

UCN Kvalitetskontor
Version 1.0, december 2016

UCN's guide til problemformulering samt opstilling af formål og målsætninger i forbindelse med udviklingsarbejde



Indhold

1.	UCN's guide til problemformulering samt opstilling af formål og målsætninger i forbindelse med udviklingsarbejde	3
2.	Beskrivelse af problemstillingen	4
2.1	Eksempler på udviklingsproblemer der kan tolkes og håndteres forskelligt.....	5
3.	Beskrivelse af udviklingsformål og -målsætninger	6
3.1	Formulering af formål	6
3.2	Formulering af målsætninger.....	7
3.2.1	Formålsbeskrivelser ifm. tekniske problemer (BLÅ udviklingsaktiviteter)	7
3.2.2	Målsætninger ifm. tekniske problemer (BLÅ udviklingsaktiviteter)	7
3.2.3	Formålsbeskrivelser ifm. utæmmede tekniske problemer (RØDE udviklingsaktiviteter)	8
3.2.4	Målsætninger ifm. utæmmede tekniske problemer (RØDE udviklingsaktiviteter) .	9
3.2.5	Formålsbeskrivelser ifm. politiske problemer (SORTE udviklingsaktiviteter)	10
3.2.6	Målsætninger ifm. politiske problemer (SORTE udviklingsaktiviteter).....	10
3.2.7	Formålsbeskrivelser ifm. paradoksproblemer (GRØNNE udviklingsaktiviteter)....	11
3.2.8	Målsætninger ifm. paradoksproblemer (GRØNNE udviklingsaktiviteter)	11
4.	Bilag vedrørende eksempler på problemer, formål og målsætninger	13
4.1	Eksempel: Formål og målsætninger (BLÅ udviklingsaktiviteter).....	13
4.2	Eksempel: Formål og målsætninger (RØDE udviklingsaktiviteter).....	13
4.3	Eksempel: Problem og formål (SORTE udviklingsaktiviteter).....	14
4.4	Eksempel: Formål og målsætningsbeskrivelser (GRØNNE udviklingsaktiviteter).....	15

Nærværende guide er udarbejdet i et samarbejde mellem Steffen Löfvall og nedsat arbejdsgruppe vedr. "initiativer til styrkelse af udviklingsarbejder" efteråret 2016. Arbejdsgruppen er bredt sammensat af blandt andet repræsentanter af studieledere, funktionschefer og interne UCN konsulenter.

1. UCN's guide til problemformulering samt opstilling af formål og målsætninger i forbindelse med udviklingsarbejde

Denne guide skal inspirere alle på UCN, der arbejder med udviklingsinitiativer til at arbejde reflektivt og kvalificeret med udviklingsarbejde. Guiden bidrager til afklaring af, hvilke problemstillinger der adresseres, samt hvilke metoder der er relevante at anvende i udviklingsarbejde afhængig af problemets karakter. De i guiden præsenterede perspektiver på problem-, formåls- og målbeskrivelser er generiske. Det vil sige, at de kan anvendes i forbindelse med design af mange forskellige typer af udviklingsarbejder, herunder strategi og kvalitetsarbejde.

Anvendelsen af guiden er obligatorisk for så vidt angår institutionelle indsatser under strategi 2020. Tilsvarende er guiden obligatorisk for handleplaner under kvalitetsrapporteringen; for 2017 er der dog kun tale om en anbefaling.

Der opfordres til, at guiden som minimum anvendes som inspirationskilde eller referenceramme for øvrige udviklingsarbejder ved UCN. Det er arbejdsgruppens klare opfattelse at guiden vil kunne bidrage til at kvalificere arbejdet med udviklingsarbejde ganske betydeligt.

Ved *udviklingsarbejde* forstås her for det første intenderet udvikling. Det vil sige, at arbejdet foregår på et bevidst, analytisk grundlag med respekt for det uventede og værdien i at tage ved lære undervejs i arbejdsprocessen. For det andet forstås udviklingsarbejde bredt inden for UCN's projektarbejde og opgaveportefølje, eksempelvis i relation til forskning og udvikling, internationalisering, digitalisering og økonomistyring.

Guiden indeholder en metode til at klassificere, hvilket udviklingsproblem man står overfor i sit udviklingsarbejde. Ved *udviklingsproblemer* forstås det eller de enkeltstående problemer eller større problemkomplekser, som udviklingsarbejdet igennem konkrete aktiviteter skal forsøge at løse. Problemer kan variere i omfang og kompleksitet.

I forlængelse af dette indeholder guiden en række konkrete bud på, hvad der kendetegner gode beskrivelser af formål og målsætninger. Ved *formål* forstås her den overordnede og langsigtede effekt, man ønsker at opnå ved at igangsætte udviklingsarbejdet. Et formål understøttes typisk af flere operationelle målsætninger. En *målsætning* forstås her som det konkrete mål, der sættes for den specifikke *aktivitet* eller handling, der igangsættes i løbet af udviklingsarbejdet.

Afklaringen af kerneproblemstillingen udføres typisk i de indledende faser af udviklingsarbejdet. I afklaringen er det som regel vigtigt at afsætte tilstrækkelig tid til involverende formulerings- og analyseprocesser. Ved nogle typer af udviklingsarbejder bør man også løbende genbesøge problemstillingen, formålet og målsætningerne. Undervejs produceres der værdifuld ny viden og læring, og det kan give anledning til større eller mindre justeringer i designet. Der opereres således med en konceptuel og praktisk sammenhæng mellem udviklingsproblem, formål og målsætninger i guiden.

