



Evaluering af MOLLY

DEN EUROPÆISKE UNION



Den Europæiske Socialfond

Vi investerer i din fremtid

november
2012

Evaluering af MOLLY
- Projekt Master i oplevelsesledelse til yderområder

november 2012

Anja Bach-Jensen og Karin Topsø Larsen,
Center for Regional- og Turismeforskning

Evalueringen er udarbejdet som en del af Socialfondsprojektet
Oplevelsesledelse i Yderområder

Indhold

Sammenfatning	7
Læsevejledning – MOL og MOLLY	8
Hovedresultater.....	8
Perspektiver for videregående uddannelse i yderområder	10
Projektets baggrund og resultater	12
Forløbene på Bornholm og i Thy	12
Oprindelige og realiserede mål for Oplevelsesledelse i yderområder	14
Karavanemodellen.....	15
Evalueringsdesign	16
Evalueringskriterier	16
Intern evaluator.....	17
Afgrænsning	17
Udbyttet for dimittenderne	18
Lokal tilgængelighed.....	18
Netværk.....	19
Læring.....	20
Y for yderområder	22
Jobskift og jobudvikling	23
Udbyttet for virksomhederne	25
Lokal og økonomisk tilgængelighed	25
Motivation og læring	26
Y for yderområder og N for netværk.....	27
Jobskift og jobudvikling	27
Udbyttet for lokalsamfundet	28
Nyt tværgående netværk	28
Fælles ambitioner om at bringe ny viden i spil lokalt.....	29
Jobskift og jobudvikling	29
Den institutionelle forankring på CRT, RUC og TUC	29
Fælles konsensus og diskurs er skabt – på Bornholm	30
Vurdering af MOLLY-effekten	31
MOL(LY) perspektiver	32
Generelt om udbud af videregående efteruddannelser i Danmark.....	32
Udbud og efterspørgsel af videregående efteruddannelser på Bornholm	33
Fremtidsperspektiver for karavanemodellen.....	35
Referencer	37
Bilag A. Spørgeguide til fokusgrupper med aftagere på Bornholm	39
Bilag B. Spørgeguide til fokusgruppe med studerende i Thy	40
Bilag C. Brugerundersøgelse af bornholmske dimittender årgang 2011	41

Sammenfatning

Uddannelse er nøglen til vækst og velstand. I danske yderområder er uddannelsesniveaut lavere end i byerne, menudviklingen går i den rigtige retning, og også på kanten af Danmark er der sket et fald i andelen af unge, der ikke får anden uddannelse end grundskolen. Desværre er der stadig langt til geografisk udligning, hvad angår videregående uddannelse. Der er derfor i danske yderområder behov for efteruddannelsesinitiativer, som kan hjælpe udviklingen i den rigtige retning og mindske uddannelsesgab mellem center og periferi. Et sådant initiativ er MOLLY.

MOLLY står for projekt Master i Oplevelsesledelse til Yderområder. MOLLY har muliggjort en lokal tilrettelæggelse af Master i Oplevelsesledelse (MOL) fra Roskilde Universitet (RUC), som har eksisteret siden 2005. I regi af projekt MOLLY udbydes MOL af RUC i samarbejde med Center for Regional- og Turismeforskning (CRT) på Bornholm. Initiativet blev igangsat i 2009 som et projekt støttet af EU's Socialfond med det primære formål at gøre uddannelse på masterniveau tilgængelig i et yderområde. Markedsføringens afsæt har været budskabet om en *lokalt forankret uddannelse* forstået ved, at de studerende kan *"tage udgangspunkt i en fælles virkelighed, og i projektarbejdet beskrive problemstillinger, der får direkte effekt i deres fælles lokalområde"* (MOLLY Thy's hjemmeside). I 2009 startede et masterhold op på CRT på Bornholm, og i 2011 fulgte et hold i Thy i samarbejde med Thy Uddannelsescenter.

Sommeren 2011 dimitterede 15 mastere på Bornholm, og 10 mastere forventes at dimittere i Thy i begyndelsen af 2013. Som endnu et resultat af projektet arbejder CRT nu på at etablere en *karavanemodel*, hvor en masteruddannelse særligt tilpasset yderområdernes behov og efterspørgselsforhold efter tur skal udbydes i en række danske og nordiske yderområder. MOL udbudt i forbindelse med projekt MOLLY var uden tvivl en succes på Bornholm, og derfor er det også CRT's hensigt, at karavanen igen skal gøre holdt på øen.

Socialfondsprojektet *Oplevelsesledelse i yderområder* blev afsluttet i august 2012, og denne evaluering har til formål at opsamle og videreformidle resultater og erfaringer fra projektet samt reflektere over projektets effekter og potentielle effekter i andre yderområder. Hovedvægten er lagt på evaluering af dimittenders og afgangsvirksomheders tilfredshed med MOLLY (dvs. uddannelsen MOL samt den specielle organisering, der har været muliggjort af MOLLY). Den primære dataindsamling og analyse er derfor bygget op omkring en spørgeskemaundersøgelse målrettet dimittenderne fra Bornholm samt fokusgruppeinterviews med hhv. studerende i Thy og ledere i bornholmske afgangsvirksomheder. Evalueringens perspektivering og refleksioner har i en mere fortolkende form til formål at give et bud på den virkning og det aftryk, som masterforløbene potentielt vil kunne sætte i de lokalområder, hvor uddannelsen er blevet udbudt.

Med evalueringen er det Center for Regional- og Turismeforskningens ambition og ønske at give et kvalificeret bidrag til debatten om muligheder og faldgruber i forhold til at sikre udkantsområder lettere adgang til videre- og efteruddannelse på universitetsniveau. Ét formål har specifikt været at få bidrag til udviklingsperspektiver og fremtidsscenerier for CRT's fremtidige virke på denne scene set i forhold til udvikling af karavanemodellen. Et andet formål har været at debattere scenen i det hele taget ved at belyse økonomiske og politiske rammebetingelser for uddannelses-, lærings- og innovationsprocesser målrettet individer, virksomheder og lokalområder i danske yderområder.

Læsevejledning – MOL og MOLLY

I læsningen af rapporten er det nødvendigt at have for øje, at i de lokale projekter – især på Bornholm - omtales MOL som MOLLY. Projektnavnet blev for deltagerne på MOL på Bornholm navnet på den uddannelse, de har taget og den identitet, de har givet sig selv netop som MOLLY'er. Det har været en måde at tage ejerskab på og været en del af det sammenhold og det særlige, som deltagerne har oplevet sammen. Derfor vil der i citater fra dimittenderne fra Bornholm blive anvendt ordet MOLLY for MOL. Det er ikke fordi, de ikke er klar over, at de har taget en Masteruddannelse MOL fra RUC, de har blot som en del af projektet givet sig selv en særlig identitet og lever fint med dobbeltheden MOL, MOLLY.

MOLLY refererer til projekt Master i Oplevelsesledelse til Yderområder, som er det projekt, der har muliggjort et lokalt tilrettelagt udbud af en masteruddannelse som et væsentligt bidrag til lokal kompetenceudvikling og netværksdannelse.

MOL er den masteruddannelse - Master i Oplevelsesledelse udbudt af Roskilde Universitet - der er indgået samarbejde med, og hvor man indenfor studieordningens rammer og de studerendes projekter har tilgodeset specielle interesser i yderområdeproblematikker. Desuden er CRT's forskning og forskere blevet involveret som undervisere og vejledere i det omfang, det har været muligt indenfor akkrediteringsbestemmelserne for uddannelsen. Således har en CRT forsker været ansat som ekstern lektor på RUC. CRT's personale har været en aktiv del af det daglige samarbejde med RUC om uddannelsen og har været en helt afgørende faktor i forhold til at skabe et attraktivt studiemiljø lokalt.

Endelig står der enkelte steder MOL(LY) for at referere til både projekt MOLLY og MOL uddannelsen.

Hovedresultater

I det følgende opsummeres de mest centrale resultater og refleksioner, som socialfondsprojektet *Oplevelsesledelse i Yderområder* har ledt frem til.

1. Lokal tilgængelighed øger søgning samt gennemførelsesprocent

Undersøgelserne på Bornholm og i Thy viser, at en lokalt udbudt uddannelse har gjort det mere attraktivt og overkommeligt at begynde på samt gennemføre et masterstudie. Det væsentligste for både studerende og arbejdsgivere er, at transportomkostninger og transporttid kan holdes ude af ligningen, når uddannelsen afvikles lokalt. Endvidere har netværksdannelse med ligesindede i lokalområdet haft stor betydning. I tilfældet MOLLY er den centrale yderområdeproblematik endvidere blevet mere nærværende og vedkommende, ved at undervisningen rent faktisk har fundet sted i lokalområdet og ikke på et universitet i en storby. Erfaringerne fra Bornholm og Thy indikerer, at lokalt tilgængelige efteruddannelsesmuligheder kan medvirke til et højere uddannelsesniveau særligt i ø-kommuner og landkommuner langt fra uddannelsesstederne.

2. Lokalisering går forud for faglig profil

Fordelene ved at kunne læse en uddannelse hjemme på Bornholm eller i Thy har gjort, at *lokalisering* i en vis udstrækning har været et væsentligere parameter ved valg af uddannelse end den *faglige profil*. De studerende på et masterhold sammensat i et lille lokalsamfund beretter om en mindre grad af fagligt fællesskab, og derfor mindre rum for diskussioner på højt fagspecifikt niveau. Det tværfaglige undervisningsmiljø giver til gengæld grobund for god dynamik og perspektivering samt udfordrer de studerendes verdensbillede.

3. Et nyt tæt, tværfagligt og fagligt udviklende netværk

Deltagerne på en bredt appellerende, lokalt udbudt masteruddannelse vil potentielt kunne etablere et tæt, tværfagligt netværk baseret på deres fælles forankring i samt ambition for lokalområdets udvikling. Den tillid og de personlige relationer, som opbygges undervejs i et flerårigt uddannelsesforløb, samt den projektbaserede undervisning, som qua tilknytningen til RUC har været central for MOLLY, har bidraget yderligere til at dimittenderne på Bornholm ser fagligt udviklende netværksrelationer som et helt centralt udbytte af uddannelsen. Et lokalt hold kan dog blive for lille til, at der er kritisk masse til at etablere et fremadrettet fagligt interessant og frugtbart netværk, hvilket umiddelbart er tilbagemeldingen på holdet i Thy.

4. En mastergiver anledning til karriereudvikling og jobskift

En masteruddannelse giver i stor udstrækning lyst til nye arbejdsområder og ansvarsopgaver. Kan ens nuværende arbejdsplads ikke honorere dette ønske, giver den øgede faglige ballast, samt *især* det personlige udviklingsforløb som en masteruddannelse også er, tillid til, at et karriereskift er muligt. Aftagervirksomhederne på Bornholm gav udtryk for, at de havde dette in mente, og var indstillede på at skulle rumme deres medarbejders nye viden og forandringsiver efter endt efteruddannelse. De var indforståede med risikoen for, at medarbejderen kunne søge væk, og at den ny erhvervede (og dyrt betalte) viden dermed ville forsvinde fra virksomheden. Tilsvarende havde de så også et håb om, at andre veluddannede medarbejdere kunne øjne potentialer i et job hos dem.

5. Prisfølsomme virksomheder og betalingsparate studerende

En rabatteret egenbetaling som følge af medfinansiering fra EU's Socialfond gjorde det lettere for de bornholmske aftagere at give grønt lys for medarbejderens ønske om en masteruddannelse. De gav udtryk for, at det havde været mere end vanskeligt at afsætte ressourcer til en masteruddannelse på markedsvilkår. Tilsvarende små og mellemstore virksomheder samt økonomisk pressede kommunale aktører i andre danske yderområder må i stor udstrækning forventes at være i samme situation. En væsentlig andel af MOL-dimittenderne på Bornholm har egenhændigt finansieret deres uddannelse helt eller delvis. Man må derfor formode, at en vis betalingsparathed også vil være til stede hos fremtidige studerende. 112.000 kroner (pris for MOL i 2012) er dog væsentlig højere end den rabatterede pris, som de bornholmske dimittender har skullet afse midler til, hvilket vil begrænse feltet at potentielle ansøgere. Betaling af uddannelsen via en nedsættelse af kontantlønnen så uddannelsen betales med lønkroner før skat sænker prisen til næsten det halve, og fyldestgørende information om denne betalingsform til potentielle fremtidige studerende vil være hensigtsmæssig.

6. Studerende til Master i oplevelsesledelse rekrutteres ud fra personligt drive og motivation

Både på Bornholm og i Thy har start på MOL såvel som de studerendes engagement i uddannelsen i høj grad været præget af personligt drive og motivation. Aftagerne gav ligeledes udtryk for, at hvor initiativet ved mere traditionelle lederuddannelser godt kunne komme fra deres side, krævede Master i Oplevelsesledelse at medarbejderne på eget initiativ gav udtryk for et ønske om og en motivation for faglig udvikling i denne retning.

7. Udfordrende e-læring

E-læring i form af undervisning, der inddrager internettets mangfoldige muligheder, har været en integreret og udfordrende del af MOLLY-forløbet. Ros fik undervisningsforløb, hvor e-læring udgjorde et pædagogisk element. Især et konkret forløb hvor læringsrettede oplevelsesdesigns blev kreeret af de studerende ved brug af ny informationsteknologi som GPS, blogging og sociale medier. Ris var der til forsøg på at forbinde undervisning på CRT med forelæsning på RUC med den hensigt at etablere et

fælles meningsunivers på tværs af de to undervisningslokaliteter. God infrastrukture og professionel lyd og billedkvalitet til trods er det ikke vha. teknologi muligt at skabe den på nogle studier så altafgørende interaktion og dialog de studerende imellem. Den gruppe studerende, som geografisk befinder sig langt fra forelæseren og størsteparten af de studerende, vil da opleve at få et ringere produkt. E-læring får så karakter af spild af tid og ressourcer som et forstyrrende element og et andenrangsprodukt.

8. Yderområdetoning er væsentligt og udgangspunkt i regionale vilkår er vanskeligt

MOLLYs fokus på yderområdets særlige vilkår anses som et væsentligt og relevant fagligt afsæt, og var et centralt argument for valg af masteruddannelsen blandt studerende både på Bornholm og i Thy. Derimod har det ikke entydigt været en fordel at markedsføre MOL som et forløb, der tager afsæt i lokale problemstillinger, og hvor de studerende derfor kan være med til direkte at påvirke lokalområdet. Fysisk afgrænsning af uddannelsens rekrutteringsområde kan være vanskelig, når der ikke som i tilfældet Bornholm er vand rundt om, og derfor er lokalt fokus en størrelse, som er svær at operere med. Det kan endvidere resultere i bristede forventninger, hvis potentielle effekter i lokalområdet udebliver pga. fx manglende lokal opbakning og politisk velvilje, endskønt de studerende er nok så ambitiøse og entusiastiske. En mulighed kan være i højere grad at eksplicitere, at lokal forankring og effekt er de studerende opgaver, hvilket gradvis skete i Thy.

