

Danish University Colleges

**Strategier for udviklingsarbejdet eksemplificeret med case
SOSU Nords arbejde med frafaldet på social- og sundhedsassistentuddannelsen**

Olsen, Jesper Bech

Publication date:
2023

[Link to publication](#)

Citation for pulished version (APA):

Olsen, J. B. (2023). *Strategier for udviklingsarbejdet eksemplificeret med case: SOSU Nords arbejde med frafaldet på social- og sundhedsassistentuddannelsen*. UCN.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Download policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Strategier for udviklingsarbejdet eksemplificeret med case:

SOSU Nords arbejde med frafaldet på social- og sundhedsassistentuddannelsen

Af projektkonsulent Jesper Bech Olsen UCN act2learn

Indholdsfortegnelse:

1. Indledning til mulige problemidentifikationer og løsningsmodeller s. 1
2. Den teoretiske baggrund bag de fire problemtyper og løsningsmodeller s. 8
3. Et eksempel på problemidentifikation og løsningsmodel fra UCN-udviklingsarbejde omkring studiefrafald ud fra modeller blå, rød, sort og grøn problemidentifikation s. 13
4. Case SOSU Nord analyse af Rambølls frafaldsrapport s. 15
5. Case SOSU Nord interview s. 19
6. Opsummering og anbefalinger s. 24
7. Referencer s. 25

1. Indledning til mulige problemidentifikationer og løsningsmodeller

Denne artikel skal inspirere alle, der arbejder med udviklingsinitiativer, til at arbejde reflektivt og kvalificeret med udviklingsarbejde. Artiklen skal bidrage til afklaring af hvilke problemstillinger, der adresseres, samt hvilke metoder der er relevante at anvende i udviklingsarbejde afhængig af problemets karakter. Det vil sige, at de strategier, der præsenteres i artiklen her, kan anvendes i forbindelse med design af mange forskellige typer af udviklingsarbejder, herunder strategi og kvalitetsarbejde samt medarbejder-, kunde- og studerendes tilfredshed. Flytte- og fusionsprocesser og organisationsudvikling kan også være i fokus. Kort sagt næsten en hvilken som helst organisatorisk problemstilling kan være omdrejningspunktet for arbejdet med de fire problemtyper.

Ved udviklingsarbejde forstår jeg her for det første en intenderet udvikling. Ved udviklingsproblemer forstår jeg det eller de enkeltstående problemer eller større problemkomplekser, som udviklingsarbejdet igennem konkrete aktiviteter skal forsøge at løse. Problemerne kan variere i omfang og kompleksitet.

Afklaringen af **kerneproblemstillingen** udføres typisk i de indledende faser af udviklingsarbejdet, hvor der i traditionel projektledelse (blå problemtype) arbejdes med Problemtræet og et Målhieraki. I afklaringen er det som regel vigtigt at afsætte tilstrækkelig tid til de helt nødvendige involverende

formulerings- og analyseprocesser. Ved nogle typer af udviklingsarbejder bør man også løbende genbesøge problemstillingen, f.eks målsætningerne (hvorfor vi iværksætter en given udviklingsproces). Undervejs produceres der værdifuld ny viden og læring, og det kan give anledning til større eller mindre justeringer i designet og det konkrete forløb. Hermed lægges der iterationer ind i designet for at "bløde op" for det rigide i den traditionelle faseinddelte projektledelse, der typisk er organiseret som en "vandfaldsmodel".

Udviklingsarbejde bygger på ressourcer og opbakning fra forskellige interessenter i og udenfor din organisation. Disse kan have forskellige forestillinger om, hvad udviklingsarbejdet skal løse, hvilke problemstillinger, der er vigtigt at løse, hvilke indsatser der kan afhjælpe problemet, og hvordan projektforsløb bør organiseres. Det er netop de problematikker, der er i centrum i artiklen her. I "traditionel projektledelse" overses magtproblematikken som regel, selvom traditionel projektledelse også lægger op til en planlægningsworkshop med deltagelse af nøgleinteressenterne både de interne og de eksterne. I "traditionel projektledelse" betragtes processen fra idé til færdig produkt/ ydelse i store træk som en teknisk rationel proces, hvor logikken i planlægningsprocessen incl. den deltagerorienterede planlægningsworkshop. Artiklen her vil i stor udstrækning gøre op med den denne antagelse, der ikke "holder vand", når vi beskæftiger os med mere komplekst udviklingsarbejde.

Først vil jeg introducere følgende model, som er baseret på min egen reviderede model fra UCN's manual for udviklingsarbejdet: UCN Kvalitetskontor november 2017- UCN's idekatalog til valg af procesmetoder i forbindelse med realisering af udviklingsarbejde.

	Enighed eller klarhed om problemet	Uenighed eller uklarhed om problemet
Høj grad af enighed eller fælles forståelse af løsningsmodel	Teknisk problem <i>Problemet og løsning er umiddelbart ret klart og indlysende for interessenterne</i>	Utæmmet teknisk problem <i>Løsninger tilgængelige, uenighed eller ingen entydig forståelse af problemet blandt interessenterne</i>
Lav grad af enighed eller ringe forståelse af løsningsmodel	Politisk problem <i>Enighed om problemet, men uenighed eller konflikt om valget af bedste løsning blandt interessenterne</i>	Paradoksproblem <i>Hverken problemet eller løsning er umiddelbart til at begribe eller forholde sig til for interessenterne</i>

Udviklingsarbejdet kan grundlæggende set handle om at løse en eller flere forskellige problemtyper. Her arbejder vi med en typologisering af 4 problemtyper, som skitseret i skemaet ovenover. Det må fremhæves, at et problem fint kan indeholde elementer fra alle 4 problemtyper, og tyngden mellem de 4 problemtyper kan variere og udvikle sig, ligesom tiden udvikler sig og problemet skifter karakter, og ligesom både processen med arbejdet med problemet krider frem

1) Blå problemtype: Et "teknisk problem" er betegnelsen for et problem, hvor der er enighed eller fælles forståelse blandt interessenterne om både problemets karakter og dertil hørende løsningsmodel. Løsning af "tekniske problemer" antages at være relativt simpelt. Normalt kan problemtypen løses med velkendte fagprofessionelle arbejdsmetoder så som målsætningen med formål, leverance og succeskriterier, problemtræet og målhieraki taget fra konventionel projektledelse. Formålet beskriver, hvorfor vi søsætter udviklingsprojektet. Formålet er det, der retfærdiggør, at projektet sættes i gang; det, der stræbes efter at opnå. Leverancen er det vi "står med i hånden" efter udviklingsprojekts ophør, og succeskriterierne er, hvordan vi vil vurdere effekten af vores udviklingsaktiviteter. Vidensgrundlaget omkring det tekniske problem og dertilhørende

løsningsmuligheder er som regel stort og bredt accepteret, men ikke altid. Derfor anvender vi i dette tilfælde også Videnskurven for at gøre udviklingsprojektet mere adræt/ agilt.

For det andet bør formålet være klart og tydeligt formuleret, således at deltagerne har en klar retning i hele projektets forløb. Hertil understøttes arbejdet af det systematiske arbejde med Problemtræ og Målhierakiet

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

Styrken ved at løse kendte tekniske problemer via konventionel mål- og projektstyring er, at udviklingsarbejdet kan bygge på solide kompetencer og effektive arbejdsprocesser i projektgruppen.

