

Roskilde Universitets digitalisering af gruppedannelsesforløbet

Fagmodulsprojekt A - forårsemesteret 2021

Antal tegn: 122.978



(Pixabay)

Bertram Blegvad Danielsen - 69144

Christian Spang Kollerup - 68555

Mads Hyrsting Larsen - 66890

Abstract

This paper examines the procedure of grouping students for the subject module project A. This has changed on the premise of the Covid-19 pandemic. Where there has been a digitalization of this process. Therefore, the social structures and the different approaches for the grouping process are to be analyzed. This is needed to obtain the information needed to understand the deep domains that are part of the grouping process. This project has conducted a case study of this exact subject module project for the spring semester of 2021. There have been conducted interviews with a head of study and two facilitators. Connected to this subject module. To understand the social structures, we have included different approaches to understand how these function in this case. To gain the knowledge needed for understanding their project managing we have included theories on this subject. Furthermore, these theories are used to analyze on the specific empiric data obtained through the interviews and to gain an understanding for the social structures. This paper will present the effects of the change in social structures regarding the grouping of subject module project A and what other challenges there have been.

Indholdsfortegnelse

Abstract.....	2
Problemfelt – Forandring i sociale strukturer i organisationer	5
Problemformulering.....	7
Metode.....	8
Videnskabsteoretiske retning	8
Deduktive tilgang	10
Kvalitative metoder.....	10
Interview	10
Interviewguide	11
Transskribering.....	12
Casestudie	13
Brug af casestudie	16
Empiriske valg	16
Afgrænsninger.....	17
Teori	18
Struktur:	18
Rutiner	21
Teknologi.....	22
Contingency theory.....	22
Det symbolsk fortolkende perspektiv	24
Det symbolsk fortolkende perspektiv af teknologi	24
Symbolsk fortolkende forståelse af teknologis indvirkning på social struktur	24
Kritik af den modernistiske fortolkning af Teori	25
Projektroller:	26
Anvendelse af projektpersonernes roller.	26
Projektplan:.....	27
Delkonklusion af teori:	30
Redegørelse af gruppedannelsesforløbet af fagmodulsprojekt a 2021	31
Analyse af de sociale strukturer i online gruppedannelse.....	33
Introduktion til analyse	33
Redskaberne til gruppedannelsesforløbet.....	33
Teknologiens indvirkning af sociale strukturer	37
Risici i gruppedannelsesforløbet.....	38
Strukturelle forskelle i gruppedannelsesforløbet	39

Teknologisk forandring	42
Målenes specifikation	44
Ressourcefordeling	46
Delkonklusion.....	50
Diskussion	51
Ændringerne af de sociale dynamikker og dets konsekvenser	51
Risici og usikkerhed.....	53
Perspektivering	54
Konklusion.....	55
Litteraturliste	57

Problemfelt – Forandring i sociale strukturer i organisationer

Covid-19 pandemiens indtog i foråret i 2020, har medført ændringer på verdensplan. Dette har medført restriktioner rundt omkring i verdenen og i Danmark. Forandringerne har skabt ændringer i privaten og i arbejdslivet. Forandringerne har betydet en ændring i hvor meget man er sammen fysisk, derved er der benyttet teknologi for at kommunikere i et online univers, fremfor det fysiske vi kender til. Dette har skabt behov for forandring i samfundene, såvel som i organisationer. Universiteterne har indenfor kort tid skulle planlægge studiemiljøet til at være online, dette gælder både undervisning og andet studieaktivitet. Pandemien og den omstilling den har medført for samfundene, bliver kategoriseret som en krise. Dette skyldes i følge Deloitte at udviklingen er sket med stor hastighed, hvor organisationerne har skulle tilpasse sig en ny hverdag. Derudover er der nye problemstillinger, der skal tages højde for. Dette skaber nye muligheder at gøre tingene på (Deloitte).

Roskilde Universitet ligger stor vægt på gruppearbejde (Jørgensen 2018). Gruppearbejdet foregår primært fysisk, derved sker der en omstilling til et digitaliseret miljø. Hvis kriterierne for gruppearbejdet ikke bliver opfyldt, kan dette skade nogle af de værdier, som der er i et gruppearbejde.

Roskilde Universitet kan have haft svært ved at generere mange af disse elementer, der kategoriseres essentielle for gruppebaseret arbejde under Covid-19 pandemien. Samtaler er mindre flydende, når grupper skal benytte et digitalt rum. Der er kun en der kan tale ad gangen. For at der ikke skal opstå lydæssige problemer. Derudover er sociale mimiker meget undertonedede, og her er det specielt øjenkontakt der bliver besværliggjort.

Online gruppearbejde bliver grupper isoleret, dette besværliggøre kontakten, med arrangørerne af gruppearbejdet, samt andre grupper (Albrechtsen 2020).

Roskilde Universitets fokus på gruppearbejde, anså vi i starten af projektet, som en udfordring at skulle digitalisere. Derfor har vi valgt at tage udgangspunkt i Roskilde Universitet i projektet. Roskilde Universitet har skulle arbejde med en forceret digitalisering af deres drift og projekter. Digitalisering har været en nødvendighed for at omstrukturere elementer af den daglige drift i organisationen, fra fysiske tilstedeværelse til online tilstedeværelse (Buchhardt:2020). Roskilde Universitet har derfor benyttet Teams, som deres kerneteknologi for at kunne facilitere deres drift online fremfor fysisk (Georgsen & Qvortrup

2021:22). Grundet Covid-19 krisen har Roskilde Universitet blevet nødsaget til at handle hurtigt og effektivt, for at imødekomme dette (Buchardt 2020). Denne problematik kan have haft uforudsete konsekvenser for Roskilde Universitets sociale strukturer som biprodukt (Albrechtsen 2020).

I projektet vil der undersøges, hvordan Roskilde Universitet har planlagt og udført et enkelt projekt. Projektet der vil tages udgangspunkt i er digitaliseringen af gruppedannelsesforløbet for fagmodulsprojekt A – erhvervsøkonomi forårssemester 2021. Her vil der undersøges hvordan, dette projekt er blevet planlagt i forhold til at imødekomme, de konsekvenser pandemien kan have haft. Derudover vil projektet omhandle selve udførelsen af gruppedannelsen. Derefter vil der analyseres på de opståede problemstillinger. Interessen for dette specifikke projekt, stammer fra vores egen deltagelse i det pågældende gruppedannelsesforløb.

Der er en formodning om at den digitale gruppedannelse vil skabe forandringer, i hvordan man interagerer med hinanden. Derudover vil der formentlig være en forskel i arbejdsdelingen og de roller der er til stede, i den forandrede struktur. (Andersen 2020). Formodningen om at de sociale strukturer er blevet påvirket af digitaliseringen. Dette har vagt vores interesse for at skrive projektet. For bedst muligt at få den tilstrækkelige viden af forløbet, har vi valgt at benytte interview af facilitatorer og en studieleder. Gruppedannelsesforløbet som projekt, har været af en mindre størrelse, så der derfor har været mulighed for at gå i dybden med en analyse. Vi ser derfor gruppedannelsesforløbet som et glimrende eksempel på, hvordan forandringer i organisationen kan påvirke de sociale strukturer.

Gruppedannelsesforløbet har tidligere på Roskilde Universitet været én driftsopgave, denne gruppedannelse er i projektet kategoriseret som et projektforsøg. Denne beslutning er taget på det grundlag, at der har været ændringer i det originale forløb (Olsson et.al. 2016:48-49).

Denne ændring har haft en betydning for organisationen, og det at digitalisere et gruppedannelsesforløb har ikke været prøvet før, i forhold til de to facilitatorer og den studieleder vi har inddraget i vores projekt (Bilag 1:3).

For at få analyseret denne problemstilling, vil vi benytte forskellige teorier, der fokuserer på sociale strukturer, teknologier og generel teori om projekter. Den metode vi vil benytte for at opnå det tilstrækkelige resultat. Vil projektet benytte et casestudie af gruppedannelsesforløbet for fagmodulprojekt A. Vi vil benytte teorierne for at forstå de underliggende mekanismer og strukturer, der er fremskaffet af de selvgenererede interviews.

Ud fra den introducerede problemstilling, er der udarbejdet en problemformulering, som skal tage højde for de præsenterede elementer. Problemformuleringen vil have tilhørende underspørgsmål, som skal hjælpe med at præcisere analysen og diskussionen.

Problemformulering

Hvilke forandringer er der sket i digitaliseringen af gruppedannelsesforløbet af fagmodulsprojekt A forårssemesteret 2021 og hvilke tiltag har der været foretaget?

1. Redegør for gruppedannelsesforløbet.
2. Analyser hvordan de sociale strukturer er blevet påvirket i en digitale gruppedannelse og planlægningen.
3. Diskuter konsekvenser og risici forbundet med gruppedannelsesforløbet.

Metode

Videnskabsteoretiske retning

Projektet benytter en kritisk realistisk videnskabsteoretisk retning. Denne tilgang benyttes, da der er mange elementer fra denne teoretiske retning, som anses at være relevante for besvarelsen af vores problemformulering. Vi vil undersøge hvordan planlægningen og udførelsen fra fysisk til online gruppedannelse, der har skulle finde sted på baggrund af Covid-19 pandemien. Der vil projektet undersøge og forklare nogle af de problemstillinger som opstår i det forandrede møderum. Her er der forskellige underliggende ikke-observerbare strukturer, der er blevet forandret. Den kritiske realismes tilgang er anvendelig til at undersøge netop det dybe domæne. Den pluralistiske tankegang i den kritiske realisme, benyttes også i projektet i forståelsen af både det transitive og det intransitive (Buch-Hansen & Nielsen 2012:300).

I kritisk realisme benytter man tre domæner, her er det det empiriske domæne, det faktiske domæne og det dybe domæne. Dette er i kontrast til andre videnskabsteoretisk realistiske retninger, hvor man har et fladt syn på verdenen. Kritiske realister mener, at det er underliggende strukturer, mekanismer og andre begivenheder som påvirker det faktiske domæne. Det er ikke fordi hændelse A medfølger hændelse B. Der er andre elementer som spiller med som ikke umiddelbart er observerbare (Ibid:282).

Kritiske realister fokuserer primært på ontologien, den intransitive dimension, hvilke også gør sig gældende i projektet, hvor vi vil forklare nogle af de dybe domæner, som er blevet forandret. Kritisk realisme adskiller sig fra andre videnskabsteoretiske retninger på dette punkt, hvor den ikke i lige så høj grad tager udgangspunkt i den transitive dimension, epistemologien (Ibid:286).

Kritiske realister vælger deres teori ud fra, hvilken der giver den bedst mulige forklaring af fænomenet der undersøges. Derved er dette den bedste teori i den situation. I den kritiske realisme er viden fejlbarlig, videnskab er socialt konstrueret indenfor en historisk og social ramme. Derfor kan de i konteksten virke overbevisende og korrekte, men vil aldrig gengive virkeligheden korrekt. Viden er kontekstuel afhængig (Ibid:301).

Projektets ontologi er de dybe domæner, som ikke umiddelbart kan erfares. Disse vil vi forsøge at forklare igennem vores empiriske viden, hvortil projektets teoretiske apparat skal bruges til at analysere på den generede empiri. Dette skal bidrage med at få klarlagt de strukturer og mekanismer som har eksisteret i gruppedannelsesforløbet. Projektet vil forsøge at forklare verdenen som den er. Projektet accepterer at der findes et dybt domæne hvor der er sociale strukturer, som påvirker gruppedannelsesforløbet. Der er en social forandring, altafhængig af den valgte fysiske relation, imellem de studerende og til facilitatorerne. Dette er vores ontologiske virkelighed, at der er en forskel på sociale strukturer imellem en online og fysisk gruppedannelse (Ibid:282-283).

Den epistemologiske overbevisning er, at viden bliver skabt i en social sammenhæng, ud fra menneskelig aktivitet. Viden bygger videre på allerede eksisterende viden. Kritiske realister besidder en relativistisk epistemologi, med en rationel dømmekraft (Ibid:286).

Viden er fejlbarlig, da den bliver produceret i bestemte kontekster. Derved er den ikke definitivt bestemt og ændrer karakter over tid. Viden bliver genereret ud fra den eksisterende viden der er om fænomenet og dets virkelighedsbillede.

I projektets epistemologi, tager vi de tre interviewedes kendskab til gruppedannelsesforløbet, og sammenligner det. Derudfra forsøge at bygge videre på den viden de besidder, for at opnå en forståelse og videre forklare de dybere domæner i gruppedannelsesforløbet. Her vil vi bidrage med ny viden i form af de underliggende strukturer, der ikke umiddelbart kan observeres. Ved at benytte kritisk realisme, er det observerbare, de hændelser der bliver erfaret. Det er altså den individuelle synsvinkel og tanker af en faktuelle begivenhed (Ibid:281). Derved har projektet haft et fokus på at skabe kvalitativ empiri, da vi netop gerne vil forstå de tanker og opfattelser, der har ligget til grund for gruppedannelsesforløbet.

Det metodiske valg af et casestudie, afspejler projektets videnskabsteoretiske retning. Der vil vi gå i dybden, med de strukturer der forekommer i dette projekt. Da et casestudie ofte bidrager til en dybere viden i et enkeltstående tilfælde. Det enkeltstående tilfælde i projektet er gruppedannelsesforløbets forandring, fra det fysiske til online.

Hvis vi havde benyttet en videnskabsteori, hvor det observerbar og det målbare er den eneste sandhed, ville projektet ikke undersøge det dybe domæne, derimod vil det være det faktuelle og empiriske domæne der undersøges. Ved nogle andre videnskabsteorier, ville det ende med mere generaliserbarhed i resultatet, dette kunne opnås ved et højere fokus på kvantitative

metoder.

Deduktive tilgang

Den gennemgående metodiske tilgang der benyttes i projektet, er af deduktiv. Projektets formål er at forklare hvordan gruppedannelsen er forløbet fra et fysisk fremmøde til et online fremmøde. Vi vil derefter komme ind på nogle af de problemstillinger, som er opstået og forklare disse ved hjælp af de valgte teorier. Dette vil vi benytte for at se på om der har været nogle underliggende strukturer, som har påvirket gruppedannelsesforløbet.

For at forsøge at forstå, de underliggende strukturer i gruppedannelsesforløbet, har vi benyttet os af 3 interviews med forskellige projektdeltagere, som har skulle give det empiriske grundlag for vores undersøgelse. Projektet benytter en kvalitativ empiri, da dette vil bidrage til projektet, med viden omkring de subjektive forståelser og opfattelse af det undersøgte fænomen. Der er vurderet at de underliggende strukturer, vil være besværlige at fremskaffe tilstrækkelig empiri om, ved hjælp af kvantitative metoder. Dette er taget på baggrund af det manglende dybdegående element, kvantitative data kan besidde.

Teoriene skal bidrage med at analysere den valgte empiri, for at forstå de underliggende strukturer i gruppedannelsesforløbet (Rasmussen et.al. 2017:48-51).

Teoriens relevans er afhængig af deres evne til at forklare det pågældende fænomen.

Denne metodologi bliver benyttet for at opnå at teste den teori, på et konkret eksempel i et forsøg på at forklare de mekanismer som er til stede i casen.

Kvalitative metoder

Interview

Der er til dette projekt benyttet semistrukturerede livsverdensinterviews. Dette har været den primære metode, for at anskaffe den nødvendige empiri. Dette valg er baseret på projektets problemstilling og problemformulering. Den kvalitative empiri skal benyttes til at opnå en dybdegående viden i gruppedannelsesforløbet.

Formålet med interviewene har været at skabe en forståelse for, hvordan gruppedannelsesforløbet er blevet faciliteret. Herudover skal det få klarlagt, hvordan gruppedannelsesforløbet er foregået i praksis. Interviewformen muliggør at kunne opnå individuelle perspektiver, samt den viden interviewpersonerne har angående gruppedannelsesforløbet. Dette fænomen er ikke muligt at fremskaffe i andet empiri.

Interviewene er brugt til at indsamle vores empiri, da vi ser det som den mest optimale empiri, for at opnå en dybdegående forståelse af fænomenet (Kvale & Brinkmann 2015:50-53).

