



Vejleder: Sverri Hammer
Tegn med mellemrum: 174.910

Indholdsfortegnelse

Forord	4
Abstract	5
1. Indledning.....	6
1.1 Præsentation	8
1.2. Problemstilling.....	9
1.3 Problemformulering	11
2. Teori.....	13
2.1. Sensemaking.....	14
2.1.1. Begrundet i identitetskonstruktion	15
2.1.2. Retrospektivt	16
2.1.3. Enactment i konkrete omgivelser.....	16
2.1.4. Socialt	17
2.1.5 Ongoing - fortløbende	18
2.1.6. Fokuseret på og skabt gennem cues	19
2.1.7. Drevet gennem plausibilitet frem for akkurateesse.....	20
2.1.8. Afsluttende overvejelser	20
2.1.9. Teorikritik.....	21
2.2. Offentlig & Brugercentreret Innovation	22
2.2.1. Innovativt økosystem	24
2.2.2. Brugercentreret Innovationsproces – a co-creation design	28
2.2.3. Teorikritik.....	30
3. Metode	32
3.1. Metodologiske overvejelser	32
3.2. Eksperiment & empiri.....	32
3.3. Beskrivelse af eksperimentet	33
3.3.1. Udvalgelse af informanter	33

3.3.2.	Eksperiment på Stenhus Gymnasium og HF	34
3.3.3.	Eksperiment på Hjertemedicinsk klinik, Rigshospitalet.....	35
3.3.4.	Refleksion over eksperiment i egen organisation	37
3.4.	Analyseltilgang.....	37
3.4.1.	Analysespørgsmål på baggrund af Co-creation	37
3.4.2.	Analysespørgsmål på baggrund af Weicks syv elementer	38
4.	Præsentation af empiri.....	39
4.1.	Stenhus Gymnasium og HF - empiri	39
4.1.1.	Forberedelsesworkshop 20.1.2012	39
4.1.2.	Opstartsworkshop 16. marts 2012	40
4.1.3.	Afslutningsworkshop 18. april 2012	42
4.2.	Hjertemedicinsk sengeafsnit, Rigshospitalet - empiri	46
4.2.1.	Opstartsworkshop 20. marts 2012	46
4.2.2.	Afslutningsworkshop 17. april 2012	48
5.	Analyse & vurdering	54
5.1.	Stenhus Gymnasium og HF	54
5.1.1.	Innovationsanalyse	54
5.1.2.	Delkonklusion – Innovationsanalyse	57
5.1.3.	Sensemakingsanalyse.....	58
5.1.4.	Delkonklusion – sensemaking	62
5.2.	Hjertemedicinsk sengeafsnit, Rigshospitalet.....	63
5.2.1.	Innovationsanalyse	63
5.2.2.	Delkonklusion - Innovationsanalyse	66
5.2.3.	Sensemakingsanalyse	67
5.2.4.	Delkonklusion – Sensemaking analysen	71
6.	Konklusion	72

7.	Perspektivering	75
7.1.	Perspektivering i et Rigshospitals perspektiv	77
7.2.	Perspektivering i et Stenhus-perspektiv	78
8.	Referencer	80
9.	Bilag	82
9.1.	Rigshospitalet	82
9.1.1.	Brev til informanter på Rigshospitalet.....	82
9.1.2.	Interviewguide - RH 3144	83
9.1.3.	Lydklip – Forventningsafstemning.....	85
9.1.4.	Lydklip – Stuegang	87
9.1.5.	Lydklip – Stemning.....	88
9.2.	Stenhus	90
9.2.1.	Interviewguide.....	90
9.2.2.	Vejledende spørgsmål til cultural probes	91
9.2.3.	Referat fra mødet fra Forberedelsesworkshoppen.....	92
9.2.4.	Lydklip – forvirring.....	97
9.2.5.	Lydklip – AT selvstændighedsfaget.....	99
9.2.6.	Lydklip – Proces at knække AT-koden	100
9.2.7.	Notater fra møde den 10.5 2012.....	101
9.3.	Data i rapport fra MindLab fra Rigshospitalet & Stenhus Gymnasium & HF	103

Forord

I denne masterafhandling møder du to kvinder, der holder af at blive forstyrrede og holder af at forstyrre andre og hinanden i deres tilgang til job, ledelse og uddannelse. Vi arbejder som ledere på henholdsvis Hjertemedicinsk klinik på Rigshospitalet og på Stenhus Gymnasium og HF. En del undren over hinandens praksis har ført til et samarbejde, hvor forstyrrelse og engagement er grundlæggende for vores tilgang til MPG-uddannelsen – og livet i almindelighed. Begrebet forstyrrelse var som udgangspunkt en hverdagsforståelse af hvordan vi udfordrer hinanden i vores virkelighedsopfattelse. Undervejs i uddannelsen blev begrebet forstyrrelse til et mere teoretisk begreb betonet gennem en systemteoretisk tilgang. Forstyrrelse opfattes med Rennisons forståelse (2009) som en refleksion i et andet-ordensperspektiv, hvor man er i stand til at se på sig selv udefra og samtidig er i stand til at tænke over hvordan og hvad der tænkes over. Det betyder at vi, gennem teoretisk analyse af delelementer af vores ledelsespraksis, bevidst har tilstræbt forstyrrelse i en mere teoretisk forståelse. Det er således såvel en intuitiv, som en akademisk opfattelse af forstyrrelse.

Vores idé – det, der skabte vores energi til masterprojektet, var et tilfælde. Vi ledte efter et ekstra valgfag og fandt på MPA et fag, som pirrede vores nysgerrighed. Der mødte vi Christian Bason, der er Innovationschef på MindLab¹, PhDstuderende på CBS og underviser på faget ”Brugerdreven Innovation i det offentlige”. Vi blev begejstrede for faget, Christians energi og drive, og han blev inspireret af vores engagement. Et gensidigt ønske om samarbejde opstod, og da Christian har fået tilladelse til at MindLab kan indgå samarbejde med andre offentlige institutioner end ministerielle, skal vi sammen afprøve den brugercentrerede innovationsmetode i et pilotprojekt i de to organisationer. Ydermere er der en gensidig aftale om, at Christian Bason bidrager med empiri og sparring i vores master, ligesom vi bidrager med erfaring og empiri til hans Ph.D.afhandling, samt giver sparring til MindLabs facilitering af processen. Det har været et meget lærerigt samarbejde for os alle. Selve skriveprocessen har været en samskabelsesproces, da alle afsnit er skrevet og udviklet sammen. Eneste undtagelse er empiri- og analyseafsnittene, hvor vi har sparret med hinanden. Tak til MindLab og vores vejleder, Sverri Hammer. Fra Rigshospitalet takkes Centerledelsen for Økonomisk støtte, Søren Bosgaard og afsnit 3144 for medvirken i eksperimentet. Fra Stenhus Gymnasium og HF takkes Per Farbøl for økonomisk støtte og AT-udvalget for medvirken i eksperimentet.

¹ MindLab er en tværministeriel udviklingsenhed, som involverer borgere og virksomheder i at skabe nye løsninger, der giver værdi for samfundet, og er en del af tre ministerier: Erhvervs- og Vækstministeriet, Skatteministeriet og Beskæftigelsesministeriet. www.mind-lab.dk

Abstract

This master of Public Governance is describing an experiment at Copenhagen University Hospital Rigshospitalet and Stenhus Gymnasium and HF, based on data from an innovative co-creation process. The purpose of this master was to test a Usercentret Innovation process as a philosophy for leadership in a professional culture. We examine whether a co-creation process create a new sense and whether that will be a catalyst for new working solutions with better results for our users.

A small group of employees and leaders have been participating in this experiment. The process was facilitated by MindLab – a development unit across three ministries. MindLab collected and analyzed the qualitative data (photos, interviews, cultural probes) from our users: patients and students. These data was presented to us as patterns, which were typical experiences from the users. For the participants it was quite an eye-opener. In both organizations we thought we knew the effect, and therefore we were all disrupted in our core service. It generated many ideas in the innovative process and thereby new knowledge for a change in our patterns of action. The methods were based on Christian Bason “Leading public sector innovation: Co-creating for a better society” (2010). We used Carl Weicks theory of sensemaking as a primary analytical perspective: ”Sense-making in Organizations” (1995). Sensemaking is understood as a process that is grounded in identity, retrospective, enactive, social, ongoing, focused on cues and driven by plausibility. These seven elements in the sensemaking process were our analytic lens to understand the co-creation process and the possibilities the process created for us and our employees.

We may conclude that the process has given us a deeper understanding of our users, our working process, our organizations and a broader perspective of the society we serve. We created together a language of innovation in our organizations and created powerful innovations questions for the future. The innovation process includes a great respect for the professionals knowledge and experience. This meant that our participants experienced motivation and willingness to change there working processes.

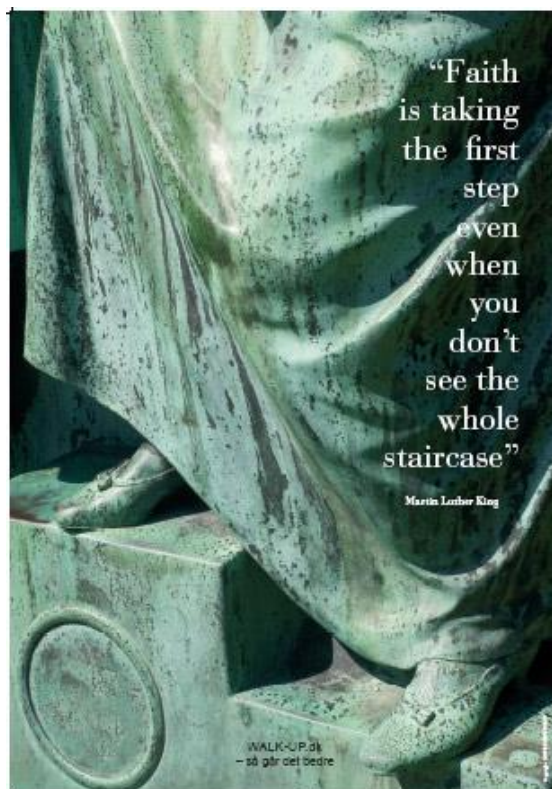
We conclude that we obtained new knowledge about leading our professional employees by facilitating and framing an innovative co-creation process. This process has shown to be a powerful element in our leadership. We have just started the journey, and will continue to make sure, that our organizations create a real difference for our users. We really want to make a difference for our users as well as our employees.

1. Indledning

Vi vil i denne master udforske hvordan vi som ledere kan skabe ny mening med vores medarbejdere og derigennem nye handle-mønstre. Det vil vi gøre ved at gennemføre et eksperiment, som samtidigt gør os klogere på egen ledelsespraksis. Vi vil benytte os af en Brugercentreret Innovationsproces, som tager udgangspunkt i udsagn fra vores brugere: patienter og elever. Det er ikke hensigten, at vi kan eller skal lave om på vores brugere. Hvis vi i denne proces præsenteres for noget nyt eller uventet, må vi lave om på det vi gør. Vi har en formodning om, at sådan en proces kan være et ledelsesværktøj, der påvirker medarbejdernes fokus fra en mere fagprofessionel vinkel til en anden, hvor brugernes oplevelser aktivt medinddrages i udvikling af faglighed og organisation. Vores medarbejdere er fagprofessionelle, og de handler på baggrund af deres fortolkning af situationer, fordi de har stor autonomi i opgaveudførelsen.

Vi vil undersøge om og hvordan den Brugercentrerede Innovationsproces kan skabe udvikling og mening i vores organisationer. Det vil udmønte sig ved at vi anvender teori om sensemaking, således at vi kan analysere hvad der sker i ”mellemrummet” mellem brugernes fortalte oplevelser og medarbejdernes beskrivelser og idéudvikling baseret på den mening de danner i processen. Empirien anvendes altså på to måder. Både til at generere ny viden og til at skabe udvikling i vores organisationer. Dermed forventer vi at kunne udtale os om den valgte metodes anvendelighed i gymnasiet og på hospitalet. Vores håb er, at vi kan være med til at skabe en lille del af forudsætningerne for en ny og bedre gymnasie- og hospitalsverden.

I begge organisationer er der tradition for at tage udgangspunkt i det de fagprofessionelle antager, medfører størst effekt for brugerne. Vi forventer at få afsløret nogle af vores blinde pletter og derfor er eksperimentet for os en helt ny måde at udvikle organisationen gennem processuel meningskabelse. I gymnasiet håber vi at Almen Studieforbereelse (AT) kan videreudvikles sådan at uddannelsen opleves udviklende og meningsgivende for den enkelte elev og at de får stærkere refleksive kompetencer. På hospitalet håber vi at patient/pårøren-



de oplever, at deres forløb tager endnu mere udgangspunkt i deres situation, og dermed får bedre sundhedsbetingelser efter udskrivelse.

I begge organisationer oplever vi, at den faglige selvbevidsthed er høj, og at der bliver arbejdet systematisk med at udvikle den faglige kvalitet. Og lige præcis derfor kan organisationen formentlig magte at deltage i et eksperiment, hvor brugerne får muligheden for at påvirke den måde vi tænker fag og faglighed. *"It takes far more energy and far more work to improve from incompetence to low mediocrity than it takes to improve from first-rate performance to excellence"* (Drucker 1999:144). Med en høj faglig selvbevidsthed følger en stor selvforståelse. Vi har formentlig mange blinde pletter i vores organisationsforståelse, og vi har brug for at andre forstyrrer det billede. Samarbejdet med MindLab har som mål at skabe merværdi i offentlige ydelser gennem brugercentrerede innovationsprocesser. MindLab faciliterer vores eksperiment.

At tage et eksperiment i brug i vores ledelsespraksis er ganske nyt for os begge. Vi kaster os ud på "7000 favne vand" og giver dermed slip på kontrollen. Dette kontroltab er en udfordring i forhold til at lede medarbejderne på rette vej. Vi ved jo netop ikke hvor vi havner. Har dette betydning for det at være leder og medarbejder? Medfører det et nyt syn på brugerne og hinanden? Når vi på trods af kontroltab kaster os ud i eksperimentet, skyldes det de mange gode eksempler. Fx hvorledes arbejdsskadestyrelsens indsigt i at deres processer skadede borgeren mere end selve arbejdsulykken, og at det har ændret deres arbejdsprocesser og har vist resultater².

Brugercentreret Innovationsproces er en triangulering mellem metode, teori og praksis. Der tages adskillelige teoretisk funderede metoder i brug, data fra brugerne er systematisk indsamlet og der er dokumenterede resultater. Det er således brugerens oplevelser af offentlige ydelser præsenteret som mønstre, der anvendes til at give nye indsigter hos medarbejdere. Gennem kreative og innovative øvelser udvikles nye ideer, der danner grobund for en ny måde at arbejde på og hvor alt har sit udgangspunkt i en større effekt for brugeren (Bason 2010).

Vi vil i næste afsnit præsentere Rigshospitalets Hjertemedicinske klinik og Stenhus Gymnasium og HF, der er vores organisationer og dermed genstandsfeltet for eksperimentet. "Vi" repræsenterer masterens forfattere, og den fællesforståelse vi har opnået i processen. Oversættelserne fra primærlitteraturen til dansk er vores.

² Undervisningsnoter fra "Brugerdreven Innovation" foråret 2011

1.1 Præsentation

Mette Kynemund (MK) er vicerector på Stenhus Gymnasium og HF, med 144 lærere og 30 administrative og øvrige medarbejdere. Med gymnasireformen i 2005 og strukturreformen i 2007 er sektoren blevet forstyrret i tilgangen til styringsmekanismer i forhold til undervisning, samarbejde, læring, organisationsstruktur, ejerforhold, økonomi, opfattelsen af bestyrelsen m.m.m. I forhold til undervisningen har Almen Studieforbereelse (AT) været den største omvæltning i gymnasiumreformen for lærerne. AT er en konstruktion, hvor to eller flere fag belyser en problemstilling fra flere sider ved hjælp af faglig, metodisk og elementær videnskabsteoretisk viden. Det fordrer en stor grad af samarbejde på tværs af lærernes faggrænser og metoder. Gymnasielærere er fagprofessionelle vidensarbejdere, som traditionelt har set deres kernekompetence som undervisning i eget fag, og mange har haft en modstand eller usikkerhed i forhold til opgaver, de ikke ser som fagfaglige. MK har forsøgt at skærme lærerne mod den store kompleksitet og sikret at eleverne får den undervisning, de har krav på ved at have en ret fast struktur i AT. Det er blevet gjort ved at udarbejde faste progressionsplaner, sammensætte fag der sikrer et meningsgivende samarbejde om de enkelte sager, undervejs evaluere med såvel lærere, som elever og i det hele taget arbejde på at skabe konsensus og få et fælles sprog om ”alt det nye”. Stenhus har gode resultater, hvilket afspejler sig i eksamenskaraktererne ligesom modellen har været anvendt som inspiration på andre skoler. De interne evalueringer giver anledning til refleksion. Det kan gøres bedre. Derfor er det besluttet at lave en ny AT-struktur. Med dette eksperiment udfordres skolen og lærernes syn på AT ved involvering af brugere gennem Brugercentreret Innovation.

Mette Rosendal Darmer (MRD) er oversygeplejerske i Hjertemedicinsk klinik på Rigshospitalet, som er en højtspecialiseret enhed med ca. 350 medarbejdere. Klinikken ledes af en klinikledelse (klinikchef og oversygeplejerske), der fungerer som en tværfaglig ledelse. Klinikken har en tradition for at have ”sorte tal” på bundlinjen, og har gennem mange år omlagt arbejdsprocesser for at imødekomme en årlig produktionsstigning på 2 %. I 2010/11 er udgifterne reduceret med 15 mio. kr. og de næste mange år bliver formentlig præget af fortsatte sparerunder og krav om produktivitetsstigning. Det er klinikledelsens opfattelse at organisationen er meget professionel, forstået på den måde, at der stilles høje faglige krav til medarbejderne, og de stiller høje faglige krav til ledelsen og hinanden. Det er MRDs vurdering, at de ledende læger og sygeplejersker er meget ambitiøse, de er forsknings- og udviklingsaktive og ansat i rigtig mange år. Det giver organisationen et fagligt drive. Organisationens er fagligt innovativ: Det viser sig som udvikling af nye behandlings- og pleje-

former (herunder publicering), og omlægning af patientforløb til bedre og billigere forløb. Klinikledelsen søger at lede organisationen således, at der sikres udvikling af nye behandlingsformer, optimering, Lean-processer, faglig innovation, forskningsmæssig produktion, patienttilfredshed over gennem-snittet etc. Trivselsundersøgelser viser, at personalet er stolt af deres arbejdsplads, oplever sig anerkendt og udfordret, men også at de mangler tid og oplever stress. MRD er ikke i tvivl om, at medarbejderne har travlt, men spørgsmålet er, om de kunne have mindre travlt og give større værdi til patient/pårørende hvis de vidste, hvorledes deres handlinger og mangel på samme bliver oplevet. Noget tyder således på, at der ledelsesmæssigt ikke udelukkende kan fortsættes af effektiviserings- og udviklingsvejen, hvis klinikken fremover fortsat skal have engagerede medarbejdere, der sikrer høj faglig og oplevet kvalitet til patienter og pårørende. Måske er Brugercentreret Innovation vejen frem?

1.2. Problemstilling

Hjertemedicinsk klinik og Stenhus Gymnasium og HF er to meget forskellige verdener og vores organisationsstrukturer adskiller sig væsentligt fra hinanden, men der er også store ligheder. Vi har begge fagprofessionelle ansat. Fagprofessionelle der ser og forstår verden i forhold til den socialisering og uddannelse de har. Det professionelle *"arbejde [...] baserer sig på en særlig videnskabelig funderet og specialiseret teoretisk viden, på en særlig ekspertise i praktisk håndtering af komplekse, flertydige og konstant foranderlige situationer, og på en særlig etisk eller social forpligtigelse overfor klienten, patienten eller studenten"* (Katrin Hjort 2005:95). Vores medarbejdere er fagprofessionelle. Vi ønsker at de også ser sig som en del af organisationen som helhed. Den moderne verden kræver, at vi som ledere udfordrer vores organisations kerneydelse. *"... strong professional identity can also imply a mono-professional culture that doesn't allow for the constructive clashes between different professions that is often a catalyst for radical new solutions. Public professionals may feel that due to their education and experience as a nurse, a teacher [...], they know more about the citizen's needs than the citizen herself"* (Bason 2010:16). Udfordringen består i at vi som fagprofessionelle bliver forstyrrede af brugernes oplevelse af det, vi oplever som "høj" kvalitet. Vi oplever at de fagprofessionelle medarbejdere er autonome i de handlinger, de vælger. Ofte er deres valg af handling kontekstbaseret på baggrund af deres fortolkning af de evidensbaserede retningslinjer. Dermed er meningsskabelsen for den fagprofessionelle medarbejder af stor betydning for brugerens oplevelse og udbytte. De fagprofessionelle skal fortsat vide bedst om det faglige. Vi er interesserede i, at *"vi styrker fagligheden og vores resultater ved at inddrage*

og forstå borgerens umiddelbare og dybereliggende behov” (Bason 2009:24). Vi vil gerne gribe vores eksperiment an med en innovativ tilgang og forhåbentlig se en innovativ adfærd hos vores medarbejdere.

OECD's Oslo-manual definerer

”innovation som implementeringen af et nyt eller væsentligt forbedret produkt (vare eller tjenesteydelse), en ny eller væsentlig forbedret proces, en væsentlig ny organisatorisk metode eller en væsentlig ny markedsføringsmetode. Innovationer er resultatet af bevidste planer og aktiviteter rettet mod en forbedring [...] og] kan tage udgangspunkt i ny viden og teknologi, men kan også være kombinationer af – eller nye anvendelsesmuligheder for – eksisterende viden og teknologier”
(Styrelsen for Forskning og Innovation)

Der er flere definitioner på innovation. OECD's definition omhandler innovation i både den private og offentlige sektor. Definitionen afspejler i særlig grad et krav om væsentlighed. Det er en sammenstilling af teori og praksis, hvor slutresultatet ikke er forudbestemt.

Bason har udviklet en brugercentreret innovationsproces hvor han viser, at organisationer der arbejder bevidst og systematisk innovativt, skaber innovativ adfærd. Bason har beskrevet mange forskellige resultater fra offentlige organisationer. Netop nu udarbejder Bason en PhD, hvori den videnskabelige dokumentation vil fremgå. Bason definerer innovation som *“I define public sector innovation as the process of creating new ideas and turning them into value for society”* (Bason 2010:34). Samfundet kræver noget

andet af os: det kræver høj effektivitet og kvalitet i både uddannelsessystemet og hospitalsverdenen, ”more value for money”. Resultatet skal være unge med både høje faglige, personlige, sociale og innovative kompetencer efter gymnasiet samt patientforløb, der er effektive, sikre, hurtige og med en oplevelse af høj kvalitet, foruden udvikling af nye behandlingsformer. Samtidig tilføres der færre ressourcer. Det er et modsatrettet pres (Pedersen & Greve 2007), og det udfordrer vores ledelse som faglige ledere, fordi vi allerede har ændret det, der er let at ændre, har gennemgået adskillige udviklingsprocesser, har tænkt det nye, vi som fagpersoner selv kan rumme at tænke, inden for den ”accepterede ramme”. Vi har således brug for forstyrrelse, for andre ledelseskompetencer, viden om andre metoder, der kan hjælpe os til at reflektere over ledelse, udvikling og organisation på nye måder. Vi vil derfor afprøve om en brugercentreret innovationsproces kan være et fremtidigt ledelsesredskab.

Vi håber, at vi med et komparativt studie kan få et bredere udbytte. Vi er socialiseret ind i hver vores fagprofessionelle verden, og dermed kan fællesskabet om masteropgaven også bruges som spejl på hinandens selvforståelse. De forskelligheder, der er i uddannelses- og sundhedssektoren, har i første omgang bekræftet vores forestillinger, men det tætte samarbejde peger på langt flere fællestræk end først antaget. Fx deltog MRD i en konference om gymnasier og måtte erkende, at det kunne være en konference for sygeplejersker, da der var mere fokus på proces end på resultat. Gælder disse fællestræk også i vores proces om brugercentreret innovation? Det vil vores analyse forhåbentlig give os klarhed over, ligesom processen uden et kendt resultat kan motivere organisationen og måske derigennem skabe nye erkendelser? Ydermere vil det at vi er to skabe flere ”hestekræfter”, forstyrrelser og mere skriveplads, der forhåbentlig betyder dybere og bedre analyser.

Formålet med masteren er således at afprøve en Brugercentreret Innovationsproces som ledelsesværktøj, hvor vi undersøger om processen medvirker til ændret meningsdannelse hos de fagprofessionelle. Dette formodes at medføre en ændret adfærd, fordi valg af handling er betinget af ændret meningsskabelse. En meningsskabelse, der er påvirket af deres ønske om at tilføre øget effekt hos brugerne. Det kan lyde abstrakt, men er faktisk helt konkret. Vores håb er, at de fagprofessionelle hele tiden medtænker effekt for brugerne i deres handlemåder. Fx den måde de kommunikerer og samarbejder i alle hverdagens handlemønstre. Effekt for brugerne er både oplevet og målbar effekt, som fx udviklet refleksivitet (gymnasiet) og sundhedsbetingelser (hospitalet). Forudsætningen for dette er, at medarbejderne ser dem selv som vigtige brikker for den samlede organisations mål. Hvis det lykkes, har vi genereret ny viden om det at lede fagprofessionelle.

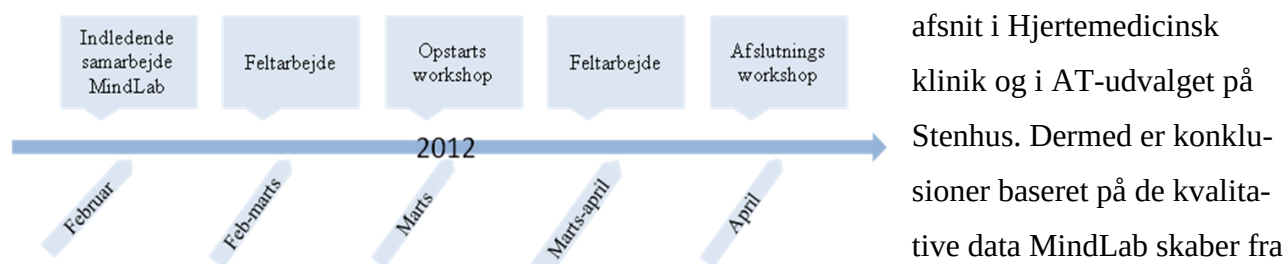
1.3 Problemformulering

Hvorledes kan en brugercentreret innovationsproces bruges som ledelsesværktøj til en ændret meningsdannelse hos fagprofessionelle?

- Hvad sker der med medarbejdere/ledere i processen?
- I hvilken udstrækning kan vi se, at der sker en ændret meningsdannelse og faglig identitetsudvikling - forstået som udvikling af et fælles sprog, en bevidsthed om brugerperspektiv og erkendelse af behovet for nye handlemønstre?
- I hvilken udstrækning er det muligt at sige noget om metodens betydning for ledelse af fagprofessionelle?

Afgrænsning

Hele innovationsprocessen forløber i perioden februar til april 2012 og foregår på et udvalgt senge-



afsnit i Hjertemedicinsk klinik og i AT-udvalget på Stenhus. Dermed er konklusioner baseret på de kvalitative data MindLab skaber fra

brugerne og det produkt som medarbejderne skaber i workshopsene i de udvalgte områder. Ved masteropgavens afslutning har vi ingen data om hvorvidt vores brugere reelt oplever en ændret praksis, men vil forsøge frem til den mundtlige eksamen at observere hvorvidt medarbejderne taler anderledes om brugerne og indtænker det nye perspektiv og arbejdsprocesser på en anden måde.

I vores analyse af empirien har vi på forhånd truffet nogle valg om hvilken teori vi vil anvende. Det vil vi beskrive i næste afsnit, ligesom vi vil præsentere den valgte teori.

2. Teori

Høyer skriver at opfattelsen af teori som linse ofte er udtalt i et socialkonstruktivistisk perspektiv (Høyer 2007:24), hvis ” [...] udgangspunkt [...] bl.a. afhænger af, hvordan vi iagttager det, som igen hænger sammen med vores sprog ” (Knudsen 2009:9). Det er et teoretisk blik, eller en linse, der er det styrende for analysen. ”...fænomener skabes af vores interaktion med dem ” (ibid:26). Sådan er det også med teorierne. Vores valg af teorier interagerer med analysen og dermed også hvad vi får øje på, mens fravalget af andre teorier på tilsvarende måde udelukker andre perspektiver. Vi opfatter linse-perspektivet (Høyer 2007:26) som dominerende, da netop den kontekst, vi er i, kan betragtes som en konstruktion, som vi i vid udstrækning sætter rammerne for. Det gælder såvel for teori, som metode.