Svagheden er, at lineært tilrettelagt formuleringsarbejde kan lede til strategiske fikseringer. Det kan blive en udfordring, såfremt problemet viser sig ikke alligevel at være simpelt teknisk som først antaget. Endvidere kan projektplanlæggere ved målafvigelse have en tilbøjelighed til at tilpasse mål og indsatser inden for de eksisterende kendte rammer fremfor at genbesøge problemdefinitionen - og på det grundlag formulere alternative målsætninger og indsatser, der tager fat i de bagvedliggende styrende variable, således at man fra starten gør projektet tilstrækkeligt tilpasningsdygtig, agilt og smidigt.

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

“Røde”, utæmmede problemer er omgærdet af enten sparsom eller modsatrettet viden.

Interessenterne har forskellige professionelle perspektiver på problemet og projektdeltagelse. Dermed er der ringere muligheder for at formulere entydige og endelige resultatmål. For at nå frem til en robust problemforståelse og enighed om, hvordan det kan håndteres, er det fornuftigt at inddrage flere interessenter og bruge tid på problem- og løsningsmuligheder.

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

måde. Nærmest modsat tilskriver politikorienterede deltagere ikke nødvendigvis sammenhængskraft en særlig værdi i formålsbeskrivelser. Kvalitet i beskrivelsen måles, hvorvidt de dominerende interessenter kan blive enige om formålet. Endelig findes enheder og enkeltpersoner med stærke improvisatoriske træk, der betragter udviklingsprojekter og organisationer som løst koblede systemer (note). Grundlæggende forbinder improvisationsfolk gode formålsbeskrivelser med transformativ læring. Det vil sige, at formålet bør bidrage til, at problemejerne og projektpartnerne bliver bedre til at forstå og løse deres problemer med udgangspunkt i forståelser, der rækker ud over umiddelbare forståelser og handlemønstre.

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

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

Humanistisk, kulturorienteret formuleringsarbejde har sine styrker og svagheder. Styrken ved "røde" problemstillinger er, at de inviterer til en bredere inddragelse af forskellige fagmiljøer og praksisfællesskaber. Igennem konsultation og dialog forstyrres projektplanlæggeren i sin ensidige problemforståelse.

Svagheden er, at inddragelse tager tid og genererer ikke altid de ønskede inputs til formuleringsarbejdet. Dialoger med fagmiljøer præget af fagkonservatisme kan nok give viden om miljøets ståsted, men ikke nødvendigvis konstruktive inputs til, hvordan beskrivelserne kan formuleres. Endvidere kan formål og målsætninger få en temporær karakter. Det kalder på fleksibilitet og læringscykler langt inde i projektforløbet, hvilket ikke alle projektdesigns tillader.

3) Sort problemtype Et "politisk problem" er betegnelsen for en problemsituation, hvor der er enighed eller klarhed blandt interessenterne om, hvad problemet er, men uenighed om valget af løsningsmodel. Det kan eksempelvis skyldes, at der findes konkurrerende løsninger, der bygger på forskelligt fagligt grundlag, udgiftsniveau, effekt- og tidshorisont.

I løsningen af problemet er facilitering af faglige og økonomiske forhandlinger vigtigt. Det kan være en kompliceret politisk forhandlingsproces, men det er vigtigt at nå til enighed og konvertere problemet til et "teknisk problem" I forbindelse med "sorte" problemer er der enighed om problemets natur, men

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

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

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

I forbindelse med "sorte" politisk orienterede udviklingsarbejder er der som regel mange gode bud på rette mål. Målformuleringerne sigter på at skabe opbakning blandt kredsen af interessenter.

Formuleringerne vil ofte afspejle interessenternes holdninger, følelser, fortolkninger og begrundelser. En målsætning kan for det første forstås og bygges op som et argument. Et argument består af en påstand (eksempelvis "vores valgte løsning XX vil løse problemet"), et belæg (eksempelvis "vi har stor opbakning til den velafprøvede løsning XX") og en hjemmel (eksempelvis "lignende problemer andre steder er løst med samme løsningsvalg"). Målsætninger kan også forstås og bygges op som narrativer, dvs. meningsskabende historier, der binder fortid ("problemet"), nutid ("løsningen") og fremtid ("den ønskede effekt") sammen på en meningsfuld måde.

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

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

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

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

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

“Grønne” problemer inviterer til velovervejede eksperimentelt udviklingsarbejde, samskabelse og systemisk tænkning. Formålet vil utvivlsomt lægge op til metodefrihed, men det er ikke ensbetydende med, at valget skal foretages vilkårligt og tilfældigt. Målsætningerne bør bygge på en tydelig metodebevidsthed. I udviklingsarbejdet afprøves og evalueres forskellige aktiviteter undervejs, og det kan give anledning til reviderede målsætninger. Gode målsætninger er således forholdsvis åbne og rummelige. “Grønt”, eksperimentelt funderet formuleringsarbejde har sine styrke og svagheder. Styrken ved den netværksbaserede tilgang er, at den er bedre til at håndtere paradoksproblemer end den “blå”, logisk-rationelt funderet problemløsning. Tilgangen inviterer til, at projektplanlæggeren ikke låser sig fast på en bestemt problem- og løsningsopfattelse i udviklingsarbejdet. Samtidig opfordres projektplanlæggeren til at skabe mødeanledninger, hvor flere aktører kan drøfte forskellige vinkler på problemet og samskabe nye løsningsmodeller. Det kræver naturligvis is i maven, proceskompetence og opbakning til at bruge tid og andre ressourcer på at arbejde på den måde. Det kræver også mod på at operere med tentative og åbne formålsbeskrivelser og målsætninger. Svagheden ved al eksplorativt udviklingsarbejde er den store uvished om resultater og effekter.

Til trods for at formålet og målsætningerne nok er rummelige og tager forbehold for uvished, vil nogle aktører givetvis alligevel have forventninger om, at udviklingsarbejdet vil resultere i hurtige, konkrete og målbare gevinster. Endvidere kan sideløbende og måske mere lineært tilrettelagte udviklingsprocesser være afhængige af bestemte personer, ressourcer eller resultater fra det eksplorative udviklingsarbejde. Opstår der behov for tilbageløb og nye eksperimenter, som forlænger processen, kan det bremse de parallelt kørende udviklingsarbejder.

2. Den teoretiske baggrund bag de fire problemtyper og løsningsmodeller

Blå; Relativ enighed om problemårsag, problemets relative lave kompleksitet og tilknyttet mulig løsning og løsningsmodel. Kodeord er her: Traditionel projektstyring., Målsætning med formål, leverance og succeskriterier, Problemtræ og Målhieraki. ”Problemtræet” går forud for Målhierakiet og har til formål at definere et kerneproblem, der så ”trækkes” over i Målhierakiet som projektets formål. Problemtræet har til formål at opnå klarhed og entydighed omkring årsagsvirkningsforholdet og Målhierakiet har til formål at skabe klarhed over hvordan og hvorfor. Begge værktøjer er fantastiske til identifikation af kerneproblemet og til at skabe klarhed over projektaktiviteterne, så længe vi har at gøre med relativt ukomplicerede projektudfordringer og relativ enighed om årsags-/virkningsforholdet. Begge værktøjer er rigtig gode, når vi bedriver projektledelse i relativt stabile situationer, og en styregruppe ikke ændrer strategi i implementeringsforløbet og så længe enigheden kan holdes indenfor relativt forudsigelige rammer. (Mette Lindegaard: Power i Projekter)