9. MOL, MOLLY, RUC og CRT giver anledning til forvirring

På Bornholm læste de studerende MOL på CRT, men gav uddannelsen projektnavnet MOLLY. En måde at tage ejerskab over det specielt tilrettelagte forløb. I Thy læser de MOL på RUC. Det var nødvendigt at præcisere forskellen mellem projektet MOLLY og uddannelsen MOL, da udenforstående fik indtryk af, at der var tale om helt ny uddannelse. Det må overvejes, hvordan hhv. uddannelsen og de lokalt tilrettelagte forløb kommunikerer mest hensigtsmæssigt til fremtidige studerende og aftagere. På Bornholm har det lokale uddannelsesforløb fået sit eget liv og sin egen sjæl med afsæt i CRTs store delagtighed i uddannelsen og den kendsgerning, at undervisningen har fundet sted hos CRT i Nexø. I Thy står CRT's dedikation mindst lige så skarp i sit indhold og relevans som på Bornholm. For at have en alment forståelig, legitim og institutionel forankring refererer de studerende dog til RUC og MOL, når de skal omtale deres uddannelse, mens CRTs rolle er uklar.

10. CRT kan være en platform til at levere og modtage uddannelser på universitetsniveau i yderområder

Som det var hensigten med projekt *Oplevelsesledelse i yderområder*, er CRT nu organisatorisk rustet til at være en platform til at levere og modtage uddannelser på universitetsniveau såvel på Bornholm som i andre yderområder. CRT vil kunne løfte opgaven fremadrettet med udgangspunkt i en *forpligtende, veldefineret og velafgrænset forretningsmodel* mellem CRT og RUC, forudsat RUC fortsat ønsker at samarbejde med CRT om masteruddannelse, der udbydes lokalt i yderområder og har et særligt fokus på lokal forankring og netværksdannelse.

Perspektiver for videregående uddannelse i yderområder

En høj befolkningsandel med videregående uddannelser er en løftestang for det generelle indkomstniveau i et område. Endvidere antages højtuddannede også at kunne være drivkraft til innovation og udvikling på andre måder grundet professionalisering af arbejdspladserne samt afledt beskæftigelse, produktivitet og vækst (Larsen og Hjalager 2012: 23). Små og mellemstore virksomheder, som dominerer i yderområderne, vil ofte have få akademikere og ligeledes få medarbejdere med samme faglige specialisering, hvilket hæmmer mulighederne for faglig udveksling og udvikling. Et tæt, tværfagligt netværk, som det der er blevet affødt blandt de studerende, der har læst MOL på CRT på Bornholm, kan være med til at kompensere for

manglen på kollegial sparring og tilmed bidrage med ekstra dimensioner i form af diskussion og perspektivering på tværs af fagskel og virksomhed. Nogle af de samme fordele kan opnås ved at indgå i fx ERFA-grupper, men man skal ikke undervurdere betydningen af de personlige relationer og den fortrolighed der opstår, når man under et længere studie har lært hinandens styrker og svagheder at kende gennem bl.a. projektarbejde og pressede eksamenssituationer.

Den vidtrækkende vifte af voksen- og efteruddannelsesstilbud, som bl.a. AMU-kurser, diplom- og masteruddannelser samt kurser på erhvervsskoler udgør, kan ses som en mulighed for at få en kompetencegivende uddannelse på det niveau, som arbejdsmarkedet i dag efterspørger, men som man af forskellige årsager ikke nåede tidligere i livet. En undersøgelse af brugen af AMU-uddannelser i yderkommuner i Danmark viser, at der i de ikke-landfaste ø-kommuner Læsø, Samsø og Ærø er en lavere kursusaktivitet end i de øvrige yderkommuner. Bornholm udgør dog en undtagelse, da der her er en lokal udbyder af AMU-kurser på Bornholm (Larsen og Hjalager 2012: 43). En sådan effekt kan man også forestille sig ville kunne gøres gældende, når der er en lokal udbyder af videregående uddannelse. Generelt er der på Bornholm en stor lokal loyalitet i forhold til efteruddannelsesudbydere (Hedetoft og Larsen 2011 (1): 31). I forhold til videregående uddannelser på Bornholm inden for bl.a. pædagoger og skolelærere har der fx vist sig en positiv effekt af forlagte uddannelser i forhold til at reducere ubalancerne mellem udbud og efterspørgsel på det regionale arbejdsmarked (Ibid.: 17)

Desværre for et udkantsområde som Bornholm går udviklingen i retning af en geografisk koncentration af personer med videregående uddannelse i byområderne. Én af årsagerne hertil er, at de unge, som flytter til bykommunerne for at tage en videregående uddannelse, bliver boende i disse kommuner efter endt uddannelse (Larsen og Hjalager 2012: 20). Flere efteruddannelsesmuligheder på videregående niveau i yderområderne vil give mulighed for, at fx personer, som har prioriteret en erhvervsuddannelse og en lederkarriere i deres lokalområde frem for at rykke til én af landets universitetsbyer, på et senere tidspunkt i karrieren kan tage en akademisk overbygning. På dette tidspunkt i livet, hvor der typisk er familie og forpligtelser at tage hensyn til, vil lokalt tilgængelig efteruddannelse være et tungtvejende argument, for at man giver sig i kast med et sådant projekt.

Spændende uddannelsesmuligheder i yderområder rummer også perspektiver i forhold til både tiltrækning af tilflyttere samt fastholdelse af nuværende borgere. Sagt lidt provokerende kan man flytte på landet uden at frygte intellektuel tørke – tværtimod kan det blive fagligt berigende. Lavere leveomkostninger åbner ligeledes op for nye perspektiver i forhold til at kombinere efteruddannelse med en karriere på midlertidigt hvileblus. Blandt dimittenderne fra MOL Bornholm er der personer, for hvem uddannelsen har givet anledning til en stærkere tilknytning til øen. Også i forbindelse med rekruttering af studerende til et muligt fremtidigt hold har CRT fået henvendelser fra personer, der angav Master i Oplevelsesledelse udbudt lokalt som én af flere faktorer, der kunne give anledning til at flytte til øen eller få en stærkere tilknytning dertil.

Der er således mange indikationer på, at lokalt tilgængelige efteruddannelser kan være en faktor til at højne uddannelsesniveaet særligt i ø-kommuner og landkommuner langt fra uddannelsesstederne og under gunstige forudsætninger være en medvirkende drivkraft til udviklingsinitiativer og vækst.

Projektets baggrund og resultater

MOLLY - Master i Oplevelsesledelse til Yderområder – er den konkrete udmøntning af projektet *Oplevelsesledelse i Yderområder*, som er finansieret af Den Europæiske Socialfond. CRT's hensigt med projektet har været at bringe sin forskningsbaserede viden indenfor erhvervsudvikling i yderområder, turisme, fødevarer og oplevelse, samt sit netværk på universitetsniveau i anvendelse til at uddanne lokale og andre aktører på det private og offentlige arbejdsmarked. Gennem en forskningsmæssig forankring og sammenlagt med Bornholms særlige geografi og særlige erhvervsøkonomiske forudsætninger har hensigten været, at Bornholm skulle udvikle en platform til at være både leverandør og modtager af uddannelser på universitetsniveau.

I løbet af projektets 3½-årige periode har det været hensigten at udvikle en model for, hvordan universitets- og forskningsbaserede uddannelsesaktiviteter kan spille en rolle i udkantsområder både nationalt og i en nordisk kontekst. Med et bornholmsk udgangspunkt skulle også udvikles en netbaseret uddannelse.

Den tilsigtede effekt med projektet har været at tilbyde danske yderområder uddannelse på masterniveau med udgangspunkt i regionernes særlige vilkår, samt at sikre Bornholm og andre regioner lettere adgang til videre- og efteruddannelse på universitetsniveau.

Forløbene på Bornholm og i Thy

Konkret har projektet givet to danske yderområder adgang til uddannelse på masterniveau i form af de to nedenstående masterforløb – MOL Bornholm og MOL Thy. Forløbene er udbudt af RUC og CRT i samarbejde. MOLLY er ikke en selvstændig uddannelse, men en speciel tilrettelæggelse af Master i Oplevelsesledelse (MOL), som RUC har udbudt siden 2005.

	MOL Bornholm			MOL Thy		
Start - dimission	Februar 2009 – forår 2011			Februar 2011 – forår 2013		
Undervisningssted	CRT, Stenbrudsgården, Nexø			Thy Uddannelsescenter, Thisted		
Antal studerende/dimittender	22	15		15	(10)	
Mænd/kvinder	10	12		7	8	
Privat/Offentlig/NGO	7	8	7	5	6	4
Kort/ml.lang./langvidereg. udd.	3	10	9	2	6	7
Studieture	København, Mallorca			København/Bornholm, Mallorca, Sønderjylland ¹		
E-læringselementer	Students on the run (forløb med brug af GPS, blogging og sociale medier), videotransmitteret klasseundervisning, forelæsninger og vejledning vha. Skype, videoreportage af forelæsning.			Students on the run (forløb med brug af GPS, blogging og sociale medier), videotransmitteret klasseundervisning, forelæsninger og vejledning vha. Skype.		
Gennemgående lærere	Jens Friis, Kaare Thomsen, Kenneth Hansen, Tage Petersen			Kaare Thomsen, Jens Friis, Tage Petersen		
Centrale forelæsere	Jon Sundbo, Christian Jantzen, LiseLyck, Lena Mossberg			Jon Sundbo, Christian Jantzen, LiseLyck, Jens F. Jensen (AAU)		

Figur 1 Oversigt over Master i Oplevelsesledelse på Bornholm og i Thy

¹ Sidstnævnte studietur har de studerende på MOLLY Thy egenhændigt organiseret og finansieret.

Hvad er MOL og hvad er MOLLY?

MOL udbudt som et specielt tilrettelagt forløb under projekt Master i Oplevelsesledelse til Yderområder (MOLLY) følger MOL's studieordning og rummer de samme 4 moduler:

Modul 1: Samfund og marked

Giver de studerende viden om forbrugeradfærd i senmoderniteten, fremkomsten af service- og oplevelsesøkonomien og et overblik over gamle og nye branchers strategiske situation på det komplekse marked.

Introducerer til akademisk videnskabsteori og den problemorienterede projektarbejdsmetode.

Modul 2: Ledelse, strategi, innovation og organisation

Er en teoretisk, men praksisnær indføring i almene ledelsesredskaber tilpasset service- og oplevelsesproduktion. Herunder strategi, alliance- og netværksdannelse, organisationsteori, human resources, projektledelse, erhvervsret, økonomistyring, regnskab og finansiering. Tager afsæt i uddannelsens sigte mod at integrere erhvervsøkonomiske og kreative kompetencer. Der er især vægt på innovation og iværksættelse og herunder kreativitet og læring i virksomheder.

Modul 3: Oplevelsesdesign og produktion. Experience Marketing, PR og salg

Befinder sig på virksomhedsplanet. Fokuserer på særlige problemstillinger, der karakteriserer ledelsen af service- og oplevelsesproducerende virksomheder. Undervisningen inddrager teorier, der kan have relevans i udviklingen af løsningsmodeller. Indbefatter oplevelsesdesign, service- og produktionsledelse, ledelse af kreative medarbejdere, kommunikation, marketing, pr og salg.

Modul 4: Masterprojektet

Her skrives masterafhandlingen. Der er enkelte forelæsninger og skriveworkshops medfokus rettet mod skrivning af afhandlingen.

Figur 2 MOL-uddannelsens 4 moduler

Alle fire moduler har et tilknyttet pensum af kernelitteratur samt forslag om supplerende litteratur. Alle moduler afsluttes med en projektopgave, som de studerende opfordres til at skrive i grupper.

Det specielt tilrettelagte forløb har – hvor det gav mening og kunne opfyldes indenfor studieordningens rammer – specifikt taget udgangspunkt i de vilkår, som gør sig gældende for dén region, hvor undervisningen finder sted. Dette opnås ved at:

1. De studerende alle bor i eller har stærk tilknytning til det samme, geografisk afgrænsede område (hhv. Bornholm og Thy/Nordvestjylland).
2. Qua de studerendes bopæl og arbejdssted behandler projektopgaver og masterafhandlinger lokale problemstillinger.
3. Undervisningen finder sted lokalt (hhv. i Nexø og Thisted).
4. Der præsenteres og diskuteres lokale cases jf. figuren nedenfor.

TV2 Bornholm v. direktør Jan Jørgensen

Hvad er det der gør, at en TV-station prioriterer som den gør, og hvilke overvejelser ligger der bag de kommunikative metoder til eksponeringen af oplevelser? Viden, erfaringer og overvejelser i forbindelse med events som Etape Bornholm, Trolling Master Bornholm, kokkekonkurrencen Sol over Gudhjem m.fl.

Danske Færger (tidl. BornholmsTrafikken), v. marketingchef Pernille Kofod Lydolph
Corporate branding samt strategisk brug af markedsundersøgelser.

Business Center Bornholm v. konsulent Fredrik Romberg

Forandringsledelse – casestudier fra bornholmske virksomheder.

Figur 3 Eksempler på lokale cases præsenteret på MOL Bornholm

Oprindelige og realiserede mål for Oplevelsesledelse i yderområder

Oprindelige mål

Det oprindelige mål for projekt *Oplevelsesledelse i yderområder* var 60 deltagerforløb. Et deltagerforløb var defineret som ½ master dvs. et uddannelsesforløb på masterniveau af ét års varighed. Heraf skulle 40 deltagerforløb opnås som led i det socialfondsfinansierede projekt og 20 på en efterfølgende betalingsmaster (igen: forløb på masterniveau af 1 års varighed), som ikke var en del af socialfondsprojektet.

Det forventede mål var endvidere, at der ved projektets afslutning ville blive udbudt en fleksibel, brugerbetalt og e-læringsbaseret uddannelse på masterniveau på nordisk og engelsk.

I december 2009 godkendte Bornholms Vækstforums formandskab, og efterfølgende Erhvervs- og Byggestyrelsen, at *Oplevelsesledelse i yderområder* ændrede målene for projektet til følgende:

- Fra kun at tilbyde en halv master, blev det nu besluttet at tilbyde en fuld master.
- E-læringsmodellen blev ændret til en karavanemodell baseret på en blanding af konfrontationstimer og e-læringsbaserede forelæsninger baseret på kendte systemer. Der var stadig tale om udvikling af et koncept, og konceptet blev besluttet afprøvet yderligere ved at forøge deltagerbetalingen på MOLLY Thy i forhold til betalingen på Bornholm. Ændringerne kom bl.a. i stand på baggrund af et forretningstjek lavet af Business Center Bornholm og de opnåede erfaringer ved gennemførelse af første hold MOL på Bornholm i regi af MOLLY.
- På baggrund af disse ændringer godkendtes også en projektførlængelse på 8 mdr., hvor omkostningerne til forlængelsen skulle holdes inden for den givne bevilling. Ændringerne medførte at budgettet for projektet blev revideret.

Realiserede mål

Inden for projektet er der igangsat to masterforløb på Bornholm i form af hhv. 1. og 2. semester samt 3. og 4. semester. 1. og 2. semester på MOL i Thy er det tredje masterforløb, som er igangsat i projektet.

