

UCN Kvalitetskontor
Version 1.0, november 2017

UCN's idekatalog til valg af procesmetoder i forbindelse med realisering af udviklingsarbejde



Indhold

1.	UCN's idekatalog til valg af procesmetoder i forbindelse med realisering af udviklingsarbejde.....	3
1.1	Formål med idekataloget	3
1.2	Hvordan forstås udviklingsarbejde på UCN?.....	3
1.3	Hvordan kan et udviklingsarbejde procesledes?	4
1.4	Idekatalogets metodebeskrivelse	5
2.	Procesmetoder til at forstå og løse tekniske problemer (BLÅ)	5
2.1	UCN's FA-projektmodel	6
2.2	Scrum sprint-metoden	7
2.3	FA-Procesmodel (Brown-paper-metodenværdistrøms-analyse)	7
2.4	Indsatsteori	7
2.5	Eksempel på arbejdsprocessen	8
3.	Procesmetoder til at forstå og løse utæmmede tekniske problemstillinger (RØD).....	10
3.1	Affinity diagramming-metoden.....	11
3.2	Reviewmetoden	11
3.3	Interview- og observationsmetoden.....	11
3.4	Vignetmetoden	12
3.5	Portfoliometoden.....	12
3.6	Eksempel på arbejdsprocessen	13
4.	Procesmetoder til at forstå og løse "politiske" problemstillinger (SORT).....	16
4.1	Forhandlingsprocessens grundtrin som arbejdsmetode	16
4.2	Prioriteringsspejlet	17
4.3	Prioriteringsspil	17
4.4	Eksempel på arbejdsprocessen	18
5.	Procesmetoder til at forstå og løse paradoksproblemstillinger (GRØN)	20
5.1	Aktionslæringsmetoden.....	21
5.2	Fremtidsværkstedsmetoden	22
5.3	Samskrivningsmetoden.....	22
5.4	5-D-procesmetoden	23
5.5	Designtækningsmetoden	23
5.6	Eksempel på arbejdsprocessen	24

1. UCN's idekatalog til valg af procesmetoder i forbindelse med realisering af udviklingsarbejde

Nærværende idekatalog er udarbejdet i samarbejde mellem Steffen Löfvall og nedsat arbejdsgruppe vedr. "initiativer til styrkelse af udviklingsarbejder" i 2017. Arbejdsgruppen er bredt sammensat af blandt andre repræsentanter af studieledere, funktionschefer og interne UCN-konsulenter.

1.1 Formål med idekataloget

Formålet med dette idekatalog er at inspirere alle på UCN, der arbejder med udviklingsinitiativer, til at arbejde reflektivt og kvalificeret med udviklingsarbejde. Idekataloget introducerer UCN-ansatte til konkrete procesmetoder, som kan anvendes i forbindelse med udviklingsarbejdets indledende faser. Her forstås arbejdet med at afklare kerneproblemstillingen samt fastlæggelse af projektformål og -målsætninger. Idekataloget beskriver, hvordan forskelligt udviklingsarbejde procesmæssigt kan håndteres og introducerer læseren til en række udvalgte procesredskaber.

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

Endvidere opfordres til, at læseren gør sig bekendt med "[*UCN's guide til problemformulering samt opstilling af formål og målsætninger i forbindelse med udviklingsarbejde*](#)". Denne guide bidrager til afklaring af, hvilke problemstillinger der adresseres i udviklingsarbejdet, samt hvordan problem-, formål- og målbeskrivelser kan formuleres.

1.2 Hvordan forstås udviklingsarbejde på UCN?

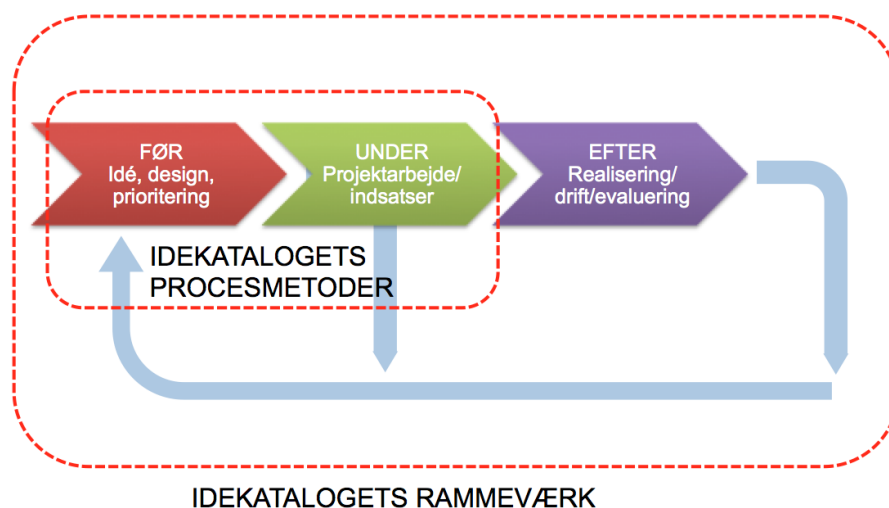
Ved udviklingsarbejde på UCN forstås intenderet udvikling. Det vil sige, at arbejdet foregår på et oplyst grundlag med respekt for det uventede og værdien i at tage ved lære undervejs i arbejdsprocessen. Udviklingsarbejder kan være strategiske udviklingsprojekter, tekniske udviklingsprojekter, studieudviklingsprojekter, forskningsprojekter, kvalitetsprojekter, organisationsudviklingsprojekter osv.

Et udviklingsarbejde rummer et til flere udviklingsproblemer, et formål og dertil en eller flere operationelle målsætninger. For en nærmere gennemgang af disse elementer henvises til UCN's guide til problemformulering samt opstilling af formål og målsætninger.

Udviklingsarbejde rummer konceptuelt og i praksis flere faser. På UCN anvendes i flere sammenhænge en fasemodel bestående af tre væsentlige forløbsfaser:

- FØR (idéudvikling, design og prioritering)
- UNDER (udvikling af indsatser via projektarbejde)
- EFTER (gennemførelse, drift, evaluering).

Det kan illustreres på følgende måde:



Fasemodellen anvendes i indeværende idekatalog dels til at positionere, hvor de beskrevne metoder ofte anvendes i forhold til faserne, og dels til at afgrænse metodegennemgangen til de indledende faser. Således beskæftiger kataloget sig ikke med metoder til drift og evaluering. Det skal noteres, at større rammeværk som f.eks. Prince2 og ITIL indeholder procesmetoder og arbejdsmodeler til et helt udviklingsforløb.

Det skal også noteres, at fasemodellens bagvedliggende proces-tænkning naturligvis kan diskuteres og kritiseres for dens simplicitet og linearitet. Der findes andre måder at optegne og styre et udviklingsarbejde på.

1.3 Hvordan kan et udviklingsarbejde procesledes?

Tilrettelæggelsen af udviklingsarbejde er som regel meget afhængig af den eller de typer af kerneproblemstillinger, som skal løses. Af samme grund bør arbejdet håndteres forskelligt. I *UCN's guide til problemformulering samt opstilling af formål og målsætninger* gennemgås udviklingsarbejdets fire problemtyper. Problemtyperne er: Tekniske problemer (blå), utæmmede tekniske problemer (røde), politiske problemer (sorte) og paradoksproblemer (grønne).

Et udviklingsarbejde tager altid udgangspunkt i en af typerne, men undervejs bevæger arbejdet sig ofte fra en farve til en anden i takt med, at videnniveauet og arbejdet øges. Endvidere kan der være underelementer i problemstillingen, der har en anden karakter og dermed kræver andre målsætninger og procesmetoder end det samlede arbejde. Man kan stå i den situation, at det overordnede problem og målsætning er grøn samtidig med, at der udvikles blå delmål.

1.4 Idekatalogets metodebeskrivelse

Der findes en omfattende mængde af effektive procesmetoder at vælge imellem, når kerneproblem, formål og målsætninger skal defineres. UCN er en kompleks organisation med mange fagmiljøer og udviklingsopgaver. De benyttede procesmetoder trækker tråde tilbage til en række videnskaber og forestillinger om, hvordan udvikling skal forstås og organiseres. Helt overordnet arbejdes der med:

- *Projektstyringsmetoder*, hvor det er muligt at producere entydig viden om problemet og formulere klare mål og indsatser
- *Afklaringsmetoder*, hvor der sparsom viden eller flere konkurrerende, praksisnære bud på problem, løsning og udviklingsproces
- *Prioriteringsmetoder*, hvor der er politisk uenighed blandt parterne om, hvordan løsning og udviklingsproces bør organiseres
- *Samskabelsesmetoder*, hvor der er tale om større problemkomplekser bestående af flertydige problemstillinger.

I de følgende fire afsnit præsenteres en række udvalgte procesmetoder, der kan anvendes til udviklingsarbejde på UCN. Valget af metoder er foretaget ud fra følgende relevanskriterier:

- Teoretisk kobling til problemtype og videnskabsfelt
- Praktisk anvendelighed i de indledende faser
- Kobling til UCNs nuværende metodepraksisser og -behov

Procesmetoderne er inddelt i afsnittene iht. metodernes primære teoretiske afsæt og den problemtype, som man umiddelbar forbinder med metoden. Det skal dog pointeres, at metoderne, som eksempelvis UCNs reviewmetode, naturligvis kan anvendes på kryds og tværs af problemtyper og "farver".

