fra tabellen ses, at flertallet af udsagn taler i en HR & rekrutteringsvinkel, men ikke ind i projektet DD

Anne Frederiksen har tidligt øje på www.ecompetences.eu, for implementeringen af dette i projektet DD giver lettere rekruttering af folk med de rette kompetencer. Vi undersøgte om købet af Uddata kunne være et brandingmotiv, for at IST ville gå ind og hjælpe EHF i gang i fravær af EU° midler (OB3). Dette blev afvist (AF31), selvom kun en slags sponsorat ville kunne øge kendskabet i to forskellige institutioner. Vi har ikke registreret empiri for, at hun skulle have spurgt til VUCs software for skemalægning. Hendes motiv er, at øge kendskabet til IST for en forbedret rekruttering. Hun byder ind i visionen for projektet DD, uden på nogen måde (per interviewdato 19/2/2018) at love deltagelse i projektet DD, hvilket er i overensstemmelse med analysen i sektion 5.2.

Ungeguiden og UU Lejre/Roskilde hører under Roskilde Kommune og funktionerne omkring Jobcentret. Missionen er, *"I Unge Guiden guides unge mellem 18 og 29 år videre til uddannelse eller job"*. De blev repræsenteret ved Søren Myrup. Hans motiv er: hjælper kerneopgaven eller ej (OB8, OB11, stemningsskifte

med OB13 om Kohinoor, kendskab uddannelsesvej OB15 og kanal fra ungdomsskolerne OB17)? Han er detaljeorienteret og citerer straks aldersgrupper (OB43) samt noterer om målgruppen, at de skal være frafalden anden uddannelse (OB41). Er de det, så kan de blive optaget på Kohinoor og andre produktionsskoler (OB83). Søren (e-mail 23/3/2018 SM) viser, at han kan sit forvaltningsområde. Ved at italesætte produktionsskolerne som en rekrutteringskanal for EHF, så bringes disse skoler i spil for projektet DD.

Benjamin repræsenterede en E-sports klub. Hvis fællesorganisationen "eSport Danmark" tages til indtægt for denne type af klub, så er missionen, "vi ønsker at bistå med at udbrede og fremme interessen for eSport med fokus på det fysiske møde mellem vores medlemmer." Benjamins udtalelser er både præciserende som ekspert om udstyr, målgruppe, men især også om E-sport som værdig aktivitet på linje med fodbold (OB16). Han fortæller, at det derfor er i en rivende udvikling med mangel på trænere (OB30). Benjamin uddanner selv trænere, hvorfor han kunne have til motiv at gøre sig nyttig og til en del af noget større. Dermed ville missionen for E-sport blive opfyldt.

6.5.1. Delkonklusion af de andre aktører, Ungeguiden, IST, Kohinoor og E-sport

Af de korte møder vi har haft, så lærer vi, at de små aktører køber ind på visionen for projektet DD, fordi de dermed kan støtte udfoldelsen af deres egen mission eller kerneopgave. Således er projektet DD centralt for Ungeguiden, fordi de kan se den røde tråd (OB13), hvor EHF står som et valg for eleverne fra Kohinoor. Idet projektet DD er centreret rundt om EHF, så gælder, at den direkte gevinst er uklar. En eventuel udlodning fra EU Regionaludviklingsmidler ville gå til opstarten på VUC og EASJ (OB3) samt et muligt overhead til Corolab. Heraf fås, at de ikke kan være stærkt forpligtede til at være i projekt DD. Om IT-virkomheden IST gælder, at de køber ind i visionen for projektet DD, fordi det kan løse ikke kun deres rekrutteringsproblemer (AF12), men også øge kvaliteten (AF31) af de nye datamatikere. Der kunne et praktikophold være en del af løsningen (AF7). Hun oplever, at IST er for anonyme (AF1) og samtidig kan IST være med til større samfundsansvar (AF3).

6.6. Betydningen af opslag om penge fra f.eks. EU og partnere (10 fugle på taget?)

I afsnit 7.1. beskrives projektets bevægelser i et tidsperspektiv, hvor aktører kommer ind og ud. I dette afsnit ser man på dele af kommunikationen. Først og fremmest: penge samler interessen.

E-mail 16/11/2017 TK er et eksempel på at mødes om penge (Nordplus) samler aktører. Når man taler om andres penge på stationen, så byder andre aktører sig til. Penge muliggør ens passion, således at man kan uddanne f.eks. de frivillige (mail 21/11/2017 TK). Der er ikke mulighed for at bruge penge til generelle formål, for et projekt skal give synlig aktivitet. Thomas (e-mail 29/11/2017 TK) angiver kun dækning af

direkte omkostninger samt et beskedent løntilskud. Men hvorfor beskæftige sig med småpenge til dækning af direkte omkostninger? Thomas (e-mail 29/11/2017 TK) giver svaret: Europæisk branding af f.eks. VUC Roskilde.

Hvordan kan dette analyseres? Madsen (Madsen, 2008) giver et bud. Der er acceptable budskaber, f.eks. europæisk branding. Det der opstår ved indre refleksion (diskussion) er, at så ville man kunne rejse til smukke steder på offentlige midler og kunne kalde det arbejde. (f.eks. Politiken, 2016 "Statsansatte skal på kursus i at undgå korruption"). Så europæisk branding giver autoriseret rejseaktivitet.

Hvis der opstår europæisk branding, så er der flotte møder, som skal arrangeres (f.eks. Vesthimmerlands gymnasium, 2016) eller man skal selv rejse ud og lytte til andre. Dette giver andre roller, end hvad det sædvanlige arbejde kan give. I egen empiri huskes møde 8/12/2017, hvor Lars Kofod og Peter Schwalbe havde meget præcise ideer til, hvilke lande, der skulle samarbejdes med for et EU Erasmus+ projekt. I Eagle projektet (Christensen & Kreiner, 1991, s. 99), rapporteres således om en sekretær, som bliver transformeret af at være deltager. Kættersk råd 2 siger, *at man ikke skal gøre vold på deltagernes egne virkeligheder ved at autorisere én fælles virkelighed for projektet*. Endvidere husker Raino Hansen en kommentar fra en forskningskonference i Miami, Florida, USA, "At jeg måtte være en smart gut, hvis ikke for andet, fordi jeg var lykkedes i at få en organisation til at betale for min deltagelse". På HF VUC Roskilde og EASJ er der 100 % akademikere, som alle har afsluttet en forskningsbaseret uddannelse. Derfor er det eksklusivt at få muligheden for at deltage i forskning og forskningslignende konferencer gennem EU Erasmus+.