I projektet anvendes det semistrukturerede livsverdensinterview for at opnå individuelle forståelser af hændelsesforløbet. Dette har været planlægning, udførelsen og målene af gruppedannelsesforløbet, der har skulle anskaffes empiri omkring. Derudover vil resultatet af interviewene blive anvendt i projektet, for at få indsigt i de handlinger der er blevet foretaget i gruppedannelsesforløbet. Den empiri der genereres i interviewene, skal give den tilstrækkelige viden, for at besvare problemformuleringen.

Det semistruktureret interview giver ydermere mulighed for spontanitet i interviewet. Dette giver interviewerens mulighed for at reagere på ny viden, som interviewpersonen bidrager med igennem interviewet (Ibid:178).

Interviewguide

Vi har benyttet interviewguides til at støtte interviewerens i faciliteringen af interviewene. De anvendte interviewguides er fremstillet, med det formål at give interviewerens et godt grundfundament for interviewet. Interviewguiden giver struktur til interviewet, men der skal kunne afviges fra den, i forhold til den nye viden der bliver præsenteret.

Interviewguiderne er konstrueret i et tre kolonneformat med et ubestemt antal rækker efter spørgsmålenes behov. De tre kolonner henviser til et overordnet forskningsspørgsmål, underspørgsmål og hvilket formål spørgsmålene besidder. Interviewguiderne kan ses i Bilag 4, 5 og 6.

De overordnede forskningsspørgsmål har til formål at gøre opmærksom på hvilket tema i projektet der udspørges til. Underspørgsmålene funktion er at specificere, hvilket element i temaet der vil genereres viden til. Formålet er at give interviewerens indblik i hvad underspørgsmålene skal genere af viden. Interviewguiden vil hjælpe med at skabe et overblik for interviewerens. Det involverer både den overordnede tematik i det givende punkt i interviewet. Derudover også specifikke formuleringer af spørgsmål for at fremskaffe den eksakte søgte viden (Kvale & Brinkmann 2015:185-187).

Transskribering

Transskriberingen af interviewene fokuserer på de meninger, interviewpersonerne selv tilkendegav i deres svar. Der prioriteres at inddrage hvad vi anser, som interviewpersonernes eksakte mening om et udspurgt emne. Dette mener vi bedst vil repræsentere den viden, som de sociale strukturer og forskellige individuelle opfattelser der var i gruppedannelsesforløbet. Dette skaber et tilstrækkeligt fundament for at analysere på den generede empiri.

Transskriberingen er foretaget ud fra en lydoptagelse af interviewene. Vi er indforstået med at dette har visse begrænsninger i form af hvad der kan transskriberes fra interviewet. Dette har medført at det sociale samspil imellem interviewpersonerne og interviewer, såsom kropssprog ikke kan inddrages i transskriberingen (Kvale & Brinkmann 2015:237-238). Dette vil ikke gå på kompromis med transskriberingens reliabilitet, da disse tabte elementer ikke bidrager med relevant empiri til projektet.

Vi har en forståelse for at talesprog, kan være besværligt at bearbejde på skrift (Ibid:235-236). Derfor har der været et behov for at omskrive, de generede svar fra interviewene til skriftsprog. Disse ændringer vil kun omfatte læseligheden af interviewene. Der vil kun foretages ændringer i formuleringen, af de givende svar. For at skabe en let forståelse for læseren. Dette kan for eksempel være gentagende ord, formulerings ændringer og fylde ord, disse vil blive ændret eller fjernet. Vi mener ikke at disse ændringer vil misrepræsentere eller misfortolke interviewpersonernes holdninger. Der er opmærksomhed på at ændringerne, ikke vil gå på kompromis med interviewenes validitet. Dette skyldes et behov for faktuelle data, hvor der ikke er et behov for diskursrelevant empiri.

På baggrund af tilgængelige ressourcer, har der været taget en beslutning, om kun at omskrive de anvendte citater fra transskriberingen (Ibid:245).

Konsekvensen af fravalget kan være at noget viden går tabt. Denne viden vil typisk være diskursrelevant. For projektets problemstilling er dette ikke af en relevant karakter, og kunne bidrage til forvirring og misinformation (Ibid:235-236).

Transskriberingen er blevet udført af projektgruppens medlemmer, hvor interviewene er blevet opdelt i sektioner. Projektgruppens medlemmer har derved været involveret i transskriberingen af alle interviewene. Denne tilgang kan stille spørgsmålstegn ved reliabiliteten af transskriberingen. Dette er der taget højde for, da der kan forekomme forskellige forståelser og fortolkninger af interviewpersonernes svar. Derved har den beslutning at alle projektgruppens medlemmer har været deltagende i transskriberingen, øget

reliabiliteten, vedhjælp af flere forståelser af interviewene. For at finde frem til den mest objektive forståelse af interviewet.

Alle deltagere har været med til at finde de citater der anvendes i projektet. Denne tilgang hjælper med at spore eventuelle variationer i forståelsen af interviewende, dette skal forøge reliabiliteten (Ibid:243-244).

Validiteten er blevet forøget ved at der har været, faglig diskussion, om hvorvidt det er den korrekte forståelse af svarerne fra interviewene, så disse meninger kom til korrekt udtryk i transskriberingen (Ibid:245-246).

Interviewpersonerne vil i resten af projektet vil der blive henvist til facilitator 1, facilitator 2 og studieleder. Da vi mener at interviewpersonernes stilling er det relevante for projektet og ikke deres navne.

Casestudie

Casestudiet er en metodeform, som ikke kun bruges til at analysere fænomener, men også til at undersøge sammenhængende for at forstå fænomenet. Der er i højere grad tale om en ideografisk videnskab, hvor det unikke ved fænomenet er det man undersøger. Casestudie kan anskues forskelligt og derved også hvilke resultater det vil frembringe.

Man kan dele et casestudie op i to tilgange. Den postpositivistiske tilgang, der vil have sit fokus på forklaring, for hvad der ligger til grunde for det specifikke fænomen.

Resultatet kan godt være repræsentativt og generaliserende, selvom det er på baggrund af et specifikt fænomen (Thualagant 2019:343-345).

Den anden tilgang, er den hermeneutiske tilgang. Fælles for tilgangene er der tale om casestudiet, som en metodeform der producerer kontekstuel og praktisk viden. Hvor der ikke tages udgangspunkt i teori, men starter i praksis. Dette skal tages med forbehold, da det kan være forskelligt hvordan man tilgår casestudie. Nogle tilgår casestudiet mere casedrevet, i modsætning til dem der er mere teoridrevende (Ibid:343-345). Projektet har et fokus på det konkrete fænomen, denne analyseres ud fra den indsamlede empiri, der vil dertil konkluderes ud fra den indsamlede data.

Det vigtigt at gøre sig overvejelser om, hvorvidt man benytter sig af casestudier som et middel til at illustrerer sine problemstillinger. Casen får derved en funktion som et praktisk eksempel, der kan benyttes i teorien eller til at forstærke diskussionen ved at billedliggøre fænomenet.

Casestudiet kan benyttes som et decideret forskningsmetodedik, ligesom andre sammenfundsvidenskabelige metoder til at producere ny empiri eller viden (Ibid:346).

Der findes forskellige typer af casestudier som afhænger af hensigten ved studiet. Bent Flyvbjerg ser casestudier som værende *“kritiske, atypiske/ekstreme eller paradigmatisk”* (Ibid:347). Gary Thomas opdeler casestudier i fire typer: *“intrinsic, instrumental, evaluative, exploratory”* (Ibid:348). Disse forskellige typer skal ikke ses som regler og begrænsninger i ens casestudie, det er ikke sådan at casestudiet skal passe til en bestemt type og så kun den. Der kan være en flydende tilgang til casestudiet og benytte flere forskellige typer. Det er vigtigt at der gøres tanker omkring det, da der ligger nogle forskellige metodeformer bag ved de forskellige typer (Ibid:347-348).

Flyvbjerg ser casestudiet som en narrativ gengivelse, der nærmest, kan kategoriseres som en historiefortælling. Som ifølge Flyvbjerg kan bygges op på følgende måde:

- *”Først introduceres emnet og problematikken for læseren,*
- *Dernæst præsenteres centrale problemstillinger og involverede instanser (eksempelvis person, intuitioner),*
- *Efterfølgende, hvorledes de forskellige instanser er relaterede indbyrdes, og*
- *Afslutningsvis bliver relationer og årsager forklaret.”* (Ibid:353).

Projektet vil følge denne opskrift af casestudiet.

Selvom denne proces bygger på hermeneutisk proces, vil projektet følge denne opskrift. Den hermeneutiske proces bygger på en række relaterede begivenheder. General videnskabelige konsensus tillægger objektivitet et mere validt grundlag end det at være subjektiv. Nogle videnskabelige teoretiske retninger anser, at den skabte viden skal være objektiv før den kan være valid. Hvor kritisk realisme har den forståelse at fuldkommen objektivitet ikke kan opnås. Derved kan viden kun, produceres ud fra den aktuelle kontekst. Flyvbjerg mener derfor, at før man kan tale om videnskabelighed vedrørende casestudie, skal man undgå forsimplede narrativer. Resultatet af et casestudie er at have produceret viden på baggrund af praksis (Ibid:352-353).

Ifølge Flyvbjerg er der 5 generelle misforståelser omkring casestudier, på baggrund af dette har han skrevet en artikel, der forsøger at svare på om disse er rigtige.

BOKS 22.1: FEM MISFORSTÅELSER AF CASESTUDIET SOM FORSKNINGSMETODE

Misforståelse 1: Generel, teoretisk (kontekstafhængig) viden er mere værdifuld end konkret, praktisk (kontekstafhængig) viden.

Misforståelse 2: Man kan ikke generalisere ud fra enkelttilfælde, og derfor kan case-studiet ikke bidrage til den videnskabelige udvikling.

Misforståelse 3: Casestudiet egner sig bedst til udvikling af hypoteser, dvs. i den første fase af den samlede forskningsproces, mens andre metoder er mere velegnede til afprøvning af hypoteser og teoridannelse.

Misforståelse 4: Casestudiet rummer en tendens til verifikation, dvs. en tendens til at bekræfte forskerens forudfattede meninger.

Misforståelse 5: Det er ofte vanskeligt at sammenfatte et konkret casestudie og at udvikle generelle teser og teorier på grundlag af dette.

(Flyvbjerg 2010: 465).

En af de kritikker som der er omkring casestudier, er at den er kontekst afhængig. Den viden man producere vil kun være relevant og gøre sig gældende for den valgte case. Dette kategoriserer Flyvbjerg som den første misforståelse. På nuværende tidspunkt og måske vil det aldrig komme til at ske, at der vil blive produceret kontekst uafhængig viden i samfundsvidenskaberne. Derfor kan samfundsvidenskaberne ikke sammenlignes med naturvidenskaberne. I stedet for at jage den kontekst uafhængige viden, burde man i stedet acceptere at dette ikke kan finde sted, og så benytte sig af de egenskaber en case kan bidrage med. For at forskeren kan tilegne sig kompetencerne kræves det konkret, kontekstbunden erfaring. Dette opnås gennem, det at arbejde med en case (Flyvbjerg 2010: 466-468).

Den kontekstbunden case der bliver benyttet, forårsager at man ikke kan generalisere den viden man har produceret. Derfor er Flyvbjergs misforståelse nummer to inddraget for at opnå en generaliserbarhed. Denne drejer sig om hvorvidt man kan generalisere ud fra et enkelt tilfælde.

Generaliserbarheden ud fra et enkelt tilfælde eller om det kun kan gøre sig gældende for eksempel store stikprøver, drejer sig om konteksten ifølge Flyvbjerg.

Ligesom alt andet metode, gør det sig også gældende for casestudiet, hvad den eksakte case handler om. Her benytter Flyvbjerg et eksempel på hvordan man kan benytte sig af casestudie til at generalisere. Det drejer sig om at finde den sorte svane. Den sorte svane skal forstås som et tilfælde der ikke gør sig gældende i normalen. Udtrykket kommer af at alle svaner er

hvide, dette er imidlertid ikke korrekt hvis en svane er sort. Her vil casestudie især gøre sig gældende fordi det åbner op for at kunne gå i detaljen. Ved at finde den sorte svane kan man falsificere og derved generalisere. Samtidig mener Flyvbjerg også at den åbne generaliserer bar viden som hovedkilde til videnskabelig fremgang, dette indbefatter både store stikprøver og enkeltcasestudie er stærkt overvurderet (Ibid:469-473).

Brug af casestudie

Casen tager udgangspunkt i kategoriseringen af en ekstrem type af case, da der er i den anvendte case, er sket en udvikling som organisationen ikke har været bekendt med før. Casestudiet skal benyttes, for at opnå en dyb viden om dette enkelte fænomen. Casestudiet tager udgangspunkt i digitaliseringen, der skete for fagmodulsprojekt a 2021 fra Roskilde Universitet. Casestudiet skal benyttes til at finde ud af, om de problematikker der er ved at gå fra et fysisk møderum til et online møderum. Her vil der undersøges hvordan dette påvirker sociale strukturer. Derudover også om dette skaber en større arbejdsbyrde. Casestudiets resultater skal bidrage med ny viden om de reelle problemstillinger der er vedrørende den eksakte case. Denne nye viden kan bruges til at perspektivere ud til lignende problemstillinger. Den viden der skabes, er ikke af en objektiv karakter, men skal forstås i den aktuelle kontekst. Dette stemmer overens med Flyvbjergs anden misforståelse omkring casestudier, at dette kun generaliseres ud fra konteksten. Casestudiets resultater skal bruges i forlængelse med det benyttede teoriapparat, til at forstå de dybe domæner som kommer til udtryk i casen.

Empiriske valg

Vores empiriske tilgang i projektet gør brug af sekundære kilder fra fagbøger. Der benyttes derudover yderligere sekundære kilder i projektet. Deres funktion vil være supplerende, hvor der enten videre fortolkes eksisterende forklaringer fra fagbøgerne, eller helt beskriver unævnte elementer fra allerede beskrevne teorier fra fagbøgerne. Ydermere supplerer disse kilder med den almene viden, som der er behov for under projektet. Kerneempirien i projektet fremkommer af den valgte primære empiri. Denne primære empiri fremkommer som selvgenererede semistrukturerede interviews. Disse interviews omhandler de to facilitatorer, samt den studieleder der har været involveret i projektet. Den primære empiri vil derfor skabe

grundlaget for den nye viden vi søger omkring problemfeltet. Ydermere vil den primære empiri give os den viden der er nødvendig for at kunne svare på vores problemstilling.

De teoretiske valg der tidligere henvises til, er henholdsvis strukturer, rutiner, modernistisk perspektiv på teknologi, contingency theory, symbolsk fortolkende perspektiv på teknologi, projektroller og projektplan. Disse teorier skal danne grundlaget for at kunne forstå de forandringer der er sket og hvordan disse har påvirket situationen. Derudover skal disse give en forståelse af de mekanismer og strukturer, som har været til stede.

Afgrænsninger

Vi har i projektet valgt at afgrænse os fra, at fokusere på digitaliseringen af Roskilde Universitet som helhed. På baggrund af den forandring Covid-19 pandemien, har skabt. Der fokuseres på den forandring, der sket for gruppedannelsesforløbet for fagmodulsprojekt A i foråret 2021. Afgrænsningen skyldes en forventning til at det ville blive et for ressourcekrævende projekt at fokusere på hele Roskilde Universitet. Derudover vil projektet have til formål at undersøge dybdegående viden om en enkel case. Projektet er afgrænset til en smal case, hvor der er mulighed for at analysere fænomenet dybdegående. Den ressourceramme projektet har besiddet, er der taget en beslutning om, kun at fokusere på den smalle case, om gruppedannelsesforløbet som projekt. Tidsrammen for vores projekt har ikke muliggjort en dybdegående analyse af hele Roskilde Universitet som organisation. Derudover er der afgrænset til kun at undersøge de sociale strukturer i casestudiet, teknologivalget og planlægningen af forløbet, dette er igen forårsaget af den ressourceramme projektet besidder.

