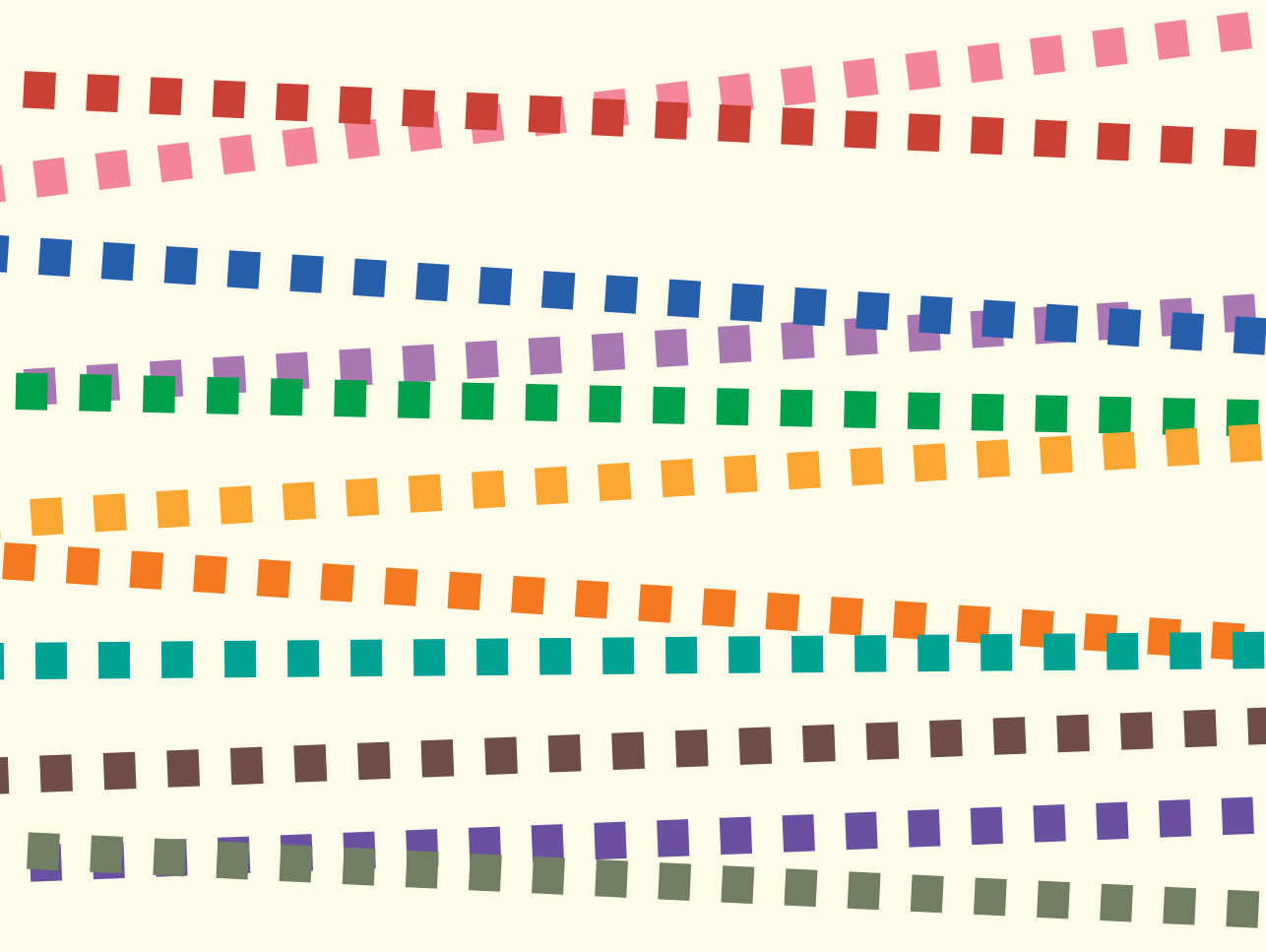


DEN DOBBELTE DIAMANT I ARBEJDSMILJØ- ARBEJDET

Din guide til at løse arbejdsmiljøproblemer
med dobbelt diamant processen

Ole Broberg
Sisse Grøn



DEN DOBBELTE DIAMANT I ARBEJDSMILJØ- ARBEJDET

Din guide til at løse arbejdsmiljøproblemer
med dobbelt diamant processen

**Ole Broberg
Sisse Grøn**

DTU Management
Danmarks Tekniske Universitet



*Den dobbelte diamant i arbejdsmiljøarbejdet: Din guide til at løse
arbejdsmiljøproblemer med dobbelt diamant processen.*
Af Ole Broberg og Sisse Grøn

© 2021 Ole Broberg, Sisse Grøn og DTU Management

Tilrettelæggelse: Pernille Sys Hansen, Damp Design
Rentegninger af diagrammer: Pernille Sys Hansen, Damp Design
Illustrationer: Jens Voxtrup Petersen

Bogen er sat med Hope Sans og Pluto Sans
Tryk: Frederiksberg Bogtrykkeri

Udgivet af DTU Management, Danmarks Tekniske Universitet.



Denne guide giver dig inspiration til at finde og løse det rigtige arbejdsmiljøproblem i et samarbejde med de medarbejdere, som har problemet. Tilgangen bygger på designtænkning og er på samme tid en både systematisk og kreativ måde at gå til problemløsning på.

Guiden retter sig først og fremmest til arbejdsmiljøprofessionelle, hvad enten det er som ansat i en virksomhed eller som konsulent hos en arbejdsmiljørådgiver.

Guiden falder i to dele. I første del fortæller vi dig mere om, hvad designtænkning er, hvor det kommer fra og hvordan det kan bruges i arbejdsmiljøarbejdet. Her kan du læse mere om processmodellen den dobbelte diamant og om, hvordan du kan lave et design sprint for at løse et komplekst arbejdsmiljøproblem. Du kan også læse mere om, hvorfor det er godt at forstå arbejdsmiljø i et systemperspektiv, hvis du vil anvende designtænkning.

I anden del får du en samling af hjælpeværktøjer og metoder, som kan bruges i et design sprint. Her finder du også en oversigt over skabeloner, der kan udskrives og bruges i de workshops, som et design sprint består af.