På VUC Roskilde gik 86 % af midlerne fra årsregnskabet fra 2016 til løn til ledere og ansatte (VUC Roskilde, 2017). Dette betyder, at der efter dette samt bygningsdrift er ingenting til "fryns". Der bemærkes Moderniseringsstyrelsens direktiv om, at på interne møder på under 2,5 timer må der ikke serveres kage (f.eks. Vesthimmerland gymnasium, 2016, retningslinjer for personalemøder). Men hvis der er gæster fra udlandet, så må man godt servere smørrebrød til frokost samt kage. EU Erasmus+ giver nemlig støtte per mødedag (Uddannelses & Forskningsministeriet, 2018). Endvidere, ved udenlandske besøg må kuvertprisen stige fra de sædvanlige 200 kr. til 475 kr. (Vesthimmerland Gymnasium, 2016). Hvis en middag er arrangeret for at fejre en succes, så bringes det kætterske råd nummer 7 let i spil, *"del projektets succes med deltagerne - I bliver sikker afhængige af hinanden igen"*.

Hvad går et EU projekt så ud på? De typiske projekter godkendes på baggrund af en Best Practice manual udfyldt på en elektronisk formular. Her udpensles mødedatoer, programmer, deltagere med mere. Læser man det kætterske råd nummer 3, så står der, *"stil urimelige krav - insistér og være fair i strafudmålingen."*

Overføres det til EU Erasmus+, så skal man love det vildeste, f.eks. transformation af en hel skole ved et par fælles møder. Hvis et møde så falder væk, så er straffen fra EU blot at fjerne subsidiet for dette møde.

Endelig, i EU Erasmus+ gælder, at den internationale projektgruppe ikke har et formelt magthierarki. Derfor kættersk råd 10, har *"deltagerne ansvaret for"* (et møde), *"men sjældent magten til"* (at bestemme udviklingsopgaven). Denne læring er en overraskelse for yngre deltagere, for det er en udviklende kontrast til det regelrette skoleår, hvor påskens placering er årets største overraskelse. Den eneste anden mulighed for nyskabelse ville være det lokale samarbejde (LK28).

6.6.1 Delkonklusion om betydningen af opslag om penge fra f.eks. EU og andre partnere

Her lærer vi, at bevæggrundene for at deltage i et projekt, kan være andre end de formelle grunde. Vi har at gøre med organisationer, der ikke af egen drift kan få lov til at rejse ud i verden i embedsmedfør. Dette gør at Nordplus (mail 16/11/2017 TK) og EU^o midler kan åbne op for udlandsrejser. Nøglen til disse muligheder ligger i at kunne formulere projekter, der opfylder Best Practice krav. VUC Roskilde anvender 86 % af budgettet på løn (og 13 % på bygningsdrift) (VUC Roskilde, 2017), hvorfor variation i dagligdagen skal betales med eksterne midler eller opnås i et lokalt samarbejde (LK28). Vi lærer, at det at indgå i projekter tiltaler individet mere, end hvad institutionens vision tilsiger.

6.7. Analyse af Rainos betydning for projekt DD, set gennem informanter

Det at Raino har haft stor betydning for projektet bliver bekræftet fra alle sider, på nær fra administrerende direktør i IST, Anne Frederiksen, der først deltager på mødet den 22/1/2018.

Der plukkes følgende repræsentative svar fra empirien:

Hvilken rolle har Raino spillet for projektet

Lars Bretlau:

"En SÆRDELES central rolle. Nærmest en "pain in the arse". Det er nemlig ham, der er gået uden omkring mig til rektor direkte." (LB92)

Martin Thuesen:

"Jamen han har jo helt klart været drivkraften i idefasen, været den der har skubbet på, og sørget for at få ideen testet af lidt rundt omkring, hvilket jo også er det helt rigtige at gøre - inden man når for langt - altså få den prøvet af på nogle folk rimelig hurtigt. Få input til hvad kunne der være i dette her og hvordan kunne vi lave noget sjovt sammen. Dette her har han i hvert fald været med til at finde ud af." (MT32)

Lars Kofod:

”Jamen, det var vel Raino som kom med ideen - og har så solgt den til - hvad er det nu han hedder?” (LK15)

I spørgsmålet ”Hvordan blev projektet til”? Fås følgende eksempler:

Martin fortæller (MT15), at Raino pitched for projektets etablering. Lars Bretlau fortæller også (LB18), at det har været drevet af én medarbejder. Med andre ord Raino, som befandt sig i lokalet. LB95 angiver Raino som den drivende kraft og (LB96) angiver, at ledelsen tildeler Brian som makker (fortolket som ligeværdig) til Raino, idet begge afsøger for muligheder (LB100).

6.7.1. Delkonklusion på Rainos betydning for projektet DD, set gennem informanter

Vi lærer, at et immaterielt projekt kan opstå på baggrund af kommunikation alene. Derfor er det muligt for en menig medarbejder at skabe innovation via kommunikation, men for at forankre innovationen i organisationen, så skal ideen forankres i den etablerede struktur. Brian har det mindste ledelsesansvar af alle og får EHF tildelt som udviklingsprojekt til afdelingen i Greve, hvor Raino også har undervist. Derfor lærer vi, at hvis projekt DD skal forankres effektivt, så skal kommunikationen internt på VUC gå gennem Brian.

6.8. Konklusion på aktørernes motiver - er der en kasse i sigte?

Gennem dette kapitel har vi analyseret på aktørernes motiver for at deltage i projektet DD. Vi har fundet, at visionen for projektet DD er fleksibel nok til at alle aktører kan tale ind i denne. Alle aktørerne har deres egne missioner, som kunne besvares med projektet DD. Vi lærer således at:

- Ungeguiden kan sende unge godt ind i uddannelsessystemet.
- Kohinoor E^o sport kan lave brobygning til formel uddannelse.
- VUC Roskilde vil kunne tilbyde en HF^o eksamen tonet til E^o sport.
- Erhvervsakademi Sjælland vil kunne få studerende med afsluttede HF^o valgfag i informatik etc., og give lærerne afvekslende opgaver.
- IT^o virksomheden IST vil kunne få mere samt bedre arbejdskraft.
- Corolab får udbygget projektporteføljen med et triple^o helix projekt.