Teori

Struktur:

De strukturelle forhold, er de stabile elementer som opretholder organisationen. Der kan være tale om to slags strukturer i en organisation, sociale- og fysiske strukturer. De sociale henviser til medlemmerne, deres relation til hinanden og til organisationen. De fysiske strukturer manifesterer sig i de fysiske rammer organisationen er bygget op af. Det kunne være hovedkontorets bygning, hvor er den placeret, hvordan ser den ud osv. Hvis man skal forandre en organisation, vil det typisk være de fysiske strukturer, der er de letteste at ændre. Hvorimod ændringer af de sociale strukturer kan være noget mere besværligt, da de er underliggende i en organisation. I projektet vil vi undersøge det dybe domæne, derved mener vi at de sociale strukturer, er relevante at inddrage. De fysiske strukturer vil blive benyttet til at forklare forandringen af gruppedannelsesprocessen, med fokus på teknologien (Hatch 2020:165).

Til at definere de sociale strukturer, har det modernistiske perspektiv, brugt tre aspekter fra Webers teori omkring et bureaukrati. Det er henholdsvis arbejdsdeling, autoritetshierarki og formaliseret regler og procedurer.

En organisations arbejde bliver delt ud til de forskellige medlemmer, denne fordeling dækker aspektet arbejdsdeling over. Ved at uddele specialiseret arbejdsopgaver, bliver processen fra input til output effektiviseret. Det er imidlertid med den forudsætning, at fordelingen bliver gjort ordentligt og at afdelingerne får tildelt den rette kompetence. Fordelen er at de forskellige afdelinger, kan specialisere sig inden for afgrænsede felter. Dette kaldes også for departementalisering.

Der kan være forskellige typer af hierarki i en organisation, her er det enten vertikal eller horisontal. Hvis organisationens hierarki er af en mere flad strukturform, kan man genvinde kontrollen ved at indfører formelle regler og procedurer, som er det tredje aspekt fra Weber. Hvor mange regler og procedurer en organisation kan tilegne sig, afhænger af hvor formaliseret den er. Fordelen ved disse, er at organisationens medlemmer, kan træffe de rigtige beslutninger indenfor deres ansvarsområde. Ulempen er at noget af spontaniteten og kommunikationen kan forsvinde. Det er især aspektet omkring formaliseret regler og procedurer, som vi vil bruge til at analysere drejebogens funktion (Ibid:167-170).

For at kunne måle de sociale strukturer i en organisation, har teoretikere fra det moderne perspektiv udviklet nogle dimensioner, for at gøre det målbart. De vigtige dimensioner drejer

sig om centralisering/decentralisering, differentiering/integration og størrelsen af organisationen. Disse dimensioner skal bruges for at forstå hvilke problematikker der har været gældende i gruppedannelsen, og hvad der udover teknologien, kan have påvirket de sociale strukturer.

I organisationen måler man hvor beslutningerne bliver truffet ud fra hvor centraliseret den er. Hvis beslutninger bliver truffet i toppen af hierarkiet, er der tale om en centraliseret organisation. Derimod hvis beslutningerne er spredt ud på flere niveauer i organisationen, er der tale om en mere decentraliseret organisation.

Differentiering måles vertikalt og horisontalt, henholdsvis hvor mange hierarkiske niveauer der er, eller hvor mange afdelinger, arbejdsdelingen er fordelt ud på i organisationen. Integrationen omhandler hvordan koordinationen er mellem de forskellige niveauer i hierarkiet, samt de forskellige afdelinger (Ibid:171).

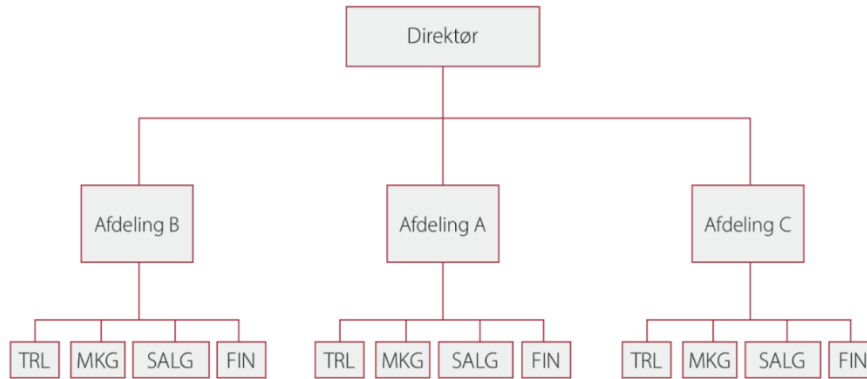
Størrelsen af organisationen, altså antallet af medlemmer. Påvirker de andre dimensioner, hvis en organisation er meget centraliseret og opnår en vis størrelse kan det ende ud i en ophobning af arbejde til ledelsen. Formaliseret regler og procedurer kan afhjælpe denne problematik, da det stiller værktøjer til rådighed for medlemmerne. Så de kan træffe beslutninger på samme måde som ledelsen ville have gjort, uden ledelsen behøves at blive inddraget (Ibid:174).

Organisationer kan inddeles i forskellige typer, som er baseret på hvordan den er sammensat og struktureret. For at danne sig et overblik over hvordan roller og ansvar er fordelt, kan værktøjet organisationsdiagram være nyttigt. Det giver et billede af arbejdsdelingen og autoritetshierarkiet, i den pågældende organisation. De modernistiske tænkere ser dette som et værktøj, til at finde den mest optimale organisationsform. Denne kan ændres på baggrund af ledelsens handlinger. Dette er de symbolskfortolkende og postmodernistiske teoretikere uenige i, da de ikke mener ledelsen som udgangspunkt ikke bare kan ændre strukturen i organisationen. Ændringen skal ske indefra og her vil det især være i relationerne mellem aktørerne at forandringen finder sted (Ibid:181).

Multidivisionsstruktur også kaldet M-formen, er den type som passer bedst på Roskilde Universitet. Denne type er organisationen inddelt i forskellige underafdelinger, med deres egen ledelse. Fordelingen er typisk funktionsbaseret. Rollerne er således at de enkelte underafdelinger står for den daglige drift og at toppen står for den langsigtede strategi,

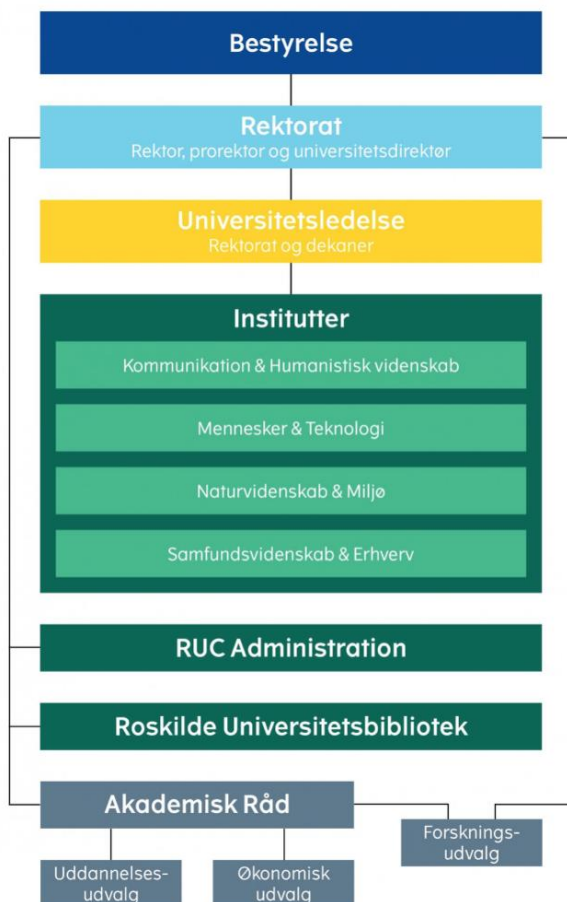
økonomi og de formelle regler og procedurer som underafdelingerne indordner sig under (Ibid:185).

FIGUR 4.3 Et organisationsdiagram, der viser en multidivisionsstruktur



(Hatch 2020:186)

Billedet nedenfor er taget fra Roskilde Universitets hjemmeside og illustrere hvordan organisationen er bygget op. Deres version af organisationsdiagrammet, er en sammenpresset version af multidivisionsstruktur diagrammet.



(Roskilde Universitet)

Rutiner

Rutiner i en organisation kan ses, som indlejret arbejdsopgaver eller processer som løses på en gentagende og forudsigelig måde. Resultatet af disse organisatoriske rutiner bidrager med stabilitet. Rutinerne bevarer organisationens viden og er gode til at videreformidle den konkrete viden.

Afhængigt af hvordan man ser på organisatoriske rutiner, er det ikke kun stabilitet, de bidrager med. Rutiner kan nemlig også ses som dynamiske og derved også som værende kilden til de organisatoriske forandringer. Det modernistiske syn, ser rutiner som vaner i organisationen, der hjælper aktørerne med at handle inden for en bestemt ramme. Derved kan man sammenligne det med organisationen DNA. Dette indeholder formelle regler og rutiner. Den anden måde at se rutiner på, er som praksisser dette lægger sig op ad det symbolskfortolkende perspektiv. Hvor det er op til den enkelte aktør at fortolke organisationens rutiner på baggrund af den givne erfaring den enkelte medarbejder har. Det er her forandringer skal ses, fordi brugen og fortolkningen af rutiner vil afvige afhængigt af hvem der udøver dem. Rutiner bidrager derved konstant med små justeringer til organisation. Disse justeringer kan medføre at organisationens rutiner bliver ændret og derved hvordan den gængse udførsel af praksissen bliver ændret fremover. Derfor skal man ikke kun se dem som et stabiliserende element (Hatch 2020:210-211).

På den måde er rutiner med til at ændre de sociale strukturer, som er til stede i organisationen, hvis man ser på det symbolsk fortolkende. Det drejer er en praksis, som bliver udøvet af den enkelte aktør på baggrund af erfaring. Strukturerne bliver i højere grad dynamiske, fremfor stabile, da der er plads til afvigelse. Det at kunne improvisere gør organisationen egnet til at kunne tilpasse sig udefra kommende ændringer, da der hurtigt kan tilpasses. Dette kan være et paradoks, da disse improvisationer, kan gå fra at være forandringer til at bliver rutiner (Ibid:212-213).

Denne teoretiske forståelse, kan hjælpe med at forstå den erfaring og de rutiner som facilitatorerne har taget med videre fra det klassiske gruppedannelsesforløb.

Teknologi

Teknologi, bliver brugt til at beskrive, hvordan selve arbejdet bliver udført og på hvilken måde. Teorien skal give grundlag for at kunne analysere forandringerne i strukturerne som den nye teknologi skaber.

Organisationen ser deres kerneteknologi, som den proces hvor ens input bliver til output. I et universitet vil kerneteknologiens funktion være at skabe viden. Kerneteknologien kan brydes yderligere ned, hvis man fokuserer på de enkelte delopgaver.

Målet eller outputtet i forhold til vores casestudie, er at få skabt grupper til projektopgaven. Inputtet består af erfaring, værktøjer og viden fra facilitatorerne, dette skal derved omdannes i en social proces, til at få skabt projektgrupper. Teknologien i dette projekt referer, derved til de medierende medier, der skulle bruges i den løbende proces, til at facilitere et møderum for studerende og facilitatorer. Dette er ændret fra den klassiske projektdannelse, hvor det foregår i klasselokaler, der dermed ville være den brugte teknologi (Hatch 2018:156).

Contingency theory

Modernistiske syn på teknologi, er de redskaber, processer og viden, som bruges til at producere outputtet.

Contingency theory blev udarbejdet af en britisk sociolog Joan Woodward. Contingency theory havde til formål at belyse, engang for alle, hvilken organisatorisk struktur der var den mest effektive. Woodward havde fokus på kontrol, ledelsesniveauer, centralisering af beslutningsprocesser og ledelse (Hatch 2018:157).

Joan Woodward fandt ikke et virksomhedsstrukturideal. Dette fik Woodward til at gruppere virksomhederne ind i hvor mekaniseret deres nøgle aktiviteter var. Her opdagede hun, at der var forskel på virksomhedsstruktur og hvor godt en virksomhed performer, hvis man tager deres teknologi med i betragtning. Den bedste virksomhedsstruktur er altså forskellig alt afhængig af kerneteknologien i en virksomhed (Ibid:158).

Enhed og små produktioner er kategoriseret som teknologier, hvor der bliver produceret en enhed ad gangen eller det bliver produceret i små grupper. Her bliver der for eksempel henvist i organization Theory: Modern, symbolic and Postmodern perspectives til bagerier og klasselokaler på universiteter. Underviserne er inde over i hele læringsprocessen, herudover er der ikke tale om en masseproduktion hvor outputtet altid være identisk. Denne proces er

ikke standardiseret. I denne gruppering er medarbejderne oftest med i hele produktionen, og har derved en god forståelse af den teknologi der bliver benyttet. I denne kategori er en organisk styreform at foretrække, da der ofte er mest succes ved et lavt niveau af kontrol og få ledelsesniveauer, her skal beslutningsprocesser helst være decentraliseret (Ibid:158-159).

Der er forskellige sociale strukturer, der er afhængig af hvilken mekanisk eller organisk styreform der bliver benyttet. Strukturerne i en organisk organisation, vil typisk være mere decentraliseret, derved vil autoriteten ikke være lige så stor, og det vil højere grad være op til den enkelte at definere og planlægge processerne. Det vil ske på baggrund af erfaring, men også via kommunikation på tværs af forskellige afdelinger, hvor der kan hente ekspertise i form af råd og vejledning. Det giver en mere fleksibel og dynamisk organisation, derfor vil denne styreform egne sig godt, til organisationer med usikre omgivelser. Det giver plads til innovation, hvilket kan være en nødvendighed hvis omgivelserne kræver dette.

Fordelen ved at have en styreform hvor innovation er tilladt, gør at medlemmerne ikke behøver følge formaliseret regler eller er begrænsede af, beslutningsprocesserne foregår i en central ledelse. De kan i højere grad trække på eksisterende viden og egen dømmekraft.

Derfor vil det ifølge denne teori bidrage med en mere proaktiv og tilpasningsdygtig strukturform, i forhold til omskiftelige omgivelser. Hvor det kræver at man er nytænkende og kreativ for kunne overleve, den nye trussel eller omstændighed (Hatch 2020:175-178).

I en organisation vil det oftest være sådan at der er elementer både fra den mekaniske- og organiske styreform til stede. Derfor kan det være nødvendigt at forfine Contingency theory, ved at inddrage flere analyseniveauer, end kun at kigge på hele organisationens struktur, men i stedet også inddrage de forskellige underafdelinger. Strukturen i organisationen kan afvige fra enkelt afdelinger på tværs, eller afdelingerne kan afvige fra hvordan den overordnede struktur er i organisationen. Det drejer sig i høj grad om hvordan det stabile niveau er i omgivelserne, afhængigt af hvilken struktur der er tale om i de enkelte afdelinger. Ligesom før er afdelinger, hvor omgivelserne er mere usikre, mere organiske i deres struktur (Ibid:179-180).

På baggrund af Woodward's typologi, kan man drage til konklusionen at små og mellemstore organisationer, kan bestemme hvilken social struktur organisationen burde benytte. Jo mindre organisationen er, jo mere indflydelse besidder kerneteknologien på den sociale struktur i organisationen.

Dette skal bruges til at forklare, hvordan ændringen af kerneteknologien, påvirker de sociale strukturer i gruppedannelsesforløbet fra et fysisk fremmøde til at dette skal foregå online.

Det symbolsk fortolkende perspektiv

Det symbolsk fortolkende perspektiv af teknologi

Orrs beskriver at en maskines teknik, som de elektroniske og de mekaniske systemer der bemærkes af brugeren. Orrs beskriver også hvordan teknologier besidder et socialt perspektiv hos brugerne af dem. Dette skal forstås som de forskelle der er imellem teknologiers adfærd. Dette er de individuelle tegn som maskinen benytter. Orrs giver et eksempel på en kopimaskine. Når denne går i stykker, så benytter man en brugermanual til brugen af maskinen. Hvis man i stedet har opnået et kendskab til teknologien, vil man derimod ofte aflede fra manualen, og improvisere når man interagerer med teknologien. Det er altså en social motiverede anvendelse, der benyttes i brugen af maskinen, fremfor en teknisk motiveret anvendelse.