Vi anvender primært to teoretiske tilgange i vores analyse. Den teoretiker der har størst betydning i analysen er Karl E. Weick (1936), en amerikansk organisationsteoretiker, der er kendt for sin forskning om ”loose coupling”, ”mindfulness” og ”sensemaking” i organisationer. Vi vil her beskæftige os med sensemaking overvejende baseret på bogen ”Sensemaking in Organizations” fra 1995 hvor hans syv elementer for sensemaking bruges som analytisk redskab. Weick er socialkonstruktivist, og hans forskning handler om hvorledes mening skabes både i organisationer bestående af individer og for individer. Ledelse er i Weicks optik at skabe mening i sociale processer – og dermed påvirke de ledetråde som medarbejdere bruger til at skabe mening i deres faglighed. Sensemaking er tænkning, der skaber handling og omvendt, som beskrives senere. Der er således tale om en socialkonstruktivistisk tilgang der anskues som proces. Vi har valgt netop Weick, da han, på baggrund af sit store forfatterskab er bredt citeret og anerkendt, og baserer sit arbejde på mange andre forskeres empiriske studier, som han sætter i spil i forhold til meningsdannelse. Vi kunne også have valgt Grint og hans forskellige metaforiske tilgange til ledelse, eller vi kunne have valgt et systemteoretisk perspektiv på anden-orden, og dermed hvordan vi iagttager vores iagttagelser. Det ville have givet os andre resultater. Vi har valgt at gå tættere på vores medarbejdere og deres valg af handling, fordi det ifølge Weick er betinget af hvordan, de opfatter og fortolker virkeligheden.

Den anden teoretiske tilgang er teorier om innovation. Innovation er en samfundsstrømning og handler om idéudvikling og idéer omsat til en bedre praksis. Innovation er et af tidens modeord. Alle dygtige ledere og virksomheder ønsker at være innovative, det giver legitimitet, – men giver det mening? Vi præsenterer kort begrebet innovation, og indsnævrer det derefter yderligere til den Brugercentrerede Innovation, fordi ”brugerperspektivet er afgørende i enhver form for innovation,

specielt i den offentlige sektor” (Jensen et al 2010:33). Vi anvender primært Christian Bason, ”Leading public sector innovation” fra 2010, hvor udgangspunktet er brugerne (den offentlige sektors eksistensberettigelse), samt betydningen af at innovation er ledelsesdrevet, men udviklet af medarbejderne.

I nedenstående afsnit beskrives sensemaking eller den proces, det er at skabe mening for den enkelte. Weick siger, at alle mennesker forsøger at skabe mening i de relationer, de indgår i. Dermed er sensemaking afgørende i en ledelsesfaglig kontekst, fordi både vi og vores medarbejdere kontinuerligt har brug for at skabe mening i og med vores arbejde. Begrebet sensemaking anvendes synonymt med ”at skabe mening” efter hvad der retorisk giver den bedste tekst.

2.1. Sensemaking

Sensemaking handler om at give eller skabe mening og dannes både i individuelle og organisatoriske processer. Det er en proces som ingen start

og ingen slutning har, fordi meningsdannelse hele tiden foregår. Vi kan ikke lade være med at skabe mening, og den mening vi skaber, justeres eller omdannes kontinuerligt. Sensemaking beskrives af Weick som refleksion og intention (1995:6).

Det kan siges at være en form for individuel og organisatorisk samskabelsesproces mellem at forstå, forklare og skabe. Sensemaking kan forstås som en proces, der indeholder forskellige elementer. Listen er ikke udtømmende, ligesom de enkelte elementer overlapper hinanden. De syv elementer understreger tilsammen betydningen af

Sensemaking er de syv elementer:

1. *Begrundet i identitetskonstruktion*
2. *Retrospektiv*
3. *Enactment i konkrete omgivelser*
4. *Social*
5. *Ongoing - fortløbende*
6. *Fokuseret på og skabt gennem cues/ledetråde*
7. *Drevet gennem plausibilitet frem for akkuratesse*

Weick 1995:17

organisatorisk identitet. *”Once people begin to act (enactment), they generate tangible outcomes (cues) in some context (social), and this helps them discover (retrospect) what is occurring (ongoing), what needs to be explained (plausibility) and what should be done next (identity enhancement)”* (ibid:55). Forudsætningen for at mennesker kan handle er, at vi omdanner usikre eller problematiske situationer til noget der giver mening – og det er den proces, som Weick kan hjælpe os til at forstå, og derigennem anvende i vores ledelsespraksis. Ovenstående er hele grunden til at det giver mening for os at anvende Weick som teoretisk analytisk ramme. Formodningen er at

ingen kan lade være med at skabe mening i forstyrrelser. Dermed vil eksperimentets forstyrrelser betyde at ny mening skabes. Vi ved bare ikke hvilken. Det er det, vi skal forsøge at få viden om. Hos Weick er en af de væsentligste ledelsesopgaver at samskabe organisatorisk og individuel mening - som igen har betydning for de valg, de fagprofessionelle tager. Samtidig skaber vi vores egen fortolkning af Weicks teori, som også er en konstruktion.

2.1.1. Begrundet i identitetskonstruktion

Sensemaking begynder med en sensemaker: *"How can I know what I think until I see what I say?"* (ibid:18). Vi er ifølge Weick aldrig alene i vores proces med at skabe mening. Der er altid en samling af identiteter både på individuelt og organisatorisk niveau, ligesom vi agerer forskelligt i forskellige situationer. Der er tale om en diskursiv konstruktion (ibid:20) og dermed er foranderligheden af identiteten i forskellige situationer bestemmende for definitionen af hvad der opfattes. Jeg, mig og mine er således en social konstruktion, der påvirker sensemaking i organisationer. De selvudledte behov kan beskrives som:

1. *Selv-forbedrende behov: refleksiv søgen efter en positiv kognitiv og affektiv tilstand*
2. *Vi vil gerne se os selv som kompetente og effektive*
3. *Behov for at se sammenhæng og kontinuitet* (ibid:20)

Selvopfattelsen i en organisation dannes både gennem individuelle, selvforbedrende behov og påvirkes af hvordan andre opfatter den organisation, personen er en del af. Der er en tæt forbindelse mellem den enkeltes identitet i organisationen og organisationens image. Dermed er der et behov for at medvirke til et positivt omdømme af egen organisation. Og det påvirker sensemakingsprocesser i organisationer. Hvis et negativt organisatorisk image truer individers selvforbedrende behov i organisationen, kan det ændre den mening individet skaber, også selvom det betyder, at organisationens identitet re-defineres (ibid: 21).

Alle mennesker og organisationer har et behov for at deres identitet giver mening. Dermed indgår sensemaking i en fortløbende proces for at bevare eller skabe en positiv selvopfattelse. Selvopfattelsen dannes i en interaktion med omgivelserne, og hvordan individet eller organisationen forestiller sig at andre vurderer dem. Organisationen udvikler således en selv-refererende påskønnelse af egen organisation. Det er en kompleks relation, idet organisationen og selvet er både proaktiv og reaktiv i forhold til at skabe mening. Selvet er selv-referentielt. *"How can I know who I am until I see what they do? What the situation will have meant to me is dictated by the identity I adopt in*

dealing with it” (ibid: 24). Individet skaber således mening i forhold til hvadsomhelst der foregår, ved dels at spørge til konsekvensen, dels ved at vælge hvordan det opfattes. Vigtige elementer i sammenhængen i selv-opfattelsen er fleksibilitet, foranderlighed og tilpasningsevne.

Identitet er således funderet i en identitetskonstruktion med selvet som referencepunkt. Konceptet består af to elementer; den personlige identitet og den sociale identitet. Identiteten handler om hvordan individet eller organisationen opfatter sig som noget unikt, mens den sociale identitet handler om gruppen, som individet eller organisationen oplever sig som en del af og sammenligner sig med. Image er også en del af identitetskonstruktionen, forstået som den måde individet eller organisationen fortolker, at omverdenen ser dem. De tre elementer, selvet som en unik enhed, gruppen og omverdenens opfattelse, danner den fortolkningsramme som egne og andres handlinger fortolkes ud fra (Nielsen 2008).

2.1.2. Retrospektivt

Skabelse af mening er en opmærksomhedsproces, rettet mod det, der allerede er sket, men med et nutidigt udgangspunkt, som påvirker erindringen og dermed meningsskabelsen. Samtidig er der ikke noget startpunkt. Det er en forstyrrelse, der gør at individet er opmærksom på det skete. Det er et valg om hvad forstyrrelsen er, og det valg påvirker betydningen af samme. Alle perceptioner er erfaringer fra tidligere og dermed erindringer. Ægte varighed er *”strømme af erindringer”* (Weick 1995:25). Stimulus-respons kan påvirke analysen af erindringen. Dvs. vi vælger hvilken forhistorie, der giver mening til erindringen, og det påvirker igen konteksten her og nu. Vi er altid forudindtagede. Der er som regel flere aktiviteter i gang, og de giver forskellig mening og påvirker hinanden gensidigt - og ofte er der også modsætninger. Modsætningerne kan skabe forvirring. Individer har behov for værdier, prioriteter og klarhed om præferencer for at kunne skabe mening. Erindringer er fejlbarlige, fordi det er følelsen i nuet der dominerer dem (ibid:28). Det betyder, at det er følelsen der genfindes i erindringen, frem for en lignende erfaring. Dermed er erindringen en rekonstruktion. Sensemaking er retrospektiv. Foregår erindringen indenfor en kort tidsperiode, er de friske, men det er stadig en konstruktion. Erindringen og meningsskabelsen kan få fortiden til at fremstå tydeligere end nutiden. Individet søger følelsen af orden, klarhed og rationalitet og når den følelse er på plads, standser den retrospektive proces. Fortiden er en del af os, men samtidig genfortolkes fortiden i lyset af nutiden.

2.1.3. Enactment i konkrete omgivelser

Weick anvender begrebet enactment *”to preserve the fact that, in organizational life, people often produce part of the environment they face”* (ibid:30). Det bevirker at lederens opgave er at

konstruere virkeligheden gennem autoritative handlinger. Sensemaking holder således handling og kognition sammen. Individuer er aktive medskabere af deres eget miljø – de handler efter de muligheder de har. Handling er afgørende for sensemaking, hvilket er centralt i Weicks tænkning. *”...the idea that people receive stimuli as a result of their own activity, which is suggested by the word enactment”*. Follett præciserer samme sted *“... we are neither the master or the slave of our environment”* (ibid:32). Tanker, årsag-virkning, stimulus-response og subjekt-objekt er således kun beskrivelser af øjeblikke i en proces. Weick beskriver, at det aldrig er en reaktion på den anden, men en reaktion på *”I-plus-you reacting to you-plus-me”* (ibid:33;Follett). Det er således mere relationer end resultater. Mennesker skaber deres omgivelser, ligesom omgivelserne skaber dem, og den socialt konstruerede verden består således af handlinger og orientering (ibid:36).

Genstande eksisterer uden vores kognition. Men når individer eller organisationer erkender eksistens af genstande, sker det gennem en kognitiv rubricering. Mennesker skaber tanker og forventninger, og dermed det de forventer at finde. Mennesker handler således, at deres antagelser om virkeligheden bliver bekræftet. Dermed er vores forforståelse afgørende for vores oplevelser. Genstande bliver socialt konstruerede. Konstruktionen påvirkes af konceptforståelsen af genstanden, egenskaberne og anvendeligheden. Enhver handling kan skabe mening uden at det har synlige konsekvenser (ibid:37). Ydermere har mennesker behov for at verden har et absolut fundament, da alting ellers vil falde fra hinanden. Mennesket skaber og skabes af de handlinger vi indgår i. Gennem handling skabes fortolkning og der skabes relationer, tillid, håb, og oplevelse. Det er værktøjer til sensemaking og erkendelse. Alle handlinger påvirker den omverden, vi er en del af. Den måde, vi vælger at fortolke vores omverden, og den interaktion vi har med den, medskaber selv samme omverden. Dermed skabes nye kategorier, der gør os i stand til at forstå begivenheder og situationer på en ny måde – en erkendelsesproces. En proces hvor vi forbinder gamle erfaringer med nye. Det er således tale om en ontologisk forståelse af hvad der skaber mening, fordi den mening, der skabes i handlingen på samme tid betinger handlingen, og dermed er afgørende for vores analyse af data.

2.1.4. Socialt

Vi er alle en del af noget. Konteksten kan forstås som tid, rum, forforståelse, de sociale elementer m.m. Weick påpeger hvor bred definitionen 'social' skal opfattes ved at citere Walsh og Ungson, som inddrager flg. parametre: netværk, intersubjektive delte meninger, fællessprog og socialt samspil (ibid:39). Det er et centralt element at det sociale aldrig er noget individuelt, men altid foregår i en kontekst. De intentioner og følelser vi har, opstår ikke i os, men mellem os (ibid:39;Kahlbaugh).

Koblingen mellem det sociale og sensemaking er til stede i al form for kommunikation. Det gælder såvel en-vejs- som to-vejs-kommunikation. Den fysiske tilstedeværelse er således ikke et must, da vi rent symbolsk interagerer med andre, og sproget spiller en betydelig rolle. Fælles værdier styrker sammenholdet i en organisation, mens det modsatte virker destabiliserende (ibid:42).

Det vigtigste er således at sensemaking er bundet til bevidstheden om at den enkelte er en del af den sociale kontekst, og at fortolkninger, sproglige interaktioner og handlinger er større end den enkeltes forestilling, da organisationen og andres reaktioner interagerer på individet. Begge vores organisationer er båret af kommunikation, og det er derfor centralt i vores analyse, at vi ser på sproget og de symbolske handlingers betydning for de valg, der træffes i vores organisationer.

2.1.5 Ongoing - fortløbende

Det er ikke muligt at anskue et menneske isoleret. Vi er altid midt i noget – som skaber mening. Vi kan derfor ikke påpege hvornår noget begynder, og hvornår det ender. Dette synspunkt er baseret på Diltheys og Heideggers filosofi. Diltheys syn på den hermeneutiske cirkel formuleres af Rickman som: *"there are no absolute starting points, no self-evident, self-contained certainties on which we can build, because we always find ourselves in the middle of complex situations which we try to disentangle by making, then revising, provincial assumptions"* (ibid:43). Dette understreger, at der er tale om et socialt fænomen. Heidegger støtter synspunktet ved at påpege, at vi altid indgår i forskellige fortløbende kontekster, og at vi skal kunne håndtere disse, for at de giver mening. Winograd og Flores beskriver seks forskellige elementer (ibid:44):

1. *Du kan ikke undgå at handle. Dine handlinger påvirker din situation og dig selv. Ofte mod din vilje*
2. *Du kan ikke træde tilbage og reflektere over dine handlinger. Du er i dine intuitioners vold og må håndtere det, der dukker op*
3. *Dine handlingers konsekvenser kan ikke forudses*
4. *Du har ikke en stabil fremstilling af situationen. Mønstre kan ændre sig.*
5. *Enhver fremstilling er en fortolkning. Objektivitet er umulig*
6. *Sprog er handling. Gennem sproget kreerer vi mere end blot beskrivelser - vi skaber. Intet er løsrevet fra konteksten.*

Det centrale er at vi til stadighed observerer, udformer hypoteser, og vi rationelt finder bevæggrunde for at handle – som jo også er sproglige udsagn. Det er vigtigt, at vi er opmærksomme på at vi lever i en dynamisk verden med kontinuitet. Derfor generer det os ofte hvis vi bliver afbrudt

i de fortløbende 'flows' og vores sensemaking forstyrres (ibid:45). Når det sker, forsøger vi at skabe forbindelse mellem tidligere situationer, som kunne skabe mening, og den situation vi er havnet i. Forstyrrelserne kan føre til emotionel ophidselse, og derfor har vi behov for at skabe mening.

Weick siger det er en positiv reaktion, når organisationen reagerer på de ændringer som indfinder sig i organisationens miljø. Overordnet set er der to følelsesmæssige reaktioner, som de ansatte kan reagere med. Den ene er de negative følelser, som oftest optræder, når en organiseret adfærd (mod forventning) afbrydes og afbrydelsen fortolkes negativt (ibid:47). Den anden er positive følelser forbundet med afbrydelse som optræder, når forstyrrelse fjernes eller events, som pludselig og uventet fremrykker gennemførelse af en plan. Vores følelser er tæt forbundet med sensemaking. Følelser ændrer sig over tid. De positive følelser kan svækkes, mens de negative oftere vedbliver med at være negative (ibid:48). Autonome mennesker er svære at forstyrre, men er også vanskelige at hjælpe videre, når de bliver forstyrrede. Følelser er en ikke-respons handling, der opstår i spændingsfeltet mellem afbrydelsen og den handling eller situation, der stabiliserer situationen (ibid:48). Mennesker forsøger at skabe mening baseret på erindringer, der har den samme følelsesmæssige tone som den tilstedeværende forstyrrelse skaber i dem.

2.1.6. Fokuseret på og skabt gennem cues

Cues er ledetråde som binder forskellige elementer sammen kognitivt og som dermed giver orientering. Weick beskriver (ibid:54) en situation med ungarske soldater der var faret vild i Alperne, og som med et landkort, der skabte retning og mening for dem, fandt tilbage. Siden viste det sig at kortet var over Pyrenæerne. Det er et eksempel på cues eller ledetråde, der skaber et mentalt landkort – helt tilsvarende hvilke ledetråde, overskrifter eller strategier, der giver retning i en organisation. Det er vigtigt at opleve mening. Når man beskæftiger sig med sensemaking er det en god idé at lede efter cues, som indikerer hvilke elementer, der medvirker til at skabe mening i organisationen. Smircich og Morgan citeres for "*leadership lies in large part in generating a point of reference, against which a feeling of organization and direction can emerge*" (ibid:50). Hvordan ledetråde udvikler sig afhænger af konteksten. Der er to muligheder. Enten påvirker konteksten den søgen eller observation ledetråden giver. Eller konteksten påvirker den måde ledetråden bliver fortolket på (ibid:51). Observationen (noticing) klassificerer og sammenligner aktiviteterne, mens sensemaking fortolker betydningen af ledetråden. Det kræver at en ledetråd bliver observeret for at kunne skabe mening. Afhængigt af hvor i organisationen man befinder sig, vil skabelsen af mening i forhold til konteksten spille ind. De tydelige ledetråde er afgørende for handling og sensemaking. Ledetrådene

stimulerer den kognitive struktur, og skaber dermed orden (ibid:54). Ofte vil ledetrådene føre til en selvopfyldende profeti. Det centrale er de strategier, der giver medarbejderne retning og tillid. Vi skal som ledere indgyde vores medarbejdere retning gennem ledetråde. Vi skal arbejde med sense-making således, at de kan se de ledetråde, der medskaber mening når ændringer eller forstyrrelser sker. Det betyder, at de forskellige ledetråde bindes sammen kognitivt og giver retning for sense-making.

2.1.7. Drevet gennem plausibilitet frem for akkurate

Vi søger ikke akkurate - vi søger plausibilitet. Vi stopper vores søgning når vi har fundet en forklaring, der er god nok for os. Tilstrækkelig tilfredsstillelse, så er det godt nok. *"Instead, sense-making is about plausibility, pragmatics, coherence, reasonableness, creation, invention, and instrumentality"* siger Weick (ibid:57). Samme sted citeres Fiske for at sensemaking *"takes a relative approach to truth, predicting that people will believe what can account for sensory experience but what is also interesting, attractive, emotionally appealing, and goal relevant"*. Dermed også en sammenhæng til tidligere erindringer, og cues/ledetråde, som er en rekonstruktion – og dermed tilbage til det plausible. I en evig foranderlig verden, sker sensemaking meget hurtigt, hvilket styrker plausibilitet og hæmmer akkurate. Weick skriver at en god historie holder elementerne sammen længe nok til at skabe energi og guide handlinger, der er plausible nok til at individet kan skabe retrospektiv mening og så engagerende, at individet tillægger egne inputs og dermed medskaber mening (ibid:61). Det handler således om plausibilitet, sammenhæng og fornuft, og dermed om hvad der er socialt acceptabelt og troværdigt. Fortællinger er mønstre, der er produktet af sensemaking, og de skaber sammenhæng og forklaring, og altså energi til at handle. Sensemaking kan således ses som både en individuel og en kollektiv proces i en organisatorisk kontekst hvor mening skabes mellem mennesker. Organisationer er kollektive meningsstrukturer, der på den ene side er skabt via sensemaking, og på den anden side strukturerer sådanne processer.

2.1.8. Afsluttende overvejelser

"Set ud fra et organisatorisk og ledelsesmæssigt synspunkt bliver det at danne den organisatoriske fortolkningsramme, og dermed forme den løbende meningskonstruktion i organisationen, derfor helt central. Ledelsen tegner gennem en formulering af fortolkningsrammen den omverden medarbejderne agerer i, og som organisationen på alle måder er i konstant interaktion med" (Nielsen 2008:4). Det er således en konstant proces, til trods for at holdninger opleves ret konstante og svære at ændre. Mening konstrueres og ændres kontinuerligt. I vores fortolkning af Weick er det forstyr-

relser der igangsætter meningsskabelsesprocessen. I den proces er der først en forsimpning eller forenkling, dernæst en mere forvirret simpelhed hvor alle Weicks syv elementer er i spil. Den meningsskabende proces opleves kompleks, og kan i realiteten kun opdeles i en analytisk sammenhæng. Når en ny mening er dannet, en mening den enkelte eller organisationen accepterer, så er der dannet en ny og mere dyb indsigtsfuldhed. Denne indsigtsfuldhed består indtil næste forstyrrelse, og det er dermed en cirkulær og kontinuerlig proces – ligesom co-creation-processen. Ledelsen kan



ikke styre meningsdannelsen, men kan påvirke den, og det er der vi bliver grebet af ledelse. Bevidstheden om, at ”organisationens fortolkningsramme

tages op til vurdering og genforhandling, er når der sker noget, som ryster organisationens verdensbillede” (Nielsen 2008:4). Det er det, vores eksperiment går ud på – at forstyrre medarbejderes verdensbillede ved hjælp af brugernes perspektiv på os og vores handlinger.

2.1.9. Teorikritik

Vi har valgt at bruge Weicks teori til at forstå og fortolke den forstyrrelse og den sensemakingproces som eksperimentet er. Det valg har selvsagt betydning for, hvad vi får øje på i vores empiriske materiale, og dermed hvad vi på den baggrund kan udtale os om. Weick har ikke, bortset fra sin afhandling, selv efterprøvet sine teoretiske antagelser empirisk. Dermed er det ”kun” en kognitiv, processuel tilgang, som ikke er let overførbart og dermed heller ikke kan eftervises. Weick kan spores i Hildebrandts (2012) og Rods (2010) tanker om profleksion, og i det nye forvaltningspolitiske debatoplæg (Andersen et al 2012). Weicks syv elementer afspejler sensemaking som en konstruktion og en refleksionsforståelse, der ifølge Rennison handler om, at være i stand til at se på sig selv udefra, og samtidig være i stand til at tænke over hvordan og hvad der tænkes over (Rennisons 2009). Den tilgang udfordres af Hildebrandt og Rod gennem deres begreb profleksion. Weicks retrospektive begreb har en bagudrettet erindringsform, mens det fortløbende understreger at meningsdannelsen er en vedvarende proces. Begge dele er knyttet til følelser, og indebærer ikke nødvendigvis bevidst refleksion. Det er, iflg. Hildebrandt og Rod, ikke nok. Man skal ikke kun se fortiden og nuet, men se og skabe fremtiden. ”*At stille sig spørgsmålene: ‘hvorfor...?’ eller ‘hvordan...?’ lægger an til en bagudrettet erkendelse; en refleksion. Refleksion er således en erkendelsesform, der knytter sig til fortidens handlinger. Min [Rods] tese er, at erkendelsesformen profleksion fordrer, at fortiden må forlades for at handle på fremtidens udfordringer – ‘hvorledes’.* Profleksion og refleksion må ud fra tesen være hinandens modpoler” (Rod 2010:4). Refleksion er

således i den forståelse bagudrettet og dermed selvrefererende (ligesom Weicks identitetskonstruktion) og belyser best practice, mens profleksion ses som fremadrettet og belyser next practice gennem kvalitative spring (Rod 2010). Profleksion er at lære af den ankommende fremtid, til at møde fremtiden på en levende og kreativ måde (Hildebrandt 2012). Vi skal således forsøge at møde fremtiden med den tænkning, der passer til fremtiden. Ifølge Hildebrandt kan vi lære på to måder: af fortiden, som ikke er der mere, men som er der som fortælling på baggrund af forestillinger og konstruktioner. Og vi kan lære af fremtiden, som ikke er der endnu, men hvor mennesket skal *”lytte til og forstå de potentialer, som fremtiden indeholder, [...] og hvoraf nogle allerede er på vej til at blive til virkelighed, er synlige, kan forstås, kan gribes, kan realiseres, virkeliggøres”* (Hildebrandt, 2012:16). Vi skal kreativt og åbent være med til at forme fremtiden ved at proflektere. Netop Hildebrandts syn på såvel fortid, som fremtid nuancerer Weicks syn på det retrospektive og det fortløbende, ved at udvide det til at skabe fremtiden. Vi skal ikke, som hos Weick, kun spørge til ’hvad’ og ’hvorfor’, da det er nutidigt og bagudrettet. Vi skal yderligere spørge med ’hvad’ og ’hvordan’, så vi har muligheden for at give et bud på fremtiden - med ny-tænkning gennem profleksion.

Debatoplægget ”En innovativ offentlig sektor, der skaber kvalitet og fælles ansvar” handler om at *”skabe fælles løsninger på fælles problemer. Det fordrer udvikling af fælles sprog og forståelsesrammer, skabelse af fælles læringsprocesser, samt et institutionaliseret samspil, hvor fastlåste fagprofessionelle konkurrencebaserede positioner opgives”* (Andersen et al 2012:8), og dermed er der behov for både refleksion og profleksion. Debatoplægget underbygger de fagprofessionelles betydning, ligesom den brugercentrerede innovation nævnes, som en vej til fornyet tænkning og handling. Weicks teori om sensemaking er nært forbundet med teorien om brugercentreret innovation, fordi mening og adfærd er nært forbundet, og det kræver profleksive ledelseskompetencer at sikre at offentlige ydelser er værdiskabende og i den forstand meningsfulde for såvel brugerne, medarbejderne, lederne og politikerne, med det særlige ansvar som ledere og politikere har.

2.2. Offentlig & Brugercentreret Innovation

Innovation som defineret af OECD (side 10) omfatter både den private og den offentlige sektor, til trods for forskellene. Offentlig innovation, som defineret af Jensen et al og Bason har et lidt anderledes fokus end OECD. Deres definitioner handler om udvikling af en ny og bedre praksis, som giver målbar merværdi eller effekt for samfundet. Fokus er således ikke på væsentlighed som i

OECDs definition, men på øget effekt. Innovation er i sit væsen eksperimenterende, fordi den starter med et 'hvad nu hvis-spørgsmål' der skaber nye tanker, nye idéer, og som altid har en ønsket merværdi som driver. Merværdi forstås som noget, der er bedre, større, billigere eller mere af. Idégenerering er derfor af stor betydning i innovation, men for at være innovativ dygtig, skal man kunne arbejde systematisk med hele innovationsprocessen (Jensen et al 2010:24-27). Der tales om forskellige former for innovation; brugercentreret, medarbejderdrevet, velfærdsdrevet etc.

Jensen et al skriver at *"...brugerperspektivet [er] ikke bare afgørende, men det er uundgåeligt, fordi den eksperimenterende tilgang – det undrende hvad nu hvis? - kun kan stilles af en bruger, en medarbejder, en leder eller en borger"* (ibid 2010:34). Det betyder, iflg Jensen, at det er *"people driven innovation"* som giver indsigter i borgernes oplevelser og dermed skaber forudsætning for både idéudvikling og implementering hos medarbejderne.