2. Beskrivelse af problemstillingen

Udviklingsarbejde bygger på ressourcer og opbakning fra forskellige aktører. Disse kan have forskellige forestillinger om, hvad udviklingsarbejdet skal løse, hvilke problemstillinger der er vigtigt at løse, hvilke indsatser der kan afhjælpe problemet og hvordan projektforsløb bør organiseres.

Udviklingsarbejdet kan grundlæggende set handle om at løse en eller flere forskellige problemtyper:

	Enighed om problemet	Uenighed om problemet
Enighed om løsningsmodel	(1) Tekniske problemer	(2) Utæmmede tekniske problemer
Uenighed om løsningsmodel	(3) Politiske problemer	(4) Paradoks problemer

1) Et *"teknisk problem"* er betegnelsen for et problem, hvor der er enighed blandt interessenterne om både problemets karakter og dertil hørende løsningsmodel. Løsning af "tekniske problemer" antages at være relativt simpelt. Normalt kan problemtypen løses med velkendte fagprofessionelle arbejdsmetoder.

2) Et *"utæmmet teknisk problem"* er betegnelsen for et problem, hvor der egentlig er enighed om valg af løsningsmodel, men i arbejdet med at allokere ressourcer til den praktiske løsning af problemet, er der skabt faglig uenighed blandt aktørerne om, hvad problemet reelt er. "Er det nu også det rigtige problem, vi løser på den måde? Arbejdet består derfor i at analysere problemet yderligere, og på det grundlag nå til enighed.

3) Et *"politisk problem"* er betegnelsen for en problemsituation, hvor der er enighed blandt aktørerne om, hvad problemet er, men uenighed om valget af løsningsmodel. Det kan eksempelvis skyldes, at der findes konkurrerende løsninger, der bygger på forskelligt fagligt grundlag, udgiftsniveau, effekt- og tidshorisont. I løsningen af problemet er facilitering af faglige og økonomiske forhandlinger vigtigt. Det kan være en kompliceret politisk forhandlingsproces, men det er vigtigt at nå til enighed og konvertere problemet til et "teknisk problem".

4) Et *"paradoksproblem"* er betegnelsen for en særlig type af problem, hvor aktørerne er uenige både om problemets karakter og løsning. Samtidig er et paradoks typisk langt mere komplekst, efterhånden som det undersøges. Ofte indeholder problemet flere gensidige afhængige, modsatrettede og flertydige problemstillinger. Problemet rummer ofte en fysisk, kulturel og social dimension og går på tværs af mange aktørgrupper. Problemet har et potentielt stort konfliktniveau og stor politisk bevågenhed, hvorfor det heller ikke kan negligeres. De iboende modsatrettede interesser betyder, at problemet ikke nødvendigvis kan løses helt, men reduceres og tøjles for en tid.

Løsning af "paradoksproblemer" er den sværeste disciplin. Arbejdet vanskeliggøres af, at de involverede aktører som regel ikke har ledelsesretten over hinanden, men samtidig er gensidige afhængige af hinanden i forhold til løsningen. I løsningsprocessen handler det derfor om at involvere en bred aktørkreds i både problemidentifikations- og løsningsfasen, så der skabes grundlag for, at der skabes fælles forståelser af situationen og opbakning til løsningen. Endvidere vil man typisk skulle forsøge at isolere dele af problemkomplekset og finde løsningsmodeller, der kan afhjælpe disse delproblemer. I den proces forsøger man at gøre delproblemerne til "tekniske problemer", der kan bearbejdes. Endelig må man som regel arbejde handlingsorienteret, agilt og samskabende.

I problemanalysen er nyttigt at supplere egen forforståelse af problemet med primær og sekundær informationsmateriale. Det kan fx være analyser, forskningsrapporter om emnet, deltagerobservationer og samtaler med relevante aktører, der har berøringsflade med problemstillingen. I centrum for afklaringen er spørgsmålet om problemets natur:

- *Hvilket kerneproblem skal projektet afhjælpe?*
- *Hvornår optræder problemet?*
- *For hvem er det et problem (målgruppe, implicerede parter)?*
- *Hvilke mekanismer medvirker til, at problemet opstår?*
- *Hvilke aktører inddrages i definitionen/ identifikationen af problemet?*

2.1 Eksempler på udviklingsproblemer der kan tolkes og håndteres forskelligt

Når man står over for et problem, der skal løses, er det ofte naturligt at anskue problemet som et "teknisk problem". Et tænkt eksempel kan fx være et it-system, som UCN's færdiguddannede it-teknologer skal installere hos deres kunder. Når IT-programmet går ned ved en bestemt handling fra brugeren, kan man umiddelbart definere problemet. Måske kender brugeren it-leverandørens udviklere og kan bede dem om at fikse problemet. Det burde ikke være svært at få løst et sådan "teknisk problem".

Imidlertid kan samtalen med it-udviklerne have uventede udfald. Måske argumenterer it-udviklerne for, at der ikke er tale om en softwarefejl i IT-programmet, men maskinfejl. Det er et sammenfald af forskellige tekniske forhold, der får programmet til at gå ned. Hermed gør udviklerne det "tekniske problem" til et "utæmmet teknisk problem". Den umiddelbare løsningsmodel, som brugeren ville have anvendt på det, der fremstod som et kendt problem, kan ikke længere anvendes. Nu skal brugeren tage stilling til, om problemet skal løses ved at skifte hardware på computeren.