Blå udviklingsledelse er forbundet med teknisk rationel forandringsledelse (Finn Borum: Strategier for organisationsændringer). Her er udviklingsarbejdet forbundet med en kognitiv teknisk rationalitet helt

fri for personlige præferencer og i et magtfrit rum. Der ses bort fra egeninteresser og egne fortolkninger og interesser i udviklingsarbejdets processer og outcome

Formålet med blå udviklingsledelse er at skabe en entydig og ukompliceret vej fra idé, problemdefinition med analyse, planlægning, implementering og afslutning og evaluering. Der tages også højde for usikkerheder og risici, men analysen af usikkerhed og risici er at bringe projektet på det rette spor igen. Kodeordet er her igen linearitet. Planlægningskolen som en af Henry Mintzbergs 10 strategiskoler er her et konkret udtryk for denne tankegang (Henry Mintzberg: Strategi Safari)

Mulige koncepter for at løse blå problemtyper er Logical Frame Analyses (LFA), Prince 2 og Indsatsteori (Se her UCN Guiden til Udviklingsarbejdet)

Rød; Relativ enighed om løsningen og stor uenighed om problemets årsag og udstrækning. Kodeord er her den samskabende proces, hvor der er fokus på at få kulegravet problemet eller problemets omfang, herunder hvordan problemet fremstår og fremkommer. Konceptet Systemisk Ledelse er her yderst relevant hvor de vigtigste ingredienser fra Systemisk Ledelse inddrages (Henrik Schelde: Systemisk Projektledelse). Det Heliotropiske Princip, det autopoesiske system opgøret med det at skabe en fælles mening, som den tyske filosof Niclas Luhmann er eksponent for. HR Strategi med fokus på at anerkende er også vigtige byggesten til at arbejde med røde problemstillinger Videnskurven er her helt central: Priis Helje: Agile Projekter). I opstarten skal vi i traditionel projektledelse træffe en lang række vigtige og vidtgående beslutninger på et meget ufuldstændigt vidensgrundlag. Først ved projektets slutning har vi noget nær fuld viden, men da der det oftest for sent for projektet er jo kørt nær enden og stort set afviklet. Det blødes der op for ved adræt og iterativ projektledelse, hvor der eksperimenteres og ikke planlægges noget udover til næste sprint eller faseskifte i projektet. Vi taler om at tilpasse projektet til de ydre skift, dynamikker og skiftende forhold. Vi taler om røde problemstillinger og løsninger som adaptive processer (Jørgen Rybirk: Projektledelse i politiske styrede organisationer.

I takt med udviklingen af et moderne samfund med øget dynamik og uforudsigelighed i samfundslivet, ja direkte turbulens med eller uden faste mønstre bliver det i sagens natur også vanskeligt at forudsige, hvad fremtiden bringer for et givent netværk. Ansoff har udarbejdet en kompleksitetsmatrice- eller rettere en model for turbulensniveauer som bl.a. tager højde for forudsigelige og uforudsigelige mønstre i de strategiske analyser og handlinger. Ansoff har fokus på om vi står over for noget, vi delvist kender eller slet ikke kender. Ansoff lægger navn til en matrice med 5 turbulensniveauer fra fuldstændig stabilitet til noget, der nok mest af alt er fuldstændig uforudsigelighed. Ansoffs turbulensmatrice er beskrevet i (Anders Drejer: Innovation i Vidensvirksomheder)

Mulige koncepter for at løse røde problemtyper er samskabelsesteorier f.eks. Appreciative Inquiry (AI), Scenariemetodikken og Fremtidsværkstedet og Affinity diagramming-metoden. Alle modeller er i Rød deltagerorienteret (Se her UCN Guiden til Udviklingsarbejdet)

Sort. Magten står i centrum og de fagprofessionelles helt åbenlyse og i mange tilfælde og legitime egeninteresser er ikke til diskussion. Politisk forhandlingsstrategi, koalitioner og netværk er her kodeord. Udviklingsarbejdet kendetegnes af egeninteresser og magt og forhandling og koalitioner er som nævnt de vigtigste ingredienser på både proces og outcome. Magtteorier står her teoretisk i fokus som f.eks. Michaels Foucaults magtteorier

Vi behandler i udviklingsarbejdet problemet som et "politisk" problem. Magtdimensionen er bl.a. belyst i Søren Kristensen: Kontrol i det Stille.

Mulige koncepter for sorte problemtyper er Prioriteringsspejlet og Prioriteringsspil (Se her UCN Guiden til Udviklingsarbejdet)

Grøn. I flere tilfælde er der stor usikkerhed om både mål og proces. Komplekse problemer vi ikke på forhånd kender svarene på og ej heller heller hvordan vi undersøger problemet. Vi kender ikke problemernes omgang, og der er stor uenighed om både problemets karakter, problemets omfang og om løsningen og løsningsmodellerne. Grønne problemer er paradoksproblemer. Wicked problems hører til denne kategori. (John C. Camillus: Strategy as a Wicked Problem). Kodeordene er her eksplorativ forandringsledelse (Finn Borum: Strategier for organisationsændringer) og (Ralph D. Stacey: Strategy as the Emergence of Organisational Identity).

Yderligere aggraveres denne betragtningsmåde af, at forholdet mellem problem og løsninger, som måske i denne forståelse og kontekst også direkte er forbundne med specifikke aktører og beslutningsanledninger. Dette er et forhold i organisationer, som March & Ohlsson diskuterer med den såkaldte CabbageCan model, hvor problemer, beslutningsanledning, aktører, den konkrete beslutning og mangelfulde eller tilfældige strømme af informationer florerer som uafhængige strømme, og som gør at beslutninger også i strategiske netværk ofte er usammenhængende og ikke baseret på logik fra et rationelt paradigme, men i nogen grad eller hyppigt beror på tilfældigheder (March og Olsen: A CabbageCan model og organizational choice)

CabbageCan modellen er hovedsageligt rodfæstet i et socialkonstruktivistisk paradigme og er et opgør med de lineære forklaringer som er tilfældet i et realismeparadigme. CabbageCan modellen lægger vægt på tilfældigheder og den interaktion, der forløber mellem mennesker i en udviklingsproces.

I udviklingsarbejdet med wicked problems er beslutningsmodellen i nogen grad præget af CabbageCan modellen med logisk inkrementel, hvilket vil sige det at improvisere og bevæge sig med små skridt frem mod et fælles mål i netværket og disjoint inkrementalisme, som er det at opgive, den

store forkromede vision, og så at sige få nogle erfaringer med små afgrænsede skridt og se ,hvad det bringer. Nærmest som en søge- læreproces. (Drejer; Anders: Innovation i Videns virksomheder, 2006) Begge beslutningsmodeller knytter sig til strategiske netværk, specielt strategiske netværk med wicked problems, som vi vil diskutere nærmere senere i artiklen her.