Dette skal hjælpe os med at beskrive og forstå, hvordan de forskellige medierende teknologier bliver benyttet, og forstå hvorfor der ageres forskelligt, på baggrund af det kendskab de har til den benyttede teknologi (Hatch 2018:157).

Symbolsk fortolkende forståelse af teknologis indvirkning på social struktur

Stephen Barley, beskriver hvordan at teknologi, ikke ændrer på sociale strukturer, men derimod kan ændre på den fysiske struktur, hvis man lader dette blive påvirket af teknologien. Derimod så er det de fysiske strukturer der skaber sociale strukturer. Derved er det altså igennem interaktioner med for eksempel to forskellige afdelinger der bliver sat sammen, der kommer til at ændre den sociale struktur. Da de nu vil begynde at interagere (Hatch 2020:263).

Wanda Orlikowski bidrog med videre forskning til denne forståelse. Her fokusere hun på at det er forskelligt hvordan teknologien bliver brugt, i henhold til den funktion teknologien skal udfylde. Dette betyder noget, som ellers vil objektivt forstås som den samme teknologi. Dette kan ændres alt afhængigt af opfattelsen og brugen af teknologien. Der bliver derved tillagt en værdi til teknologien samtidigt med at den påvirker os. Hun beskriver hvordan de selv samme

programmer kan blive, modificeret og benyttet i takt til ens eget ønske. Derved er det forskelligt hvordan teknologi kan bidrage til selvsamme formål, men stadig variere alt afhængigt af brugeren. Selvom det er det samme benyttede program. Det er altså igennem sociale interaktioner, at teknologien bliver formet til den enkelte (Ibid:264).

Dette skal bruges til at forklare at teknologien både har påvirket og ændret de fysiske strukturer, men også hvordan vi påvirker teknologien vi benytter. Derudover er de fysiske strukturer også medvirkende til at ændre på de sociale strukturer. I projektet vil dette blive brugt, til at opnå en forståelse af, hvordan gruppedannelsesforløbets sociale strukturer er ændret. Det samme gør sig gældende til at vurdere om aktørernes kendskab til teknologierne har været tilstrækkeligt. Denne teoretiske opfattelse skal bidrage med en grundlæggende forståelse af hvordan, teknologien påvirker de sociale strukturer i gruppedannelsesforløbet. Derudover at forståelsen af teknologien og dens brug, er af subjektiv karakter.

Kritik af den modernistiske fortolkning af Teori

Postmodernister kritiserer brugen af den modernistiske fortolkning af teknologi, på grund af den nye udvikling der er sket i teknologien. Her nævner de at ny teknologi, giver mulighed for at man ikke behøves at finde sig fysisk tæt på hinanden, for eksempel ved hjælp af sociale medier. Dette mindsker behovet for integrationsmekanismer, der er til stede ved fysisk kontakt. Dette eliminerer vigtigheden i lokation, og et direkte tilsyn af deltagerne.

Postmodernisterne kritiserer også modernisternes rationale, der fokuserer på effektivitet og profit. Dette kritiseres ud fra en decentraliseret organisation, vil de sociale værdier dø hen. Hvis disse ikke bliver prioriteret over rationaliteten (Hatch 2020:267).

Dette skal benyttes som et diskussionselement, af hvordan teknologi skal forstås og brugen af den. Derved komme med et kritisk blik på hvad teknologien kan medføre som ikke behøves at være gavnligt. Eller hvordan teknologi, kan overtage andre vigtige elementer og funktioner fra en organisation eller arbejdsopgave. Derudover skal dette også bidrage med relevans af den sociale kontakt imellem mennesker, og hvordan denne ikke kan nedprioriteres på baggrund af profit.

Projektroller:

Et af de fundamentale kriterier for et projekt opnår succes. Kræver at organisationen skal understøtte hvert enkelte projekt til fulde. For at opnå det mest optimale succeskriterie for at et projekt lykkedes, er at organisationen designer sig selv og ændres i forhold til projektet. Dette skal gøres da opgaven kan skifte undervejs (Olsson et.al. 2016:202).

Organiseringen af projektet er et af de vigtigste elementer i opstartsfasen af et projekt. Her er det vigtigt, at man opnår at få de rigtige, deltager med i projektet, med de rette kompetencer.

Ifølge et klassisk organisationsdiagram skal man benytte, en der kan efterspørge det ønskede resultat og har mulighed for at allokere de nødvendige ressourcer, dette vil være projektejereren (Ibid:202-203).

Projektlederen skal stå for at den daglige drift sikres. Selvom projektlederen står for den daglige drift, er det projektgruppens opgave at udføre projektet. Derved kan projektlederen delegerer arbejdsopgaver, give feedback osv. Ofte står projektlederen i den problematik at de er for involveret i projektet og står for de fleste opgaver selv.

Projektlederen står for ansvaret om leverance og succeskriterierne realiseres, samt at rapportere videre til projektejer. Projektlederen står med ansvaret, for at sørge for at de rette ressourcer er stillet til rådighed, for at realisere de mål og leverancer som projektet kræver. Derudover skal der i projektet være en projektgruppe, som besidder den nødvendige viden og kan udføre det reelle projekt (Ibid:207).

Projektejereren er ejeren af projektet og skal, bidrage med de fornødne ressourcer. Det er ofte dem der har bestilt projektet (Ibid:205).

Projektgruppen er som nævnt, de personer der står for udførelsen af projektet. De skal have opgaven i centrum og det er derfor vigtigt at de vælges ud fra de kompetencer det kræves for at løse projektet. Dette er i kontrast til at opgaven, skal designes ud fra de ressourcer der er til rådighed.

Projektgruppen skal kunne arbejde i fællesskab og løse problemstillingen opgaven har. De skal forholde sig konstruktivt og kritisk til opgaven de får og planlægge ud for dette (Ibid: 209).

Anvendelse af projektpersonernes roller.

Alt afhængig af hvilke roller man besidder i projektet, har man forskellige mål og arbejdsopgaver. Projektgruppen som er de facilitatorer, der har stået for udarbejdelsen af gruppedannelsesforløbet. De skal besidde den faglige viden som projektet kræver. Derudover

er det også nødvendigt, at de har den tid, det kræves for at løse opgaven. Projektlederen i gruppedannelsesforløbet er studielederen. Det er denne persons ansvar at projektet lykkes og kommer i mål, med de ressourcer der er til rådighed. Derudover også at få delegeret ressourcerne og arbejdsopgaver vilkårligt, i projektets bedste interesse.

Dette teoretiske grundlag, skal ligge vægt på hvilke mål og interesser, de forskellige roller i projektet har. Disse mål og interesser påvirker hvordan de enkelte deltager i projektet agerer og hvad de ligger vægt på i deres udtalelser i interviewene. Derudover skal denne information bidrage til projektet, igennem analysen, ved at prøve at afspejle hvordan retningslinjerne er for kommunikationen. Derudover hvordan projektet er blevet anset, af de forskellige deltager. I et forsøg på at afspejle om der er sket en forandring, af de sociale strukturer, og hvordan det påvirker involveringen og vurdering af projektets succes.

Projektplan:

Et af de vigtigste redskaber, man kan gøre brug af når man skal udføre et projekt, er projektplanen. Den er med til at give et overblik over hvad der skal gøres og hvornår det skal gøres. Der kan argumenteres for, at fuldstændig planlægning er umuligt, da man ikke kender fremtiden og dens udfordringer. Man skal derfor mere se det som en plan mod et mål, hvor der skal være plads til justeringer, over for uforudsete problematikker. Argumentet for at man ikke kan lave planlægning, er også argumentet for, man netop skal lægge en god plan. Hvis der er udarbejdet en god planlægning, er man bedre stillet overfor eventuelle uforudsete problematikker, og man kan fortage de justeringer der mest fordelagtige. Da man har gjort sig de overvejelser der skal til, over hvilke opgaver der skal løses gennem hele projektet, hvornår de skal løses og hvilke der er afhængige af hinanden (Olsson et.al. 2016:141).

Det også vigtigt at nævne at planen også fungere som et kommunikationsværktøj, mellem alle der er tilknyttet projektet. Det gælder lige fra styregruppen til projektets ejer, planen giver nemlig en fælles forståelse for hvordan projektet skal forløbe, samt hvor langt man er (Ibid:143-144).

Udarbejdelsen af en god projektplan kan inddeles i otte trin, som hver især indeholder vigtige emner, der skal til for at projektet bliver realiseret.

Det første omhandler indsatsområder, det går ud på at man opdeler projektet i forskellige hovedopgaver, disse hovedopgaver er tit defineret ud fra leverancer. Dette er med til at give en god struktur på projektet (Ibid:146-148).

Trin 5 omhandler de beslutningsmøder der skal foretages i planlægningen af et projekt. Det har til formål at fastlægge, hvordan projektet fremtidigt skal forløbe. Det er en balancegang hvor mange beslutningsmøder der skal være, dette afhænger af det enkelte projekt, samt hvor mange der skal være med til de pågældende møder.

Der er nogle forskellige punkter projektgruppen skal komme igennem ved hvert beslutningsmøde. Såsom: *“Har projektgruppen realiseret det forventede resultat på nuværende tidspunkt og er dette resultat godt nok til at bygge videre på?”* (Ibid:156).

Disse møder skal være med til at vurdere om målet vil blive nået, og om leverancen fungerer optimalt. Dette kan bidrage med en revurdering af enten leverance eller målet. Derved kan projektet ændre form.

Når det gælder projektplanlægning og lede projektet, er det vigtigt at overveje hvilke usikkerheder projektet står overfor. Kendetegnende for usikkerheden er at det knyttet sammen med handling og aktivitet. Grundlæggende er der tale om to slags usikkerhed, når det gælder et projekt. Det er henholdsvis usikkerhed i omgivelserne og usikkerhed i handlinger/aktiviteter der bliver foretaget i projektet (Ibid:177).

Usikkerhed forbundet med handlinger/aktiviteter kan inddeles i tre dimensioner det drejer sig om forbrug, varighed og kvaliteten. Derudover er der også tale om to forskellige slags usikkerhed. Den naturlige usikkerhed og egentlige risici.

De aktiviteter som kan påvirkes af de usikkerheder, som er naturlige overfor en givne aktivitet, kan inddeles i fire forskellige typer. Det er henholdsvis ressourcebestemte aktiviteter, procesbestemte aktiviteter, procedurebestemte aktiviteter og problembestemte aktiviteter. Gruppedannelsesforløbet er kategoriseret som problembestemte aktiviteter. Det tager udgangspunkt i at der skal udvikles nye løsninger og metoder. Usikkerheden er i kvaliteten af resultatet, dette kan afhjælpes ved at indsætte flere ressourcer (Ibid:180-181). Forudsætningen for hvilken type de forskellige aktiviteter hører inde under, afhænger af hvor stor usikkerheden er og muligheden for at påvirke situationen. Ved nogle aktiviteter, kan varigheden reduceres ved at indsætte flere ressourcer, det er det som hører under ressourcebestemte aktiviteter. Andre aktiviteter er det ikke varigheden, som er det usikre, men derimod udfaldet. Dette kunne være aktiviteter som ville høre under procedurebestemte aktiviteter (Ibid:178).

Trin 7 omhandler hvordan man skal estimere de forskellige aktiviteter i forhold til tid og ressourcer i forhold til de usikkerheder der er forbundet med dem. For at estimere tiden for en

pågældende aktivitet, er det første man gør at nedbryde i mindre delaktiviteter. Dette gøres for at opnå en højere nøjagtighed, fordi man kan udpege de delaktiviteter, som har en høj usikkerhed. Hvilken slags type de forskellige delaktiviteter hører inde under, afhænger også af hvor højt erfaringsniveauet er, hos dem der skal håndtere aktiviteten. Derfor skal erfaringsniveauet bedømmes (Ibid:182-183).

Trin 8 og derved også det sidste trin i projektplanlægningen, handler om risikoanalyse. Til forskel for de naturlige usikkerheder, som nævnt tidligere, er dette hvad der kaldes egentlige risici. Når der er tale om den slags risici, er det altid på baggrund af en plan. Planen og dets mål definerer, derfor hvilken slags risici der er tale om, har planen en kort deadline, vil risiciene være knyttet til deadline (Ibid:187-189).

Der er flere fordele ved at udarbejde en risikoanalyse, fælles for dem og ligesom mange af de andre trin i planlægningen. Er at for udarbejdet en fælles forståelse for projektet, der vil være enighed om hvilke risici, hvordan de skal håndteres og hvilke der er de største og vigtigste. Det er nemlig ikke sådan at der altid er enighed om hvilke risici og i hvilket omfang projektet er omfattet af dette. Derudover giver dette et indblik i hvor omfattende de enkelte risici er, samt hvad sandsynligheden er for at de vil indtræffe. Dette giver en god baggrundsviden at handle ud fra. På den måde kan man inddele risikoanalyse i to dele, hvad er de største risici og hvad gør vi ved dem (Ibid:188-189).

Risici skal vurderes i forhold til konsekvensen det vil have for projektet, hvis disse risici indtræffer. Her benyttes *Richter skala* som går fra værdien 1-5. Hvor 1 vil være mindre rystelser i projektet og en værdi på 5 vil være alvorlige og forhindre gennemførsel af projektet. Samtidig skal det vurderes hvad sandsynligheden vil være, og her benytter man sig også af værdierne 1-5, hvor 1 vil være lille og 5 vil være stor sandsynlighed.

Disse to tal kan så ganges sammen og man vil få risikotallet, som kan bruges til at prioritere de enkelte risici (Ibid:189-190).

Hvordan de enkelte risici skal håndteres, afhænger af hvad sandsynligheden er for det vil indtræffe og hvor stor konsekvensen vil være hvis risiciene indtræf. Så enten prøver man få reduceret sandsynligheden, dette vil typisk kræve ekstra ressourcer og det vil være på risici som man har kalkuleret, har en høj sandsynlighed.

De risici hvor konsekvensen ville være stor og sandsynligheden lav, vil det typisk være fordelagtigt at have en plan b. Det svære ved den strategi, er at vide hvornår plan b skal igangsættes (Ibid:192).

Delkonklusion af teori:

Teoriapparatet består af teorier, fra et moderne, symbolsk fortolkende og en postmodernistisk synsvinkel på henholdsvis teknologi og sociale strukturer i organisationer. Dette bliver brugt til at analysere, forandringer der forekommer i de underliggende sociale strukturer, der kan ses i det nye gruppedannelsesforløb. Derudover giver dette også viden til teknologiens indvirkning, som vil blive inddraget i analysen.

Derudover er der inddraget teorier og metoder omkring udførelsen af projekter. Disse skal bidrage med en forståelse til hvordan selve gruppedannelsesforløbet er hændt, og hvilke planmæssige tiltag der er foretaget, for at opnå det ønskede resultat. Især teorier omkring ressourcer og risiko der er forbundet med projekter. Dette skal give grobund for en diskussion, vedrørende kvaliteten af målet i det nye gruppedannelsesforløb.

Vi har begrænset os til dette for at formå, at få en viden om de relevante mekanismer og strukturer, der har været gældende i denne case. Vi mener at kombinationen af disse teorier giver de kompetente redskaber, der skal til for at besvare problemformuleringen.

Vi har valgt at afgrænse os fra for eksempel kultur, som ligger tæt op ad sociale strukturer, da vi gerne vil opnå en dybdegående analyse af de underliggende sociale strukturer, da vi mener disse er mest relevante i problemformuleringen.

Redegørelse af gruppedannelsesforløbet af fagmodulsprojekt a 2021

Redegørelsen af gruppedannelses forløbet, har vi baseret ud fra vores erfaring og de tre interviews.

Roskilde Universitet har skulle facilitere en online gruppedannelse af fagmodulprojekt A i forårssemesteret 2021. De startede med at have et introducerende møde i starten af året. Dette var for hele universitetet, hvor det blev klarlagt at gruppedannelsesforløbene skulle foretages online. Til dette møde blev nogle af de faldgrupper diskuteret, som vil have konsekvenser for gruppedannelsesforløbene. Derudover blev værktøjerne og de formelle rammer sat.

