

# Den eksperimenterende tænkning og metode

Uddrag udarbejdet til afslutningskonference den 8. oktober 2014

Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium,  
oktober 2014



For information on obtaining additional copies, permission to reprint or translate this work, and all other correspondence, please contact:  
Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium /v Teknisk Erhvervsskole Center og Professionshøjskolen Metropol.

TEC  
Nordre Fasanvej 27  
2000 Frederiksberg C

Metropol  
Tagensvej 18  
2200 København N

Projektchef Dorrit Sørensen,  
[doso@phmetropol.dk](mailto:doso@phmetropol.dk)  
+45 72 48 70 09

Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium er bevilliget af Den europæiske socialfond og Region Hovedstaden.

Redaktion:  
Dorrit Sørensen, lektor, projektchef ved Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium  
Camilla Hutters, lektor, souschef ved Center for Ungdomsforskning, Aalborg Universitet

Copyright 2014, Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium

## Indhold

Indledning.....	4
Præfasen.....	6
Designfasen .....	8
Aktionsfasen .....	9
Analyse- og evalueringsfasen .....	11
Konceptualiseringsfasen.....	12
Implementerings- og spredningsfasen .....	14

## Indledning

### Hvorfor er der behov for at eksperimentere?

Omverdenens krav, til hvad uddannelsessystemet skal, ændrer sig hele tiden, og uddannelserne skal kunne håndtere nye udfordringer: nye reformer, nye elevgrupper, nye kvalifikationsbehov på arbejdsmarkedet, nye teknologier med mere. Udfordringerne præger uddannelsesområderne med omfattende forandringer, som uddannelsesinstitutionerne skal forholde sig til. Udviklingen betyder, at de erhvervsrettede uddannelser fra EUD til ph.d.<sup>1</sup> ikke bare kan fortsætte med at bedrive 'business as usual' men i stedet er nødt til at udvikle og forny deres praksis.

For at håndtere de mange og til tider modsatrettede forandringer må uddannelser *eksperimentere* med praksis for at finde svar, der giver mening i den enkelte kontekst. Det vil sige, at uddannelsesaktører må arbejde innovativt, afprøvende, reflekterende, systematisk og videnbaseret med at udvikle ny praksis, som sikrer, at uddannelserne også fremadrettet kan løse deres opgaver med at uddanne og kvalificere fremtidens arbejdskraft og danne fremtidens medborgere. Eksperimenter er en vigtig brik i udviklingen af fremtidens uddannelser, fordi de viser vej og retning til nye og forbedrede praksisser.

I *Det Erhvervsrettede Uddannelseslaboratorium* har vi i tre år arbejdet med at udvikle et metodisk koncept, som gør det muligt for uddannelser at arbejde systematisk og innovativt med at gennemføre uddannelseseksperimenter. Det metodiske koncept rummer bud på en eksperimenterende arbejdsform såvel som en eksperimenterende tænkning. I det følgende præsenteres et udsnit af de metodiske resultater, som er kommet ud af udviklingsarbejdet.

### Hvad er et uddannelseseksperiment?

Et uddannelseseksperiment er i Uddannelseslaboratoriet defineret som et systematisk gennemført forsøg, der har til formål at afprøve nye metoder i en konkret uddannelseskontekst. Ved at eksperimentere kan vi udvikle og afprøve nye ideer og sætte dem sammen til brugbare koncepter. Derigennem kan vi arbejde sammen om at forny og forbedre den daglige praksis på uddannelserne.

Uddannelseseksperimenter er kendetegnet ved at være:

- *Fokuserede på at forandre praksis.* Uddannelseseksperimenter tager afsæt i et formuleret behov for at forandre den nuværende praksis og arbejder målrettet med at skabe den ønskede forandring. Alle eksperimenter har en indbygget forandringsteori, dvs. en teori om, hvad der kan skabe den ønskede forandring fra behov til ny forbedret praksis.
- *Hurtige og afgrænsede.* Uddannelseseksperimenter gør det muligt at afprøve noget nyt i en afgrænset periode – både tidsmæssigt og organisatorisk. Derved bliver det muligt at studere eksperimentets resultater, inden der tages stilling til, hvordan og om det skal udbredes til resten af organisationen.
- *Systematiske og videnbaserede.* Uddannelseseksperimenter tager afsæt i nyeste viden om, hvilke udfordringer, der aktuelt præger uddannelserne og arbejder systematisk med at få ny viden om, hvad der virker og giver værdi.

<sup>1</sup> De erhvervsrettede uddannelser fra EUD til ph.d. inkluderer også professionsrettede uddannelser.

- *Innovative og nyskabende.* Uddannelseseksperimenter sigter mod at skabe nye løsninger og metoder, som giver svar på konkrete udfordringer og har værdi for praksis. Derfor er forudsætningen for at eksperimenterer også, at man som uddannelsesinstitution tør 'tænke om' og udvikle nye visioner for sin uddannelse.

### Hvad vil det sige at arbejde eksperimenterende?

Arbejdet med uddannelseseksperimenter kræver ikke bare nye metoder. En vigtig forudsætning er, at man lærer den eksperimenterende arbejdsform og tænkning at kende, og at man gearer sin institution til at arbejde eksperimenterende. Ved siden af de konkrete metoder har vi i Uddannelseslaboratoriet udviklet arbejdsformer, mødeformer og kompetencer, der understøtter arbejdet med uddannelseseksperimenter.