Vi lærer også, at projektet DD lever en omskiftelig tilværelse, hvor aktører kommer til og falder fra. Således gælder, at:

- Et catalonsk gymnasium i Spanien faldt fra grundet fravalg af EU Erasmus+.
- *eSport Danmark* faldt fra samtidig med den internationale dimension.
- EASJ bliver løsningsleverandør fremfor projektdeltager på grund af det øgede ansøgertal.

- Corolabs engagement i projektet varierer og stiger ved udsigten til konkrete ansøgningsmuligheder.
- Kohinoor går til at blive en relevant samarbejdspartner for VUC Roskilde.
- Skyggepartneren Region Sjælland udbyder alligevel ikke projektmidler i 1. kvartal 2018.

Endvidere har vi set på, hvordan handlinger kan forklares. Således har vi talt om, at visionen er styrende. Der bliver også talt om konkrete mål, men disse bliver aldrig konkretiseret som en Best Practice projektmanual. En forklaring til handlinger er adgangen til eksterne bevillinger. Udsigten til eksterne rejse^o og udviklingsmidler er styrende for handlingerne i projektet DD; faktisk til et niveau, hvor det sinker projektets fremdrift (OB56) og møder ikke aftales (OB93). Hvis dette udsagn er korrekt, så forklarer det, hvorfor projektet går i stå, for man vil ikke miste kassen (OB3, MT24). På det individuelle niveau har vi argumenteret for, at projektet går i stå når udsigten til rejse^o og udviklingsmidler er fraværende. Vi har nemlig at gøre med offentlige organisationer, hvor lønnen og arbejdsopgaverne ligger fast^o når der er fravær af eksterne midler. Et artefakt heraf er, at til internationale møder, kan kuvertprisen være 475 kr., hvilket er mere end det dobbelte af satsen for ledernes aftenmøder. Vi lærer således, at pejling mod kasser er af største vigtighed for projektets liv.

Om Raino lærer vi, at hans motiver for at handle på projektet DD er baseret på indre motivation, fordi det blev påbegyndt før den nødvendige empiri for denne opgave og uden ekstern motivation i form af lønstigninger. Den indre motivation kendes også under, "*at have et kald*". Raino har været idemanden bag projektet og succesfuldt solgt ideen til andre. Interne og eksterne informanter fortæller, at Raino har været altafgørende for projektet og kreativt benyttet sig af sit handlingsrum. Hans ageren er ved udførelsen af strategisk og taktisk kommunikation både inden for og uden for arbejdspladsen.

7. Andre analyser

7.1. Analyse og handlingsrum gennem tid for projektet DD

Hvis der havde været en klassisk projektmanual i henhold til Best Practice, hvordan ville rolle^o og finansieringslandskabet så se ud?

Projektets aktører udover VUC	Datoer og finansieringskilder, bragt i spil
Jørgen Grubbe, Corolab	16/11/2017, Nordplus
Jørgen Grubbe, EASJ, Juan, Corolab	4/12/2017, Erasmus+ Nordplus
Jørgen Grubbe, EASJ, Juan, Corolab, Ungeguide	14/12/2017, Erasmus+, EU regionaludviklingsmidler
Jørgen Grubbe, EASJ, Juan, Corolab, Ungeguide, IST	2/1/2018, Erasmus+, EU regionaludviklingsmidler
EASJ, Corolab, Ungeguide, IST	22/1/2018, EU regionaludviklingsmidler, IST som sponsor
EASJ, Corolab, Ungeguide, IST, Labster	13/3/2018, EU regionaludviklingsmidler, IST som sponsor, Undervisningsministeriet
EASJ, Corolab, Ungeguide, IST, Labster, Kohinoor	3/4/2018, EU regionaludviklingsmidler (2019), Undervisningsministeriet, Erasmus+ (2019), Trygfonden

Figur 23 Tidslinje for projektet DD. Det ses, at der har været et omfattende skifte af aktører og finansieringskilder. Visse af finansieringskilderne (Undervisningsministeriet, Trygfonden, etc.) er kommet frem efter interventionen og medgår ikke i analysen.

Det bemærkes, at Region Sjælland endnu ikke har opdateret hjemmesiden med angivelse af den forsinkede dato for annoncering af *"Flere i kortere videregående uddannelse"*, som skulle være publiceret i 1.kvartal af 2018 (Region Sjælland, 2017).

Man vil bemærke, at der er en udskiftning i aktørerne. I henhold til den skandinaviske skole, så kan det kætterske råd nummer 3 bruges til at forklare denne udskiftning. *"Juster projektmålet til situationen - hele tiden"*. Udskydelsen af pengepuljen medfører, at der er aktører, som ekskluderes fra at være med. Det gælder f.eks. aflysning af EU Erasmus +, hvorfor Jørgen Grubbe og Juan Camon ryger fra. Men fokus for aktørerne kan også ændres. Med baggrund i data fra interventionen 6/4/2018 postuleres det, at IST ikke ønsker at deltage aktivt i projektet, fordi Anne Frederiksen ikke får sat en støtteerklæring op for EASJ, trods anden aktivitet fra hendes side. Der kunne indvendes, at Anne ved, at opgaveskriverne er i færd med en HD(O) og ikke ønsker yderligere involvering i noget, der ikke tjener til hendes direkte hovedformål.

7.1.1. Delkonklusion af analyse og handlingsrum gennem tid for projektet DD

I projektet DD, sker der en omfattende udskiftning af finansieringskilder og tilhørende aktører over tid. Best Practice til forståelse af projekter med løst koblede aktører kan afvises alene ud fra, at Region Sjælland ikke opfyldte sine egne planer til udbud af projektmidler. Derfor har der i omfattende grad været justeringer af projektmålet til situationen. Dertil så har der været foretaget interventioner i projektet, så man kan ikke umiddelbart konkludere mere præcist end, *"at man må sno sig sagde ålen."* Altså det kætterske bud om justering af projektmålet til situationen.

7.2. Kan handlingsmønstre forudses - med særligt fokus på Raino?

Tidslinjen i afsnit 7.1. demonstrerer, at nogen (især Raino) har ageret for at holde liv i projektet via adgang til eksterne puljer. Kunne dette forudses fremadrettet?

Juan fra en skole i Catalonien er på banen i forhold til projektet, hvorfor Nordplus ryger ud til fordel for Erasmus+.

Martin Thuesen fremfinder EU regionaludviklingsmidlerne, som på det tidspunkt står til at blive slået op i 1. kvartal 2018. 2½ uger senere har VUCs ledelse fravalgt EU Erasmus+ og dermed Thomas Koed, Juan og Jørgen Grubbe. Martin Thuesen skaffer hurtigt nye projektpartnere.