Ved projektafslutning er der på Bornholm 22+18 deltagere, som har gennemført et halvt masterforløb dvs. 40 deltagerforløb som formuleret i den oprindelige ansøgning. I realiteten er der på Bornholm 15, som har gennemført en fuld masteruddannelse, men projektet rummer ingen mål for antal færdige mastere. På MOL i Thy har 13 studerende gennemført en halv masteruddannelse inden for projektperioden.

Sammenlagt er der altså gennemført 53 deltagerforløb inden for socialfondsprojektet mod forventet 40.

Der er blevet udviklet en model for at udbyde og gennemføre masteruddannelser i yderområder. I den oprindelige ansøgning var målet en e-læringsmodel. Som ovenfor beskrevet er den blevet erstattet med en karavanemodell.

Med afsæt i karavanemodellen og erfaringerne fra projekt MOLLY arbejder CRT fortsat på at få opstartet et nyt masterhold uden for socialfondsprojektet. Som i den oprindelige ansøgning er 20 deltagere målet for denne indsats.

Karavanemodellen

Som en konsekvens og effekt af de foreløbige resultater på Bornholm udviklede CRT fra foråret 2010 tanken om at udbyde Master i oplevelsesledelse til yderområder i form af *et rejsende lokalt udbud* i andre danske yderområder – i stedet for den oprindeligt planlagte netbaserede uddannelse. Denne udbudsform er blevet betegnet *karavanemodellen*.

Kernen i karavanemodellen er at fastholde et lokalt udbud som det centrale, hvor studerende, der er medarbejdere fra lokale private og offentlige virksomheder, modtager undervisning i det lokalområde, hvor de bor og arbejder.

Karavanemodellen har en række forudsætninger:

- Der skal være en *lokal efterspørgsel* blandt offentlige og private virksomheder
- Der skal være *lokale aktører, som vil tage ejerskab* for det lokale udbud og som skal levere følgende:
 1. markedsføring, herunder nærmest headhunting blandt lokalområdets centrale virksomheder,
 2. inddragelse af disse virksomheder i virksomhedsbesøg og åbenhed overfor at udgøre case materiale på uddannelsen
 3. lokal institution, der kan danne ramme om selve undervisningen,
 4. lokal politisk velvilje, der arbejder for at løse eventuelle udfordringer med tværgående lokale agendaer.
- Et *udbydende universitet*, der står for undervisningen, kvalitetskontrollen og akkrediteringen af uddannelsen, og som er villig til at samarbejde med:
 1. Center for Regional- og Turismeforskning, der sikrer salg af konceptet, inddragelse af lokale partnere, en yderområdetoning i selve undervisningen, bidrager til den forskningsbaserede undervisning, og endelig udvikler cases fra Bornholm og andre yderområder til brug i undervisningen.
 2. Den lokale institution, der måske formelt dækker det geografiske område, men som ikke selv har et lokalt udbud.

MOL(LY) karavanemodellen blev udbudt i Thy med opstart af det første hold i februar 2011. CRT er i dialog med både Guldborgsund og Holstebro kommuner med henblik på at organisere et lokalt uddannelsesudbud.

Evalueringsdesign

Evalueringen af projekt *Oplevelsesledelse i yderområder* er tematisk bygget op omkring de samme omdrejningspunkter, som har været bærende for hele MOLLY-initiativet, nemlig et ønske om at masterforløbet skal skabe relevans og betydning på tre niveauer:

- den studerende
- virksomheden
- lokalsamfundet

Evalueringskriterier

Ved gennemførelse af evalueringen er der taget udgangspunkt i følgende kriterier:

- Målopfyldelse
- Effektmåling
- Virkningsevaluering
- Brugertilfredshed

Som det fremgår af kapitlet *Projektets baggrund og resultater* er det tilsigtede og overordnede mål med projektet opfyldt, idet det har resulteret i oprettelse og gennemførelse af masteruddannelsesforløb specielt udviklet til danske yderområder. 15 mastere har foreløbig fuldført deres uddannelse på Bornholm og yderligere 10 mastere forventes at færdiggøre deres master i Thy. Hovedvægten i denne evaluering er derfor lagt på virkningsevaluering samt evaluering af brugertilfredshed.

Dataindsamling og analyse

Data til vurdering af brugertilfredshed samt til virkningsevaluering af MOLLY-projektets initiativer og fokuser indsamlet gennem følgende brugerundersøgelser på Bornholm og i Thy:

- **Dimittender, Bornholm**

Et elektronisk spørgeskema er rundsendt til de 16 bornholmske dimittender (én havde dog endnu ikke afleveret sin masterafhandling). Svarprocenten var 100 %. Svarrapport med spørgsmål er vedlagt som bilag.

- **Studerende, Thy**

En fokusgruppe af én times varighed med en gruppe studerende på 4.semester på MOL Thy. Spørgeguiden (vedlagt som bilag) tog afsæt i spørgsmål og svar fra undersøgelsen af de bornholmske dimittender. Tre af holdets ti aktive studerende deltog. Efter fokusgruppen deltog evaluator i en uformel middag for nogle af holdets deltagere, hvor endnu to MOL Thy studerende deltog, og hvor nogle af de påstande, som kom frem under fokusgruppen, blev yderligere debatteret og nuanceret.

- **Aftagervirksomheder, Bornholm**

Aftagervirksomhedernes synspunkter blev afdækket gennem to fokusgrupper af én times varighed med deltagelse af hhv. to og tre aftagere af MOL-dimittender fra Bornholm (det kunne ikke lade sig gøre at finde én dato, der passede alle). Der var primært tale om arbejdsgivere, som har haft én eller flere dimittender ansat både før, under og/eller efter uddannelsesforløbet, men også en arbejdsgiver, som har ansat en dimittend efter endt uddannelse samt en arbejdsgiver, som har set en dimittend forlade virksomheden til fordel for nye udfordringer.

Der er foretaget en tværgående analyse af de tre datasæt ud fra temaerne *den studerende, virksomheden og lokalsamfundet*. I analysen er der også perspektiveret til en dimittendundersøgelse gennemført af RUC blandt færdige mastere fra årgangene 2005, 2006 og 2007 på MOL på Roskilde Universitet. Spørgeskemaet til de bornholmske dimittender har i høj grad taget afsæt i spørgeskemaet fra dimittendundersøgelsen på MOL i Roskilde.

For at opnå et mere nuanceret syn på studerende og aftagervirksomheders udbytte af masteruddannelser er der tillige perspektiveret til et antal evalueringer af masteruddannelser på andre danske universiteter.

Endelig har pædagogisk konsulent i forhold til e-læring, Kenneth Hansen fra RUC, udarbejdet en selvstændig præsentation og evaluering af oplevelsesbaseret e-læring knyttet til MOLLY-projektet. Konklusioner herfra er inddraget i den samlede evaluering.

Intern evaluator

CRT er en lille arbejdsplads. Evaluator har således huseret i nabokontoret til de af husets medarbejdere, som har været ansvarlige for MOLLY, og har endvidere undervist 3 lektioner på MOL Bornholm og været vejleder på en enkelt projektopgave. Når det er sagt har evaluator dog primært fulgt MOLLY-projektet på sidelinjen uden at deltage i nogen former for strategisk planlægning, strukturering eller markedsføring af projektforløbet, og har tillige pga. orlov ikke haft sin gang i huset i en stor del af projektets løbetid.

Brugerundersøgelsernes fokus er i en vis udstrækning diskuteret med de projektansvarlige på CRT. Det er dog kun evaluator, som har medvirket ved fokusgrupperne. For at sikre anonymitet og fortrolighed i forhold til indsamling af feedback fra de bornholmske dimittender er spørgeskemaundersøgelsen tillige gennemført anonymt.

Afgrænsning

Qua evaluators placering internt i organisationen er der i denne rapport kun i meget begrænset omfang evalueret på organisation og samarbejde internt i organisationen samt i forhold til de nærmeste samarbejdspartnere. Der er således ikke gennemført interviews eller tilsvarende med projektansvarlige og nøglepersoner hverken på CRT eller blandt samarbejdspartnere på RUC og Thy Uddannelsescenter.

Af ressourcemæssige hensyn er der ikke indsamlet data bredt i lokalsamfundene på Bornholm og i Thy med henblik på at afdække effekt og potentialer. Fremadrettet ville det ellers have været særdeles relevant at kunne videreføre det strategiske arbejde med projekt MOLLY med afsæt i en mere uvildig vurdering af MOL uddannelsens faglige relevans og potentiale belyst gennem potentielle nye studerende samt mulige private og offentlige aftagervirksomheders synspunkter.

Udbyttet for dimittenderne

Lokal tilgængelighed

Det faktum, at det specielt tilrettelagte forløb af Master i Oplevelsesledelse var fysisk placeret på Bornholm og alene havde studerende med tilknytning til øen, tillagde hovedparten af de bornholmske mastere en positiv betydning af primært to årsager. Først og fremmest havde det gjort det nemmere for dem at følge uddannelsen, da de ikke havde behøvet kalkulere med transporttid og transportomkostninger. Dernæst gav det *"et stærkt, lokalt netværk"*² – mere herom i følgende afsnit.

	Ja	Nej	Ved ikke	Total
Det var afgørende for mig, at undervisningen fandt sted på Bornholm	12 86 %	2 14 %	0 0 %	14 100 %
Jeg havde også færdiggjort uddannelsen, hvis 3. og 4. semester skulle færdiggøres på RUC frem for på CRT.	7 50 %	4 29 %	3 21 %	14 100 %
Jeg savnede flere udenøds deltagere på holdet – dvs. deltagere uden fast bopæl på eller tilknytning til øen.	1 7 %	9 64 %	4 29 %	14 100 %

Figur 4 MOL Bornholm: uddannelsens lokalisering på Bornholm

Masteruddannelsens fysiske placering på Bornholm havde stor betydning for, at de bornholmske mastere valgte at gå i gang med uddannelsen, og ligeledes for, at de nåede til vejs ende. Således gav 86 % udtryk for, at det var afgørende at undervisningen fandt sted på Bornholm. Flere pointerede, at lokaliseringen var det altafgørende for, at de valgte uddannelsen. Én kommenterede at: *"for mig var det væsentligt, at masteruddannelsen geografisk lå på Bornholm, så jeg ikke skulle bruge rejsetid på uddannelsen"* og en anden skrev at *"grunden var, at det var en masteruddannelse jeg kunne få på Bornholm"*. Halvdelen tilkendegav, at de også havde færdiggjort uddannelsen, hvis andet år skulle læses på RUC, mens resten af holdet enten afviste dette (29 %) eller var i tvivl om, hvad de ville have gjort (21 %).

81 % af de bornholmske mastere erklærede sig enten enige eller helt enige i, at studieforløbet var tilrettelagt på en sådan måde, at det var muligt at opretholde et almindeligt familieliv ved siden af. En studerende understregede, at det var muligt: *"netop fordi undervisningen foregik på CRT, og de medstuderende var lokale"*. Tilsvarende var 63 % enige eller helt enige i, at studieforløbet var muligt at kombinere med et almindeligt arbejdsliv. Også her har lokaliseringen på Bornholm haft betydning. Fx understregede flere af aftagerne, at undervisning lokalt gjorde det nemmere for medarbejderne at prioritere både forelæsninger og en travl arbejdsuge.

De studerende i Thy reflekterede over fordele og ulemper ved at blive undervist i et yderområde: *"vi har oplevet, at vi ikke har kunnet få den rigtige underviser til at komme helt til Thy. Så har man bandet det langt væk og tænkt, at man nok fik mere kvalitet ud af at køre til ét af universiteterne. Men: det har bare også gjort det meget nemmere"*. Nogle af de "rigtige undervisere" kom dog til Thy, for en anden studerende ytrede at: *"vi har haft toppen af poppen inden for oplevelsesøkonomi i Danmark. De har været forbi alle sammen"*. Kommentarerne understreger dog behovet for en tydelig markedsføring af, at man ikke i Udkantsdanmark får et dårligere produkt end på universiteterne. De studerende i Thy kom også frem til, at undervisning lokalt *"gør yderområdeproblematikkerne mere nærværende. Ellers vil man lynhurtigt komme til at fokusere på noget andet – i fx Aalborgområdet sker der noget i en helt anden skala end her"*.

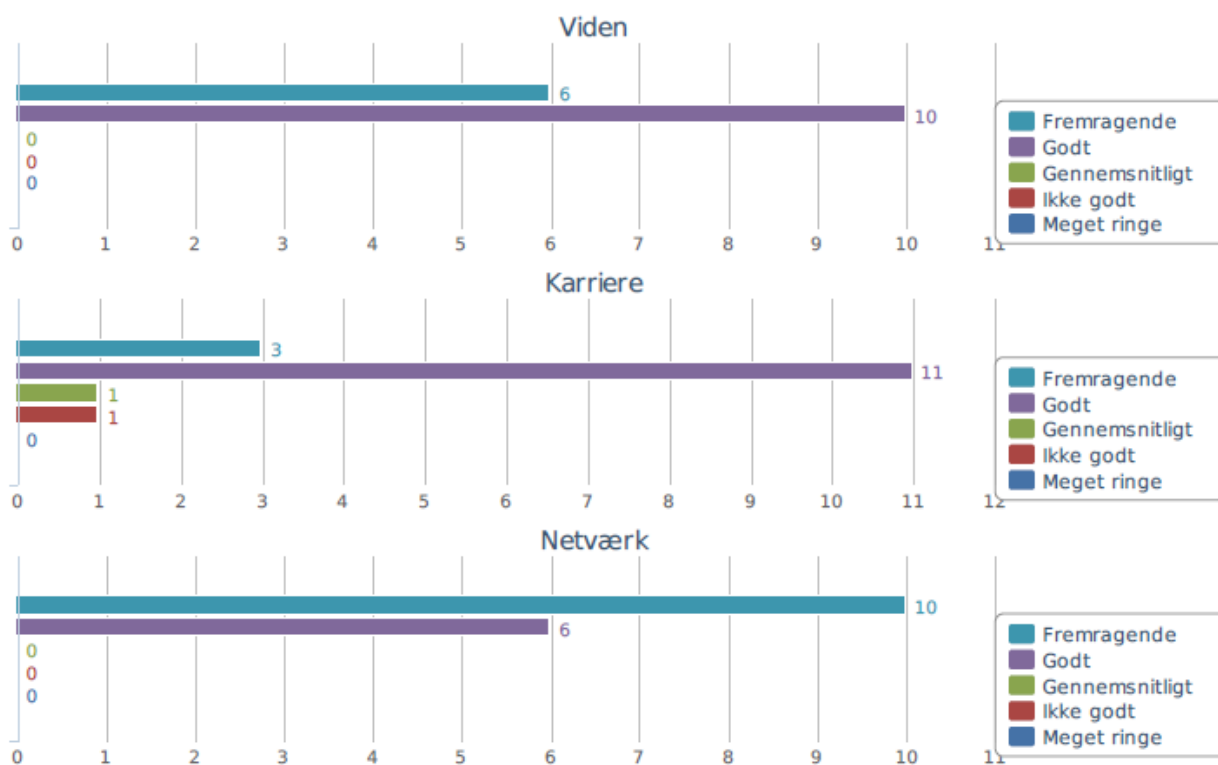
²Mørkeblå = citater fra MOL studenter/ dimittender på Bornholm. Mørkegrøn = citater fra MOL studerende i Thy.