Du kan bruge guiden som et opslagsværk, som du ikke behøver at læse fra ende til anden. Det vil dog være en god idé at starte med at kigge første del igennem. Herved får du den grundlæggende forståelse af tankegangen bag designtænkning samt to cases, som viser hvordan det kan bruges i praksis.

Du kan finde en interaktiv udgave af guiden på hjemmesiden www.designthinking.dtu.dk. Det er også fra denne side, du kan downloade og udskrive skabeloner.

FORORD

Denne guide retter sig primært til arbejdsmiljøprofessionelle. Den er et resultat fra forskningsprojektet »Designtænkning som virkemiddel i et adræt arbejdsmiljøarbejde«. Projektet har været støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden og er gennemført i perioden maj 2019 til juni 2021. Den grundlæggende idé i projektet var at undersøge og teste, hvordan arbejdsmiljøprofessionelle kan bruge designtænkning til at arbejde med komplekse arbejdsmiljøproblemer.

Dette gjorde vi ved at træne seks arbejdsmiljøprofessionelle i designtænkning og derefter lade dem bruge tilgangen i forhold til rigtige ergonomiske og psykosociale problemer i fire virksomheder. Vi som forskere fulgte dem, observerede og interviewede dem. Det førte til en række indsigter i, hvordan designtænkning kan tilpasses til arbejdsmiljøområdet. Resultatet af det sidder du med her.

Vi vil gerne takke en række personer, som har været med til at gøre denne guide mulig:

- De seks arbejdsmiljøprofessionelle som blev udsat for vores eksperiment.
- Vores kvikke studentermedhjælpere, Astrid Kofod Trudslev, Björgvin Hjartarson og Fanny Madsen.
- Projektets interessentgruppe med engagerede folk fra Dansk Industri, CO-Industri, FOA, Lederne, BFA for Velfærd & Offentlig Administration, ArbejdsmiljøNet samt Arbejdsmiljørådgiverne.
- Fem arbejdsmiljøkonsulenter som deltog i et møde i IDA Arbejdsmiljø og som tilbød at læse en tidlig udgave af guiden igennem og komme med kritik, forslag og kommentarer.

Joblife A/S har været partner i projektet og vi vil gerne rette en stor tak til konsulenterne Lotte Finsen og Mads Bendixen.

Vi ønsker dig god fornøjelse med designtænkning.

Juni 2021

Ole Broberg og Sisse Grøn

Danmarks Tekniske Universitet
Institut for Teknologi, Ledelse og Økonomi
Sektionen for Engineering Systems Design

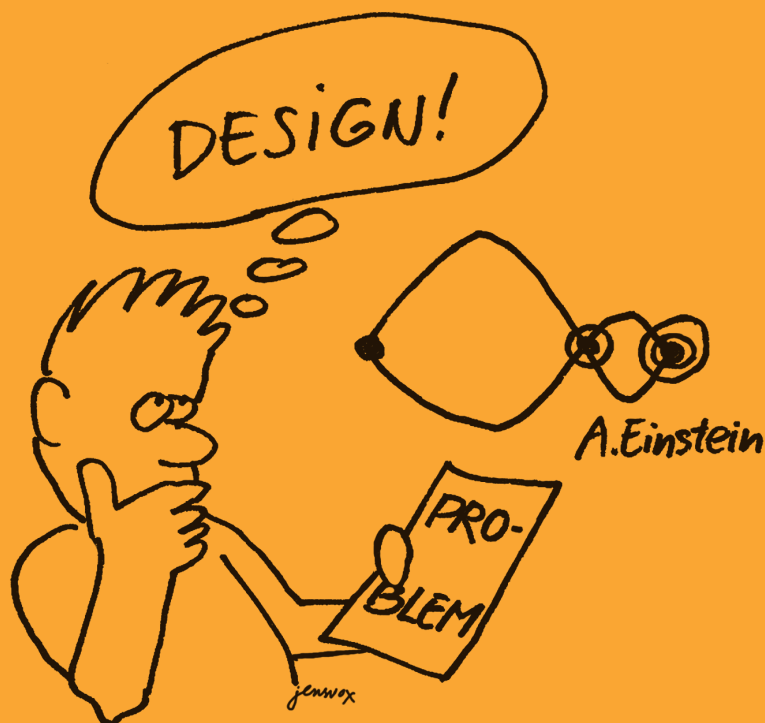


HVAD KAN JEG SOM ARBEJDSMILJØ-PROFESSIONEL BRUGE DESIGNTÆNKNING TIL?

- Dobbelt diamant procesmodellen giver dig en systematisk men fleksibel tilgang til at håndtere komplekse arbejdsmiljøproblemer ved brug af kreative værktøjer.
- Du kan »sælge« design sprintet til din organisation eller kunde som en unik måde at forstå og løse komplekse arbejdsmiljøproblemer på.
- Du undgår den klassiske fejl med at springe direkte til at finde en løsning. Den dobbelte diamant proces hjælper dig til først at finde og forstå det virkelige problem.
- Design sprintet er meget velegnet til at involvere de berørte medarbejdere i løsningen af problemet. Så overholder virksomheden også arbejdsmiljølovens krav om inddragelse af medarbejderne.
- I design sprintet udvikles mange idéer til løsninger og du kan hurtigt teste dem ved brug af prototyper for at finde den mest velegnede.
- Kan det betale sig for virksomheden? Ja, hvis virksomheden finder det vigtigt at løse det rigtige problem og finde løsninger, som er forankret i medarbejdernes idéer, viden og erfaringer. Ja, hvis virksomheden mangler en god måde at følge op på APV processen på.
- Men hvordan gør jeg? Du skal lære at planlægge og gennemføre et design sprint. Du skal prøve at være facilitator af workshops med deltagelse af medarbejdere fra virksomheden. Læs denne guide først og prøv dig så frem. Udsæt evt. de nærmeste kolleger for et design sprint før du går rigtigt i gang.