Samfundets udfordringer er blevet så omfattende, at der stilles krav til nytænkning for opgaveløsning, som de traditionelle organisationer og institutioner kun vanskeligt kan håndtere. Retsvæsen, politi, sociale myndigheder, boligforeninger osv. Nye udfordringer kræver nye løsninger og anvendelsen af nye teknologier. (Otto Scharmer: Teori U)

Grøn udviklingsledelse stiller store krav til at kunne håndtere kompleksitet og uforudsigelighed. Der ageres / tages action men resultatet/ outputtet bliver ganske givet anderledes end forudset - bliver anderledes end forventet. I mange tilfælde ved vi ikke meget om et udfald af en given beslutning, og vi kan også være uenige i vurderingen af problemets karakter og omfang. Det er netop essensen af Ralph Staceys Kompleksitetsmatrice, som passer som fod i hose til at analysere og diskutere en grøn problemstilling

Ved Wicked problems er det utraditionelle problemstillinger, der er i fokus. Det forhold at man ikke rigtig kender til problemerne, og hvor problemerne i høj grad kan forstås forskelligt ud fra aktørernes egne perspektiver og forudsætninger, og hvor det er vanskeligt at arbejde funktionalistisk med f.eks. et traditionelt målhieraki, se f.eks Jørgen Rybirk: Projektledelse i politiske og styrede organisationer, idet problemerne er cirkulære, hvilket gør det vanskeligt at arbejde med sådanne problemstillinger. Et problem kan ikke ses isoleret, og når man arbejder med at løse problemet, popper der nye problemer op, som måske bevirker, at det oprindelige problem ikke bliver løst, ikke engang modificeret, men måske ovenikøbet mere alvorligt. Problemerne kan ikke løses isoleret eller et problem ad gangen, og måske findes der slet ingen løsning, men en accept af at problemet ændrer karakter, og det nye problem måske er til at leve med. Men hvad er problemet? Er det i det hele taget problemet, man adresserer, eller blot afledte problemer, eller er det overhovedet problemet, man har fat i, når man har fat på løsningsmodellen? Med andre ord: Hvad er problemet og hvad er løsningen? Samtidigt er det muligt at fastfryse en situation, som man gør i traditionel problemløsning. I processen med mange aktører kommer der nye problemer til, og måske kommer der flere problemer til, end der løses, og de gamle problemer bliver ovenikøbet forværret. Vi taler om wicked problems, se f.eks. John C. Camillus: Strategy as Wicked Problems.

John Camillus definerer wicked problems ud fra 5 hovedkarakteristika:

1. The problem involves many stakeholders with different values and priorities
2. The issue's roots are complex and tangled
3. The problem is difficult to come to grips with and changes with every attempt to address it

4. The challenge has no precedent.

5. There's nothing to indicate the right answer to the problem

Et eksempel på det at arbejde strategisk med wicked problems kan være utilpassede unge i et boligkvarter i et byområde. Nogle mener, det specielt er et problem blandt en gruppe af utilpassede unge af såkaldt ikke dansk herkomst. Andre mener, det er et generelt problem, omkring hele boligområdet. Man ved ikke med bestemtthed noget om problemets omfang eller årsag. Er det i den lokale skole, problemet viser sig eller er størst, eller i fritidsordningerne, på gaden eller et andet sted. Nogle har en formodning om, at det vil være en god ide at involvere de unges forældre, andre at involvere lærerne og pædagogerne, men hvordan gør man det? Man vil gerne den stigende kriminalitet til livs og udvikle nogle aktiviteter i skoletiden og i de unges fritid, som kan reducere eller gerne komme problemet helt til livs. Men hvem skal involveres i projektet? Det kunne være forældre, nogle af de unge og ikke mindst de sociale myndigheder f.eks. Kommunens Socialforvaltning. Hertil Det Præventive Korps i politiet, frivillige osv. involveres, og måske ikke mindst beboerforeningen og repræsentanter for både bestyrelse og ledelse af det lokale boligselskab. Mulighederne er mange, og projektet kan forstås og konstrueres ud fra mange betragtninger, interesser og hensyn

Med reference til John Camillus definition af wicked problems ud fra de før nævnte 5

hovedkarakteristika, vil jeg anse det følgende for relevant:

Ad 1: Der er mange aktører involveret: Myndigheder i form af Socialforvaltning og politiet, samt boligforeningen, beboerne af flere etniske oprindelser, forældre, pædagoger og de unge selv både de danske og dem af anden herkomst, osv.

Ad 2: Hvad er problemet, hvad skyldes det? Er der flere problemer (utilpassede unge, og hvem er de? radikaliserings, kriminalitet, pjækkeri i skolen, mobning osv.), hvordan ytrer problemerne sig, hvad er prioriteterne i problemerne, hvad er problemernes indre logik og sammenhæng osv.

Ad 3: Når man forsøger at løse et problem, kommer der et nyt problem, eller problemet forstærkes blot. Kriminaliteten i skolen reduceres, men der kommer blot mere kriminalitet i bykvarteret i øvrigt). Man kan aldrig nulstille udviklingen og se på en variabel alene. Alt har forskudt sig og der er hele tiden en ny dagsorden

Ad 4: Udfordringen har intet fortilfælde. Der er ingen erfaringer at læne sig op ad. Denne udfordring med denne problemstilling er unik. Det er ikke prøvet før og der er ingen kendte teknologier og metoder til at løse en så kompleks udfordring (Man har f.eks. aldrig haft et direkte samarbejde mellem forældregrupper, politiet og de sociale myndigheder)

Ad 5: Der er ikke noget, der er mere rigtigt end andet, og ikke noget der er helt forkert (desværre ikke nogen facitliste) - begge elementer inden for rimelighedens grænser- men der er noget der set i bakspejlet rent strategisk havde været mere hensigtsmæssigt end andet.

Problem - løsning, deltagere, usikkerheder, komplekse problemstillinger osv. Alt sammen er det meget broget, og kompliceret - noget der fordrer en eksplorativ tilgang og en søge- læreproces. Eksperimenter, opsamling og nye initiativer. Et projektforskningsprogram, se f.eks Ralph D. Stacey: Complexity and Management og David Kolb: Experimental Learning. Diverse undersøgelser viser, at involvering og dialog er vejen frem. Kodeordet er involvering og ejerskab, som går forud for alle gængse redskaber fra fagene strategi og projektledelse. CBS har i et forskningsnotat (CBS Summer Scholl 2015) fremlagt følgende helt centrale elementer skrevet af professor Klaus Nygaard:

- nye interessenter mødes
- nye idéer og ressourcer udveksles
- nye perspektiver skabes
- processen kvalificeres af interessenterne
- udvikling af flere interessenters behov
- inddragelse fører til at løsninger forankres
- forankrede løsninger er mere bæredygtige

Mulige koncepter for grønne problemtyper er igen Fremtidsværkstedet og Scenariemetodikken, men også Aktionsforskning og 5 D modellen.