1. *Innovation er kendt eller ny viden kombineret på en ny måde eller bragt i anvendelse i en ny sammenhæng*
2. *Innovation er ideer omsat til bedre praksis – innovation skaber altid merværdi*
3. *Innovation har en driftig, dristig og eksperimenterende tilgang*
4. *Innovation er en måde at forholde sig til opgaverne på – en innovationskultur*
5. *Innovationens resultat kan ikke kendes på forhånd*

Jensen et al 2010:24

"... the process of creating new ideas and turning them into value for society"

Bason 2010:34

Det innovative økosystem:

- *En bevidst og systematisk tilgang*
- *Opbygning af en struktur for innovationskompetence i alle niveauer i organisationen*
- *Organisering af processer til at skabe og medskabe nye løsninger med mennesker, ikke for mennesker*
- *Modigt lederskab for innovation på tværs og udover den offentlige sektor*

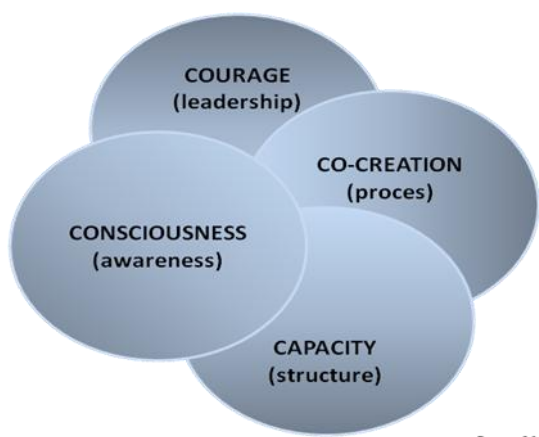
Bason 2010:5-6

"At sætte borgeren i centrum for offentlig service kan være en revolutionerende øjenåbner", da det bliver muligt at "bibringe en mere grundlæggende forståelse for brugercentreret innovation som ledelsesfilosofi [...] og dermed frigøre de enorme ressourcer af kreativitet, nytænkning og erfaring, der findes hos både borgere og medarbejdere" (Bason et al.2009:12-13). Samtidigt kan udgifter reduceres, og tilfredshed og resultater øges. Et eksplicit fokus i innovationsprocesser er målbar effekt baseret på data, subjektive oplevelser og en praktisk eksperimenterende tilgang. Det er en udfordring, da moderne organisationsstrukturer kan

karakteriseres som: ” *scientific and technological revolutionaries, but political and institutional conservatives*” (Bason 2010;10:Leadbeater). Forudsætningen for en gennemgribende (paradigmatisk) innovation er at opbygge en infrastruktur for innovation – ”*a public sector innovation ecosystem*”, der bygger på de centrale elementer hos Bason, hvorfor de nedenfor uddybes.

2.2.1. Innovativt økosystem

Bason (2010:20) beskriver fire elementer der danner en referenceramme for udvikling eller vurdering af en organisations innovative økosystem: ”de fire C” consciousness (what), capacity (where), co-creation (how) og courage (who). Kategorierne indeholder både barrierer og muligheder, ligesom innovation i den offentlige sektor foregår i et spændingsfelt mellem begrænsninger (fx ressourcer) og muligheder (ibid:22).



Bason 2010:23

Consciousness, bevidsthed eller skærpet opmærksomhed, handler om at skabe et fælles sprog om innovation (en forudsætning for at kunne lede innovation) og en skabt og dyrket opmærksomhed og bevidsthed om innovationens betydning. ”*Innovation is the process of identifying and implementing the solution that*

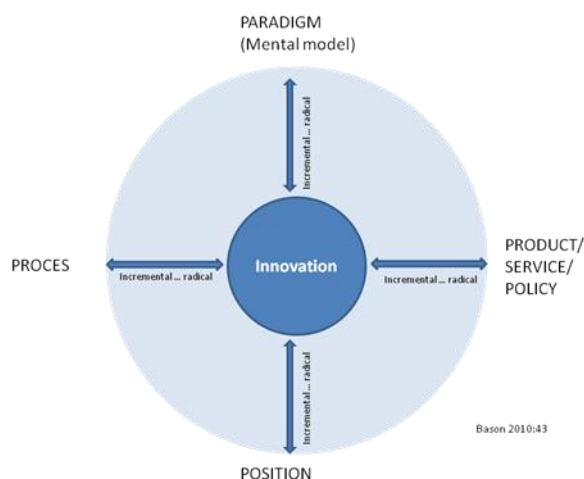
we believe will help us get there. The contribution (value) of those solution can be measured [...] Second, with that documentation we can learn whether our innovation efforts worked” (ibid:45).

Det handler således om en innovativ kultur, hvor barrieren kan være manglende reflektive kompetencer, og muligheden en etableret dialog og refleksion over værdien af egen praksis. Ifølge Bason er der en cyklus mellem strategi, innovation, organisatorisk performance og værdiskabelse, idet elementerne påvirker hinanden gensidigt. Hverdagens handlinger har en konsekvens, og det er netop i hverdagen innovationens fokus primært er. Patterson siger ”*Our results showed that organisations that clearly articulate what is meant by ‘innovative working’ are more likely to be successful in their attempt to encourage innovative behaviours*” (ibid:34; Patterson). Det er derfor vigtigt at have en fælles forståelse og et fælles sprog. Idéerne kommer ikke af ingenting. De kommer oftest fra viden baseret på forskning, udvikling, ny teknologi, politiske krav og reformer samt effektiviseringskrav. I en innovativ sammenhæng vil ideer også komme fra brugere og medarbejdere hvis de bliver inddraget systematisk.

Bason anvender en model om Det innovative rum – de fire P'er. Modellen illustrerer vertikalt en proces med en *paradigmatisk* ændring øverst hvor der er skabt en fundamental ny mental model, og med *position* nederst hvor der skabes en ny position i en kendt kontekst uden fundamentale ændringer. Horisontalt er proces og produkt/service i fokus. Innovation kan foregå trinvist eller radikalt. Modellen *"offers a way to consider the organisation's strategic ambitions:*

What do we want to change? How much?" (ibid:44). Datastyret innovation er afgørende, fordi vi derved får viden om hvorvidt innovationen er værdiskabende for brugerne. Værdien af innovation kan opdeles i produktivitet, serviceoplevelser, resultater og demokrati. Bason anfører, at det er enkelt at øge værdien indenfor nogle få områder for de fleste organisationer. Det vanskelige er at øge værdien i et område uden at begrænse værdien i et andet; fx øget effektivitet uden at begrænse brugeroplevelsen (ibid:45-46).

Model: The Innovative space



Capacity: The innovation pyramid



Capacity forstås som kapacitet eller kompetencer til innovative processer. Capacity består af Kontekst, Strategi, Organisation og Mennesker og kultur som analytiske kategorier, hvilket kan illustreres som en pyramide og dermed begrænsninger og muligheder internt og eksternt. Den politiske kontekst kan hæmme eller fremme. I begge vores organisationer er der politisk besluttede reformer, effektiviseringer og besparelser, der enten kan give nye muligheder gennem påførte indskrænkninger, hvis der er en risikovillighed og åbenhed, eller kan give begrænsninger, hvis reformerne er ufleksible og kontrollerende.

Der er forskel på en virksomheds generelle innovationsstrategi og strategisk innovation. Den første, der ifølge Bason svarer til en HR- eller IT-strategi, handler om "hvordan" og om metoder og kompetencer i organisationen (ibid:71-79). Strategisk innovation er et "hvad", der identificerer konkrete udfordringer der skal løses innovativt, fx ved at ændre fokus fra kontrol til resultat, eller målbar og oplevet effekt: "Strategic innovation is an effort that addresses the *what*: it concerns identifying and making actionable concrete challenges that need to be addressed with innovative solutions that will



ultimately create the desired value” (ibid:73). Figuren illustrerer denne sammenhæng. En innovationsstrategi er således et valg om hvorledes en virksomhed ønsker at arbejde innovativt for at opfylde de mål, den overordnede strategi definerer. Dvs. strategisk innovation har fokus på indholdet. I Fredericia valgte man at fokusere på de største og sværeste problemer i kommunen. Et af problemerne var stigende udgifter til hjemmehjælpere. Ved et

brugercentreret innovationsforløb fremkom det at de ældre ikke ønskede mere hjælp. De ønskede at klare sig selv. Gennem idégenerering og servicerejser blev indsatsen derfor træning i stedet for rengøring med højere kvalitet for de ældre og færre udgifter for kommunen til følge.

Organisationer kan være præget af silotænkning og manglende netværk (begrænsning), eller organisationen kan styrke de innovative processer (mulighed). Kulturen kan være topstyret, monofaglig, initiativløs (begrænsning) eller inddrage de ansatte, dyrke forskellighed og innovationsinitiativer (mulighed). *”Organisation don’t innovate, people innovate”* (ibid:115). Det er altså de mennesker der arbejder i organisationer, der bærer kulturen. Det er vaner og tankegange der skal ændres.

“...organisations resist innovation, since they are supposed to resist it. His [Wilson’s] argument was that the fundamental role of organization is to reduce uncertainty and introduce stability of routine” (ibid:7:Wilson/Bason). Bason (ibid:116-118) beskriver fremtidens fleksible arbejdsorganisering hvor medarbejderen ses som en nøgleressource, strukturen er flad, HR professionel, arbejdsformen fleksibel, ledelsen foregår med et godt eksempel gennem mål og værdier, der er stor autonomi, teamarbejde og kompetenceudvikling. Dette som en modstilling til den traditionelle hierarkiske, regelbaserede og kontrollerende organisation. *”Unfortunately, many public sector organisations place a greater emphasis on measurements of informational value, and thus we keep ourselves busy measuring, using more of our resources on documenting the past and monitoring the present, rather than learning from it and creating the future”* (ibid:216). Det er således en forudsætning for et innovativt økosystem at vi systematisk monitorerer opnåede resultater – og anvender dem konstruktivt. Dermed bliver innovationens fokus hverdagens værdiskabende indsats, som både er bruger- og medarbejderdrevet. Frontlinjemedarbejdere har værdifuld, konkret viden og det er en forudsætning for at kunne innovere. Samtidig giver det ejerskab til processen, så innovation og implementering og forankring bliver samme proces, og således øges såvel motivation, som jobtilfredshed (ibid:118-132). Det er netop det, vi afprøver i eksperimentet.

Co-creation er en fælles skabelsesproces hos ledere og medarbejdere. Co-creation består af fire analytiske kategorier: designtænkning, borgerinvolvering, at facilitere samskabelse og læring via måling (ibid:135-36). Inden for hver kategori er der muligheder og begrænsninger; fx kan kontinuerlige data om oplevelser eller resultater hos slutbrugerne skabe innovation (ibid:27-28). Bason argumenterer for, at offentlige ansatte har stor fordel af at inddrage andre fagligheder. Det er fx designere, der kan give en ny sammenhæng *"Design is the creation of meaning"* (ibid:137) og antropologiske metoder til at afdække brugeres oplevelser og ideer. I begge vores organisationer har vi tradition for at udvikle på baggrund af egne faglige indsigter, viden fra litteraturen og en rationel, analytisk tilgang. Bason anfører at designere er meget vigtige i processen, fordi designdisciplinen *"is about solving problems within constraints, focusing on outcomes, many designers almost automatically begin a new task or project by challenging conventional thinking"* (ibid:143). Udviklingen af den offentlige sektor er traditionelt drevet af fagprofessionelle. Fokus på en brugercentreret innovation er en samskabelsesproces, hvor man skaber nye løsninger med mennesker og ikke for mennesker (ibid:157). Ifølge Bason er det vigtigt at lederen ser sig som ansvarlig for den innovative proces, ikke for at løse problemerne (som vi plejer), men gennem tillid, tiltro og anerkendelse give andre kraft og mod til at være løsningsorienterede. Selve samskabelsesprocessen er beskrevet mere uddybende i afsnit 2.2.2. Det er optimalt hvis innovationsprocessen bliver faciliteret af en designer med erfaring fra brugercentrerede innovationsprocesser og kompetence til at "tænke ud af boksen", tænke i helt andre sammenhænge. Dermed fås et mere tydeligt udefra-ind-blik på organisationerne, og den *"creative process ...lifted away from the 'swamp' of everyday activity"* (ibid:102; Hansen & Jacobsen). Kreativitet kræver et rum hvor der er gensidig tillid, mulighed for koncentration, motivation gennem involvering og viden fra forskellige fagligheder og perspektiver.

Courage eller mod til at lede handler om at frisætte energi og kraft ved at ledere afgiver magt og kontrol og involverer medarbejdere. Bason skriver meget om mod – mod til at turde gå nye veje, mod til at innovere, mod til at kræve at vi gør de rigtige ting på alle niveauer i organisationen - til trods for hverdagens begrænsninger og pres. Innovativt lederskab handler om inspiration og eksekvering. *"People who do not provide inspiration, and cannot execute decisions, are really just managing a dying organisation"* (ibid:242). Hans erfaring er, at offentlige ledere traditionelt er gode til at føre handlinger ud i livet, de er bare ikke inspirerede. *"Public managers often experience that their ability to design new solutions are hindered to some degree by the conditions established by the existing political, regulatory and budgetary environment"* (ibid:53).

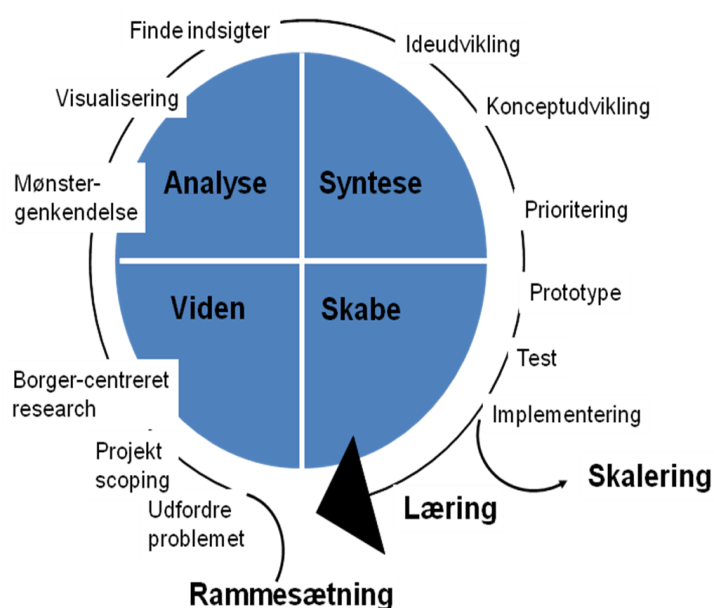
- IF we build an innovation ecosystem;
- AND we continuously learn from our innovation processes;
- THEN we can create more and better value (ibid:217)

2.2.2. Brugercentreret Innovationsproces – a co-creation design

En brugercentreret innovationsproces er en samskabelsesproces (co-creation) som handler om at orchestre iterative designprocesser, hvor brugere, interne og eksterne, fagligheder (fagprofessionelle) og designere er involveret i samudvikling (Bason 2010:27,174). Det er en læringsproces der består af fire hovedelementer: viden, analyse, syntese og skabelse. Samskabelsen består af syv grundlæggende elementer; framing, knowing, analysing, synthesising, creating, scaling og learning. Nedenfor viser modellen en given rækkefølge, men kan ikke forventes at udvikle sig i en bestemt rækkefølge. Et er dog givet: *”Innovation doesn’t start with an idea. It starts with thinking in a different way about the problem or by identifying a new opportunity”* (ibid:175).

Viden handler særligt om kvalitative data. Det *”at turde tage menneskers subjektive oplevelser af det offentlige og andre elementer i deres liv som udgangspunkt for innovationsarbejdet”* (Bason 2009:41) er afgørende for rammesætningen (framing). Oftest indledes processen med usikkerhed og kompleksitet, hvorfor en styring gennem design er påkrævet. Det kan ske i workshops, som indfan- ger problematikken. Der indsamles data om det fokus der besluttet (project scoping); fx gennem interviews, observationer, foto m.m.(antropologisk feltarbejde). Kvalitative data med fokus på brugerne er væsentlige, fordi de ofte viser at der sker andet end de fagprofessionelle tror. Der kan være inkonsistens mellem en organisations værdier og de handlinger der udføres. Derved kommer medarbejderne til at se på sig selv i organisationen i et metaperspektiv. Det forstyrrer de filtre medarbejderne ser verden igennem. Med den indsigt skabes der en forudsætning for nye handle-muligheder.

Analysen er en del af samskabelsespro- cessen, hvor tilgangen er induktiv. Data analyseres og beskrives som tematiske



mønstre. Det tematiserede materiale præsenteres (lydklip, fotostat, culturel probes (brugernes egne observationer)) under overskrifter. Det er visualiseringen. Materialet skal ikke bedømmes, men deltagerne skal tillade sig at blive overraskede/forstyrrede af brugernes oplevelser. Deltagerne formulerer individuelt indsigter, mens de lytter/ser det tematiserede materiale. Det tematiserede materiale kommer i spil sammen med viden og hverdagen, og transformeres til fælles viden. Processen fra analyse til syntese foregår gennem de innovationsspor som indsigterne har givet.

Syntesen er idégenerering, konceptudvikling, udvælgelse og meningsskabelse. Der kræves mange idéer for at kunne finde få anvendelige. Udfra analysens indsigter faciliteres udvikling af mange idéer. En måde kan være ”brainwriting” hvor der skrives videre på hinandens ideer. Principperne er at kvantitet er bedre end kvalitet for ikke at begrænse idéudviklingen. Idéerne må derfor gerne være skæve og det er vigtigt at skrive videre på hinandens idéer i stedet for at modargumentere.

Der er i denne del af processen fokus på vores handlinger og hvad vi er herre over. Hvad er fx realistisk økonomisk, politisk, strategisk og praktisk. Begrænsninger driver innovation (Jensen et al 2010:111-120, Bason 2010:86-191) – fx kan vores eksperiment kun tage få måneder i stedet for normalt 9-12 måneder. Det er facilitatorernes opgave at hjælpe deltagerne til at se muligheder og give redskaber til at ændre. Gennem workshops, konkrete værktøjer som fx en prioriteringsmatrix

eller en skydeskive. Det er øvelser i at skifte den analytiske tilgang ud med en mere intuitiv, sådan at de fagprofessionelle sætter sig i brugernes sted. Fx kan en sygeplejerske prøve at trække vejret gennem et sugerør i to minutter for at sætte sig i en astmapatients sted (Bason 2010:188).

Der skal udvikles nuancerede beskrivelser af idéerne med løsninger, handlinger og fordele. Det er en kompleks proces, da kausalitet i menneskelig adfærd ikke kan forudses. Der er to

Beslutninger i forskellige kontekster		
Kontekst karakteristika		
Simple problemer	Gentagne mønstre Årsag-virkning kendt Viden kendt Faktabaseret ledelse	Problemdrevet tilgang
Komplicerede problemer	Eksperthjælp nødvendig Årsag-virkning mulig, men ikke simpel Viden ukendt Faktabaseret ledelse	
Komplekse problemer	Strømninger og uforudsigelighed Ingen rigtige svar Ubekendt ikke-viden Mange konkurrerende ideer Behov for kreativ innovation Mønsterbaseret ledelse	Mulighedsdrevet tilgang
Kaotiske problemer	Høj turbulens Ingen årsag-virkning Alt ubekendt Mange beslutninger, ingen tid til at tænke Høj spænding Mønsterbaseret ledelse	

Snowden & Boone 2007:7 (vores oversættelse og fortolkning)

grundlæggende processer: 1) mulighedsdrevet (handler om at se på nye måder, at gå på opdagelse i ens egen verden) og 2) problemdrevet (er en meget konkret proces – traditionel tilgang (Snowden & Boone 2007)). Som det kan ses ovenfor, kan simple og komplicerede problemer løses via den problemdrevne tilgang, fordi det er muligt kognitivt at finde den rette løsning. Ved komplekse problemer er der behov for en mulighedsdrevet tilgang, behov for innovation. Typen af problem eller problemfelt er afgørende for tilgangen. Der er altså tale om en udefra-ind proces hvor deltagerne re-designer processer, og dermed skaber ny mening i den ændrede kontekst. Konceptudvikling er en nærmere udfoldelse af det indholdsmæssige i udvalgte ideer (prioritering) og hvem der ansvaret, samt hvorledes det gavner brugere og organisation.

Skabelse er en beskrivelse af en prototype, og en ny måde at arbejde på, der gøres synlig i råform og testes ved inddragelse af brugere. En prototype er en konkretisering af den idé man gerne vil implementere. Det kan være en administrativ proces eller en servicerejse, og kan fx udformes som et storyboard eller fysiske modeller. Som illustreret ovenfor er det en cyklisk proces, hvor vi ved masterens afslutning ikke er hele vejen igennem. Vi vil i analysen hovedsageligt fokusere på co-creation, fordi det er i denne proces at bevidsthed flyttes og der skabes en ny og anden mening. Det er forudsætningen for andre og mere værdiskabende handlinger.

2.2.3. Teorikritik

Brugercentreret Innovation indeholder i Basons fortolkning meget metode. Metoder der er afprøvet og har vist resultater, uden de dog er publiceret endnu og således ikke eftervist³. Brugercentreret Innovation er ligeledes et sæt af antagelser om hvordan verden hænger sammen, samt hvordan disse antagelser kommer i spil med metoderne og resultaterne. Metoderne er i deres indhold ikke væsensforskellige fra de mange faciliteringsmetoder som HR-afdelinger og konsulenthuse anvender. Forskellen består i udgangspunktet. Refleksion og idéudvikling er funderet i det forskningsbaserede feltarbejde og de indsigter, som det medfører. Vi sætter vores lid til disse metoder og processer, og har valgt at afprøve dem i vores organisationer. Vores analyse og konklusion vil nuancere om vi traf det rigtige valg. Bason argumenterer for at designkompetencer til facilitering af processen er en forudsætning for at tænke ud af boksen. I vores eksperiment har designeren spillet en perifer rolle, og alligevel har vi formået at tænke nyt. Spørgsmålet er om kravene til processen kan tænkes bredere end Bason?

³ Christian Basons PhD forventes forsvaret medio 2013.

Eksperimentet vi sætter i gang skaber handling, og denne handling skaber tænkning, som igen skaber handling etc. Basons co-creation-model er ikke meget forskellig fra Jensen et al (2010:28;Albury & Mulgan) som har fire step; analysing and learning, generating possibilities, incubating og prototyping, replication and scaling up. Der er altså enighed om tilgangen. Bason beskriver metoderne, det gør Jensen et al ikke. Både Bason og Jensen argumenter for at den offentlige sektor har en opskaleringsudfordring. Det betyder, at det offentlige ikke er dygtige nok til at udbrede nye arbejdsmetoder på tværs af organisationer (Bason 2010; Harris and Albary in Jensen;2010:28-29). Albury understreger at den offentlige sektor er overfokuseret på betydningen af ledere og udviklere øverst i hierarkierne og best practice i stedet for next practice. Dermed kommer nytænkningen ikke udefra og nedefra. Det forvaltningspolitiske debatoplæg understøtter dette og siger om den offentlige sektor at *"vi hele tiden skal spørge os selv, om vi kan gøre den offentlige sektor bedre ved at tænke og gøre tingene på en ny og anderledes måde"* (Andersen et al 2012:18). Disse tilgange udbygges af Røviks (2007) translationsteoretiske perspektiv, der handler om at idéer eller styringsopskrifter bliver oversat på rejse gennem organisationer. Det er en idémæssig repræsentation, der overføres, ikke selve ideén eller opskriften. Der sker en translation (oversættelse) og en transformation (omdannelse) af idéen. Vi argumenterer således for at både Bason og Jensen har en forenklet tilgang til opskaleringsproblematikken og dermed også muligheden for implementering. Det betyder altså at de indsigter og erkendelser, vi opnår i innovationsprocessen **ikke** kan overføres til andre organisationer, men idéen kan. Processen er en cirkulær samskabelsesproces mellem forstyrrelser fra brugerens oplevelser, indsigter hos medarbejdere/ledere og efterfølgende vekselvirkning mellem idéudvikling og fælles meningsdannelse. Denne proces som idé kan overføres til andre organisationer som en next practice i stedet for en best practice. Når Bason og Jensen et al skriver om innovationsprocesser er det med det formål at skabe merværdi for brugeren. Spørgsmålet er om begrebet merværdi tydeliggør at det er en immateriel værdi, idet det handler om effekt, der i vores organisationer forstås som sundhed og læring? Effekten i den offentlige service må derfor ikke forveksles med produktinnovation i det private, da processerne og bundlinjen er forskellige.

Den næste tekst handler om hvorfor og hvordan vi arbejder metodisk med den empiri som eksperimentet har givet os, og som vi analyserer og fortolker med vores teoretiske ramme. Først nogle overordnede betragtninger og refleksioner, og dernæst de opgavenære valg.

3. Metode

3.1. Metodologiske overvejelser

Der vil blive anvendt forskellige forskningstyper: **den handlingsrettede forskningstype** (Launsø & Rieper 2000: 28-35) vil blive anvendt i interventionsdelen. Den brugercentrerede innovationsproces (Bason 2010) vil dels foregå i et sengeafsnit i Hjertemedicinsk klinik, dels som led i udviklingen af AT på gymnasiet. *"I den handlingsrettede forskning er der i selve forskningsprocessen indbygget et lærings- og forandringsmoment, dvs. sigtet med de undersøgelser, der laves, er at igangsætte læringsprocesser i sociale systemer"* (Launsø & Rieper 2000:29), hvilket vil sige nye indsigter og dermed forhåbentlig mere bevidste handlemønstre. Denne forskningstype forudsætter at vi har viden om forskningsfeltet på forhånd, samt at den nye viden formidles i forskningsprocessen. Dette er tilstræbt, idet MindLab har ekspertise i den brugercentrerede innovationsproces, og vi har ekspertise i hver vores faglige kontekst.

Den forstående forskningstype vil blive anvendt i analyse af empirien ved at der søges efter meningsdannelse (hvilken mening tillægger X et bestemt fokus Y i denne kontekst Z?). Vi søger her viden baseret på den udforskedes perspektiv (Launsø & Rieper 2000:22-28), dvs. den forstående forskningstype. Empirien analyseres ved brug af teori. Selve analysen kan beskrives som en dialektisk hermeneutisk spiral (Watt Boolsen 2006:39), som en proces mellem forudsætninger (egne og teoretiske) og konklusioner. Der er en analytisk udfordring i begge forfatteres forforståelse, dels fordi vi er en del af organisationens selvforståelse, dels vores forforståelse som ledere. Det er en udfordring, at vi ikke kommer til at lede efter data, der bekræfter den opfattelse vi allerede har. De teoretiske valg inddrages i fortolkning af datamaterialet, og dette "filter" vil ifølge Nielsen (1993) forebygge dilemmaet om, at forske i egen organisation.

3.2. Eksperiment & empiri

Masteropgaven tænkes som en del-helhed proces, forstået sådan at den brugercentrerede innovationsproces er et selvstændigt delelement – et eksperiment med egne metoder, egen proces (herunder analyseproces) og egne resultater, som drives af MindLab i samarbejde med os, og som er beskrevet i afsnittet "Brugercentreret Innovationsproces – a co-creation design" i afsnit 2.2.2.

Empirien i masteropgaven er data fra innovationsprocessen. MindLab indsamler og koordinerer typer af data som alle er kvalitative. Data er dels interview, billedmateriale og cultural probes, som MindLab analyserer ved at lede efter mønstre og syntetisere til en form, der kan præsenteres for de

to organisationer. Data er derudover det materiale deltagerne udarbejderne på workshopsene: idéudvikling, konceptudvikling og for Stenhuses vedkommende prototyper som storyboard. Altså har vi tre slags empiri:

1. Syntetiseret datamateriale der viser mønstre for brugeroplevelser
2. De udviklingsspørgsmål og den konceptudvikling som deltagerne udarbejdede på workshopsene
3. De refleksioner som vi gensidigt har gjort i processerne

Dataindsamlingsprocessen er forskellig i de to organisationer, fordi der er forskellige økonomiske og praktiske muligheder. Der er udarbejdet en interviewguide (bilag 9.1.12, 9.2.1). Alle interviews er udført af MindLab. Interviewene er løst strukturerede (Kvale 1997:133-39) og optaget, rubriceret og klippet sammen til tematiserede lydclip af MindLab.

Vi er i den unikke situation, at vi deltager i planlægningen af innovationsprocessen, og er medskabere af empirien. Det betyder at vi er med i ”maskinrummet”, og dermed kan vurdere kvaliteten af den empiri der skabes; vi får den ikke blot udleveret. På den anden side påvirker vi processen og vores blinde pletter kan betyde, at der er noget vi ikke ser. Her har MindLab et ansvar. Ydermere kan vi blive påvirkede af MindLabs måde at drive processen, og vi skal derfor være bevidst refleksive. Det er den refleksive bevægelse, der er interessant og som vi vil analysere. Sammenhængen mellem datamaterialet, de indsigter der opnås og det materiale, der er udarbejdet danner basis for at vi kan udtale os om, på hvilken måde en Brugercentreret Innovationsproces muligvis giver en anden organisatorisk meningsskabelse og andre handle-mønstre.

3.3. Beskrivelse af eksperimentet

Deltagerne i eksperimentet består af ledere og medarbejdere fra de to organisationer og brugere: patienter og elever (afsnit 3.3.3 og 3.3.4), vi har været gensidige observatører i hele processen. Herunder beskrives hvorledes udvælgelsen af informanterne har fundet sted.

3.3.1. Udvalgelse af informanter

På Stenhus er eleverne valgt for at få så bred en spredning som muligt på fx køn, alder, forskellige placeringer i progressionen. Udvælgelsen skyldes et stort fokus på refleksionsevnen hos eleverne og deres oplevelse af målet med AT. På Stenhus er eleverne blevet kontaktet personligt af MK og har

fået en forklaring på formålet og processen, ligesom hele personalet undervejs har fået korte informationer på møder og i skriftlige meddelelser

På Rigshospitalet er patienterne blevet spurgt mundtligt om deltagelse og skriftlig informeret (bilag 9.1. 1.), og de er sikret fuld anonymitet. Der har ikke været nogen egentlig udvælgelse af patienter, idet hovedparten er blevet spurgt, når MindLab har været til stede, og dermed er patienterne tilfældigt udvalgt.