Netværk

Der var blandt de bornholmske dimittender bred enighed om, at et hold med studerende fra lokalområdet og et deraf følgende lokalt netværk var ideelt, og kun én enkelt master savnede flere udenørs deltagere på holdet. Flere studerende reflekterede over fordele og ulemper ved det nære, trygge og lokale netværk, som de har fået på MOL i kraft af MOLLY, kontra det større og bredere netværk, som potentielt kan opstå på en uddannelse med flere studerende fra et større geografisk område. Større er dog ikke nødvendigvis bedre. Én understregede at *"flere udenørs deltagere kunne have givet et større netværk - til gengæld fik vi et stærkt, lokalt netværk"*, og en anden at *"udenørs deltagere havde været inspirerende og givet mere netværk, dog er dette netværk tæt og trygt"*. Christian Stadil definerer netværk som *"de mennesker, som du har en positiv relation til"* (Stadil, 2010: 18). Gode relationer opbygges gennem tillid og nærvær, hvilket alt andet lige lettere kommer i fokus i et lille netværk end i et stort.

De bornholmske dimittender blev bedt om samlet set at vurdere deres udbytte af MOL i projekt MOLLY, og her angav alle 16 udbyttet til at være enten *fremragende* eller *godt* for så vidt angår *netværk*. Én fremhævede fx at *"netværks- og relationsdannelse har været et vigtigt udbytte af uddannelsen. Endvidere har også mangfoldighed og forskellighed være motiverende og inspirerende faktorer"*.

Bornholmerne vurderede, at deres udbytte af masteren i forhold til netværk var større end udbyttet i forhold til hhv. *viden* og *karriere*. Hvad angår sidstnævnte to parametres betydning var *godt* den mest dominerende evaluering. Én enkelt master angav, at uddannelsen ikke havde været god for karrieren.



Figur 5 MOL Bornholm: udbyttet af uddannelsen i forhold til viden, karriere og netværk

De studerende i Thy tillagde også netværket betydning: *"Mit netværk er blevet udbygget af lige præcis dét at gå på masteren her. Helt klart. Inden for nogle områder, jeg slet ikke har beskæftiget mig med før, og*

hvor jeg ikke kender nogen i forvejen. Jeg har allerede stor glæde af det. Men jeg ved så ikke, om et halvt år...” En tilsvarende skepsis over for netværkets levedygtighed på sigt udtrykte én af de andre: *”jeg tror vi er lidt dér, hvor vi har trukket det ud af hinanden, som vi kan”*. De studerende i Thy kom frem til, at der var tre forhold, som de oplevede havde en begrænsende effekt på deres netværksudbytte: holdets størrelse (de startede 15, men var ved afslutningen af 3. semester 10 tilbage), den forholdsvis store geografiske spredning af deltagerne og endelig fraværet af studerende på holdet fra det primære erhvervsliv samt deltagere centralt placeret i forhold til kommunale beslutningstagere.

I Thy var fokusgruppens deltagere enige om, at en stærkere opkobling til det parallelle masterhold på Roskilde Universitet havde været ønskværdig. Som én udtrykte det: *”først sent i forløbet blev vi klar over, at der var et parallelt hold i Roskilde. Det har været en svaghed, at det ikke fra starten har været planlagt ud fra, at der var to masterhold i gang samtidig, så vi kunne have haft en stærkere kobling”*. Det var særligt i forhold til projektarbejde, at de vurderede, at samarbejde på tværs af holdene kunne have været fagligt udviklende. Én pointerede dog, at yderområdeproblematikken kunne være blevet udvandet ved en (for) stærk kobling til holdet i Roskilde. Det optimale havde været, *”hvis vi havde været et fuldt hold og afdækket et lokalområde i større grad. Y’et er jo under pres, hvis vi flytter til Roskilde”*.

Andre evalueringer af masteruddannelser viser også, at netværk er et væsentligt udbytte af et sådant uddannelsesforløb. Det stærke netværk og de nye sociale relationer, som er blevet skabt på MOL i projekt MOLLY Bornholm, kan være årsag til, at de bornholmske mastere også ét år efter uddannelsen evaluerer forløbet særdeles positivt. Masterne giver udtryk for, at de nu er del af et forum, som kan rumme deres nye faglighed og viden. Det er et afsavn, som andre mastere har berettet om, når de efter endt uddannelse returnerede til deres vante sociale og faglige kontekst (Plougsbæk og Ulveman 2005: 9). Netværk og socialt samvær er også i andre masterevalueringer blevet tillagt værdi i forhold til gennemførelsesprocent samt det samlede udbytte af uddannelsen (Plougsbæk og Ulveman 2005: 27).

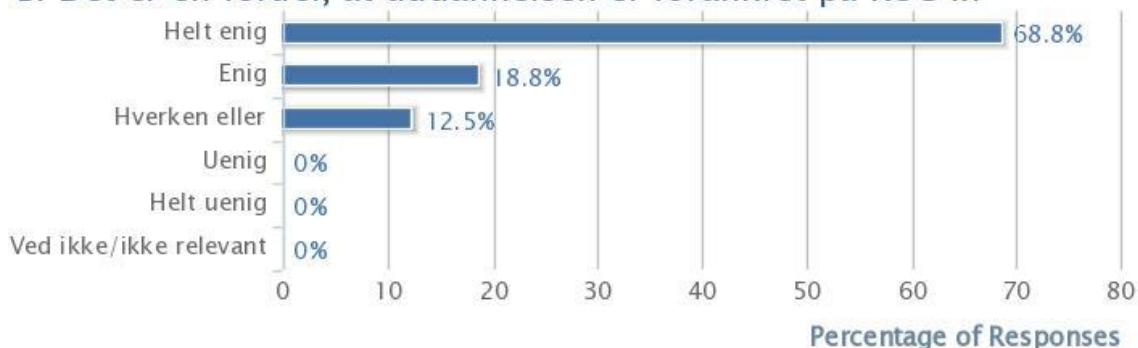
Læring

Når dimittender bliver spurgt til det faglige udbytte af en masteruddannelse afhænger svarene generelt set meget af, om deltageren har en akademisk uddannelse i forvejen og således primært har erhvervet *nye fagspecifikke spidskompetencer*, eller om det er vedkommendes første uddannelse på videregående, akademisk niveau, hvor *metodelære og en videnskabelig tilgang* dermed står tilbage som det væsentligste nye læringselement. Plougsbæk og Ulveman opsummerer, at hvor *”øvrige videreuddannelsesforløb betragtes som en form for vedligeholdelse af kompetencer, opleves masteruddannelsen som et knæk i uddannelsesforløbet og en generel hævelse af niveauet – deltagerne foretager med masteruddannelsen et kvalitativt spring i deres uddannelsesforløb”* (2005: 15). *”Det kvalitative spring er funderet i masteruddannelsens akademiske niveau, hvor metodelæring er et væsentligt element, som adskiller masteruddannelsen fra tidligere uddannelsesforløb”* (Ibid.: 16).

Tilsvarende læringsindhold som i ovenstående opsummering fremhævede dimittenderne på Bornholm. Én opsummerede eksempelvis den generelle læringsgevinst og evnen til at tilegne sig ny viden i denne betragtning: *”Selvom jeg har skrevet, at jeg har savnet mere tavleundervisning, er jeg ikke sikker på, at jeg ville have undværet dét, der var i stedet. Undervisningen har været en oplevelse i sig selv. Det der fagligt har manglet, har man derved fået energi til at skaffe selv derhjemme”*.

Flere brugte ganske store ord til at beskrive læringsudbyttet af uddannelsen og gav fx udtryk for, at det *"har været en rejse og en fantastisk udvidelse af min forståelseshorisont"*. Andre lagde vægt på det processuelle element og udtrykte fx, at *"ud over ny viden via studiet har gruppedannelser og projektgrupper været en lærende proces - ikke mindst lærende i forhold til egen person og bidrag i diskussioner, opgaveløsning og planlægning"*. Flere MOL-dimittender har også tidligere udtrykt et stort generelt læringsmæssigt udbytte af projektarbejdet på uddannelsen, og har set det som en mulighed for at fordybe sig i emner helt specifikke for deres karriereønsker (zoomstory 2011). 88 % af dimittenderne på Bornholm angav som figuren viser, at de var enige eller helt enige i, at det var en fordel at uddannelsen var forankret på RUC og tog udgangspunkt i de metoder og kvaliteter, universitetet er kendt for. *"Jeg er meget glad for at være blevet indført i RUC metodetilgangen, et vigtigt værktøj i mit fremtidige virke"*, fremhævede én.

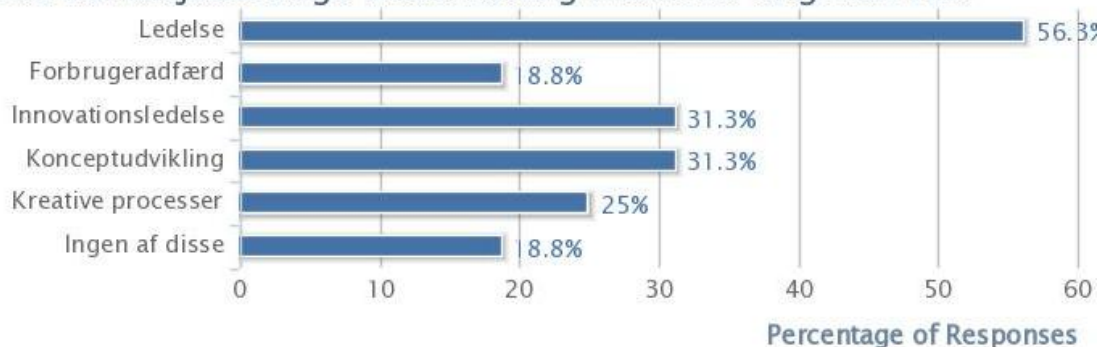
B. Det er en fordel, at uddannelsen er forankret på RUC ...



Figur 6 MOL Bornholm: uddannelsens forankring på RUC

Som det fremgår af nedenstående figur var *ledelse* det felt, hvor flest bornholmske mestre kunne have ønsket et større fagligt fokus. Samme resultat kom frem, da MOL-uddannelsen i sin tid blev evalueret på RUC. Også de studerende i Thy fremførte, at *"ledelse er så centralt, at det skal have en tydelig vægtning. Det har det ikke nødvendigvis haft. Det var sent vi fandt ud af, at den her uddannelse ligger i dén del af RUC, som den gør. Noget med virksomhed og kommunikation. Jeg havde arbejdet mig langt ud ad en humanistisk linje, før det gik op for mig"*. I forlængelse af ovenstående blev der i Thy efterspurgt en form for fagligt *"oversigtskort"* og dermed et tydeligere billede af, i hvad retning den samlede læringsproces skulle føre.

N. Den værktøjsmæssige undervisning inden for følgende fa...

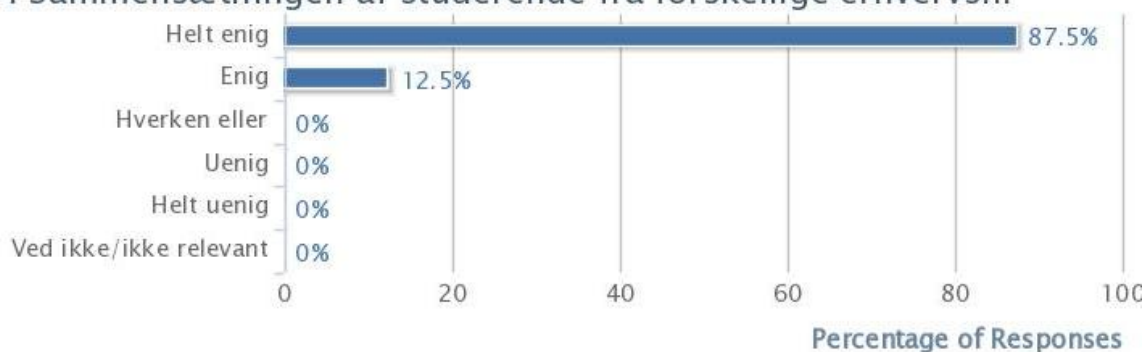


Figur 7 MOL Bornholm: andel, som ønskede øget fokus på værktøjer inden for forskellige fagområder

De bornholmske mastere gav udtryk for at det var i forhold til netværk, at de havde haft størst udbytte af uddannelsen. Fokusgruppedeltagerne i Thy kredset i højere grad om den nye viden, de havde tilegnet sig, og én sagde fx at *"fra dag ét har uddannelsen været til stede. Det er en bevidsthed man lige pludselig får med ind i sin praksis, og det er en hel masse ting, man lige pludselig begynder at se på en anden måde. Så hele mit syn på, hvad det er at være leder har ændret sig rigtig, rigtig meget"*. Det kan dog gøre en forskel på evalueringen af udbyttet, at de bornholmske mastere har evalueret uddannelsen ét år efter eksamen, mens de studerende i Thy stadig var midt i læringsprocessen.

Både MOL Bornholm og MOL Thy fremhævede den *tværfaglige sammensætning* af holdet som et væsentligt læringselement. Som det fremgår af figuren nedenfor erklærede alle dimittender på Bornholm sig helt enige eller enige i, at sammensætningen af studerende fra forskellige erhvervs- og samfundssektorer er en væsentlig styrke for uddannelsen. En dimittend fremhævede at sammensætningen *"er en styrke for det sociale netværk bagefter, men har ind imellem også befordret gode resultater under uddannelsen"*. En studerende fra Thy fremhævede at *"det har gjort at nogle af de dér selvfølgheder, som man ellers nemt kan stå i, når man er et meget ensartet felt, de er blevet udfordret"*. En anden påpegede dog også en mulig ulempe ved en bredt appellerende masteruddannelse som MOL, nemlig at *"når bredden skal være med, så tager det toppen af niveauet"*.

P. Sammensætningen af studerende fra forskellige erhvervs...



Figur 8 MOL Bornholm: tværfaglig holdsammensætning er en styrke

Y for yderområder

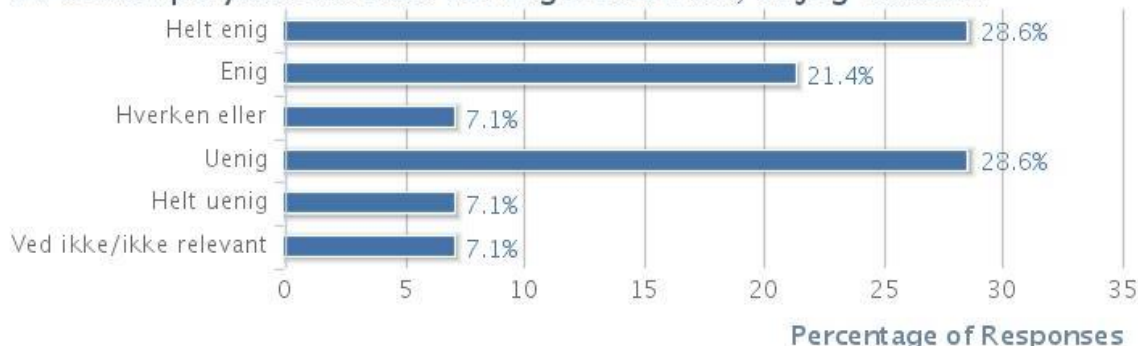
MOLLY er som bekendt en speciel lokal tilrettelæggelse af uddannelsen MOL på RUC, hvor der sideløbende med det generelle pensum fokuseres på de særlige udfordringer i yderområder. Som det fremgår af figuren nedenfor, er de bornholmske studerende delt i forhold til, i hvor høj grad yderområdetonen motiverede deres studievalg.