3. Et eksempel på problemlidentifikation og løsningsmodel fra UCN-udviklingsarbejde omkring studiefrafald ud fra modeller blå, rød, sort og grøn problemlidentifikations

Et indledende eksempel er de praksisforskningsprojekter, hvor UCN indgår. På det boligsociale område indgår pædagoger og lærere direkte i det daglige arbejde med socialt udsatte børn og unge. Indirekte indgår de også i lokale boligsociale helhedsplaner og områdefornyelser; det være sig opgaver som at sikre uddannelse og jobs til unge, sprogrtræne børn, organisere inkluderende fritidstilbud, styrke isolerede kvinders tilknytning til arbejdsmarkedet osv. Der vil typisk i det indledende udviklingsarbejde være forskellige forestillinger om både problemets karakter og tilknyttede løsningsmodeller. Det være sig overordnet eller i forhold til delelementer i disse. På visse områder og delelementer fuld enighed om både problem og løsning, men lige så tit enighed om

problemets natur men uenighed om løsning, eller uenighed om problemet og alligevel enighed om løsning

De mange politiske beslutningstagere omkring boligområderne ser forskelligt på udfordringerne og løsningerne. Nogle betragter det som en serie af "tekniske problemer", der kan løses med nuværende styringsinstrumenter i de forskellige forvaltningsområder, eksempelvis via anbringelser i kriminalforsorgen, sprogtræning i daginstitutioner, inklusion, familieklasser og 2. sprogsundervisning i skolen samt praktikpladsordninger i ungdomsuddannelserne. Uenighed om valget iblandt beslutningstagerne kan nemt gøre det til et "politisk problem". Andre ser udfordringerne som "paradoksproblemer", der kun kan løses med langsigtet forebyggelse af social arv og kapacitetsopbygning i forvaltninger og civilsamfundet. I mange tilfælde er der forskningsmæssig belæg for, at opgaverne bedst løses i koordinerede indsatser og i netværk, hvor grænserne mellem sektorer, myndighedsområder og fagfagligheder nedbrydes. De involverede interessenter ansføres til at indgå tværfaglige samskabelsesprocesser for at opbygge bredere systemforståelser og fleksibelt tackle problemerne i takt med at de opstår. Det ses i form af tværgående partnerskaber og samskabelse på tværs af skoler, daginstitutioner, politi, jobcentre, SSP, sociale tilbud, uddannelsesinstitutioner, det lokale erhvervsliv m.v.

Et andet eksempel er arbejdet med redueringen af frafald på f.eks de kommercielle uddannelser på UCN, hvor problemet umiddelbart betragtes som et teknisk problem, og hvor der er enighed blandt interessenter om både problemets karakter og dertil hørende løsningsmodel. Men efterhånden som problemet undersøges, fremstår problemet langt mere komplekst og indeholder flere gensidigt afhængige, modsatrettede og flertydelige problemstillinger. Arbejdet med frafald rummer som en konsekvens heraf ofte en fysisk, kulturel og social dimension, går på tværs af mange aktørgrupper og har storpolitisk bevågenhed. Således bliver et tilsyneladende simpelt teknisk problem til et paradoksproblem.

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

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

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

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

Der skal gennemføres 1) en videnaftsøgning af emnet; hvad findes der af eksisterende analyser og forskningsresultater. 2) der skal gennemføres vidensindsamling, databehandling og analyse igennem interviews og spørgeskema med en lang række interessenter 3) der skal ske en vidensspredning. Vi vil undersøge hvorfor de studerende frafalder på f.eks de kommercielle eller tekniske uddannelser på UCN. Der vil være særlig fokus på at inddrage en bred vifte af interessenter gennem forskellige dialogmøder. Output vil være et oplæg til, hvorledes der kan arbejdes med frafald.

4. Case SOSU Nord analyse af Rambølls frafaldsrapport

I det følgende vil problemidentifikations og løsning/ løsningsmodel blive diskuteret hvad angår den Rambøll Management Consulting udarbejdede rapport ” Frafaldsanalyse. Social- og Sundhedsassistentuddannelsen i Region Nordjylland fra december 2021.

Baggrunden er som det står i indledningen i rapporten at SOSU Nord havde manglende viden om problemets årsag og dermed hvilke løsningsmodeller, der kunne sættes ind med. Rambølls løsningsmodel bestod i en kvantitativ og kvalitativ undersøgelse (interview med nøgleinteressenter). Formålet med Rambølls studie var således at ”give en nuanceret forståelse af frafaldet”. Altså klarlægge en nogenlunde entydig problemforståelse og opbygge en viden for ” udvikling og gennemførelse af nye indsatser på området”. Det minder alt i alt om at sikre sig, at problemet bliver kendt, problemets omfang kendt og løsningsmodellerne tydelige, idet et centralt element i løsningsmodellen på et tidligt tidspunkt i rapporten lægges fast. Faktisk allerede i undersøgelsens formål, hvor der står: ”Samlet set skal projektet bidrage til.....et øget samarbejde mellem skole og praktikvirksomheder og fælles kompetenceløft til undervisere og praktikvejledere”. Altså alt i alt at

kunne kvalificere SOSU Nord til at kunne arbejde med frafaldet som en blå problemtype, sådan beskrevet generelt.

Udgangspunktet set med SOSU Nords øjne var nok mest en problemtype med grønne briller. Problemets natur og omfang og dermed også løsning og løsningsmodel var meget diffust og ubeskrevet og analyseret. Dertil måske også forskellige problemforståelse og løsning/ løsningsmodel blandt nøgleinteressenterne. Det vil blive behandlet i næste hovedafsnit; Interviewet med SosuNord'.

I UCN's Problemkatalog over udviklingsarbejdet står der om arbejdet med frafaldsproblematikken: "I arbejdet med redueringen af frafald kan problemet umiddelbart betragtes som et teknisk problem. Men efterhånden som problemets undersøges, fremstår problemet langt mere kompleks og indeholder flere gensidigt afhængige, modsatrettede og flertydige problemstillinger. Arbejdet med frafald rummer som en konsekvens heraf ofte en fysisk, kulturel og social dimension, går på tværs af mange aktørgrupper og har stor politisk bevågenhed. Således bliver et tilsyneladende simpelt teknisk problem til et paradokst problem. Konkret er det svært at vurdere, hvilke fastholdelsesindsatser der i realiteten virker. Det skyldes bl.a., at der ofte er mange faktorer der har betydning for om en studerende falder fra, og at det er svært at vide præcist, hvad der har betydning for udviklingen i frafaldet på en uddannelse. De studerende vil eksempelvis hævde at et attraktivt studiemiljø, undervisningens tilrettelæggelse, relationer mellem de studerende, en god studiestart, sammenhænge mellem teori og praksis etc., har indflydelse på, hvorvidt de frafalder studiet eller ej. Analyse af statistiske data kan endvidere pege på, at parametre som alder, køn, afstand fra bopæl til studiested etc. har indflydelse på frafaldet. Fra studiets side vil man eksempelvis hævde, at nogle studerende ikke er studieparate, og man vil dermed øge fokus på en mere målrettet rekruttering. Analyser og forskningsrapporter vil måske hævde andre parametre som væsentlige, og aftagere vil også have deres holdninger til, hvorfor de studerende frafalder en uddannelse.

For at styrke arbejdet med frafald hos SOSU Nord og i artiklens optik her at mindske frafaldet som en blå problemtype har Rambøll frembragt følgende facts: Frafaldet i perioden på landsplan var på 42 pct, så noget måtte der i sagens natur gøres. 2/3 af frafaldet skete i hovedforløbet, mens eleverne var i første praktikforløb. Igen en problemforståelse rent kvantitativt i blå problemtype. Også i blå problemtype er Rambølls interviews med nøgleinteressenter, hvor rapporten slutter at eleverne oplevede nærmest som et chok at komme fra klasselokalet og ud i praktik. Samtidig havde mange elever ikke et reelt billede af, hvad ikke alene jobbet indebærer, men heller ikke havde de boglige forudsætninger for uddannelsen. "Mange elever er udfordrede af det faglige niveau og indhold i fagene farmakologi og naturfag". "Mange elever føler sig ikke forberedte på, hvad der venter dem i praktikken, og mange oplever heller ikke, at praktikstederne i tilstrækkelig grad sikrer en god introduktion og vejledning indledningsvist i praktikken, så eleverne kommer godt fra start". Dette

konkluderer Rambøll på baggrund af et solidt kvalitativt arbejde med interviews med SOSU-elever. Alt sammen et forarbejde der i artiklens optik hvad angår problemforståelse er at finde i blå problemtype.