It-udviklerne kan også argumentere for, at der rigtigt nok er en softwarefejl i det leverede IT-program, men at fejlen opstår, fordi de i kravspecifikationen blev bedt om at anvende et bestemt softwaremodul, der gør IT-programmet ustabil. De foreslår flere forskellige løsningsmodeller til problemet, men det vil kræve, at en del af grundlaget for IT-programmet redefineres. Herved må brugeren og udviklerne tilbage til kravspecifikationen og tænke i alternative løsningsmodeller, og således gøres "tekniske problem" til et "politisk problem". I tilfælde, hvor it-leverandøren og brugeren ender med at være uenige både om, hvad problemet er og hvilke løsningsmodeller, der skal anvendes, er der tale om et "paradoksproblem".

Et andet tænkt eksempel er praksisforskningsprojekter, hvor UCN indgår. På det boligsociale område indgår pædagoger og lærere direkte i det daglige arbejde med socialt udsatte børn og unge. Indirekte indgår de også i lokale boligsociale helhedsplaner og områdefornyelser; det være sig opgaver som at sikre uddannelse og jobs til unge, sprogræne børn, organisere inkluderende fritidstilbud, styrke isolerede kvinders tilknytning til arbejdsmarkedet osv.

De mange politiske beslutningstagere omkring boligområderne ser forskelligt på udfordringerne og løsningerne. Nogle betragter det som en serie af ”tekniske problemer”, der kan løses med nuværende styringsinstrumenter i de forskellige forvaltningsområder, eksempelvis via anbringelser i kriminalforsorgen, sprogræning i daginstitutioner, inklusion, familieklasser og 2. sprogundervisning i skolen samt praktikpladsordninger i ungdomsuddannelserne. Uenighed om valget i blandt beslutningstagerne kan nemt gøre det til et ”politisk problem”.

Andre ser udfordringerne som ”paradoksproblemer”, der kun kan løses med langsigtet forebyggelse af social arv og kapacitetsopbygning i forvaltninger og civilsamfundet. I mange tilfælde er der forskningsmæssig belæg for, at opgaverne bedst løses bedst i koordinerede indsatser og i netværk, hvor grænserne mellem sektorer, myndighedsområder og fagfagligheder nedbrydes. De involverede interessenter anspores til at indgå tværfaglige samskabelsesprocesser for at opbygge bredere systemforståelser og fleksibelt takle problemerne i takt med at de opstår. Det ses i form af tværgående partnerskaber og samskabelse på tværs af skoler, daginstitutioner, politi, jobcentre, SSP, social tilbud, uddannelsesinstitutioner, det lokale erhvervsliv m.v.

3. Beskrivelse af udviklingsformål og -målsætninger

På basis af analysen af udviklingsproblemet, som udviklingsarbejdet skal løse, kan udviklingsarbejdets overordnede formål og konkrete målsætninger formuleres. Med henblik på at lykkes med at opstille vellykkede formål og målsætning er det vigtigt, at man prioriterer fornøden tid og ressourcer til en omhyggelig analyse af problemet.

3.1 Formulering af formål

Et udviklingsarbejdes formål beskriver, hvad det er for en virkning eller effekt, man ønsker at opnå ved at igangsætte arbejdet. Det kobler sig til den problemstilling, der adresseres og dermed til den ønskede tilstand efter initiativets gennemførelse.

En formålsbeskrivelse kan overordnet set:

- Udtrykke en mission og vision
- Være fremadrettet, motiverende og klarlæggende
- Være problem- eller løsningsorienteret
- Være målgruppe- eller afsenderorienteret
- Være tæt eller løst koblet til overordnede strategier og politikker

Som det fremgår af ovenstående er der flere måder at formulere et formål. En formålsbeskrivelse kan være fremtidsorienteret, motiverende og klarlæggende i forhold til de effekter, man ønsker at opnå. Formuleringen kan også tilstræbe at indfange problemets særlige natur, jævnfør beskrivelsen af de fire problemtyper.

3.2 Formulering af målsætninger

Udviklingsarbejdets formål understøttes af et eller flere målsætninger, der vedrører de konkrete aktiviteter, som igangsættes. Målsætninger kan være:

- Kvantitativ eller kvalitativt formulerede
- Kortsigtede eller langsigtede
- Proces- eller indsatsorienterede
- Produkt- eller resultatorienterede

Som det skitseres i ovenstående, er der ikke én rigtig måde at formulere målsætninger på. Kvaliteten afhænger bl.a. af, hvordan målsætningen understøtter det overordnede formål og den identificerede problemtype.

I det følgende gennemgås derfor, hvordan formål og målsætninger kan se ud, når de kobles til de fire problemtyper (teknisk, utæmmet teknisk, politisk, paradoks jf. figur afsnit 2).

3.2.1 Formålsbeskrivelser ifm. tekniske problemer (BLÅ udviklingsaktiviteter)

Formålet beskriver den ønskede effekt, som projektets resultater skal tilgodese eller bidrage til. Formålet er det, der retfærdiggør, at projektet sættes i gang; det, der stræbes efter at opnå.

Vidensgrundlaget omkring det tekniske problem og dertilhørende løsningsmuligheder er som regel stort og bredt accepteret. Det betyder, at formålet kan formuleres i både "bløde" og operationelle vendinger.