Raino Hansen fremfinder lovning på 180 millioner kr. i nationale implementeringspuljer (se 15/3/2018 intervention). Og indenfor to dage stiger Labsters vigtighed som partner for EHF.

Der findes dog en undtagelse for den hurtige ageren:

Den 22/1/2018 lægger Anne op til at være sponsor (OB92). Men at rette ind mod en sponsor kræver modbydelser fra VUC Roskilde, hvorfor en leder (Brian) er nødvendig. Den 10/4 (indlæg 10/4/2018 BD) meddeles det, at IST nu sponsorerer med penge og stiller praktikpladser til rådighed for IT^okyndige kursister før deres ungdomsuddannelse er afsluttet.

Var Raino vidende om alle finansieringskilder? Nej, f.eks. ankom den nationale implementeringspulje per e^o mail nyhedsbrev fra undervisningsministeriet. Det kræver et særligt ekspertkendskab at kende til lanceringen af disse.

Ageren i henhold til de til rådighed værende midler kan belyses ud fra flere teoretikere. I henhold til (Christensen & Jensen, 2008) frembringer det magtens 4. dimension, "*Garbage can*". Heraf følger, at Raino kunne være interesseret i at bytte til noget bedre, hvis dette kunne gøre det lettere for ham at nå et mål. Raino er den første internationale koordinator på VUC Roskilde, så deraf følger, at en internationalisering af uddannelserne ved kontakt med andre skoler kunne være et mål. Hvis Martin anses for at være den styrende af de to, så opnås Corolabs formål om at være en innovativ organisation. Hvordan passer inklusionen af Labster så ind i projektet? Labster er ikke en skole, men en virksomhed, der laver innovativ forskning og udvikling. Derfor er inklusionen af Labster direkte gavnlig for Corolab. VUC Roskilde kan dog få glæde af den innovative læring, som på sigt kan skabe den ønskede internationalisering af uddannelserne på VUC.

I henhold til den skandinaviske skole (Christensen & Kreiner, 1991), så er ageren fint, så længe visionen kan bære den nye løsning (kættersk råd nr. 1), hvorfor Raino og Martin kontinuerligt justerer projektplanen (kættersk råd nr. 3 og 4). Hvis visionen er, at E^osportspillere bringes ind i omskoling til glæde for arbejdsmarkedet, så udfylder dette to forskellige mål: Corolab kan være med til at ecompetences.eu ser sin første anvendelse på dansk jord, mens VUC Roskilde kan bibeholde volumen af kursister på HF. En volumen af kursister har dog intet med internationalisering at gøre, hvorfor fravalg af Erasmus+ (e^o mail 2/1/2018 BD) var en skuffelse for Raino.

Som delkonklusion på ageren fås, at de handlinger, der er foregået, er mest i overensstemmelse med garbage can^omodellen i henhold til Corolabs formål (innovation). De er dog mindre for Raino som VUC Roskildes internationale koordinator. Vi noterer os, at opgaveskrivningen for Raino på egen arbejdsplads giver indsigt og forbindelser, som formodentlig vil kunne give værdi på et senere tidspunkt. På et sådanne senere tidspunkt ville Raino formodentlig kunne bringe Corolab i anvendelse og få direkte glæde af de relationer der opbygges igennem projektet DD.

7.2.1. Delkonklusion af - Kan handlingsmønstre forudses - med særligt fokus på Raino?

Der foretages en lang række handlinger i projektet DD, hvor visionen forklarer handlinger blandt de centrale aktører: Martin og Raino. Men hvad hvis visionen tillader flere forskellige handlinger? Her lærer vi, at medarbejdere agerer taktisk eller strategisk i forhold til visionen for egen funktion på arbejdspladsen. På det korte sigte står Corolab som taktisk vinder, mens VUC Roskilde på det lange sigte har en strategi for at kunne indgå i netværk med udenlandske skoler.

7.3. Erhvervsøkonomisk betragtning gennem en SWOT

Der har gennem opgaven fremgået elementer, som er af en økonomisk natur. For at opsummere empirien, så er der følgende økonomiske indikatorer. (LB5) fortæller, at for en almindelig HF^oklasse, skal der være 22 kursister for at økonomien går i nul. I (LB6) angives en forsøgs^o og udviklingsklasse som at have et acceptabel volumen, når der er 15 tilmeldte. Der angives også ledelsesmæssige trusler (LB11), men samtidig også muligheder for en højere gennemførselsrate (LB37), og det stærke økonomiske element ved muligheden for at få en nettotilvækst (LB50). Truslen angives til at være planlægningen (LB50), inklusive den endelige infrastruktur (LB57), og en svaghed angives i interessen for de obligatoriske fag (LB62). Trods toning på eksisterende linjer, så kan interessen altså alligevel være svag (LB78). Som en styrke kunne angives, at VUC Roskilde har et system til evaluering af nye tiltag kort efter opstarten (LB91), og at Raino angives som stærkt drivende (LB95) (LK15). Dertil giver FGU^oreformen et tab af fødekilder til HF(LB109). I interviews af andre informanter angives mulighederne (MT15), der opstår ved etableringen af EHF samt en styrke i forbedret branding (MT21) (AF21), således også nye markedssegmenter (AF19) (LK34) og profiler (LK35) samt muligheden for HR for (LK51). Alt dette samt kendskabet til, at E^osport på ungdomsuddannelserne er udbudt i København så fås følgende SWOT:

SWOT for E-sports – HF	
S styrker Branding og moderne Erstatter FGU, tab af unge Sandsynligvis stabile kursister. Samarbejde og kursistleverance fra Kohinoor	W svagheder Mangler finansiering, inventar, struktur og toning.
O muligheder Nye kursister HR egnet variation Nettotilvækst af kursister Tapning af nyt nettosegment	T trusler Kursistemner overkommer geografisk barriere og tager til København til etablerede tilbud. Tab af en nøgleperson

Tabel 24 SWOT for E-sports-HF. Til opstillingen af felterne er indledningen om uddannelsesmarkedet blevet anvendt (S, O & T). Benjamin er taget til indtægt for E-sport (S & O). Best Practice (W)

SWOT for effektkæden "Fra digital indfødt til digital specialist"	
<p>S styrker</p> <p>Styrkelse af Roskilde campus</p> <p>Stærk vision</p> <p>Deltagere handler på egen hånd</p> <p>God personlig kemi</p> <p>Triple helix fundament i organisationernes mission</p>	<p>W svagheder</p> <p>Mangel på et beslutningsreferat</p> <p>Infrekvens i koordinerende mødeaktivitet</p>
<p>O muligheder</p> <p>Rekruttering til Corolab</p> <p>Udmøntning af Teknologipagten (EASJ)</p> <p>Nye typer af studerende</p> <p>Synergi med projektet Roskilde innovativ uddannelsesby</p>	<p>T trusler</p> <p>Kursistemner overkommer geografisk barriere og tager til København til etablerede tilbud.</p> <p>Regionen udbyder aldrig opslag</p>

Tabel 25 SWOT for projektet DD. Tabellen er opbygget ved at anvende den Skandinaviske skole sammen med empiri (S), Informanten Martin Thuesen samt observation (O), Best Practice (W) og indledningen (T).