Rambøll skriver selv "analysen er gennemført ved brug af mixed methods - analysedesign, der kombinerer en overordnet kvantitativ kortlægning af det samlede frafaldsbillede på baggrund af de tilgængelige elevdata fra skolerne samt en mere dybdegående kvalitativ analyse af frafaldsårsager og betydende faktorer for elevfracfaldet". Metoden er generelt og helt overordnet et udgangspunkt for konsulentarbejdet som en blå problemtype, men med den vigtige modifikation, at de som bliver interviewet i den kvalitative del af undersøgelsen som enkeltindivider nok helt oplagt giver deres personlige vurdering af problemtype med årsag, kompleksitet osv., og sikkert også hvordan de som individer synes at problemet skal løses og evt. med konkrete løsninger.

Data – den kvantitative del - kan også være mere flertydigt blandt konsulentgruppens i Rambølls arbejde, men det ved vi reelt ikke noget om. Vi kan med god grund ikke vide, hvad der har været den enkelte konsulents forhåndsopfattelse af problemet og dermed hvilke data der er blevet udvalgt. Vi ved heller ikke, hvordan udvælgelsen af de kvalitative interviewspørgsmål er blevet til.

På baggrund af det kvantitative og kvalitative konsulentarbejde med frafald opridses Rambøll i sin rapport bl.a. følgende elementer i en problemforståelse, som de så i deres rapport anbefaler SOSU Nord at arbejde videre med og finde konkrete løsningsmodeller til:

- Elevernes sociale forhold, livsvilkår og alder har væsentlig betydning for elevernes frafald. Elevernes psykiske og eller sociale udfordringer er i høj grad årsager til frafald. Det er særligt de yngre elever under 25 år, der frafalder. Analysen viser, at tosprogede elever er udfordrede i forhold til sproglige færdigheder og kulturforståelser, hvilket kan føre til øget frafald for denne gruppe af elever (Bemærk Rambøll skriver: kan føre til, men reelt ved man det jo ikke, så udsagnet bygger på en forforståelse eller en antagelse om man vil)
- Frafaldet blandt elever, der tildeles merit på baggrund af relevant erhvervserfaring eller uddannelse er lavere end blandt de øvrige elever
- Støtteordninger som Specialpædagogisk Støtte opleves som værende velfungerende og forebygger frafald, men ordningen fungerer primært i skoleperioderne og afhjælper ikke alle elevers støttebehov
- Manglende sammenhæng mellem skole og praktik
- Frafald fra skoleforløb sker i særlig grad fra de skoleperioder, som bl.a. omhandler farmakologi og naturfag
- Det primære frafald fra uddannelserne sker i relation til elevernes praktikforløb og i særlig grad ifm. Den første praktik, hvor "det særligt er mødet med borgeren og kollegaer, som stiller krav til elevernes sociale og relationelle kompetencer". Frafaldet under praktikforløbet handler om

modtagelse og vejledning, som eleverne modtager på praktikstedet. Generelt er der blandt både nuværende og frafaldne elever store forskelle på deres oplevelse af de enkelte praktiksteder". " Blandt eleverne er der også en oplevelse af, at det kan være vanskeligt at blive en del af personalegruppen på praktikstedet." Både nuværende og frafaldne elever fortæller, at de oplever skole – og praktikforløbet som to separate forløb, hvilket understreges af at underviserne ikke har kontakt til eleverne under deres praktikforløb".

- Det samlede elevfrafald fra uddannelsen er højt og stigende

Rambøll Management anbefaler følgende løsningsmodeller SosuNord bør arbejde videre med:

- Bedre information om uddannelsen til kommende elever
- Styrket forberedelse af eleverne til særligt første praktik
- Bedre overgange mellem skole og praktik via f.eks simulationstræning og tættere kontakt mellem undervisere og praktikvejleder og mellem skolen og praktikstedet i det hele taget
- Styrkelse af vejledningen i praktikken
- Understøttelse af elevernes kobling til skolen og til hinanden under praktikken
- Styrkelse af indsatsen i forhold til tosprogede elever
- Bedre kobling af naturfag og farmakologi til praksis

Alt i alt har Rambøll identificeret hvad Rambøll kalder de vækstligste problemer og problemområder og definerer anbefalede løsningsmodeller. Vi har altså at gøre med blå problemtyper og blå løsningsmodeller. Det spændende er så hvordan SOSU Nord selv opfatter de to variable i udviklingsarbejdet. Herom handler mit interview med SOSU Nord.

Det spændende er og udfordrende endvidere, at de 7 løsningsmodeller Rambøll Management foreslår i ikke prioriteret rækkefølge, nærmest er som et idékatalog over mulige udviklingsmuligheder. Set i lyset af klassik projektledelse er det mere at opfatte som indsatsområder end deciderede løsningsmodeller, eller som 7 selvstændige delprojekter i en projektportefølje. Med en sådan betragtningsmåde bliver de 7 elementer ikke outputs men netop konglomerater af aktiviteter, og dermed kan Målhierakiet evt. en LFA-metode (Logical Framework Analyses) anvendes, hvor man i Målhierakiet spørger til hvorfor og hvordan. I arbejdet med redueringen af frafald kan problemet umiddelbart betragtes som et teknisk problem, hvor der er enighed blandt interessenter om både problemets karakter og dertil hørende løsningsmodel. Men efterhånden som problemets undersøges, fremstår problemet langt mere kompleks og indeholder flere gensidige afhængige, modsatrettede og flertydige problemstillinger. Arbejdet med frafald rummer som en konsekvens heraf ofte en fysisk, kulturel og social dimension, går på tværs af mange aktørgrupper og har stor politisk bevågenhed. Således bliver et tilsyneladende simpelt teknisk problem til et paradokst problem. Konkret er det svært at vurdere, hvilke fastholdelsesindsatser, der i realiteten virker. Det skyldes bl.a., at der ofte er mange faktorer der har betydning for om en studerende falder fra, og at det er svært at vide præcist, hvad der

har betydning for udviklingen i frafaldet på en uddannelse. Eleverne vil eksempelvis hævde at et attraktivt studiemiljø, undervisningens tilrettelæggelse, relationer mellem de studerende, en god studiestart, sammenhænge mellem teori og praksis etc., har indflydelse på hvorvidt de frafalder studiet eller ej. Analyse af statistiske data kan endvidere pege på, at parametre som alder, køn, afstand fra bopæl til studiested etc. har indflydelse på frafaldet. Fra studiets side vil man eksempelvis hævde at nogle studerende ikke er studieparate, og man vil dermed øge fokus på en mere målrettet rekruttering. Analyser og forskningsrapporter vil måske hævde andre parametre som væsentlige, og aftagere vil også have deres holdninger til, hvorfor de studerende frafalder en uddannelse.

5. Case SOSU Nord interview

Inden selve behandlingen af interviewet analyseres en række centrale dokumenter SOSU Nord har stillet til rådighed.

SOSU Nord iværksatte efter Rambøll Management rapporten fire pilotprojekter "Regionalt Samarbejde om gennemførelse i social- og sundhedsassistentuddannelsen".