Et godt formål bør for det første være alignet med de overordnede strategier og politikker på det pågældende område. Typisk bakes et "blåt" formuleret formål op af et målhierarki, der kan bidrage til at skabe sammenhæng mellem projektets forskellige typer af mål. Indholdet i et målhierarki kan være: Projektets formål, projektets målsætninger i form af resultatmål, ressourceforbrug samt projektets succeskriterier. For det andet bør formålet være klart og tydeligt formuleret, således at deltagerne har en klar retning i hele projektets forløb. Ifølge flere studier er uklare mål derimod en væsentlig årsag til fejlslagne projekter.

3.2.2 Målsætninger ifm. tekniske problemer (BLÅ udviklingsaktiviteter)

I forbindelse med "blå" teknisk problemløsning er der som regel fyldestgørende viden om problem og løsningsmuligheder. Dermed er der gode muligheder for at formulere målsætninger i form af entydige resultatmål. Resultatmål er beskrivelser af de ønskede leverancer (indsatser) fra projektarbejdet, dvs. det "vi skal stå med i hånden", når arbejdet er afsluttet. Begrebsmæssigt kan mål hedde noget forskelligt i organisationen som fx resultatmål, produktmål, indsatsmål, operationelle mål etc.

Gode målsætninger kan formuleres i henhold til fem kriterier:

1. *Specifikt* - målsætningen er formuleret tydeligt, veldefineret og afgrænset, så alle er klar over, hvad der refereres til, og hvad der skal opnås.
2. *Målbart* - målsætningen indeholder kvantitative parametre, så det senere kan dokumenteres, at målsætningen er nået, og ændringerne er indtrådt.
3. *Accepteret* - målsætningen bygger på enighed blandt projektdeltagerne, således at deltagerne ønsker at bidrage til projektet.
4. *Realistisk* - målsætningen skal hænge sammen med virkeligheden.
5. *Tidsafgrænset* - af målsætningen fremgår det, hvornår målet skal være nået.

“Blå”, logisk-rationelt funderet formuleringsarbejde har sine styrke og svagheder:

- Styrken ved at løse kendte tekniske problemer via konventionel mål- og projektstyring er, at udviklingsarbejdet kan bygge på solide kompetencer og effektive arbejdsprocesser i projektkredsen.
- Svagheden er, at lineært tilrettelagt formuleringsarbejde kan lede til strategiske fikseringer. Det kan blive en udfordring, såfremt problemet viser sig ikke alligevel at være simpelt teknisk som først antaget. Endvidere kan projektplanlæggere ved målafvigelser have en tilbøjelighed til at tilpasse mål og indsats inden for de eksisterende kendte rammer (dvs. enkeltkredslæring) fremfor at genbesøge problemdefinitionen - og på det grundlag formulere alternative målsætninger og indsats, der tager fat de bagvedliggende styrende variable (dvs. dobbeltkredslæring).

3.2.3 Formålsbeskrivelser ifm. utæmmede tekniske problemer (RØDE udviklingsaktiviteter)

“Røde”, utæmmede problemer er omgærdet af enten sparsom eller modsatrettet viden. Interessenter har forskellige professionelle perspektiver på problemet og projektdeltagelse. Dermed er der ringere muligheder for at formulere entydige og endelige resultatmål. For at nå frem til en robust problemforståelse og enighed om, hvordan det kan håndteres, er det fornuftigt at inddrage flere interessenter.

Organisationer består af subkulturer med markeds-, hierarki-, klan-, politik- og improvisationstræk. Såfremt medlemmer af disse subkulturer deltager i udviklingsprocesserne, kan der opstå divergerende ønsker og forventninger til formålsbeskrivelser. Markedsorienterede projektdeltagere sætter lighedstegn mellem gode formål med tydelige visioner og mål, der formår binde mål, handlinger og ressourcer sammen samt honorerer ”kunders” projektkrav. Blandt mere hierarkisk orienterede deltagere dækker den gode formålsbeskrivelse over træfsikkerhed, strukturering og standardisering ansporet af god projektstyring. I de mere klanorienterede miljøer forbindes gode beskrivelser med sammenhængskraft, hvor alle projektinteressenter oplever fagprofessionel meningsfuldhed samt får tilstrækkelig med ressourcer til, at projektet kan forankres på en ordentlig måde. Nærmest modsat tilskriver politikorienterede deltagere ikke nødvendigvis sammenhængskraft en særlig værdi i formålsbeskrivelser. Kvalitet i beskrivelsen måles

i, hvorvidt de dominerende interessenter kan blive enige om formålet. Endelig findes enheder og enkeltpersoner med stærke improvisatoriske træk, der betragter udviklingsprojekter og organisationer som løst koblede systemer. Grundlæggende forbinder improvisationsfolk gode formålsbeskrivelser med transformativ læring. Det vil sige, at formålet bør bidrage til, at problemejerne og projektpartnerne bliver bedre til at forstå og løse sine problemer med udgangspunkt i forståelser, der rækker udover umiddelbare forståelser og handlemønstre.

I dette humanistiske og kulturorienterede perspektiv på udviklingsarbejde må man således acceptere, at formål kan være relativt interessentorienterede og påvirkelige. Påvirkeligheden er ikke ensbetydende med, at projektplanlæggere kan fralægge sig sit ansvar for at foretage et systematisk forarbejde og bruge tid på at beskrive formålet. Snarere tværtimod bør planlæggerne udvikle sine formuleringer ved proaktivt at søge viden i en bredere kreds af interessenter fra forskellige subkulturer.

3.2.4 Målsætninger ifm. utæmmede tekniske problemer (RØDE udviklingsaktiviteter)

I forbindelse med "rød" kulturorienteret problemløsning er der enten sparsom viden eller forskellige praksisnære bud på problem og løsningsmuligheder. Dermed kan målsætninger pege i flere retninger. Usikkerheden betyder, at der må arbejdes med tentative målsætninger og være plads til at undersøge problemet yderligere.