De involverede medarbejdere på begge arbejdspladser har fået udleveret materiale om MindLab, som mundtligt er uddybet af os og medarbejderne fra MindLab.

3.3.2. Eksperiment på Stenhus Gymnasium og HF

Deltagerne i hele processen er AT-udvalget der består af syv lærere og MK, der har ansvaret for udvikling af AT på Stenhus, foruden MRD. Opstarts- og afslutningsworkshop var faciliteret af MindLab, som inden opstartsworkshop har fået udleveret Stenhus-materiale om AT og AT-udvalgets arbejde på den forberedende workshop.

Co-creation	Processer	Indhold
Viden	Forberedende workshop (før MindLab)	Formål: at bearbejde materiale fra lærergruppen, og opnå en fælles forståelse for projektet. Ydermere skulle MK forklare hvorfor MindLab skulle inddrages To øvelser hentet med inspiration fra MindLab: • Struktureret input fra lærergruppen i en Prioriteringsmatrix: en kvalificeret udvælgelse af idéer i et koordinatsystem, som medvirker til at illustrere graden af gennemførselsmuligheder og værdi for eleverne • Struktureret forløb vha. De Bonos Tankehatte til at se udviklingspotentialer af ovenstående • Udarbejdelse af foreløbig projektplan
Viden	Dataindsamling	Interviews med fire elever, tre lærere og MK
Analyse Syntese	Opstartsworkshop	Præsentation af MindLab, deres resultater og formål. Fokus for dagen: ”Hvordan skaber I den meningsfulde elevoplevelse af AT?” • Præsentation af tematiserede lydklip (mønstergenkendelse) • Individuel formulering af indsigter til hvert lydklip

		• På baggrund af ovenstående grupperes formuleringerne og der laves fælles brainstorm • De mange mønstre reduceres, og der udarbejdes projekt scoping formuleret som to innovationsspor
Viden	Dataindsamling	Indsamling af cultural probes fra ti elever og AT-udvalget (inkl. MK) med beskrivelse af hvornår og hvorfor AT er meningsfuld ved tekst og foto baseret på tre vejledende spørgsmål (bilag 9.2.2.)
Analyse Syntese Skabelse	Afslutningsworkshop	MindLab præsenterer deres analyse og faciliterer • Parvis stilles ”Hvordan kan vi..”-spørgsmål på baggrund af fotomontage på papvæg med data • Præsentation af spørgsmål i grupperne og udvikling af det spørgsmål med mest fremtid og energi i • Cirkulær brainstormingproces med fokus på enkelte udviklingsspørgsmål • Prioritering efter Skydeskive-princippet med den højeste værdi i Bulls Eye • Uddybe idé fra Bulls Eye på en Konceptplakat – konkretisere den valgte idé
		• Første version af prototype ved at visualisere idéen i et tegnet storyboard. Idéen modnes og kan vurderes
		Udover masteropgavens tidsramme

3.3.3. Eksperiment på Hjertemedicinsk klinik, Rigshospitalet

Deltagerne i eksperimentet bestod i opstartsworkshoppen af to ledende sygeplejersker (heraf MRD), en sygeplejerske og tre ledende læger, foruden MK. Til afslutningsworkshoppen deltog tre ledende sygeplejersker (heraf MRD), tre ledende læger, tre sygeplejersker, to yngre læger, en lægesekretær og en servicemedarbejder. Begge processer var faciliteret af MindLab.

Co-creation	Processer	Indhold
Viden	Dataindsamling	Interview med klinikledelsen (Søren Boesgaard & MRD) Indledende observation af læger og sygeplejersker, samt et enkelt patientinterview ud fra et mere åbent indledende spørgsmål: ”Hvad er den meningsfulde patientoplevelse?”

Viden Analyse	Opstartsworkshop	Præsentation af MindLab, deres resultater og formål. Præsentation af de første indledende observationer med lydclip Brainstorm: Skriv hvad I umiddelbart tænker Præsentation af data. En indsigt pr. lap. Systematiseret som flow på langt papir Formulering af det fokuserede spørgsmål.
Viden	Dataindsamling	Observation af situationer hvor patienter og personale interagerer. Efterfølgende interview af 20 patienter om deres oplevelse i forhold til det fokuserede spørgsmål (project scoping)
Analyse Syntese	Afslutningsworkshop	MindLab præsenterer deres analyse og faciliterer Lydclip med patienter (samklippet fra alle interview) udfra mønstergenkendelse afspilles Individuel formulering af indsigter til hvert lydclip Formulering af tre udviklingsspørgsmål til hvert lydclip udfra formulerede indsigter Brainwrites på hvert innovationsspørgsmål (skrives videre på andres ideer) Hver person udvælger bedste idé og placerer i prioriteringsmatrix (ambitiøst og betydning for brugerne) Udvælgelse af én idé pr. gruppe Konceptudvikling med udfoldelse af idé
Skabelse		Udover masteropgavens tidsramme

Det har været en ledelsesmæssig overvejelse hvilken del af organisationen den brugercentrerede innovationsproces skulle afprøves i, idet testen skulle være i small scale først. Klinikken består af mange sengeafsnit, undersøgelsesenheder og en operationsgang. Valget faldt på et sengeafsnit, fordi den lokale tværfaglige ledelse og medarbejderne er meget motiverede og innovativt dygtige ud i

medicinske processer, er modige og gerne ville deltage i eksperimentet. Dermed afhænger successen selvfølgelig af ledere og medarbejderes indstilling, som i alle udviklingsprocesser.

3.3.4. Refleksion over eksperiment i egen organisation

Både innovationsprocessen og selve masteropgaven i egen organisation giver en særlig udfordring, dels fordi vi er ledere, dels fordi vi er en del af organisationens selvforståelse. Vores forforståelse har naturligvis præget præsentationen af vores organisationer overfor MindLab, derudover har forfatterens gensidige mangel på indsigt i hinandens organisationer givet et mere nuanceret blik på disse. Samtidig er det brugernes oplevelser, der har været det væsentligste input i feltarbejdet, og dermed reduceres betydningen af vores forforståelse. For os begge har det været tydeligt at vi har lidt et kontroltab, og ikke har vidst hvilke konklusioner, deltagerne ville drage af de helt ukendte indfaldsvinkler fra brugerne. Fordelen er at vi kender hverdags sproget, kan gennemskue paradefortællinger og det, der ikke tales om. Begrænsningerne er, at det kan være svært at se på sin organisationen i et udefra-perspektiv. Vi har en magtposition, der kan begrænse ærlige data, og fortolkningen kan påvirkes af forudfattede meninger (Nielsen 1993). Det er optimalt at innovationsprocessen bliver ledet og faciliteret af MindLab med erfaring fra brugercentrerede innovationsprocesser og kompetence til at ”tænke ud af boksen”. Vi får dermed et mere tydeligt udefra-ind-blik på organisationerne, og selvom vi har deltaget i planlægningen af hele processen, har vi tilstræbt en meget åben tilgang.

3.4. Analysetilgang

I vores analyse vil vi anvende de to forskellige teoretiske tilgange: først co-creation-modellen for at analysere om processen skaber indsigter, idégenerering og forslag til nye måder at arbejde på. Derefter Weick for at undersøge den organisatoriske meningsskabelse.

3.4.1. Analysespørgsmål på baggrund af Co-creation

Vi har valgt at anvende co-creation-elementerne som overordnet analyseramme og ud fra vores fortolkning af teksten at formulere de spørgsmål, vi vil stille til vores empiri.

Viden	• Kan vi se, at brugerens oplevelse er rammesættende for innovationsarbejdet? • Reflekterer medarbejderne over inkonsistens mellem organisationernes værdier og de handlinger, der udøves? • Ser medarbejderne deres faglighed i et udefra perspektiv?
Analyse	• Lader medarbejderne sig forstyrre af brugernes oplevelser? Og giver det nye indsigter? • Dannes der ny viden hos medarbejderne gennem kobling af hverdagens erfaringer med mønstergenkendelsesdata? • Kan innovationssporet ses i materialet?

Syntese	• Kan vi i materialet se eksempler på nye måder at tænke på? • Kommer hverdagens kompleksitet til udtryk i empirien ved at fokusere mulighedsdrevet fremfor problemdrevet? • Giver innovationsmetodens systematik og tidsbegrænsning nye muligheder for idéudvikling? • Kan vi se at der søges nye veje – nye måder at arbejde på?
Skabelse	• Er der en vilje blandt deltagerne til at re-designe de organisatoriske processer?

3.4.2. Analysespørgsmål på baggrund af Weicks syv elementer

Vi anvender Weicks syv elementer som analyseramme. Vores fortolkning af Weicks tekst har formuleret de spørgsmål, vi vil stille til vores empiri.

Identitet	• I begge organisationer opleves en selvrefererende bekræftelse af egen formåen. Kan vi i empirien se om brugernes udsagn får indflydelse på den organisatoriske og egen identitet og selvopfattelse?
Retrospektiv	• Kan vi se hvilke fortællinger medarbejderne trækker på? • På hvilken måde er projektet med til at skabe en ny retrospektiv meningsskabelse fremover?
Enactment	• Re-designer vi vores faglige selvforståelse i processen? • Kan vi se, om der er en vekselvirkning mellem handlinger og kognition i udvikling af nye organisatoriske løsninger?
Social	• Udvikles der et fælles sprog på baggrund af brugernes stemmer? • Kommer organisationens fælles værdier i spil i workshopsene?
Ongoing	• Hvilken rolle spiller deltagernes forforståelse i processen for deres opfattelse af brugerne? • På hvilken måde lykkes det at forstyrre vores autonome medarbejdere?
Cues	• Hvilken betydning har de valgte mønstre/ledetråde for resultatet?
Plausibilitet	• Skaber præsentationen af lydklippene/foto nye fortællinger, som er så konsistente at de også skaber nye handlinger – og dermed en dyb indsigtsfuld simpelhed?

blive stor og om den tilkæmpede fælles forståelse blandt lærerne ville gå tabt. Ydermere viste den røde hat, som giver deltagerne mulighed for at fortælle om deres maveførmelse, at de fik *"ondt i maven over de rammer vi skal stille op"*, var *"bange for at vi ikke kan gennemføre med succes"* og havde *"manglende lyst/overskud"* til arbejdet (bilag 9.2.3.).⁴

- Dagen udviklede en fælles forståelse og et fælles sprog for projektet

De Bonos seks Tænkehatte er en metode, som anvendes ved klassemøderne på Stenhus, så forskellige typer tænkning anvendes til at se en sag fra forskellige sider. Fx fokus på følelser forbundet med sagen, et logisk kritisk syn, kreativitet og et optimistisk syn. Der arbejdes kun med en tankegang ad gangen.

4.1.2. Opstartsworkshop 16. marts 2012

De data der blev præsenteret er tre mønsterdannede lydclip fra interviews med eleverne (lydklippene er transskriberet (bilag 9.2.4-6). Mindlab havde foreslået et overordnet fokus for workshopens arbejde: **"Hvordan skaber I den meningsfulde elevoplevelse af AT"**?

Mønsterdannelse

1. Forvirring
2. Selvstændighedsfaget
3. Proces at knække AT-koden

Efter hvert lydclip konfererede de to grupper indbyrdes hvorefter alle post-it sedler (rigtigt mange) blev grupperet i 18 kategorier, som efterfølgende blev valideret af de medvirkende. Kategorierne blev samlet til seks udviklingsspor.

Udviklingsspor

1. Vejledning
2. Selvstændighed og motivation
3. Lærersamarbejde
4. Hvad er AT?
5. For lidt information
6. Tværgående temaer

⁴ AT-udvalget er valgt af de øvrige lærere til at udvikle det Ny AT. De fleste lærere har fundet en tryk hverdag med det nuværende AT, og derfor har det været vigtigt at skabe 'a smell of death & a promise of sex' (frit efter Pascale). Ellers ville den toneangivende holdning være at det ikke ville kunne betale sig at finde frem til hvad problemet er og dernæst finde en løsning. Arbejdet blev indledt i foråret 2011 og er baseret på mængder af kvantitative og kvalitative data. Disse har skabt grobund for det igangværende arbejde.

Gruppernes brainstorm og refleksion af lydklippene:

Udviklingsspor	Underkategorier
Vejledning	<i>Livredning:</i> mere selvstændighed & mere livredning/mindre tankpassermodel kræver lærerenighed/lærerne skal være tilgængelige/eleverne har brug for hjælp og savner feedback <i>Feedback:</i> lærere = sikkerhedslinie/konsulent (ønsket)/rart med frihed til at udfordre sig selv – med lærerstøtte/eleverne har brug for feedback
Selvstændighed og motivation	<i>Selvstændighed:</i> selv tage stilling → giver mening/for sent at man må vælge selv/ AT = 'selvstændighedsfaget': fedt!/det er svært at arbejde selvstændigt/AT-8 – fik selv lov til at stå på egen hånd <i>Pusterum:</i> pusterum → refleksion/for lidt tid til fordybelse!/efterlyser udfordring ift. AT <i>Motivation:</i> fagene er undertiden kunstige/selv vælge (motivation) + selv tage ansvar/sag + fag → forståelse.
Lærersamarbejde	<i>Lærersamarbejde:</i> nye lærere – ved man nok?/hvordan kunne vi styrke lærersamarbejdet om AT?/lærerne har forskellige holdninger – ikke enige om svarene/manglende overblik, minus tværfaglig forståelse mellem lærerne → lærerne kan ikke forklare hvad det går ud på/mange forløb – alle forskellige/sammenhæng: lærere skal planlægge det samlede forløb sammen/der er ikke transfer fra forløb til eksamen/manglende kontinuitet/struktur//hvis lærersamarbejdet er godt → giver forståelse/forslag: faste lærerteams til klasserne fra 1G til 3G/AT-8 = knække koden/evaluering mellem lærerne efter forløbene/meningsløse forløb i fagsammensætning
Hvad er AT?	<i>Handler det om metode eller tværfaglighed:</i> manglende overførsel fra teori til praksis/man ved stadigvæk ikke hvordan metoderne virker/lærerne skal undervise i metoderne så man kan bruge dem/metoder i almindelig undervisning / overfaglighed <i>Videnskabsteori:</i> læringsmål = tværfaglighed? metode?/videnskabsteori – fags metoder – sag/er det en tværfaglig opgave eller det metoder det handler om? <i>Formålet er ikke klart:</i> alt for sen eleverkendelse/det er meget op til eleverne hvad det handler om/hvad er AT?/knække koden i 3G/formål med AT er uklart
For lidt information?	<i>Manglende gennemgang (metoder, synopsis):</i> minus synopsis-forløb – ingen gennemgang/bliver ikke trænet i at bruge metoderne/minus praktisk træning af synopsis/man bliver nødt til at lave en struktureret plan i forhold til eksamen/minus gennemgang af fakulteter/fagmetoder/for lidt tid/for lidt info fra lærerne – kvalitet?/formål uklart; elever forstår ikke hvad de skal bruge det til/definitioner – fremmedhed/rammesætning, forventningsafstemning, introduktion
Tværgående temaer	Timing af information/materiale (både lærersamarbejde og hvad AT er)/individ versus grupper

Kvalificering og fokusering

Efter den fælles brainstorm og kategorisering skulle de medvirkende finde to innovationsspor at arbejde videre med. Eleverne ytrer sig tydeligt om det manglende lærersamarbejde, ligesom formålet med AT ikke står klart. Alle eleverne er enige og det har ingen betydning, om det er en svag eller en dygtig elev, der udtaler sig. Derfor vælger gruppen af fokusere på følgende:

Innovationsspor 1

Hvordan kan vi styrke lærersamarbejdet med henblik på at skabe en meningsfuld elevoplevelse af AT?

Innovationsspor 2

Hvordan kan vi styrke vores formidling af hvad det centrale ved AT er?

Refleksion fra observatør

Ca. halvdelen af lærerne udviser et forsigtigt forbehold i begyndelsen. Fx er fokus rettet mod egen computer, men alle er positivt med. De vil gerne deltage, men er lidt usikre over hvad det handler om. Alle arbejder koncentreret. Bason understreger, at MindLab er meget ydmyg overfor lærernes faglighed, at lærerne er eksperterne. Ydermere at det handler om elevernes udbytte. Der er to grupper, hvori MK er aktiv deltager i den ene. Grupperne fungerer forskelligt. Det handler formentlig om både MKs position som leder og lærernes interne relationer – herunder forskellige fagligheder.

4.1.3. Afslutningsworkshop 18. april 2012

Formålet med workshoppen er at gå fra innovationssporene til konkrete idéer til løsninger og konceptudvikling, og forsøg på at udforme prototyper på to af idéerne. Hver enkelt aktivitet i workshoppen har en fast tidsramme og ydre struktur. De medvirkende presses dermed til at tænke i nye retninger, og har ikke tid til at fortabe sig i refleksioner og sammenligninger med tidligere processer eller resultater. Det afspejler sig af nedenstående hvor de forskellige aktiviteter er beskrevet.

Moodboard

MindLab har bearbejdet de førømtalte cultural probes. De præsenteres som et moodboard: i dette tilfælde en papvæg hvor den ene side præsenterer innovationsspørgsmålet om styrkelse af formidlingen af AT, mens den anden side omhandler lærersamarbejdet. AT-udvalget blev inddelt i



to grupper, og hver gruppe var delt op i to, hvor de parvis stillede spørgsmål til hver sin side af moodboardet. Disse blev præsenteret for det andet par. Koncentratet af disse genererede en indsnævring af fokus af den idé, der er mest fremtid og energi i – hjulpet på vej af en idégenereringsmetode.

Brainstorm

Ved hjælp af ovenstående idéfokusering udarbejdedes nye idéer ved at placere det nye udviklingsspørgsmål i midten på et forberedt A-3. Rundt om var der plads til otte yderligere idéer. Efter udarbejdelse af disse kunne enten udvælges en ny central idé, eller man kunne fortsætte med den første. Dette arbejde resulterede i løbet af 15 minutter i mange nye idéer. Formidlingsgruppen fik på baggrund af de to første aktiviteter formuleret et nyt udviklingsspørgsmål, som lød



Hvordan kan vi sikre for eleverne, at sagen kommer mere i fokus fra begyndelsen?

mens gruppen om lærersamarbejde spurgte

Hvordan kan vi sikre den fælles forståelse af AT gennem åbenhed, tillid og med elevernes læring som sigte?

Skydeskive med bulls eye

I en plakat med en skydeskive, prioriterede hver gruppe de nye idéer. Den vigtigste idé blev placeret i bulls eye. Det var en vanskelig proces, der krævede konsensus og overblik. Den stramme tidsplan levnede ikke tid til sidespring og resulterede i to forskellige foki. I nedenstående konceptplakater står de to idétitler, som er genereret på baggrund af denne prioritering.



Konceptplakat

Hver gruppe fik en konceptplakat, hvori der var otte rammer til udfyldelse, hvor en udvalgt idé blev udfoldet. De medvirkende vurderede at det fremadrettet ville være en større udfordring at få realiseret idéerne i forhold til den øvrige lærergruppe end at overtale ledelsen, hvorfor lærerne er

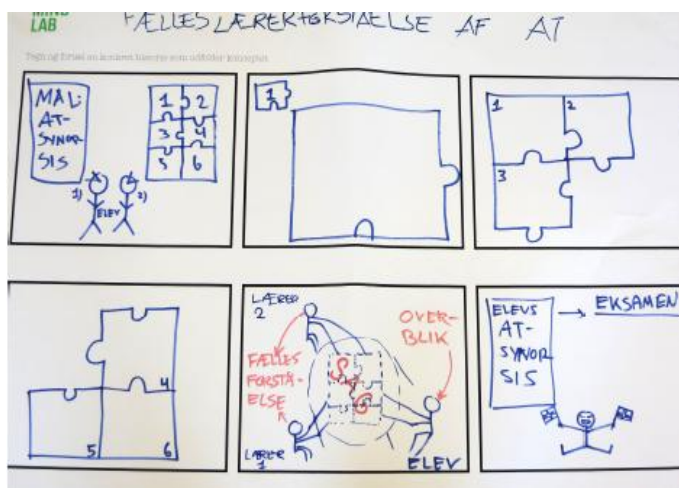
indføjet nedenfor i højre spalte. Konceptplakaterne kom til at se ud som følger:

Idétitel Fælles lærerforståelse af AT			
Beskriv idéen Fælles forståelse af AT-mål og AT-begrebet ved: Udvikling af nye kanons og oversigter. Tvivl om (1) uddybes i Håndbøger Konkretisering i forløb og progressioner. Bl.a. hvordan skal elever anvende begreber og værktøjer. Dette skal kunne anvendes til AT-eksamen	Hvordan hjælper idéen eleverne? Kan se formålet med AT Bevare fokus Opnå fordybelse Bevare overblik	Hvem på Stenhus skal gøre noget for at idéen bliver til virkelighed og hvad skal de gøre? Lærere skal udvikle forløb AT-udvalg	Tre argumenter til ledelsen/lærerne for idéen: Frihed til at vælge fag og sag Færdige skitser til forløb og materiale til inspiration – overblik og konkretisering Enighed om vejledning på baggrund af fælles forståelse
	Hvordan hjælper idéen lærerne? Overskuelighed Tillid – gensidigt Åbenhed Tydelig målsætning ”Gratis” efteruddannelse	Hvem har ansvaret i hverdagen? AT-lærere og andre lærere Metode-øvelser Alle er forpligtede	
	Hvilke barrierer/udviklingsmuligheder er der for at gøre idéen til virkelighed? Fælles begrebsforståelse Forståelse for hinandens fag og hovedområder Manglende fælles ansvarsfølelse Tid og penge		

Idétitel En form for AT-håndbog			
Beskriv idéen Udbygge den allerede eksisterende AT-progressionsplan → håndbog Øvelser til problemformulering* Progression*	Hvordan hjælper idéen eleverne? Ro og bedre forståelse. En håndbog sikrer at alle lærere starter samme sted – sikrer fokus (sagen) Læringseffekt – helst fra	Hvem på Stenhus skal gøre noget for at idéen bliver til virkelighed og hvad skal de gøre? AT-udvalget Alle faggrupper (pædagogisk dag) Udvalget evaluerer og	Tre argumenter til ledelsen/lærerne for idéen: Læringseffekt + tilfredshed + meningsfuldhed for eleverne

Metode (fagspecifikt)*	start af	opdaterer	Lærerne behøver ikke arbejde så hårdt og opfinde nyt hele tiden
Begrebsapparat*	Hvordan hjælper idéen lærerne?	Hvem har ansvaret i hverdagen?	
Ressourcerum med sager*	Samme sprog og overblik	AT-lærerne	
Synopsis*	Hvilke barrierer/udviklingsmuligheder er der for at gøre idéen til virkelighed?		Lettelse af samarbejdet mellem lærerne
*Med baggrund i konkrete sager	Frygt for 'uniformering' og indskærpelse af metodefrihed blandt lærerkollegiet		

Prototyper



Hver gruppe fik udleveret et ark med seks tomme rammer, hvorpå et storyboard skulle illustrere en konkret historie, der udfolder konceptet overfor. Også denne øvelse skulle udføres på kort tid. Begge storyboards blev præsenteret. Overordnet set udpeges konsensus blandt deltagerne om AT, kommunikation lærer-lærer/elev-lærer og fælles retningslinjer som det mest presserende.

Refleksion fra observatør

Der er stor arbejdsiver og koncentration. Begge grupper arbejder selvstændigt og har ikke brug for hjælp fra MindLabs medarbejdere før udarbejdelsen af konceptplakaten. Konkretiseringen og den fælles forståelse er en udfordring. Særligt den ene gruppe arbejder hårdt på at opnå konsensus og være konkrete på elevernes udbytte. Det skyldes at medarbejderne har meget forskellig indstilling til AT og til at ændre strukturen.

Medarbejdernes tilbagemelding

Deltagerne gav udtryk for stor begejstring over processen, og oplevelsen af en større fælles forståelse af målet, ligesom lærerne ønsker at eleverne medvirker i udviklingsarbejdet. MindLabs præsentation af papvæggens fotoopsætning vækker snarere genklang end overraskelse hos deltagerne.

Lydklippene i startworkshoppen havde en større overraskelseseffekt. Det var tydeligt, at der havde fundet en bearbejdning og refleksion sted i den mellemliggende periode. Fx udtrykte en lærer:

”Normalt fylder tekniske ting meget i forhold til vores særlige faginteresser, men i processen er der ikke mulighed for fortabelse. Organisationen Stenhus og AT skal fungere, og det må vi bevæge os imod. Derfor var det rigtigt, at du [MK] valgte at føre os gennem sådan en proces. Konkret betyder det at vi nu kender to hovedproblemer: AT opleves meningsløst for eleverne og det manglende lærersamarbejde” (bilag 9.2.4.).

De medvirkende oplevede den første del af workshoppen som den vanskeligste, mens det at konkretisere gennem storyboardet var overraskende nemt. Ligeledes udtrykkes der en positiv overraskelse over hvordan processen sikrer, at man kommer hele vejen rundt om problemstillingen, og at det er en arbejdsmetode udvalget vil arbejde videre med. Bl.a. ved at introducere den for hele lærergruppen i forbindelse med formidlingen af eksperimentets proces og udvalgets fremtidige produkt.

4.2. Hjertemedicinsk sengeafsnit, Rigshospitalet - empiri

Processen på hospitalet indeholder proces og data fra opstarts- og afslutningsworkshop. Alle data fra MindLab findes i bilag 9.3. Rigshospitalet

4.2.1. Opstartsworkshop 20. marts 2012



I opstartswerkshopen præsenteres data indsamlet af MindLab (observation og interview med klinikledelsen og en patient), samt beslutning om eksperimentets fokus og refleksioner over proces.

Essens af første dataindsamling udført af MindLab	
Data fra observation	1. Hvordan venter patienter? Som en tenniskamp. Blanding af venteværelse/spiserum/opholdsrum: personalet henter kaffe, og patienterne følger personalet med øjnene
	2. Stuegang på hvilke præmisser? Hvad fik patienten egentlig at vide? Patienten fik beskeden, mens han sov og skulle tage stilling til sin fremtidige behandling. Formentlig for hustruens skyld. Præmisser ikke klare.
Lydklip fra en patient	Ventetid. Manglede orientering. Troede én kunne ordne det hele. Patienten var kun kritisk på de mere logistiske områder, sagde ikke noget om det faglige.

Brainstorm: 1) Venterummet – indrettes og bruges anderledes? 2) Information: Er sendt til patienten på forhånd, – men patienten har ikke læst det eller ikke forstået det. Informationsmateriale testes ikke systematisk 3) Ventetid: Relativt. Omlægninger har ændret forløbstid fra 6 til 2 timer, men oplevelsen er den samme. 4) Stuegang. Vores præmisser – når vi har tid. Må kunne være anderledes. For hvis skyld arbejder vi, som vi gør?

Valg af eksperimentets fokuserede spørgsmål:

”oplevelsen af at være patient på afsnittet”

Det fokuserede spørgsmål er således udgangspunktet for den dataindsamling som MindLabs foretager videre i processen (interview, observation og foto). Herved bliver data patientens oplevede perspektiv af at være indlagt, interaktion mellem personale og patient, de fysiske rammer, stemning etc.

Refleksion fra observatør

Gruppen starter forsigtigt, ser an, er her mest for MRDs skyld. Forsigtighed, kropssproget lukket til start, afventer, en del fagudtryk, som droppes undervejs i processen, ligesom der kommer engagement, og alle begynder at tale i munden på hinanden. Der er også internt hierarki i gruppen, der bestemmer hvem der har mest taletid. Alle vil gerne. Nogle tænker ud af boksen, andre er løsningsorienterede. Stemningen meget positiv.

4.2.2. Afslutningsworkshop 17. april 2012

MindLabs arbejde i Hjertemedicinsk klinik resulterede i syv temaer omkring patienters oplevelse af at være indlagt på afsnit 3144. Disse temaer er skabt gennem et omfattende interviewmateriale med 20 indlagte patienter på afsnittet. Patienterne blev interviewet med henblik på at få et mere nuanceret billede af ”oplevelsen af at være patient på afsnittet”. Undersøgelsens art er baseret på antagelsen om, at der er en positiv korrelation mellem en forståelig, håndterbar, meningsfuld serviceoplevelse, og den senere sundhedseffekt (Bate & Roberts 2007). Interviewmaterialet er bearbejdet af MindLab med henblik på at finde gennemgående mønstre. Disse mønstre har givet formen til de syv temaer og de udarbejdede lydklip med patienternes stemmer. I præsentationen af empirien er tre af lydklippene transkriberet (bilag 9.1.3-5). Udvælgelsen er begrundet i hvilke temaer, der blev udviklet mest på. De formulerede udviklingsspørgsmål præsenterede essensen af de indsigter lydklippene gav.