Procesmetoderne bliver også kommenteret i opsamlende overbliksskemaer ud fra følgende struktur:

- Formål
- Styrker
- Svagheder
- Ressourcer

Flere af idekatalogets metoder anvendes allerede på UCN, hvorfor udvalget kan virke bekendt.

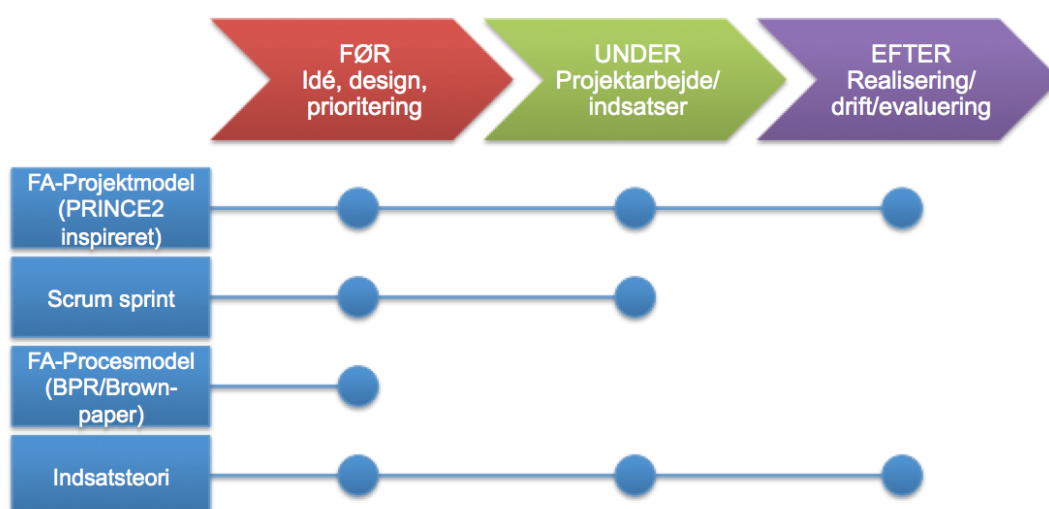
2. Procesmetoder til at forstå og løse tekniske problemer (BLÅ)

På UCN arbejdes med procesmetoder og rammeværk, der kan rubriceres som formel projektstyring og som oprindeligt i 1950'erne og frem blev udviklet til større tekniske projekter i forsvars- og it-industrien. Konventionel projektstyring er velegnet til at håndtere tekniske problemstillinger, hvor det er muligt at producere entydig viden om problemet og formulere klare mål og indsatser. Metoderne hertil er særligt velegnede til at optimere eksisterende arbejdsprocesser og udvikle forbedringsforslag. De er generelt vel-

beskrevet i lærebøger og forholdsvis nemme at gå til. Der findes ofte certificeringskurser og manualer til de enkelte rammeværk.

Opfattelsen af god projektstyring og udviklingsarbejde har ændret sig de sidste 50 år. Fra at forløbstænkningen var lineær og metoderne var tydeligt planlægnings- og ekspertorienterede, argumenteres i dag i højere grad for mere cirkularitet, fleksibilitet og tidlig brugerinddragelse. Forskydningen har ikke været ensbetydende med, at analyse og rationel projektplanlægning afvises. Udviklingen har betydet, at metodevalget synes bredere i dag. Således anvendes eksempelvis Lean til arbejdsgangsoptimering, ITIL, Prince2 og SCRUM til forskellige udviklingsprojektopgaver og Lean start-up til agil produktudvikling.

De i nedenstående beskrevne procesmetoders anvendelighed i forhold til udviklingsarbejdets tre grundfaser kan grovkornet set positioneres på følgende måde:



2.1 UCN's FA-projektmodel

UCN har udviklet Fællesadministrationens (FA)-projektmodel, der er en tilpasset og light-udgave af PRINCE2-rammeværket. FA-modellen består af fire obligatoriske elementer til at analysere og formulere projektgrundlaget: Business Case/Gevinstark, Leverancebeskrivelse, Projektplan og Projektorganisering. Modellen opererer endvidere med projektfaserne før, under og efter. Til disse faser og i overgangen til de næste faser foreslås det, hvilke handlinger der skal foretages.

Styrken ved rammeværket er, at det er gennemarbejdet og beskriver, hvordan et projekt kan organiseres og styres. I nogle projektsammenhænge på UCN forventes det, at projektet følger anvisningerne nøje, men det er også muligt at anvende enkelte redskaber og arbejdsark fra rammeværket.

2.2 Scrum sprint-metoden

Scrum er et nyere rammeværk og en agil procesmetode med rødder i it-sektoren. I de seneste 5 år er dele af rammeværket (det agile manifest, stående tavlemøder, 14-dages sprint) blevet en del af dagligdagen i mange andre sektorer. I UCN anvendes principperne for sprint i visse interne it-udviklingsprojekter. Det betyder konkret, at der produceres synlige projektleverancer med høj frekvens. Rammeværket består af fire velbeskrevne dele: Teamroller, møder, artefakter og regler. Scrum er ikke kun forbeholdt it-udvikling. Følges anvisningerne, vil det være muligt at styre både store og små udviklingsprojekter inden for andre fagområder i mål.

Styrken ved rammeværket er især kombinationen af både systematik og agilitet. Den største svaghed, som agile teams ofte oplever er, at det kan være svært at opretholde agiliteten, når omgivelserne domineres af en konventionel planlægningskultur.

2.3 FA-Procesmodel (Brown-paper-metodenværdistrøms-analyse)

UCN har udviklet FA-procesmodellen, der overordnet set opererer med procesanalyse i alle tre faser FØR, UNDER og EFTER. Til disse faser og i overgangen til de næste faser foreslås det, hvilke handlinger der skal foretages. I forbindelse med FØR-fasen arbejdes med to obligatoriske elementer til at analysere arbejdsgange og processer: A3 ark med AS-IS og TO-BE beskrivelser. Procesmetoden bygger på Brown Paper-metoden og er effektiv til at kortlægge ineffektive arbejdsprocesser. Navnet kommer af, at projektdeltagerne medbringer en rulle brunt papir, hvorpå den nuværende proces optegnes med tuscher og post-its (AS-IS). Efter den fælles kortlægning kan forbedringsmuligheder drøftes og nye løsninger optegnes (TO-BE). Metoden anvendes flere steder på UCN til procesoptimering uden for FA-procesmodellens rammeværk.

Styrken er, at kortlægningen bygger på flere deltageres input og er hurtig at gennemføre. Den er overbliksskabende og fungerer godt i mindre arbejdsgrupper. Men netop fordi metoden er velegnet til at beskrive eksisterende, forklarlige arbejdsprocesser, kan der opstå en tendens til, at det bliver arbejdsgruppens egne, selvoplevede og primært kvalitative problembeskrivelser, der danner grundlag for udviklingsarbejdets formål og målsætninger.

2.4 Indsatsteori

En indsatsteori er en beskrivelse af forventninger til eller antagelser om, hvordan en bestemt indsats vil virke og kan gennemføres. Indsatsteori og defineringsprocessen hertil er særligt velegnet i de situationer, hvor der er enighed om problemet og det ønskede slutresultat, men hvor løsningen mangler at blive defineret. En indsatsteori er ofte meget lokalt defineret af en mindre arbejdsgruppe og er ikke i gængs forstand evidensbaseret. Den udtrykkes ofte i tekstform eller i systemmodeller, der illustrerer koblingen mellem målsætninger, aktiviteter og resultater. Opstillingen af indsatsteorien foretages i flere trin. Trin 1 er at sætte ord på, hvad man ønsker at opnå med indsatsen baseret på tilgængelig viden om problemet. Det næste trin er at beskrive, hvad der skal til for at nå målet. Herefter indkredses de aktiviteter og delfaser, som indsatsen skal bestå af. Senere i udviklingsarbejdet effektevalueres aktiviteterne.

Styrken ved metoden er, at den er overbliksskabende og giver de deltagende parter en fælles forståelse af, hvorfor indsatsen er vigtig, og hvad den indeholder. Svagheden ved metoden er, at aktivitetsvalget ofte bygger på sparsom interessentinddragelse og begrænset information i form af velkendte faglige antagelser om årsag-virkning. Kvaliteten i indsats teorier kan styrkes ved at invitere de egentlige berørte parter ind i formuleringen af problemstillinger og ønskede resultater. Antagelserne kan yderligere kvalificeres gennem faglig sparring med eksperter uden for arbejdsgruppen.