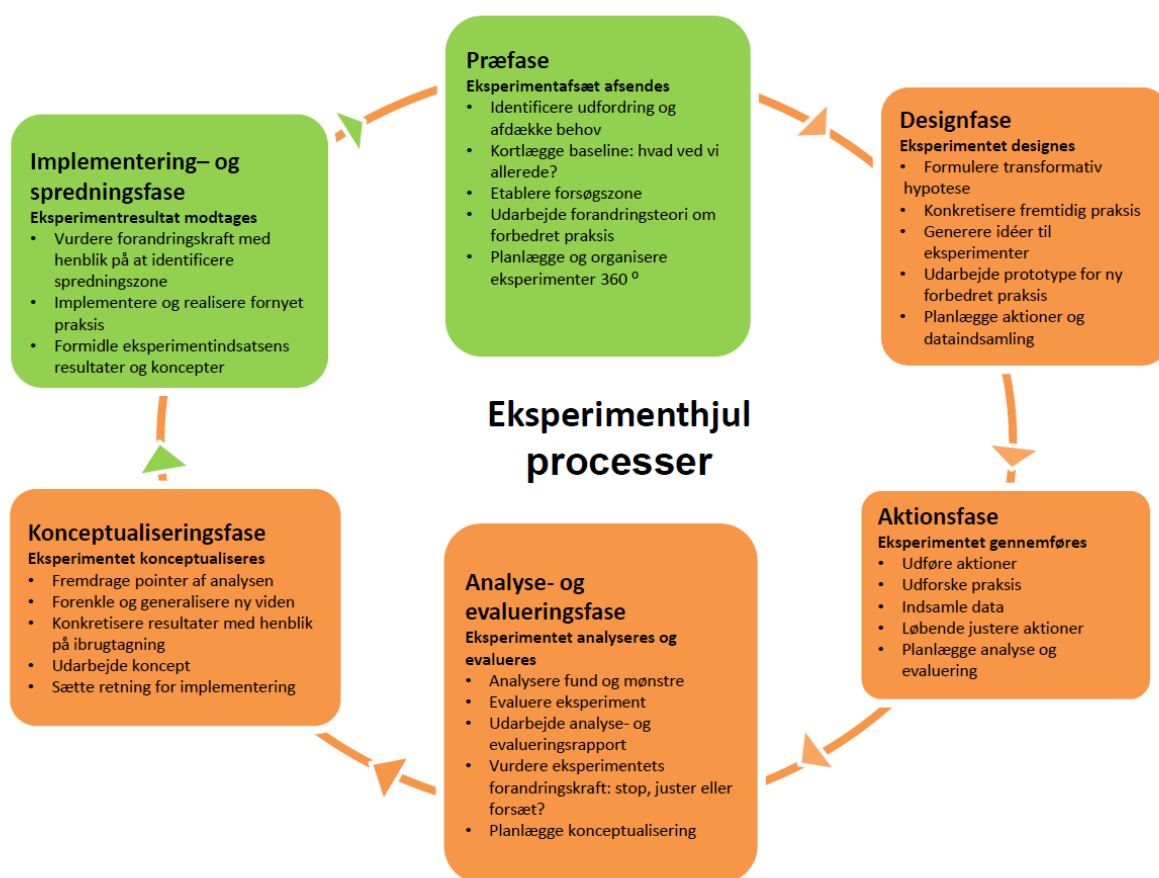
Centralt i den eksperimenterende arbejdsform er:

- At der udvikles et fælles sprog og udviklingskultur på uddannelsen, hvor det gøres til et fælles anliggende at afprøve og skabe ny og forbedret praksis. Med den eksperimenterende metode har vi introduceret en række centrale begreber, der er med til at sætte retning for og skabe ramme om, hvordan man på uddannelsesinstitutionerne kan arbejde sammen om at forny praksis.
- Etablering af lokale udviklingslaboratorier. Den eksperimenterende arbejdsform kræver, at uddannelserne er i stand til at genopfinde sig selv. For at understøtte processen med at tænke og skabe nyt kan der med fordel etableres lokale udviklingslaboratorier. Her kan aktører på tværs af niveauer i institutionen mødes og sikre en sammenhæng mellem arbejdet med eksperimenter og uddannelsesinstitutionens daglige praksis.
- At eksperimenterer forudsætter, at man som organisation forholder sig nysgerrigt, åbent og undersøgende til sin egen praksis.
- Co-creation og samudvikling af løsninger er af stor betydning for den eksperimenterende arbejdsform. En vigtig platform hertil er samskabende møder i f.eks. eksperimentteams, workshops, erfaringsakademier, eksperimentcirkler og eksperimentbazarer. I disse fora er det muligt at dele og sprede erfaringer og viden – og lade sig inspirere af andre.
- At man som institution har mod til at begive sig ud i det uvisse og tør eksperimenterer med sin egen praksis. Samtidig må institutionen være gearet til at modtage og håndtere de 'forstyrrelser' der opstår i den forbindelse.
- At der blandt undervisere og ledelse er en risikovillighed og åbenhed i forhold til at eksperimenterer, og at de fornødne kompetencer og ressourcer er til stede.