»Hvis jeg havde en time til at løse et problem, så ville jeg bruge 55 minutter på at tænke over problemet og 5 minutter på at tænke på løsninger.«

Albert Einstein



INDHOLD

1 •	DESIGNTÆNKNING ER GOD TIL KOMPLEKSE ARBEJDSMILJØ- PROBLEMER	12
2 •	DESIGNTÆNKNING OG DEN DOBBELTE DIAMANT	14
3 •	DOBBELT DIAMANT-PROCESSEN	16
4 •	DESIGN SPRINT	20
5 •	CASE 1 DÅRLIG ERGONOMI I LABORATORIET	22
6 •	CASE 2 PROBLEMER MED DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ I KOMMUNEN	30
7 •	ROLLEN SOM FACILITATOR AF ET DESIGN SPRINT	38
8 •	DESIGNTÆNKNING ER BEDST NÅR ARBEJDSMILJØET SES SOM ET SYSTEM	40

9 •	VÆRKTØJER 1	44
	FORBEREDELSE AF DESIGN SPRINT	
	Workshops	46
	Workshop-planlægger	48
	Drejebog	50
	Mester-lærling interview	52
	Interview med nøglepersoner	54
	Observation	56
	Affinitetsdiagram	58
	Fotos	60
	Arbejdsbog	62
	Overblik over interessenter	64
10 •	VÆRKTØJER 2	66
	OPVARMNING AF DELTAGERNE	
11 •	VÆRKTØJER 3	70
	UDFORSKE PROBLEMER	
	5 × hvorfor til at finde mange årsager	72
	5 × hvorfor til at finde en grund-	
	læggende årsag	74
	Få træet til at gro	76
	SOFT modellen til problemudforskning	78
	Arbejdsmodeller	80
	Flowmodel	82

	Sekvensmodel	84
	Fysisk model	86
	Artefaktmodel	88
12 •	VÆRKTØJER 4	90
	FINDE PROBLEMFOKUS	
	Reframing af problemet	92
	SOFT modellen til kortlægning af arbejdet og afgrænsning af et system	94
	At stemme	96
	Prioriteringsspil	98
	Problemfokus	100
13 •	VÆRKTØJER 5	102
	FINDE LØSNINGSIDÉER	
	Brainstorming	104
	Negativ brainstorming	106
	Ideer på omgang	108
	SOFT modellen til udvikling af løsningsidéer	110
14 •	VÆRKTØJER 6	112
	TESTE OG VÆLGE LØSNINGSFORSLAG	
	Hurtige prototyper	114
	Scenariebaseret simulation	116
	Scenariebaseret simulation på stedet	120
	Storyboards	122
	Løsningskoncepter	124
	Spindelvævsdiagram	126

15 •	VÆRKTØJER 7	128
	OPFØLGNING	
	IGLO-modellen	130
	Business case	132
16 •	LISTE OVER SKABELONER	134
17 •	HER KAN DU LÆSE MERE:	135

1 DESIGNTÆNKNING ER GOD TIL KOMPLEKSE ARBEJDSMILJØ-PROBLEMER

I arbejdsmiljøet er der mange forskellige problemtyper, hvor en arbejdsmiljøprofessionel vil vælge en bestemt fremgangsmåde til at løse problemet. Er det et støjproblem startes der måske med at kortlægge kilder til støj og lave målinger. Dernæst udarbejdes forslag til løsninger, som kan bevæge sig fra forebyggelse til teknisk afhjælpning, f.eks. ved at montere støjabsorberende materialer.

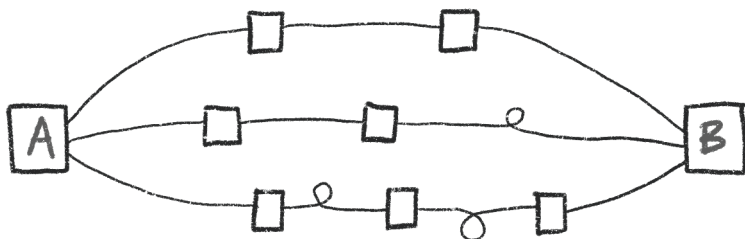
Hvor kommer designtænkning ind i billedet? Designtænkning er særlig velegnet til at arbejde med komplekse arbejdsmiljøproblemer i modsætning til problemer som er nogenlunde veldefinerede og har mere eller mindre åbenlyse løsninger.

En kompleks arbejdsmiljøudfordring er kendetegnet ved at flere gensidigt afhængige faktorer spiller ind på problemet. Flere af disse faktorer kan være ufuldstændigt belyste og vanskelig at definere. Tænk på psykosociale problemer. Hvis mange ansatte i en afdeling går ned med stress, melder der sig straks to grundlæggende spørgsmål: Hvad er årsagen til det? Hvordan kan problemet løses? Men der er ikke et enkelt svar på disse spørgsmål. Der vil ofte være mange samvirkende årsager til stress, ligesom der findes flere løsningsmuligheder. Komplekse problemer er unikke og har ikke et veldefineret antal mulige løsninger. Der er altid mere end én forklaring på problemet fordi forklaringer afhænger af, hvem der forklarer.

Løsning af komplekse arbejdsmiljøproblemer kræver en dyb forståelse af problemet og de forskellige interessenter, der er involveret.

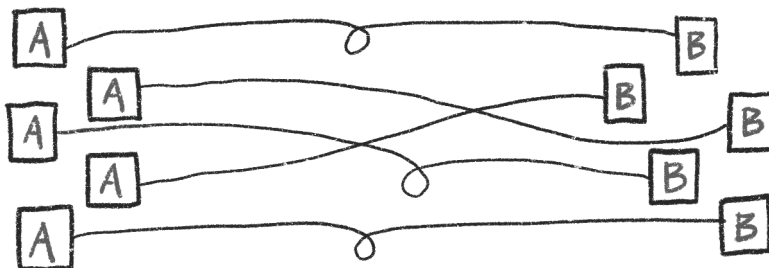
Veldefineret problem

Klart problem –
forskellige veje –
én løsning



Komplekst problem

Uklart problem –
forskellige veje –
forskellige løsninger



Den iterative proces i designtænkning er velegnet til at arbejde med komplekse arbejdsmiljøproblemer. Der er stor vægt på at bruge meget tid på at forstå og afgrænse problemet og der skabes mange løsningsidéer ved hjælp af brainstorming og andre værktøjer. Og endelig er det en meget praktisk tilgang hvor løsninger hurtigt kan testes ved brug af prototyper.