2.5 Eksempel på arbejdsprocessen

Der er mange måder at tilrettelægge udviklingsarbejde omkring et teknisk problem, hvor der er nogenlunde enighed om problem og løsningsrum. I nedenstående gennemgås et forslag til inspiration:

1. Vurdér problemstillingens karakter (problemtypefastlæggelse)
2. Vælg rammeværk (fx Scrum, indsats teori eller Prince2/FA-modellen)
3. Formulér udviklingsarbejdets formål og SMARTe mål (se herom i guide 1)
4. Optegn arbejdsforløb (fx i et Gantt-diagram) og organisering (fx et organisationsdiagram)
5. Udfyld relevante arbejdsark (fx business case, projektrisici og ressourceforbrug)
6. Udfyld relevante arbejdsark for implementeringsprocessen
7. Præsenter skitse for udviklingsarbejdet for sponsor
8. Tilpas beskrivelse ift. feedback
9. Igangsæt udviklingsarbejdet (UNDER-fasen)
10. Styr projektet iht. rammeværkets procesmetoder (fx statusmøder)
11. Rapporter løbende status til sponsorer og andre relevante interessenter
12. Påbegynd overlevering fra udvikling til drift (EFTER-fasen)
13. Evaluér udviklingsarbejdet (resultat- og evt. effektevaluering)

Indledningsvist vurderes det vha. matrixmodellen for problemtyper (se guide 1 [UCN's guide til problemformulering samt opstilling af formål og målsætninger i forbindelse med udviklingsarbejde](#)), hvorvidt problemstillingen er af teknisk karakter. Hvis der er nogenlunde enighed blandt parterne om, hvad problemet er, vælges herefter et overordnet rammeværk. Dernæst følges anvisningerne mere eller mindre slavisk. Styrken ved at vælge procesmetoder inden for konventionel projektstyring er, at de vigtigste projektdele afklares, kommunikeres og prioriteres tidligt i forløbet. Den indbyggede svaghed er, at metodevalget kan lede til kognitive fikseringer og manglende agilitet. Udviklingsarbejdets ansvarlige kan have en tilbøjelighed til at tilpasse mål og indsats inden for de eksisterende kendte rammer (dvs. enkeltkredslæring) frem for at genbesøge problemdefinitionen. Det kan blive en udfordring, såfremt problemet viser sig ikke at være et simpelt teknisk problem som først antaget.

Redskab	Formål	Styrker	Svagheder	Ressourcer
PROJEKTSTYRING	Tilbyder et omfattende styringsparadigme og sæt af arbejdsmetoder	Kommunikerbarhed. Teknisk-rationel analyse. Mange modeller og arbejdsark.	Dogmatisk brug kan lede til kognitiv fiksering. Afspejler en særlig styringslogik	Velbeskrevne koncepter i lærebøger etc.
Prince2 (light) UCN FA-modellen	Tilbyder et sammenhængende rammeværk for projektstyring.	Gennemarbejdet rammeværk. Veldefinerede roller og ansvar. Brug af business case. Styring af risici, kvalitet mv.	Graden af formalisering og planlægning harmonerer ikke med alle subkulturers projektfilosofi. Få interessenter deltager som regel i formuleringsprocessen.	Det er muligt at anvende enkelte redskaber og arbejdsark fra rammeværket. Der findes certificeringskurser og manualer til konceptet.
Scrum sprint	Tilbyder en agil og veldefineret udviklingsmetode.	Agilitet. Korte sprint. Veldokumenteret arbejdsmetode: roller, ressourcer og ansvar. Brugerhistorier.	Planlægnings- og kommunikationsprincipperne harmonerer ikke med alle subkulturers projektfilosofi.	Det kræver få remedier. Der findes certificeringskurser og manualer til konceptet.
Brown-paper-metoden (værtdistrøms-analyse)	Tilbyder en arbejdsmetode til at kortlægge processer herunder udfordringer.	Efter kortlægning kan løsninger optegnes. Overbliksskabende. Fungerer godt i mindre arbejdsgrupper.	Primært udviklet til at beskrive eksisterende arbejdsprocesser. Primært kvalitative og selvoplevede beskrivelser.	Det kræver få remedier. Optegningen kan gennemføres på et længere arbejds møde.
Indsatsteori	Tilbyder en analysemetode til at fastlægge sammenhænge mellem mål, indsats og forventet effekt.	Overbliksskabende. Kobler de væsentlige hypoteser.	Selvoplevede beskrivelser. Hypoteser. Få interessenter deltager som regel i formuleringsprocessen.	Det kræver få remedier. Optegningen kan gennemføres uden hjælp fra andre eller i løbet af et arbejds møde.

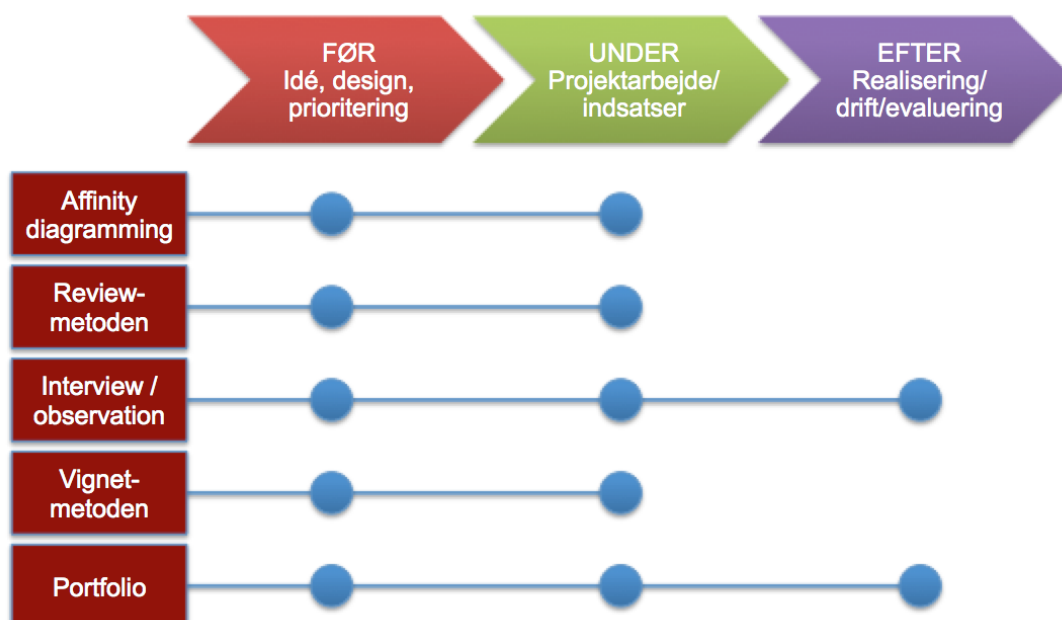
3. Procesmetoder til at forstå og løse utæmmede tekniske problemstillinger (RØD)

“Røde”, utæmmede problemer er omgærdet af enten sparsom eller flere praksisnære bud på problem og løsningsmuligheder. Interessenterne har ofte fagprofessionelle perspektiver på problemet og god projektdeltagelse. For at nå frem til en robust problemforståelse og enighed om, hvordan det kan håndteres, er det oplagt at arbejde med tentative konklusioner og inddragelse af flere interessenter i FØR- og UNDER-fasen.

Afklaringsarbejdet kan tilrettelægges med udgangspunkt i sociologisk funderede procesmetoder knyttet til organisationskultur-, professions- og praksisfællesskabsteori. Teorierne kan betragtes som avanceret interessentanalyse, hvor lokale forventninger, krav og normer italesættes gennem eksempelvis vignetmetoden, interview, deltagerobservation og workshops.

Forskningsmæssigt har metodeudviklingen de sidste 50 år koncentreret sig om at styrke sociale gruppers udvikling gennem gruppearbejdsmetoder, som sætter deltagernes erfaringer og ønsker i centrum. I dag anvendes en bred vifte af metoder, der er udviklet fra 1960'erne og frem. I en række fagmiljøer på UCN bruges sådanne sociologisk funderede procesmetoder i udviklingsarbejdet. Her anvendes bl.a. fremtidsværkstedet, affinity diagramming metoden, cafedialogmetoden og portefolimetoden.

De i nedenstående beskrevne procesmetoders anvendelighed i forhold til udviklingsarbejdets tre grundfaser kan grovkornet set positioneres på følgende måde:



3.1 Affinity diagramming-metoden

Affinity diagramming er en effektiv arbejdsmetode til at producere og raffinere flere forståelser af f.eks. kerneproblemet, målsætninger og indsatser. Metoden fungerer godt i mindre arbejdsgrupper og kræver få remedier til at gennemføre. Arbejdet foregår i flere trin. Til at begynde med formuleres et spørgsmål, som danner grundlag for en styret brainstorm. Når spørgsmålet er formuleret, skriver deltagerne i tavshed og på post-its alle deres associationer ned, der knytter sig spørgsmålet. Når strømmen af tanker er udtømt, sorteres puljen af post-its i over- og undertemaer (deraf navnet på metoden), hvorefter materialet drøftes. Metoden kan også anvendes individuelt, hvor man i sin gennemlæsning af datamaterialer (feltnoter, referater, interviewudskrifter, rapporter mv.) noterer såvel empiriske observationer som umiddelbare teoretiske og analytiske associationer på papirsedler/post-its. Efter gennemlæsningen klynges papirsedlerne i tematikker. Materialet kan eventuelt viderebearbejdes i et elektronisk mindmap, således at mønstrene dokumenteres og senere hen kan justeres og formidles.

Styrken ved metoden er, at den er deltagerinvolverende og nem at proceslede. Desuden vil gruppedynamikken inspirere til nye perspektiver på spørgsmålet undervejs. Metoden har også sine svagheder. For det første bygger konklusionerne oftest på et begrænset, kvalitativt datasæt, som fortolkes af en lille arbejdsgruppe. Endvidere betinges resultatets og processens kvalitet af, at deltagerne er trygge ved hinanden og giver hinanden rum til refleksion.