### Eksperimenthjulet som fælles procesmodel

Kernen i den eksperimenterende tilgang er at få ny viden om, hvad der virker i praksis ved at afprøve transformative hypoteser (teori om forandring) i konkrete eksperimenter og iagttage, analysere og vurdere, hvad der sker. Eksperimenter er bygget op omkring en procesmodel: Afdækning – hypotese – design –

afprøvning – vurdering – ibrugtagelse. Eksperimenthjulet, som er illustreret nedenfor, er den procesmodel, vi har udviklet med henblik på at kunne understøtte fornyelser og forandringer i uddannelsessystemet.



Figur 1: Uddannelseslaboratoriets Eksperimenthjul

Eksperimenthjulet består af seks faser: Præfasen, designfasen, aktionsfasen, analyse- og evalueringsfasen, konceptualiseringsfasen og endelig implementerings- og spredningsfasen. De grønne faser er knyttet til strategiske arbejder, mens de orange er knyttet til det udførende arbejde. I det følgende vil vi gennemgå de seks faser med fokus på, hvad fasen handler om, hvilke processer der indgår i fasen samt hvilke værktøjer og eksempler på kompetenceudviklingsinitiativer, der kan understøtte de forskellige faser.

I den endelige udgave af den eksperimenterende metode vil der til hver fase være:

- Empiriske cases, der eksemplificerer fasens processer.
- Konkrete værktøjer, der understøtter eksperimentarbejdet.
- Kompetenceudviklingsaktiviteter, der understøtter kapacitetsopbygningen i uddannelsesinstitutionerne med henblik på at sikre den nødvendige kvalitet i eksperimenterne.

## Præfasen

### Hvad er præfasen?

Præfasen er den fase, der går forud for selve udførelsen af eksperimentet.

Det er her, eksperimentet forberedes, og hvor der skabes et fælles grundlag for at eksperimentere. I afslutningen af præfasen skal eksperimentet afsendes til eksperimentteamet.

Præfasen handler for det første om at definere eksperimentet *indholdsmæssigt*. Et eksperiment er første skridt i at udvikle en ny og forbedret praksis – dér, hvor der er behov for at gøre noget anderledes. Et vigtigt afsæt for at eksperimentere er, at man som uddannelse bliver klar på hvilket forandringsbehov og hvilke udfordringer, som eksperimentet skal give svar på – og hvilke dele af ens praksis, det giver mening at eksperimentere med. Indsamling af relevant og aktuel viden spiller en central rolle her. Dels i forhold til at blive klog på, hvor der er udfordringer og grund til fornyelse af praksis. Dels i forhold til at udarbejde et vidensgrundlag, som gør det muligt at tænke nyt og formulere nogle begrundede hypoteser i forhold til, hvad der vil kunne skabe den ønskede forandring af praksis.

For det andet handler præfasen om at definere eksperimentet *organisatorisk* og gøre uddannelsesorganisationen 'klar' til at kunne eksperimentere. Billedligt talt handler det om at etablere en 'forsøgszone' i organisationen, sådan at der er tid og rum til at eksperimentere. Det indebærer en afklaring af, hvor på uddannelsen, der skal eksperimenteres. Er det f.eks. i en ledelsespraksis, i en uddannelsespraksis eller i en undervisningspraksis etableret i forsøgsklasser, at eksperimentet skal foregå? Samtidig skal organisationen gøres 'mentalt' klar, sådan at der er en risikovillighed og åbenhed i forhold til at eksperimentere, og der er de fornødne kompetencer og ressourcer til stede. Præfasen skal på den måde bidrage til at skabe et eksperimenterende miljø, som giver plads, rum og kapacitet til at eksperimentere.

Vores erfaring er, at præfasen bør være en relativ kort og afgrænset periode på et par måneder. Dette fordi, selve ideen med at eksperimentere er at igangsætte nogle fokuserede forandringsprocesser, som gør det muligt at gribe nye aktuelle udfordringer og samtidig få viden om, hvad der kan skabe den ønskede forandring for at sikre, at man hurtigt kommer i gang med selve eksperimenterne. Eksperimenterne kan redesignes undervejs efterhånden, som erfaringerne melder sig.

### Centrale processer i præfasen er at:

- *Identificere udfordring og afdække behov.* Et vigtigt afsæt for eksperimentet er at identificere de udfordringer og forandringsbehov, som gør, at man på uddannelsen må eksperimentere og udvikle en ny praksis.
- *Kortlægge baseline: hvad ved vi allerede?* Eksperimenter tager afsæt i viden og erfaringer og har fokus på at skabe ny viden. Derfor udarbejdes der som afsæt for eksperimentet et vidensgrundlag – en baseline – som samler den nyeste og mest relevante viden på området.
- *Etablere forsøgszone.* At eksperimentere er at kaste sig ud i et ukendt territorium og gå i gang med at skabe noget, der ikke har været skabt før. Det kræver mod hos de enkelte deltagere, men det kræver også, at der etableres rum i organisationen, som gør det muligt at bryde med rutinerne og skabe og gøre noget nyt.
- *Udarbejde forandringsteori om ny forbedret praksis.* Eksperimenter kan ses som 1st driver i forhold til at igangsætte en forandringsproces på uddannelsen, der hvor der er behov for det. Fælles fokus

og ejerskab blandt eksperimentdeltagerne er vigtigt, for at forandringen lykkes. Som del af arbejdet med at udarbejde en forandringsteori skal der formuleres en transformativ hypotese for indsatsen.