Gode målsætninger kan formuleres i henhold til fire kriterier:

1. *Meningsfuldhed* - målsætningen giver mening blandt de fagprofessionelle aktører, der deltager i projektet og de aktører som aftager projektets resultater.
2. *Subkulturel* - målsætningen rummer tydelige referencer til relevante subkulturers sprogkoder.
3. *Rummelighed* - målsætningen afspejler et flerfagligt perspektiv på problemet, som skal løses.
4. *Fleksibilitet* - målsætningen er tentativ og må løbende evalueres ud fra forskellige faglige perspektiver.

Humanistisk, kulturorienteret formuleringsarbejde har sine styrke og svagheder:

- Styrken ved "røde" problemstillinger er, at de inviterer til en bredere inddragelse af forskellige fagmiljøer og praksisfællesskaber. Igennem konsultation og dialog forstyrres projektplanlæggeren i sin ensidige problemforståelse.
- Svagheden er, at inddragelse tager tid og genererer ikke altid de ønskede inputs til formuleringsarbejdet. Dialoger med fagmiljøer præget af fagkonservatisme kan nok give viden om miljøets ståsted, men ikke nødvendigvis konstruktive inputs til, hvordan beskrivelserne kan formuleres.
- Endvidere kan formål og målsætninger få en temporær karakter. Det kalder på fleksibilitet og læringscykler langt inde i projektforsløbet, hvilket ikke alle projektdesigns tillader.

3.2.5 Formålsbeskrivelser ifm. politiske problemer (SORTE udviklingsaktiviteter)

I forbindelse med "sorte" problemer er der enighed om problemets natur, men uenighed om den rette løsning. I dette perspektiv tages der udgangspunkt i, at al udviklingsarbejde kan og vil forskyde ressourcer, indflydelse, privilegier fra en social gruppe til en anden. Interessenter har forskellige mål, krav og forventninger, som de løbende ønsker at fremme i udviklingsarbejdet og gennem formålsbeskrivelsen. Interessevaretagelsen foregår typisk i gennem argumentation, overtalelse og forhandlinger.

Den gode formålsbeskrivelse består for det første af overbevisende argumenter. Argumenter behøver ikke nødvendigvis at være evidensbaserede. Argumenter kan bygge på viden, drømme, værdier og holdninger, der ikke nødvendigvis kan måles og vejes i gængs forstand. Derfor opereres der i dette perspektiv med politisk gangbar viden. For det andet afspejler den gode formålsformulering de dominerende interessenters ønsker til formål, indsatser, evalueringspraksis osv, hvilket vil bidrage til, at udviklingsarbejdet tildeles opbakning og ressourcer.

Ved politisk funderet formuleringsarbejde er en god idé at gennemføre en initial interessentanalyse, der klarlægger, hvilke interessenter der som minimum bør inddrages i formuleringsarbejdet. I analysen undersøges det, hvordan interessenterne kan fremme eller true udviklingsarbejdet, samt hvad der skal til for at få dem til at tilslutte sig formålet. Interessenterne bør inddrages, hvis de har kontrol over vigtige ressourcer, vetoet og sanktionsmuligheder, formelt mandat, relationer eller vital ekspertise og viden. Uden deres medvirken og støtte besværliggøres arbejdet. Analysen skal forstås som et internt arbejdsredskab, der ikke nødvendigvis præsenteres i en bredere aktørkreds.

3.2.6 Målsætninger ifm. politiske problemer (SORTE udviklingsaktiviteter)

I forbindelse med "sorte" politisk orienterede udviklingsarbejder er der som regel mange gode bud på rette mål. Målformuleringerne sigter på at skabe opbakning blandt kredsen af interessenter. Formuleringerne vil ofte afspejle interessenternes holdninger, følelser, fortolkninger og begrundelser. En målsætning kan for det første forstås og bygges op som et argument. Et argument består af en påstand (eksempelvis "vores valgte løsning XX vil løse problemet"), et belæg (eksempelvis "vi har stor opbakning til den velafprøvede løsning XX") og en hjemmel (eksempelvis "lignende problemer andre steder er løst med samme løsningsvalg"). Målsætninger kan også forstås og bygges op som narrativer, dvs. meningsskabende historier, der binder fortid ("problemet"), nutid ("løsningen") og fremtid ("den ønskede effekt") sammen på et meningsfuld måde.

Gode målsætninger opfylder følgende tre kommunikative krav:

- *Tilslutning* - målsætningens implicitte påstande afspejler de væsentligste interessenters holdninger, synspunkter og krav.
- *Sammenhængende* - målsætningen giver et meningsfuldt svar på sammenhængen mellem problem, løsning og effekt.

- *Plausibel* - målsætningen er robust over for eventuelle indvendinger og modargumenter ved at anerkende usikkerheder og forbehold. Det kan dokumenteres, at tilstedeværende opbakning og ressourcer matcher ambitionerne.

“Sort”, politisk funderet formuleringsarbejde har sine styrke og svagheder:

- Styrken ved “sorte” problemstillinger er, at interesseudsættninger og diskussioner ikke nødvendigvis er noget atypisk og dårligt. Uenighed om løsningsmetoden kan være med til, at planerne syretestes en ekstra gang og dermed bliver mere gennemarbejdede og robuste.
- Interesseudsættninger kan på den anden side være kontraproduktive. Såfremt løsningsvalget bygger på dominerende interessenters holdninger og drømme uden kobling til evidens, kan der være en fare for, at indsatserne rammer ved siden af. Endvidere kan dyb uenighed blandt interessenterne være svær at løse inden for rammerne af et tidsafgrænset udviklingsarbejde.