Sammenlagt 50 % er enten helt enige eller enige i, at fokus på yderområder havde afgørende betydning for, at de valgte at læse MOL i regi af MOLLY. Fx har én studerende fremhævet, at han/hun først var tilmeldt en master i IT *"men sprang fra den og valgte MOLLY - netop på grund af den var lavet specielt til ledelse i yderområder"*.

36 % af de bornholmske mastere angav til gengæld, at de var uenige eller helt uenige i, at y'et havde stor væsentlighed for valget af uddannelse. Flere fremhævede som nævnt det faktum, at undervisningen fandt sted lokalt, og desuden var det almene, akademiske indhold udslagsgivende. Hermed ligner bornholmerne

de studerende på andre masteruddannelser, hvor ønsket om en akademisk overbygning samt generel, ny faglig indsigt er det primære motiv (Danmarks Evalueringsinstitut: 9).

A. Fokus på yderområder var afgørende for, at jeg tilmel...



Figur 9. MOL Bornholm: var fokus på yderområder afgørende for uddannelsesvalget?

I Thy gav flere studerende udtryk for, at yderområdetoning var et særdeles aktivt tilvalg. *"For mig har Y'et været altafgørende i forhold til at vælge dén her uddannelse"* lød det fx fra én. En anden studerende gav til gengæld udtryk for, at for hende skilte uddannelsen sig ud ved at være *"en RUC-uddannelse"*, mens hun som stærkt lokalforankret person altid havde yderområdeproblematikken med i sin optik på et mere implicit niveau.

Jobskift og jobudvikling

Dimittenderne på Bornholm og i Roskilde blev spurgt til, hvilken betydning masteruddannelsen har haft for deres jobsituation og resultaterne er samlet i nedenstående figur:

Masteruddannelsen har betydet, at:	MOL Bornholm				MOL Roskilde			
	Ja	Nej	Ved ikke	Total	Ja	Nej	Ved ikke	Total
...jeg har fået nyt arbejde (i en ny virksomhed)	4 25 %	12 75 %	0 0 %	16 100 %	9 32 %	16 57 %	3 11 %	28 100 %
... jeg har fået andet arbejde (i samme virksomhed)	2 13 %	14 87 %	0 0 %	16 100 %	3 12 %	23 88 %	0 0 %	26 100 %
... jeg har udviklet min jobfunktion	11 69 %	4 25 %	1 6 %	16 100 %	20 69 %	5 17 %	4 14 %	29 100 %

Figur 10 Masteruddannelsens betydning for job og jobudvikling

Fire bornholmere vurderede, at masteruddannelsen har ledt til et nyt arbejde, mens to angav, at uddannelsen havde ført til andet arbejde i samme virksomhed. Én satte kryds ved både *nyt arbejde* og *andet arbejde*, så samlet vurderede ca. 1/3 af de bornholmske mastere ét år efter afsluttet eksamen, at deres nyerhvervede mastergrad havde givet anledning til jobskifte. Størsteparten af de bornholmske mastere (69 %) vurderede, at uddannelsen havde udviklet deres jobfunktion. Dette enten i samme stilling, som da de påbegyndte uddannelsen, eller i en ny stilling/virksomhed.

Som det fremgår af ovenstående tabel, tillagde dimittenderne fra Roskilde deres masteruddannelse en helt tilsvarende betydning for deres karriereudvikling. Der er dog den forskel, at de bornholmske mastere er blevet spurgt 1 år efter afsluttet uddannelse, mens uddannelsens færdiggørelse for dimittenderne i

Roskildes vedkommende kan ligge flere år tilbage, da undersøgelsen er gennemført i 2008 og dækker dimittender fra årgangene 2005-2007. Det er svært at gisne om, hvorvidt svarene fra de bornholmske mastere havde været anderledes, hvis undersøgelsen først var gennemført om nogle år. Flere ville sandsynligvis have skiftet job. Omvendt må man også formode, at man tillægger en uddannelse mindre og mindre betydning for ens karriereudvikling, som tiden går.

Evalueringer af andre danske masteruddannelser belyser også, hvordan en mastergrad ofte kan blive et springbræt til videre karriere. Jobskifte var ikke nødvendigvis det egentlige motiv med at tage uddannelsen, men det blev i mange tilfælde konsekvensen, fordi den oprindelige arbejdsplads ikke kunne tilbyde opgaver med udfordringer, der matchede masterens nye kompetencer (Danmarks Evalueringsinstitut 2004: 9 og Plougsbæk og Ulveman 2005: 17). Ved jobsøgning giver masteruddannelsen ny selvtillid til egen formåen, og er "en slags adgangsbillet til i det hele taget at turde søge" (Plougsbæk og Ulveman 2005:9). Disse konklusioner stemmer overens med den store betydning, dimittenderne på Bornholm har tillagt deres masteruddannelse i forhold til personlig udvikling, hvilket fremgår af nedenstående figur:



Figur 11 MOL Bornholm: uddannelsen betydning for personlig udvikling

Gennemførelse af en masteruddannelse skaber således helt grundlæggende muligheder for og en trang til nye faglige udfordringer, hvilket tydeligt hænger sammen med de studerendes oprindelige motivation for at give sig i kast med uddannelsen. Kan ønsket om udviklingsmuligheder ikke efterkommes inden for dimittendens nuværende job, vil de efterspørge nye udfordringer i samme organisation eller opsøge dem andetsteds. En MOL-dimittend fra Bornholm skrev om sit forhold til arbejdsgiveren, at: "*... jeg tror dette kursus har gjort ham utryk, fordi han ikke vidste, hvor han havde mig. Hvis det er rigtigt, at det gjorde ham utryk, så havde han jo ret, for jeg sagde jo op*".

Én af de MOL-studerende i Thy konkluderede i forhold til jobudvikling som følge af masteren at: "*jeg kan mærke nu, at det jeg laver, er blevet for småt. Jeg får for få udfordringer. Det jeg har lært på masteruddannelsen gør, at jeg skal videre. Gerne inden for oplevelsesledelse, men nu må vi se, hvad det fører med sig. Det kræver simpelthen karriereskift. Det har ikke udviklet mig på dén måde, jeg havde regnet med. Jeg er ikke blevet så vanvittigt mere dygtig på det teoretiske område. Men... det er nok dén her bredde og de gode diskussioner, vi har haft. Det har flyttet rigtig meget*".

Udbyttet for virksomhederne

Lokal og økonomisk tilgængelighed

De bornholmske aftagervirksomheder gav i lighed med deres medarbejdere udtryk for, at det havde haft afgørende betydning, at Master i Oplevelsesledelse kunne læses lokalt på Bornholm. Først og fremmest havde det betydning, at transportomkostninger og transporttid blev kraftigt minimeret, og der således skulle afsættes færre ressourcer til at opfylde medarbejderens uddannelsesønske. *"Jeg havde ikke haft mulighed for at sætte ressourcer til rådighed, hvis det havde væretovre"* lød det fx, og flere af lederne tilkendegav direkte, at havde medarbejderen skullet læse uddannelsen uden for Bornholm, så havde de ikke givet grønt lys til, at den pågældende medarbejder kunne tage uddannelsen.

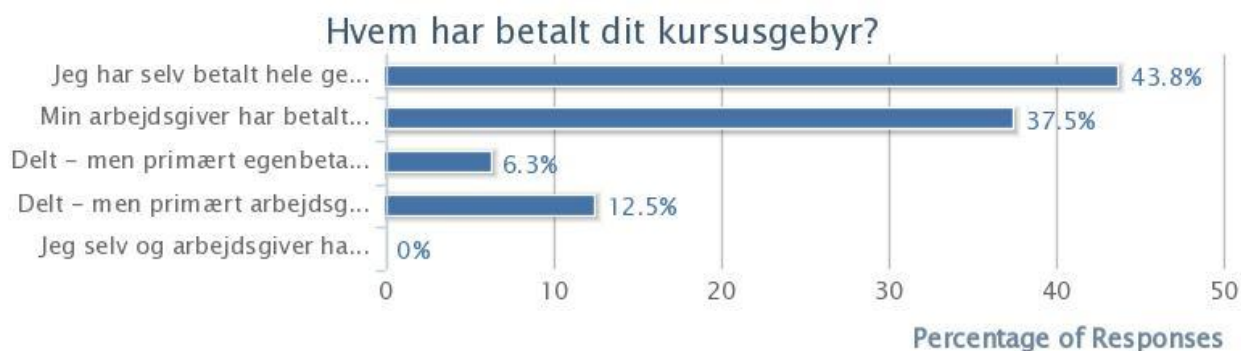
Én arbejdsgiver forklarede, hvordan undervisning lokalt havde haft væsentlig betydning for medarbejderens fremmøde på uddannelsen samt vedkommendes mulighed for at tilgodese både job og uddannelse i løbet af en travl uge: *"Han landede i et meget travlt job. Måtte flere gange undlade at være med på de dér dobbeltsessions. Men når han så mødte op til så mange som han gjorde, tror jeg det har været afgørende, at det var på Bornholm. Havde det været på Sjælland, måtte de i højere grad være indstillet på også at bruge fritiden på rejsetid osv., og det ville have presset det yderligere. Jeg vil tro fraværprocenten ville have været højere"*.

For aftagervirksomhederne havde det været af stor væsentlighed, at ikke alene transportprisen men også deltagergebyret pga. medfinansiering fra socialfonden var væsentlig lavere end ved andre masteruddannelser. I praksis betød det, at medarbejdere, som ellers ikke ville være blevet tiltænkt en masteruddannelse, fik mulighed for dette. En arbejdsgiver beskrev følgende beslutningsproces: *"Medarbejderen er utraditionel på dén måde, at hun ikke var leder, og ikke en medarbejder, vi typisk ville sende af sted på en masteruddannelse. Vi gjorde det alligevel, fordi vi fandt MOLLY interessant. Vi syntes det var et spændende koncept. Og så fik hun selvfølgelig fremlagt det rigtig attraktivt, så vi kunne blive enige om, at det var spændende. Og så var økonomien enormt attraktiv. Vi tænkte lad os prøve at se, hvad vi kan bruge det til. Havde den kostet 150.000 kroner, som nogen masteruddannelser gør, havde vi slet ikke overvejet at sende en medarbejder af sted på det niveau".* En anden leder forklarede, at den lavere pris havde givet mulighed for en lidt større risikovillighed i forhold til, om det nu var den helt rigtige efteruddannelse til medarbejderen, og at *"overvejselen var ikke så stor, når omkostningen ikke var større – så prøver vi"*.

Den rabatterede pris til trods angav halvdelen af MOL dimittenderne på Bornholm som nedenstående figur viser, at de fuldstændig eller i overvejende grad selv havde finansieret uddannelsen. Også i forbindelse med markedsføring af uddannelsen på Bornholm og i Thy har CRT erfaret, at potentielle studerende har været indstillet på, at de selv må finde finansieringen. Tidligere undersøgelser fra CRT har dog vist, at ca. 75 % af medarbejderne i bornholmske virksomheder årligt deltager i efteruddannelse, så generelt set er øens virksomheder positive over for at investere ressourcer i medarbejdernes uddannelse (Hedetoft og Larsen 2011(2): 7).

Der er dog en tendens til, at virksomheder i krisetider afsætter færre ressourcer til efteruddannelse. En kommunal leder gav fx udtryk for, at de 112.000 kroner, som en MOL koster i 2012, pt. svarede til to års kursusbudget for hans mere end 30 medarbejdere. Endvidere har der både på Bornholm og i Thy været interesse for MOL fra ansøgere uden for arbejdsmarkedet samt fra selvstændige. En tredje og måske den

væsentligste årsag til den høje andel af egenbetaling på uddannelsen kan være, at Master i Oplevelsesledelse i høj grad er et efteruddannelsesønske, som tager afsæt i personligt drive og motivation. En del kandidater til MOL har således haft stillinger, hvor en masteruddannelse/lederuddannelse ikke ud fra virksomhedens synsvinkel har været det mest oplagte valg, men vedkommende har ønsket det i en sådan grad, at han/hun selv har prioriteret ressourcer dertil.



Figur 12 MOL Bornholm: betaling af kursusgebyr

Motivation og læring

I de to fokusgrupper med bornholmske aftagervirksomheder blev MOL-uddannelsens sigte diskuteret. Hvilke medarbejdertyper og brancher henvendte den sig til? Hvilke kompetencer ville medarbejderen komme tilbage til virksomheden med efterfølgende? Én så det som *”styrken og svagheden ved uddannelsen. Den appellerer bredt til mange typer af mennesker, men den kan også være svær at rubricere. Hvilken jobfunktion går du lige ind og udfylder efterfølgende?”* Derfor var der også bred enighed om, at det ikke var en sådan type efteruddannelse, hvor initiativet ville komme fra ledelsens side.

I stedet gav aftagerne udtryk for, at medarbejderens personlige motivation og ønske om uddannelsen havde haft afgørende betydning for, at de valgte at give grønt lys for uddannelsesønsket. En leder sagde fx at *”jeg var meget skeptisk. Hvad skal vi bruge det til? Dét er det i meget høj grad afgørende med personlig motivation. Det var VIRKELIG afgørende. Jeg havde under ingen omstændigheder gået ud og sagt til én, at ”det skal du gøre”. Det var en kombination af at bruge den faglighed, han har, og motivere ham i hans arbejde. Man kan IKKE sætte en umotiveret medarbejder til at lave det dér”*. Der var dog også et eksempel på, at medarbejdere og ledelse havde drøftet et fælles behov for ny viden og udvikling, og de valgte så at prioritere ressourcer til MOL ud fra en *”kombination af, at vi havde ledt efter noget, samtidig med, at de selv havde efterspurgt det”*. Det var samtidig en del af en bevidst motivationsstrategi: *”der skal være noget ved at være hos os”*.

Trods uklare forventninger gav aftagervirksomhederne entydigt udtryk for, at de havde høstet et udbytte af deres medarbejders deltagelse på MOL. Én sagde om de lærte metoder og redskaber at *”de bruger det hele tiden. De metoder og redskaber, de har lært, ser vi blive brugt i dagligdagen. Det har været super, kan jeg kun sige. Det er her, jeg som leder kan se værdien af kurset”*. En anden arbejdsgiver beskrev, hvordan hans medarbejder meget konkret havde fået nye værktøjer og teknikker til at motivere og komme i dialog med brugerne. Flere arbejdsgivere gav endvidere udtryk for, at det havde givet et merudbytte at have flere medarbejdere fra virksomheden, som fulgte masteruddannelsen samtidigt.

Aftagerne delte endvidere generelt set dimittendernes opfattelse af et social og fagligt udviklende miljø på holdet. Én fremhævede fx at *"der helt generelt har været en god stemning på det kursus. Man har kunnet lide hinandens selskab og får noget faglig glæde ud af det"*.