## Designfasen

### Hvad er designfasen?

Designfasen er den fase, hvor ideen til eksperimentet udtænkes, og eksperimentets aktioner udformes og planlægges. Med andre ord er det her, eksperimentet designes.

At designe eksperimentet henviser til den 'formgivningsproces', det er, at udvikle, forestille sig og planlægge aktioner med henblik på afprøvning og re-design af det konkrete eksperiment – helt fra brainstorm på mulige idéer til udtænkning og udformning af de konkrete aktioner og forløb, hvorigennem den transformative hypotese kan undersøges. Det er med andre ord i designfasen, at der tages stilling til, hvilke aktioner der skal udføres, hvor og hvordan de skal udføres, med hvem og med hvilket formål. I designfasen skal der yderligere udarbejdes en plan for dataindsamling og evaluering, sådan så det bliver muligt løbende at følge op på, hvorvidt eksperimentet bidrager til de ønskede forandringer – eller om der må justeringer til.

I og med at det overordnede mål med et eksperiment er at skabe ny praksis, så har designfasen karakter af at være en skabelses- og innovationsproces, der handler om at kunne skabe og tænke nyt. Når vi eksperimenterer, så har vi ikke svarene – de skal skabes og et vigtigt element er her at kunne designe nye bud på, hvordan fremtidig praksis skal se ud. Design skal i denne sammenhæng forstås bredt og kan både omhandle design af et nyt undervisningsforløb, en ny mødeform eller en ny måde at organisere uddannelser på.

Designfasen er på den måde en kreativ og visionær proces, hvor det handler om at kunne omforme ideer til konkrete aktioner. Dels ved at kunne forestille sig og konkretisere fremtiden, sådan at det bliver muligt at 'se for sig', hvad de ønskede forandringer indebærer. Dels ved at udarbejde konkrete bud på prototyper, der efterfølgende kan afprøves i konkrete aktionsforløb.

Samtidig er det afgørende, at designfasen er tilrettelagt, så den sikrer en høj grad af co-creation forstået som samskabelse. Dette fordi et godt design handler om at kunne sætte ting sammen på nye måder og derigennem skabe noget nyt. Designfasen er på den måde en produktionsproces, hvor man sammen producerer nye løsninger. Denne proces understøttes bedst, hvis den udfoldes i et samarbejde mellem flere forskellige aktører (f.eks. ledere, medarbejdere og studerende), og hvis den gør det muligt at bringe flere forskellige erfaringer og kompetencer i spil. Det er derfor vigtigt, at der i designfasen bliver etableret nogle værkstedsfora, hvor man kan være kreative og skabende – sammen.

En veltilrettelagt designfase er afgørende for, at det eksperiment, der sættes i gang, er innovativt og kan være med til at skabe en ny praksis. Til gengæld behøver fasen ikke tage lang tid. Alle de processer, der beskrives i denne fase, kan gennemføres i et samlet værkstedsforløb af 1-2 dages varighed.

### Centrale processer i designfasen er at:

- *Formulere en transformativ hypotese.* Eksperimenter er afprøvning af hypoteser. Et vigtigt afsæt for at eksperimenterer er, at der formuleres en transformativ hypotese – forstået som en begrundet antagelse om, hvad der kan skabe den ønskede forandring.



- *Konkretisere fremtidig praksis.* En vigtig forudsætning for at kunne designe eksperimenter er, at man kan konkretisere og visualisere fremtiden. Hvordan ser den forandring, vi ønsker os ud – og hvordan kan vi tænke baglæns i forhold til at komme derhen?
- *Generere idéer til eksperimenter.* Udvikling og udvælgelse af de gode ideer er kernen i ethvert design. De bedste ideer udvikles, når flere forskellige aktører og fagligheder samarbejder og bringes i spil.
- *Udarbejde prototype for ny forbedret praksis.* For at konkretisere det design, der afprøves, udarbejdes en prototype. Prototypen er en hurtig råskitse, der tydeliggør aktionerne i eksperimentet og skaber et fælles grundlag at arbejde ud fra.
- *Planlægge aktioner og dataindsamling.* Når eksperimentets design er på plads, planlægges de forskellige aktioner i en aktionslog. Aktionsloggen viser, hvor og hvornår de forskellige aktioner foregår, og hvem der indgår i dem. Da eksperimenter handler om at afprøve et design i praksis og se, hvad der sker, skal dataindsamling planlægges i denne proces. Dette indebærer, at det afklares hvilke tegn på forandring, man vil kigge efter under eksperimentet, og hvilke metoder, man vil bruge til at samle data ind.

## Aktionsfasen

### Hvad er aktionsfasen?

Aktionsfasen er den fase, hvor eksperimentteamet udforsker og afprøver nye praksisser og indsamler data om, hvilke effekter de nye praksisser har. Med andre ord bliver nye praksisser afprøvet i aktioner. I aktionsfasen gennemføres eksperimentet.