3.2.7 Formålsbeskrivelser ifm. paradoksproblemer (GRØNNE udviklingsaktiviteter)

“Grønne” problemer er kendetegnet ved stor usikkerhed og uenighed. Typisk er der tale om et problemkompleks med flere gensidige afhængige, modsatrettede og flertydige problemstillinger. Det stiller flere krav til formålsbeskrivelser og -arbejdet. For det første kan formålet lægge indholdsmæssigt op til samskabelse. Problemet skal sandsynligvis løses med enten en helt ny praksis eller en ny kombination af hidtidige løsningsmetoder. Det faktuelle datagrundlag er sparsomt og fragmenteret. Den viden, som formålet må bygge på, er typisk eksperimentel. Det vil sige, at formålet formuleres på basis af erfaring og i lige så grad på læringsudbyttet fra kommende aktiviteter. En god formålsbeskrivelse er dermed eksplorativ, rummelig og fleksibel samt forudsætter en aktionslærende tilgang.

For det andet kan formuleringsarbejdet også være samskabende i den forstand, at aktører fra forskellige faglige miljøer inddrages helt fra starten i formuleringsarbejdet for at sætte sit tydelige præg på analyser og bud på problem og løsning. I nogle udviklingsarbejder er deltagerne særlig gensidige afhængige af hinanden i løsningsprocessen. Her er tidlig inddragelse særlig vigtig for at få alles opbakning i de senere udviklingsfaser. Arbejdet kan endvidere med fordel tilrettelægges agilt. Processen “klippes” op i mindre bidder, således at der hele tiden er mulighed for at vende tilbage og justere formålsbeskrivelsen, målsætninger og planer i takt med at deltagerne bliver klogere på problemkomplekset og effektive løsninger.

3.2.8 Målsætninger ifm. paradoksproblemer (GRØNNE udviklingsaktiviteter)

“Grønne” problemer inviterer til velovervejet eksperimentel udviklingsarbejde, samskabelse og systemisk tænkning. Formålet vil utvivlsomt lægge op til metodefrihed, men det er ikke ensbetydende med, at valget skal foretages vilkårligt og tilfældigt. Målsætningerne bør bygge på en tydelig metodebevidsthed. I udviklingsarbejdet afprøves og evalueres forskellige aktiviteter undervejs, og det kan give anledning til reviderede målsætninger. Gode målsætninger er således forholdsvis åbne og rummelige.

Gode målsætninger opfylder følgende fem systemiske krav:

- *Samskabelse* - målsætningen er samskabt af en bred aktørkreds, hvilket bidrager til kvaliteten og implementeringen
- *Agilitet* - målsætningen er tentativ, åben og agil i den forstand, at den kan justeres undervejs i takt med at videnniveauet øges
- *Refleksion* - målsætningen afspejler en bevidsthed om valget af eksperimentelle arbejdsmetoder, der anvendes og baggrunden herfor
- *Nysgerrighed* - målsætningen afspejler en lyst til at forstå, beskrive og løse problemer med udgangspunkt i forståelser og metoder, der rækker udover dominerende praksisser
- *Helheder* - målsætningen afspejler en evne til at forstå udviklingsarbejdet i sin helhed og genkende konsekvenserne af løsningsvalget

“Grøn”, eksperimentelt funderet formuleringsarbejde har sine styrke og svagheder:

- Styrken ved den netværksbaserede tilgang er, at den er bedre til at håndtere paradoksproblemer end det “blå”, logisk-rationelt funderet problemløsning. Tilgangen inviterer til, at projektplanlæggeren ikke låser sig fast på en bestemt problem- og løsningsopfattelse i udviklingsarbejdet. Samtidig opfordres projektplanlæggeren til at skabe mødeanledninger, hvor flere aktører kan drøfte forskellige vinkler på problemet og samskabe nye løsningsmodeller. Det kræver naturligvis is i maven, proceskompetence og opbakning til at bruge tid og andre ressourcer på at arbejde på den måde. Det kræver også mod på at operere med tentative og åbne formålsbeskrivelser og målsætninger.
- Svagheden ved al eksplorativt udviklingsarbejde er den store uvished om resultater og effekter. Til trods for, at formålet og målsætningerne nok er rummelige og tager forbehold for uvished, vil nogle aktører givetvis alligevel have forventninger om, at udviklingsarbejdet vil resultere i hurtige, konkrete og målbare gevinster. Endvidere kan sideløbende og måske mere lineært tilrettelagte udviklingsprocesser være afhængige af bestemte personer, ressourcer eller resultater fra det eksplorative udviklingsarbejde. Opstår der behov for tilbageløb og nye eksperimenter, som forlænger processen, kan det bremse de parallelt kørende udviklingsarbejder.

4. Bilag vedrørende eksempler på problemer, formål og målsætninger

4.1 Eksempel: Formål og målsætninger (BLÅ udviklingsaktiviteter)

Der findes mange eksempler på, hvordan formålsbeskrivelser kan formuleres. Her er et eksempel fra UCNs kvalitetsarbejde, udsnit fra kvalitetsrapport:

“Nationalt udviklingsprojekt – udvikling af portefolio

Formål: Et af målene i 2015 er at øge studieintensiteten i uddannelsen.