Værktøjerne bestod af online materiale i form af webinarer derudover blev der også fremlagt en drejebog. Dette møde fungerede også som inspirationskilde til hvordan man skulle foretage gruppedannelsesforløbene.

Facilitatorerne blev uddelt på de respektive hold, hvorefter der var et møde på institutniveau. Mødet indeholdt mange af de samme elementer fra det store møde. Dette var mere specialiseret i institutterne.

Efter disse to introducerende møder, var det op til facilitatorerne selv i deres grupper at få tilrettelagt et gruppedannelsesforløb. Ressourcerne der blev tildelt, var to dages arbejde af 15 timer pr facilitator. Her fokuserer vi på fagmodulsprojekt projekt A forårssemesteret 2021.

Selve gruppedannelsesforløbet skulle foregå på to dage, med 110 studerende. Det var tiltænkt at skulle forløbe som et klassisk gruppedannelsesforløb bare online. Til dette var der blevet udarbejdet et google docs dokument, hvor de deltagende studerende har haft mulighed for at skrive emner af interesse for projektskrivning. Emnerne havde fået tildelt hver deres Zoom rum. Der skulle benyttes for at sætte de sociale rammer for at diskutere emnevalg, og danne de sociale dynamikker imellem de studerende. Dette skulle gøres for at opnå de mål, som der er sat til et klassisk gruppedannelsesforløb, hvor man vil sikre at der bliver fremarbejdet gode problemformulering, og skabt grupper med god dynamik.

Under gruppedannelsesforløbet forekom der tekniske problemstillinger vedrørende brugen af Zoom. De rum facilitator 2 havde oprettet, kunne ikke benyttes medmindre facilitatoren deltog i rummet da personen var vært. Dette forårsagede at planen ikke kunne holdes. Derved havde de studerende og facilitatorerne ikke mulighed for at benytte de oprettede rum. De studerende blev derfor selv nød til at oprette rum eller skabe andre online kommunikations metoder. Dette resulterede i et mix af forskellige medierende teknologier der skulle bruges. I forvirringen blandt de studerende, blev der oprettet flere rum til de forskellige emner, i flere forskellige medierende teknologier.

Facilitatorerne beskriver at de havde problemer med at skabe overblik over de dynamikker der var i blandt de studerende. I modsætningen til det klassiske gruppedannelsesforløb, har de mulighed for at stå i åbne rum, hvor de kan vurdere de enkeltes grupper dynamikker. Her havde de ikke muligheden for at se de enkelte studerende samt grupper, der havde behov for at få skabt god gruppedynamik og udarbejde en god problemformulering. Dette er grundet at de studerende nu var i mange små lukkede rum i forskellige medierende teknologier.

Facilitatorerne så på baggrund af dette, sig nødsaget til at ændre på de mål, som de normalt har i forhold til en god klassisk gruppedannelse. Målene blev derved ændret fra at skabe gode grupper med veludviklede problemformuleringer, til at prøve at opnå at alle kom i en gruppe.

Analyse af de sociale strukturer i online gruppedannelse

Introduktion til analyse

For at forstå de forskellige dynamikker der har lagt til grund, for den ændrede gruppedannelse. Har vi foretaget tre forskellige interviews med nøglepersoner i den pågældende gruppedannelse. Her har vi interviewet to af dem som har været med til at facilitere gruppedannelsen. Herudover har vi også interviewet en studieleder, der har stået for at allokere opgaver og ressourcer til gruppedannelserne.

Vi vil som tidligere nævnt i metodeafsnittet henvise til dem som facilitator 1, facilitator 2 og studieleder.

Gruppedannelsen dette semester har gået fra at være et fysisk fremmøde til at skulle foregå online. Dette er sket på grund af Covid-19. Dette har medført nogle forandringer da der har været tekniske restriktioner af de programmer. Herudover har deltager såvel som facilitatorer skulle tilvendes at benytte de programmer som har været til rådighed.

Redskaberne til gruppedannelsesforløbet

Roskilde Universitet har haft en forventning til at gruppedannelsen vil løbe så tæt på normalt som muligt. Uden der har skulle været allokeret flere ressourcer end normalt.

“ (...) [N]ej. Det har vi ikke ressourcerne til, altså vi er et lavtakstområde på de samfundsvidenskabelige uddannelser. Det overhovedet at få det til at køre med de ressourcer vi har, betyder vi ikke har ekstra ressourcer til sådan noget” - studieleder (Bilag 3:49).

På baggrund af citatet, kan man se at gruppedannelsesforløbet ikke er blevet prioriteret som værende en ekstra stor arbejdsbyrde for facilitatorerne, på den samfundsvidenskabelige uddannelse. Igennem interviewet bliver der lagt vægt på at gruppedannelsesforløbet skal ligge så tæt op ad det klassiske gruppedannelsesforløb som muligt.

Der har været en forventning til at facilitatorer har kunne trække på erfaring, på baggrund af tidligere gruppedannelsesforløb. Forskellen har blot været at det skulle forgå online, derfor har de ikke optimalt kunne trække på den erfaring og de rutiner, de har fra alle de gruppedannelser de tidligere har faciliteret.

På baggrund af interviewene kan vi se at der har været delte meninger omkring hvor rustede mødet har gjort, at de har kunne varetage gruppedannelsen online. Herudover også

funktionaliteten af de værktøjer som er blevet præsenteret. Der blev stillet et spørgsmål til studielederen, om hvorvidt de fortsat var inde over planlægningen efter institutmødet.

“Med de værktøjer de nu havde, altså fra drejebogen og hvad der lå på nettet fra denne her gruppe der havde været den centrale gruppe. Altså den konkrete opgave de nu skulle planlægge, altså gruppedannelsen.” - studieleder (Bilag 3:45).

Studielederen forklarer her at med de værktøjer som facilitatorerne er blevet stillet til rådighed på institutmødet, at de er i stand til at fuldføre gruppedannelsen online.

Dette er imidlertid i uoverensstemmelse med de to facilitatorer, hvor dette møde ikke bliver vægtet særlig højt. Her ligger facilitator 1 op til at denne opgave skal løses, hos de enkelte medarbejdere, hvor personen giver udtryk for at de ser sig selv som kompetente, der har deres egne holdninger og værktøjer som de vil benytte (Bilag 1:14).

“Ja det ved jeg sgu heller ikke rigtigt, når jeg tager et eller andet værktøj, jeg får det jo aldrig brugt. Fordi jeg tager de værktøjer jeg har og prøver at få det til at passe ind.” - facilitator 1 (Bilag 1:14).

Facilitator 1 lægger klart vægt på, at for at få klaret opgaven til bedste evne, skal det være de enkelte facilitators erfaring, som skal være det bærende element for at løse opgaven. Her mener facilitator 1 i modsætningen til studielederen, ikke at værktøjer er brugbare nok, eller ikke vil tillære sig de nye værktøjer. Studielederen har derimod opfattelsen at det har været brugbare værktøjer, som har klædt facilitatorerne tilstrækkelig på, til at kunne gennemføre opgaven. Der kan opstå forskellige opfattelser, projektgruppen der består af facilitatorerne, har ofte en faglig interesse. Dette kan tydeligt ses i facilitator 1. svar, hvor der påpeges at de alle besidder en ekstrem selvstændighed og har stærke holdninger. Dette er i konflikt med projektlederen der har ansvaret for at levere den aftalte leverance. Projektlederen vil ofte også være en del over projektet, dette kan ses i hvordan studielederen, forventer at de fremlagte værktøjer har haft en betydningsfuld indvirkning i gruppedannelsesforløbet.

“Når en overordnet RUC-ledelse ligesom har sagt "nej men det kommer ikke til at koste flere ressourcer" (...), også løber det hele vejen ned igennem. (...) Og så dryppede det ligesom bare ned som sådan nogle redskaber vi så skulle prøve at bruge på en eller anden måde” - facilitator 1 (Bilag 1:13).

Dette citat afspejler, vurderingen af Roskilde Universitets organisationsdiagram, som at være multifunktionelt. Den overordnede styreform er mekanisk, i toppen af diagrammet finder man

ledelsen og administrationen. I takt med at man bevæger sig ned af diagrammet, bliver styreformen mere organisk. Dette stemmer overens med brugen af drejebogen, som skaber de formaliseret regler og procedurer, der er lavet højere oppe i diagrammet. Facilitator 1 gør opmærksom på at det er op til dem at vurdere og behandle de redskaber de får fra ledelsen, for at optimere brugen i den pågældende situation.

Disse redskaber kan betragtes som værende nogle procedurer, som Roskilde Universitet, vil have der benyttes i organisationen. Disse formaliserede regler og procedure, fungerer bedst i mekaniske strukturer. I de lavere hierarkiske niveauer, bliver drejebogen fortolket i de enkelte projektgrupper.

Toppen af organisationsdiagrammet havde ikke set det nye grupperdannelsesforløb, som en ekstra stor arbejdsbyrde. Hvorimod at facilitatorerne lægger vægt på at der er en højere arbejdsbyrde, hvis de originale mål skal forblive.

I citaterne kan man se at der ikke er en så stor begejstring for de vedlagte rapporter.

En organisk styreform, egner sig ikke særlig godt til formaliseret regler og procedurer. Dette er grundet denne styreforms evne til at handle hurtigt ud fra de enkelte problemstillinger, som der måske ikke er taget højde for i formaliseringsprocessen.

“ (...) nødvendigvis tager de (Roskilde Universitet) ikke højde for at for eksempel i den her situation er det faktisk en ret stor forandring som man laver og det kræver jo en ændring af praksis og det kræver også en helt anden grad af planlægning end hvad det ellers ville have været. ” - facilitator 1 (Bilag 1:13).

En ændring af praksis som facilitatoren henviser til, kræver en vis form af fælles planlægning. Her har Roskilde Universitets ledelse udarbejdet en drejebog der har skulle give de guidelines for processen. Der er derved prøvet at få formaliseret processen.

Formaliseringen bidrager med nogle faste rammer for hvordan en opgave skal løses. Dette gør den imens, man ikke behøves at allokere mange ressourcer, ud til de enkelte arbejdsopgaver. Da man har en formel guideline man kan tage højde for.

For at formaliseringen egner sig til den organiske styreform, der bliver benyttet i de enkelte projektgrupper, kræver det at der benyttes en fleksibel tilgang. Her skal det være op til de enkelte facilitatorer at vurdere hvordan den skal fortolkes og benyttes. Dette giver derved fleksibilitet hos facilitatorernes handlingsrum. Da der ikke er et krav om at rapportere til, eller få godkendelse af ledelsen, derved ligger der en mere åben fortolkning af værktøjerne.

“Hvor vi så skulle finde frem til det og så var der også nogle lange romaner altså sådan nogle rapporter på 100 sider. Der var alt mulig mærkeligt, altså du ved hvordan logger man på. Som man nødvendigvis ikke syntes var lige smart. Altså som ikke er nødvendige i vores sammenhæng.” - facilitator 2 (Bilag 2:25).

I citatet kan man se at det har været åben for fortolkning, facilitator 2 beskriver for eksempel at der var flere dele af værktøjskassen, som ikke havde relevans for personen. Herudover bliver rapporterne også beskrevet som lange romaner på 100 sider. Dette betyder at facilitatorer skal bruge lang tid på at sætte sig ind i værktøjerne, som Roskilde Universitet har bidraget med. De er altså tidskrævende at sætte sig ind i og efterleve, hvor de to arbejdsdage der er allokeret til opgaven, som ikke anses, fra facilitatorens side til at være tilstrækkelig. Samtidig er det kun begrænset hvad der har relevans for de enkelte facilitatorer. Derudover mener facilitator 2 at værktøjerne først, er blevet til rådighed sent i projektforsløbet. Dette ligger et pres på facilitatorerne, at drejebogen er blevet udgivet sent. Da de derved har kort tid til at planlægge gruppedannelsesforsløbet, med inddragelse af de formelle regler og procedure.

Facilitator 2 vurderer at udarbejdelsen af gruppedannelsesforsløbet og udførelsen, ikke har været baseret på de formelle regler procedure. I stedet har de trukket på deres egne erfaringer, for at løse opgaven. Da dokumenterne for central side er kommet så sent i processen. Dette kan betyde at de ikke har den tilstrækkelige tid, til at gennemgå dokumenterne og få dette integreret i forsløbet (Bilag 2:25). Begge facilitatorer giver udtryk for, at de primært har trukket fra egne tidligere erfaringer, med at løse denne type opgave. Fremfor at benytte værktøjerne som Roskilde Universitet har stillet til rådighed.

Facilitatorerne er enige om at der har været en manglende kvalitet og brugbarhed af den information de har fået tilkendegivet, for at få lavet et godt online gruppedannelsesforsløb. Facilitator 1, lægger stor vægt på at det er deres egne værktøjer og kompetence som skal sikre at gruppedannelsen skal forsøre godt. Her forklarer facilitator 2 også, at ved allokeringen af hvem der skal stå for gruppedannelsesforsløbene, er der en forud forståelse for at man bliver valgt på baggrund af den erfaring man besidder. Dette kan vise at ledelsen er enig i at den primære bæresten, er facilitatorernes erfaring.

Teknologiens indvirkning af sociale strukturer

Teknologien der har været benyttet for at kunne muliggøre en online gruppedannelse, har der ikke været en enighed om, hvilken der har haft de tilstrækkelige funktioner. Dette kan ses i citatet fra studielederen, som henviser til hvordan en ny funktion i Teams, som facilitatorerne ikke har været bevidst om.

“Faktisk skal vi lige huske at på det tidspunkt og det var faktisk rigtig svært. På det tidspunkt var det et nyt i Teams at man kunne gå ud i breakout rooms. Derfor var der på det tidspunkt nogen der sværgede til Zoom. Mens andre aldrig havde prøvet Zoom fordi vi jo kun havde Teams på RUC i starten og derfor så var det, det værktøj de fleste faktisk følte sig fortrolig med.” - studieleder (Bilag 3:45).

I citatet kan man se at der har været en præference forskel, hvor nogle har benyttet teknologier de har været mindre fortrolige med. Det har kunne begrænse de rutiner man tillært sig angående Teams fra den digitale undervisning.

Problematikkerne ved at anvende en teknologi som facilitatorerne har lavt kendskab til. Er ud fra Orrs analyse, kan dette skabe et lavere niveau af improvisation. Dette sker da man mangler et kendskab til den pågældende teknologi, i dette eksempel er det Zoom, hvor facilitatorerne har manglet en social tilstedeværelse i brugen af programmet. Hvis der i stedet havde været information omkring, at Teams havde begyndt at lave breakout rooms, kunne man antage at facilitatorerne havde haft et højere niveau af social tilstedeværelse til teknologien, da dette er den primære teknologi, der benyttes af Roskilde Universitet.

Studielederen nævner at der nogle som aldrig har brugt Zoom, da kerneteknologien fra Roskilde Universitet har været Teams. Teams havde, ikke haft den funktion indtil kort før gruppedannelsesforløbet skulle begynde. Der har facilitatorerne benyttet Zoom, på grund af den information om at Teams ikke har haft mulighed for at benytte breakout rooms. Derved benytter de en teknologi, de har haft lav social tilstedeværelse for. Dette betyder, at der ikke har været samme mængde af improvisation til stede, hvis der opstår problemer med teknologien.

De studerende har primært benyttet Teams og derved heller ikke haft et stort kendskab til Zoom. Facilitator 1 beskriver også at de studerende har manglet, et markant kendskab til brugen af Zoom. De studerende har derved heller ikke besiddet den nødvendige erfaring til at improvisere i Zoom (Bilag 1:10).

Risici i gruppedannelsesforløbet

Under udførelsen opstod der tekniske problemer, denne risiko udtaler facilitator 2 de ikke havde taget højde for. Derved har de set sig nødsaget til at improvisere.

“Så altså på den måde der faldt vores plan til jorden. (...) Vi bliver nød til at lave en interaktion. Vores plan holder ikke, der er en risici som vi slet ikke vidste eksisterede overhovedet. (...) af en teknisk karakter” - facilitator 2 (Bilag 2:28).

Som det kan ses i citatet, stødte de på udfordringer som de ikke havde med i deres planlægning. Fordi de var af en teknisk karakter, som de ikke havde forstillet sig kunne ske. For at rette op på denne risiko, som de ikke havde planlagt ud fra, måtte de være nødsaget til at improvisere under udførelsen af gruppedannelsen.