Y for yderområder og N for netværk

I fokusgrupperne med ledere fra aftagervirksomhederne var den generelle yderområdetoning i uddannelsen ikke et fokusområde, der blev berørt. Deres fokus var mere specifikt, i det flere betonedede mulighederne for at tilpasse uddannelsen specifikt til bornholmske virksomheders behov. Ønsker om lokal tilpasning kommer også til udtryk i tidligere undersøgelser af bornholmske virksomheders kompetencebehov (Hedetoft og Larsen 2011 (1)). Som én leder illustrerede: *"når mine ingeniører tager på kursus, så skal de ikke lære om elektrificering af jernbaner. Der er forskellige udgangspunkter. På Bornholm er der meget brug for tværfaglighed og indsigt i andres områder"*. Samme leder nævnte dog, at det lokale fokus *"også kan være begrænsende for debatten, og det skal man selvfølgelig tage hånd om i uddannelsesforløbet"*.

Aftagerne berørte også, hvordan der i forhold til netværksdannelse var både fordele og ulemper ved, at MOL blev afviklet i lokalområdet og med deltagere fra lokale virksomheder. *"Jeg tror det har meget stor betydning for netværket, at de rent faktisk er samlet på Bornholm"*. De møder hinanden og bruger hinanden i det netværk, nævnte én. Fra en anden lød det at: *"Vi er jo trods alt en lille ø, så det vil altid være lidt indsnævrende på sin vis. Men ved at det så netop er en bred skare – mange forskellige virksomheder – så kan man håbe, at man på dén måde kan udnytte netværket til gavn for Bornholm"*.

Jobskift og jobudvikling

Det er et evigt og kendt dilemma, at efteruddannelse giver mod og lyst til nye udfordringer, og en vis andel nyuddannede derfor vil søge nye udfordringer med det dugfriske eksamenspapir i hånden. Udbyttet af de investerede uddannelseskroner kan derfor risikere at blive nabovirksomhedens fortjeneste, men som en arbejdsgiver udtrykte: *"det er vilkårene, og man må gear op, hvis der skal nye ting til for at fastholde. Det er op til den enkelte virksomhed at give dem nye udfordringer, der passer til de kompetencer, de har fået"*. Samme medansvarfor fortsat arbejds glæde gav de øvrige arbejdsgivere udtryk for: *"Man har haft medarbejdere, som kommer tilbage, og nærmest har fået et helt kick ud af det. Og så skal de kun tilbage og tage referater og sidde til møder. Alt det trivielle"*.

En leder understregede endvidere, at man bør have in mente, at *"jobskift afspejler det danske jobmarked"*. Masteruddannelse eller ej skifter rundt regnet hver fjerde dansker hvert år job, hvilket er europarekord (Børsen 31. oktober 2009). Samme leder opfordrede til at se stort på risikoen for jobskift og i stedet vægte de øjeblikkelige effekter af efteruddannelse, *"hvor du har haft en gladere og mere tilfreds medarbejder i dén periode"*.

Andre masterevalueringer viser også, at aftagerne trods bevidstheden om at en master kan give medarbejderen lyst til nye udfordringer giver grønt lys for uddannelsen med et positivt sind. De er bevidste om, at virksomheden har medansvar for, at de nyuddannede har lyst til at blive (Pedersen 2003: 31).

Udbyttet for lokalsamfundet

De bornholmske dimittender blev bedt om at vurdere projekt MOLLY og dermed MOL-uddannelsens betydning for lokalsamfundet med udgangspunkt i følgende åbne spørgsmål: *”Set med dine øjne: hvad har Bornholm som lokalsamfund fået ud af at huse MOL-uddannelsen?”*. Det bornholmske lokalsamfunds udbytte af masteruddannelsen blev ligeledes debatteret med lederne fra aftagervirksomhederne. Samlet set kan udbyttet opsummeres som illustreret neden for:



Figur 13 Bornholms udbytte af Master i Oplevelsesledelse til Yderområder

Nyt tværgående netværk

På Bornholm fremstår det nye netværk, uddannelsen har skabt mellem deltagerne, deres virksomheder og allerede eksisterende netværk, som det helt centrale udbytte – også for lokalsamfundet. Én beskrev fx at *”folk, der har deltaget i uddannelsen, har fået et netværk på tværs af fag og virksomhedstype, som de ellers aldrig ville have fået”* og en anden at *”Bornholm har også fået en lille gruppe af mennesker på tværs af hidtidige grupperinger, der nu kender hinanden og har tillid til hinanden”*. MOLLY-netværket tillægges en særlig værdi, i og med at det er tværgående og bygger på nye faglige og sociale relationer.

En aftager beskrev på følgende vis betydningen af det netværk MOL(LY) har affødt: *”Du har nu en flok mennesker derude, der har lyst til at tage initiativer, har idéer, og nogle redskaber til måske at kunne virkeliggøre dem i en eller anden grad. Mere end vi havde tidligere. Det har været en del af lysten til at gå ind i det her og har kendetegnet holdet. Det er også alle sammen mennesker med en eller anden grad af ansvar. Det kan Bornholm have glæde af som ø. Den her borgergruppe, der er blevet dannet”*.

På Bornholm holder dimittenderne efter endt uddannelse fortsat gang i netværket, og dimittender og aftagere deler en forventning om, at MOL(LY)netop gennem netværket vil formå at sætte aftryk på Bornholm i kølvandet på uddannelsesforløbet. I Thy har man ikke tilsvarende fremtidsudsigter. Den kritiske masse er som tidligere nævnt for lille til, at de studerende spår netværket et fremtidspotentiale.

Fælles ambitioner om at bringe ny viden i spil lokalt

På Bornholm er det fælles afsæt for MOL(LY)-netværket medlemmernes nye *viden* om ledelse og oplevelsesøkonomi samt en udtalt *ambition* om at skabe udvikling og fremdrift i lokalsamfundet. En ambition uddannelsen enten haraffødt eller givet ekstra gåpåmod til. Flere vægtede værdier som ny, mere og unik. Fx *"Vi har fået mere viden, der vil komme Bornholm til gode, fordi vi har fået styrket vore kompetencer"* og *"der er blevet udklækket 15 mastere, der har fået tilført nogle unikke kompetencer"*. Andre understregede dog, at det er oplevelsesledelsesaspektet, som er vigtigt, og Bornholm har fået *"et netværk af oplevelsesledere, der trækker på hinandens viden, kompetencer og forskellighed"*. Med MOLLY er der *"sat fokus på oplevelsesøkonomi, og de er ikke kun vigtigt i turistbranchen - det skal også implementeres i de øvrige erhverv"*. Den fagspecifikke viden og det specifikke kompetencefelt tillægges således også betydning.

En række dimittender betonedede også værdien af det faktum, at der nu udbydes videregående uddannelse på Bornholm: *"MOL på Bornholm har vist, at bornholmske kræfter i samarbejde med højere læreanstalter kan gennemføre uddannelse på masterniveau, og har derved banet vejen for gentagelse af samme eller andre uddannelser på nævnte niveau"*.

Jobskift og jobudvikling

MOL(LY) har givet deltagerne mulighed for at få intellektuelle udfordringer i et lokalt forum, og kan tillægges en betydning for at fastholde kompetent arbejdskraft på øen. Flere arbejdsgivere gav direkte udtryk for, at MOL(LY) ud fra deres vurdering *"helt konkret har været med til at fastholde nogle medarbejdere i jobs på Bornholm, hvor de måske ind i mellem har kedet sig lidt. MOL(LY) har givet noget ekstra i de to år og givet en højere loyalitetsgrad til den arbejdsgiver, som har betalt. De har opnået måske ikke en højere jobtilfredshed, men en højere tilværelsestilfredshed, fordi de har haft det aspekt. Haft noget intellektuelt at tage sig selv. Et forum til at luften nogle filosofiske tanker og læse nogle forfattere de ellers ikke havde kastet sig over. Det har jo været på meget teoretisk, kvalificeret plan, ud fra hvad jeg har kunnet forstå. De er blevet udfordret intellektuelt på nogle andre områder, og det tror jeg har givet lyst til at blive på Bornholm og/eller i deres job"*.

Også andre arbejdsgivere betonedede betydningen af kompetenceudvikling i lokalområdet, for *"ellers tror jeg ikke de var flyttet i morgen, men de var måske flyttet i overmorgen"*.

MOL og andre lokalt udlagte efteruddannelsesmuligheder kan også motivere arbejdsgiverne til at anskue efteruddannelsesproblematikken med regionale briller. Hvis uddannelse ses som et fælles ansvar er det ikke så kritisk, hvis en kvalificeret medarbejder forlader sit skrivebord efter endt masteruddannelse. Man må så som leder *"håbe på, at det er én af de andre MOLLY'er, der kommer ind på den ledige plads. På den måde får du øget uddannelsesniveaulet generelt på Bornholm"*.

Den institutionelle forankring på CRT, RUC og TUC

På Bornholm fik det særligt tilrettelagte forløb sit eget liv og MOL sin egen sjæl og blev til MOL(LY) med afsæt i CRT's store engagement og delagtighed i uddannelsen. Undervisningen fandt sted i huset, der har løbende været forelæsninger af CRT's forskere, og de samme personer har også været vejledere for flere studerende. Endvidere er CRT synlig i den lokale presse og den offentlige debat, og det har givet de studerende en klar fornemmelse af, hvad institutionens rolle og fokus har været. I Thy er CRT derimod på mere end én måde længere væk. Det har givet ro i sjælen, troværdighed og rygdækning at læne sig op ad

kvalitetsstempelen fra RUC – også som modsætning til den lokale spiller, Aalborg Universitet. CRT er blevet oplevet som støjt i kommunikationen og har givet usikkerhed om, hvem der var garant for uddannelsen.

De studerende i Thy har på samme måde som bornholmerne været motiveret af udsigten til at blive en del af noget, der kunne gøre en forskel i deres lokalområde. De giver dog udtryk for, at det i realiteten er blevet ved de gode intentioner, fordi *”der skal være nogle netværkssammenhænge ind i det offentlige system og ud til det private erhvervsliv i området, og de forbindelser, de har simpelthen ikke været der. Vi har været for spredt og har siddet i forskellige niveauer i de organisationer, vi sidder i. Så vi har ikke formået at bringe det netværk ind hér.* MOL(LY) Thy har således langt fra været forankret lokalt i samme udstrækning som MOL(LY) Bornholm, og de studerende har savnet interesse fra Thisted kommune: *”Der har ikke været generel opbakning, og de har ikke kunnet se mulighederne. Det betyder at hele det underlæggende element af planlægning og strategier, som denne her uddannelse skal spille op imod, ikke har været der”.*

På Bornholm har CRT som organisation sørget for at få de lokale medier interesseret i uddannelsen ved bl.a. at slå på de studerendes viden i forhold til belysning af aktuelle lokale problemstillinger samt ved at fremhæve succeshistorien om en masteruddannelse i en udkantsregion. Et tilsvarende ejerskab er ikke opstået i Thy: *”skolen har ikke formået at være i et netværk, hvor de kunne bringe budskabet videre og skabe en dynamik med lokalområdet”.* De studerende ser alene Thy Uddannelsescenter som et sted, hvor undervisningen har fundet sted. De var blevet lovet en lokal projektleder, *”men det var der jo så kun lidt ad vejen. ½ år – 1 år!”* De studerende i Thy endte med selv at blive garant for den lokale forankring. En *”arbejdsfordeling”* de set i bakspejlet gerne havde set var meldt ud fra starten.

Fælles konsensus og diskurs er skabt – på Bornholm

Der er meget stor konsensus blandt de bornholmske mastere om MOL(LY)s betydning for lokalområdet. De grundige og i sit kerneindhold relativt enslydende besvarelser kan ses som en indikation på, at det ligger alle deltagere meget på sinde, at de med deres nye viden og netværk kan være med til at sætte et aftryk i lokalsamfundet og skabe fremdrift. *Én skriver fx at ”vi vil præge vores nærmiljø og arbejdspladser i positiv retning, fordi vi har fået viden om, hvad der skal til for at gøre en forskel”.*

Svarene er samtidig et vidnesbyrd om, at den effekt, som CRT *har ønsket* at MOL(LY) skulle få for lokalsamfundet Bornholm, er blevet kommunikeret særdeles tydeligt ud til de studerende på holdet samt i den eksterne kommunikation om MOL(LY). En fælles konsensus og diskurs om en MOL(LY)-effekt er opstået, fx skriver én, at øen har fået *”en række mennesker med kompetencer og gåpåmod, som bidrager til at holde gang i udviklingen på Bornholm”.* CRT har således til fulde klædt de bornholmske mastere på til at være gode ambassadører for nødvendigheden og effekten af at tilbyde videregående uddannelsesmuligheder i et udkantsområde.

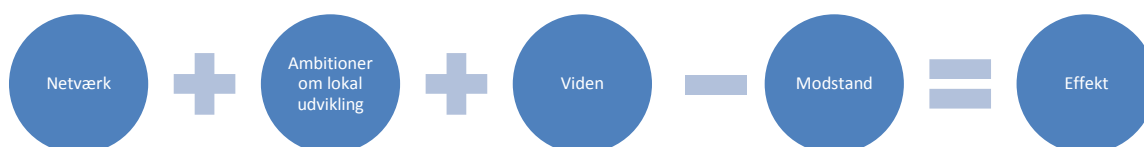
Mens ambitionerne om i fællesskab at gøre en forskel og være dagsordensættende i lokalområdet har vakt genklang på Bornholm, har det i Thy har klinget en kende hult. Forskellene er til at få øje på: CRT er på Bornholm en aktiv spiller i den lokale debat, delagtig i tiltag på kommunalt niveau og husets medarbejdere indgår aktivt i lokalsamfundet. I Thy har CRT været på udebane og forankring og lokal opbakning til MOL(LY) har derfor været mangelfuld. Der bør derfor i fremtiden overvejes nøje, hvordan og i hvilken grad regionale vilkår og ambitioner skal spille en rolle i et særligt lokalt tilrettelagt forløb af MOL.

Vurdering af MOLLY-effekten

Det samlede effekt, som et lokalsamfund potentielt vil kunne opnå, når:

- Master i Oplevelsesledelse udbydes i et yderområde i et tæt samarbejde med en lokal institution
- Undervisningen afvikles lokalt med et mix af internationale, nationale og lokale undervisere.
- samt når deltagerne rekrutteres fra lokale virksomheder,

kan lidt forsimplet opsummeres til følgende lille regnestykke:



Figur 14 Lokalsamfundets potentielle udbytte af MOL(LY)

MOLLY projektet på Bornholm har således skabt et fundament for udvikling i form af et netværk af ledere og medarbejdere, som samlet set nu besidder en betydelig viden og en bredere kompetenceprofil samt har mange ambitioner på deres lokalområdes vegne. Sagt med andre ord har MOLLY og MOL medført: *”kompetenceløft, videndeling og relationsdannelse på tværs af offentlige og private virksomheder. Et netværk af oplevelsesledere der trækker på hinandens viden, kompetencer og forskellighed”*. Men som en anden dimittend understregede: *”Det skal der lægges en indsats i at dyrke - ellers ebber det ud, og det må det ikke”*.