En aktion er defineret ved, at den indeholder en *intervention* i praksis. Med intervention menes her et bredt spektrum af handlinger, der indebærer en form for indblanding og påvirkning (Gyldendal 2014). En aktion består derved af afprøvning af nye handlinger, der retter sig mod bestemte aktørers eksisterende praksis, med det formål at påvirke og forbedre denne praksis. En aktion skal forholde sig til den transformative hypotese (teori om forandring), skal være tydelig for observatørerne og have et formål – den skal føre til noget.

Hvilke handlinger, der skal gennemføres, såvel som planlægningen af, hvordan de gennemføres, tager afsæt i det design, der er fastlagt og beskrevet i eksperimentets designfase. Eksperimentteamet udarbejder beskrivelser og illustrationer af de gennemførte aktioner i Eksperimentloggens 'Aktionslog'. Formålet med Aktionsloggen er dels at fastholde beskrivelser, illustrationer og refleksioner over, hvad der er afprøvet i aktionerne og indsamlingen af data herom og at dele den viden og de erfaringer, som teamet har gjort sig.

Det er helt centralt, at eksperimentteamet har en udforskende og undersøgende tilgang til de igangsatte aktioner. Ved at undersøge og reflektere over, hvad der sker undervejs i aktionerne, og hvilke effekter aktionerne har, får eksperimentteamet mulighed for at justere og forbedre de aktioner, som bliver afprøvet. Styrken ved at teamet reflekterer over de nye praksisser, imens de afprøver dem er, at det giver

mulighed for at stoppe aktioner, som ikke har de forventede virkninger og effekter og dermed revidere og justere aktionerne på baggrund af foreløbige erfaringer. Eksperimentteamet skal altså ikke vente med at bearbejde materialet i en første rå-analyse, til al data er samlet ind, og aktionsfasen er afsluttet.

Eksperimentets 'aktioner' adskiller sig fra dets 'aktiviteter'. For eksempel er eksperimentteamets arbejde med at formulere, hvordan en ny, forbedret praksis kan se ud, en eksperimentaktivitet og ikke en aktion. Tilsvarende er teamets refleksioner over og diskussioner af hvilke nye handlinger, der kan forbedre den eksisterende praksis, en aktivitet i eksperimentet og ikke en aktion.

Indsamling af data i aktionsfasen udgør grundlaget for den efterfølgende analyse og evaluering af, hvor effektivt aktionerne virker i forhold til den ønskede forandring. Det er vigtigt at vælge metoder til indsamling af data, der belyser forskellige aktørers oplevelser, holdninger og vurderinger af aktionerne, samt at beskrive hvad der rent faktisk er sket i aktionerne ved at indsamle tegn og indikatorer, der kan belyse dette. En reflekteret og systematisk indsamling af data, om hvordan aktionerne virker i den lokale kontekst, og hvilke resultater de generer, er nødvendig for at sikre gyldigheden af eksperimentets resultater. Dataindsamlingen skal sikre gennemsigtighed omkring tilblivelsen af resultaterne, som er nødvendig for senere at kunne evaluere og vurdere.

Data kan indsamles før, under og efter, at aktionerne bliver gennemført. Hvis målet er at dokumentere en forandring, kan det være en idé at samle data ind, der kan sammenlignes med hinanden. Det kan fx være en før-og-efter-måling på den gruppe, som afprøver aktionerne, eller det kan være at have en kontrolgruppe, der ikke afprøver aktionerne (fx en parallelklasse), og som resultaterne i forsøgsholdet kan sammenlignes med.

#### Centrale processer i aktionsfasen er at:

- *Udføre af aktioner.* Igangsættelse af aktioner sker på baggrund af de beskrevne aktioner i designfasen. Det er i aktionerne, at eksperimentteamet – som praktikere – kan afprøve og afsøge forskellige nye mulige løsninger på de udfordringer, der er identificeret i deres praksis, og det er i aktionerne, at teamet kan gøre sig de nødvendige erfaringer med disse nye mulige praksisser, som kan føre til en forbedring af disse.
- *Udforske praksis.* Et helt centralt omdrejningspunkt er, at deltagerne i eksperimentteamet har en åben, nysgerrig, refleksiv og undersøgende tilgang til det, der sker undervejs i eksperimentet – hvad ser vi, hvad hører vi, hvad mærker vi? Samtidig arbejder teamet systematisk med at indsamle dokumentation af de erfaringer og resultater, der bliver udviklet i eksperimentet.
- *Indsamle data.* Indsamling af data fra aktionerne er vigtig, da dette danner baggrund for det vidensgrundlag, der er nødvendigt for at kunne analysere effekterne af aktionerne, og dermed træffe vidensbaserede og kvalificerede beslutninger om, hvordan aktionerne kan bidrage til at forbedre praksis. Ved at arbejde med systematisk indsamling af data sikrer eksperimentteamet sig også, at de resultater, der kan udtrækkes af aktionerne i eksperimentet, er baseret på en dokumenteret viden.
- *Løbende justere aktioner.* Det er ligeledes betydningsfuldt, at eksperimentteamet løbende reflekterer og vurderer de igangsatte aktioner. Når og hvis der opstår nye ideer og forslag til måder, hvorpå udfordringerne kan løses, justeres de igangværende aktioner.