Temaer

Diskretion, vente, larm
Forventningsafstemning
Stuegang
Fysiske forhold
Stemning
Rengøring
Hjem

Udviklingsspørgsmålene dannede udgangspunkt for en individuel idégenerering. Dernæst formulerede den næste en ny idé inspireret af den første, og processen blev gentaget i hele gruppen (brainwriting). Der blev formuleret ca. 210 idéer, hvoraf nogle er overlappende og kvaliteten svingende. Dernæst udvalgte hver deltager den bedste idé fra brainwriting og placerede den i en prioriteringsmatrix (hvad er mest ambitiøst (x-akse), størst effekt for meningsfuld patientoplevelse (y-akse)). Den/de idéer, der blev placeret i øverste højre del af prioriteringsmatrix, blev videreudviklet og beskrevet i en koncept-plakat. En konceptplakat er en skabelon til udfyldelse, hvor en udvalgt idé blev udfoldet. Konceptplakaten består af titel, beskrivelse af idéen, fordel for patient, fordel for organisation, hvem der driver forandringen, hvem der driver driften og tre argumenter til ledelsen. Til slut præsenterede deltagerne deres konceptplakat i plenum.

2. Temaet: Forventningsafstemning

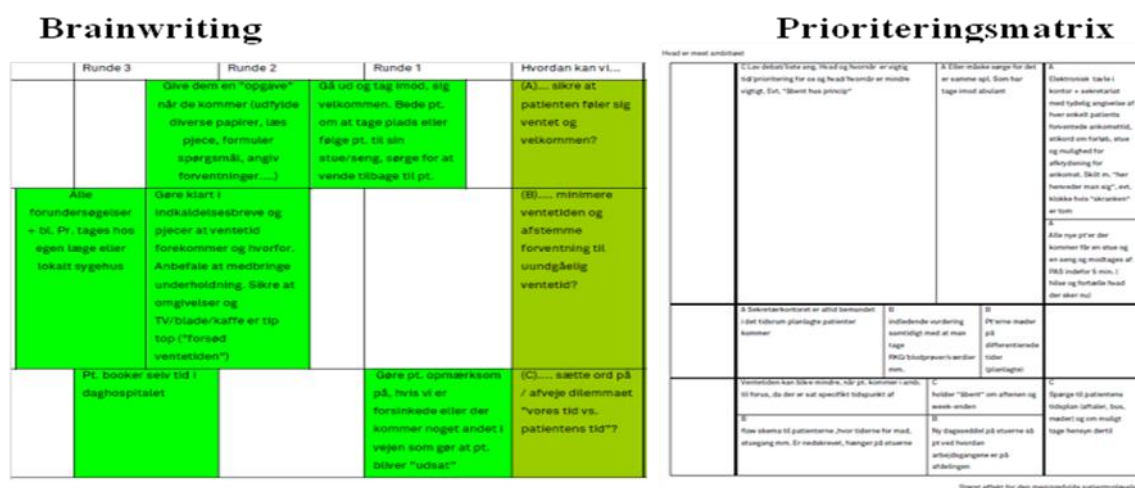
Overvejelser i gruppen til temaet Forventningsafstemning

- Kan vi præcisere ca. tidspunkt [for patientens behandling, stuegang etc]?
- Har vi styr på, hvem vi venter på?
- Forventningsafstemning, tid vigtigt [for patientens oplevelse].
- Bliver helbredsskemaer brugt – er det synligt for patienten?

- Er skemaet operationelt – ”need or nice to know”?
- Dur ”generel information”?
- Passer vores arbejdsgange (vagtskifte) med patienterne?
- Vores tid vs. patienternes tid. Sengelogistik

Udviklingsspørgsmål fra temaet Forventningsafstemning

1. Hvordan kan vi sikre, at patienten føler sig ventet og velkommen?
2. Hvordan kan vi minimere ventetiden og afstemme fælles forventning til uundgåelig ventetid?
3. Hvordan kan vi sætte ord på /afveje dilemmaet ”vores vs. patientens tid”?



Efter udvælgelse af idéer arbejdes videre med udfoldelse af idéen i konceptplakat:

Konceptplakat: Forventningsafstemning

Idétitel: IDay (konkurrence blandt personale om bedste titel)			
Beskriv idéen: Alle patienter får et dagsprogram for hver dag med angivelse af dato og ca. tidspunkt og varighed for diverse aktiviteter (stuegang,	Hvordan hjælper idéen patienten: Patienten kender deres dagsprogram og kan planlægge deres øvrige tid og	Drive forandringen: Teamledelsen sammen med en gruppe dedikerede sygeplejersker	Tre argumenter til ledelsen: Større patient tilfredshed og tryghed fordi patienten kender

ekko, procedure, blodprøve, røntgen, samtaler læge, sygeplejerske, bad etc.)	evt. pårørendes deltagelse og besøg.		tidsforløb og plan
Patienten kan informere pårørende	Hvordan hjælper idéen organisationen:	Hvem står for driften:	Rationel arbejdstilrettelæggelse og bedre overblik
Elektronisk i fremtiden, Ipad til alle patienter, der findes på patientstuen	Bedre viden om dagsprogrammer giver bedre mulighed for planlægning, færre fejl og færre 'spørgsmål'	Patientansvarlig sygeplejerske	Færre 'missede' undersøgelser og dermed større effektivitet
Idéen præsenteres på komplekseftermiddag via rollespil		Behandlingsansvarlig læge	
		Patienterne	

3. Temaet: Stuegang

Overvejelser i gruppen om temaet stuegang

Forstår patienter, hvordan stuegang foregår (kontor vs. hos patienten). Har patienten opfattet, at der har været stuegang? Hvad er stuegang?

Udviklingsspørgsmål fra temaet Stuegang

1. Hvordan kan vi skabe en meningsfuld stuegang for patient, læge og sygeplejerske?
2. Hvordan kan vi definere lægekontakten under indlæggelsen i accelererede patientforløb?
3. Hvordan kan sygeplejerske sammen med patient afklare hvilken type stuegang, der er behov for?

Konceptplakat: Stuegang

Idétitel: Fra stuegang til indlæggelseskontrakt			
Beskriv idéen:	Hvordan hjælper idéen patienten:	Drive forandringen:	Tre argumenter til ledelsen:
Samtaleredskab	Større oplevelse af kontrol	Udvidet teamledelse	
Figur ved indlæggelsesvurderingen, som	At komme til orde		Ro i afdelingen

sygeplejerske og patient kan tale ud fra. Italesætte for patienter at der er forskellige typer af stuegang og de er medbestemmende Opgaveglidning fra sygeplejerske til patient. <u>Mulige (stuegange):</u> Journaloptagelse Udskrivningssamtale Kontrol af prøvesvar	Forventningsafstemning At kunne planlægge sine spørgsmål og sin tid	Efterspørgsel Intro alle Yngre læger	Større patienttilfredshed Tidsbesparende
	Hvordan hjælper idéen organisationen: Tidsbesparende Ro omkring patientforløb Tydelighed omkring patientens forventninger til os	Hvem står for driften: Læger og sygeplejersker i afsnittet	



5. Temaet: Stemning

Overvejelser i gruppen om temaet Stemning

Vi udstiller vores travlhed. Vi er kolleger blandt patienterne [det kan give] dilemma. Er travlhed en værdi i sig selv, for os? ”Hilse på” kan være nok. Hvem er aften/nattevagt... Hvad skal foregå hvornår? Hvordan iscenesætter vi vores professionalisme? Myndighed vs. indlevelse. Skaber vi selv travlhed, energi? Hvad har vi travlt med? Vores tid vs. patienternes dag.

Udviklingsspørgsmål fra temaet Stemning

1. Hvordan kan vi håndtere, at vi har travlt uden at patienten mærker/hører det?
2. Hvordan kan vi blive bedre til at prioritere vores tid ud fra hvad der betyder noget for patienten?
3. Hvordan kan vi håndtere det dilemma, at der er kollegaer blandt patienterne?

Konceptplakat: Stemning

Idétitel: Individuel prioritering af opgaver			
Beskriv idéen: Fordeling af patienter ud fra patientens behov og ikke kun antal	Hvordan hjælper idéen patienten: Mere kontinuitet Mere tryghed Individuel service	Drive forandringen: Alle involverede faggrupper	Tre argumenter til ledelsen: Patienttilfredshed Optimere ressource fordeling Hurtigere udskrivelse
	Hvordan hjælper idéen organisationen: Mindre dobbeltarbejde Mindre tid til at sætte sig ind i patienten	Hvem står for driften: Teamledelsen	

Refleksion fra observatør

Medarbejderne blev synligt overraskede af mange af lydklippene, og de var fokuserede og disciplinerede. Deltagerne var overraskede over, at det var muligt at blive ved med at få nye idéer om det samme tema. Oplevede processen som de første ridser i "lakken". Det gjorde det muligt at reflektere over egen arbejdspraksis. Processen viste at det var svært at finde løsninger, fordi det er komplicerede forhold, som vedrører flere forskellige medarbejdere med forskellige interesser. Der blev talt om os-dem-relationer.

Tilbagemeldinger fra deltagerne

Deltagerne oplevede processen som kreativ, sjov, "den vej vi skal gå", fantastisk styret proces og masser af forundring. Deltagerne gav udtryk for at de gerne vil fortsætte med innovationsarbejdet og gerne med MindLab. Drøftelsen fortsatte i dagene efter i kaffestuen, hvor deltagerne fortalte de

andre medarbejdere om processen, deres forundring og alle idéerne. Deltagerne udtrykte ønske om at bruge metoderne en anden gang: *”interviewene er interessante og lærerrige, og billederne er illustrative. Det er vigtigt, at vi sætter os ind i patientens oplevelse, da vi ellers dør i Lean-tankegangen”*. Deltagerne udtrykte endvidere ønske om at få andre hospitaler i spil af hensyn til sammenhæng for patienterne. Diskretion, larm, stemning fylder meget blandt patienterne; det gav eftertanke. Deltagerne reflekterede over at vi skal være opmærksomme på handlemønstre, der kun er til for personalets skyld og ikke patienternes.

5. Analyse & vurdering

Vi har valgt først at analysere innovationsprocessen. Vi antager, at processen danner det fundament vi vil analysere ift sensemaking. Innovationsprocessen analyseres v.h.a. co-creation-modellen. I forhold til analyse af sensemaking er Weicks syv elementer bærende. Sensemaking handler, som nævnt, om at give eller skabe mening i organisatoriske processer, og det er de organisatoriske samskabelsesprocesser, vi særligt fokuserer på.

Bemærk

Vi har valgt at strukturere vores analyser forskelligt, fordi processerne divergerer. På Stenhus var de to MindLab-workshops en blanding af analyse og syntese, mens Rigshospitalets workshop var rendyrket analyse, henholdsvis syntese. Derudover har vi valgt at strukturere vores analyser forskelligt, fordi vi er forskellige personer - på trods af vores øvrige samskabelsesproces. Når der optræder 'jeg/mig', henvises der til den, der leder organisationen. Af hensyn til læsevenligheden har vi valgt at have forholdsvis enslydende indledninger til vores analyseafsnit.

5.1. Stenhus Gymnasium og HF

5.1.1. Innovationsanalyse

Er det mon muligt at udvikle en innovativ kultur? Og hvad er det overhovedet? Bason skriver at innovation enten kan være paradigmatisk skabelse af noget helt nyt eller en ny position i en kendt kontekst uden fundamentale ændringer. Jensen et al skriver, at tilgangen er eksperimenterende og resultatet ikke er kendt på forhånd. Innovation er at stille 'hvad-nu-hvis-spørgsmål' på baggrund af indsigter i borgernes oplevelser. Ydermere er innovation ledelsesdrevet og medarbejderskabt. Masterens formål er at afprøve en innovativ proces, hvor vi valgte den Brugercentrerede, da vi har en formodning om, at den proces vil bevirke en ændret meningsdannelse hos medarbejdere og ledere. Hvordan mon gymnasieskolen ville udvikle sig, hvis de fagprofessionelle altid medtænkte effekt for eleverne og samfundet i deres handlemåder, og samtidig ser sig selv som vigtige brikker for den samlede organisations mål? Vores problemformulering er: **Hvorledes kan en brugercentreret innovationsproces bruges som ledelsesværktøj til en ændret meningsdannelse hos fagprofessionelle?**

I den forberedende workshop fremgik det af prioriteringsmatrixen at der var størst fokus på lærerne og deres arbejdsvilkår, på fagligheden og mindst opmærksomhed på eleverne og deres læring. Ydermere gik det op for mig, at det for lærerne i AT-udvalget var en svær og meget ansvarsfuld

opgave at skabe ny AT. Det viste runden med De Bonos hatte, som også var en time-out. At udvalget 'får ondt i maven', skyldes bl.a. at en af de største udfordringer har været at skabe et fælles sprog og en fælles opfattelse af, hvad AT er. Dels internt i AT-udvalget, dels blandt alle lærerne. Nogle lærere har skullet opgive deres faglige kæpheste, og alle har skullet være opmærksomme på at monofaglighed ikke rækker i arbejdet med elevernes opgaver og læring. Yderligere har det været nødvendigt at abstrahere fra de negative røster, der er fra fagforeningen, medier, hos nogle aftagere og udvalgte politikere. Bason (2010) beskriver ovenstående som **usikkerhed og kompleksitet, og netop dette nødvendiggør styring gennem design.**

Der **opstod i løbet af dagen en fælles bevidsthed** om, at udvalget manglede at høre hvilket syn eleverne egentlig havde på AT. Dagen gav, på trods af afmagtsfølelsen, en større "*forståelse blandt udvalgets medlemmer*" (bilag 9.2.3.). Dagen med intenst arbejde og mange følelsesladede diskussioner gjorde udvalget klar til at søge nye måder at få indsigt på. Arbejdsprocesserne i løbet af dagen fungerede godt og lagde fint op til MindLabs facilitering. Alligevel spurgte flere af deltagerne, hvor vi med denne proces ville ende, og om jeg snart ville løfte sløret for endemålene. Dertil måtte jeg svare, at jeg ikke kendte resultatet af vores proces, men at vi mange gange tidligere har udviklet skolen med succes, så jeg havde ro i maven mht. resultatet. Dette kontroltab af at udstikke retning har for mig har været grænseoverskridende, ligesom det tilsyneladende har været tilfældet med deltagerne.

Lydsporene, som blev præsenteret på opstartswerkshoppen, var dannet på baggrund af de observationer MindLab havde gjort sig i det udleverede materiale og interviewene. Det betød at opstartswerkshoppen både indeholdt rammesætningen af problematikken og en begyndende analyse og syntese. Det var således ikke en 'rendyrket' videns- eller analyseworkshop, men også en syntetisering. Bason understreger da også "*as a process, they [each element] do not necessarily fall in a neat, sequential order*" (2010:174). Innovationsprocessen er ikke lineær, men cyklisk. Således optræder analyse og syntese både i opstarts- og afslutningsworkshoppen. I opstartswerkshoppen stod det hurtigt klart at **vi blev meget overraskede over elevernes udmeldinger**. De tre mønsterdannelser ramte lige ned i nogle af de centrale mål for AT. Eleverne skal netop blive selvstændige, kunne være kompetente og refleksive unge mennesker med overblik. I stedet var oplevelsen forvirring og utilstrækkelighed. Det var hørt før at eleverne oplever, at lærerne giver uensartede udsagn, men at eleverne fx oplevede, at de ikke undervises i metoder og synopsis, at lærerne ikke vidste nok om AT og at eleverne efterlyste muligheder for større selvstændighed var **øjeblikke og viste en**

markant inkonsistens mellem skolens mål og den oplevelse, eleverne gav udtryk for. De indsamlede data **forstyrrede** således udvalgets **faglighed og professionalisme**, hvilket de mange udviklingsspor og underkategorier også vidner om. Den **affektive forstyrrelse** fra elevernes udsagn blev i høj grad rammesættende for innovationsarbejdet. Dels gennem et stort engagement, dels ved at tænke i nye retninger og se nye perspektiver. På baggrund af lydklippene og mønstergenkendelsen, suppleret af hverdagens faglighed og erfaringer, fandt gruppen frem til de mange udviklingsspor og ikke mindst de to innovationsspor. Disse afspejler at der er tale om forskellige karakteristika for, hvorvidt det er komplicerede eller komplekse problemer (Snowden & Boone 2007). Nogle af udfordringerne er logistiske og kan primært karakteriseres som komplicerede problemstillinger og kan løses af med en problemdrevet tilgang. Fx er vores skemalægger en ekspert som hidkaldes i forhold til at få afklaret antallet af lektioner gennem årene for eleverne, eller på hvilken måde lærersammensætningen kan være i klasserne og på årgangene. De fleste indholdsmæssige udviklingsspor er præget af komplekse problemstillinger, og vi må forsøge os med en mulighedsdrevet tilgang, som baserer sig på innovative processer, bl.a. med udefra-ind input, som giver medarbejderne mulighed for at re-designe kendte processer og dermed skabe ny mening. Et eksempel er at forudsætningen for et bedre læringsforløb er, at lærerne taler samme sprog og samarbejder tættere. Jeg kan derfor udlede at **lærersamarbejdet blev et af innovationssporene – og kan anskues som såvel et kompliceret, som komplekst problem.** Forskellen fra før de to første workshops er at lærersamarbejdet ikke er vigtigt, fordi det letter lærernes arbejde eller giver lærerne større værdi, men fordi det vil **give eleverne større udbytte og dermed mere effekt af undervisningen.** Derfor bliver AT anskuet fra elevernes syn med et udefra-ind-blik, hvilket er nyt. Det kan forhåbentlig give større effekt for eleverne.

Refleksionen over lydklippene foregik på opstartsworkshop og frem til afslutningsworkshop. Moodboardet gav supplerende oplysninger til AT-udvalget, men den affektive oplevelse udeblev. Det kan naturligvis være fordi, der er tale om to forskellige medier, men også at gruppen havde talt om og reflekteret over elevernes ytringer, ligesom alle i udvalget selv havde bidraget med cultural probes til moodboardet. Udvalget blev altså ikke så følelsesmæssigt forstyrret i opfattelsen af deres arbejde af visualiseringen, som tilfældet var på første workshop, hvor *”vores forforståelse, oplevelse af AT og viden blev hvirvlet op som sand”*, udtalte en lærer efterfølgende. Til gengæld formåede deltagerne i de indbyrdes diskussioner at sætte hinandens følelser i kog, hvilket gav samme engagement, som lydklippene medførte. Det var en gruppe med åbent sind, der mødte op til afslutningsworkshop, nu da spillereglerne for arbejdet var kendt - og godkendt. Innovationssporene

skulle være lakmusprøven på, om de idéer, der udvikledes på afslutningsworkshoppen, kunne give svar. Udviklingsspørgsmålene havde **tydeligt fokus på eleverne**: ”Hvordan kan vi sikre for eleverne, at sagen kommer mere i fokus fra begyndelsen?” og ”Hvordan kan vi sikre den fælles forståelse af AT gennem åbenhed, tillid og med elevens læring som sigte?” Det betyder altså, at **lærernes fokus har flyttet sig**. Bason (2010) siger at de fagprofessionelle ofte tror de ved hvad der er bedst for brugerne. Derfor bliver de overraskede over at det ikke holder stik.

De indlagte begrænsninger var befordrende for at tænke anderledes og ikke have muligheden for at blive hængende i kendte diskussionsmønstre. Det kom også til udtryk i såvel udarbejdelsen af konceptplakaterne, som storyboardet. Særligt tidsbegrænsningen virkede befordrende (de medvirkende tillod sig nærmest ingen pauser), da samarbejdet skulle fungere, ligesom der skulle træffes valg uden de gængse lange analyser og overvejelser. Det gav stort engagement, ejerskab og et blik for helheden - i det perspektiv, der blev arbejdet med. ”*Vi har rykket os hurtigt og mere spontant*”, nævnte en lærer. **De meget store, komplekse tanker blev indskrænket, således at det var muligt at konkretisere delelementer og bedre overskue hvordan tankegangen kan skabe mening på sigt**. Undervejs blev mulighederne – og begrænsningerne – drøftet, godt hjulpet på vej af rammerne i konceptplakaten. Der var i de to grupper enighed om, at **alle lærere skal være medudviklere af AT-forløb og derigennem gøre AT-udvalgets tanker til virkelighed**. Det blev bl.a. nævnt at hele lærerkollegiet skal igennem en kreativ proces, som AT-udvalget sætter rammerne for og faciliterer. Dvs. en samskabelsesproces som skabes af lærerne på baggrund af elevernes oplevelser. Den tanke ville udvalget ikke være kommet frem til i januar måned.

5.1.2. Delkonklusion – Innovationsanalyse

Innovationsprocessen har været givende og præget af stort engagement og lyst til at være samskabende. Det har det fordi, det ifølge medarbejderne, har været fremmende for tankerne med en stramt styret proces, givet afklaring og meningsforståelse – på en sjov og inspirerende måde. Udvalget har altså fået nye indsigter gennem et forstyrrende bruger-perspektiv. De mange komplekse problemstillinger kræver en mulighedsdrevet tilgang, som vi har formået ved at konkretisere og dele op i mindre og overskuelige dele. Gruppen har udviklet et fælles sprog om innovationsprocesser og AT, hvilket er en af forudsætningerne for et innovativt øko-system. Endvidere har det vist sig, for såvel udvalget, som mig, at proces- og resultatstyringen har givet medarbejderne større ejerskab og medansvar. Det har virket motiverende. Jeg har som leder været meget optaget af at gennemføre denne proces, og det har haft en væsentlig betydning. Udvalget har fået nye indsigter gennem elevernes

perspektiv og det har medført en positiv forstyrrelse – og har ikke været det kontroltab, jeg i første gang oplevede.

Mit spørgsmål om hvordan gymnasieskolen ville udvikle sig hvis de fagprofessionelle altid medtænkte effekt for eleverne og samfundet i deres handlemåder, kræver at vi fremadrettet skal fastholde at lytte til vores elever, og i endnu højere grad skal give slip på den monofaglige kultur og silotænkningen mellem de forskellige faggrupper og hovedområder. Det er en udfordring. Vi skal igen og igen spørge om ”Hvordan” og ”Hvad” for at sikre en udvikling. Her viser det sig altså som en cirkulær proces. Det kræver strategisk innovation for udvalget fremadrettet og for hele organisationen. Ellers opnår vi ikke en paradigmatisk ændring af synet på elevernes læringsudbytte og effekt af undervisningen.

5.1.3. Sensemakinganalyse

Vi forsøger i alle sammenhænge at prøve at skabe mening. Det er en kontinuerlig proces, som både foregår i individet og i organisationer. Weick siger at mening skabes gennem refleksion og intention, og denne søges ved at forstå, forklare og fortolke. Det er en cirkulær proces, som for mig at se også rummer profleksion. Vi har sammen med MindLab konstrueret den ramme, vores medarbejdere skal indgå i. Mine medarbejdere er autonome og er ifølge Weick vanskelige at forstyrre. Elevudtalelserne har forstyrret medarbejderne, men på hvilken måde? Og hvilken betydning har det for mine medarbejders identitet? Weicks fokus på det meningsskabende i forhold til organisationen vil blive analyseret ved at se på hvordan mine medarbejdere opfatter den virkelighed de indgår i, og på hvilken måde ledetråde fremadrettet giver udviklingen retning gennem medarbejdernes fortolkninger og dermed handlemåder. Weick er, som nævnt, socialkonstruktivist, og jeg vil derfor se på om det er muligt at sige noget om, hvilken betydning konstruktionen af eksperimentets ramme har. I min analyse indgår naturligvis også den overordnede problemformulering og underspørgsmålene: **Hvorledes kan en brugercentreret innovationsproces bruges som ledelsesværktøj til en ændret meningsdannelse hos fagprofessionelle?** 1) Hvad sker der med medarbejdere/ledere i processen? 2) I hvilken udstrækning kan vi se, at der sker en ændret meningsdannelse og faglig identitetsudvikling - forstået som udvikling af et fælles sprog, en bevidsthed om brugerperspektiv og erkendelse af behovet for nye handlemønstre? 3) I hvilken udstrækning er det muligt at udsige noget om metodens betydning for ledelse af fagprofessionelle? I analysen vil jeg ikke systematisk gennemgå ét element af gangen, da de syv elementer overlapper hinanden. Således fremstår analysen som en fortælling.

Lærerne på Stenhus har en meget positiv oplevelse af det produkt, skolen leverer i forhold til AT. Der er på organisationsniveau en selvreferentiel opfattelse, som mest skyldes sammenligninger med andre skoler og censorers udtalelser. De fleste lærere opfatter således også sig selv som kompetente udi AT. Derfor virker det umiddelbart sårende, at eleverne ikke oplever hvor meget der knokles for at give dem læring, refleksion m.v. **Det rækker ved den identitetskonstruktion**, der kontinuerligt har fundet sted gennem de seneste år. På opstartswerkshoppen afløses frustrationen over elevernes udsagn dog af et mod på at finde ud af, hvordan udvalget kan finde løsninger – konkrete og over-skuelige. En af lærerne mener at lydklippene har været en øjenåbner, og har givet faglige input. Dette **ansvar og engagement efter at finde løsninger flytter mit syn på medarbejdernes rolle som den bærende kraft i udvikling**. De ønsker at fagligheden står stærkt og derigennem få genoprettet deres selvopfattelse – her på baggrund af en substantiel og meningsgivende oplevelse hos eleverne.

Erindringerne og følelserne i forhold til AT er forbundet til reformen i 2005. Disse **konstruerer forudindtagede forestillinger om det nye**, og er naturligvis med til at skabe mening om Ny AT og den forestående proces. Ved reformen blev de fleste lærere udfordret af AT-konstruktionen. Den vante undervisning med én lærer-én klasse, silotænkning, monofaglighed og adskilte hovedområder skulle suppleres med teamarbejde, og en stor bevidsthed om fællesfaglighed på tværs af hovedområder. Det medførte nye arbejdsmetoder og nye tankegange. For at skærme medarbejderne udviklede jeg fælles retningslinjer og håndbøger. Det var en svær proces – fagligt, da nogle følte sig inkompetente, og for andre følelsesmæssigt. Weick lægger, som nævnt, vægt på forståelse, forklaring og fortolkning. For at tænke proflektivt i stedet for de negative retrospektive tanker, skulle vi i eksperimentet arbejde på at få brudt med de negative følelser. Det har vist sig at eksperimentets arbejdsmetoder, og dertil skabelsen af nye tankegange, har ophævet den retrospektive opfattelse. Det har været muligt at finde frem til hvilke områder, der var mest presserende for udvalget og dermed prioritere og få klarhed over hvilken retning, der skal arbejdes i. Det har **skabt såvel refleksion, som profleksion**. Der er altså mulighed for at ”møde fremtiden kreativt” (Hildebrandt 2012) og sætte præg på den tid, der kommer.