3.2 Reviewmetoden

UCN har udviklet en procesmetode til at kvalitetssikre de udviklingsinitiativer, som igangsættes. Eksempelvis har metoden været anvendt under concernsporet i forbindelse med realisering af Strategi 2020 og ved review af videngrundlaget i forbindelse med kvalitetsrapporteringen. Metoden kan bidrage til at afdekke grundantagelser om udviklingsproblemet og de valgte løsninger og processer, der lægges op til at gennemføre. Reviewet gennemføres som en semistruktureret dialog ud fra en spørgeguide og standarddagsorden mellem den ansvarlige for udviklingsarbejdet og to obligatoriske opponenter. Reviewet foregår som udgangspunkt i en snæver personkreds, men med mulighed for deltagelse af andre inviterede deltagere ud over opponenterne. Det vil ofte være en god ide, at opponenterne har forskellig faglig profil og organisatorisk tilknytning.

Styrken ved procesmetoden er, at den sikrer en vis dybde i FØR-fasen og bidrager til faglig og ledelsesmæssig legitimering af arbejdet. Svagheden er, at kvalitetssikringen foregår i en relativt snæver interessekreds, som ikke nødvendigvis repræsenterer bredden og innovative løsningsforslag. Dertil er den begrænsede inddragelse ikke nødvendigvis garanti for succes i UNDER- og EFTER-fasen.

3.3 Interview- og observationsmetoden

En velafprøvet vej til at indsamle viden om problem og løsning er samfundsvidenskabelig dataindsamlingsmetode. Under denne paraply findes rigtig mange kvalitative dataindsamlings- og bearbejdningsmetoder. Enkeltmands-, ekspert- og fokusgruppeinterview kan med fordel anvendes til at kortlægge informanternes holdninger, normer og erfaringer. Et interview er forholdsvis nemt at gennemføre og kræver få remedier. Interviewet kan med fordel suppleres med mere tilbunds gående indsamlingsmetoder som f.eks. deltagerobservation og kortere feltbesøg. Disse metoder gør det nemmere for både arbejdsgruppe og

praktikere at italesætte professionskulturkoder og hvordan, hvornår og hvorfor problemstillingen optræder i praksis.

Styrken ved kvalitativ metode er, at der udvindes nuanceret data om forhold, der ellers kan være svære at afdække via andre metoder. Metodelitteraturen peger også på en række analytiske forbehold ved metoden som f.eks. intervieweffekter, afdækning af tavs viden og generaliserbarhed.

3.4 Vignetmetoden

Vignetmetoden er en effektiv procesmetode til at afdække og systematisk facilitere drøftelser af faglig uenighed blandt interessenter. Baseret på eksisterende viden udarbejdes en udførlig og gerne fiktiv case om, hvor og hvordan problemstillingen optræder i praksis. Herefter udarbejdes et spørgeskema med "lukkede" svarkategorier og gyldige, pålidelige spørgsmål om casens indhold, faglige holdninger og valg. Casen nærlæses og spørgeskemaet besvares af alle. Disse data stilles op i skemaer, hvor aggregerede mønstre fra besvarelserne kan aflæses. Det sidste trin er at præsentere og drøfte mønstrene i plenum. Fremgangsmåden sikrer dels, at gruppen forholder sig til samme datagrundlag i forbindelse med drøftelserne, dels at der produceres et tydeligt billede af, hvor der er faglig enighed/uenighed.

Styrken er, at metoden skaber dialog og mulighed for at tage stilling til konkrete situationer frem for overordnede, principielle spørgsmål. I flerfaglige arbejdsgrupper, og når problemet ikke kan entydigt defineres, kan det være hensigtsmæssigt at udlede formål og målsætninger på basis af specifikke situationer. Drøftelser på basis af generaliseret data og principielle spørgsmål kan nemlig udløse faglige fikseringer. Samtidig kan metoden føre til drøftelser af, hvor uenighed må accepteres og bruges konstruktivt. Den kan også føre til en afklaring af, hvorvidt og hvor arbejdsgruppen har behov for at indsamle mere information om problem og løsning. Imidlertid er metoden relativ tids- og omkostningskrævende, og den omfattende inddragelse fører ikke nødvendigvis til enighed blandt deltagerne eller succes i de senere forløbsfaser, hvor interessentkredsen typisk udvides.

3.5 Portfoliomethoden

Portfoliomethoden er en refleksions- og dokumentationsunderstøttende procesmetode til individ- og gruppebaseret udvikling. Metoden har sit udspring i de kunstneriske og håndværksmæssige fag, hvor deltageren (f.eks. en studerende) kan demonstrere sin faglige kunnen og udvikling gennem specifikke projekter. I disse fag er der et særligt behov for andre udtryksformer end den skriftlige fremstilling. Samtidig gør materialet bedømmere i stand til at afkode, hvad deltageren er fagligt optaget af. På UCN anvendes metoden som et kombineret studie- og bedømmelsesredskab, men der er mange andre måder at opstille og bruge portfolioer på. I andre udviklingssammenhænge kan portfolioer anvendes som en dataindsamlingsmetode på linje med (eller et supplement til) logbøger, deltagerobservation, interview, prototypetests og aktionslæring. Udviklingsarbejdets ansvarlige kan efter en introduktion bede udvalgte praktikere, der oplever problemstillingen på tæt hold, registrere og kommentere på sine prøvehandling igennem et vist tidsrum. Ved periodens afslutning optegnes og evalueres det samlede billede.

Styrken ved portfoliomethoden er, at den - hvis den bliver brugt aktivt - kan bidrage til dybdelæring. Indholdet giver desuden udviklingsarbejdets ansvarlige et alternativt datagrundlag til at forstå problemer og

mulige løsninger. Svagheden er, at det kræver tid og vedholdenhed at registrere og metareflektere over en længere tidsperiode.

3.6 Eksempel på arbejdsprocessen

Der er mange måder at tilrettelægge det indledende udviklingsarbejde omkring et utæmmet teknisk problem. I nedenstående gennemgås et forslag til inspiration:

1. Vurdér problemstillingens karakter (problemtypefastlæggelse)
2. Vælg teoretisk perspektiv/rammeværk (fx professions- og praksisfællesskabet)
3. Identificér de fagmiljøer, brugernetværk e.lign., som skal indgå i afdækningen af problemer og løsninger
4. Beskriv egne tanker om formål og mål med udviklingsarbejdet
5. Opstil læringsmål for analyseprocessen i samarbejde med repræsentanter fra fællesskabet
6. Udvælg procesmetoder i samarbejde med repræsentanter fra fællesskabet (fx vignetmetode, workshop og interview)
7. Indsaml data der kan informere workshoppen (fx spørgeskemaundersøgelse, interview, deltagerobservation)
8. Gennemfør workshop
9. Saml op på og del resultater og konklusioner med deltagere
10. Beskriv foreløbige formål og mål med udviklingsarbejdet
11. Formulér plan for udviklingsarbejdet, der tilgodeser flest mulige interessenter og giver bedste deltagelsesmuligheder
12. Igangsæt udviklingsarbejdet (UNDER-fasen)
13. Rapporter løbende status til sponsorer og andre relevante interessenter
14. Påbegynd overlevering fra udvikling til drift (EFTER-fasen)
15. Evaluér udviklingsarbejdet (proces-, resultat- og evt. effektevaluering)

Indledningsvis vurderes det vha. matrixmodellen for problemtyper (se guide 1 [UCN's guide til problemformulering samt opstilling af formål og målsætninger i forbindelse med udviklingsarbejde](#)), hvorvidt der er tale om et utæmmet teknisk problem. I den situation handler udviklingsarbejdet i høj grad om at producere mere kontekstspecifik viden gennem en tidlig interessentinddragelse. I samarbejde med repræsentanter tilrettelægges videnarbejdet. Styrken ved at vælge procesmetoder, der tilgodeser fagprofessionelle drøftelser er, at de vigtigste faglige hensyn italesættes tidligt i forløbet. For udviklingsarbejdets ansvarlige

er konsultation og dialog med til at udvide deres problemforståelse, og for de samarbejdende fagmiljøer er tilgangen med til at skabe mening og opbakning omkring arbejdet.

Udfordringen ved at tilrettelægge det indledende udviklingsarbejde i henhold til kultur- og læringsteori kan være, at det er ressourcekrævende at frembringe den nødvendige og nuancerede viden. Det kræver, at interessenterne har tid og lyst til at være med og bidrage med svært tilgængelig information. Endvidere kan det være svært at nå til enighed med alle implicerede parter, hvilket betyder, at udviklingsarbejdet forskydes fra den divergerende "røde" erkendelsesform til den "sorte" modus, hvor beslutninger træffes og formuleringer forhandles på plads.