I et andet dokument fra SOSU Nord står der:

"Effekt for målgruppe: Vi ønsker at projektet på længere sigt skal bidrage til følgende virkninger for målgrupperne:

Eleverne:

- at sikre øget gennemførelse på social- og sundhedsassistentuddannelsen
- at der bliver en bedre sammenhæng mellem skole- og praktikperioder:

Effektmål:

- 10 % gennemsnitlig nedgang i frafaldet set i forhold til perioden forud for projektstart
- 75 % af eleverne oplever at indsatsen har gjort det mere sandsynligt, at de vil gennemføre uddannelsen

Arbejdsgiverne/praktikværter:

- at sikre øget gennemførelse på social- og sundhedsassistentuddannelsen
- at praktikvejlederne føler sig bedre rustet til samarbejdet med skolen omkring eleven
- at praktikvejlederne bevidst arbejder med koblingspunkter mellem skole og praktik

Effektmål:

- Styrket samarbejde mellem praksis og skolerne omkring elevernes læringsforløb.
- Styrkelse af de professionelle læringsfællesskaber både på skolerne og i praksis.

Skolerne/undervisere:

- at sikre øget gennemførelse på social- og sundhedsassistentuddannelsen
- at underviserne føler sig bedre rustet til samarbejdet med praksis omkring eleven
- at underviserne bevidst arbejder med koblingspunkter mellem skole og praktik

Effektmål:

- Styrket samarbejde mellem praksis og skolerne omkring elevernes læringsforløb.
- Styrkelse af de professionelle læringsfællesskaber både på skolerne og i praksis

I pilotprojektbeskrivelsen for ” Karakterdannelse og faglig stolthed- Herunder også sociale relationer for eleverne i løbet af praktikken” står der:

”I dette pilotprojekt er der mulighed for at arbejde med elevernes karakterdannelse og faglige stolthed med fokus på vekselvirkning og kobling mellem skole og praktik. Skoler og arbejdsgivere/ praktikværter arrangerer i samarbejde med skolerne aktiviteter for eleverne i løbet af praktikperioderne i form af temadage/teoridage/’hjemkald’ (fra rapporten), hvor eleverne samles, mens de er i praktik. Temaet for aktiviteterne skal primært være karakterdannelse og faglig stolthed. Der skal være repræsentanter fra både skole og praksis som planlægger aktiviteter, der får eleverne til at reflektere over deres faglige identitet; herunder hvilke faglige kompetencer, de besidder, hvilke karaktertræk, de har, og hvordan de selv bringer deres faglige identitet i spil – i skolen og i praktik. Der påtænkes 2-3 temaeftermiddage i løbet af praktikperioden. Formålet er at bidrage til elevernes dannelsesrejse samtidig med at leve op til anbefalingen fra rapporten om at samle elever i praktik. Pilotprojektet indeholder altså både en del foreslåede aktiviteter og en beskrivelse af ønsket effekt. Altså en blå problemforståelse, men alligevel er problemforståelsen hvor output og processen ikke er fastlåst, så der åbnes op for i workshopperne at arbejde med problemet både som et rødt og som et sort problem, altså et utæmmet teknisk problem (rød problemløsning) eller som et politisk problem og nok i praksis begge dele, samtidig med at problemforståelsen overordnet ligger i blå.

Pilotprojektet beskriver også udfordringen som følger: "Frafaldsrapporten Rambølls) peger på, at der er et behov for bedre forberedelse af eleverne til den praksis, de skal ud at arbejde i for at undgå det praksis- og ansvarschok, som rapporten viser, kan føre til frafald i praktikperioderne (karakterdannende faglighed).

Rapporten viser desuden, at der er et behov for understøttelse af elevernes kobling til skolen og til hinanden under praktikken, så skole- og praktikforløb fremstår mere sammenhængende (karakterdannende kultur). De sociale relationer og netværk mellem eleverne på et hold forsvinder under praktikken – vi skal som skoler og arbejdsgivere/praktikværter være med til at understøtte, at de fortsat mødes med både et fagligt og socialt indhold. (karakterdannende refleksion).

SOSU Nord overtager altså den problemforståelse, der ligger til grund for Rambølls rapport med en i hovedsiden blå problemforståelse, men i det konkrete fremadrettede arbejde modificerer denne blå problemforståelse og åbner op for en form for "genfortolkning" ved at lægge op til det fortsatte arbejde også i en rød og sort problemforståelse og tilkoblede løsningsmodeller.

De tre andre pilotprojekter er skruet sammen over samme problemforståelse:

"Onboarding af elever i 1., 2. og 3. praktik". "Overgangssamtaler" og endelig: "Self-Efficacy" der arbejder med: Self-Efficacy er et personligt tanke- og handleredskab, hvor det frem for de faktiske evner, mere er tankerne og troen på egne evner, der forårsager, at en adfærdændring kan finde sted. Albert Bandura: "Oplevet self-efficacy defineres som personers vurdering af deres egen evne til at præstere på foreskrevne niveauer under aktiviteter, der har indflydelse på begivenheder, der påvirker deres liv. ""Overbevisninger om self-efficacy bestemmer individers føle- og tænkemåde, selvmotivation og adfærd, og de afstedkommer disse forskelligartede virkninger gennem fire overordnede processer, nemlig kognitive, motivationelle, affektive og selektive processer."

SOSU Nord overtager altså i hovedsiden Rambølls problemforståelse men åbner op for at nuancere den blå problemforståelse med også inddragelse af røde og sorte løsningsmodeller, samtidig med at nye koncepter inddrages i processen som f.eks self-efficacy.

I interviewet som fandt sted hos SOSU Nord den 3. juni 2021 deltager fra SOSU Nord Jytte Randbæk, Udviklingskonsulent, Rikke L. Christensen, Uddannelsesleder og Emilie Butler Projekt konsulent. Formålet med den 40 minutters samtale, der blev optaget, er at belyse hvordan en

organisation konkret arbejder med en udviklingsproblematik, hvor frafald af elever er i fokus.

Interviewet tog udgangspunkt i frafaldsanalysen fra Rambøll fra december 2021, og jeg har fokus på hvordan I forstår problemet og problemets omfang og ikke mindst, hvordan I arbejder med problemet.

1. Hvor omfattende er frafaldet af elever? Hvor i uddannelsesforløbet sker frafaldet? Hvor meget ved I præcist om, hvorfor eleverne opgiver uddannelsen? Problemets karakter og omfang: Er det entydigt, hvorfor eleverne falder fra? Hvorfra har I denne viden?
2. Løsningsmodel: Beskriv hvordan I har valgt at arbejde med at reducere frafaldet? Hvilke mål har I sat op for et acceptabelt frafald. Hvilke aktiviteter har I prioriteret og hvorfor?

Det helt centrale for interviewet er, at I beskriver hvilke forestillinger I gør jer om udfaldet af de metoder og aktiviteter, I har søsat. Hvilke tanker har I gjort jer om præcist hvad denne og denne forebyggende eller afbødende aktivitet vil have af udslag på at reducere frafaldet.

Jytte Randbæk lægger i sin introduktion vægt på at rapporten er bestilt af SOLSU Nord, for at få friske data til at kunne analysere og agere på. Situationen er nemlig den, at de data som SOSU Nord selv kan generere typisk er helt op til 2 år bagud og det gør målrettede handlinger ud fra her og nu situationen umulig.