Alle er påvirkede af de rammer, de befinder sig i. Rammerne er med til at skabe handlinger og relationer (Weick 1995). Det kommer fx til udtryk i enkelte deltageres behov for at holde fast i computerne i begyndelsen af opstartswerkshoppen, da pc'erne er en så indgroet del af arbejdet at den følger gymnasielærerne alle vegne. Med de nye konstruerede rammer var de nødt til at slippe

den. Som gymnasielærere har for vane, var talestrømmen på workshopsene stor. Alle ville gerne bidrage til at komme videre. De vant handlemønstre følger altså med, med mindre rammerne ændres så markant, at det ikke lader sig gøre. Jeg har sammen med MindLab konstrueret rammen for processen og dermed også rammen for erkendelsen. Flere i udvalget giver udtryk for at det ”var sjovt” at opleve at blive faciliteret af professionelle ”ude af huset” [i MindLabs lokaler]. Den kognitive rubricering af kategorierne i AT er sket i fællesskab, hvorfor **det meningsskabende for deltagerne er foregået i en socialt samarbejdende konstruktion.**

De mange udviklingsspørgsmål har været med til at skabe mening. De har givet deltagerne en indsigt, som gjorde det muligt for dem at se sammenhænge i forskellige ledetråde. På baggrund af disse udvikledes to nye udviklingsspørgsmål, som i høj grad havde **fokus på elevernes læring.** Øvelsen med skydeskiven medførte prioritering af tanker og var afklarende. Dermed blev deltagerne i stand til at udarbejde konceptplakaterne. Foki undervejs til disse var forskellige, men det konkrete i prototyperne udmønter sig på næsten samme måde. Det er svært for de fagprofessionelle at re-designe på baggrund af elevernes synspunkt, når det bliver konkret. Det var netop her lærerne skulle få en dybere indsigt. De ender i stedet med at nå frem til elementer, som de kunne overskue og som var ret simple. De søgte at **genskabe mening gennem en plausibel fortælling:** vi er ret gode til AT og har brug for AT-håndbogen – i en ny udgave. Det var ikke de vigtigste indsigter, som virkelig kunne lave dybe ridser i lakken, de tog fat i. De fik trods alt skabt mening, som Weick siger, ved ”I-plus-you reacting to you-plus-me”. Hermed fik de alligevel konstrueret noget nyt. **Re-designet var altså ikke revolutionerende.** Det vil det først blive, når vi får en dybere indsigt gennem akkuratesse, ved i processen at skabe flere plausible fortællinger, få ny indsigtsfuldhed og simplicitet – og med den et ændret organisatorisk blik. Som det fremgår af en af konceptplakaterne, er metodefriheden betydningsfuld for lærerne. Den går hånd i hånd med fagligheden og den individuelle frihed. Udvalget har gang på gang nævnt at det er særdeles vigtigt med en fælles opfattelse af AT, et fælles sprog og muligheden for at vælge mellem færdige konceptforløb og egne – så længe den fælles progressionsplan og de fælles retningslinjer overholdes. **Ydermere understreger udvalget, at ALLE lærere skal deltage i udviklingen og tage ansvar.** Både for den enkelte klasse de er lærere i og for AT på Stenhus. **Det viser at der har været en stor udvikling, og at menings-skabelsen er tydelig.**

Undervejs i eksperimentet er der i høj grad udviklet et fælles sprog, men det har været svært, da der er mange følelser på spil, faglige stoltheder og ikke mindst faglige usikkerheder. Derfor har behovet

for at understrege den gensidige tillid været stort. Sproget, og med det kommunikationen, er bundet af vores bevidsthed og netop derfor spiller det en afgørende rolle at få et fælles sprog. Fælles sprog er lig med fælles bevidsthed (Weick). Dette kommer bl.a. til udtryk i organisationens værdier. Skolens overordnede værdigrundlag baserer sig bl.a. på tolerance, gensidig respekt og en god omgangstone. Det overordnede mål er naturligvis at uddanne unge mennesker til bl.a. at blive almen-dannede, opnå studiekompetence, demokratiske, innovative og kreative evner, samt blive reflekter-ende og handlende i forhold til omverden og egen udvikling. Udvalget består af meget forskellige personer - både i forhold til faglighed og personlighed. Udvalgets medlemmer har fundet en måde at kommunikere på, som baserer sig på netop skolens værdier. **Målsætningen er kommet mere i spil end tidligere, da der er langt større bevidsthed om elevernes læring og udbytte, end der ellers ville være.** Ofte har arbejdet taget sit udgangspunkt i lærernes arbejdsvilkår – det er meget vanske-ligt at få logistikken til at gå op – og derefter har fokus været på elevernes læring. De ydre rammer om Ny AT (fx lektionslængde, antallet af lektioner, en obligatorisk årsprøve i 4. semester og afslut-tende eksamen) står ikke til at ændre, men indenfor disse rammer står alle døre åbne. Og netop dette har været workshopsenes fokus. Udvalgets medlemmer har efterfølgende reflekteret over at *”det er helheden, der er det vigtige og med de begrænsninger der er i de rammer, der er meldt ud”*. Yder-mere siger en af dem at *”vi er nødt til at opgive egne fikse idéer”* (bilag 9.2.7). Resultatet er, at der fremover skal være mere opmærksomhed på anvendeligheden af AT i praksis. **Symbolsk kan dette ses i prototyperne.** Tankegangen bag prototyperne blev meget lig hinanden, da begge inddrog en fælles AT-håndbog og puslespilsmetafor i udlægningen af storyboardet. Min oplevelse er, at det skyldes et **meningsfællesskab i udvalget**. Dette meningsfællesskab skal vi have bredt ud til resten af organisationen.

Deltagernes forforståelse af eleverne betyder meget. Der skelnes i høj grad mellem svage/stærke elever, pige/dreng, støtte hjemmefra og tid til at være ung i modsætning til de elever, der enten har ansvaret for hele familien eller ingen støtte får overhovedet. De skal alle have en studentereksamen, og alle ved at de kommer til eksamen i AT. Ydermere vægter AT mere end én på karakterskalaen, hvorfor det fylder i såvel elevers, som læreres bevidsthed. Derfor er informanterne også udvalgt med disse kriterier i baghovedet. Den store overraskelse for udvalget, og mig selv, er at **eleverne siger det samme om AT. Uanset hvilken gruppe eleverne placeres i.** Det er sandsynligvis den største overraskelse. Den stabile fremstilling af AT blev med ét ændret, og dermed blev udvalgets sensemaking om AT forstyrret. Og netop derfor bliver mine **fagprofessionelle, autonome medar-**

bejdere forstyrret i deres forforståelse af både eleverne, men faktisk også dem selv, og får behov for at skabe mening.

De første ledetråde til at ændre på AT er kommet gennem de mange evalueringer skolen har lavet. Det har dannet baggrunden for ændringen. De mønstre udvalget har arbejdet med, har spillet en stor rolle for hvilken retning arbejdet har udviklet sig. Det er naturligvis vigtigt at være opmærksom på at det er MindLab og os, der har udpeget, og derved konstrueret arbejdsrammen. Efterfølgende har jeg lyttet interviewene igennem og fundet flere 'undermønstre', men de tre udpegede mønstre rummer også de andre, hvilket formuleringen af udviklingsspor bekræfter. Gennem konstruktionen af rammen, har vi været medskabende af de ledetråde, der arbejdes efter. Havde vi formuleret andre rammer, havde resultatet været et andet. Opstartswerkshoppen blev afholdt på Stenhus, mens afslutningsworkshoppen var hos MindLab. At være ude af huset gav mulighed for medarbejderne 100% at være til stede og ikke i pausen lige skulle give en kollega eller nogle elever en besked. Men selve processen kunne foregå hvor som helst med et whiteboard, post-it-sedler og facilitatorer ved hånden. Der er ingen tvivl om at præsentationen af lydclip og moodboard har givet udvalget en **ny fortælling om elevernes opfattelse af AT og dermed nye ledetråde**. Der er stor velvillighed til at handle derefter. Deltagerne udtrykker at de fremadrettet vil anvende de kreative procesmetoder. De interviewede elever vil blive præsenteret for tankerne fra innovationsprocessen og fremover inddrages elever permanent i udvalget.

“How can I know what I think until I see what I say”? (Weick). Netop denne meningsskabende proces blev illustreret på afslutningsworkshoppen, hvor gruppernes output og tankegang blev fremlagt. De var nødt til at tilkendegive tænkning og handling gennem sproglige udsagn - og dermed ontologisk bevidsthed. Det er således muligt at påvise **at medarbejderne giver udtryk for at se mere helhedsorienteret på AT og de tilhørende arbejdsprocesser**. Silotankegangen bliver mindre betydningsfuld og helhedssynet centralt. Der er altså en sammenhæng mellem den måde medarbejderne opfatter deres organisatoriske identitet og den tankegang de gav udtryk for til allersidst på afslutningsworkshoppen. Det fremadrettede blik bliver betydnings- og meningsbærende og det bliver vitalt at fastholde.

5.1.4. Delkonklusion – sensemaking

Det vil altså sige at udvalget gennem et udefra-ind-blik med forstyrrelser har været i stand til at ændre opfattelsen af hvilket syn eleverne har på AT, at deres eget arbejde rummer større ansvar-

lighed og er meningsskabende for dem selv, for udvalget og for skolen. Der er ingen tvivl om at udvalget ønsker en fælles erkendelse af på hvilken måde den ydre og indre struktur skal formuleres, og det betyder at alle handler i den forståelse. Det sidste er interessant, da Weick jo netop interesserer sig for samskabelsen af organisatorisk og individuel mening. Medarbejderne har altså i dette eksperiment taget et lille skridt mod ikke kun at være autonome fagprofessionelle, men også se sig selv i et helhedsperspektiv. Det kan jeg bruge som ledelsesredskab. Dog vil jeg sige at der i processen ikke er sket en revolution eller et paradigmeskifte. Men både udvalget og jeg har fået nye ledetråde at gå efter. For lærerne er det meningsskabende og motiverende, og jeg kan facilitere og skabe gunstige rammer med mønsterbaseret ledelse, der er funderet på muligheder og tillid. Ydermere skal vi sammen være bevidste om muligheden for profleksion. Den meningsskabende proces blev illustreret i fremlæggelsen af prototyperne hvor de var nødt til at tilkendegive tænkning og handling gennem sproglige udsagn – og dermed en fælles erkendelse. Det havde jeg på ingen måde troet var muligt. Udviklingen baserer sig på en bevidsthed om elevernes læring og perspektiv. Dette og det fremadrettede blik bliver betydnings- og meningsbærende, og det bliver vitalt at fastholde.

5.2. Hjertemedicinsk sengeafsnit, Rigshospitalet

5.2.1. Innovationsanalyse

Jensen et al definerer innovation som implementering af kendt eller ny viden kombineret på en ny måde, der er omsat til en bedre praksis, med en eksperimenterende tilgang, og hvor resultatet ikke er kendt på forhånd. Jensen et al skriver samtidig, at det undrende 'hvad nu hvis-spørgsmål' kommer fra indsigter i borgernes oplevelser og at innovation er ledelsesdrevet og medarbejderskabt. Masterens formål er således at afprøve en innovativ proces, som blev den Brugercentrerede, fordi vi har en formodning om, at den proces vil medvirke til en ændret meningsdannelse hos medarbejdere og ledere, og dermed nye handle-mønstre. Tænk hvis de fagprofessionelle altid medtænker effekt for patienter og pårørende i deres handle-måder, og samtidig ser sig selv som vigtige brikker for den samlede organisations mål? Vores problemformulering var således: **Hvorledes kan en brugercentreret innovationsproces bruges som ledelsesværktøj til en ændret meningsdannelse hos fagprofessionelle?**

I forhold til co-creation processens "viden og analyse" var det tydeligt i begge workshops at deltagerne blev overraskede over lydklippene og billederne, og at de blev følelsesmæssigt påvirkede. Til opstartworkshopen var der kun et interview og få informationer og de fik ikke følelserne i spil på samme måde som til afslutningsworkshopen. Fokus var forskellig i de to

workshops. I den første handlede det om at blive enige om projektets scoping, eller det ønskede fokus, og der fungerede den lidt overfladiske dataindsamling tilstrækkeligt. Deltagerne var engagerede og omtalte efterfølgende projektet som det *”spændende projekt”*. I den afsluttende workshop handlede det om idéudvikling og re-design af organisatoriske processer. Her var lydsporene de syv mønsterbearbejdede klip på baggrund af 20 interviews hvor MindLab understregede, at klippene illustrerede datamætning og således var troværdige. Fx lydklippet med patienten der blev bedt om at forlade kontoret, fik deltagerne til at fokusere på *”hvem var aftenvagten”* – det var en ikke-acceptabel adfærd. Men i processen hvor der blev lyttet til mange lydclip, var det ikke muligt at blive i *”hvem var aftenvagten”* som metafor. Heller ikke selvom MindLab understregede, at der var stor generel tilfredshed fra patienterne. Denne udmelding fra MindLab kunne have været en mulighed for at konstatere, at det bare var enkeltstående situationer, men muligheden blev ikke valgt, og derved forsøgte deltagerne at sætte sig i patienternes sted som en første forudsætning for at re-designe de organisatoriske processer.

Viden i innovationsprocessen handler særligt om kvalitative data. Det ”at turde tage menneskets subjektive oplevelser af det offentlige og andre elementer i deres liv som udgangspunkt for innovationsarbejdet” (Bason 2009). Processen viste, at deltagerne var indstillet på at få forstyrret deres hverdags-viden, og de reflekterede sammen over, hvordan det kunne foregå, og hvordan der kunne være så stor en forskel på deres opfattelse og patienternes oplevelse. Det tematiserede materiale kom således i spil sammen med faglig viden og hverdags-viden og derigennem transformeret til fælles viden – eller en form for fælles viden. Processen fra analyse til syntese foregik derved gennem de innovationsspor, som indsigterne gav. Det var i disse processer at bevidstheden for alle os deltagere blev flyttet første gang, og der skabtes en ny og anden fælles mening, og dermed forudsætningen for andre og mere værdiskabende handlinger.

Den viden, der blev formidlet til deltagerne gennem lydclip, skabte en emotionel genklang i os alle, men også billederne skabte en fokusering på patienternes oplevelser – på hvor grimt og rodet hospitalet også er. Tilsammen tydeliggjorde det en manglende sammenhæng mellem formulerede og efterlevede værdier, og det blev dermed rammesættende for det innovationsarbejde, der foregik. Det var ikke muligt at vurdere om deltagerne fik et ude-fra perspektiv på organisationen, men de fik en udefra-ind forståelse af deres fælles arbejde med patienterne og det skabte refleksion og måske profleksion.

Første syntesearbejde i co-creation processen var som brainstorm i opstartswerkshoppen. Her var fokus overvejende på indretning, test af breve og lidt forsigtigt – måske vi kan handle anderledes. Deltagerne var ikke involverede og forstyrrede på samme måde som til afslutningsworkshop hvor syntesearbejdet med at formulere de 18 udviklingsspørgsmål foregik. Udviklingsspørgsmålene startende med ”Hvordan kan vi ...” illustrerer en syntese af brugeroplevelser og hverdagsviden og rummer både store indsigter og stort potentiale. Udviklingsspørgsmålene har givet et defineret fokus at fortsætte den innovative proces ud fra. Der blev produceret mange idéer til hvert udviklingsspørgsmål, mange overlappende og af forskellig kvalitet. De tre udvalgte – som der blev arbejdet videre med, er ikke nødvendigvis de idéer, der giver størst effekt for patienterne, men blot dem der intuitivt var enighed om at fortsætte med. Det væsentligste var at prøve processen, at blive forstyrret og få et fælles sprog om innovation, at opleve betydningen af tidsbegrænsningen, at det var en fordel og at det tilsammen gav en fælles innovativ tilgang (og måske kultur).

Der er en generel indsigt, der går igennem udviklingsspørgsmål og konceptplakater: *”Hvad nu hvis patienternes tid var vigtigere end vores?”* Det er et paradigmatisk spørgsmål til hele den måde, vi organiserer vores faglige arbejde med patienterne. Jeg fristes selv til at sige, at patienternes tid ikke er vigtigere end personalets, for hvad så med driften og effektiviteten? Men at lege med spørgsmålet, at tage spørgsmålet alvorligt vil betyde fuldstændig omlagte arbejdsgange fx stuegang – hvis behov opfylder stuegangen, og hvis tid? Er det hvornår lægen har prioriteret at komme? Er indholdet i stuegangen, det sygeplejersken har brug for? Hvornår er det vigtigt at det er lægen, eller sygeplejersken, eller begge der kommer på stuegang? Og hvorfor spørger vi ikke patienten om deres behov, og planlægger efter dette? Der er rigtig mange lydklip om ventetid, om at patienterne kan opleve at de ikke er ventet, at alt foregår så det er praktisk for os, frem for hvad der er bedst for dem. Indsigten skaber en ny forståelse i organisationen, særligt om patienternes tid versus vores tid. Men også indsigt om ventesituationer fyldte meget, både ift den fysiske indretning, der ventes i og at vi ikke medinddrager og begrundet tiden i forhold til patienten.

Når vi arbejder videre i innovationsprocessen – med den virkelige forandring hvor vi skaber nye prototyper for vores arbejde, så skal vi have fat i følelserne og empatien igen – den følelse vi fik, da vi hørte lydklippene på workshoppen. *”At sætte borgeren i centrum for offentlig service kan være en revolutionerende øjenåbner”* (Bason 2010), og det er formentlig den følelse vi skal formå at fastholde, måske nærmest en forudsætning for at holde øjenåbneren åben – og holde fast i den, indtil den nye løsning eller arbejdsgang er testet på patienter og derefter implementeret. Det klogeste er

formentlig at vælge et udviklingsspørgsmål, og gentage spørgsmålene ”Hvordan” og ”Hvad” igen og igen. Det handler om at skabe overensstemmelse mellem skueværdier og handlinger. Vi skal alle sammen forstå hvordan vores handlinger opleves. Vi skal ind til kernen og vi skal holde fast i, hvad der giver effekt hos patienter og deres pårørende. Ingen af udviklingsspørgsmålene afspejlede simple problemer. Ud fra en ledelsesfaglig vurdering kan udviklingsspørgsmålene opdeles i komplicerede og komplekse problemer (Snowden & Boone 2007). Ved komplicerede problemer er årsags-sammenhængen mulig, men ikke enkel. Dermed kan det formodentlig ændres ved faktabaseret ledelse. De komplicerede problemer: at opleve sig ventet og velkommen, minimere ventetid, læge-kontakten i accelererede forløb, håndtering af dilemma med kollega som patient. Ved komplekse problemer er der ingen rigtige svar. Vi ved ikke, at vi ikke ved det og der er behov for kreativ innovation og mønsterbaseret ledelse. De komplekse problemer: af-stemme forventninger, dilemmaet vores tid versus patientens tid, meningsfuld stuegang, håndtering af travlhed og prioritering af tid ift betydning for patient.

Processen fra prioriteringsmatrix til konceptplakater var vanskelig, og de tre konceptplakater afspejlede komplekse problemstillinger hvor der er behov for en mulighedsdrevet, og dermed innovativ tilgang. Det er således en udefra-ind proces, hvor deltagerne re-designer processer, og dermed skaber ny mening. Idéerne udfoldes og gøres forpligtigende konkrete. Det var en vanskelig proces, og formentlig også en proces der kræver at vi igen og igen spørger ”Hvis så”, og derefter ”Hvad” og ”Hvordan”. Når et af områderne er foldet ud, re-designet, testet og implementeret, så er første lille step til et paradigmeskift taget.

5.2.2. Delkonklusion - Innovationsanalyse

Innovationsanalysens formål var at belyse om innovationsprocessen kan bruges som ledelsesværktøj til en ændret meningsdannelse hos fagprofessionelle. Svaret er bekræftende. De indsigter, der blev skabt gennem patienternes stemmer, gjorde noget ved os, ændrede vores syn på os selv, vores faglighed og på patienterne. Den følelsesmæssige påvirkning var vigtig, og til det er mønsterdannede lydklip gode, fordi det giver et samlet patientperspektiv. En anden væsentlig delkonklusion er betydningen af tværfaglighed og personlig indstilling hos deltagerne på workshopsene og den tydelige tværfaglige ledelses tilstedeværelse. Hvor langt bragte processen os i forhold til en ændret meningsdannelse? Det er svært at svare på, men vi prøvede processen og den var effektiv. Vi blev forstyrrede og fik et fælles sprog om innovation, en fælles innovativ tilgang. Det paradigmatiskke spørgsmål: *”Hvad nu hvis patienternes tid var vigtigere end vores”* er formentlig for radikalt for vores fremtidige innovationsarbejde. Men ledetråden kan være: *”Hvad nu hvis vi altid tager patien-*

tens tid alvorligt?”. Den indsigt er kommet af innovationsprocessen. ”Organisations don’t innovate, people innovate” (Bason 2010). Dette citat rummer en vigtig ledelsesfaglig erkendelse for mig af denne analyse, fordi jeg ser medarbejdernes betydning som kraft. Medarbejderne driver innovation hvis de bliver forstyrret i deres fagprofessionelle antagelser. Når medarbejderne har ejerskab til innovationen, er innovation og implementering næsten samme proces – og her har vi, ledere som medarbejdere, taget det første skridt med formulering af vores udviklingsspørgsmål.

5.2.3. Sensemakingsanalyse

Sensemaking handler om at give eller skabe mening både individuelt og i organisatoriske processer, hvilket er to sider af samme sag. Organisationer består af individer, der skaber mening som del af den organisatoriske kontekst, de indgår i. Sensemaking foregår hele tiden. Vi kan ikke lade være med at skabe mening, og den mening vi skaber, justeres eller omdannes kontinuerligt. Sensemaking er ifølge Weick refleksion og intention og dermed en form for individuel og organisatorisk samskabelsesproces mellem at forstå, forklare og skabe og dermed rummes modsætningen mellem refleksion og profleksion. I eksperimentet har vi tilstræbt at påvirke sensemaking processen, påvirke den således, at patienternes stemmer forstyrrer de fagprofessionelles opfattelse af, hvordan deres arbejde opleves af patienterne, og dermed skabes en ny mening, der igen påvirker de fagprofessionelles handlevalg og skabelse af en mulig ny fremtid. Jeg vil forsøge at analysere hvad der sker i spændingen mellem patientens fortalte oplevelser og medarbejdernes indsigter, idéudvikling og re-designede arbejdsprocesser. Problemformuleringen er således: **Hvorledes kan en brugercentreret innovationsproces bruges som ledelsesværktøj til en ændret meningsdannelse hos fagprofessionelle?** 1) Hvad sker der med medarbejdere/ledere i processen? 2) I hvilken udstrækning kan vi se, at der sker en ændret meningsdannelse og faglig identitetsudvikling - forstået som udvikling af et fælles sprog, en bevidsthed om brugerperspektiv og erkendelse af behovet for nye handlemønstre? 3) I hvilken udstrækning er det muligt at udsige noget om metodens betydning for ledelse af fagprofessionelle? Analysen bygges op ift. Weicks syv elementer, der tilsammen understreger betydningen af organisatorisk identitet, og hvor kompleks sensemaking er.

Identitet: Den generelle indsigt om vigtigheden af patienternes tid er et paradigmatisk spørgsmål til hele den måde, vi organiserer vores faglige arbejde med patienterne. Det kan fortolkes som en sensemaker ”How can I know what I think until I see what I say?”. Weick skriver, at der er en tæt forbindelse mellem medarbejdernes identitet og organisationens image, og lydklippene gav vores selvforståelse ridser i lakken. Det vi gør, virker ikke altid som vi tror. Det er måske et første lille skridt til et re-design af den måde vi arbejder på, hvor patienternes tid tages alvorligt? At lege med

spørgsmålet, at tage spørgsmålet alvorligt vil betyde fuldstændig omlagte arbejdsgange hvor vi reelt tilrettelægger ud fra patientens behov. Sensemaking indgår i en fortløbende proces for at bevare en positiv selvopfattelse, og driveren kan være systematiske innovationsprocesser hvor lydklippene fastholder emotionaliteten, og dermed behovet for at re-designe organisatoriske processer. Måling af betydningen af dette for patienten vil indgå i en fortløbende proces for at bevare en positiv selvopfattelse. Individet skaber mening, ved at vælge hvordan det opfattes. Fx episoden hvor MindLab understregede at vores patienter var meget tilfredse, og de havde skåret klippene skarpt til. Her kunne deltagerne have valgt ikke at lade sig påvirke. Deres identitet er ikke, at bare det er fint for de fleste, så er det godt. Det passer ikke til den ”selvfede” identitet, som landet bedste hjerteafdeling. Som organisation ser vi os selv som noget unikt – det er vores identitet. Heri ligger en styrke til at re-designe hvordan vi arbejder for og med patienterne, frem for at re-definere hvem vi er.

Retrospektivt: Individet søger følelsen af orden, klarhed og rationalitet, og når den følelse er på plads standser den retrospektive proces. Erindringer er fejlbarlige, fordi det er følelsen i nuet, der dominerer erindringen, og dermed er det en rekonstruktion. De følelser som lydklippene fremkaldte, får en betydning for konstruktionen af den erindring, som vores arbejdsliv er. Skabelse af mening er en opmærksomhedsproces, en opmærksomhed rettet mod det der allerede er sket, men med et nutidigt udgangspunkt, som påvirker erindringen og dermed meningsskabelsen. Lydklippene viste en forskel på hvordan vi som fagprofessionelle opfatter kvaliteten af vores arbejde, og det patienterne fortalte om deres oplevelser. Følelserne betød, at deltagerne var indstillet på at få forstyrret deres hverdags-viden, og de reflekterede sammen over, hvordan det kunne foregå, og hvordan der kunne være så stor en forskel på deres opfattelse og patienternes oplevelse. Meningsdannelsen på workshopen er dog svær at fastholde, fordi meninger hele tiden skabes. Men lydklippene giver en erindring, der er med til at medskabe fremtidige meninger, og følelsen kan re-erindres ved at høre dem igen. Derved skabes der en ny og anden fælles mening, og dermed en mulig forudsætning for andre og mere værdiskabende handlinger.

Enactment betyder at mennesker medskaber deres omgivelser og miljø. Mennesker handler efter de muligheder de har, og handling er afgørende for den mening der skabes. Weick skriver således, at sensemaking aldrig er en reaktion på den anden, men en reaktion på ”*I-plus-you reacting to you-plus-me*” altså en relation. I afslutningsworkshopen udtalte den ledende læge ”*Vigtigt at vi sætter os ind i patientens oplevelse, da vi ellers dør i Lean-tankegangen*”. Det er en talehandling, der skaber betydning til eksperimentet og er med til at konstruere betydning og vigtighed i forhold til, at

vi samarbejder på en anden måde med patienterne. Det skaber andre tanker, en anden måde at skabe mening. Det centrale i enactment er ifølge Weick at *"the idea that people receive stimuli as a result of their own activity"*. Handling og kognition er ifølge Weick to sider af samme sag. I analyse-syntese-skabelses processerne er det tydeligt at handling og tænkning påvirker gensidigt. Lydklippene skabte en emotionel stemning – noget er ikke godt nok. Refleksionerne skabte indsigter om betydningen af at føle sig ventet, at stuegangen er meningsfuld, og at vores travlhed skal håndteres anderledes. De indsigter skaber handling, forstået som konceptplakater. Det er første skridt mod at skabe andre handlingsmønstre. De handlingsmønstre skaber i den videre proces refleksioner, som skaber handling. Det er konkrete handlinger der kan testes med patienterne. Det skaber igen refleksion, der skaber handling etc. Det er en proces som ingen kan styre. Den skaber ny mening, der skaber redesignede socialt konstruerede processer. Gennem handling skabes fortolkninger og forventninger om, at der igen kan blive overensstemmelse mellem det, medarbejderne tror de gør, og det patienterne oplever. Der skabes relationer, tillid, håb og oplevelse. Det er værktøjer til sensemaking og erkendelse hvor vi medskaber den verden, vi er en del af.

Socialt: De intentioner og følelser vi har, opstår ifølge Kahlbaugh/Weick ikke i os, men mellem os. I opstartworkshoppen havde nogen mere "taleret" end andre. I afslutningsworkshoppen blev det anderledes, fordi indsigter og idéudvikling foregik både individuelt og socialt. Det gav en bredere taleret, og fik intentioner og følelser ift. lydklippene til at skabe genklang i den bredere tværfaglige gruppe, hvor hierarkierne kom til at påvirke mindre end de plejer. Fælles værdier styrker organisationen, mens det modsatte virker destabiliserende. Organisationen har, efter min opfattelse, forholdsvis fælles værdier om individuelle patientforløb, men de kom i spil, fordi værdierne ikke viste sig i patienternes stemmer. Den destabilisering skabte en forudsætning, et fælles behov for at handle anderledes, og dermed blev værdierne på sin vis stabile igen. Som tidligere skrevet er udfordringen at fastholde tonen eller behovet for nyskabelse og re-design af de organisatoriske processer. Udtrykkene *"Hvad nu hvis vi altid tager patientens tid alvorlig"* eller *"Hvordan bliver stuegangen meningsfuld for patienten"* opfatter jeg som symbolske sproglige handlinger, der viser at vi er på vej.

Ongoing: Vi er altid midt i noget – som skaber mening. Vi kan derfor ikke påpege hvornår noget begynder, og hvornår det ender. Eksperimentet begyndte i efteråret 2011, hvor de første tanker blev formuleret, som blev til flere tanker og flere ord, der blev til workshops, feltarbejde, indsigter, idéudvikling og konceptplakater. Vi indgår altid i fortløbende kontekster. Den ene dag behandler vi patienter, og det er både praktisk arbejde, refleksion, travlhed og emotionelle reaktioner, når patien-

ter er meget syge. Den næste dag hører vi lydclip, vi bliver emotionelt påvirket, der skabes en ubalance mellem det vi tror vi gør, og det patienterne oplever. Winograd og Flores (Weick) skriver, at vi ikke kan undgå at handle. Vi kan ikke træde tilbage og reflektere over det vi gør i situationen. Vi kan ikke forudsige handlingers konsekvens. Alting ændrer sig og intet er objektivt. Det er gennem sproget vi skaber den virkelighed, vi forstår. Vi bliver således forstyrrede i vores sensemaking i processen, når vi skal rumme både hverdagen og forsøge at skabe fremtiden. Det viser sig gennem sproget i formulering af de udviklingsspørgsmål, der er grundstenen for den videre proces. Weick skriver at autonome mennesker er svære at forstyrre. Deltagerne på workshopsene er både meget autonome mennesker, og mennesker for hvem, dagligdagen er mere forudsigelig. Men alle lod sig forstyrre, og det er nok fordi det skabte mening.