Redskab	Formål	Styrker	Svagheder	Ressourcer
PROFESSIONS- OG PRAKSIS-FÆLLESSKAB	Tilbyder en lærings- og kulturteoretisk vinkel på interessenters problem/løsningsopfattelser og muligheder for deltagelse i udviklingsarbejdet.	Avanceret interessentanalyse. Afdækning af sproglige/kulturelle koder kan skabe opbakning.	Analyse bygger typisk på omfattende og svært tilgængeligt datagrundlag. Analyse og konklusioner kan være svære at operationalisere i konkrete mål	Det er muligt at analysere specifikke gruppedynamikker med selvudviklede arbejdsark. Der findes lærebøger om læringsfællesskaber.
Affinity diagramming-metoden	Tilbyder en arbejdsmetode til at kortlægge ønsker og udfordringer.	Effektiv arbejdsmetode til at udvide forståelsen af problemer og løsninger. Fungerer godt i mindre arbejdsgrupper.	Kvalitative og selvoplevede beskrivelser.	Det kræver få remedier. Beskrivelsen kan gennemføres i løbet af et arbejds møde.
Reviewmetoden	Tilbyder en arbejdsmetode til at kvalitetssikre projektoplæg	Arbejdsmetoden bygger på faglig, kollegial feedback og bidrager til ledelsesmæssig legitimering af oplæg.	Snæver interessentkreds kvalitets-sikrer oplæg, ingen garanti for bred enighed.	Det kræver få remedier. Feedback gives af interne opponenter.
Interview- og observations-metoden	Tilbyder en arbejdsmetode til at kortlægge respondenteres holdninger og erfaringer.	Effektiv arbejdsmetode til at afdække oplevelser af problemer og løsninger. Fungerer godt i mindre arbejdsgrupper.	Primært udviklet til at beskrive holdninger og observerbare fænomener. Primært kvalitative beskrivelser.	Det kræver få remedier. Beskrivelsen kan gennemføres på interviewrække og kortere feltbesøg.
Vignetmetoden	Tilbyder en arbejdsmetode til at kortlægge uenighed i opfattelser om problemer og løsninger.	Effektiv arbejdsmetode til at afdække og legitimere uenighed blandt interessenter. Fungerer godt i mindre arbejdsgrupper.	Omfattende afdækning og legitimering af uenighed medfører ikke nødvendigvis ændringer.	Kræver typisk en større kvalitativ og kvantitativ dataindsamling og på det grundlag en workshop, hvor data drøftes.
Portfoliometoden	Tilbyder en procesmetode til at kortlægge og facilitere individ- og gruppebaseret udvikling.	Kan belyse håndværksmæssige udvikling og kompetencer. Kombination af dokumentation og refleksion. Supplerende dataindsamlingsmetode.	Kræver disciplin og tid til at registrere og kommentere indholdet i portfolien.	Kræver få remedier i form (digitale) arbejdsark og kataloget. Der findes lærebøger og manualer om metoden.

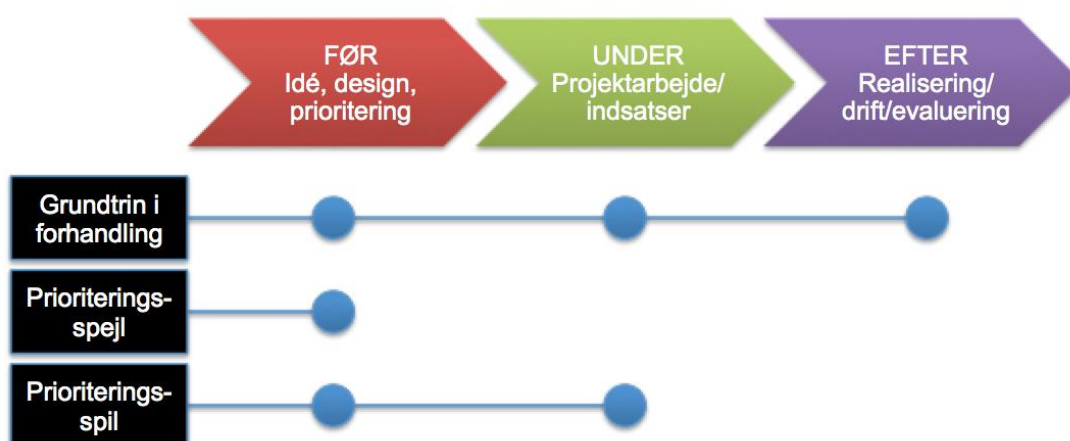
4. Procesmetoder til at forstå og løse “politiske” problemstillinger (SORT)

Politiske problemstillinger er kendetegnet ved, at der er enighed om problemets natur, men uenighed om den rette løsning (se beskrivelsen herom i guide 1 [UCN's guide til problemformulering samt opstilling af formål og målsætninger i forbindelse med udviklingsarbejde](#)). Interessenter har forskellige mål, krav og forventninger, som de løbende ønsker at fremme i udviklingsarbejdet. Interessevaretagelsen foregår typisk gennem faglig argumentation, overtalelse og forhandlinger. Analyser og argumenter behøver ikke nødvendigvis at være evidensbaserede. De kan bygge på erfaringer, drømme, værdier og holdninger, der ikke nødvendigvis kan måles og vejes i gængs forstand. Således opereres der i dette perspektiv med såkaldt “politisk gangbar” viden.

Formuleringen af udviklingsarbejdets formål og målsætninger på UCN kan tilrettelægges med udgangspunkt i magtteoretiske procesmetoder som f.eks. styrede forhandlingsprocesser, ressourceprioriteringsworkshops og prioriteringsspil.

Forskningen og metodeudviklingen i magt udtrykt i indflydelse, politik og retorik er omfattende og trækker tråde helt tilbage til oldtidens Grækenland. I dag anvendes en bred vifte af procesmetoder, der bygger på nyere politologisk, strategisk og ny-institutionel forskning fra 1960'erne og frem. Særligt er metoderne informeret af forskningen om, hvad der konstituerer magt på det organisatoriske og personlige plan, hvad der vedligeholder magtbalancer, samt hvordan magt giver sig til udtryk i forskellige ledelses- og styringsformer.

De i nedenstående beskrevne procesmetoders anvendelighed i forhold til udviklingsarbejdets tre grundfaser kan grovkornet set positioneres på følgende måde:



4.1 Forhandlingsprocessens grundtrin som arbejds metode

Forhandlinger kan enten være distributive eller integrative. Distributive forløb er karakteriserede ved et konkurrencepræget nulsumsspil. I dette perspektiv ønsker alle deltagerne at optimere deres egne interesser ved holde information og interesser tæt ind til kroppen. Omvendt handler integrative forhandlinger om målsammenfletning, win/win-løsninger og tilfredsstille flest mulige interesser. I dette perspektiv handler det om at skabe en åben og nysgerrig dialog, hvor deltagerne kan opnå større viden om sine egne og andres interesser. Nogle af de vigtigste pointer i den integrative tilgang er, at

forhandlingen skal føre til et godt resultat for alle, og at den ikke afgrænser sig til det formelle forhandlingsmøde. Man bør, i det omfang det er muligt, forsøge at indlede en tidlig dialog om de spørgsmål, der senere skal forhandles. Endvidere bør man tilbyde modparten relevante informationer om egne interesser og mål med udviklingsarbejdet, ligesom man selv bør undersøge, hvad de andre interessenter har af krav før og under forhandlingsmødet. Udgangspunktet er, at man ikke stiller spørgsmålstejn ved andre deltageres viden, motiver og ret til at fremme sine interesser i udviklingsarbejdet. Endelig bør man foreslå alternative formål, målsætninger og indsatser, som gør det muligt for deltagerne at mødes på midten.

Styrken ved at anlægge et integrativ forhandlingsperspektiv i udviklingsarbejdet er, at det kan være nemmere at nå frem til et godt resultat for alle parter. Et godt resultat og samarbejde kan smitte af på fremtidige projektrelationer. Svagheden er, at det kan være svært at nå til enighed i særlige betændte sager eller, hvor nogen af deltagerne ikke deler samme integrative grundindstilling. Dertil kommer, at der kan være et tidspres, som gør, at der ikke er tilstrækkelig tid eller ressourcer til et grundigt forarbejde.

4.2 Prioriteringsspejlet

Prioriteringsspejlet er en arbejds metode til at diskutere og prioritere mellem forskellige løsningsforslag i forhold til eksempelvis udviklingsarbejdets formål, målgrupper, ressourcer og tid. Af remedier skal der anvendes post-its og fire flipoversider, der repræsenterer fire 'spejle', hvorfra løsningsforslagene anskues. På hvert spejl er der et batteri af kritiske arbejds spørgsmål, som forslagene skal vurderes ud fra. Arbejdsgruppen indleder med at opstille en liste af løsningsforslag, der skal diskuteres og vælges imellem. Herefter holdes alle forslagene op foran det første 'spejl' vedrørende formålet. De forslag, der bedst indfrier formålet og spørgsmålene bringes videre til næste spejl om målgruppen og så fremdeles. Efter 1. runde er løsningslisten reduceret, og der foretages et afsluttende valg af løsninger.

Styrken ved metoden er, at der på basis af et arbejds møde kan vælges en løsning ud fra en fælles analyse af de væsentlige parametre i udviklingsarbejde. Mange deltagere vil opleve det som en dynamisk proces, hvor man tvinges til at sammenligne løsningsforslag og skifte fagligt fokus undervejs i samtalen. En af svaghederne ved metoden er manglende specificerede procedurer for, hvordan spejlene skal udfyldes, hvordan særinteresser håndteres, og hvordan gruppen fordeler arbejdsrollerne. Hermed vil det være en høj sandsynlighed for, at prioriteringer og konklusioner bliver baseret på arbejdsgruppens interne vurderinger og særinteresser, dels at det samlede billede bliver præget af de mest toneangivende deltagere.