Det er vores erfaring, at designtænkning er god til en række forskellige typer af arbejdsmiljøproblemer. Vi har selv testet fremgangsmåden på ergonomiske problemer i bred forstand og de dele af det psykosociale arbejdsmiljø, som vedrører arbejdets organisering og samarbejdsformer. Designtænkning kan også bruges til at finde ud, hvordan organisationen bliver bedre til at *forebygge* arbejdsmiljøproblemer. Fremgangsmåden er derimod mindre anvendelig til at løse konflikter på arbejdspladsen og andre forhold som vedrører omgangstone og personlige forhold.

2 DESIGNTÆNKNING OG DEN DOBBELTE DIAMANT

Designtænkning kommer fra designverdenen og er grundlæggende en beskrivelse af, hvordan man mener at designere arbejder med et problem. Det kan være at designe en ny bygning eller udvikle et produkt, der opfylder nye behov. I denne guide sætter vi fokus på, hvordan en arbejdsmiljøprofessionel kan bruge designtænkning til at hjælpe med at løse et arbejdsmiljøproblem. Fremgangsmåden kan beskrives ved hjælp af en model, der hedder den dobbelte diamant.

Processen med at løse et arbejdsmiljøproblem bevæger sig hen igennem de to diamanter. I den første diamant bliver der fokuseret på at forstå og afgrænse problemet. Du befinder dig i *problemrummet*. I den anden diamant er fokus på at udvikle flere løsningsforslag og teste disse inden den bedste løsning udvælgendes. Du befinder dig i *løsningsrummet*.

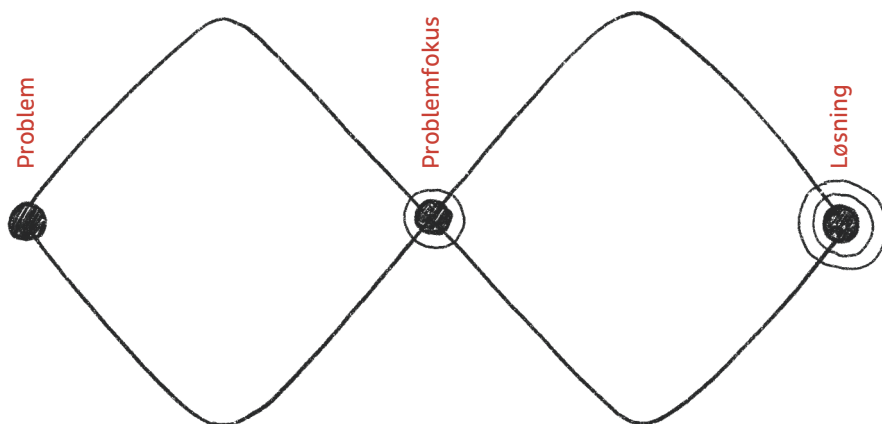
I begge diamanter forløber processen i to trin. Først arbejdes der med at åbne op, hvilket benævnes den divergente fase. Dernæst arbejdes der med at indsnævre og lukke ned, hvilket benævnes den konvergente fase. Processen gennem de to diamanter er ikke en konstant fremadskridende bevægelse. Tværtimod er processen kendetegnet ved at være *iterativ* – man bevæger sig frem og tilbage i diamanterne. Lige når du tror, at problemet er defineret dukker der nye spørgsmål op, som gør at du må gå tilbage til den divergente fase. Det kan også forekomme, at man må springe tilbage fra løsningsrummet til problemrummet. Denne måde at arbejde på kræver lidt tilvænning men er værdifuld i sidste ende.

Udforske
Indsigt i
problemet

Indsnævre
Fokus på det
rigtige problem

Udvikle
Mulige
løsninger

Indsnævre
De rigtige
løsninger



Den dobbelte diamant viser forløbet fra man gerne vil løse et komplekst arbejdsmiljøproblem til man har et eller flere forslag til løsning.

3 DOBBELT DIAMANT-PROCESSEN

Hvordan griber du den dobbelte diamant procesmodel an i praksis, hvis du skal anvende den til at hjælpe en virksomhed med at løse et komplekst arbejdsmiljøproblem? Figuren viser de tre overordnede trin, som du skal igennem. Først skal du forberede design sprintet, så gennemføre det og endelig skal du sørge for en opfølgning.

1. Forberedelse

Art og omfang af forberedelsen afhænger af, om du er intern arbejdsmiljøprofessionel i en virksomhed eller er en ekstern arbejdsmiljørådgiver, som er hyret af virksomheden. Det handler indirekte om, hvor godt du kender virksomheden og de arbejdsmiljøudfordringer, som den har.

- Du skal sørge for, at brugen af den dobbelte diamant procesmodel er forankret i virksomhedens organisation, både arbejdsmiljøorganisation og ledelse. Der skal være en problemer, som også har kompetencer til at følge op på resultatet.
- Få et møde med ledelse og medarbejdere i den afdeling, som gerne vil have løst et komplekst arbejdsmiljøproblem. Få et overblik over problemets karakter og hvordan relevante medarbejdere selv forstår det. Aftal hvad der skal fokuseres på og fortæl om dobbelt diamant processen og design sprintet.
- Lav aftaler om hvem der skal deltage i design sprintet og inden for hvilke tidsmæssige rammer. Få eventuelt aftalt, hvor og hvornår de enkelte workshops i design sprintet skal finde sted. Aftal hvordan der skal følges op på resultatet af design sprintet.

- Brug lidt tid på at få nærmere indsigt i det arbejde, som er ramt af arbejdsmiljøproblemet. For eksempel ved at få lov til at gå lidt rundt og observere og stille spørgsmål til medarbejderne.
- Planlæg den eller de workshops, som indgår i design sprintet. Brug en [drejebog](#) til at planlægge hver enkelt workshop.

2. Design sprint

Design sprintet er de aktiviteter, der finder sted når deltagerne i én eller flere workshops arbejder sig hen igennem de fire faser i den dobbelte diamant. Design sprintet består altså af én eller flere workshops afhængigt af, hvor mange ressourcer virksomheden ønsker at sætte af til det. Tilsvarende kan en workshop variere i omfang, lige fra 1 time til 3-4 timer eller mere. I hver af de fire faser har du fundet relevante værktøjer, som hjælper deltagerne med at nå målet for fasen. Denne guide indeholder en række forslag til hjælpевærktøjer, som kan bruges i de forskellige faser.