Cues er ledetråde som binder forskellige elementer sammen kognitivt, og som dermed giver en orientering. På Rigshospitalet er der strategier på flere niveauer. På centerniveau omhandler strategierne behandling og pleje, global excellence, partnerskab/samarbejde, forskning og udvikling, produktivitet og ressourceanvendelse etc., og de strategier giver primært ledetråde for os i ledelsen. I klinikken er strategierne mere konkrete med udvælgelse af satsningsområder som nye behandlinger, omlagte patientforløb, innovation (dette eksperiment) etc. Samlet set, så forsøger vi i klinikledelsen at tale om vigtigheden af, at patienters forløb er optimeret. Både fordi forløbene skal være gode, men også så hurtige, at vi kan behandle alle de patienter, der har brug for at være hos os. Hertil kommer at ressourcerne er begrænsede, at patienterne skal opleve gode forløb og at vi skal være ny-skabende. Jeg har en oplevelse af, at de ledetråde gennemstrømmer hele organisationen. Medarbejderne taler om dem som noget meget naturligt. Derfor er det tankevækkende at høre lydklippene. Tankevækkende for alle os, der er ledere og medarbejdere, fordi vi jo alle sammen var enige om, at vi er landets bedste hjerteklinik (og det er vi måske også?). Det skaber uorden i den kognitive struktur som ledetrådene normalt skaber. I eksperimentet ses der også ledetråde: at patientens tid også er vigtig, at patienterne skal føle sig velkomne, at ventetiden er for lang og for ukommunikeret, at forventninger skal være gensidigt afstemt (herunder forventninger til stuegang, at vi er professionelle og derfor ikke deler vores frustrationer med patienter), at det skal være godt at være kollega og patient samtidig. Det er ledetråde der blev skabt i situationen på workshoppen, ledetråde der lige nu fungerer som tanker, og som med tiden, gennem den videre proces, forhåbentlig bliver til rigtige ledetråde, der kan give retning for sensemaking og skabelse.

Plausibilitet: I en evig foranderlig verden sker sensemaking meget hurtigt, hvilket styrker plausibilitet og hæmmer akkurate. Hvis vi ser på de mønsterdannede lydclip som en historie, så vil det i Weicks fortolkning betyde, at historien holder elementerne sammen længe nok til at skabe energi og guide handlinger. Historier der er plausible nok til at individet kan skabe retrospektiv mening og så engagerende, at individet skaber egne inputs og dermed mening. Og det var formodentlig det, der skete på afslutningsworkshopen. Lydklippene dannede en ny historie, emotionerne medskabte nye indsigter og derigennem en ny og dybere indsigtfuldhed. Produktet, som konceptplakaterne er, var vores plausible bud på, hvorledes der igen kunne blive balance.

5.2.4. Delkonklusion – Sensemaking analysen

Analysens formål var at analysere meningsskabelsen hos de fagprofessionelle i processen mellem patienternes stemmer og medarbejdernes indsigter, idéudvikling og re-designede arbejdsprocesser. Jeg vil nu forsøge at forbinde analysen til en mere generel sammenhæng mellem indsigter, udviklingsspørgsmål og indholdet i konceptplakaterne. Udviklingsspørgsmålene har en indbygget handlingslogik, fordi alle spørgsmålene starter med; ”hvordan kan vi” og indholdet afspejler tydeligt indsigterne fra patienternes stemmer og det paradigmatisk spørgsmål ”*Hvad nu hvis vi altid tager patientens tid alvorlig*”? Indholdet i konceptplakaterne handler ikke om, at vi altid tager patientens tid alvorligt. Det handler om, at patienten kan få mere kontrol over den tid, vi har planlagt, og mere individualitet. Det var svært at udarbejde indholdet i konceptplakaterne. Svært fordi det blev konkret og forpligtigende. Svært fordi der pludselig skulle være en sammenhæng mellem de værdier, udviklingsspørgsmålene afspejlede og vores fagprofessionelle virkelighed med drift, økonomi, retningslinjer etc. Udviklingsspørgsmålenes potentiale er stort. Hvis vi magter at holde fast i dem, kan vi begynde at handle og derigennem skabe synlige resultater. Når resultaterne er synlige i organisationen, er der dannet nye ledetråde, der medskaber en ny organisatorisk identitet. Den organisatoriske meningsskabelse vil vise vejen vi skal gå, og med tiden ændre den organisatoriske identitet til en identitet, hvor effekt for patienterne er tydelig i vores handlingsvalg. Forudsætningen er således, at klinikkens ledere formår at facilitere processer hvor komplekse og usikre situationer omdannes til noget, der giver mening. Dermed påvirkes de ledetråde medarbejdere bruger til at skabe mening i deres faglighed. Sensemaking er tænkning, der skaber handling og omvendt. Er denne proces refleksion eller profleksion? Det er svært at vurdere. Processen har givet os en begyndende anden indsigter, og det er kun begyndelsen, som analysen af indholdet af konceptplakaterne viser. Vi skaber endnu ikke fremtiden, men har fundet en mulig sti.

6. Konklusion

På baggrund af innovationsprocessen og vores analyse, kan vi konkludere at det har været en fordel at være to i forløbet. Observatørrollen i hinandens processer har hjulpet os til at se vores ledelsesrolle og det innovative procesforløb i et ude-fra-perspektiv. Det har givet forstyrrelser, og dermed forståelse for hvordan vores syn på egen ledelsesrolle har ændret sig i processen til en mere rammesættende og faciliterende rolle. Det har betydet et kontroltab for os, fordi vi plejer at være dem, der skaber løsninger. Det har vist sig at være positivt og konstruktivt for os. Vi har forstået hvilken kraft vores medarbejdere har for udvikling i organisationen, når rammerne er til det. Eksperimentet er således en del af en organisationsudvikling, og dermed er den brugercentrerede innovation en del af værktøjsskassen – og ikke en del af ledelsesrollen. Samtidigt har vi fået en anvendelsesorienteret forståelse af Weicks teori, fordi meningsdannelse er en proces, som hele tiden er i forandring. Den indsigt er en vigtig del af ledelsesrollen. Vi kan som ledere ikke styre meningsdannelsen, men kan påvirke den, og det er dér, vi bliver grebet af ledelse.

Vi spurgte ”Hvad sker der med medarbejdere/ledere i processen?” Vi oplevede at processen skabte faglig og personlig begejstring for deltagerne. Særligt visualisering af de mønsterdannede lydclip var vigtige for den emotionelle proces. Forstyrrelsen betød, at vi forsøgte at sætte os i brugernes sted, og dermed forstod behovet for nye handlemønstre. Samtidig var eksperimentets systematik afgørende, fordi vi blev ledet gennem analyse-, syntese- og skabelsesprocessen. Begrænsninger er overordnet med til at skabe idéer. Tidsbegrænsningen var dog mere afgørende på Stenhus end på Rigshospitalet. Et bud kan være, at det er fordi lærere har sproget og det kritisk-analytiske blik som arbejdsredskab.

Vi spurgte ”I hvilken udstrækning kan vi se, at der sker en ændret meningsdannelse og faglig identitetsudvikling - forstået som udvikling af et fælles sprog, en bevidsthed om brugerperspektiv og erkendelse af behovet for nye handlemønstre?” Vi kan konstatere at saften og kraften i processen er i indsigterne, formuleret som udviklingsspørgsmål. Samtidig har det været tydeligt at deltagerne udviklede et fælles sprog om innovation. Dermed er der også udviklet en fælles bevidsthed om betydningen af en brugercentreret tilgang. Indholdet i konceptplakaterne viste at det var svært at være konkrete. I begge organisationer var det, at arbejde med et delelement af gangen, netop en konkretisering, som samtidigt gjorde det mere overskueligt. Det er i spændingen mellem indsigterne og vanskeligheden ved at skabe nye arbejdsmønstre i det konkrete, at vores fagprofes-

sionelle medarbejdere blev motiverede og engagerede. Det er her vores ledelsesrolle skal være mulighedsdrevet. De, og vi, vil gerne gøre en forskel. Det kan vi gøre i en samarbejdsdrevne innovation. Det er vigtigt at øve sig, da det er en modningsproces. Ydermere kræver det mod at blive i idéfasen. Processen har vist, at vi skal fortsætte til nye handlemønstre kan ses, som en effekt for brugerne. Når resultaterne er synlige i organisationen, er der dannet nye ledetråde, der medskaber en ny organisatorisk identitet og ny meningsskabelse, hvor effekt for brugerne er tydelig i handlingsvalg.

Vi spurgte ”I hvilken udstrækning er det muligt at sige noget om metodens betydning for ledelse af fagprofessionelle?” Vi ser innovationsprocessen som et ledelsesværktøj til en ændret meningsdannelse hos fagprofessionelle. Dette giver et større helhedssyn på arbejdspladsen og de tilhørende arbejdsprocesser. Den innovative proces kræver at vi igen og igen spørger om ”Hvordan” og ”Hvad” for at sikre en udvikling, der kan være profleksiv. Vi skal fastholde perspektivet om en anden og bedre fremtid. Det er en cirkulær proces, der tager mange år, og vi har derfor ikke skabt et paradigmeskifte - endnu.

Vi ved godt at ovenstående kan ses på med forbehold. Processerne har været forskellige, fordi de økonomiske rammer er forskellige, medarbejderne er forskellige og vi er forskellige. På Stenhus er AT-udvalget præget af diversitet, på Rigshospitalet er det valgte afsnit organisatorisk udviklingsorienteret. Alligevel kan vi konkludere, at den brugercentrerede innovationsproces er meningsskabende og fornyende for vores organisatoriske identitet. I processen har vi ikke haft mulighed for at indhente brugernes oplevelser af deres hele forløb (3-årigt gymnasialt forløb/hele patientens samlede sygdomsforløb). Dermed baserer vores konklusioner sig på delelementer af brugernes samlede oplevelser.

Vores problemformulering var: **Hvorledes kan en brugercentreret innovationsproces bruges som ledelsesværktøj til en ændret meningsdannelse hos fagprofessionelle?** Vi kan således konkludere, at det er tydeligt at både deltagere og vi som ledere er blevet forstyrrede i vores opfattelse af brugerne og egen arbejdstilgang. I fællesskab har vi fået en dybere organisatorisk og samfundsmæssig helhedsforståelse. Det udmønter sig i et fælles sprog om innovation, brugerens oplevelse af organisationen, om baggrunden for udviklingsspørgsmålene, og dermed en fælles erkendelse af behovet for nye handlemønstre. I den forstand har innovationsprocessen vist sig som en effektiv ledelsesfilosofi i forhold til ledelse af fagprofessionelle. Det skyldes at tanken bag innovation er

baseret på stor respekt for faglighed. Det opleves anerkendende at processen tager udgangspunkt i de fagprofessionelles viden og erfaring. Det medfører motivation og lyst til at tage ansvar.

Eksperimentet har også vist, at innovationsprocessen kan foregå alle steder. Udfordringen er at skabe kvalitative mønstre, der giver en affektiv oplevelse. Innovationsprocessen er cirkulær, ligesom meningsdannelse og det betyder, at vi skal fortsætte innovationsarbejdet, så det ikke bliver et enkeltstående eksperiment. Meningsdannelsen er afgørende for at ledere og medarbejdere kan se behovet for nye arbejdsgange, og det betyder, at tilgangen formentlig kan give større inddragelse og dermed fordele for vores brugere. Dermed er det første lille skridt taget mod en organisationsudvikling, der sætter effekt for brugerne højt.

7. Perspektivering

Vi har udført det eksperiment i vores organisationer, som vi gerne ville afprøve. Vi har lært meget, vi har udfordret vores organisationer og os selv. Det har været en ledelsesrejse for os. Det, at vi ikke kendte udbyttet af eksperimentet på forhånd, har været interessant for os begge. Vi har oplevet et kontroltab, og det viste sig at medføre et konstruktivt og motiverende forløb for deltagerne. Vi har prøvet, hvad det vil sige at sætte effekt hos brugerne i fokus. Prøvet at facilitere processen og vi har set, hvad der sker. Og fordi vi selv har prøvet det, så kan vi fremadrettet bruge kompetencerne. Det betyder at vores ledelsesfaglige bagage er blevet en anden. Vi har fået en anden erkendelse. Netop i forhold til vores lederskab har eksperimentet lært os at navigere i processen, og det har givet os et andet syn på både lederskab, medarbejdere og brugere. Analyse af empirien har givet os en bevidsthed om i hvor høj grad vores rolle som ledere både er at vise vej og at facilitere processer, hvor effekt er det ultimative mål. Det er nyt for os som offentlige ledere, og det kræver andre processer og andre ord. Vi har forstået hvor stor en kraft, der er i engagerede medarbejdere, en kraft til samtidig udvikling af kvalitet og arbejdsglæde. Det er et helt andet perspektiv end NPM-tilgangens mistro til de fagprofessionelle som nyttemaksimerende, autonome med blik for metodefriheden og med fastlagte rammer for at yde den ønskede kvalitet (Andersen et al 2012). Eksperimentet har vist, at der er en anden og kraftfuld vej.

Det er relevant at overveje, hvorfor vi ikke altid har arbejdet innovativt og brugercentreret? Hvorfor har vi som ledere ikke haft effekt for brugerne som vores drivkraft? Mange vil sige, at det er det, vi allerede gør – men vores empiri viser noget andet. Skal vi være stærkere og tydeligere som ledere? Hvad med primadonnaerne? Vil de arbejde anderledes? Og hvad med eksperimentet – er det måske en selvopfyldende profeti? Og vil meningsskabelsen blot blive en del af erfaringen, hvis vi ikke fortsætter innovationsprocessen? Som fagprofessionelle ledere, har vi altid arbejdet for at skabe en organisation med høj kvalitet og god ressourceudnyttelse. Der er rigtig mange modsatrettede krav til ledere fra samfundet – om effekt, ressourcer, individuelle behov, medarbejderes behov etc. Derfor er det svært at finde den rigtige ledelsesvej. Den Brugercentrerede Innovation er ikke ledelsesvejen, den er en del af den ledelsesfaglige værktøjskasse. En værktøjskasse hvor effekt er vigtig. Samtidig er det væsentligt at huske, at det er organisationsudvikling, vi stræber efter. Hvis vi stræber efter effekt for hvert individ, vil kursen slingre og vi vil ikke kunne opfylde vores samfundsforpligtigelse til sundhed og læring. Et er dog givet: *"Innovation doesn't start with an idea. It starts with thinking in a different way about the problem or by identifying a new opportunity"* (Bason 2010).

Midt i vores skrivefase har en række prominente forskere offentliggjort et forvaltningspolitisk debatoplæg *"En innovativ offentlig sektor, der skaber kvalitet og fælles ansvar"* (Andersen et al 2012). Forskerne er *"optaget af at skabe en effektiv offentlig sektor, men anviser en anden vej til øget effektivitet, som lægger vægt på højnelse af de offentlige ansattes indre motivation, fremme af offentlig innovation, bedre koordination og samspil, samt mobilisering af de mange ressourcer, der findes hos virksomheder, borgere og frivillige"* (Andersen et al 2012:1). Der er fokus på mangfoldighed frem for ensretning, tillidsbaseret samspil frem for kontrol, samt styrke frem for at underkende fagprofessionelles viden og erfaring. Forskerne anbefaler, at den interne styring reformeres, således at *"de skaber meningsfuld og resultatfokuseret styring og fremmer læring, motivation og innovation"* (ibid:1). Forskerne argumenterer for, at den offentlige sektor har brug for *"nye mentale modeller, ændrede organisatoriske rammer og ledelsesmæssig fornyelse"* (ibid:6), hvor *"der skabes offentlig innovation, og at innovationen bliver en systematisk og vedvarende aktivitet"* (ibid:7), hvor borgerne bliver inddraget aktivt. De argumenterer ydermere for, at de fagprofessionelles rolle skal omdefineres, *"så den bliver mere åben, dialogbaseret og helhedsorienteret"* (ibid:9). Fagprofessionelle skal ikke være alvidende autoriteter, der har patent på at definere hvad god kvalitet er. Vi ser vores eksperiment som et lille bidrag til ændrede mentale ledelsesmodeller, hvor fornyelsen er, at brugeren kommer i centrum, uden at komme i førersædet (Bason 2011). De fagprofessionelles kraft og viden bruges innovativt.

Innovation er, som vi har beskrevet tidligere, en trend, og kan med Røviks ord beskrives som en pandemi (Røvik 2007). Innovation er med andre ord som en virus, der spredes og har mulighed for at mutere. Alene i dette forår er der udgivet mange publikationer med innovationen som fokus. Dermed er vores brugercentrerede tilgang til innovation blot én vej, og der er formentlig brug for mange forskellige innovative tilgange. I vores organisationer og faglige kontekst er det vores ansvar at oversætte innovationstankegangen, så den er konkret og anvendelig. Samtidig skal vi være meget eksplicite i forhold til de medarbejdere, der ikke har deltaget i innovationsprocessen. Spørgsmålet er om det er muligt at forstå processen - uden at have deltaget i den? De mønsterdannede lydclip var et empatiskabende materiale og det havde stor betydning for den kreative proces at blive følelsesmæssigt involveret. Mon det er muligt at være kreativ, hvis ikke man sætter sig i en andens sted?

En markant anden tilgang til innovation er fænomenet 'disruptive innovation' udviklet af Harvard business professor Clayton M. Christensen. Disruptive innovation *"start out less good but cheaper than the market leaders, but then break the trade-off between price and performance by getting*

better, and typically even cheaper, over time. Disruptive innovation puts the lie to the traditional notion that you always have to pay more to get more” (Deloitte:5). Disruptive innovation er således at udvælge kerneopgaver og derefter beslutte sig for en lavere standard. Dvs. at kunne innovere ud fra en begrænsningstankegang. Det vil frigøre andre innovative potentialer, og der gøres op med forestillingen om, at bedre kvalitet altid er dyrere. Denne tilgang er udansk, da vi forventer høj service og høj standard i den offentlige sektor. Når vi alligevel tager den med, så er det for at udfordre sammenhængen mellem økonomi og kvalitet.

Ligesom vi har et ansvar overfor vores organisationer, har vi også et samfundsansvar for at formidle og udbrede vores erfaringer og resultater. Et ansvar for at give de fagprofessionelle og offentligheden et konkret eksempel på et gennemført innovationseksperiment, fordi det kan betyde at idéen om Brugercentreret Innovation som ledelsesfilofi breder sig. Derfor vil vi forsøge at få publiceret artikler i relevante fagblade og en kronik i aviser.

7.1. Perspektivering i et Rigshospitals perspektiv

Dette eksperiment er startet i et hjørne af hjertemedicinsk klinik, og det har været lærerigt og udviklende for organisationen og for os begge i klinikledelsen. Processen er ikke ført til ende endnu, og planen er, at jeg selv faciliterer den gruppe, der har deltaget i eksperimentet, så vi på baggrund af et udviklingsspørgsmål gennemfører projektet og implementerer de nye arbejdsmåder. Samtidig er det vigtigt at huske, at det sengeafsnit hvor eksperimentet foregik er nært forbundet med resten af klinikken og i mindre grad med resten af hospitalet. Hvis innovationstiltaget virkelig skal rykke, så skal innovationstilgangen udbredes til hele Hjertemedicinsk Klinik, hvor vi som klinikledelse selv vælger vores indsatsområder og prioriteringer, og også gerne til hele Rigshospitalet. Der er fire afdelingssygeplejersker i klinikken, der har valgt at følge MPA valgfaget ”Brugerdreven innovation i det offentlige”. De laver synopsis i maj 2012 og vi har aftalt, at de skal fortsætte med synopsisprojekterne til efteråret med gruppevejledning fra mig. Dermed arbejdes der med små innovationsprojekter samtidigt og det vil påvirke kulturen og min ledelsesopgave. Min drøm for fremtiden er en aftale mellem direktionen, udviklingsafdelingen, MindLab og Hjertemedicinsk klinik om et flerårigt samarbejde, en drøm som jeg vil tage initiativ til at realisere. Jeg forestiller mig et samarbejde hvor Hjertemedicinsk Klinik bliver et innovationslaboratorium (og dermed stiller sig til rådighed for hele Rigshospitalet), hvor konsulenter fra udviklingsafdelingen uddannes i MindLab, og konsulenterne arbejder både hos os og i andre innovationsprojekter, således at de bliver bredt trænet og uddannet. Dermed er første forudsætning for et innovativt økosystem på Rigshospitalet dannet (bevidst syste-

matisk tilgang, opbygning af en struktur for innovationskompetence, opbygning af processer med mennesker, lederskab). Dette forslag er således både strategisk innovation ”hvad” (prioritering og satsning på udvikling af et organisatorisk økosystem) og innovationsstrategi (”hvordan og metoder” i organisationen).

7.2. Perspektivering i et Stenhus-perspektiv

AT-udvalget har, som nævnt, stor diversitet i medlemsskaren. Det har været en udfordring, men innovationsprocessen har ført os meget videre end jeg havde forestillet mig. Vi har fx opnået en fælles forståelse om hvilke udviklingsspørgsmål, der er de vigtigste, og har udviklet et fælles sprog om såvel innovationsprocessen, som AT. Det giver mig en forventning om at spredningen af tankegangen vil være lidt lettere. Ydermere vil moodboardet sammen med lydklippene blive placeret i Personalerummet så alle kan se, lytte og skrive om, hvad de umiddelbart vil dele med os andre. Af hensyn til årsplanen vil eleverne først efter sommerferien få samme mulighed. Forhåbentlig kan det være medvirkende til at brede idéen om den brugercentrerede innovationsproces. Udvalget er ikke båret frem af idealisme, men snarere et fagligt funderet pragmatisk syn – nu også med et blik for helheden. Denne proces er langtfra tilendebragt, men vi er kommet i gang. Eksperimentet står ikke alene, da der netop på skolen er nedsat en studiekreds af lærere, som – af lyst – vil udvikle innovativ undervisning, som har mange fællestræk med vores eksperiment. Ydermere er vi ved at udvikle en innovativ undervisningsmetode sammen med Stenhus Kostskole og Odsherreds Efterskole, som vi skal sælge i Kina. Dermed er der mange, der kan hjælpe til i translationsprocessen, som bidrager til sensemaking. Pedersen/Sløk (2011:106) citerer Jaques Derrida, der siger *”Det er den andens ører, der sætter og giver betydning”*. Så når vi og deltagerne i eksperimentet formidler budskabet om innovationsprocessen videre, er det vores modtagere, der skaber meningen. Formidlingen vil formentlig være lettere, når vi er flere til det. AT-udvalget bliver således en strategisk løftestang, som kan ses som en ledetråd for den fremtidige udvikling.

AT fylder meget i bevidstheden i gymnasiesektoren, men er blot en lille brik i det samlede puslespil. Dermed bliver AT en symbolik for ændringer. Det kræver ledelse at sætte rammerne for samskabelsesprocesser og meningsdannelse. Jeg skal fremover skabe rammer for at noget kan ske og facilitere med mønsterbaseret ledelse, der er funderet på tillid. Dette vil forhåbentlig kunne vise sig i effekten. På den måde understøttes en forankring af det, der betyder noget for medarbejderne og effekten for eleverne.

Det er vanskeligt at finde det realistiske niveau for Innovationsprocessen. Enten bliver det for almindeligt (AT-håndbogen) eller for idealistisk (drømmen). Vi endte i vores prototyper med det kendte, og skal nu blive ved med at spørge, hvad nu hvis? Det er servicedesignet om AT-håndbogen, der er det centrale: hvordan bruges den – ikke hvordan den udformes. Det er saften og kraften i det. Og der, det gør ondt. Jeg har stadig en del lydclip, udvalget ikke har hørt og de kan være medvirkende til at skabe nye affektive stemninger, som kan fastholde at det er eleverne og deres læring, der fokuseres på. Ydermere vil bestyrelsen, umiddelbart efter afleveringen af masteren, dels skulle bidrage med deres syn på AT, dels blive faciliteret gennem en meget afkortet co-creation proces. Jeg er blevet bedt om at informere Ministeriet for Børn og Undervisning om resultatet af vores master, hvilket glæder mig, da jeg oplever at omverdenen bør fokusere på de positive elementer og fortællinger om AT, i stedet for de negative. Således ønsker jeg at bidrage til såvel en lokal, som en bredere forståelse af innovationsprocessen og den tilhørende meningsskabelse og proflektion.

8. Referencer

Bate, Poul, Glenn Robert (2007) *Bringing User Experience to Healthcare Improvement – the concepts, methods and practices of experienced design*, Radcliffe Publishing Ltd.

Bason, Christian (2010) *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*, Bristol Policy Press

Bason, Christian (2011, 25/3) *Borgeren skal i centrum. Ikke i førersædet*, Væksthus for ledelse, Lederweb.dk

Bason, Christian, Sune Knudsen & Søren Toft (2009) *Sæt borgeren i spil*, Gyldendal Public

Boolsen, Merete Watt (2006) *Kvalitative analyser. At finde årsager og sammenhænge*, Hans Reitzels Forlag kap.2.

Bøgh Andersen, Lotte, Carsten Greve, Kurt Klaudi Klausen, Jakob Torfing (2012) *Executive Summary af forvaltningspolitisk debatoplæg: En innovative offentlig sektor, der skaber kvalitet og fælles ansvar*

Drucker, P. (1999) *Managing Oneself*, i Management Challenges for the 21st Century, Amsterdam Butterworth-Heinemann

Grint, Keith (1997) i Bøje Larsen (2002) *Mening i galskaben. Introduktion til ledelsesteorierne*. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

Hildebrandt, Steen (2012) *Proflekterende praktikere*, i Folkeskolen 09, side 15-18

Hildebrandt, Steen (2008): *Skolen mangler visioner for ledelse*, www.folkeskolen.dk/54895/skolen-mangler-visioner-for-ledelse

Hjort, Katrin (2005) *Professionaliseringen i den offentlige sektor*. Roskilde. Roskilde Universitetsforlag.

Høyer, K (2007) *Hvad er teori og hvad er forholdet mellem teori og metode*, i Vallgård/ Koch (red): *Forskningsmetoder i folkesundhedsvidenskab*, Munksgaard, side 17-41

Jensen, Kirsten Engholm, Jens Peter Jensen, Annemette Digman & Henrik W. Bendix (2010) *Principper for offentlig innovation. Fra best practice til next practice*. L&R Business

Knudsen, Morten (2009) *En guide til litteratur om metode, analysestrategi og videnskabsteori* Working paper fra MHM uddannelsen på CBS

Kvale, Steinar (1997) *Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, Hans Reitzels Forlag

Launsø, Laila og Olaf Rieper (2000) *Forskning om og med mennesker. Forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskningen*, Nyt Nordisk Forlag. Kap. 2 side 13-40

Nielsen, J.C. Ry og Pål Repstad (1993) *Fra nærhet til distanse og tilbake igen. Om at analysere sin egen organisasjon*, i Nielsen, J.C. Ry (1993): *Anderledes tanker om livet i organisationer*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne

Nielsen, Renate (2008) *Ledelse og strategi som meningskonstruktion*, Forskningsbaseret paper til ledelseskongress d. 8-9. dec. 2008 arrangeret af Det Danske Ledelsesakademi, CBS

Pedersen, Dorthe (2010) *Reformer og ledelse*, i "Ledelse", UVM 2010, side 6-16

Pedersen, Dorthe & Carsten Greve (2007): *Strategisk offentlig ledelse i reformernes tidsalder*, i "Ledelse & Erhvervsøkonomi", Vol. 71, Nr. 4, 2007, side 195-206.

Pedersen, Dorthe og Camilla Sløk (2011) *Reformpres og genopfindelse af gymnasieskolen – ledelse på potentialer i et postbureaukratisk styringsregime*, i "Ledelse af uddannelse. At lede det potentielle", red. Juelskjær m.fl., Samfundslitteratur, side 103-131

Rennison, Betina Wolfgang (2009) *Refleksiv ledelse*, i *Lederskabelse – det personlige lederskab* (ed) Poula Helth, Samfundslitteratur

Rod, Peter (2010): *Præambel: Profleksion*, www.peterrod.dk/news/php (01032010)

Røvik, Kjell Arne (2007) *Trender og Translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo Universitetsforlaget

Snowden, David J, Boone, Mary E (2007) *A Leader's Framework for Decision Making* Harvard Business Review November

Weick, Karl E (1995): *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications

Weick, Karl E (2001) *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishing

Weick, Karl E (2009) *Making Sense of the Organizations*, The impermanent Organization, Volume 2, Wiley

<http://www.deloitte.com/govdisrupted>

www.mindlab.dk

http://www.claytonchristensen.com/disruptive_innovation.html

9. Bilag

9.1. Rigshospitalet

9.1.1. Brev til informanter på Rigshospitalet



Rigshospitalet 26. marts 2012

Kære patient, indlagt på Hjertemedicinsk afsnit 3144

Vi er i klinikken ved at afprøve en ny måde til at udvikle vores organisation til gavn for patienterne.

Vi er i samarbejde med en offentlig institution MindLab ved at afprøve en ny metode til organisationsudvikling: ”Brugerdreven Innovations proces”.

Vi håber, at processen kan hjælpe os til at udvikle vores arbejdsformer, således at indlæggelsen i højst mulig omfang bidrager til øget sundhed og velbefindende for vores patienter.

Jeg vil derfor spørge om konsulenter fra MindLab må tale med dig om din oplevelse af at være indlagt på afsnittene. De vil spørge til din oplevelse af modtagelsen, journalskrivning, behandlingen, information, samtaler etc., samt sammenhæng i det forløb, vi har planlagt for dig. Alt hvad du fortæller er fortroligt og vil blive samskrevet på en måde, der gør at det fremstår anonymt.