4.3 Prioriteringsspil

Gamification er en måde at styre en afklaringsproces på en ofte meget motiverende og anerkendende måde. Prioriteringsspil i forskellige afskygninger kan være et redskab til at vælge imellem flere løsninger med ulig ressourcebelastning. Prioriteringsspil anvendes i dag inden for en lang række områder som f.eks. budgetprioriteringer i byfornyelsesprojekter, intern politikprioritering i politiske partier og tidsestimering af it-udviklingsopgaver. Der findes i dag standardspil, der kan anvendes til prioriteringen, men i større udviklingsprojekter indgår der ofte en tilpasning eller nyudvikling af indholdstemaer, arbejds spørgsmål, artefakter og regler. Til spildesignarbejdet anvendes typisk interview og deltagerobservation og prototypetest.

Styrken ved spilmedierede ressourceforhandlinger er, at spil gør det muligt at inddrage en større interessentkreds på samme tid end, hvad der normalt kan lade sig gøre i almindelige forhandlingsforløb. Formen kan være arbejds møder og workshops, som deltagerne er trygge ved. Udvidelsen af deltagerkredsen kan også have en positiv ambassadøreffekt senere i udviklingsforløbet. En af de største svagheder ved metoden er, at kvaliteten i spillet afhænger af, at de relevante aktører reelt ønsker at deltage aktivt i det åbne forhandlingsrum og efterfølgende anerkender de resultater, som spillet måtte producere.

4.4 Eksempel på arbejdsprocessen

Der er mange måder at tilrettelægge det indledende udviklingsarbejde omkring et politisk problem. I nedenstående gennemgås et konventionelt forhandlingsforløb til inspiration:

1. Vurder problemstillingens karakter (problemtypefastlæggelse)
2. Vælg teoretisk perspektiv/rammeverk (fx forhandlingsforløbets grundtrin)
3. Afklar interesser i eget bagland (fx gennem en møderække)
4. Undersøg de øvrige aktørers interesser og mål gennem åbne samtaler
5. Optegn interessentlandskabet (fx stakeholder map)
6. Definer metode og dagsorden for den forestående forhandling i samarbejde med de øvrige aktører (fx forhandlingsmøde eller prioriteringsspejlet som metode)
7. Udpeg en konstruktiv forhandler og/eller proceskonsulent, der kan se udviklingsproblemet fra flere sider og som kan processen
8. Udveksl data, tal og viden, der skal indgå i forhandlingsmødet/workshoppen
9. Drøft ønsker og forventninger til resultatet af mødet
10. Gennemfør mødet, hvor løsningsforslaget forhandles på plads
11. Deltag i udmeldingen af resultaterne
12. Fejr aftalen
13. Effektuer og følg op på aftalen

At der er faglige interesse modsætninger er hverken atypisk eller dårligt. Det illustrerer blot, at der er fagfaglige kampe i organisationen om retten og ressourcer til udvikling. Styrken ved bevidst politisk procesarbejde er, at uenighed om formål og indsatser bringes frem i lyset frem for at blive negligeret og tabuiseret. En styret prioriteringsproces er med til, at flere ideer og hensyn bliver medtaget i beslutningsgrundlaget. Omvendt kan interesse modsætninger være svære at håndtere, når parterne reelt ikke ønsker at deltage konstruktivt i en integrativ proces. Historisk betinget og dyb faglig uenighed blandt specifikke aktører kan også være svært enten at afkoble eller løse på en integrativ måde inden for rammerne af et tidsafgrænset udviklingsarbejde.

Redskab	Formål	Styrker	Svagheder	Ressourcer
MAGT OG FORHANDLING	Tilbyder en politisk vinkel på interessenters problem/løsningsopfattelser og muligheder for deltagelse i udviklingsarbejdet.	Avanceret interessentanalyse. Afdækning af fx økonomiske, fagfaglige og organisatoriske styrkeforhold og argumenter.	Analyse bygger typisk på omfattende og svært tilgængeligt datagrundlag. Analyse kan være svære at omsætte i forhandlingsresultater.	Det er muligt at analysere og påvirke interessentkrav og behov vha. modeller. Der findes lærebøger om stakeholder management.
Forhandlingsprocessens grundtrin	Tilbyder en arbejdsmetode til at kortlægge interesser og håndtere forhandling.	Stimulerer en forhandling præget af samlighed, respekt, gensidig afhængighed og god tone. Fungerer godt i forhandlinger med få parter.	Velegnet i processer med forudsigelige og legitime med- og modparter. Resultater kan bygge på grundigt forud kendskab og en længere påvirkningsfase	Det kræver få remedier. Forhandling kan gennemføres på et eller flere arbejds møder.
Prioriteringsspejlet	Tilbyder en arbejdsmetode til at afdække og prioritere mål, kvalitet, ressourcer og tid.	Overbliksskabende Fleksibel proces, hvor deltagerne veksler mellem de forskellige spejle Mulighed for bredere deltagerinddragelse	Drøftelser og konklusioner bygger ofte alene på arbejdsgruppens vurderinger Resultatet præges af toneangivende deltagere	Metoden kræver få remedier. Prioriteringen kan gennemføres på en workshop.
Prioriteringsspil	Tilbyder en spilbaseret metode til at prioritere mellem flere valgmuligheder.	Regelstyret forhandling af valg. Facilitere svære værdidrøftelser. Fungerer godt i store og mindre arbejdsgrupper.	Gamification og transparens harmonerer ikke med alle subkulturers forhandlingsfilosofi.	Metoden kræver nogle remedier (spil, instruktion). Prioriteringen kan gennemføres på en workshop.

5. Procesmetoder til at forstå og løse paradoksproblemstillinger (GRØN)

Udviklingsarbejde omkring "grønne" kerneproblemstillinger er kendetegnet ved stor usikkerhed og uenighed. Ofte vil der være tale om et større problemkompleks med flere gensidige afhængige, modsatte og flertydige problemstillinger. Der findes måske tilmed kun ganske få faktuelle data om problemkomplekset. Så den viden, som formåls-beskrivelsen, målsætninger og indsatserne skal bygge på, skal først skabes gennem eksperimentelle processer.

Det stiller flere krav til processen. For det første kan problemet måske kun løses med en helt ny praksis eller en ny kombination af hidtidige løsningsmetoder. For det andet skal udviklingsarbejdet bygge på samskabelse i den forstand, at aktører fra forskellige faglige miljøer inddrages helt fra begyndelsen for at sætte et tydeligt præg på formuleringen af målsætninger og indsatser. Hvis interessenterne ikke bliver involveret, ønsker de ikke at deltage i det senere realiseringsarbejde.

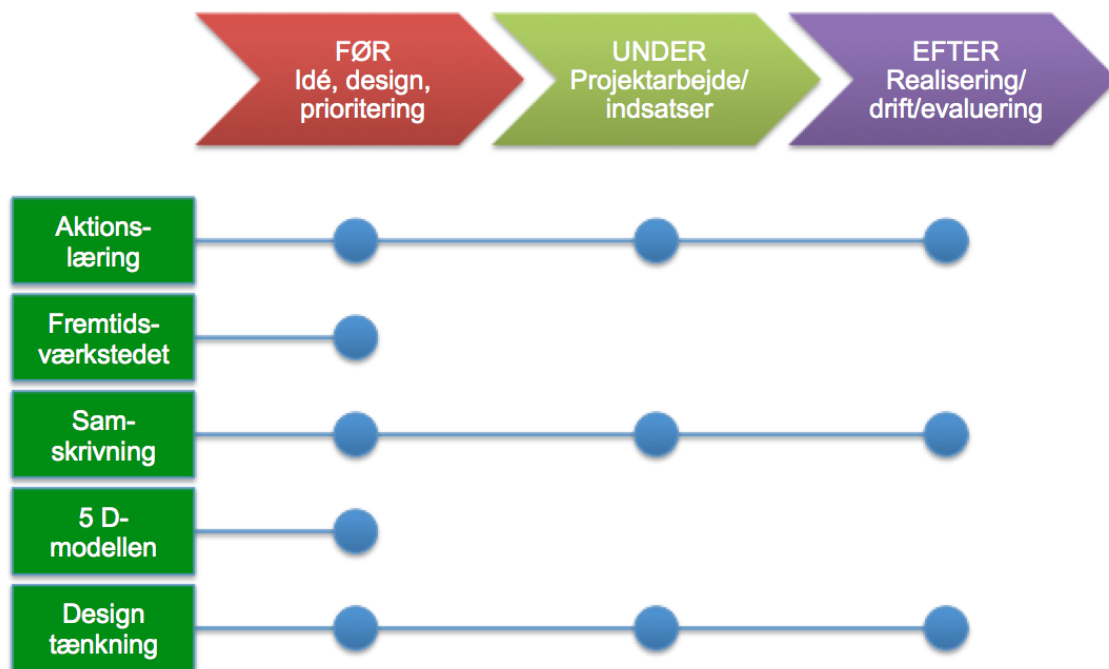
Strategisk samskabelse og samskabende procestænkning udspringer især af aktions- og designforskningen. I 1940-50'erne bliver aktionsforskning udviklet og anvendt som en metode til aktivt at arbejde bl.a. psykologiske lidelser blandt krigsveteraner. Og fra 1960'erne og frem til i dag bliver perspektivet særligt anvendt i forbindelse med by- og organisationsudvikling. Aktionsforskning er karakteriseret ved at være deltagerinvolverende og praksisorienteret, dvs. at forskningen foregår i refleksiv interaktion mellem forskere og praktikere. Arbejdet er problemløsningsorienteret, og den producerede viden bør gøre deltagerne i stand til at forbedre deres praksis.