7.3.1. Delkonklusion af erhvervsøkonomisk betragtning gennem en SWOT

I SWOT analyserne lærer vi om de to delprojekter, det lokale EHF og triple helix projektet DD. Vi lærer, at projektet DD fortsat er truet af manglen på beslutningsreferater, der oftest opstår efter fælles møder. Denne viden bruges til at kunne designe interventioner i projektet. Endvidere lærer vi, at projektet DD og EHF begge fungerer fint med, at aktører handler selvstændigt indenfor visionen.

8. Handlingsrum samt opfølgende interventioner

I kapitlerne 5 og 7 har vi lært om projektet DD, og hvordan projektet var forankret i lederen på den mindste afdeling af VUC Roskilde. Endvidere lærte vi, at lederen af denne afdeling ikke kommunikerede ud i organisationen. Derfor var mange af de 180 ansatte på tre afdelinger uvidende omkring udviklingen efter Rektors accept (e-mail 12/12/2017 BD). Derfor er der et handlingsrum for kommunikation omkring projektet.

Vi har også beskrevet den manglende mødeaktivitet i projektet DD, hvor effekten har været, at flere informanter har beskrevet projektet som et de ikke er involverede i. Årsagen er også, at projektet DD ikke fremstår attraktivt. Der er derfor et handlingsrum for, at indkalde projektgruppen.

Endvidere så fremgår det, at EASJ har haft en rekordstor søgning på datamatikeruddannelsen. Derfor vil institutionen sandsynligvis kunne forbedre gennemførelsen alene på baggrund af, at de optagne studerende har højere karakterer. Vi ved også, at regeringen påtænker at øge optaget på it, matematik, teknologi og naturvidenskab med 20 % (25/1/2018 Erhvervsministeriet). Der er derfor et handlingsrum for at klarlægge tidshorisonten for denne udmøntning og dennes betydningen for EASJ.

Vi har også lært, at Raino startede projektet op ved hjælp af e-mails omhandlende visionen. At han har trukket sig tilbage i projektet til fordel for projektlederen Martin Thuesen, har givet et tomrum med hensyn til kommunikation. Dette kombineret med, at Region Sjællands opslag om midler var udskudt gjorde, at der var meget stille omkring projektet. Derfor er der et handlingsrum for at bruge e-mails igen, for at bringe projekt DD ind i deltageres bevidsthed. Og ved at genfortolke visionen, kan man tage ved lære af den gennemførte analyse og det udskudte opslag fra Region Sjælland.

8.1. Interventioner med e-mail til Brian

Den første intervention udføres som e-mail (e-mail 13/3/2018 RH) og har til formål at samle projektgruppen med en beslutningsdygtig person (Brian) for bordenden. E-mailen har til formål at få Brian til at indkalde til et møde. Baggrunden herfor findes i (LK10), som er et interview med Lars Kofod, udført samme dag. Lars Kofod ser sig selv som værende koblet af projekt DD og ser sig selv som leverandør. Resultatet af interventionen er ukendt, for Brian svarer ikke tilbage på henvendelsen om, at han kunne indkalde til et møde i Greve for samtlige deltagere 22/1/2018. Hvad kunne være årsagerne til ikke svaret?

- Travlhed: Om end Brian har det mindste personaleansvar af de 9 ledere på VUC Roskilde.
- Magtens dimension 2 (Christensen & Jensen, 2008). Hvis Brian holder sig væk fra EHF, så oplever han hverken sejr eller nederlag i beslutningsarenaen.

- Magtens dimension 3. Manipulation. Det kan ikke udelukkes, at Brian føler interventionen som et mislykket forsøg på manipulation og derfor ikke reagerer.
- Magtens dimension 4. De fire VUCer på Sjælland indgik i et samarbejde på VUC erhvervssiden "i påsken 2018". Der kan derfor være tale om en garbage can situation til at fremme konstellationen, hvor han var deltager.
- Magtens dimension 5. Brian har ofte været flittig til at svare hurtigt tilbage på belejlige e-mails, f.eks. 8/12/2017 BD. Det hører dermed ikke til institutionens kultur, at lederen er langsom til at svare tilbage på henvendelser.
- Magtens dimension 6. Hvis Brian afkobler relationer til Raino, så bliver det ikke involverende for Brian, hvis EHF ikke oprettes. Magtens 6. dimension kan også bruges for, at Brian er ved at afkoble sig relationen til VUC med ønsket om at blive leder i den nye FGU-konstruktion.

Af disse mulige tolkninger anses den sidste, distancering fra et snarligt forlis, som værende mest sandsynligt. Senere samme dag kommer der et regeringsoplæg omkring naturvidenskabelig uddannelse, der tages op på en kommende innovationscamp.

8.2. Intervention på Rektors innovationscamp

Der udføres en intervention 15/3/2018 med formål at informere om E-sport, fordi Lars Bretlau (afsnit 6.2.1.) er uvidende om projektets omfang og taler i driftsterminologi (afsnit 6.2.1.). Der er en innovationscamp for VUC Roskilde. Her deltager hele bestyrelsen, alle ledere, alle tillidsrepræsentanter samt nogle indbudte kursister og medarbejdere. Sigtet er strategisk ideudvikling for VUC Roskilde set i lyset af den kommende lovgivning om FGU. Regeringens oplæg om naturvidenskab på ungdomsuddannelserne omhandler også virtuelle laboratorier til undervisningen i kemi og biologi (SAP6, LB69). Raino har i forvejen talt med Michael Bodekær i Zürich, (e-mail 2/3/2018 MB) og lægger op til, at VUC Roskilde skal sikre sig en del af de 180 millioner, der er afsat til implementering på nationalt plan.