“I: (...) [H]ar i benyttet nogle bestemte metoder til planlægning af gruppedannelse (...) Det kan være noget risikoanalyse?”

R: Nej” - facilitator 2 (Bilag 2:23).

Man kan se på svaret at de ikke har fortaget en risikoanalyse, Her forklarer facilitator 2, at der ikke har været benyttet risikoanalyse, da de har vurderet opgaven til at være en mindre en af slagsen. Facilitator 2 fortæller at de har øjnet at der var en kæmpe risiko for at større gruppedannelser vil mislykkes. Derudover pointere der, at det har været et ressourcemæssigt problem, men der tænkes at de kunne være blevet allokeret bedre, alt afhængig af størrelsen på gruppedannelserne.

I citatet bliver det nævnt, at de ikke tager højde for den risiko og den ikke er blevet drøftet internt imellem facilitatorerne. Det stemmer også godt overens med teorien omkring en risikoanalyse, hvor at forudsete risici ikke bliver kommunikeret. Facilitering af 110 studerende der skal deltage aktivt i en gruppedannelse igennem et online medierende program. Bliver set som en almenkendt risiko. Dette baserer vi ud fra facilitator 1, der nævner i interviewet at flere har været enige om at der er en stor risiko, forbundet med denne gruppedannelse (Bilag 1:17-18).

Ved hjælp af en risikoanalyse, kunne man have defineret risikoen, at teknologien kunne bryde sammen. Ved at have en fælles forståelse for hvilken risiko der truede projektet, ville de have taget højde for en plan b, de kunne have handlet efter. Risikoanalysen bliver udover at definere risikoen også brugt til at vurdere sandsynligheden og konsekvens af forskellige risici der er for projektet. Derved ved man i hvor høj grad man skal planlægge efter risiciene.

Risikovurdering er en subjektiv vurdering, udarbejdet af projektgruppen, her er det altså facilitatorerne som skal vurdere risici.

Strukturelle forskelle i gruppedannelsesforløbet

De fysiske strukturer er ændret fra at foregå i et lokale med fysisk kontakt imellem hinanden. Til at skulle foregå digitalt, hvor man kun kan gøre brug af tale og video. Dette ændrer, de sociale strukturer der førhen har været til stede i det klassiske gruppedannelsesforløb.

“Og så har vi leverancen den skulle være digital til forskel fra normalt (...) altså vi vidste jo godt at der var forskel på digitale rum og så et fysisk rum ikke, så den der med hvordan at man kan facilitere i nu vil jeg sige nærhedszonen ” facilitator 2 (Bilag 2:33).

Facilitator 2 beskriver i citatet at der er sket en forandring, i hvordan den sociale struktur er ændret, på baggrund af den fysiske struktur. De fysiske strukturer som findes ved den klassiske gruppedannelse, tillader at de sociale strukturer kan være baseret på hvordan man interagerer med hinanden, ved brug af tale-, kropssprog og fysisk karakter af hinanden (Albrecht 2020)

Det at den fysiske struktur, så er ændret fra at være fysisk til online, gør at de sociale værdier ville blive mindre vigtige, i forhold til postmodernistiske syn på teknologiens indvirkning af sociale strukturer. Citatet understøtter denne forklaring, da der beskrives den nærhed er blevet ændret. Facilitatoren mister fornemmelsen af rummet, i forhold til den klassiske gruppedannelse. Dette forklarer de manglende sociale værdier ved at afholde en digital gruppedannelse.

Denne problemstilling, med ændrede sociale værdier, og den sociale interaktion, var noget facilitator 2 gav udtryk for i interviewet.

“ (...) så i udgangspunktet en neddrolet forventning til at vi kunne lykkes på samme måde, sådan pædagogisk didaktisk med øvelsen og særligt i form af det her med, hvordan vi kunne fornemme rummene. ” - facilitator 2 (Bilag 2:33).

I citatet beskriver facilitator 2, at det pædagogiske kriterie for gruppedannelsen, har været besværligt, da der har været en manglende fornemmelse af rummet. Rummet i denne forstand forstås som den fysiske interaktion imellem studerende og facilitatorerne.

Her har facilitator svært ved at danne overblik over hvordan gruppefordelingen forløber, hvem der i grupper, hvem der er alene, og hvordan gruppedynamikken foregår. Det er altså de generelle problematikker som er facilitatorens opgave at skulle hjælpe med at løse. Det er blevet besværliggjort at vurdere de nye strukturelle rammer, igennem det online gruppedannelsesforløb. Dette kan forklares igennem den anden sociale struktur som er til stede, grundet de fysiske rammer, som gruppedannelsen skulle afvikles under.

Skiftet til online gruppedannelse, betyder at mange af disse kommunikationsformer bliver begrænset eller helt forsvinder. Derved forandres måden man kommunikerer på. Det bliver herved svære at fornemme stemning omkring de sociale interaktioner.

Ifølge Woodward's typologi, er kerneteknologien i langt højere grad medvirkende til at sætte rammerne for de sociale strukturer i mindre projekter. Facilitatorerne gør opmærksomme på, at ved større grupper mangler de medierende teknologier at inkludere de sociale interaktioner, når man kommer op på et vis antal deltager. Dette gør det uoverskueligt at opdage de sociale dynamikker der sker under gruppedannelsen, som facilitatorerne skal være med til at hjælpe på vej.

Allerede i planlægningen af gruppedannelsesforløbet, var facilitatorerne klar over at der kunne opstå visse udfordringer i at facilitere et gruppedannelsesforløb med så mange deltager i en ny strukturform (Bilag 1:17-18).

Størrelsen er en af de dimensioner, der påvirker hvilken socialstruktur der finder sted.

I gruppedannelsesforløbet er en af de problematikker facilitatorerne har oplevet, er netop størrelsen.

“ (...) [V]i er nødt til at kaste nogle ressourcer efter det her online format det har nogle skrøbeligheder på rigtig mange parametre så selvfølgelig er vi nødt til at bruge flere ressourcer på at få det planlagt ordentligt og have formatet til det, for eksempel lave opdelte gruppedannelser med lidt færre eller simpelthen være bemande det op” - facilitator 1 (Bilag 1:11-12).

I citatet fremgår det at interaktionen mellem aktørerne er udfordret af den digitale proces.

Dette bliver yderligere besværliggjort af størrelsen på dette gruppedannelsesforløb.

Digitaliseringen udfordrer de begrænsninger som vedrører størrelsen i et højere omfang.

Kombinationen med at facilitere et møderum på denne størrelse. Bidrager med en stor forandring af de sociale strukturer. Dette lægger op til den symbolsk fortolkende tilgang til de

forandringer af social struktur der sker i en organisation. Det er selve interaktionen mellem aktørerne, dette gælder både studerende og facilitatorer, som bliver forandret. Forandringen ligger til grund i at interaktionen bliver udfordret på de manglende sociale mekanismer, som gør sig gældende i en digitalisering og i omfanget af deltagerne. De sociale strukturer bliver udfordret i størrelsen. Dette sker på baggrund af den tættere interaktioner bliver besværliggjort, da der er mange forskellige individer at forholde sig til. Et vigtigt element for at forstå de sociale strukturer, er organisationens rutiner.

Rutinerne er både strukturelle grundsten og kilden til forandring. Det skal forstås sådan at rutinerne fungerer som vaner, i form af erfaring fra tidligere gruppedannelsesforløb. Denne erfaring, bidrager med udviklingen af den online version. Dette gøres på baggrund af de erfaringer og værktøjer facilitatorerne besidder. På den måde fastholdes mange af de kernestrukturer, som gør sig gældende i det klassiske gruppedannelsesforløb, også gør sig gældende i det nye digitaliserede gruppedannelsesforløb. Der hvor forandringer finder sted skyldes at erfaring er subjektiv. Derved bliver de rutiner som facilitatorerne vælger at benytte, vil være udvalgt og fortolket på baggrund af en subjektiv vurdering. Derfor vil det ikke være de samme rutiner som gør sig gældende i alle gruppedannelsesforløbene, på tværs af Roskilde Universitetsinstitutter.

Facilitatorernes rutiner er bygget op om de erfaringer de har gjort sig tidligere. Dette betyder at deres valg og fremgangsmetode, er baseret på det klassiske gruppedannelsesforløb. Derved skal facilitatorerne videreudvikle de erfaringer og rutiner, så disse passer til en ny platform. Facilitator 2 nævner at der har været udfordringer og specielt ved at implementere de sociale strukturer og mekanismer de oprindeligt har gjort brug af (Bilag 2:26-27). Det digitale gruppedannelsesforløb er en digitalisering af det klassiske forløb. Her forsøger facilitatorerne at opnå de sociale dynamikker som oprindeligt har været tilstedet. Dette vil de forsøge igennem de rutiner, som de har videreført.

“Så står de der og hænger lidt. og så det med at man lige kan gå rundt og lægge mærke til at der bliver stille derovre. Så pepper man i snakken og hjælper og hører hvordan og hvorledes. Det var sådan nogle erfaringer vi havde som vi plejede at gøre, det var noget vi gerne vil have med og putte ind i (gruppetannelsesforløb) (...)” - facilitator 2 (Bilag 2:27).

Som det fremgår af citatet fra facilitator 2, prøver de at bruge den erfaring og rutiner de har fra tidligere gruppedannelsesforløb, til at bibeholde de sociale strukturer. I det klassiske gruppedannelsesforløb skabes de sociale strukturer, ved de rutiner som de benytter. Ved at igangsætte den faglige interaktionen imellem de studerende. Denne sociale struktur er udfordret ved digitaliseringen.

“Det var noget af det sværeste at slippe af med. Det havde vi som mål som vi gerne vil have.

Vi prøvede at lave det samme også digitalt, og få den kabale til at gå op” – facilitator 2

(Bilag 2:26).

Efterfølgende forklarer facilitator 2, at de ovennævnte problemstillinger vedrørende de sociale strukturer. Disse rutiner der opretholder de sociale strukturer i gruppedannelsesforløbet, var svære at slippe af med, i den digitale version. De rutiner matcher ikke den fysiske struktur der er i et digitalt gruppedannelsesforløb. Derved skaber dette en udfordring i den forståede tilgang til et gruppedannelsesforløb. Facilitatoren beskriver at det er svært at opfange de underliggende sociale strukturer i et digitalt gruppedannelsesforløb. Denne forandring er anderledes end den klassiske sociale struktur som de kender. Derfor er de nødsaget til at udvikle nye rutiner. Dette stemmer overens med teorien omkring rutiner. De er ikke konstrueret ud fra handlingen, men de er også påvirket af den kontekstuelle sociale struktur der er til stede. Denne er blevet ændret, derved skal rutinerne omlægges, så de er tilpasset den nye sociale struktur.

[Teknologisk forandring](#)

De sociale strukturer er gået fra at finde sted fysisk, hvorimod de nu forgår i et digitalt forum. Derved er de fysiske strukturer ændret, dette stemmer overens Stephen Barley's teori omkring hvordan teknologien, ikke direkte ændre de sociale strukturer. Derimod er det de fysiske strukturer som bliver ændret, og det er på baggrund af disse ændringer, at de sociale strukturer ændrer karakter. Kerneteknologien har derved ændret form. Som nævnt tidligere kan det være svært at opretholde de sociale strukturer der til stede når tilstedeværelsen er fysisk, når man er online. Der sker et overlap imellem de fysiske strukturer og de sociale strukturer.

“[S]å var vi jo lidt bekymret fordi, hallo 130 studerende i et Zoom rum og vi skulle lave gruppedannelse og der tænkte vi hvordan?” - facilitator 2 (Bilag 2:25).

Ud fra citatet fra facilitator 2, bliver der givet udtryk for en bekymring, for at facilitere så mange studerende på samme tid i et digitalt rum. Da dette er en mindre opgave ifølge facilitatorerne, har kerneteknologien en indvirkning på de sociale strukturer. Outputtet facilitatorerne skal producere, er at få folk i grupper. Dette vil kategoriseres som en unit batch i Woodwards typologi. I unit batch kategorien, er outputtet små partier og medarbejderne er med i hele produktionsprocessen. Dette resulterer i et klart overblik over den teknologi der bliver brugt. Dette kan ses ved, at facilitatorerne har været inde over hele planlægningen, udførelsen og teknologien. I unit batch er produceres der til den enkelte kunde. I gruppedannelsesforløbet anses de studerende som kunderne. Hvor produktet er at komme i en gruppe med tilhørende skræddersyet problemformuleringer, hertil der også er et fokus på gruppedynamik (Bilag 2:26).

I denne type af produktion er omgivelserne usikre, derved egner en organisk styreform sig bedst. Dette stemmer overens med den benyttede styreform. Ifølge typologien vil det være mest optimalt at benytte erfaringsbaseret viden, fremfor formaliserede regler og procedurer. Grundet forandringen af de sociale strukturer, som nævnt ovenfor, er deres erfaring ikke af den retmæssige kvalitet til at formidle et gruppedannelsesforløb digitalt. Derved har de været nødt til at innovere deres viden, erfaringer og mål, for at tilpasse sig de nye sociale strukturer. Der har været en begrænsning i interaktionen mellem hinanden på baggrund af de nye sociale strukturer. Disse begrænsninger bliver yderligere udfordret ved at facilitere et stort antal af studerende. Til dette beskriver facilitator 2 også i interviewet:

“Altså hvor man kan fornemme og fange rummet stærkere, med få studerende, det havde vi en forventning om at nok ville være, altså den ville være droslet lidt ned ikke.” - facilitator 2 (Bilag 2:33).

I citatet fremgår det at antallet af studerende påvirkede muligheden, for at kunne opfange de sociale dynamikker, samt den nye teknologiform. Den udfordring størrelsen og teknologien medfører, ændrer på hvordan de sociale strukturer bliver opfanget af facilitatorerne, og hvordan der interageres i denne strukturform. Derved forklarer facilitatorerne at

forventninger bliver sænket. Derved blev målet for det klassiske gruppedannelsesforløb ændret.

Målenes specifikation

Vi har ud fra teorien omkring projektroller og den indsamlede empiri, kategoriseret facilitatorerne som projektgruppen og studielederen som projektlederen. Til disse roller har vi defineret deres mål for projektet.

“Så der er de timer til rådighed til gruppedannelse og det er ikke hvad skal man sige, muligt for os eller mig som studieleder at tildele flere ressourcer fordi vi nu skal gøre det online, og instituttet kan ikke bære at man bare tildeler flere ressourcer fordi ting skal foregå online.” - studieleder (Bilag 3:49-50).

Ud fra citatet og på baggrund af den teoretiske forståelse af rollefordelingen i et projekt. Der har vi defineret projektlederens mål til, at stille tilstrækkelig viden til rådighed, med de tilgængelige ressourcer. For at opnå dette, skal projektgruppen kunne facilitere et succesfuldt online gruppedannelsesforløb, uden at skulle gøre brug af yderligere ressourcer. Projektlederens rolle i dette forløb har været tilknyttet det ressourcemæssige aspekt.

“ (...) [V]i ved fra en fysisk gruppedannelse altså typisk har vi et mål som hedder at folk skal komme i gruppe, men de skal også få formuleret en problemformulering og de skal også have en oplevelse af en sådan en inkluderende proces. Så nu var målet bare folk skulle finde en gruppe. Så vi har reduceret kraftigt. ” - facilitator 1 (Bilag 1:9).

“Jamen leverancen var jo anderledes, altså det var stadig et af målene at der skulle lave gruppedannelser ikke, tjek. Og så har vi leverancen den skulle være digital til forskel fra normalt og så var der så i udgangspunktet en neddrolet forventning til at vi kunne lykkes på samme måde sådan pædagogisk didaktisk. ” - facilitator 2 (Bilag 2:33).

Projektgruppens mål har været at lave en succesfuld projektgruppedannelse. Dette mål er blevet klarlagt ud fra gruppemedlemmernes ovenstående citater. Dette stemmer overens med den teoretiske forståelse, for hvad der definerer projektgruppens mål i et projektforsløb. Målene var i starten at der skulle udvikles gode problemformuleringer, i grupper der besad en god gruppedynamik. Senere i projektforsløbet ændrede målene karakter til blot at skulle få alle i grupper. Fælles for de to mål har været at de skulle realiseres ud fra de givende ressourcer uden at de skulle stille egne ressourcer til rådighed.