Første diamant: problemrummet

Udforske

I denne fase får du deltagerne til at arbejde med at udfolde forståelsen af problemet og dets mulige årsager. Fasen er divergent, hvilket vil sige at det handler om at åbne op for forskellige fortolkninger og forståelser af problemet.

Indsnævre

Her skal du have deltagerne til at arbejde med at indsnævre problemforståelsen for til sidst at nå frem et [problemfokus](#), som er punktet mellem de to diamanter. Et klart problemfokus er udgangspunktet for at bevæge sig i den anden diamant, løsningsrummet.

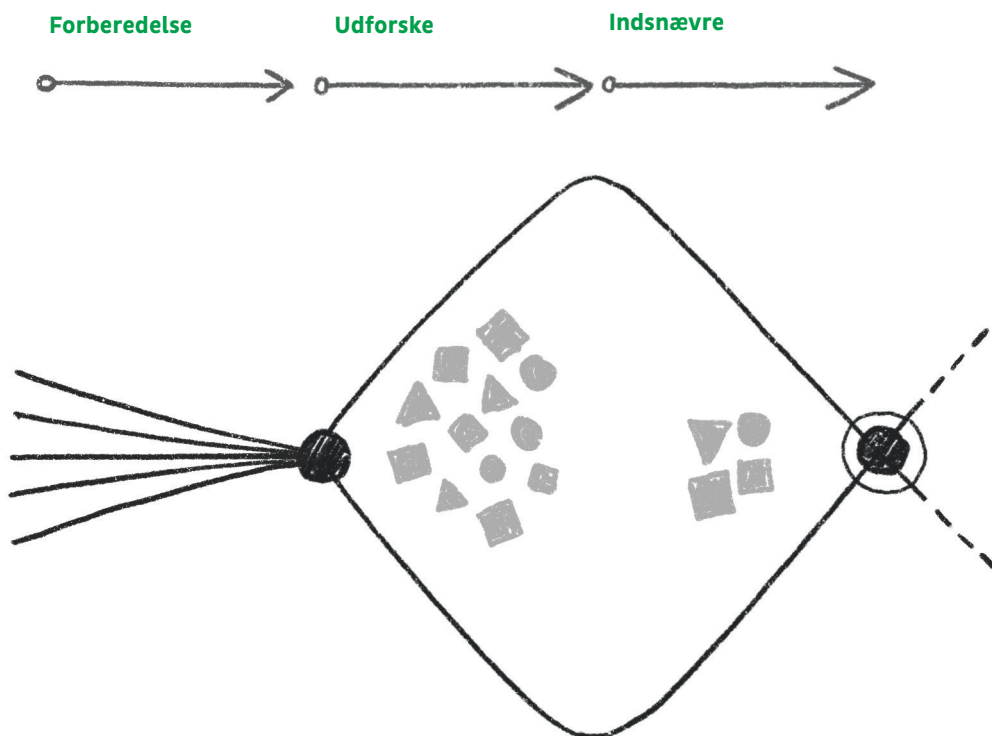
Anden diamant: løsningsrummet

Udvikle

Med udgangspunkt i problemfokus sætter du nu deltagerne til at udvikle løsningsidéer, mange løsningsidéer. Fasen er igen divergent. Det handler om at åbne op for alle mulige løsningsidéer, også de tilsyneladende skøre. Igen har du valgt en række værktøjer, som hjælper deltagerne i denne fase.

Indsnævre

For at starte arbejdet med at indsnævre løsningsidéerne sætter du her deltagerne til at teste de idéer, som de finder mest lovende. Det sker ved at bruge simple prototyper. Deltagerne vurderer så de forskellige løsningsidéer ud fra nogle kriterier. Eventuelt

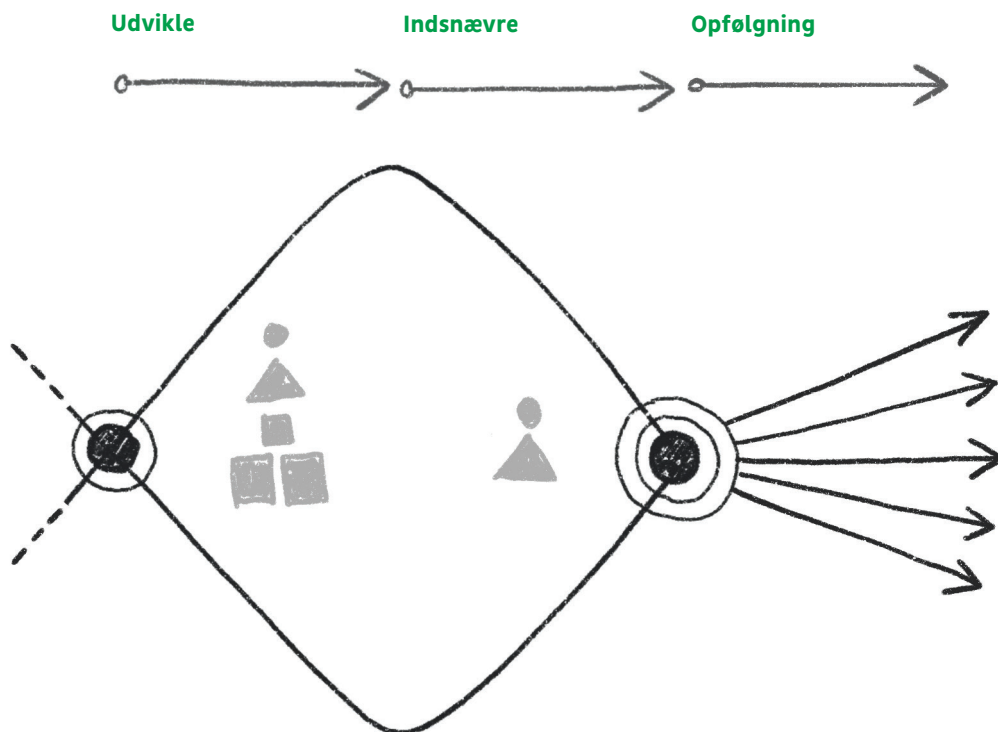


finder de en ny løsning ved at kombinere flere løsningsidéer. Til sidst er deltagerne nået frem til én eller to løsninger, som de finder er de bedste.