Lars Bretlau adviseres per e-mail om, at Raino vil foretage en intervention som HD(O) studerende. Det dobbeltsidede bilag (15/3/2018 intervention) uden VUC-logo lægges ud til samtlige deltagere på innovationscampen. I opsamlingen nævner alle fire grupper Virtual Reality (VR) eller EHF. Dagen efter stikker Raino hovedet ind hos rektors sekretær Berrit. Hun skriver referat og spørger, "hvordan kom det der med E-sport ind?". Raino fortæller, at han lagde informationsark ud på forhånd. Hvordan lykkedes det, at få E-sport og VR ind i samtlige grupperes opsummeringer? Det mest umiddelbare bud ville være magtens 4. dimension. Alle grupper var under tidspres for at levere innovative ideer til forandring af VUC Roskilde. Oplægsholderen havde talt om brugen af data i undervisningen. Dermed var det let at forholde sig til et

dokument, som handlede om E^o sport og computerstøttet undervisning. Raino havde dog intet hørt fra Brian som resultat af interventionen. Derfor blev det nødvendigt at skrive til ham igen.

8.3. Intervention, Raino skriver igen til Brian

Der udføres intervention (e^o mail 18/3/2018 RH), hvor Raino inviterer sig selv til Greve dagen efter, altså 19/3/2018. Det fører til et ja fra Brian. Umiddelbart efter at Brian har svaret ja til et møde, så er han i gang med at aftale detaljer om undervisningen med Lars Kofod fra EASJ, (e^o mail 19/3/2018 BD). Hvorfor sker dette?

- Raino giver en relation (magtens 6. dimension) til arbejdsopgaven E^o sports^o HF, herved kan andre opgaver lægges til side.
- Brian har indset indholdet af Rektors SWOT 15/3/2018, som hedder, at Greveafdelingen har et for lille volumen. Ingen E^o sports^o HF, ingen status som afdelingsleder når opdelingen til FGU indtræder.
- Der kunne være en udpræget *"vi mødes, når vi arbejder"* kultur (magtens 5. dimension) på en skole.

Samme dag, på Brians kontor, ringer Raino til den højtstående embedsmand Britta ved Region Sjælland. *"vi har jo ikke lovet noget med hensyn til det opslag. Men vi har et udvalgsmøde 16. maj"*, er meldingen. Det må tolkes som, at opslaget kommer op umiddelbart derefter.". Raino får Brian til at kommunikere denne forsinkelse af opslaget for *"Flere i kortere videregående uddannelse"* videre til Martin Thuesen og Lars Kofod. Som resultat deraf kommer e^o mail (e^o mail 21/3/2018 MT) ud til samtlige deltagere 22/1/2018, men tilsendt personligt med Raino CC. Hvad er den sandsynlige konsekvens af disse handlinger?

- Brian tillægges betydning som leder. Alle har vidst, at Raino har været initiativtager og at Brian var den ansvarlige leder m.h.t. implementeringen af E^o sports^o HF. Brian kommer til at have et projektartefakt.
- Martin udsender et ny projektark for projektet DD, hvoraf firmaet Labster (introduceret som SAP6) er kommet ind som projektpartner.

Empiri (LK67) betvivler, at Raino længere har en aktiv rolle i projektet ^o og Lars Kofod kommunikerer uden Raino er CC ^o eller for den sags skyld projektlederen Martin Thuesen. Derfor ønskede vi, at genetablere den fælles kommunikation i projektgruppen med en ny e^o mail intervention:

8.4. Intervention, Raino skriver til alle, der deltog på mødet 22/1/2018

Der blev udført endnu en intervention (e^o mail 28/3/2018 RH), en helligdag i Danmark, men skoledag i Zürich. Raino skriver ud til samtlige, der har deltaget på mødet 22/1/2018 omkring frokost med stifteren af

Labster i Zürich og lovning på gratis licenser til hans software. Martin Thuesen skrev tilbage (e° mail 3/4/2018 MT) med, at det med Labster (til undervisningen) lød rigtig godt. Som resultat, så bekræftes Martin Thuesen i, at der er flere end ham selv der taler ind i projektversionen. Men de andre deltagere svarer ikke, hvorfor endnu en intervention er nødvendig for at reetablere den fælles kommunikation og visionen for projektet DD.

8.5. Intervention, Raino skriver til Erhvervsministeren samt mødedeltagere 22/1/2018

For projektet er det en trussel, at EASJ føler sig som leverandør (LK10) ° og ikke som projektdeltager. For at tage EASJs parti med hensyn til Teknologipagten (25/1/2018 Erhvervsministeriet), så skrives der på LinkedIn.

Projektdeltagere 22/1/2018 tilskrives individuelt med opfordringen til at indikere deres holdning til Rainos kommentar på et opslag af erhvervsminister Brian Mikkelsen samt direktør for væksthushuset Sjælland Mads Vacsy Kragh. Begge handlede om flaskehalsen med hensyn til IT° kyndige i Danmark. Den ønskede effekt er, at alle kan se, hvem der har tilkendegivet støtte til kommentaren, som vist på figuren i bilaget til Erhvervsministeren (10/4/2018 BM). Herved bliver alle præsenteret for et billede af, at de andre støtter op om projektet og kommentaren bliver gjort mere relevant overfor Brian Mikkelsen.

Der var to facetter, den første var at få projektgruppen samlet igen. Akademichef Peter Schwalbe svarede således indenfor 3 minutter (e° mail 6/4/2018 PS). Således kom Lars Kofod, Martin Thuesen, Karolina Osipowska, Søren Myrup, Thomas Koed, Lars Bretlau, Troels Sørensen fra Kohinoor og begge projektskrivere til at bekræfte opslaget.

Den anden facet var, at Corolabs direktør, (e° mail 10/4/2018 PS) fik et politisk bestyrelsesmedlem af Corolab til personligt at kontakte sin partifælle Brian Mikkelsen med hensyn til udmøntningen af Teknologipagten. Peter Schwalbe fra EASJ fik herigennem den politikerkontakt, som ville være uheldig, hvis han selv havde etableret den. Hermed bliver EASJ igen knyttet til projektet DD. EASJs formelle projektdeltagelse kræves nemlig, for at kunne til at kunne få bevillinger til "*Flere i kortere videregående uddannelse*", som også er datamatikerstudiet.