Succeskriteriet er at opnå en 2 % stigning i de studerendes studieintensitet målt i studentertilfredshedsundersøgelsen 2015.

Læringstilgangen introducerer et stærkt fokus på de studerendes læringskompetence – både når det gælder individuelle læreprocesser, men også læring sammen med medstuderende samt evner til at arbejde på tværs. Udvikling af de studerendes læringskompetencer vil være i fokus for 2015.

I arbejdet med at øge den studerendes studieintensitet etableres mere plads til fordybelse for den enkelte studerende. Studiearbejde med portfolio både som refleksions- og dokumentationsmetode vil i den forbindelse blive videreudviklet som studiemetode.”

Der findes mange eksempler på, hvordan SMARTe målsætninger kan lade. Her er nogle eksempler fra UCNs kvalitetsmål:

- *Andel af studerende, der frafalder over 1. studieår må ikke overstige 15 %*
- *Andel af studerende, der gennemføre et studie- eller praktikophold i udlandet af min. 2 ugers varighed stiger med 10 procentpoint i forhold til 2015*
- *Andelen af studerende, der angiver at anvende 36 timer eller mere om ugen på deres studie skal minimum være på 60 %*

4.2 Eksempel: Formål og målsætninger (RØDE udviklingsaktiviteter)

Der findes mange eksempler på, hvordan interessentorienterede formålsbeskrivelser kan lade. Her er et eksempel fra UCN's arbejde med at udvikle en fælles læringstilgang - Refleksiv praksislæring:

Formålet med læringstilgangen er, at sende et klart signal til vores studerende og omverden om, hvad du får, hvis du som uddannelsessøgende vælger UCN som uddannelsessted, eller som virksomhed vælger en dimittend fra UCN. Læringstilgangen skal således bibringe en forventningsafstemning til vores studerende og omverdenen – og derigennem medvirke til at skabe en mere tydelig og klar profil for UCN.

En fælles UCN læringstilgang bidrage til en fælles faglig referenceramme, fælles sprog, kultur og identitet på tværs af UCN's uddannelser og efter- og videreuddannelsesområde. Gennem udviklingen af læringstilgangen skal UCN's styrkefelter skærpes og fremstå som en *fælles bevidst kompetence* der vil blive oplevet af den studerende, principielt uafhængig af, hvilken uddannelse man går på.

Læringstilgangen er udviklet og skal vedvarende udvikles med afsæt i organisationens gode erfaringer med læring og didaktik og inddrage relevant forskning og viden om læring. Det er vigtigt, at der bygges videre på nuværende styrker og udvises mod til at tænke nyt, det gælder både indholdsmæssigt og i den løbende udviklingsproces. UCN skal, som Danmarks fagligt bredest funderede professionshøjskole, udvise handlekraft på området, gå foran og være de første i Danmark, der definerer sig ud fra en unik læringstilgang.

Der findes mange eksempler på, hvordan interessentorienterede målsætninger kan udfoldes. Her er et eksempel fra UCN's arbejde med at udvikle en fælles læringstilgang - Refleksiv praksislæring:

Der er en række forventninger til indholdsmæssige elementer, som skal indgå/adresseres i læringstilgangen:

- Læringstilgangen skal adressere, at vi laver vekseluddannelser med praktikken som centralt læringsrum.
- Læringstilgangen skal sætte udvikling af den studerendes kompetencer i centrum og styrke refleksive kompetencer, entreprenørskab, selvstændighed, evne til samarbejde på tværs og parathed til at møde arbejdsmarkedets krav og behov.
- Læringstilgangen skal fremme fokus på værdiskabende bachelorprojekter, som udarbejdes sammen med praksis.
- Læringstilgangen skal indeholde et element, som tydeliggør UCN's forventninger til den studerende, undervisere og praktik.
- Læringstilgangen skal på en og samme tid uddrage essensen af det vi er mestre i og samtidig forholde sig til, hvordan vi som uddannelsessted er på forkant og til stadighed tager egen medicin i kontinuerligt at udvikle os, nytænke og udfordre vanetænkning.
- Læringstilgangen skal give bud på, hvordan studerendekan inddrages som aktive aktører i undervisningen eksempelvis som undervisningsassistenter.
- Læringstilgangen skal relatere sig til UCN sektorens studieaktivitetsmodel, som er udarbejdet i regi af professionshøjskolernes rektorkollegium.

4.3 Eksempel: Problem og formål (SORTE udviklingsaktiviteter)

Som led i fusionen mellem det oprindelige UCN (omfattende det tidligere Sundheds CVU Nordjylland og CVU Nordjylland) og Nordjyllands Erhvervsakademi blev der indgået aftale om etablering af et nybyggeri til Teknologi, Business og efter- og videreuddannelsesafdelingen.

Som følge af væsentlige bevillingsreduktioner i Finanslov 2011 traf bestyrelsen imidlertid på møde i december 2010 beslutning om at suspendere byggeriet. Som alternativ blev der indgået aftale med PFA om indgåelse af et lejemål på Lindholm Brygge (den såkaldte Siemens Bygning) gældende fra 2014. UCN havde på beslutningstidspunktet et fremlejemål hos Siemens, der havde et uopsigeligt lejemål hos PFA frem til 2014. Tilsvarende havde et antal mindre private virksomheder fremlejemål hos Siemens.

Lejemålet med PFA var betinget af, at der kunne foretages en ændring af den gældende lokalplans anvendelsesbestemmelse, da denne ikke gav mulighed for undervisning på adressen. I stedet for en egentlig lokalplanlæsning traf Aalborg Kommune imidlertid beslutning om en tidsbegrænset dispensation fra anvendelsesbestemmelsen.