- *Planlægge analyse og evaluering.* Eksperimentteamet sætter retning for, hvordan aktionerne skal analyseres og evalueres i den følgende fase. I analyse- og evalueringsfase udarbejder eksperimentteamet en mere grundig analyse af forandringer og effekter, som eksperimentet samlet set har afstedkommet.

## Analyse- og evalueringsfasen

### Hvad er analyse- og evalueringsfasen?

Analyse- og evalueringsfasen er den fase, hvor eksperimentets arbejde opsamles, forarbejdes og vurderes. Fasen er inddelt i to delprocesser, der logisk følger hinanden. Først gennemføres en analyse af eksperimentets resultater og de processer, der har medvirket til at skabe resultaterne. Dernæst evalueres eksperimentet med henblik på at afdække i hvilken grad, det har medvirket til at skabe den nye tænkning eller de nye praksisformer, der kan understøtte konkrete forandringstiltag.

Det er vigtigt at være opmærksom på fasens to-delning. Evaluering kan kun gennemføres meningsfuldt, når og hvis man kender de resultater, der er skabt i arbejdet med eksperimentet. Evalueringen bygger på, bearbejdning og vurdering af den viden og indsigt, der er gjort synlig i kraft af en velgennemført analyse af eksperimentet.

Hensigten med analysefasen er at kaste et undersøgende blik på eksperimentet og klarlægge, hvad eksperimentet har frembragt af (ny) viden og indsigt. Analysen tilstræber med andre ord at finde og fremhæve de data, der i særlig grad repræsenterer vigtige indsigter, nye erkendelser eller overraskende opdagelser. Analysens "fund" kan således både være fund, der relaterer direkte til den opstillede hypotese, men kan også have karakter af fund, der opstår som – måske utilsigtede – følgevirkninger af indsatser, hvor nye sammenhænge eller virkningsmekanismer ser dagens lys. Når eksperimentets datamateriale (interviews, observationer, spørgeskemaer mv.) arbejdes systematisk igennem, fx via kodninger, vil man analytisk kunne identificere hvilke fund, der er tale om samt beskrive og ordne disse fund i systematiske mønstre, der dermed repræsenterer den egentlige nye indsigt, som eksperimentet har frembragt. Et mønster kan altså forstås, som det gennemgående "netværk" af sammenhænge mellem indsatsens opbygning, konkrete gennemførelse og de nye virkninger, den måtte have.

Hensigten med evalueringsfasen er at vurdere, om analysens fund og mønstre har tilstrækkelig tyngde og betydning til, at de kan tildeles værdi som pejlemærker for, hvordan fremtidig praksis – måske i andre organisatoriske sammenhænge – kan planlægges og udføres. Har vi at gøre med fund og mønstre, der har en så overbevisende forandringskraft i sig, at vi kan anbefale fremtidige indsatser eller forandringstiltag, der tager afsæt i denne viden? Har vi at gøre med fund og eksperimenter, der har en mere tvetydig natur, og hvor evalueringen måske viser, at resultaterne er bundet snævert til det specifikke eksperiment, og derfor ikke uden videre kan overføres til andre – og forskellige – kontekster. Eller har vi måske at gøre med fund og mønstre, der har en så flygtig karakter, at det er vanskeligt at genskabe resultater i andre sammenhænge.

### Centrale processer i analyse- og evalueringsfasen er at:

- *Analysere fund og mønstre.* Det empiriske materiale analyseres med henblik på at finde svar på, om der i materialet findes data (dvs. udsagn, besvarelser, iagttaget adfærd i observationer el. lign.), der markerer at det pågældende eksperiment, har skabt resultater, der peger i retning af en ny og forbedret praksis. Når og hvis der er tale om, at fund er identificeret, må fundene undersøges og ordnes i forhold til at klarlægge om og på hvilken måde, de danner mønstre. Mønstre defineres som fund, der indgår i kæder eller relationer og kan ses som udtryk for en systematik, der kan beskrives og fremhæves som afgørende for at forstå fundenes indbyrdes sammenhæng
- *Evaluere eksperimentet.* Her handler det om at vurdere, om de givne fund og mønstre kan tillægges så meget betydning og vægt, at man kan tale om, at de skabte resultater rummer en værdi og kan overføres som anbefalinger eller principper i andre typer af indsatser og kontekster.
- *Udarbejde analyse- og evalueringsrapport.* Her udformes analyse- og evalueringsrapporten med fund og mønstre. Dermed sikrer eksperimentteamet sig, at deres data bliver dokumenteret. At dataene er dokumenteret betyder, at eksperimentet kan anvendes igen af eksperimentteamet selv samt bruges af andre.
- *Vurdere eksperimentets forandringskraft: stop, juster eller fortsæt?* Når datagrundlaget er analyseret og evalueret, skal eksperimentteamet beslutte, om eksperimentet skal afsluttes, om det skal justeres og dermed tage en runde mere i eksperimenthjulet, eller om det skal fortsætte til konceptualiseringsfasen. Her er det vigtigt at holde datagrundlaget op i mod den tidligere udarbejdede forandringsteori for at sikre, at eksperimentet svarer på den ønskede forandring.
- *Planlægge konceptualisering.* Hvis eksperimentteamet vurderer, at eksperimentets forandringskraft har potentiale til at blive konceptualiseret, skal den næste fase planlægges. Der skal her skitseres svar på - hvem, hvad, hvornår og hvordan.