Det er frivilligt at deltage og det har ingen betydning for dit forløb på afsnittet.

Med venlig hilsen

Klinikledelsen

Søren Boesgaard

Klinikchef

Mette Rosendal Darmer

Oversygeplejerske

9.1.2. Interviewguide - RH 3144

Baggrundsbilleder

Præsenter dig selv (hvad hedder du og hvor gammel er du)

Hvad laver du når du ikke er her på afdelingen?

Sygehistorie

Hvorfor er du her? Hvad er baggrunden for at du er indlagt?

Kan du fortælle mig om dit indlæggelsesforløb? beskriv hvordan det foregik.

Hvem gjorde hvad?

Hvad skulle du gøre?

Hvordan foregår det?

Behandling udredning

Hvad er næste trin i din udredning/behandling? (tjek lige at du ved, hvilket stadie de er på)

Hvornår taler du med personalet (læger og sygeplejersker)

Hvad bliver du spurgt om?

Bliver du spurgt om de samme ting?

Hvilken information har du fået omkring dit forløb? (indkaldelse, brochure, helbreds-kema)

Er der noget du er bekymret for?

Stemning på afdelingen

Hvordan virker stemningen på afdelingen? (Hvad oplever du? oplever du travlhed?... etc)

Hvordan oplever du kommunikationen med personalet omkring dit ophold/indlæggelse?

Hvad laver du mens du er indlagt?

Er der tid nok? er der for meget tid?

Hvordan ser der ud her på afdelingen? hvordan er der på afdelingen? kan du beskrive det? (interiør, lyd, lys?)

Hvad fanger dit øje, når du ligger her i sengen?

Hvordan foregår det når du skal spise? Beskriv situationerne. Hvad får du af spise? har du lyst til at spise?

Er der noget du er bekymret for?

Hvordan opleves personalet?

Hvad vil det sige for dig at være professionel? (læger/sygeplejersker/andre faggrupper)

Stuegang og procedure

Hvordan oplever du stuegangen?

Hvordan bliver du involveret?

Hvad sagde lægen egentlig?

Hvad skal der ske nu?

Hvordan kommer du til det indgreb, der skal foretages?

Kan du beskrive vejen? (hvor er vi henne nu?)

Hvad skal der ske? (Beskrivelse)

Er der noget du er bekymret for?

Hvordan oplevede du indgrebet?

Kunne du mærke noget?

Hvad tænkte du på imens?

9.1.3. Lydklip – Forventningsafstemning

Lydklip: Forventningsafstemning (flere patienter, mønsterdannet af MindLab)

I: Hvordan synes du at det fungerer med indkaldelsesbrevene

Det fungerer også fint, man svarer og så er man fri for at bruge en masse tid på det herinde, så når man kommer ind og bliver indlagt, så er det for at få at vide hvad man skal.

Jeg synes at brevet er fint uddybet, men det gør næsten at man er mere bange end man behøver at være, de går højt op i hvor mange procent der skal have pacemaker, hvor mange der risikerer at dø og alt sådanne noget.

Man kommer om morgenen, jamen så bliver man taget imod, så jeg synes egentlig det, nej nu skal jeg passe på hvad jeg siger. Nej, jeg synes egentlig at det måske kan være lidt rodet, for man kommer jo allerede kl. 7 og det virker som om der er nogen der er ved at gå hjem og der er nogen der er ved at komme lige i det tidsrum. Man kommer lige midt imellem vagtskiftet, så synes jeg det er mærkeligt, at man ikke venter med at sige kl. 8 hvor morgenvagten måske er kommet. Men man bliver taget godt imod, det er slet ikke det.

Lige når man starter op på en ny afdeling, kommer ind som patient, så er der lidt for meget, der mangler en eller anden der har tid til at tage imod. Det burde der være. Jeg synes også, når jeg kigger på de andre pårørende eller patienter der kommer ind som ikke har været på afdelingen før, så bliver de lidt desorienterede over hvor går man hen, for der er to vinduer på begge sider ikke, og der er ikke nogen der rejser sig og komme en i møde og siger hej og velkommen til. Man skal banke på og føler sig egentlig lidt til ulejlighed. Så kan man stå og glane lidt der, det er ikke heldigt. Det er noget med at møde patienten når man kommer og lige vurdere hvor er patienten henne, sådan menneskelig omsorg og sikre at patienten er parat, ikke.

De var utrolig søde til at informere mig hele tiden, nu gjorde de sådan og sådan. Jeg har ikke været i tvivl om noget, overhovedet. Det har været fint.

Man får svar på det man spørger om og de kommer og informerer med klare beskeder, der er ikke noget overhovedet.

Man kan jo formidle en oplysning på mange måder, øh der kunne man måske vænne sig til at sige

til patienterne at vi er forsinkede og du skal nok regne med en time eller mere, fordi hvad er en forsinkelse, 10 min, ½ time eller mere. Så kan de lige så godt sige worse case. Så man ikke sidder som patient og siger ”nu er der fandme nok og nu gider jeg ikke sidde mere”. Så er det nemmere som patient og sidde og vente så man ikke sidder og glør ud i rummet hele tiden. Hvis der er noget der skal finpudses med den gode behandling jeg har fået, så er det at man måske siger at det er efter 9 først eller – de kan jo ikke sige at det er 9.15 du skal til, men man kunne sige at der sker ikke noget før efter 8.30 og frem til 9.30.

9.1.4. Lydklip – Stuegang

Lydklip: Stuegang (flere patienter, mønsterdannet af MindLab)

I: Stuegang – hvordan har du oplevet det?

Jeg har ikke set noget, måske har jeg været nede og blive undersøgt imens?

I: Det med stuegang, er der nogen der har fortalt dig at der ikke ville komme stuegang mens du var her?

Nej. Det er ikke sikkert der gør det, jeg ved det ikke, det er bare noget jeg forventer. Mener du ikke der gør det?

I: Jeg ved det ikke, men savner du at tale med en læge?

Nej, jeg har jo snakket med så mange og sygeplejerskerne er gode til at informere og det er jo ligegyldigt hvor man henvender sig så kan man (pause) så er der god kontakt.

Er der endelig stuegang, så får man at vide at den er afholdt ude på kontoret eller at de er på vej og så kan det godt være at de kommer kl. 23. Jeg har selv været læge her på afdelingen og jeg ved at de har afsindigt meget at lave, så jeg kan sagtens forstå det.

9.1.5. Lydklip – Stemning

Lydklip: Stemning (flere patienter, mønsterdannet af MindLab)

Personalet imellem, de har faktisk meget travlt kan jeg høre, jeg har faktisk lidt ondt af dem. De er meget gode til at hjælpe hinanden, tager du lige det, jeg skal lige det eller noget, man kan høre at de hjælper til.

Jeg synes at alle herinde er rigtig søde, jeg har ikke mødt en der var sur herinde. Jeg ved ikke om en hjerteafdeling er noget specielt, sådan var det også på RAS hjerteafdeling da jeg var indlagt der.

I går aftes da havde jeg en grum oplevelse, det var sådan at jeg gik til sygeplejersken og så sagde hun, ”nej, du må ikke være her, du skal gå ind til din stue”. Så fik jeg en sovetablet, så sagde jeg, ”jamen jeg har ingen vand, der er vand i vandhanen” sagde hun. Det er ligesom, der var ikke nogen spor af menneskelighed i hele kommunikationen, det var meget koldt.

Jeg skulle til noget fællestræning, da jeg var blevet opereret og der kommer der en fysioterapeut ind, som står for enden af sengen med siden til, uden øjenkontakt og siger med høj skinger stemme forklarer hun ”at når du nu skal ud til sengekanten, så skal du først tage dynen til side og gå numse gang”. Så tænkte jeg, at nu stopper festen, hvad fanden, at stå at tale ned til folk på den måde, ”så skal du gå numse gang”. Så sagde jeg ”ud, nu gider jeg ikke høre mere på dig, det her er simpelthen ikke i orden”.

Jeg gik jo ned kl. 8 og der havde der slet ikke været nogen herinde overhovedet, hverken at tage BT eller noget. Normalt plejer de jo lige at komme ind og sige godmorgen, tage BT og alt muligt. Det skete ikke, og det vidste jeg ikke hvorfor.

Jeg synes, de har jo sådan set empati, det synes jeg faktisk er ret vigtigt, det er jo ikke så meget, det er lige det der, lige at kigge og sige okay. De ser lige en på ansigtet og ser om du er glad eller er du ked-af-det-agtigt.

Altså den menneskelige kontakt, ikke. Jeg tror simpelthen ikke at der er personale til det, jeg tror sgu gerne de vil.

I: Vil du gerne have at de kom noget mere – jaa. I: Hvad skulle de gerne gøre når de kom?

Se om man var i live fx eller så dramatisk er det ikke, sige hej eller noget.

Jeg synes at det er rigtig fint, der er en god stemning, og folk taler roligt og pænt.

Professionelt, nu er det sådan at sygeplejerskerne er meget venlige og også bestemt på en forstående måde, det synes jeg er professionelt og ikke sådan kommanderende som jeg fik fornøjelsen af før.

9.2. Stenhus

9.2.1. Interviewguide

Spørgeguide, Stenhus

Lærere

Fra dit synspunkt, hvad er de primære udfordringer ift. AT? Hvad er det der ikke fungerer?

Hvad har I gjort for at imødekomme disse udfordringer?

Kan du prøve at forklare os med dine ord hvad AT er?

Kan du beskrive den nye AT model i forhold til den gamle?

Elever

Hvordan oplever du at have AT?

Hvornår synes du AT er svært?

Hvordan blev AT introduceret?

Hvordan oplever du kommunikationen med lærerne ift. AT?

Hvad synes du at du har lært ved at have AT?

9.2.2. Vejledende spørgsmål til cultural probes

Sammen med AT-udvalget har MindLab fundet frem til følgende to udviklingsspørgsmål til arbejdet med AT:

1) Hvordan kunne vi styrke lærersamarbejdet med henblik på at skabe en mere meningsfuld elevoplevelse af AT?

2) Hvordan kunne vi styrke formidlingen af, hvad det centrale i AT er?

Derfor vil vi bede dig om at tage 3-5 billeder, der på en eller anden måde indfanger den meningsfulde oplevelse af AT for dig. Der er helt frie rammer for valg af motiv!

Udover billederne vil vi gerne have dig til at fortælle os lidt om, hvornår du oplever, at AT er meningsfuldt. Vi vil bede dig om at svare på de tre spørgsmål på næste side. Hvis du kan, så uddyb gerne dine svar. Prøv at komme i tanke om nogle eksempler/oplevelser og prøv at være så konkret som muligt.

Elever:

Hvordan oplever du at AT er meningsfuldt for dig?

Hvorfor?

Hvad gjorde lærerne/skolen for at det blev meningsfuldt?

Lærere:

Hvordan oplever du at AT er meningsfuldt for dig?

Hvorfor?

Hvad gjorde du selv, dine kolleger eller ledelsen for at det blev meningsfuldt?

9.2.3. Referat fra mødet fra Forberedelsesworkshoppen

Møde i AT-udvalget 20. januar 2012 kl. 8.15-15.00 i Møde 1

Dagsorden:

1. Strukturere input med udgangspunkt i input fra lærerne - og anden viden

Prioriteringmatrix: + post-it i 3 farver: *rød/fag* + *grøn/elev* + *gul/lærer*, blå/fælles 2 grupper

1. Idéer placeret i nederste venstre hjørne (svært realiserbart med mindst værdi for brugeren) kan umiddelbart tages fra.
2. Idéerne i nederste højre hjørne (let realiserbart, men lav værdi for brugeren) skal enten forkastes eller modificeres.
3. Ved idéerne i øverste venstre hjørne (svært realiserbart, men høj værdi for brugeren) kan der ”plantes et frø”.
4. Idéer, der sidder i det øverste højre hjørne (let realiserbart med høj værdi for brugeren) vil være de idéer, der er bedst at arbejde videre med.

2. Håndtere indholdet i ovenstående i forhold til udviklingspotentiale

Tankehattene til projektretningen: - *farvet papir til at skrive på undervejs – samlet med mulighed for info undervejs – hver har referatansvar for hver sin hat*

Indledningsvist: Fakta, følelser, muligheder, udfordringer, kreativitet og overblik

Blå hat: informerende: Hvad er udviklingspotentialet i den viden vi har nu?

Hvid hat, faktuel og objektiv: Projektbeskrivelse, info-papir fra sidst og input fra lærerne

Sort hat: det kritiske/negative: Hvad kan gå galt? Hvad er det værste der kan ske?

Gul hat: positive og konstruktive tanker: Hvilke muligheder har vi? Hvad er der sket, når det har været godt? Flere succeskriterier?

Rød hat: Følelser og mavefornemmelse: Hvad tænker du om projektet?

Grøn hat: Kreative og idérige → fremadrettet: Hvad er det mest skøre, vi kan tænke om projektet? Kan vi lære eleverne det vi skal på en anden måde?

Blå hat: Hvad fik vi lært af denne runde?

Og det konkrete fra mødet

Prioriteringsmatrix den 20. januar 2012 Grøn: handler om eleverne Rød: faglighed Sort: lærer Blå: fælles

Værdi for eleven

Stor	Efteruddanne AT-lærere	Metodebevidsthed i fagene Eksperimentelt arbejde AT-skabelon Håndbog m. forløb Dybere forståelse af vid.teo. og AT Bedre sammenhæng i AT og fagene Elevs projektkompetence og projektform bevares Progressionsplan Sagen bevares	Årsprøven bevares Sprog i AT/Stud.ret. Første forløb: kreativitet & proces Kreative fag: gæstelærere i 2G? Følgegruppe den første sæson Mindre AT i 1G Evaluerings	
Medium	Kompetence fra alle fag i AT Inddrage andre fag – inkl. små fag Konsensus blandt lærere om AT Alt på plads inden vi starter Timer til udvikling – måske 150 pr lærer Alle i klasseteamet bør tage ansvar Valgfrit at blive AT-lærere Detaljeret videndeling Fag/lærer: alle klassens lærere bidrager til AT	Sprogfag og AP indtænkes bedre Faglig dybde qua forløbslængde Ekskursioner/ud-af-huset-aktiviteter Fare for at metodebevidstheden i fagene forsvinder Udfordring at få andre fag ind i AT Metodeformidling? Faste lærere til faste studieretninger = problem? Mobilitet? Mulighed for fordybelse?	Færre forstyrrelser i undervisningen Genbrug af gamle forløb	
Lille	Mødeaktivitet (for stor) Kommunikation Ulige belastning af nogle stud.ret. To hold pr. lærer ønskes Problematisk hvis AT-lærere skal styre andres arbejde + stort ansvar	AT-lærer tildeles fra ledelsen?	Passive elever	
	Svær	Mellem	Nem	Realiserbar

De Bonos hatte:

Hvid: faktisk

Først trækkes 7% fra til Rektorpuljen. Der trækkes 8,5% fra undervisningstiden i fagene → de timer bruges til AT-lærere og blok dage. Måske kan man aflyse nogle AT-timer og give flere timer til blok dage (se nedenfor).

I alt 226 lektioner til eleverne.

2,5 lektion a 55 minutter pr uge til AT.

Der er 50 timer i buffer til de lærere, som byder ind på blok dagene.

Der er 25 timer til årsprøven og 25 til eksamen.

Der er tale om en schrollbar, hvor man kan forskyde forholdet mellem tid til bloktid- og lærertid.

Dog er ovenstående som en del af modellen. En standardisering er godt (for skema).

Grøn: tænk ud af boksen

En pulje ("klippe kort") timer til at gøre godt med → hive andre fag ind + ekskursioner (50 lektioner til de 3 semestre). Evt. vente med puljen til 4.semester?

NB: men de 10 timer til de kunstneriske fag

Over 50 timer

- Ekskursioner
- Mere inddragelse af andre fag/lærere forløb i AT-regi
- Mere tid i selve faget

Under 50 timer

- timer fra AT-læreren
- problemer i forhold til standardiserede
- huller i skemaet
- Færre faste dage
- Skidt for eleverne (ingen mangfoldighed)

AT = kreativ udvikling/innovation

Ikke påtage sig at skulle stå til regnskab for fagstof fra andre fag

Passe på ikke at tone for meget efter de forskellige studieretninger

Fagfamilier – hjælpe eleverne i forhold til at gøre det hele mere overskueligt

Sort: hvad er det værste der kan ske

Overbelastning af lærerne

Generel utilfredshed

Lærerne giver op → leverer dårligere resultater

Søsætte stort projekt, som ikke bliver et mærkbart bedre projekt

Arbejdsbyrden bliver for stor → ingen mærkbar ændring hos eleverne

Ingen til at arbejde (ex ved at skulle indhente timer i eget fag)

Tvunget til at være AT-lærer

Inkompetent/usikkerhed

Ikke samlet projektarbejde

Fortvivlelse

Bekymring for små fag + kunstneriske- og sprogfag

Endnu et fag for eleverne → mere arbejde, mindre overblik

Som AT-lærer ikke selv deltage i forløbene

Fælles forståelse for AT går tabt i lærerkollegiet (ikke så bredt samarbejde som før)

Faglærere i bås → bekymring

Låser timefagfordelingen

Gul: hvilke muligheder har vi?

Ud af 1.G

Mere ro i skemaet

Træne delementer → problemformulering, underspørgsmål etc.

Forbedring i elevernes forståelse

Større åbenhed mod omverdenen
Mulighed for samarbejde med fag der ikke er AT-lærere
Mulighed for at anvende tidligere års AT-eksaminer og –materiale
Slutproduktet tættere på daglig undervisning
Ro for lærere der ikke er AT-lærere
Muligheder for AT-lærere at udvikle faget – eks. Hi + mat (det gyldne snit)
Bedre mulighed for at integrere det eksperimentelle arbejde
Mulighed for at eleverne bliver metodebevidste
Mulighed for at inddrage sprogfagene bedre

Rød: mavefornemmelse

Stor opgave
Manglende lyst/overskud
Ondt i maven over de rammer vi skal stille op
Bange for at vi ikke kan gennemføre med succes
Har vi energi nok til at få det igennem?
Duer ikke timemæssigt (løn – 60 timer pr AT-hold) → mindre lyst
Forholde sig til mange lærere
Skal koordinere meget
God fornemmelse → vi skal tale med eleverne og evt. aftagerne
Håndbogen bliver holdepunkt
Mere forståelse blandt udvalgets medlemmer
Ledelse + TR skal finde penge til AT-lærere for at betale ekstra arbejdsbyrde
Ikke anvende 7. lektion

9.2.4. Lydklip – forvirring

Lydklip: Forvirring – at lede efter brødkrummer (mønsterdannet af MindLab)

Jamen, AT det er sådan en mærkelig størrelse, fordi man har ikke rigtigt noget begreb om at man har haft det, før til allersidst, fordi man ved aldrig... i hvert fald i 1. og 2. G der ved man ikke hvad man skal bruge det til. Og grundet tror jeg meget planlægning, fordi der er jo ikke nogle af forløbene der er ens. De er alle sammen forskellige og selvfølgelig så handler det om at arbejde tværfagligt og det er i og for sig godt nok. Men man bliver nødt til at have sådan en struk-tureret plan i forhold til hvordan det leder op til en eksamen, fordi lige nu ha vi bare haft... hvad har vi haft ... otte AT-forløb, hvor det lidt ligesom at lede efter brødkrummer, ikk'. Altså så skal jeg tage lige præcis den del fra det forløb og det forløb der kan jeg slet ikke bruge noget og så er der et andet forløb, der skal jeg tage ... I stedet for det var ligesom sådan et koncentreret forløb ligesom et pensum i matematik eller et eller andet hvor man skulle igennem noget specielt.

Man har det i alle tre år, men man får ikke nogen forstand på hvorfor vi har det her. Og så finder man ud af at man skal være i stand til at lave en tværfaglig opgave og så får man at vide bagefter at det ikke er fordi det er en tværfaglig opgave, men fordi man skal kunne bruge forskellige metoder. Og hele grundlaget ændrer sig hele tiden, så man er sådan lidt forvirret over det.

Enhver lærer har forskellige måder de vil have det stillet op. Fx hvad de vil have uddybet og hvad man skal lægge fokus på, og der synes jeg det er meget op til os selv, at vi skal finde ud af det. Så det synes jeg godt kan være svært.

De fleste synes jeg, hvis man spørger dem, så ved de ikke hvad AT handler om og har ikke rigtigt forstået meningen med det. Og så synes jeg også lærerne forvirrer én lidt.

Hvad tror du det er, hvis du med den forståelse du har fået af det, med de ting du har fået ud af det, med de ting du har været igennem?

Jeg ved det ikke. Stadigvæk ved jeg det ikke rigtigt. Men man lærer da noget af det. Det gør man vel. Og man forstår det også bedre og bedre for hver gang, men ... jeg ved det ikke. Jeg synes bare stadigvæk man har sådan for lidt tid til at lave det i og man får bare for lidt information fra lærerne. Og så er de heller ikke enige om svarene overhovedet.

Man føler ikke rigtigt at de kan forklare, som Patricia siger, hvad AT går ud på. Der er meget lidt

info og viden om det fra lærernes side, synes jeg i hvert fald.

Vi har også haft nogle nye lærere som slet ikke vidste hvad det var.

9.2.5. Lydclip – AT selvstændighedsfaget

Lydclip: AT – selvstændighedsfaget (mønsterdannet af MindLab)

Det kunne være fedt hvis AT... altså var selvstændighedsfaget, ikk'. Altså hvor man bare bliver kastet ud og så må du lære at svømme. Men det kræver altså også bare at der står én hvis man drukner, ikk'. Fordi det kunne være fedt, men det har det ikke været. Som du siger, det lægger op til det. Det er kanonfedt at blive udfordret, kanonfedt.. Altså ...især med den gymnasiereform der også er, hvor alt er struktureret fra start til slut med pensum og der er meget lidt frihed. Så er det rart som elev engang imellem også at få et pusterum, hvor vi kan udfordre os selv. Men det betyder altså bare også at lærerne skal kunne være der og kunne være enige, for ellers så kommer man ud på nogle mærkelige veje.

Man har i baghovedet at man måske ikke kan få så meget hjælp. Man skal være mere selvstændig. Det er selvfølgelig også det det går ud på, at man tænker selv, det er klart, men man vil da gerne lige have noget feed-back, så..

9.2.6. Lydclip – Proces at knække AT-koden

Lydclip: Proces – at knække AT-koden (mønsterdannet af MindLab)
Og det var også en af grundene til, tror jeg, at jeg knækkede den, der i AT-8, fordi mine lærere havde snakket sammen. Altså de sagde de samme ting til mig, hvis jeg spurgte den ene sagde hun det samme, bare fra engelsk, og hvis jeg spurgte den anden, så sagde han det samme, bare fra musik. Og det har jeg aldrig oplevet før i AT. Det er altid ... der er ingen der har haft styr på det, og så får vi slet ikke styr på det. Jeg tror jeg knækkede koden, ligesom Malte siger, i AT-8, hvor jeg selv fik lov til at tage stilling til, hvad er det egentlig jeg vil frem til og hvordan er det jeg skal bruge de her fag. Fordi det var også første gang man fik lov til at stå på egen hånd med det og vælge noget, som måske interesserede én. Men så kan man så sige stadig den dag i dag der ved jeg ikke hvordan jeg skriver en synopsis. Vi har slet ikke haft noget synopsisforløb. Fx Det har været ”Kig i AT-håndbogen. Der står beskrevet hvordan du skal lave en synopsis” og det er altså ikke nok. Man kunne jo regne med at man endte ud med at have en forståelse for de forskellige metoder indenfor de forskellige fag eller de forskellige fakulteter, men det bliver bare ikke gennemgået, så man sidder sådan med en tom fornemmelse og en kopiside fra en AT-bog om hvordan en naturvidenskabelig metode fungerer og så sidder man der: Nå ja, men det glemmer jeg nok igen. Det skal jeg nok ikke bruge og så sidder man i 3.G Hvordan var det nu lige jeg brugte det i de forskellige fag og samtidigt med at det nogle gange virker lidt opstillet den måde som I sammenstiller tingene på, for hvilke fag er mulige her og så finder man på et emne som måske halter lidt, men hvis du lige præcis vælger den her vinkel, kan du godt få noget ud af det, men du kan ikke sådan sætte det i større perspektiv. Så det er meget konkrete sager du lærer at analysere, men ikke at bruge metoderne som sådan. Hvis man skal komme med sådan, hvad skal man sige, noget som man skal kunne tage med videre, så er det simpelt-hen at lærerne... Altså der skal være besat lærere til AT-forløbet fra man starter i 1.G og til 3.G og de skal simpelthen planlægge det sammen. Altså hvad er referencen fra AT-1 til AT-2, og så bliver man nødt til at evaluere AT-forløbene efter man har haft dem.

9.2.7. Notater fra møde den 10.5 2012

Møde den 10. maj 2012 i AT-udvalget

Dagsorden:

Opsamling på eksperimentet med MindLab, konsekvenserne heraf og den nærmeste fremtid

Afbud: Cecilie og Dennis

Tilkendegivelser om forløbet med MindLab:

Elevatorevaluering: professionelt, rigtigt fint, satte ting i gang, styrede processen og satte tankerne i gang, skydeskiven god til afklaring og gav gode diskussioner – gav meningsforståelse

Leif: Sjovt at opleve professionelle styre en gruppeproces; tekniske ting kan fylde meget i forhold til interesser og den stramme styring giver ikke mulighed for fortabelse; Christian en magtfuld mand; følte sig styret i en bestemt retning – debat i gruppen oplevedes som gruppepres; organisationen Stenhus og AT skal fungere og det må vi bevæge os imod → rigtigt at du Mette satte sådan en proces i gang. Hvad betyder der konkret? Jo, det bedste var de to hovedproblemer: meningsløst for eleverne og manglende lærersamarbejde; fremadrettet bedre med interview end med spørgeskema; kan ikke sætte procenter på, men gør ikke noget da det er mættede mønsterdannelser

Dorte: vi rykkede os mere på Stenhus pga. lydklippene – havde talt om dem inden vi så moodboardet; sjov oplevelse at komme ud af huset; nogle udefra kan bringe andet ind – hvirvlet op i sandet

Iben: bliver inspirerede; rykkede os hurtigt; er kommet langt på kort tid; tænker over hvad problemerne er på en helt anden måde; elevsvarerne havde vi ikke fået på samme måde hvis ikke folk udefra; frit fra leveren, mere spontant – mønsterdannelserne guld værd

JW: fået rystet posen; ser anderledes på hvad problemerne er, kan forstå hinandens problemløsninger og ser bredere på organisationen; hvad skal vi lægge vægt på; udvikle et nyt koncept

Fremadrettet

Spørge eleverne fremover, da det har været en øjenåbner; kan fremadrettet få input; tilknytte elever til udvalget; lade eleverne give os feedback på det vi har lavet indtil nu; lad os prøve

Begrænsningerne tvinger én til at arbejde videre med idéer → opgiver egne fixe idéer → det er helheden der er det vigtige og med de begrænsninger der er i det

Facilitere processen fremadrettet: kan fx udpege én til det på skift

Hvis vi går i stå → bruge de nye redskaber

Bruge kategorierne mere, så de bliver udviklet med vores tanker

Information til resten af lærergruppen:

- Lydfiler lyttes igennem af AT-udvalget inden de tilføjes moodboardet i Personalerummet
- I ugeavisen: gentage at der er givne rammer for AT – inkl. timerammen (fx at der ikke er de vante AT-forløb i 1.G. i det kommende skoleår)
- Konklusioner fra MindLab-processen videreformidles
- Mette formulerer udkast og det øvrige udvalg supplerer/kommenterer snarest
- Informere løbende på PR-møder

Pædagogisk halv eftermiddag i efteråret 2012:

- De til den tid nedsatte under-AT-udvalg informerer og alle arbejder
- Inddrage velfungerende forløb
- Mulighed at melde sig til udvalg – ikke tvang
- ALLE bliver involveret

Fremtidig plan:

1. Mødes med AT-udvalget i eksamensperioden
2. Definere målet for læreplanen og konkretisere den
3. Progressionsplan udarbejdes
4. Hvordan introduceres AT til eleverne – brainstorm (bl.a. om aflæring af det de har lært i folkeskolen – fx problemformulering, synopsis, disposition)?
5. Brainstorm om hvilke *delelementer* der skal indgå i forløbet → konkretisere gennem visualisere → placere i progressionen → miniudvalg
6. Studieretninger: hvor store forskelle/ligheder skal der være?
7. Hvilke forventninger og mål har vi til AT-lærerne og de ikke-AT-lærere?

Undervejs overveje: hvordan kan Stenhus-lærerne tale sammen sprog som bruges i den nye AT-håndbog?

Sætter fagets metoder i relation til de overfaglige metoder

9.3. Data i rapport fra MindLab fra Rigshospitalet & Stenhus Gymnasium & HF