Aalborg Kommunes beslutning om at bevilge en tidsbegrænset dispensation bliver imidlertid indbragt for Natur- og Miljøklagenævnet, der i oktober 2012 meddeler, at beslutningen er ugyldig. En ændring af anvendelsesbestemmelsen kræver en ændring af lokalplanen med deraf følgende behandling i byråd og offentlig høring.

Der var blandt de mindre private virksomheder på Lindholm Brygge stor utilfredshed med UCN's nye lejemål med PFA, idet lejemålet medførte, at der ikke ville være plads til øvrige lejere på adressen. PFA var imidlertid ikke interesseret i mindre lejere på adressen efter udløbet af lejemålet med Siemens. Af samme årsag skulle de private virksomheder – uafhængigt af UCN's nye lejemål – fraflytte adressen i 2014.

Virksomhederne skaber imidlertid uro i Aalborg byråd, og UCN får uformelt at vide, at det ikke kan garanteres at den nødvendige ændring af lokalplanen vil blive vedtaget. Af samme årsag vælger UCN at få suspenderet lejeaftalen med PFA og vælger en alternativ campusstrategi for Aalborg.

Aalborg Kommunes uformelle beslutning (om ikke at kunne garantere en lokalplansændring) var funderet på et oplyst grundlag, herunder at PFA ikke ønskede at indgå lejeaftaler med mindre erhvervslejemål. Beslutningen blev en valg imellem to løsninger (hhv. ændring og ikke-ændring af lokalplanen) med henblik på at varetage interesser fra to parter (hhv. de private virksomheder og UCN).

I det konkrete eksempel var der ikke opstillet formål og målsætninger men uformelt var UCN's formål at sikre iværksættelse af lejemålet. De mindre private virksomheders formål var derimod at bringe sig selv i en gunstig forhandlingssituation. Formålene var dermed defineret ud fra forskellige mål, krav og forventninger og interessevaretagelsen foregik gennem argumentation, overtalelse og forhandlinger.

4.4 Eksempel: Formål og målsætningsbeskrivelser (GRØNNE udviklingsaktiviteter)

I arbejdet med reduceringen af frafald kan problemet umiddelbart betragtes som et teknisk problem, hvor der er enighed blandt interessenter om både problemets karakter og dertil hørende løsningsmodel. Men efterhånden som problemets undersøges, fremstår problemet langt mere kompleks og indeholder flere gensidige afhængige, modsatrettede og flertydelige problemstillinger. Arbejdet med frafald rummer som en konsekvens heraf ofte en fysisk, kulturel og social dimension, går på tværs af mange aktørgrupper og har stor politisk bevågenhed. Således bliver et tilsyneladende simpelt teknisk problem til et paradoks problem.

Konkret er det svært vurdere, hvilke fastholdelsesindsatser, der i realiteten virker. Det skyldes bl.a., at der ofte er mange faktorer der har betydning for om en studerende falder fra, og at det er svært at vide præcist, hvad der har betydning for udviklingen i frafaldet på en uddannelse. De studerende vil eksempelvis hævde at en attraktivt studiemiljø, undervisningens tilrettelæggelse, relationer mellem de studerende, en god studiestart, sammenhænge mellem teori og praksis etc., har indflydelse på hvorvidt de frafalder studiet eller ej. Analyse af statistiske data kan endvidere pege på at parametre som alder, køn, afstand fra bopæl til studiested etc. har indflydelse på frafaldet. Fra studiets side vil man eksempelvis hævde at nogle studerende ikke er studieparate, og man vil dermed øge fokus på en mere målrettet rekruttering. Analyser og forskningsrapporter vil måske hævde andre parametre som væsentlige, og aftagere vil også have deres holdninger til, hvorfor de studerende frafalder en uddannelse.

Andre ser udfordringen som langt mere langsigtet, og at det forbyggende arbejde allerede sker i folkeskolen, hvor der i højere grad skal arbejdes med uddannelses-, job- og karrierevejledning. Et argument vil også være at nogle studerende har et stort behov for at prøve uddannelserne af i praksis, og vi derfor skal tilrettelægge vores uddannelsessystem helt anderledes, hvor grundforløbet eksempelvis ses som et forløb hvor man kan prøve sig, hvor" frem for et endegyldigt valg.

Arbejdet med frafald har stor politisk bevågenhed, da det som samfund og for UCN koster mange resourcer, når studerende frafalder deres studie, hvor den politiske ambitionen er at 60 % af en ungdomsårgang skal gennemføre en videregående uddannelse i 2020.

Arbejdet med formålsbeskrivelser vil være samskabende, hvor forskellige interessenter har mulighed for at sætte sit præg på analyser og bud på problem og løsning. Processen "klippes op" i mindre bider, for dermed at gøre delproblemer til problemer der kan bearbejdes. Målsætninger formuleres åbne og rummelig og kan eksempelvis lyde således:

Der skal gennemføres 1) en videnaftøgning af emnet; hvad findes der af eksisterende analyser og forskningsresultater. 2) der skal gennemføres videnindsamling, databehandling og analyse igennem interviews og spørgeskema med en lang række interessenter 3) der skal ske en viden-spredning.

Vi vil undersøge hvorfor de studerende frafalder på XX-uddannelse. Der vil være særlig fokus på at inddrage en bred vifte af interessenter gennem forskellige dialogmøder. Output vil være et oplæg til hvorledes der kan arbejdes med frafald.