## Konceptualiseringsfasen

### Hvad er konceptualiseringsfasen?

I denne fase skal eksperimentet konceptualiseres. At konceptualisere sit eksperiment indebærer, at eksperimentets resultater trækkes frem af analyse- og evalueringsfasen og forenkles i et koncept for den nye og forbedrede praksis, som kan ibrugtages af andre.

Konceptualiseringsfasen handler for det første om at *fremdrage* pointer af analysen. Det indebærer, at eksperimentteamet ser nærmere på de resultater i form af fund og mønstre, der er fremkommet af analyse- og evalueringsfasen. For det andet skal eksperimentets resultater *forenkles* med henblik på at kunne generalisere den nye viden, som eksperimentet bærer med sig. Herefter skal de forenklede resultater omsættes med henblik på ibrugtagning af andre. Kunsten er her at adskille sig fra eksperimentet og gøre det parat til at blive modtaget af andre kontekster. Formålet med dette er at kunne oversætte eksperimentets lokale resultater til noget generelt, som andre kan handle med afsæt i. Dette leder over til konceptualiseringsfasens primære proces, der handler om at udarbejde et konkret men åbent koncept. Vigtigheden i at konceptet er af en åben karakter består i, at det skal kunne oversættes ind i andre kontekster. Når der skal udarbejdes et koncept må eksperimentteamet træde sig et skridt tilbage og sætte

eksperimentet i relief. Konceptualiseringsfasen peger derfor på de praktiske konsekvenser, eksperimentet vil få udenfor dets lokale kontekst. Når vi ser, at vores eksperiment kan indgå i en større sammenhæng, vil vi opleve mening med den eksperimenterende tilgang.

Når eksperimentteamet udarbejder et koncept, er det centralt at holde sig eksperimentets forandringsteori for øje, således at konceptet taler ind i den ønskede forandring. Eksperimentets delindsats(er) bidrager til at sikre retning for, at konceptet svarer på indsatsens udfordringer. Når konceptet begynder at tage form, skal der skabes et billede af, hvordan konceptet skal formidles. Når konceptets design og funktion bliver formidlet, er det muligt for andre at gentage konceptet i egne kontekster.

På tværs af de tre processer er følgende centralt i konceptualiseringsfasen: 1) Personlig kapacitet: Den enkelte bruger sine styrker og talenter til at finde frem til essensen af eksperimentet og løfte det ud af sin kontekst, 2) Værdi: Institutionen bakker op omkring konceptualiseringen og understøtter eksperimentets værdiskabelse, 3) Bidrag: Den enkelte oplever at bidrage til en ny forbedret praksis gennem sit arbejde med eksperimentet, 4) Fællesskab: Konceptualiseringen sker i et produktivt samarbejde med kolleger og ledere (Ravn 2008:59).

#### Centrale processer i konceptualiseringsfasen er at:

- *Fremdrage pointer af analysen.* Eksperimentteamet udforsker fund og mønstre fra analysen og udpeger centrale resultater.
- *Forenkles og generaliserer ny viden.* De centrale resultater forenkles i generaliserbare pointer, der tilsammen danner ny viden.
- *Konkretisere resultater med henblik på ibrugtagning.* Eksperimentets resultater omsættes med henblik på, at den nye viden kan overføres til andre kontekster. I denne proces skal der spørges til, hvordan resultaterne fra jeres eksperiment kan give mening i andre kontekster.
- *Udarbejde koncept.* Den generaliserbare viden sammenfattes i et åbent koncept, der kan bruges af andre. Med afsæt i de øvrige processer udarbejdes konceptet på en form andre kan modtage og handle med afsæt i. Dette koncept udgør sammenfatningen af jeres generaliserbare resultater og bidrager til en ny forbedret praksis. I denne proces skal der skabes et billede af hvordan og til hvem konceptet skal formidles.
- *Sætte retning for implementering.* Her reflekterer eksperimentteamet over, hvordan der i implementerings- og spredningsfasen kan arbejdes videre med konceptet.

## Implementerings- og spredningsfasen

### Hvad er implementerings- og spredningsfasen?

I denne fase skal eksperimentet modtages. Implementerings- og spredningsfasen er den fase, hvor uddannelsesinstitutionen på et strategisk og praktisk niveau arbejder med at udbrede og ibrugtage nye koncepter. Implementering handler om at skabe forbedringer og værdi for uddannelsernes brugere, ved at de gode resultater, der er udviklet i de tidligere faser i eksperimenterne bliver tilført og forankret som nye forbedrede praksisser i institutionen. Spredning handler om at udbrede forbedringerne til andre.

Implementering er de handlinger, som uddannelsesinstitutionen gennemfører for at ændre eksisterende praksisser og forankre ny og værdiskabende praksis. At implementere koncepter indebærer en proces, hvor der sker en oversættelse og anvendelse af nye, anbefalede koncepter, der kan bidrage til at løse de udfordringer, som blev defineret som prototyper for ny forbedret praksis i præfasen. Implementering af koncepter kan også betragtes som en proces, der i sig selv giver ny læring og viden, og som dermed kan fungere som en form for feedback i udvikling af nye forbedrede praksisser. Processen består i, at man gentænker værdien af udviklingsarbejdet med henblik på ibrugtagning i hverdagspraksis. Man kigger her på tværs af flere eksperimenter, der har bidraget til indsatsen. Dermed åbnes der op for nye konstruktioner af bredere koncepter end det koncept, som det enkelte eksperiment ligger op til. Gennemførelse af handlinger, der fører til forandring af praksis, er et hovedomdrejningspunkt i implementerings- og spredningsfasen.