Den langsigtede effekt af det fundament, MOLLY projektet og MOL-uddannelsen potentielt kan skabe i et lokalsamfund, vil blive udfordret af forskellige former for modstand som bl.a. politisk- og samfundsmæssig modvind, nye og eksisterende, konkurrerende netværk, til- og fraflytning fra lokalsamfundet samt netværksmedlemmernes karrierevej samt familiære og sociale udfordringer.

Det skal således ikke herske nogen tvivl om, at det til en værd tid vil være en vanskelig og omfattende øvelse at isolere effekterne af MOL(LY) fra andre samtidige udviklingstendenser og hændelser i et lokalsamfund.

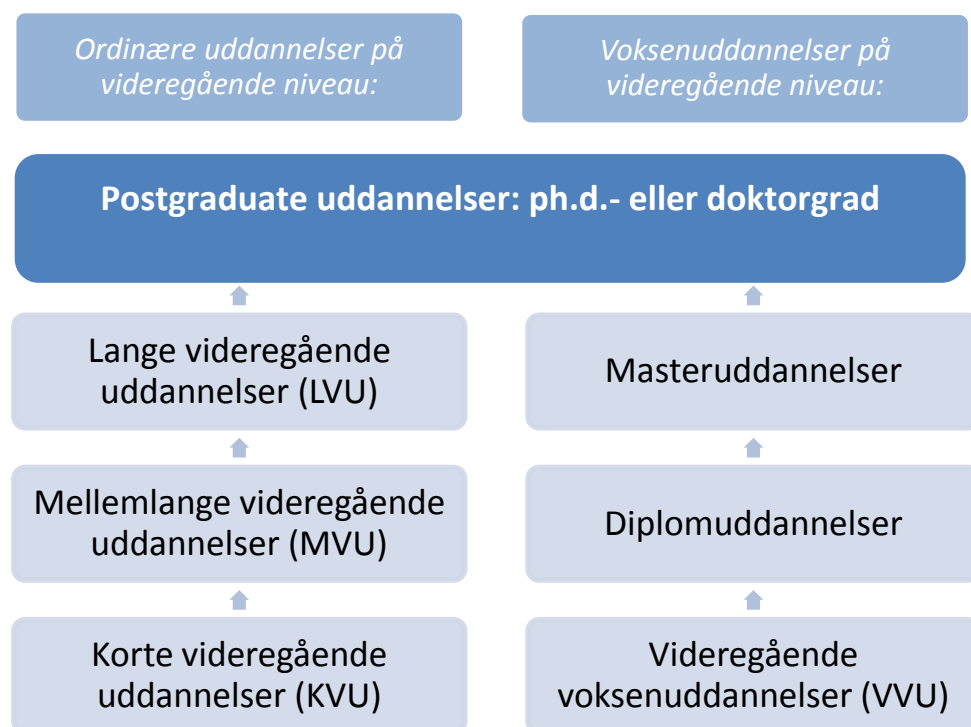
MOL(LY) perspektiver

Omdrejningspunktet i denne perspektivering er en diskussion af den læring projekt *Oplevelsesledelse i Yderområder* har givet om udbud af videregående efteruddannelse i yderområder.

Der er to overordnede perspektiver: det ene vedrører udbud og efterspørgsel af videregående efteruddannelse i yderområder, det andet vedrører perspektiverne for den institutionelle organisering af udbuddet fremover.

Generelt om udbud af videregående efteruddannelser i Danmark

Overordnet findes der tre niveauer af videregående efteruddannelser indenfor den formelle uddannelsesramme: videregående voksenuddannelser ofte kaldet akademiuddannelser, diplomuddannelser og masteruddannelser. Universiteterne udbyder diplom- og masteruddannelser, professionshøjskolerne udbyder både akademi-, diplom- og masteruddannelser, erhvervsakademier udbyder primært akademiuddannelser, mens handelshøjskolerne udbyder akademi-, diplom- og masteruddannelser. Dertil udbydes en række ikke-ECTS-givende efteruddannelseskurser på alle institutionstyper.



Figur 15 Det videregående uddannelsessystem i Danmark

Geografisk udbydes **universiteternes efteruddannelser** primært i Danmarks fire store universitetsbyer nemlig København og hovedstadsområdet (inklusive Roskilde), Århus, Aalborg og Odense. Dertil har SDU oprettet mindre campusser i Esbjerg, Kolding, Sønderborg og Slagelse, ligesom Aalborg Universitet har et mindre campus i Esbjerg. Samtidig har både Århus Universitet, Aalborg Universitet og Syddansk Universitet institutter eller campusser i København. Samtlige universiteter udbyder enkelte master og

diplomuuddannelser, hvor undervisningen delvist er baseret på internettet, men det er ikke muligt at tage f.eks. en hel master via e-læring.

Professionshøjskolerne, de såkaldte University Colleges, samt **videregående erhvervsuddannelser**, undtagen for handelshøjskolerne der kun findes i universitetsbyerne, har et mere regionaliseret udbud der dækker en række provinsbyer. Erhvervsskolernes akademifdelinger samt handelshøjskolerne udbyder både akademi-, diplom- og master- uddannelser, hvoraf langt de fleste udbydes på de store campusser, mens enkelte uddannelser udbydes netbaseret.

Endelig findes en række **videregående kunstneriske uddannelser**, hvis udbud primært er at finde i universitetsbyerne, dog med nogle undtagelser herunder Danmarks Designskoles Bornholmske afdeling for glas og keramisk kunsthåndværk. Efteruddannelsesudbuddet fra disse skoler foregår primært som enkeltkurser frem for som hele diplom- og masteruddannelser.

Der er ikke nogen større tradition for udbud af internetbaseret uddannelse i Danmark, og det er primært på akademiuddannelser (kort videregående) og enkelte professionsbacheloruddannelser, der udbydes som internetbaseret videregående efteruddannelse.

Som akademiker, der har bosat sig i et yderområde efter endt bachelor- eller kandidatgrad, har man dermed kun yderst begrænset adgang til akademisk efteruddannelse i lokalområdet. Ofte finder medarbejdere individuelle løsninger og rejser til uddannelsescentrene for at gennemføre efteruddannelse, eller der finder virksomhedsnære efteruddannelsesforløb sted, ofte udbudt af private.

Udbud og efterspørgsel af videregående efteruddannelser på Bornholm

På Bornholm er der gennemført tre større regionale indsatser for at øge udbuddet af (videregående) efteruddannelse. Alle indsatser har været gennemført som forsøgs- og udviklingsprojekter, der primært har modtaget økonomisk støtte gennem den Europæiske Socialfond. De tre forsøg er: *Udviklingsenheden Bornholms Akademi*, *Kompetenceforum Bornholm* og nu *Master i oplevelsesledelse i yderområder*.

I det følgende diskuteres, hvilken læring hvert projekt har givet om 1) udbud og efterspørgsel af videregående efteruddannelse på Bornholm, og 2) perspektiver for organisering af udbuddet.

Kompetenceforum Bornholm var tænkt som et udviklingsprojekt for dannelse af en fælles indgangsportal for efteruddannelse på Bornholm. Her var efteruddannelse tænkt bredt og på alle uddannelsesniveauer. Projektet er nu afsluttet og har ikke udviklet en fælles platform for efteruddannelse på Bornholm, idet projektindehaver, Business Center Bornholm, valgte at varetage projektet meget virksomhedsnært, således at et større antal bornholmske virksomheder har fået gennemført en kompetencevurdering, og der er igangsat kompetenceudviklingsforløb med udgangspunkt i den enkelte virksomheds konkrete vidensbehov. Derudover har projektet fået gennemført en analyse af kommende kompetencebehov i de bornholmske virksomheder. Analysen blev gennemført af CRT og indeholdt dels en registerbaseret fremskrivning af uddannelsesbehovet på bornholmske arbejdspladser, dels en virksomhedsrettet survey, hvor virksomhedsledere i det private erhvervsliv blev bedt om at vurdere deres kommende kompetence- og efteruddannelsesbehov. Analysen konkluderede, at selvom der vil være mangel på velkvalificeret arbejdskraft i en nær fremtid på Bornholm indenfor stort set alle uddannelseskategorier, efterspørger de enkelte virksomheder så forskellige kompetencer, at det er svært, for ikke at sige umuligt, at beskrive,

endsige løfte de differentierede kompetencebehov på regionalt plan. Kort sagt: efterspørgslen efter videregående efteruddannelse på Bornholm er enten så begrænset eller så differentieret fagmæssigt, at analysen ikke kunne danne basis for en vurdering af behovet for konkrete videregående efteruddannelser.

I forhold til udbudsorganisering af formel uddannelse viser projekt Kompetenceforum Bornholm med sin virksomhedsnære tilgang meget tydeligt, at der er et stort skisma imellem tænkningen i det private erhvervsliv, der har differentierede og komplekse her- og nu-vidensbehov, og det ofte tunge og langsommelige formelle uddannelsessystem. Dette er ikke et yderområdeproblem i sig selv, men der er dog et væsentligt perspektiv i, at mens metropoler ofte rummer store virksomheder med egne R&D afdelinger, rummer yderområder ofte næsten udelukkende små- og mellemstore virksomheder uden egne udviklings- og innovationsafdelinger. Set i det perspektiv bliver indsatser, der kan understøtte videnopbygning og vidensudvikling på virksomhedsplan, centrale. Det kan være indsatser som videnspilotordningen, der understøtter ansættelse af akademikere i virksomheder, ligesom støtte til ledende medarbejders og ledelsens deltagelse i intra- og ekstra-lokale innovative netværk kan være væsentligt. I begge forbindelser kan udvikling af lokale akademikernetværk, lig det der er opstået på Bornholm som følge af udbuddet af MOL-uddannelsen, måske spille en vigtig rolle.

Bornholms Akademi er ikke længere et socialfondsprojekt men en selvejende institution, der primært varetager understøttelse af rammerne for udbud af videregående uddannelse målrettet det offentlige arbejdsmarked. Det vil sige, at enheden er sekretariat for en af Undervisningsministeriet forvaltet pulje for udlagt uddannelse på Bornholm, der understøtter udbud af videregående uddannelse på Bornholm samt varetager bygningsmæssige opgaver for de af professionshøjskolerne UCC og Metropol udbudte professionsuddannelser på Bornholm. Dertil er Bornholms Akademi selv en aktiv medspiller i udbud af videregående efteruddannelse i form af Diplomuddannelse i ledelse, der udbydes af Professionshøjskolen Metropol. Diplomuddannelse i ledelse kører på 4. hold, snart 5. hold. Holdene består primært af ansatte fra Bornholms Regionskommune, men der deltager også nogle få privatansatte og andre offentligt ansatte fra f.eks. Forsvaret, Beredskabet, Bornholms Hospital, Campus Bornholm, Skov- og Naturstyrelsen osv. I samarbejde med Bornholms Regionkommune er i 2011 udviklet og udbudt en 1-årig diplomlemmeledelseuddannelse, der er en integreret del af BRK's lederudviklingsprogram og giver adgang til diplomlederuddannelsen. I samarbejde med Center for Kompetenceudvikling udbydes kommunomuddannelsen på Uddannelsescenter Snorrebakken. Endelig udbyder Bornholms Akademi en "lokal" udgave af Master i Public Management (MPM) i samarbejde med SDU. Der er i efteråret 2012 optaget 14 medarbejdere fra Bornholms Regionskommune. På først modul foregår 1/3 af undervisningen på Bornholm, mens de øvrige 2/3-dele foregår i Odense.

Bornholms Akademis uddannelser er således næsten udelukkende henvendt til det lokale, kommunale efteruddannelsesmarked, hvilket giver stor mening, da der på den ene side er tale om et styret marked, så man som uddannelsesudbyder har et forholdsvis sikkert kendskab til efterspørgslen, og samtidig er Bornholms Regionskommune øens største arbejdsgiver for videreuddannet arbejdskraft.

Bornholms Akademi har ikke udviklet eller udbudt uddannelser, der er målrettet det private erhvervsliv, men fik i 2009 udarbejdet et feasibilitystudie af Carsten Schiebye for udvikling af en turismebacheloruddannelse på Bornholm. Analysen viste, at der var potentiale for udbud af en egentlig bachelor i turisme, men det er ikke lykkedes at gå videre med udvikling af et egentligt uddannelsesudbud.

Center for Regional- og Turismeforskning har ved at gennemføre projektet *Master i oplevelsesledelse* udviklet sin kapacitet til at undervise og til at organisere undervisningsforløb. Hvad er perspektiverne for, at CRT kan fortsætte med at udbyde videregående efteruddannelse i forhold til udbud og efterspørgsel og organisering af udbuddet i samarbejde med forskellige universiteter?

Som evalueringen viser, er det usikkert, om den lokale efterspørgsel efter oplevelsesledelse har tilstrækkeligt volumen, og om der er tilstrækkelig betalingsvillighed til, at det er realistisk at Master i Oplevelsesledelse kan udbydes løbende. Der er forsøgt opstart af nye lokale hold i foråret og efteråret 2012, men begge gange med for få ansøgere. I stedet er ansøgerne blevet tilbudt at starte i Roskilde til foråret 2013. Det er dog tydeligt, at CRT har oparbejdet en stor velvilje blandt tidligere studerende og hos de virksomheder, de arbejder i, samt blandt potentielle nye studerende, der gerne afventer et nyt lokalt udbud, eller som gerne vil studere, men som af forskellige årsager ikke har mulighed for at søge optagelse i 2012. Med andre ord kan de den lokale efterspørgsel måske danne basis for et nyt udbud om ca. 1-2 år. I den forbindelse er det dog oplagt samtidig at overveje at udbyde andre fagområder, hvor udbud indenfor turismefaget og innovationsledelse/ entreprenørskab i små- og mellemstore virksomheder i yderområder passer bedst ind i CRTs forskningsprofil. I den sammenhæng er det væsentligt, at CRT ikke har akkrediteringsret til nogen masteruddannelse og, da opnåelse af en akkrediteringsret er en både vanskelig og langsommelig proces, er det oplagt at forsætte med "piggy-back" metoden altså at læne sig op ad allerede akkrediterede masteruddannelser fra de danske universiteter.

Master- eller diplom?

Akkrediteringsrammen for masteruddannelser er tænkt i en universitetssammenhæng, og de senere års udvikling på området er gået i retning af større akademisering, hvor der i stigende grad lægges vægt på at undervisningen skal være forskningsbaseret og give dimittenderne kvalifikationer på videnskabeligt niveau. Dette er sket på bekostning af den mere praksisnære læring i masteruddannelserne. Hvorvidt dette vil påvirke muligheden for, at en institution som CRT kan være med til at tilrettelægge uddannelsen lokalt, bidrage aktivt med sin institutionelle viden og indarbejde lokale cases i undervisningen og samtidig sikre dynamisk samspil mellem lokal, national og international viden, er ukendt. Men det er relevant at stille det grundlæggende spørgsmål, om det reelt er interessant for lokale små- og mellemstore virksomheder, at sende deres ledende medarbejdere på et efteruddannelsesforløb, der er forskningsbaseret, og som giver dem videnskabelige kvalifikationer? I den sammenhæng synes det mere oplagt at udbyde efteruddannelse på diplomniveau, der er langt mere erhvervs- og professionsorienteret, og dermed indeholder mere praksisnær læring. Omvendt skal man være opmærksom på, at lokalt bosatte akademikere med en kandidatgrad måske ikke vil finde en diplomuddannelse lige så attraktiv som en masteruddannelse.