Det store assistent elevfrafald er sket i forbindelse med en omlægning af uddannelsen, som er gjort mere vanskelig for nogle elever, da niveauet rent fagligt er steget i og med at man tidligere først blev Social og Sundhedshjælper og først i anden omgang kunne tage uddannelsen som assistent, siger Rikke. Frafaldet var tidligere koncentreret om uddannelsen til Social og Sundhedshjælper og kun 4- 5 pct på selve assistentuddannelsen, som så er steget til hele 42 pct i 2020. så noget må der.

selvfølgelig gøres. Så udgangsporten for Rapportens tilblivelse er at SOSU Nord gerne ville forstå problemets karakter og omfang (Min kommentar: sort problemtype) samt selv på egen hånd arbejde videre med konkrete / løsningsmodeller / indsatser, siger Jytte. Det blev så til de 4 pilotprojekter, siger Emilie. De fire pilotprojekter som et spor er helt central, fremhæver Emilie. Et andet spor er arbejdet med underviserne og også helt centrale, fremhæver Emilie og Jytte, som begge er involveret i udviklingsarbejdet.

Hvis vi sætter dette ind i de 4 udviklingstyper, blå, rød, sort og grøn, kan vi med den brede pensel

sige at problemet for SOSU Nord som udgangspunkt er nærmest grøn, men at man har rekvireret Rambøll til at arbejde videre med problematikken og gøre problemet til både en rød og en sort problemtype, idet mn ville have Rambøll til at udfolde problemet, men også komme med ,løsningsforslag. Altså både rød og sort problemtype. Det har været vanskeligt for SOSU nord at få eleverne i tale. Derfor faldt valget også på en tredjepart til at foretage undersøgelsen, understreger Emilie. Rambølls rapport kan være med til at få et mere fælles og entydigt svar på, problemets karakter (min bemærkning: Enighed og / eller klarhed om problemet, men megen usikkerhed om løsningsmodeller- sort problemtype). Frafaldet sker ikke fra overgangen fra grundforløb til hovedforløb, men sker relativt tidligt i selve praktikperioden. Der opstår nærmest et chok for den enkelte elev når praktikken starter, fastslår både Jytte og Emilie. Dette at opbygge en fælles forståelse for problemets karakter og omfang er helt centralt for at kunne arbejde videre med problemet fremhæver både Jytte og Emilie (Min bemærkning: At starte udviklingsarbejdet som en blå eller rød problemidentifikation). Vi er meget tilfredse med rapporten, siger Rikke. Den giver et godt udgangspunkt for det videre arbejde og Jytte siger videre at noget af det vanskelige med at forstå problemets årsag og omfang er også at uddannelsen som assistent er en veksels uddannelse. Noget foregår på skolen, og noget foregår i elevernes praktik. Der er tale om en ny kultur hele tiden mellem skole og praktikstedet/ praktikstederne siger Rikke. Kendskabet til de to verdener er også ufuldstændig, fremhæver Rikke. Vi ved for lidt om praktikstederne set med underviserøjne, siger Rikke. Det sidste vi diskuterede, var den mulige effekt, som en generel problematik i alt udviklingsarbejdet. Vi ved reelt lidt om den reelle effekt, og måske får vi anden effekt end det vi troede. Derfor er pilotprojekterne meget centrale. Vi ved ikke om effekten slår igennem på den korte bane, men må slå igennem på den lange bane, fremhæver Emilie. Vi kan ikke altid gøre det kvalitative kvantitet og sætte tal på, f.eks. elevernes oplevelse af både skolen og praktikstedet. Vi skal til at arbejde målrettet med et evalueringsdesign, siger Jytte.

Det er spændende, hvad der kommer til at ske for grundlagt med Rambølls rapport og de 4 søsatte pilotprojekter er et godt udgangspunkt, fremhæver Emilie.

Konkluderende kan vi sige, at hele fraværspromatikken startede som en grøn problemforståelse og tilknyttet løsningsmodel. Med rapportens undersøgelser, konklusioner og anbefalinger overgik'

hovedproblematikken til at være en blå problemtype dog med en del modifikationer. Da SOSU Nord gik i gang med at analysere rapporten, planlægge og tilrettelægge det praktiske arbejde bl.a. med de 4 pilotprojekter omdefinerede SOSU Nord hele problematikken til at være dels sorte problemtyper dels røde problemtyper med de forskellige løsningsmodeller. Blå og Sort problemtyper blev her fremherskende og basis for det fortsatte arbejde. Det kætterske er selvfølgelig, at nok går det det udviklingsarbejde mere målrettet og operationelt at arbejde med de 3 problemtyper, blå, sort og rød, men under overfladen lurer alligevel de grønne problemtyper. Det er vanskeligt entydigt at begribe og sætte ord på den enkelte udviklingshandling. Det at gøre det kvalitative kvantitativt og effekten heraf kan vi kun estimere eller gætte os til, som Rambøll også skriver i rapporten, og som SOSU Nord gennem interviewet også er klar over.

6. Opsummering og anbefalinger

Arbejdet med de fire problemtyper er krævende men givtigt. Ved at anlægge ét perspektiv og diskutere dette, bliver man helt oplagt inspireret til at se problemet i andre perspektiver. Enten som et udgangspunkt eller et vilkår eller i processen, hvor problemet træder tydeligt frem, og om det nu også er det problem man er ved at løse, som man i udgangspunktet troede var det problem, man ville løse eller i det mindste have fokus på, eller man er i gang med at løse et andet problem. Måske opstår det i processen, eller det var udgangspunktet, at der var uklarhed eller uenighed om problemets natur eller omfang.

Det samme gælder løsningen på problemet eller løsningsmodel. Principperne for arbejdet er her de samme som ved arbejdet med problemet. Under alle omstændigheder kan arbejdet med problem og løsning gøres kreativt og inspirerende og være med til at strukturere og kvalificere strategiarbejdet. Det er ikke for at "dyrke" uenigheden i strategiarbejdet men for at anskueliggøre og virkeliggøre en konstruktiv proces, hvor det er ok også at sige, at vi faktisk ikke har ret stort kendskab til problemets natur og omfang og kun ringe ideer om løsning og løsningsmodeller. Helt essentielt er det nemlig at indrømme, at vi er uenige eller ikke ved nok frem for en fingeret og kunstig enighed eller laden som om vi har fuldt overblik over problem og løsning.

God fornøjelse med strategiarbejdet.

6.Referencer

- Borum, Fin: Strategier for organisationsændringer, 2013
- Camillus John C: Strategy as a Wicked Problem, 2008
- Christensen, Søren: Kontrol i det Stille, 2008
- Drejær; Anders m. fl: Innovation i Videns virksomheder, 2006
- March og Olsen: A CarbageCan model for organizational choice, 1972
- Mintzberg, Henry: Strategi Safari, 2008
- Lindegaard, Mette m.fl: Power i Projekter og Porteføljer, 2019
- Priis Heje, Jan: Agile Projekter, 2020
- Rambøll Management Consulting: Frafaldsanalyse. Social- og sundhedsuddannelserne i region Nordjylland, 2021
- Rybirk, Jørgen: Projektledelse i i politiske styrede organisationer, 2021
- Solsø, Karina m. fl: Ledelse i kompleksitet, 2015
- Scharmer, Otto: U teori, 2017
- Schelde, Henrik: Systemisk Projektledelse, 2013
- Stacey, Ralph: Strategy as the Emmerence of Organisational Identity, 2011
- UCN Kvalitetskontor. UCN's idekatalog til valg af procesmetoder i forbindelse med realisering af udviklingsarbejde. November 2017-