Resultatet af denne intervention er, at EASJ offentligt har forpligtet sig til EHF og, at projektgruppen er klar til, når det forsinkede EU° opslag lægges ud af Region Sjælland.

8.6. Søren's refleksion over Raino's rolle i forbindelse med projektet

Dette giver et eksternt syn på Raino's rolle i projektet støttet af den empiri vi har indhentet, som så vil blive sammenholdt med Raino's egen refleksioner om egen rolle i projektet

Raino har haft en stor påvirkning af projektet både internt på VUC Roskilde, hvor Raino har skabt den nødvendige ledelsesmæssige opbakning. Dette har Raino gjort ved at føre argumentation, der passede til den situation VUC Roskilde befandt sig i efter at FGU^oreformen skabte et stort kapacitetshul (LB117), og i den forbindelse identificere de knaster, som fremkommer i idefasen. Dette tæller blandt andet modvilje fra vicerektor i forbindelse med koordineringen af de organisatoriske udfordringer, der er i forbindelse med at starte en ny uddannelse, i en tid hvor konsekvensen af FGU^oreformen endnu ikke er landet. Denne modstand overkom Raino ved at omgå vicerektor og gå direkte til rektor (LB92), som har et strategisk sigte og ikke de driftsudfordringer som vicerektor sidder med.

Den eksterne indflydelse har været lige så vigtig for projektets tilblivelse. Raino startede med at skabe opbakning til projektet blandt eksterne aktører, ved at pitche ideen til direktøren for Corolab, Karolina. For at fange hendes interesse inviterer Raino på frokost samt rundvisning i de nybyggede bygninger hvor VUC Roskilde har til huse og kombinerer det med et møde med rektor. I samme e^o mail fortæller Raino at han har kontakt til Benjamin Nymann, som er E^o sport træner (e^o mail 9/11/2017 KO).

I e^o mail 21/11/2017 TK retter Raino henvendelse til Thomas Koed, der er vækst konsulent, samt formand for "eSport Danmark". Her i fortæller Raino om mulighederne for at bruge EHF som platform for at søge EU^o midler. Da rammerne ikke er så firkantede på undervisningsområdet længer. Det at Raino har været i kontakt med Thomas benytter han til at fortælle Corolab om de muligheder, der er for at kunne tiltrække eksterne midler til et projekt, som tager udgangspunkt i VUC Roskildes EHF, samt at indikere, at det er en opgave VUC Roskilde ikke selv ville kunne bære projektledelsesmæssigt. Dette får Corolab til at vise interesse for projektet.

Alt dette sker førend, at projektet er vedtaget af rektor for VUC Roskilde, og her er der store udfordringer med at skaffe den fornødne økonomi til at starte EHF op, da det ser ud til at der skal investeres i dyre gamer^o computere. Det medfører at rektor afviser projektets budget.

En samtale med Lars Kofod, uddannelsesleder for datamatikeruddannelsen, får ham til at vise interesse for projektet. Hans leder, Peter Schwalbe, akademichef for EASJ, vil gerne holde et møde med Raino; Brian Dencker, Leder af VUC Roskildes Greveafdeling; samt Lars Kofod. Et møde der forankrer opbakningen til projektet gennem muligheden for eksterne EU^o midler. Mødet afstedkommer også en løsning på udfordringen med de dyre computere som EASJ gerne vil stille til rådighed. Samtidig tilbyder EASJ at stille med undervisning i to fag, VUC Roskilde ikke selv har mulighed for at oprette. Et møde, der var direkte medvirkende til, at projektet fik et GO fra rektor fire dage efter (e^o mail 12/12/2017 BD), da der nu ikke var et stort kapitalbehov. Projektet tager nu form og Martin Thuesen indtræder den 15/12/2017 officielt som projektleder, for det der nu er formuleret som et triple^o helix samarbejde, hvori både VUC Roskilde og EASJ

indgår. Derudover arbejdes der på, at virksomheden IST indgår som det tredje ben i samarbejdet. Dette får Raino til at trække sig og lade Martin styre projektet og Brian tage sig af VUC Roskildes officielle rolle. Dette giver Raino mulighed for at have et større fokus på denne HD(O) opgave, uden at have direkte indblanding på det videre forløb.

8.7. Raino Hansens refleksion over egen rolle i projektet

I projektet DD findes der også et underprojekt: indførelsen af EHF ved VUC Roskilde. Ved det sidstnævnte er Raino in-house projektleder mens Martin er projektleder for projektet DD. I forhold til projektet DD er Raino interagerende observatør mens han in-house er at betragte som projektleder. Det skaber en fortolkningssituation, for hvornår er Rainos generering af e-mails og ageren at betragte som primærdata og hvornår er det at betragte som værende sekundærdata – altså affødt af hans interesse for at påvirke projektet af akademisk interesse? Sidstnævnte er interventionerne, som i forvejen skal medtages i det akademiske arbejde. Der er derfor en relativt lille sondring mellem intervention og almindelig ageren, hvorfor denne opgave om projektet DD ikke skal baseres på Rainos ageren som primærdata.

8.8. Perspektivering omkring projektet DD de næste 2 år

Som et resultat af interventionerne, så skrev Brian Dencker (indlæg 12/4/2018 BD) en artikel i VUC Roskildes nyhedsbrev. Her blev samarbejdet med Kohinoor, annonceringen af deres fælles LAN-party på Greveafdelingen samt opnåelsen af et penge-sponsorat og praktikpladser fra IST deklareret.

- Ud af de 26 på Kohinoor E-sport, så er størstedelen formelt kvalificerede til optag på EHF. Ud fra (LK8) ved vi, at for en udviklingsklasse er det nok med blot 14 af disse kursister. Fordi der maksimalt er 12 måneders ophold på en produktionsskole, så ville et optag i august måned på VUC Roskilde være relevant.
- Ved samarbejdet med Kohinoor, fås adgang til den gamer, som er træner for Kohinoor. Dermed kunne det være et kendt ansigt, som byggede bro mellem Kohinoor og VUC Roskilde.
- Kohinoor sørger for, at LAN-partyet bliver en festlig reklame for EHF også ved at de optager op til 26 af de 100 pladser.
- Sponsoratet fra IST sikrer leje af ti gamer-PC'er fra starten af august til og med januar 2019. Derfor er der kun en beskedent kontant investering fra VUCs side til køb af udstyr.
- Softwaresponsoratet fra Labster.com gælder resten af 2018. Herved kan der sættes strøm på kemiundervisningen, så Lars Bretlaus udfordring med toning af kemi (LB69) ryddes af vejen gratis.
- Raino har hermed opfyldt Rektors resultatlønskontrakt (VUC Roskilde, 2018), der dikterede samarbejde med både korte videregående uddannelser (EHF til EASJ) samt de lange (Science-HF til

RUC) videregående uddannelser, som opgaveskriverne tidligere har beskrevet (Møller, Rasmussen og Hansen, 2017).