Designforskningen har sit udspring i begyndelsen af 1960'erne, og her var der primært fokus på at udvikle effektive designprocesser til fysisk produktformgivning. Udbredelsen tager fart i begyndelsen af 00'erne, da internationale designhuse introducerer designtænkning som en innovativ metode til at skabe nye produkter og tjenesteydelser. I dag er forskningen mere optaget af at beskrive metoder, der kan frembringe robuste, innovative løsninger på komplekse organisatoriske og samfundsmæssige problemer. Som det også ses inden for projektstyring, så har designfeltet også ændret sig fra en relativ elitær og ekspertorienteret designproces til en mere brugerinddragende tilgang.

I både aktions- og designforskningen accepteres det, at forskeren (læs udviklingsarbejdets ansvarlige) ikke kan distancere sig fra sit sociale forskningsfelt. Populært sagt handler det om forskning-i-praksis frem for forskning-om-praksis. Da forskeren ikke ved, hvordan praksis tager sig ud, før den udforskes, og praksis ikke ved, hvordan den tager sig ud, før den reflekterer over sig selv under udforskningen, er forskningen emergerende af natur. Udviklingsarbejdet kan ikke initialt planlægges ned i mindste detalje, men foregår som en åben søge-lære-proces. Begge forskningstraditioner står i modsætning til forskning og udviklingsarbejde, hvor forskeren er "hævet over feltet" og "ude fra" definerer problemet og vælger procesmetoder, der passer til problemtypen og derfra arbejder sig systematisk frem til en løsning.

Procesmetoderne fra både aktions- og designforskningen vinder frem i disse år inden for mange andre fagområder end oprindeligt tiltænkt. Det ses også på UCN, hvor aktionslæring og designtænkning nogle steder bruges som fundament til f.eks. eksperimentel udvikling af fag, kortlægning af it-brugeroplevelser og tekniske prototypetests.

De i nedenstående beskrevne procesmetoders anvendelighed i forhold til udviklingsarbejdets tre grundfaser kan grovkornet set positioneres på følgende måde:



5.1 Aktionslæringsmetoden

Som procesmetode og rammeværk kan aktionslæring tilrettelægges med mange forskellige procesteknikker. Aktionslæring kan eksempelvis organiseres i 5 faser, der løbende monitoreres af udviklingsarbejdets ansvarlige. I fase 1 gennemfører forskeren og praktikerne en foreløbig diagnose af problemets kerne. Metoderne kan f.eks. være workshops, deltagerobservationer og interview. Herefter planlægges konkrete handlinger i fællesskab. Det sker typisk ved en workshop, hvor deltagerne skaber hypoteser om sammenhænge mellem de diagnosticerede problemer og potentielle fremtidige handlinger. I fase 3 eksperimenterer deltagerne med den nye praksis og dokumenterer erfaringerne. Udviklingsarbejdets ansvarlige kan i den fase være med til at observere og dokumentere handlingerne. På basis af arbejdet gennemføres i fase 4 en evaluering af de nye handlinger. Der tages udgangspunkt i dokumentationsgrundlaget, ligesom der måske inviteres til effektmålinger og kvalitative evalueringer fra andre interessenter. Efter evalueringen får deltagerne i fase 5 mulighed for at reflektere over, hvad de har lært, og hvordan de kan bruge læringsudbyttet i fortsatte aktionslæringsforløb. I afslutningen af forløbet er udviklingsarbejdets ansvarlige i stand til at udtale sig om resultaterne, og kan bruge dette videngrundlag til udviklingsarbejdets reviderede formålsbeskrivelser etc.

Styrken ved at tilrettelægge det indledende udviklingsarbejde i henhold til aktionslæring er dels den omfattende interessentinddragelse, dels at problemforståelse og løsningsvalg kan udvikles hen ad vejen. Svagheden er, at metoden er relativ tids- og omkostningskrævende, og den omfattende inddragelse medfører ikke nødvendigvis til vedvarende forandringer blandt interessenter, der ikke har deltaget i prøvehandlingerne.

5.2 Fremtidsværkstedsmetoden

Fremtidsværkstedet er en procesmetode, der sætter deltagernes erfaringer og ønsker til fremtiden i centrum i udviklingen af konkrete løsninger. Metoden blev introduceret i 1960'erne med henblik på at involvere nye befolkningsgrupper i politisk græsrodsarbejde som en modvægt til den altovervejende eksperstyrkede institutionsudvikling. Et fremtidsværksted består af tre faser: I den indledende kritik-fase beskriver deltagerne efter tur deres oplevelser af problemet. Derpå følger en utopifase, hvor drømme og ønsker om fremtidige forhold drøftes. Afslutningsvis udvikles der i virkeliggørelsesfasen konkrete planer og aftaler for prøvehandlingerne. Processen kan gennemføres af både mellemstore og store arbejdsgrupper. Faserne kan nås igennem på 3-4 timers workshop, men det giver en større dybde i drøftelserne, hvis værkstedet strækker sig over flere dage.

Styrker ved metoden er, at alle deltager tvinges til at forholde sig konstruktivt til fortiden, nutiden og fremtiden. Mange vil finde metoden god, da den legitimerer italesættelsen af både negative og positive forhold. Ofte oplever deltagerne, at de får motivation til at gennemføre de aftalte prøvehandling, da de har været med til at kortlægge problemer og tegne det store fremtidsbillede. Svagheden er, at alle deltagere skal opleve, at de bliver set, hørt og forstået, hvilket kræver tid, disciplin og gensidig respekt blandt deltagerne. Dertil kommer, at datagrundlaget domineres af individuelle oplevelser, meninger og erfaringer.

5.3 Samskrivningsmetoden

En specifik og intensiv procesmetode er den skriftlige samskrivningsworkshop, hvor udviklingsarbejdets forskellige delbeskrivelser produceres synkront af en ofte større arbejdsgruppe. Metoden kræver få medier og fungerer godt i både store og mellemstore arbejdsgrupper. En samskrivningssession kan gennemføres på 3-4 timer. Indledningsvis formulerer en styregruppe de temaer og arbejds spørgsmål, der skal foldes ud i workshoppen. Temaer og spørgsmål bliver indarbejdet i en række tekstskeletter, som skal hjælpe workshoppens arbejdsgrupper med at styre deres drøftelser. Workshopdeltagerne orienteres på forhånd om temaer, arbejdsformen og gruppeinddelingen. På skriveworkshoppen er det første trin at repetere processen og outputkrav. Dernæst indfinder deltagerne sig i deres respektive grupper og påbegynder drøftelserne og skrivearbejdet. I hver gruppe er der en mødeleder og referent. Mødelederen sikrer, at alle får tale tid og alle spørgsmål behandles. Referentens rolle er at nedskrive gruppens drøftelser i arbejdskeletteret. Det næste trin er, at deltagerne går på besøg i de andre arbejdsgrupper. Mødelederen bliver tilbage i egen gruppe for at kunne præsentere gruppens foreløbige materiale. De besøgende fungerer som nysgerrige og konstruktive opponenter. Trin 3 er, at deltagerne vender tilbage til egen arbejdsgruppe. Her drøftes nye indsigter og arbejdsdokumentet skrives færdigt. Slutteligt mødes alle i plenum for at reflektere over processen og resultater.

Styrken ved metoden er, at den appellerer til mange faggrupper, ikke mindst talende og skrivende akademikere. Den er god til at systematisere en fælles tekstproduktion, og den kan accelerere udviklingsarbejdet i og med at deltagerne sætter sig sammen med et klart produktionsmål for øje. I konventionelle tekstproduktioner sendes udkast ofte i en lineær revisionsproces fra en deltager til den næste. Det tager nogle gange længere tid end planlagt, og viden kan gå tabt i overgangene. Der kan dog være en tendens til, at metoden tilgodeser videngrundlag og drøftelser, der bunder i deltagernes personlige og kvalitative erfaringer og meninger om temaet. Arbejdsgruppernes evne til at uddrage og generalisere kvantitativ, fortrolig og tavs viden til dokumenterne kan også være svært.

5.4 5-D-procesmetoden

5D-modellen er en konkret procesmetode til at beskrive udviklingsmål. Modellen er en videreudvikling af 4D-modellen bestående af fire delfaser (discovery, dream, design og destiny). I den senere model medtages en indledende afklaringsfase Define. Procesmetoden bygger på den anerkendende samtaleform appreciative inquiry, der tager udgangspunkt i, at udviklingssamtaler om det erfaringsmæssigt og potentielt virkningsfulde er mere produktive end samtaler om mangler og problemer. En anerkendende tilgang får deltagerne til at fokusere på handlemuligheder, ressourcer og styrker frem for trusler og svagheder. Metoden kræver få remedier og kan gennemføres både i større og mindre arbejdsgrupper på et arbejds møde eller workshop. Processen kan også strække sig over en længere periode, hvor faserne gentages flere gange. Til at begynde med afklarar en samlet arbejdsgruppe, hvad der grundlæggende set skal drøftes og udvikles (define-fasen). Med den rammesætning stiller arbejdsgruppen nu skarpt på de kompetencer, praksisformer, succeshistorier og handlemønstre, der synes at have potentiale til at løse dele af kerneproblemstillingen (discovery-fasen). I næste fase (dream-fasen) drejer arbejdsgruppen sin drøftelse i retning af ønsker og drømme for udviklingsarbejdet. Til dette bruges f.eks. fremtidsscenarier og affinity diagramming som metode. Det tredje trin (designfasen) er, at arbejdsgruppen fastlægger de faglige kvalitetsnormer og procesprincipper, der skal være styrende for de konkrete indsatser. Fasen sikrer, at eventuel faglig uenighed og tavse værdiorienteringer bliver italesat. I den afsluttende fase (destiny-fasen) aftales mål og evaluering for de konkrete prøvehandling. Typisk vil man formulere konkrete og tidsafgrænsede prøvehandling, som kan igangsættes og evalueres inden for en kort tidshorisont.