3. Opfølgning

Dette trin består i at finde ud af, hvordan problemejeren kan gå videre med de løsninger, der er udviklet i trin 2. Dele af denne aktivitet kan evt. også være en del af sidste fase i diamanten.

- Lav en business case for at vurdere udgifter og gevinster ved at gennemføre løsningen.
- Find ud af og lav aftaler om, hvem der har hvilke opgaver for at følge op på løsningen.



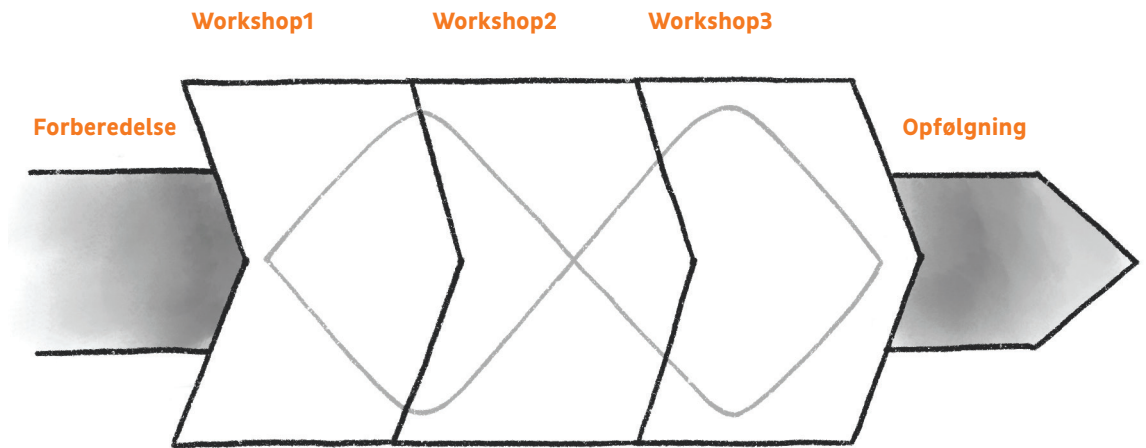
4 DESIGN SPRINT

Virksomheden Google var først ude med en opskrift på, hvordan designtænkning kan bruges til at komme fra en idé til et afprøvet koncept på kun fem dage. Denne proces hedder et design sprint og ses som en effektiv arbejdsmetode, der hurtigt giver konkrete resultater.

Et design sprint kan ses som et kompakt og hurtigt forløb gennem de to diamanter i dobbeltdiamant modellen. På figuren ses et tænkt eksempel på et design sprint, som er tilpasset arbejdsmiljøområdet. Det består af tre workshops af 3-4 timers varighed fordelt over en periode på 2-3 måneder.

Vi bruger ikke fem dage på sprintet. Vi tror desværre ikke, at det er realistisk at virksomheder vil sætte fem hele dage af til at en række mennesker arbejder med at løse et arbejdsmiljøproblem. Til gengæld tror vi, at det er en god idé at have lidt tid mellem de enkelte workshops. Denne tid kan være meget nyttig til »hjemmeopgaver«. Det kan f.eks. være, at der skal indsamles flere oplysninger om et problem eller at der skal kontaktes andre personer i virksomheden.

Deltagerne i de tre workshops kan variere. Repræsentanter for de medarbejdere, som oplever arbejdsmiljøproblemet bør være deltagere i alle tre sprints. Andre relevante deltagere kan være ledere eller teknikere, der kan deltage i en enkelt workshop eller blot i dele af en workshop. Det er op til projektlederen og den arbejdsmiljøprofessionelle at finde de relevante personer til den første workshop.



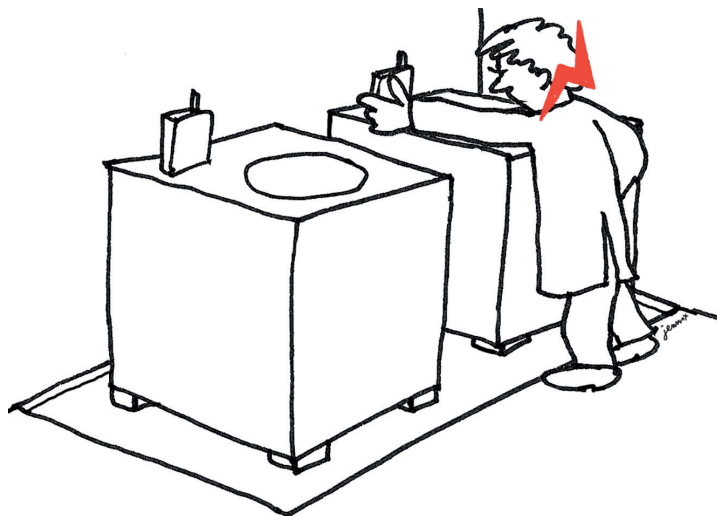
Et designsprint består af en eller flere workshops. Før designsprintet er der noget forberedelse. Efter sprintet er der opfølgning med at få ført løsningen ud i praksis.

5 CASE 1

DÅRLIG ERGONOMI I LABORATORIET

Af deres arbejdspladsvurdering (APV), kunne en medicinalvirksomhed se at nogle medarbejdere fik smerter i bevægeapparatet af deres arbejde i laboratoriet. Der var fx nogle, som havde ondt i skulderen. Laboratoriet var bygget for nogle år siden med standardløsninger og siden var der kommet flere brugere af lokalerne. Afdelingens arbejdsmiljøgruppe var ikke forbavset over udviklingen, men kunne heller ikke umiddelbart se hvordan de kunne afhjælpe problemerne.