Lederne på VUC Roskilde taler derfor om EHF som et faktum. Men hvad med den fremtidige udvikling?

- EU regionaludviklingsmidlerne kommer for sent til opstart af EHF i Greve. For opstart i Roskilde og Køge vil man skulle forvente at tage skridtet videre fra udviklingen af fagenes toning til evaluering eller endda forskning til karakteristik af det opnåede.
- Undervisningsministeriets midler til den naturvidenskabelige undervisning med virtuelle laboratorier. Her ville det være logisk at søge om midler til at være forsøgsklasse. Hertil ville det være særlig nemt at argumentere for, hvorfor VUC Roskilde skulle være modtager af disse. Lars Bretlau har peget på disse midler som en kilde til udviklingen af EHF i Roskilde og Køge.
- Der er opstået en E°sports skoleliga under *eSport Danmark* og Thomas Koed. Der ville kunne opstå en ny sammenhængskraft mellem afdelingerne på tværs af VUC Roskilde, hvor E°sports°HF° klasserne ville kunne kæmpe om den interne ære.
- Der er forudset, at EHF kunne drive udviklingen af kommunikationsdelen af det store dansk fag. Det giver jo ikke mening, hvis man smækker med døren, når de andre er på 20 km afstand. Denne kommunikationstræning ville være god for træning af distancearbejde og distanceledelse på arbejdsmarkedet.
- I HR° regi, så ville VUC Roskilde have en stor fordel af, at den negative udvikling og sortsynet, der er opstået i sammenhæng med FGU erstattes med et positivt udviklingselement.
- Endelig, når VR° naturfagsundervisning og EHF er på plads, så giver det en naturlig platform for at udveksle Best Practice for at udveksle erfaringer under EU Erasmus+ ordningen for internationalisering.

8.9. Opgaveskrivernes egen læring over projektet DD

Vi havde 12 personers teamet Ordblinde°HF som den sikre løsning, men i slutningen af november 2017 kom der indikationer på, at EHF kunne udvikle sig til at blive det projekt, der kunne give det bedste afkast. Vi har lært, at myndigheders annonceringer er mejslet i °græsk yoghurt og derfor absolut foranderlige. Dette var vi ikke vidende om kunne ske i Danmark. Vi har glædet os over, at miljøet rundt om E°sport har været imødekommende, ligeledes med dem vi har haft som samarbejdspartnere og informanter. Vi har i denne opgave noteret os, hvor meget de materielle artefakter er skiftet, mens der blot har været ideen om, at man skulle have en E°sports°HF. Endelig er vi overraskede over, at der i fraværet af særlige dokumenter blev aftalt detaljer om undervisningen på EHF med lærere fra EASJ. Det er dejligt, når der er tillid.

9. Litteratur

- Christensen, S. & Jensen, P. E. D., 2008 *"Kontrol i det stille-Om magt og ledelse"*, Samfundslitteratur, ISBN 978°87°593°1383°1
- Christensen, S. & Kreiner K, 1991 *"Projektledelse i løst koblede systemer-ledelse og læring i en ufuldkommen verden"*, Jurist° og Økonomiforbundets Forlag, ISBN 978°87°574°5930°2
- Hällgren, M., Jacobsson, M. & Söderholm, A., 2012 *„Embracing the drifting environment; The legacy and impact of Scandinavian project literature classic“* International journal of managing projects in Business/Emerald, ISSN 1753°8378, 5(4), s. 695°713
- Kennedy, J.F.,1961 *"Special Message to the Congress on Urgent National Needs"*
https://www.nasa.gov/vision/space/features/jfk_speech_text.html
- Kousholt, B., 2006, *"Projektledelse - Teori og praksis"*, Praxis, ISBN 978°87°571°2853°6
- Kvale, S., 1997 *"Interview"*, Hans Reitzels Forlag, ISBN 87°412°2816°2
- Madsen, B., 2008 *"Dialog og gensidig forståelse"*, Dafolo, ISBN 978°87°7320°951°6
- Maylor, H., 2010 *"Project Management, 4th ed."*, FT Prentice Hall, ISBN 978°0°273°70432°4
- Møller, L., Rasmussen, S. K. & Hansen, R. K. 2017 *"Team Science-HF"*, opgave HD(O) 3. semester til CBS.
- Politiken, 2016, *"Statsansatte skal på kursus for at undgå korruption"*,
<https://politiken.dk/indland/article5647838.ece>
- Region Sjælland, 2017 weblænke til *"flere i kortere videregående uddannelser"*:
<http://publikationer.regionsjaelland.dk/RegionalUdvikling/investeringsplan°2017°18/?page=36>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L., 2000 *„Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.“* American Psychologist, 55 (1) s. 68°78
- Teknologipagten.dk, 2018. Hjemmeside udgivet 24. april 2018 med beløb til målsætninger.
- Uddannelses & Forskningsministeriet, 2018. Weblænke: (<http://www.ufm.dk/erasmusplus/>).
- Vesthimmerland Gymnasium, 2016, *"Retningslinjer for personaleforplejning"* http://vhim.gym.dk/UserFiles/file/Administration_ML/Politikker/Retningslinjer_personaleforplejning_og_repraesentation.pdf

VUC Roskilde, 2017 "Årsrapport 2017" weblænke: [http://vucroskilde.dk/media/12467/%C3%A5rsrapport 2017 vuc roskilde.pdf](http://vucroskilde.dk/media/12467/%C3%A5rsrapport%202017%20vuc%20roskilde.pdf)

VUC Roskilde, 2018 "Resultatlønskontrakt for Rektor 2017-2018" weblænke: [http://vucroskilde.dk/media/9924/resultatloenskontrakt dorte 2017 2018.pdf](http://vucroskilde.dk/media/9924/resultatloenskontrakt%20dorte%202017%202018.pdf)

Wikipedia, 2018, "*operationen lykkedes, men patienten døde*" weblænke: https://en.wiktionary.org/wiki/operationen_lykkedes,_men_patienten_d%C3%B8de