Styrken ved metoden er dens samskabende, anerkendende og systematiske tilgang til at beskrive en ønsket fremtid og konkrete løsninger. Den motiverer til handling og fungerer godt i mindre arbejdsgrupper. Svagheden er, at arbejdet ofte bliver baseret på kvalitative beskrivelser fra få deltagere, ligesom den betinger, at gruppen har tid og lyst til at etablere en fælles og værdsættende samarbejds kultur.

5.5 Designtænkningens metode

Designtænkning som rammeværk og procesmetode bygger på en filosofi om, at vejen til en god løsning ikke er lineær. Det er en skabelsesproces, som dels kræver, at problemdefinitionen undersøges flere gange og fra flere perspektiver, dels at der udvikles og testes flere forskellige prototypeløsninger inden den endelige løsning opstår. Det er ligeledes vigtigt at arbejde med visuelle og taktile repræsentationer af problemer og løsninger undervejs i processen. Prototyper og andre artefakter giver deltagerne en bredere forståelse for komplekse sammenhænge, ligesom det kan afdække skjulte problemer i løsningerne. En effektiv og meget anvendt procesmetode er den fem-fasede d-school-model: Empathize, Define, Ideate, Prototype og Test.

Det første trin i processen er, at arbejdsgruppen undersøger i dybden, hvor og hvornår problemet opstår (Empathize-fasen). Adfærds- og problemsituationer er i fokus, og det studeres f.eks. gennem observationer, aktiv lytten og praksisdeltagelse. I den næste fase udvikles en forståelse af problemerne, interesserne og behovene baseret på indsamlet data (Define-fasen). Det næste skridt er at udvikle forskellige typer af løsningsforslag, der måske kan løse hele eller dele af problemet (Ideate-fasen). De mest lovende løsningsforslag udvælges og bygges som visuelle/taktile konkrete prototyper i det omfang, det er muligt (Prototype-fasen). Prototyperne præsenteres nu for interesserne, som tester og evaluerer dem (Test-fasen). Synes prototyperne ikke at kunne løse problemet vender arbejdsgruppen tilbage til de foregående faser.

Styrken ved metoden er, at den tilbyder en gennemprøvet systematik til at udvikle og teste konkrete løsninger. Den tvinger samtidig udviklingsarbejdets ansvarlige til at holde problem- og løsningsdefinitionen åben i relativ lang tid. På den anden side kræver arbejdet ofte en del remedier og en tidskrævende dataindsamling. Ideudviklingen kan muligvis gennemføres på en workshop, mens prototypeudvikling og tests ofte kræver en længere møderække. Endvidere kræver metoden, at arbejdsgruppens medlemmer formår at skifte mellem divergent og konvergent tænkning undervejs i forløbets faser. I nogle faglige miljøer kan det fysiske element i designtænkning opleves som noget uvant fra den abstrakt akademiske og verbalt orienterede mødekultur, hvilket kalder på forventningsafstemning og kommunikation om metoden.

5.6 Eksempel på arbejdsprocessen

Der er mange måder at tilrettelægge det indledende udviklingsarbejde omkring et grønt problem. I nedenstående gennemgås et eksempel til inspiration:

1. Vurdér problemstillingens karakter (problemtypefastlæggelse)
2. Vælg teoretisk perspektiv/rammeverk (fx aktionslæring eller designtænkning)
3. Identificér de relevante interessenter (afdelinger, brugergrupper, etc), som kan bidrage til kortlægge problemer, formulere løsninger samt deltage i konkrete prøvehandling
4. Udvælg evt. procesmetoder i samarbejde med repræsentanter og proceseksperter
5. Invitér til et samskabende møde (fx workshop)
6. Indsaml evt. data der kan informere workshoppen (fx interview og deltagerobservationer)
7. Design og gennemfør workshop
8. Saml op på og del resultater og konklusioner med deltagerne
9. Planlæg og gennemfør prøvehandling sammen med deltagerne
10. Evaluér foreløbige resultater og uddrag læring (proces- og effektevaluering)
11. Tilpas projektets formåls-, målsætnings- og aktivitetsbeskrivelser
12. Gentag evt. nye prøvehandlingsrunder
13. Undersøg muligheder for at skalere erfaringer (overgang til EFTER-fasen)
14. Påbegynd overlevering og formidling af resultaterne
15. Evaluér det samlede udviklingsarbejde (proces-, resultat- og effektevaluering)

Styrken ved de samskabende procesmetoder er, at de er bedre til at håndtere paradoksproblemer end de tidligere beskrevne "blå", logisk-rationelt funderede metoder. Metoderne medfører, at udviklingsarbejdets ansvarlige ikke binder sig fast til en bestemt problem- og løsningsopfattelse tidligt i processen. Samtidig inviterer metoderne til, at flere og andre interessenter skal inddrages i de initiale faser. Den oplevede indflydelse gør, at der skabes opbakning blandt deltagerne til processen og resultaterne.

Ambassadøreffekten kan være vigtigt, når udviklingsarbejdet skal skaleres senere hen. En af svaghederne ved stort set alle eksperimentelle procesmetoder er den store uvished om, hvad resultatet og effekterne bliver af samskabelsen. "Blåt" tænkende interessenter vil givetvis have forventninger om, at udviklingsarbejdet skal resultere i hurtige, konkrete og målbare gevinster, hvilket står i kontrast til metodernes grundfilosofier. Samskabelse er også sårbar over for personaleudskiftninger, politiske spil, uklare regler på området og manglende ressourcer til at modne projektet yderligere. Det kræver således is i maven, proceskompetence og opbakning til at arbejde aktionslærende.

Redskab	Formål	Styrker	Svagheder	Ressourcer
AKTIONSLÆRING OG DESIGN TÆNKNING	Tilbyder en handlingsorienteret og interessentinvolverende teori og metodisk rammeværk.	Tilgangen skaber motivation, læring og holdbarhed i afprøvede løsninger. Agilitet. Opbakning blandt deltagere pga. aktiv indflydelse og deltagelse.	Forløb er bl.a. sårbare overfor personaleudskiftninger, politiske spil, uklare regler på området, manglende ressourcer til at modne projektet og deling af tavs viden.	Det er muligt at anvende enkelte redskaber og arbejdsark fra rammeværket. Der findes kurser, lærebøger og manualer om perspektiverne og metoder.
Aktionslærings-metoden	Tilbyder en faseopdelt og deltagerinvolverende procesmetode.	Fokus på konkrete prøvehandlinger. Agilitet. Læring dokumenteres undervejs.	Forløb kræver vedholdenhed og kan være sårbare overfor personaleudskiftninger	Stor metodefrihed. Der findes lærebøger og manualer om metoden.
Fremtidsværkstedets-metoden	Tilbyder en faseopdelt og deltagerinvolverende procesmetode.	Medinddragelse. God processtyring af svære og motiverende drøftelser. Produktion af visioner og konkrete prøvehandlinger.	Metode kræver et godt samarbejdsklima i arbejdsgruppen og at alle vil arbejde mod et fælles mål.	Det kræver få remedier. Beskrivelserne kan gennemføres på en workshop.
Samskrivnings-metoden	Tilbyder en samskabende arbejdsmetode til at formulere problemer og løsningsmuligheder	Fokus på deltagernes erfaringer og holdninger. Systematiske procestrin til at formulere løsninger. Fungerer godt i større og mindre arbejdsgrupper.	Metode er sårbar overfor dominerende deltagere og deling af tavs viden. Primært kvalitative beskrivelser fra involverede deltagere.	Det kræver få remedier. Beskrivelserne kan gennemføres på en workshop.
5 D-modellen	Tilbyder en anerkendende arbejdsmetode til at kortlægge deltagernes drømme, løsningsforslag og handlemuligheder.	Fokus på deltagernes erfaringer og tænkning. Systematiske procestrin til at afdække og formulere løsninger. Fungerer godt i mindre arbejdsgrupper.	Primært udviklet til at konceptualisere en ønsket tilstand. Forslag kan være svære at omsætte. Primært kvalitative beskrivelser fra få deltagere.	Det kræver få remedier. Kortlægningen kan gennemføres på en workshop.

Designtæknings-metoden	Tilbyder en brugerorienteret arbejdsmetode til at kortlægge adfærd, problemfelter og løsninger.	Fokus på brugere og brugsoplevelser. Systematiske procedurer til at afdække, formulere og teste prototype løsninger. Fungerer godt i mindre arbejdsgrupper.	Primært udviklet til at beskrive og teste håndgribelige produkter. Primært kvalitative beskrivelser fra få involverede deltagere.	Varierende behov for remedier. Designs kan afklares på en workshop, men tests vil kræve et længere forløb.
------------------------	---	---	---	--