Disse forskellige mål som projektgruppen og studielederen besidder, kan være baggrund for den uenighed der har været omkring værktøjernes kvalitet. Dette gælder også brugbarheden af disse, for at opnå en succesfuld gruppedannelse, der har de samme mål som det klassiske gruppedannelsesforløb. Studielederens mål er defineret ud fra, at personen besidder den viden, at der ikke kan fremskaffes flere ressourcer til dette gruppedannelsesforløb. Derved bliver det en nødvendighed, at de værktøjer som stilles rådighed, er tilstrækkelige, da der ikke har været yderligere ressourcer tilgængelige.

Konflikten kan have opstået i den manglende klarhed for målet i projektet. Projektgruppens målfokus angår den klassiske målsætning for projektførelsen. Hvorimod projektlederen har et fokus på at kunne løse opgaven, med de tilgængelige ressourcer. Derved er der en uenighed i de fælles mål, samt tilgangen til dem. Det at skulle nå den samme kvalitet som det klassiske gruppedannelses forløb, mener projektgruppen vil indebære flere ressourcer. Hvor et af målene fra projektlederen indebærer at der ikke indføres flere ressourcer.

“Og der gennemførte han online seminarer for alle på RUC som kunne deltage i de her online seminarer. Så de overhovedet kunne blive klædt på til at gå til alt det her online.” -

studieleder (Bilag 3:43).

Ud fra de forskellige mål og arbejdsopgaver, har der været en uenighed i, om de værktøjer der er blevet stillet til rådighed, har haft den rette kvalitet og i det omfang, som har været nødvendigt for at facilitere gruppedannelsesforløbene. Studielederen mener, at kvaliteten af drejebogen og andre værktøjer, har været af den fornødne kvalitet til at gennemføre gruppedannelsesforløbet, og tidsnok i forhold til den mængde af data de har besiddet. Dette stemmer overens med de mål som vi har analyseret os frem til studielederen besidder.

Det er ikke kun strukturforandringerne i digitaliseringen af projektførelsen, der har ændret facilitatorernes mål. Ressourcerne har ikke været tilstrækkelige ifølge facilitatorerne. For at opnå den samme målsætning som der har været i det klassiske gruppedannelsesforløb. Mener de derfor at der skulle have været yderligere ressourcer tilgængelige. For at realisere de mål som de havde fra start. På baggrund af de ressourcer de har haft til rådighed kontra den mængde af studerende de skulle facilitere i gruppedannelsesforløbet. Da arbejdsbyrden har været forøget, på grund af de nye omstændigheder, hvor der har manglet den fornødne erfaring til at forstå de nye sociale strukturer. Dette har været en af de faktorer som har været med til at reducere deres målsætning.

Ressourcefordeling

Som beskrevet tidligere, har der ikke været tildelt yderligere ressourcer, i form af ekstra timer til facilitatorerne. De samfundsvidenskabelige uddannelser er et lavtakst område, hvor yderligere ressourcer, ifølge studielederen, ikke er blevet prioriteret. Dette kan man se i citatet fra studielederen.

“Det har vi ikke ressourcerne til, altså vi er et lavtakstområde på de samfundsvidenskabelige uddannelser. Det overhovedet at få det til at køre med de ressourcer vi har, betyder vi ikke har ekstra ressourcer til sådan noget.” - studieleder (Bilag 3:49).

“Vi får lige så mange timer som vi plejer at få hvor vi havde styr på opgaven. Vi kan ikke se hvordan det skal hænge sammen.” - facilitator 2 (Bilag 2:31).

Facilitatorerne mener at ved en ny arbejdsopgave, skal de benytte yderligere ressourcer for at få dette til at lykkes. Studielederen refererer til at universitet, som projektejer, ikke bidrager med yderligere ressourcer til det samfundsvidenskabelige institut. Facilitatorerne skal benytte en ny teknologi, da deres proces er blevet forandret. Fra at benytte en ældre teknologiform, der var et lokale, til nu at være online. Den nye proces, kræver en anden planlægning end det klassiske gruppedannelsesforløb derved er det noget som de ikke har prøvet før. Ved en online gruppedannelse, mangler nogle af de sociale kommunikationsmidler der bliver benyttet i fysiske møderum. Dette gælder øjenkontakt, kropssprog, men også talestrømmen er blevet forandret i det digitale miljø. Disse midler facilitatorerne normalt har haft til rådighed, mangler de altså i det online gruppedannelsesforløb. Grupperne bliver isoleret fra facilitatorerne og de andre grupper. Det skal forstås sådan at grupperne går ind i lukkede opkald, hvor man udefra ikke kan se det sociale samspil eller uden mulighed for direkte interaktion, som vil være muligt i et klassisk gruppedannelsesforløb (Albrechtsen 2020). For at et projekt kan lykkes, er det nødvendigt at projektgruppen får tildelt de nødvendige ressourcer. Der kan antages at når facilitatorerne har manglet en forståelse af de sociale strukturer, der normalt hjælper med at forstå dynamikker og det sociale samspil. Når dette ikke er tilgængeligt, øges den arbejdsbyrden facilitatoren har, da personen mangler de redskaber der normalt bruges i gruppedannelsesforløbet. Ifølge teorien omkring problembestemte aktiviteter, kan flere ressourcer hjælpe med at få løst opgaven til den forventede målsætning. I forhold til teknologien kunne et bedre kendskab til den benyttede teknologi løse problemstillingen. Dette stemmer overens med Orrs analyse af improvisation i

forhold til det sociale samspil med teknologien. Dette vil kræve en højere ressource ramme for facilitatorerne, for at opnå det fornødne kendskab til teknologien. Flere facilitatorer, vil påvirke størrelsen af gruppedannelsen, så dette gruppedannelsesforløb, kunne blive reduceret i flere dele. Størrelsen er en dimension der påvirker de sociale strukturer, som yderligere påvirkes ved en digitalisering.

Roskilde Universitet har prøvet at imødegå den udvidet arbejdsbyrde, ved at udstede et webinar og en drejebog. Ved webinaret har man haft muligheden for at kunne uddanne sig ekstra. Dette er gjort da Roskilde Universitet, ikke har haft ekstra timer til at uddanne facilitatorerne, til at varetage opgaven bedst muligt. Der har været en lille økonomisk gevinst for de eksterne lektorer. Dette har været fra midler som tidligere har været brugt til pædagogiske seminarer, fortæller studielederen (Bilag 3:48). Dette er imidlertid ikke noget vi har kunne bekræfte ud fra de to andre interviews, derfor er vi usikre om det gælder alle de eksterne lektorer og hvorfor de to vi har interviewet, ikke nævner det.

“[A]ltså der har jo været lagt webinarer ud. (...) Så folk har skulle gøre frivilligt. Altså der har været tilbud om alle de her online seminarer på RUC. Hvor man kunne blive klædt på og der har været en masse online støtte for at finde ud af hvordan gør man.” - studieleder (Bilag 3:47).

I udtalelsen fra studielederen, kan man se at der bliver vægtet, at der har været online støtte. Dette har været på frivillig basis. Citatet vil vi derfor vurdere at det ligger vægt på at facilitatorerne, skal påtage sig ansvaret for at være tilstrækkelig kompetente til at kunne fremføre en online gruppedannelse.

Facilitator 2 har derimod ikke en forventning om at det er facilitatorernes ansvar at skulle videreuddanne sig til opgaven. Derimod mener facilitatoren at hvis leverancens kvalitet falder, er dette ledelsen der har besluttet dette, på baggrund af manglende ekstra ressourcer.

“[j]amen så må vi se hvad vi kan drive det til. Altså det betød så at forventningerne der havde leddet op af, på at så er det ikke vores skyld, hvis vi ikke fungerer. Så er det jer selv ledelser der har besluttet at vi ikke får flere ressourcer” - facilitator 2 (Bilag 2:33).

Man kan udlede af dette, at interessen for at benytte sin fritid til meruddannelse, i at få et bedre kendskab til onlineredskaberne, ikke har været i højeste prioritet hos vores interviewperson. Selvom der er en forståelse for, at Roskilde Universitet, ikke kan tildele flere ressourcer, da de allerede er presset for at få det samfundsvidenskabelige institut til at

løbe rundt. For at bibeholde de samme målsætninger kræver det flere ressourcer ved den ændrede leverance. Disse ressourcer er facilitator 2 ikke villig til at benytte sin fritid på at lære, for at opnå målet.

“Altså vi sagde det jo var en hel ny opgave. Altså hallo, det her har vi ikke prøvet før. Så spurgte vi så hvor mange timer får vi så til det. (...) [V]i får lige så mange timer som vi plejer at få hvor vi havde styr på opgaven” - facilitator 2 (Bilag 2:32).

På baggrund af studielederens citat og facilitatorens svar, kan der udledes, en uenighed i hvor stort et ressourceniveau opgaven har krævet.

Roskilde Universitet pålægger de enkelte facilitatorer selv at vurdere om de er kompetente nok til at varetage opgaven. Hvis ikke, er det op til den enkelte at benytte sig af sin fritid, for at videreudanne sig. Dette har Roskilde Universitet prøvet at afhjælpe med webinarerne. Dette ansvar er facilitator 2 uenig i at varetage, da personen mener at opgaven er, af sådan en ny karakter, at der burde tillægges yderligere ressourcer. Det er ikke en opgave facilitator 2 har stået med før, samt er der tale om nye teknologier der skal tages i brug, som der nødvendigvis ikke er et tilstrækkeligt kendskab til. Derfor mener facilitator 2 at det er Roskilde Universitets ansvar at stille ressourcer til rådighed, for at efteruddanne sig til de benyttede teknologier. Derved fralægger facilitator 2 ansvaret for kvaliteten af gruppedannelsesforløbet og tillægger ledelsen ansvaret. Roskilde Universitet har forventet at facilitatorerne har kunne formidle gruppedannelsesforløbet med den samme målsætning, med de givne ressourcer. Universitetet har derimod også tilskyndet at de benytter egne ressourcer, for at kunne opnå de klassiske mål for gruppedannelsen. Derved kan universitet undgå at tildele flere ressourcer.

Drejebogen skulle afhjælpe ressourcebyrden ved at formalisere benyttelsen af teknologien. Derudover skulle den også bidrage til det praktiske i faciliteringen af gruppedannelsesforløbet. Den bidrog med den overordnede tilgang til, hvordan man skulle gribe den nye projektgruppedannelse an.

“Så det vi havde var denne her drejebog fra RUC. Hvordan kan man så gøre noget alla det vi plejer at gøre, med de værktøjer vi nu har. De her formelle regler var ikke så formelle.” - studieleder (Bilag 3:46).

Studielederen referer her til at projektet kan lykkedes med de redskaber og formelle regler som bliver stillet til rådighed i drejebogen. Der bliver nævnt at de til gengæld ikke var så

formelle, dette skal forstås som at facilitatorerne havde muligheden for at afvige fra dem. Fordelene ved at formalisere regler og procedure, er at man kan opnå færre omkostninger i form af ressourcer. Dette sker da man ikke har behovet for en leder til at træffe de rigtige beslutninger på alle organisationens afdelinger. Der er derved en fællesforståelse for hvordan, projektet skal forløbe på tværs af institutterne. Da de har de formelle retningslinjer at læne sig op ad i den organiske styreform. Drejebogen skulle benyttes til hele digitaliseringen af Roskilde Universitet.

“ (...) [B]åde nogen der havde lidt erfaring med det og gøre det fordi faktisk var det sådan at nogen havde anvendt det en lille smule (...) [S]ammen med uddannelseskoordinatorerne fra institutterne.” - studieleder (Bilag 3:44).

Ud fra studielederens citat, blev drejebogen udviklet på baggrund af personer med lidt eller ingen erfaring inden for feltet. Dette kan give en forståelse af at drejebogen måske ikke har været tilstrækkelig, da studielederen omtaler det som om erfaringsniveauet har været lavt. Dertil udtaler facilitator 2 at de hjælpende værktøjer har været lange, for simplificeret, og overordnede ikke har haft den efterspurgte kvalitet, for at de kunne varetage opgaven til perfektion.

“Men vi er så tæt på deadline sådan så at vi kan jo næsten ikke nå og læse alle jeres erfaring og så bagefter holde udviklingsmøder (...) og så var der også nogle lange romaner altså sådan nogle rapporter på 100 sider. (...) Som man nødvendigvis ikke syntes var lige smart. Altså som ikke er nødvendig i vores sammenhæng.” - facilitator 2 (Bilag 2:28).

Denne uoverensstemmelse i vigtigheden af de hjælpende midler, viser at de formaliseret regler ikke er blevet set tilstrækkelige af facilitatoren. Derfor vælger facilitatorerne at benytte sig af deres egen erfaring, og afviger derfor fra de formaliserede procedurer, uden at benytte deres egne ressourcer. De vælger altså på baggrund for de manglende ressourcer de har fået tildelt at benytte deres egne værktøjer og rutiner.

“ (...) når jeg tager et eller andet værktøj, jeg får det jo aldrig brugt. Fordi jeg tager de værktøjer jeg har og prøver at få det til at passe ind.” - facilitator 1 (Bilag 1:14)

Facilitator 1 beskriver at de værktøjer som der er til rådighed, ikke bliver benyttet, da facilitatoren benytter egne værktøjer, og tilpasser dem til den pågældende arbejdsopgave. Dette kan lade sig gøre, da denne styreform har været organisk. Hvor der skal være plads til at afvige fra de formaliserede regler, for at tilpasse sig de usikre omgivelser der kommer ved

at agere i det nye digitaliserede rum. Fordelen ved at kunne afvige fra de formaliserede regler og procedurer, har været positivt for facilitatorerne, da de mener at de har været af manglende kvalitet. Derudover har de ved at benytte deres erfaring, har facilitatorerne kunne spare på de ressourcer de har tilgængelige, da procedurerne har været lange og simplificeret. Dette paradoks i procedurerne har skulle være et hjælpende værktøj på de manglende ressourcer der har været tildelt. De formaliserede procedurer, har været af et stort omfang, at de vil have krævet en del ressourcer, som facilitatorerne ikke har været villige til at bidrage med af deres fritid.

Delkonklusion

De sociale strukturer, har ændret sig på baggrund af den ændrede fysiskstrukturelle ramme. Dette har været en ny problemstilling for facilitatorerne at operere i. Der har været forskellige udfordringer knyttet til de sociale strukturelle forandringer. Teknologien er forandret til at leverancen er udført digitalt. Dette har skabt en begrænsning i erfaringen hos facilitatorerne. De kan ikke interagere på samme måde med de studerende som i det klassiske gruppedannelsesforløb.

Dette bliver yderligere udfordret ved størrelsen af gruppedannelsesforløbet. Da teknologien ikke egner sig til en kommunikation der tillader dybdegående interaktion, ved mange aktører. Udover så skaber teknologien lukkede rum der mindsker kommunikationen på kryds og tværs. Derudover er der en begrænset observationsmulighed for facilitatorerne udefra, for at kunne forstå dynamikkerne i rummene. Målsætningen har været den samme som i det klassiske gruppedannelsesformat. Dette har de måtte afvige fra, da der har været en udfordring ved de nye sociale strukturer.

De tilgængelige ressourcer har ikke ændret sig fra den typiske gruppedannelse. Dette har skabt den nedsatte målsætning, da facilitatorerne har manglet de værktøjer og rutiner de normalt benytter sig af. For at imødegå den manglende erfaring og ressourcer, har Roskilde Universitet stillet en drejebog og webinarer til rådighed for facilitatorerne, dette skal forstås som et forsøg på at skabe formaliseret regler og procedurer. Den viden disse værktøjer har stillet til rådighed, skulle indlæres i facilitatorernes fritid. Dette har ikke været prioriteret. Derudover mener facilitatorerne at den har manglet den fornødne kvalitet, til at være klædt ordentlig på, til den digitaliserede gruppedannelse.