Virksomhedens to arbejdsmiljøkonsulenter blev inddraget og det blev besluttet at gennemføre et design sprint. Sprintet blev organiseret som et projekt med en af arbejdsmiljøkonsulenterne som projektleder. Hun stod for at planlægge og facilitere sprin-



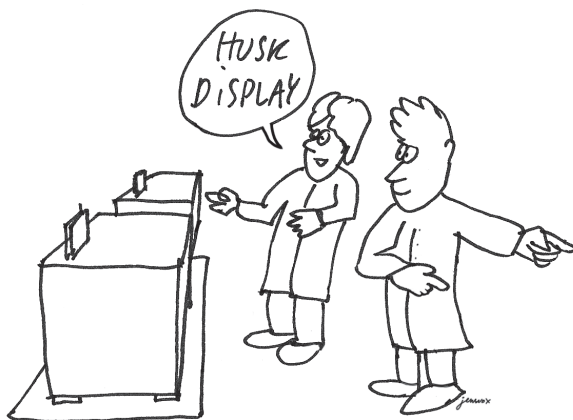
tet, som kom til at løbe over tre workshops. Den anden arbejdsmiljøkonsulent, samt laboratoriets arbejdsmiljøkoordinator og arbejdsmiljøgruppe hjalp til med planlægning, facilitering og opfølgning. En gruppe medarbejdere med godt kendskab til problemerne deltog.

DET FIK DE UD AF DET

- Medarbejderne fik mulighed for bedre arbejdsstillinger
- Medarbejderne fik indflydelse, en fælles forståelse og ejerskab til løsningen
- Virksomheden fik en løsning på et komplekst problem, som påvirkede mange medarbejders helbred.

Hvad sagde deltagerne om deres sprint?

Vi var nødt til at bruge tid på at forstå hvad problemet var og rykke os fra en forståelse af problemet som 'arbejde ved tanken' til 'placeringen af tanken'. Og så lå løsningen lige for, så skulle vi bare finde en ny måde at placere tanken på. Da vi stod ude ved mock-uppen kunne vi se at displayet også skulle flyttes, fordi vi havde lavet artefaktmodellen og derfor vidste at vi skulle have øje for alle kravene og ergonomiudfordringerne.



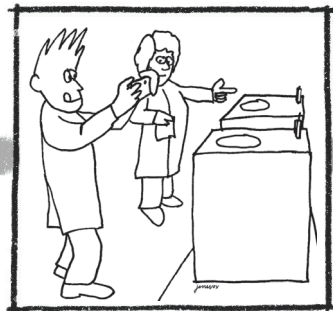
FORBEREDELSE

Hvordan organiserer vi det?



Arbejds miljøgruppen mødes med deres leder og arbejdsmiljøkonsulent

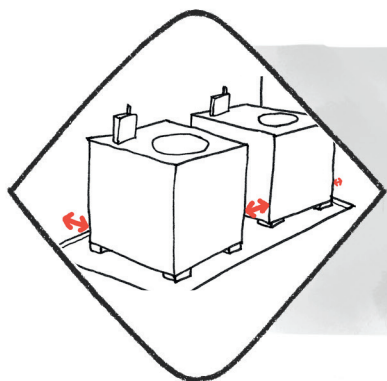
Hvad skal vi arbejde med?



Arbejds miljøgruppen tog billeder af arbejdsområderne i laboratoriet og vurderede hvor problematiske de var

DESIGNSPRINT

Hvordan skal problemet forstås?



Problemet er at der ikke er plads nok til arbejdet ved tankene

Deltagerene udforskede problemet ved at arbejde med Sekvensmodellen og SOFT modellen

Hvad er den bedste løsning?



Deltagerene indsnævrede problemet ved at bruge At stemme og Problemfokus

Deltagerene brugte Idéer på omgang og SOFT modellen til at finde løsninger

Hvad synes kollegaerne er vigtigst?



Arbejdet ved tankene giver flest problemer med ergonomi

Hvilke værktøjer skal vi bruge?



På et personalemøde brainstormede alle medarbejdere og valgte et problem

Arbejds miljøkonsulenten planlagde designsprint workshops ved at bruge workshopplanlægger og lavede dernæst drejebøger

Vil løsningen kunne lade sig gøre?

Løsningen er at flytte tankene



Tankene ville stå bedre på denne måde. Her er en plan for, hvordan vi gør og hvad det vil kræve

Deltagerne valgte en løsning ved At stemme og gjorde den klarere ved Løsningskoncepter

Deltagerne afprøvede placeringer af tankene med Artefaktmodellen, Simulation og SOFT modellen

Deltagerne lavede nu en model af den bedste løsning og lagde en plan med Iglo-modellen

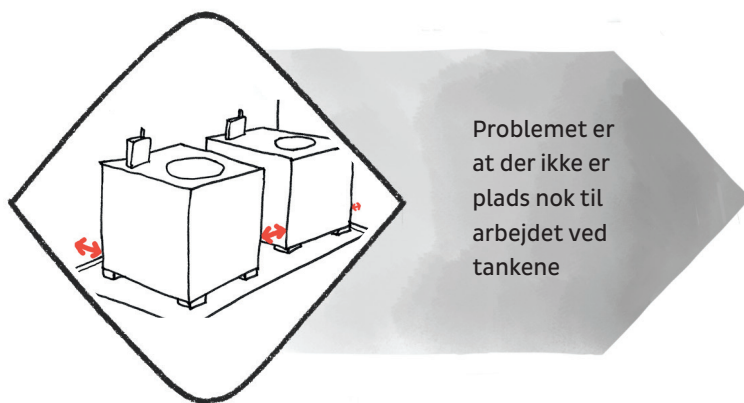
FØRSTE WORKSHOP

FORSTÅ PROBLEMET

På første workshop i designsprintet deltog 5 medarbejdere som kendte til problemerne, sammen med deres nærmeste leder og en arbejdsmiljørepræsentant. I løbet af godt 3 timer og gennem kreative aktiviteter fik deltagerne reframet problemet fra et abstrakt problem med smerter i bevægeapparatet til et specifikt og konkret problem med dårlige pladsforhold ved to tanke.

- De brugte sekvensmodel til at blive klogere på hvor mange arbejdsprocesser, som egentlig indgik i arbejdet ved tankene.
- De brugte SOFT modellen til at få ord på alle de problemer der knytter sig til arbejdsprocesserne, som dele af et system. De opdagede således at mange knyttede sig til dimensionen 'Space' – altså de fysiske omgivelser.

Da workshoppen var slut, forstod de at problemet især handlede om den måde tankene stod på og der åbnede sig et nyt løsningsrum.