Fremtidsperspektiver for karavanemodellen

I forbindelse med udvikling af karavanemodellen og det konkrete udbud af MOL i Thy, har CRT modtaget en række henvendelser fra andre danske yderområder, der efterspørger et lignende lokalt udbud. Det samme gælder CRT's nordiske kontakter, der både har udvist en konkret interesse i videregående uddannelse i oplevelsesøkonomi, men også i karavanemodellen i sig selv, da yderområdeperspektivet og brug af både lokale og komparative cases fra andre yderområder i undervisningen. Såfremt karavanemodellen kan rejse rundt til danske og andre nordiske yderområder, er det derfor CRT's nuværende vurdering, at der vil være en lokal efterspørgsel. Spørgsmålet er så, om organiseringen af et masterudbud baseret på en "piggy-back" akkreditering med et universitet efterlader en videnskabsmæssig, organisatorisk og økonomisk bæredygtig

nicheposition for CRT? For at diskutere dette må vi opsummere den læring, der er kommet ud af samarbejdet med Roskilde Universitet.

Først og fremmest har samarbejdet med RUC gjort det muligt overhovedet at udbyde en formel kompetencegivende masteruddannelse på Bornholm, hvor de dimitterede har opnået de fulde 60 ECTS point, som en masteruddannelse giver.

I og med, at CRT i projektansøgningsfasen besluttede at samarbejde med RUC om udbuddet, blev det besluttet, at det var Master i Oplevelsesledelse, der blev den egentlige udbudte uddannelse. Forinden havde CRT gennemført et pilotprojekt i samarbejde med SDU og RUC, hvor der blev undervist i Innovationsledelse. Konsekvenserne for efterspørgslen ved at udbyde en uddannelse med en oplevelsesøkonomisk titel frem for en innovationstitel er ukendt, men det er relevant at stille spørgsmålet, om flere eller andre studerende havde tilmeldt sig kurset, hvis titlen havde haft ordet innovation frem for oplevelse i fokus?

I og med at RUC på et sent tidspunkt har valgt at udskyde sin akkrediteringsansøgning for den internationale udgave af MOL, har det heller ikke været muligt for CRT at arbejde videre på udvikling af et internationalt udbud, som det var beskrevet i den oprindelige projektansøgning. Dette understreger igen, hvor grundlæggende afhængige CRT er af den formelle akkreditering.

Undervejs i projektet blev markedsføring af MOL i Thy bremset af RUC, idet CRT havde igangsat markedsføring af MOL i Thy som MOLLY i Thy, hvilket gav anledning til, at man troede der var tale om en helt ny uddannelse, (der findes ikke en masteruddannelse der hedder Master i oplevelsesledelse i Yderområder = MOLLY). Markedsføringsmaterialet skulle derfor genskrives, så der blev en knivskarp skelnen mellem projekt og uddannelse, da ansøgere ikke måtte kunne tro, de meldte sig til en uddannelse, der ikke eksisterer. (jf. kapitlet [Sammenfatning](#)).

Ovenstående erfaringer beskriver sammenlagt en situation, hvor CRT har afdækket et potentielt marked og har udviklet et produkt i form af karavanemodellen, der kan løfte efterspørgslen. Modellen er dog endnu ikke tilstrækkeligt udviklet til at løse de organiseringsmæssige udfordringer, så længe CRT ikke selv har akkrediteringsretten. Dermed er CRT's eneste mulighed p.t. at indgå en samarbejdsaftale, hvor det akkrediteringsberettigede universitet vil dele taxameter og uddannelsesudbuddets øvrige indtægter med CRT, for de ydelser centret løfter i karavanemodellen. Hvorvidt dette er realistisk er under afprøvning. Såfremt dette ikke synes frugtbart, er de mest oplagte alternativer, at CRT undersøger nye samarbejdsformer med andre universiteter eller arbejder på at sandsynliggøre, om centret vil kunne opnå akkreditering på en diplomuddannelse i stedet.

Baggrunden for denne noget begrænsede nicheindsats ligger ikke i manglende afprøvninger eller metodeudvikling i projekt [Oplevelsesledelse i Yderområder](#), men i den grundlæggende struktur for udbud af videregående efteruddannelse i Danmark.

Referencer

Empiri

Brugerundersøgelse af bornholmske MOLLY-dimittender årgang 2011. Gennemført som anonym, elektronisk spørgeskemaundersøgelse i april og maj 2012.

Fokusgruppe 1 med aftagere af bornholmske dimittender fra Master i Oplevelsesledelse i Yderområder. Afholdt på SACS Sandemandsgården i Rønne, 13. august 2012.

Fokusgruppe 2 med aftagere af bornholmske dimittender fra Master i Oplevelsesledelse i Yderområder. Afholdt på Center for Regional- og Turismeforskning i Nexø, 16. august 2012.

Fokusgruppe og efterfølgende middag med studerende på Master i Oplevelsesledelse i Yderområder i Thy. Afholdt på Thy Uddannelsescenter i Thisted, 27. August 2012.

Evaluering af Masteruddannelsen i Oplevelsesledelse Årgang 2005 – 2007. Survey blandt de færdige Mastere i Oplevelsesledelse. Ikke-offentliggjort notat fra Jens Friis Jensen, RUC, tilsendt 31. januar 2012.

Informationsaften om MOLLY. Deltagelse på møde afholdt af Center for Regional- og Turismeforskning i Nexø, 6. december 2011.

Respondenter

Fokusgrupper med aftagere af bornholmske dimittender fra Master i Oplevelsesledelse i Yderområder

- Kim Caspersen, tidl. direktør, Destination Bornholm
- Susanne Poulsen, vicedirektør, Bornholms Hospital, Region Hovedstaden
- Søren Vaupell Christensen, virksomhedsleder, Dagtilbuddet SACS, Bornholms Regionskommune
- Lars Falk, direktør, JF Kontor & Data Service ApS
- Hardy Pedersen, chef for veje og havne, Teknik og Miljø, Bornholms Regionskommune

Fokusgruppe med studerende på Master i oplevelsesledelse i yderområder i Thy

- Steen Lindgaard, kulturskoleleder, Vesthimmerlands Kulturskole, Vesthimmerlands Kommune
- Ida Borgen Poulsen, marketingskonsulent og projektleder, IDEAZ Marketing & Event
- Annette Buck, frivilligkoordinator, Nationalpark Thy, Naturstyrelsen

Øvrige kilder

Akkrediteringsrådet (2012): *”Notat om masteruddannelser: niveau og vurdering i forbindelse med akkreditering”*. ACE Denmark. Akkrediteringsinstitutionen. Notat af 27. juni, 2012.

Bekendtgørelse nr.684 af 27. 6. 2008 som ændret ved bekendtgørelse nr. 691 af 30. 6. 2009:*Bekendtgørelse om akkreditering og godkendelse af erhvervsakademiuddannelser og professionsbacheloruddannelser mv.*

Børsen (2009): *Danskere har europarekord i jobskift*. 31.10.2009. Hentet 17.10.12 på:
http://borsen.dk/nyheder/karriere/artikel/1/169176/danskere_har_europarekord_i_jobskift.html

Danmarks Evalueringsinstitut (2004) *Bilag. Master of Public Health. Kvalitative brugerundersøgelser af dimittender og aftarere*. Oxford Research A/S for Danmarks Evalueringsinstitut og Københavns og Aarhus Universiteter.

Hedetoft, A & Larsen, KT (2011) (1): *Analyse af kommende kompetencebehov på Bornholm*. Center for Regional- og Turismeforskning for Socialfondsprojektet Kompetenceforum Bornholm.

Hedetoft, A & Larsen, KT (2011) (2): *PIXI udgave: Analyse af kommende kompetencebehov på Bornholm*. Center for Regional- og Turismeforskning for Socialfondsprojektet Kompetenceforum Bornholm

<http://molly-thy.dk/>. Hjemmeside for MOLLY Thy. 03.10.12.

Kenneth Hansen (2012) *Oplevelsesbaseret e-læring - et spørgsmål om mening*. Roskilde Universitet.

Larsen, J.F.H. og Hjalager, A. (2012) *Uddannelse og yderområder*. Center for Landdistriktsforskning, Syddansk Universitet, Esbjerg, for Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter.

Pedersen, Jannick B. (2003) *Beslutningsrum for Masteruddannelser – Interview med ledere i 14 danske offentlige, private og selvejende institutioner*. Jannick B. Pedersen A/S for Kompetenceenheden på Københavns Universitet.

Plougsbæk, R. og Ulveman, S. (2005) *En kvalitativ undersøgelse af langtidseffekter af Masteruddannelser*. Ulveman Explorative A/S for Københavns Universitet, Kompetenceenheden.

Rømer L, Petersen T & Lambæk Nielsen M (2012): *"MOLLY- en metode til universitetsdrevent udvikling af en ø"*, i: *Mulighederne af en ø. En antologi om oplevelsesøkonomi*, 7-15. Rømer L & Lambæk Nielsen (red.). Center for Regional- og Turismeforskning.

Stadil, Christian (2010) *Netværk dig til succes - Praktisk håndbog i networking*. 1. udgave, 3. oplag, Enso Consult A/S.

Zoomstory 2011. *Sissel Jensen – Molly læringsfilm*, 19.10.12 på <http://www.youtube.com/watch?v=NnR-StZDd4k&feature=autoplay&list=UUabyFakUvAWCun6Wwx2xNwg&playnext=1> og Kim Kock-Hansen – *Molly læringsfilm*, 19.10.12 på <http://www.youtube.com/watch?v=reVEFX5AKa0&list=UUabyFakUvAWCun6Wwx2xNwg&feature=plcp>. Udarbejdet af Zoomstory for Roskilde Universitet.

Bilag A. Spørgeguide til fokusgrupper med aftagere på Bornholm

Introduktion

Velkommen til. Tak for fordi I vil afsætte en god time til at komme her og dele ud af jeres oplevelser og erfaringer med Masteruddannelse i Oplevelsesledelse til Yderområder – lad os bare holde os til MOLLY – set fra arbejdsgiverens synspunkt.

Det er jer, som sætter dagsordenen, og bestemmer i hvad retning samtalen skal gå. Jeg har dog nogle emner, som jeg synes kunne være interessante at få belyst, så dem kan jeg finde på at smide på bordet i løbet af seancen. Det er dog ret sandsynligt, at I uopfordret tager de samme emner op, så formodentlig bliver min rolle ganske tilbagetrukket.

Jeres kendskab til og oplevelser med MOLLY set fra arbejdsgivers side er ret forskellige, og det er mit håb, at vi i løbet af den næste times tid kan få en god og udbytterig snak om uddannelse og kompetenceudvikling i bred forstand men selvfølgelig med afsæt i MOLLY.

Emner

- Pris
- Uddannelsens fysiske placering på Bornholm
- Netværksdannelse de studerende imellem
- Netværksdannelse mellem de studerendes virksomheder
- Interaktion mellem den studerende, CRT og arbejdspladsen
- Forankring af uddannelsen hos CRT og RUC
- CRT/RUC vs. Campus Bornholm/BornholmsAkademi
- Uddannelsens værdi for arbejdsplads/medarbejder
- Motiv med en master
- Arbejdsgivers motivation/interesse for opbakning
- Medarbejderens udbytte af uddannelsen
- Masteruddannelse - akademisk uddannelse
- Værdi af videnskabelige redskaber og metoder
- Ny viden og nye værktøjer
- MOLLY's betydning for Bornholm
- Tværfaglig vs. fagspecifik uddannelse
- Del af uddannelsesplan / uddannelsesstrategi?
- Initiativ til uddannelsen
- Arbejdstid / fritid
- Finansiering – økonomi og tid
- Endnu en (MOLLY) master? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Lokale konkurrerende uddannelser på akademiet:
- Master i Public Management
- Diplomuddannelse i Ledelse

Bilag B. Spørgeguide til fokusgruppe med studerende i Thy

Yderområdet

- Var fokus på yderområder afgørende for, at I tilmeldte jer uddannelsen (med andre ord: det var væsentligt, at det var en MOLLY og ikke en MOL)?
- Var det afgørende, at undervisningen fandt sted i Thisted/Thy?
- Har I savnet deltagere udefra - dvs. uden fast tilknytning til Thy og omegn?
- Hvad har Thy fået ud af at huse en MOLLY-uddannelse?

RUC/Akademisk uddannelse og studieliv

- Hvad betyder forankringen på RUC (de særlige kvaliteter, som dette universitet er kendt for)? Og CRT?
- Betydningen af, at uddannelsen er en akademisk uddannelse med stort fokus på projektarbejde og med mindre vægt på det værktøjsprægede.
- Akademisk metode – tilstrækkeligt fokus?
- Kravene til opgaveløsninger og prøver/eksaminer. Ok? Skal de skærpes?
- Hvordan fungerer mixet af forskere og praktikere som undervisere?
- Hvordan vurderer I at studieforløbet er tilrettelagt i forhold til at jonglere familieliv og arbejdsliv?
- Projektarbejdet – hvordan har det fungeret, hvad har udbyttet været?
- Undervisningsområderne: skal nogle af følgende styrkes: Ledelse, Forbrugeradfærd, Innovationsledelse, Kompetenceudvikling, Kreative processer?
- Ville et større internationalt islæt styrke uddannelsen?

Kompetenceudvikling

- Har uddannelsen været personligt udviklende?
- Har uddannelsen givet bedre værktøjer til at håndtere jeres job? Ført til jobudvikling internt?
- Eller givet anledning til jobskifte?
- Har uddannelsen gjort jer bedre til at håndtere komplekse projekter i jeres arbejde?
- Har den udviklet jeres ledelseskompetencer?
- Sammensætningen af studerende fra forskellige erhvervs- og sektorer – hvordan fungerer det og hvordan påvirker det undervisningen? En styrke? Er der svagheder derved?

Arbejdsgivers og egne forventninger

- Hvem har betalt dit kursusgebyr? Hvem har finansieret dit timeforbrug?
- Sæt dig i din arbejdsgivers sted. Hvad vil han/hun fortælle os om MOLLY? Plusser og minusser?
- Er jeres forventninger til MOLLY blevet indfriet? Stemmer det I har fået overens med det billede I dannede jer ud fra markedsføringen af MOL/MOLLY?

Netværk

- Har I fået nyt netværk på uddannelsen? Er I interesseret i alumneforening og/el. sommeruniversitet?
- Hvordan vil du samlet set vurdere dit udbytte af uddannelsen i forhold til: Viden? Karriere? Netværk? Hvor er det størst? Angiv evt. 1 – 2 – 3.

Er der ellers noget I brænder for at komme af med? Ros, ris, hvad som helst? Forslag til forbedringer?

Bilag C. Brugerundersøgelse af bornholmske dimittender årgang 2011

Udskrift af svarrapport kan rekvireres ved forespørgsel til CRT.



CENTER FOR REGIONAL- OG TURISMEFORSKNING