Diskussion

Digitaliseringen af gruppedannelsesforløbet har vi analyseret os frem til, har skabt forandringer i de sociale strukturer på forskellige niveauer. I analysen er det kommet frem, at størrelsen i kombination med de nye fysiske strukturer, har ændret den sociale interaktion der fundet sted i gruppedannelsen, og derved også faciliteringen.

Den teknologiske forandring i gruppedannelsesforløbet har ændret karakter. Dette har medført, at facilitatorerne har svært at ved at faciliterer gruppedannelsesforløbet.

Ændringerne af de sociale dynamikker og dets konsekvenser

De sociale dynamikker er blevet begrænset, i form af, at det er svære at opretholde de sociale interaktioner. Samtidig er der et problem ved at grupperne isolerer sig i hver deres opkald. Dette gør det svært for facilitatorerne og de andre studerende at observere de dynamikker der hænder i grupperne.

Det der kendetegner en klassisk gruppedannelse, er en flydende interaktion på kryds og tværs af grupperne. Hvor de studerende, kan går fra det ene emne til det andet, for at diskutere og videre udvikle de pågældende emner. Dette er besværliggøres af, at grupperne bliver isoleret og at man hverken som facilitator eller studerende, kan danne sig et overordnet overblik over gruppesituationen. Udefrakommende kan ikke observere hvordan den sociale interaktion er. De mange grupperum som facilitator 2 forklarer der bliver oprettet (Bilag 2:33). I stedet for et samlet felt i et lokale, hvor interaktionen finder sted, er de forskellige interaktioner nu delt ud på flere felter. Aktørerne har ikke muligheden for at forstå de sociale dynamikker uden at deltage i det felt den pågældende problemstilling bliver diskuteret. Flowet i gruppedannelsen bliver mindre flydende, derudover er kommunikationen primært envejs, og tovejskommunikation er svært at opnå. Dette kan skabe en barriere for at deltage i det aktuelle emne (Albrechtsen 2020). Samtidigt er det svært, at få mange til orde i et online opkald. Dette gør sig også gældende for facilitatorerne, da de bliver nødsaget til at afbryde kommunikationen, for at forstå gruppens dynamikker og få inddraget alle i diskussionen (Bilag 2:33).

På baggrund af de udfordringer der er ved denne digitalisering, er der forskellige måder at imødekomme disse problemstillinger. Ved et større kendskab til teknologien, har facilitatorerne haft en bedre evne til at kunne improvisere. Derved kan de imødegå de problemstillinger som der ikke er taget højde for. Dette har været et problem, da de ikke har

besiddet den erfaring om digital gruppedannelse. Ved en bedre kommunikation, imellem facilitatorer, og Roskilde Universitet, kunne de have fået kendskab til den nye funktion som udkom til Teams, i de breakout rooms. Dette kunne have medvirket til at grupperne vil have været mindre isoleret, da de studerende ville være lettere at tilgå i opkaldende. Da breakout rooms ville have lavet en ligelig fordeling imellem de studerende.

Der ville formentlig stadig være det problem, at man først kan danne sig overblikket over gruppen i rummet, når man er deltagende i opkaldet.

Denne problematik er svær at komme uden om, når man benytter en digitaliseret gruppedannelse. Teknologien besidder på nuværende tidspunkt, ikke de nødvendige muligheder, for at imødegå de sociale begrænsninger.

For at tilgodese disse begrænsninger, kunne man i højere grad afvige fra rammerne fra et klassisk gruppedannelsesforløb, derimod danne nye rammer for et digitalt gruppedannelsesforløb. I interviewet gør facilitator 1 opmærksom på, at i mindre gruppedannelsesforløb, har det digitale gruppedannelsesforløb fungeret bedre (Bilag 1:10). Størrelsen af disse møder kan have haft indflydelse på de sociale strukturer. Da der her vil være mindre social interaktion, teknologien skulle facilitere. Teknologien er begrænset at skulle håndtere en stor mængde kommunikation fra mange mennesker på kryds og tværs. Som er essensen i et klassisk gruppedannelsesforløb, hvor deltagerne skal diskutere emner og problemformuleringer med hinanden og på tværs af grupper. De mindre gruppedannelsesforløb kunne være en af de rammer, som kunne sættes, dette ligger op til ressourcespørgsmålet, da dette vil have krævet flere ressourcer.

Postmodernisterne gør opmærksom på hvordan teknologi der øger kommunikationsmuligheden. Kan sænke nogle af de sociale interaktioner. Dette gør at man ikke behøver integrationsmekanismer i lige så stor stil, som der er ved en klassisk gruppedannelse. Man opnår en højere decentraliseret af organisationen igennem de medierende teknologier, da man ikke er der fysisk. Dette skader de sociale værdier, der er i gruppedannelsesforløbet. Dette kan for eksempel være de sociale strukturer. Teknologien kan selvom det er et nødvendigt unde i denne situation også skade de sociale rammer der er i ét gruppedannelsesforløb. Dette er modsat den modernistiske vinkel som Roskilde Universitet har benyttet. Som citatet nedenfor belyser.

”[S]å var der sådan en meget klassisk modernistisk model for projekt.” - facilitator 1 (Bilag 1:13).

Risici og usikkerhed

Usikkerheden i gruppedannelsesforløbet er forbundet med den aktivitet der udøves. Vi har på baggrund af teorien omkring usikkerhed, risici og den indsamlet empiri, defineret aktiviteten som en problembestemt aktivitet. Da forbruget af ressourcer er forudbestemt, og varigheden også er begrænset til to dage, er dette ikke en usikkerhed.

Kvaliteten derimod er ubestemt, med en forventning til at alle kommer i grupper, hvor der er en vis gruppedynamik, og en problemformulering. Derved er risikoen knyttet til kvaliteten, da denne faktorer ikke er bestemt. Dette forklarer hvorfor, at facilitatorerne har valgt netop at ændre på denne faktorer. Derved er kvaliteten blevet sænket til blot at få folk i grupper. Hvis usikkerheden skulle formindskes, angående kvaliteten vil det kræve yderligere ressourcer eller en forlænget tidsramme. Dette har ikke været en mulighed. Da Roskilde Universitets overordnede mål er at få folk i grupper, inden for tidsperioden af to dage. Derudover har de ikke den fornødne ressourceramme. Der er derved et kompromis med kvaliteten af gruppedannelsen på baggrund af ressourcerne.

Risikoen for gruppedannelsesforløbet, er forbundet med den deadline som der er givet. Deadline har her, været at alle har skulle være i grupper, inden den pågældende dato. Dette er knyttet til den planlægning som facilitatorerne har udarbejdet. Vi er i interviewene blevet gjort opmærksom på at der ikke er taget nogen risikovurdering. Denne kunne have bidraget med et højere forberedelsesniveau. Dette vil have suppleret den manglende erfaring indenfor et digitalt gruppedannelsesforløb, med yderligere planlægning, hvis der er noget af den originale plan som ikke er forløbet som forventet.

Perspektivering

Ud fra denne opgave, kunne man have udarbejdet videre forskning, hvor man analysere og vurdere, hvordan Roskilde Universitet har forandret sig under Covid-19 pandemien.

Her kan der undersøges hvordan sociale strukturer er blevet forandret, ud fra de manglende sociale interaktioner, som er forårsaget igennem medierende teknologier. Ud fra de nye teknologiers introduktion, kunne der undersøges, hvordan Roskilde Universitets mål om en uddannelse med fokus på gruppearbejde, kunne revurderes. På baggrund af den hurtige digitalisering kunne det være interessant at undersøge positive elementer, som der kan videretages fremover på Roskilde Universitet. For at opfange de positive elementer, teknologien bidrager med, kunne der fokuseres på hvordan de studerende som forbrugere har oplevet digitaliseringen. Dette kan foretages ved dybdegående interviews, der i samarbejde med teorien, skulle hjælpe med at forklare og eller forstå det dybe domæne. Herved kunne der undersøges hvordan forandringerne er opfattet, hvilke negative og positive konsekvenser, hjemmestudiet har.

Det vil samtidigt også være interessant at få bakket denne analyse op med en kvantitativ undersøgelse på tværs af fakulteterne og de forskellige semestre. Her kan man bruge denne undersøgelse til at få en bred forståelse for hvordan de studerende på tværs af semestre og institutter, har oplevet og klaret digitaliseringen.

Derudover kan man få undersøgt om dette vil ændre den kultur som Roskilde Universitet identificerer sig med.

Konklusion

De fysiske strukturer er blevet ændret på baggrund af digitaliseringen. Dette har medført en forandring af de sociale strukturer. Størrelsen af gruppedannelsen påvirker således også de sociale strukturer, påvirkningen er blevet forøget på baggrund af udfordringer knyttet til teknologiens manglende evne til at facilitere mange aktører. Aktørerne har haft et begrænset kendskab til den benyttede teknologi. Facilitatorerne har ikke haft det fornødne sociale kendskab til teknologien på baggrund af de rutiner de har skabt. Derved har de ikke kunne improvisere i lige så høj grad som de ellers har ville kunne. De sociale strukturer, har ændret sig på baggrund af den ændrede fysiskstrukturelle ramme. Dette har været en ny problemstilling for facilitatorerne at operere i. Der har været forskellige udfordringer knyttet til de sociale strukturelle forandringer. Teknologien er forandret til at leverancen er udført digitalt. Dette har skabt en begrænsning i erfaringen hos facilitatorerne. De kan ikke interagere på samme måde med de studerende som i det klassiske gruppedannelsesforløb.

Erfaringen er ikke kun knyttet til brugen af den nye teknologi. Derudover også til forståelsen og ageren i de nye sociale strukturer. Roskilde Universitet har prøvet at hjælpe denne manglende erfaring, ved udarbejdelse af værktøjer der skulle hjælpe med at facilitere gruppedannelsen. Disse har ikke været af den tilstrækkelige kvalitet ifølge facilitatorerne, der derved har trukket på deres erfaring fra det klassiske gruppedannelsesforløb. Dette bliver yderligere udfordret ved størrelsen af gruppedannelsesforløbet. Da teknologien ikke egner sig til en kommunikation der tillader dybdegående interaktion, ved mange aktører. Derudover skaber teknologien lukkede rum, der mindsker kommunikationen på kryds og tværs.

Derudover er der en begrænset observationsmulighed for facilitatorerne udefra, for at kunne forstå dynamikkerne i rummene. Målsætningen har været den samme som i det klassiske gruppedannelsesformat. Dette har de måtte afvige fra, da der har været en udfordring ved de nye sociale strukturer

Der har været en begrænset ressourcemængde, som har været tilsvarende det klassiske gruppedannelsesforløb. Dette har medført at facilitatorerne ikke har haft mulighed for at tillære sig viden af de nye værktøjer, uden at skulle benytte deres fritid. De tilgængelige ressourcer har ikke ændret sig fra den typiske gruppedannelse. For at imødegå den manglende erfaring og ressourcer, har Roskilde Universitet stillet en drejebog og webinarer til rådighed for facilitatorerne, dette skal forstås som et forsøg på at skabe formaliseret regler og procedurer. Den viden disse værktøjer har stillet til rådighed, skulle indlæres i facilitatorernes

fritid. Dette har ikke været prioriteret. Derudover mener facilitatorerne, at den har manglet den fornødne kvalitet, til at være klædt ordentlig på til den digitaliserede gruppedannelse.

Roskilde Universitet har en mekanisk styreform, som bliver mere organisk desto længere man bevæger sig ned af organisationsdiagrammet. På projektgruppens niveau er der tale om en meget organisk styreform hvor der er plads, til at de kan afvige fra de formelle regler og procedure, universitetet har stillet til rådighed.

Ressourcerne har ikke været tilstrækkelige til at skabe de optimale omstændigheder, for de nye sociale strukturer der finder sted. Dette gælder at de sociale interaktioner bliver besværliggjort af digitaliseringen. Ydermere hvis der er tale om mange deltagere. Dette vil kræve en højere mængde ressourcer, som Roskilde Universitet ikke har haft til rådighed.

De sociale strukturers forandring har medført en øget arbejdsbyrde. Ressourcerne har ikke fulgt tilsvarende med den forandring. Derudover er de redskaber der er blevet stillet til rådighed ikke haft den fornødne kvalitet.

Dette har forårsaget at målet er blevet reduceret fra at skabe gode gruppedynamikker og problemformuleringer, til kun at fokusere på at få de studerende i grupper. Derved er gruppedannelsesforløbet gået fra at have det klassiske mål, til at få defineret deres eget mål.

Litteraturliste

Bøger:

- Buch-Hansen, H. & Nielsen, P. (2012) "Kritisk Realisme" s.277-315 i S. Juul og K.B. Pedersen, (red): *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori. En indføring*, 1.udagve, Hans Reitzlers Forlag, København.
- Flyvbjerg, B. (2010) "Fem misforståelser om casestudiet" s.463-487 i Brinkmann S. & Tanggaard, L. (red): *Kvalitative metoder - en grundbog*, 1. udgave, Hans Reitzels Forlag, København.
- Hatch, M. J. (2018) *Organization Theory Modern, symbolic and postmodern perspective*, 4. udgave, Oxford university press, Storbritannien.
- Hatch, M. j. (2020) *Organisationsteorier Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*, Oversat af Puntervold, J & Rimkjær, L. Djøf forlag, København.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015) *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*, 3. udgave, Hans Reitzels Forlag, København.
- Olsson, J. R. Ahrengot, N. & Attrup, M. L. (2016) *Power i Projekter og Porteføjle*, 3. udgave, Jurist- og økonomforbundets forlag, København.
- Rasmussen, E. S. Østergaard, P. & Andersen, H. (2017) "Samfundsvidenskabelige metoder En introduktion" 3. udgave, Syddansk Universitetsforlag, Odense.
- Thualagant, N. (2019) "Kontekstualiserede casestudier" s.343-355 i Kristensen C. J. & Hussein, M. A. (red.) *Metoder i samfundsvidenskaberne*, 2. udgave, Samfundslitteratur, Frederiksberg.

E-kilder:

- Albrechtsen, C. (2020), *Online gruppearbejde kræver facilitering*, <https://tovejs.dk/2020/07/29/online-gruppearbejde-2/> [06.05.2021]
- Andersen, H.L. (2020), *Rektor: Vi skal bruge coronakrisen til at udvikle nye samfundsløsninger*, <https://ruc.dk/nyheder/rektor-vi-skal-bruge-coronakrisen-til-udvikle-nye-samfundsløsninger> Rektor: Vi skal bruge coronakrisen til at udvikle nye samfundsløsninger [29.04.2021]
- Buchardt, C. (2020), *RUC's fjernundervisning i luften, mens campus er lukket*, <https://ruc.dk/nyheder/rucs-fjernundervisning-i-luften-mens-campus-er-lukket> [29.04.2021]

- Deloitte, *Krisehåndtering: Disse faser går danske virksomheder igennem under Corona-krisen*, <https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/covid-19/krisehaandtering-disse-faser-gaar-danske-virksomheder-igennem-under-corona-krisen.html>
[02.05.2020]
- Georgsen, M. Qvortrup, A (2021), *Erfaringer og oplevelser med online undervisning på 9 videregående uddannelsesinstitutioner i foråret 2020*,
https://www.nyheder.aau.dk/digitalAssets/957/957980_covid-19-undervisning-samlet-rapport.pdf?fbclid=IwAR1Yv9wxERsIOgu9iEAqeDXat-rvf9K9hQ1iFvTp8yDDT4drMxf7555gLA [05.05.2021]
- Jørgensen, C. U (2018), *RUC Paper Velkommen indenfor: En første semestersgruppe tager os med bag scenen i projektet*, <https://rucpaper.dk/2018/10/25/velkommen-indenfor-en-forste-semestersgruppe-tager-os-med-bag-scenen-projektet/> [24.05.2021]
- Pixabay, <https://pixabay.com/da/photos/video-konference-møde-online-6077159/>
[24.05.2021]
- Roskilde Universitet, <https://ruc.dk/organisation-paa-roskilde-universitet> [16.05.2021]
- Roskilde Universitet support, *Fjern undervisning for studerende*,
<https://serviceportal.ruc.dk/tas/public/ssp/content/detail/service?unid=efaf2cc4de88431cbb20174e7b61abdb&from=2427801a-9733-4aa9-b17f-5dc0fdd48ffd> [21.05.2021]