Der er altid et forandringsselement i implementering – der er noget i praksis, der skal ske på en ny måde. Udførelse af processer, der understøtter spredning og forankring af nye praksisser, er derfor centralt i implementerings- og spredningsfasen. Udgangspunktet for implementering er de koncepter, der er udviklet i den foregående konceptualiseringsfase. Ved ibrugtagning af et koncept i en anden kontekst, end den som den er udviklet i, er det nødvendigt, at der sker en 'oversættelse' dvs. en bearbejdning og tilpasning, for at den kan fungere i de specifikke kulturelle og sociale forhold, der er i den nye kontekst. Oversættelse og fælles meningskabelse på alle niveauer i organisationen er således en vigtig del af den samlede implementeringsproces.

Det er væsentligt, at der udarbejdes en strategi for implementeringsprocessen.

I implementeringsprocessen er det vigtigt at tage stilling til: a) Hvor lang tid implementeringsprocessen skal vare, og b) Hvor meget der skal forventes af medarbejdernes indsats i den indledende periode. Ved implementering af ny praksis vil der som regel være en periode, hvor uddannelsesinstitutionens medarbejdere ikke kan bruge og gøre (alt) det, som de er gode til, og hvor de endnu ikke har så meget kendskab til det nye der er implementeret, at de er blevet rigtig gode til det. Erfaringer viser, at en væsentlig udfordring ved implementeringsprocesser er, at gøre det tydeligt, at der er en 'indkøringsperiode' og at gøre denne periode kort<sup>2</sup>. Et af de forhold, der skal tages stilling til i planlægning af implementeringsprocesser er, hvordan udrulningen af forandringen skal ske. Er der tale om en fuld implementering på samme tid i hele organisationen? Skal udrulningen ske på forskellige tidspunkter i forskellige afdelinger? Eller skal forandringen deles op i nogen mindre dele, som så bliver udrullet hen over en periode? Organisationens kulturelle værdier og normer har betydning for, hvordan implementeringsprocesser spænder af. Er der kultur for nysgerrighed og åbenhed, risikovillighed,

---

<sup>2</sup> Implement: Udfordringen: overvinde modstand. 2014.

forandringsparathed og forandringsrobusthed? Er der vilje til at arbejde på nye måder i sine praksisser? Eller er der kultur for at bevare status quo?<sup>3</sup>.

**Centrale processer i implementeringsfasen er at:**

- *Vurdere forandringskraft med henblik på at identificere spredningszone.* Inden implementering iværksættes udarbejdes en strategi for, hvordan og hvor implementeringsprocessen tænkes udført, herunder hvilket forandringsbehov implementeringen skal imødegå. Implementering af koncepter forudsætter, at der sker den nødvendige faglige vurdering og kvalificering af eksperimenternes/indsatsområdernes resultater. Det kan for eksempel være en vurdering af, hvor de forskellige koncepter kan målrettes, og hvordan de kan supplere eller eventuelt komplementere hinanden. Ud fra et mere overordnet fagligt blik skal det overvejes, om der er centrale områder, koncepterne mangler at forholde sig til, og som derfor skal udvikles.
- *Implementere og realisere fornyet praksis.* Implementering forudsætter, at der som minimum bliver taget stilling til, hvem der skal være ansvarlig for implementeringen, og hvem der skal deltage i aktiviteterne og med hvilke (del-)ansvar. I planlægning og gennemførelse af implementering tages der stilling til, hvilke aktiviteter der skal gennemføres for at opnå for eksempel organisatorisk parathed, samt hvilke og hvor mange ressourcer der skal medregnes i implementeringen, og hvornår implementeringsfasen skal afsluttes. Implementeringsprocessen evalueres med henblik på, at organisationen og dens medarbejdere kan lære af forløbet. I denne proces handler det om at få indsamlet og beskrevet de erfaringer der er gjort, så de kan bruges i andre implementeringer. Såvel proces som resultat bør evalueres.
- *Formidle eksperimentindsatsens resultater og koncepter.* I denne proces skal eksperimentets resultater spredes til andre. Budskab, behov og målgruppe er her nøglebegreber. Først og fremmest skal det stå klart frem, hvor det præcis er, at eksperimentindsatsens resultater og koncepter bidrager til at sætte retning for en forbedret praksis. Med afsæt i en målgruppeanalyse over, hvem der kan have interesse i og behov for at modtage den nye viden, skal der foretages valg af format for formidling – hvordan vil vi gerne dele vores viden med andre? Her skal der blandt andet tages stilling til kommunikationskanal, genre /format og sprog.

---

<sup>3</sup> Socialstyrelsen: *Implementering – et spørgsmål om forandring og oversættelse*. Af Charlotte Holmer Kaufmanas, specialkonsulent, Socialstyrelsen. 18. marts 2014