Arbejdsmiljøkonsulenten havde inden første workshop lavet en drejebog, som fulgte den dobbelte diamant. Drejebogen var nyttig i planlægningen til at sikre, at deltagerne både fik udforsket og indsnævret problemet. Drejebogen var også nyttig til at få overblik over tidsforbruget i de enkelte faser på forhånd.

Tid	Fase	Aktivitet	Materialer
09.00–09.30	Velkommen Præsentation af workshop	Velkomst Dagens program Opvarmningsøvelse: Gunman	Papir og kuglepenne. Post its Plancher Elefantsnot
09.30–10.00	Forstå problem	Sekvensmodel i to grupper Post its Affinitets diagram	2×sekvensskabelon Post-its a5 2 farver: Rød: Problem Grøn: Opgavettrin
10.00–10.30	Forstå problem	SOFT model i tre grupper Affinitets diagram	3×Soft model a3 Billeder af arbejdsområder
10.30–10.45	Pause		Kaffe
10.45–11.15	Afgrænse problem	Genbesøg problemstilling (5 min) Vælg 3 kriterier for det vigtigste at arbejde med (10 min) Afstemning – vælg max tre formuleringer (10 min)	Post-its Tavle Klistermærke dots
11.45–12.00	Skærpe problem	Problemfokus værktøj	Problemfokus-skabelon A3
12.00–12.30	Afslutning	Opgaver til næste gang Farvel og tak	

Drejebog

ANDEN WORKSHOP

FINDE LØSNINGS- MULIGHEDER

På anden workshop deltog de samme personer, som på første workshop. På godt 3 timer nåede de frem til, at det bedste ville være at flytte tankene for at skabe bedre plads omkring dem til arbejdet.

- De brugte SOFT modellen igen, men denne gang til at sikre at de fik overvejet løsninger af forskellig karakter, så de både fik tænkt i organisatoriske og tekniske løsninger for eksempel.

De aftalte at de til næste gang skulle undersøge mulighederne for at flytte tankene et andet sted hen.



TREDJE WORKSHOP

TESTE LØSNINGER

Deltagerne var de samme som til de foregående workshops og tidsforbruget var nogenlunde det samme.

- De brugte artefaktmodellen til at skærpe opmærksomheden på hvad den nye løsning skulle leve op til – tankene skulle stadig kunne fungere efter hensigten, men samtidig skulle ergonomiudfordringerne løses.
- De brugte scenariebaseret simulation til at bygge modeller af tankene og hjælpefunktioner. Derved blev mulighederne for alternative placeringer visuelle.
- Da de lavede en hurtig prototype af den valgte model på stedet fik de øje på en god måde tankene kunne stå på med nogle små ændringer og investeringer.

De afprøvede løsningen ude på stedet, hvor den skulle fungere og dermed blev den abstrakte idé håndgribelig og konkret.

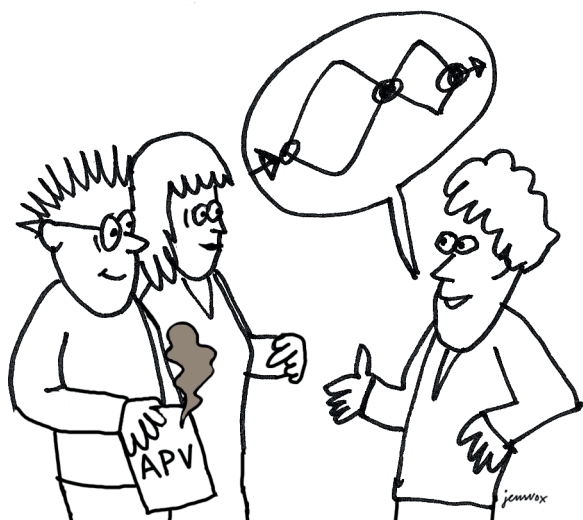


Tankene ville stå bedre på denne måde. Her er en plan for, hvordan vi gør og hvad det vil kræve

6 CASE 2

PROBLEMER MED DET PSYKISKE ARBEJDS- MILJØ I KOMMUNEN

Arbejdsmiljøgruppen i børn og unge afdelingen i en kommune kunne af deres APV se at mange kolleger havde rapporteret at have for stort arbejdspress. Det kom ikke som nogen overraskelse for dem, for afdelingen havde både oplevet langtidssygemeldinger og fået tilbud om aftaleforløb fra Arbejdstilsynet. Men med APV resultaterne i hånden fik de tildelt en pulje af ledelsen og henvendte sig til arbejdspladsens sædvanlige arbejdsmiljørådgiver. Han foreslog dem at lave et designsprint, som han kunne planlægge og facilitere.



DET FIK DE UD AF DET

- Deltagerne fik afgrænset problemet fra 'for stort arbejdspress' til det mere håndgribelige 'vores samarbejdsflader til andre afdelinger er ikke tydelige nok'.
- Medarbejderne fandt en model for at komme tættere på hinanden på tværs af afdelinger
- Arbejdsmiljøgruppen lærte en metode de kunne bruge på lignende problemstillinger fremover
- Organisationen fik en mere effektiv opgaveløsning, fordi samarbejdet blev forbedret

Hvad sagde deltagerne om deres sprint?

Det har været sundt for os selv finde ud af hvor vi ville hen. Vores rådgiver førte os igennem en visuel proces og vi fik nogle værktøjer til at arbejde med det, men indsigten og løsningerne skulle komme fra os selv. Sidste gang gik der en præs op for os: Vi opdagede at løsningen ikke skulle være noget stort, men noget håndgribeligt. Det har været godt for os at få vendt om på tingene, for vi var tomme for ideer til hvad vi kunne arbejde med, for at få det bedre.



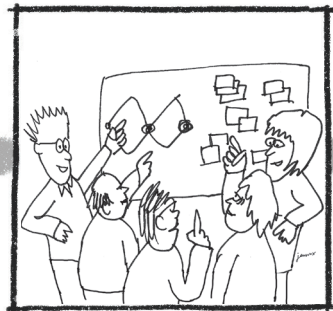
FORBEREDELSE

Skal vi lave et designsprint?



Arbejdsmiljøgruppen mødes med deres leder og arbejdsmiljørådgiver. De aftaler rammen for forløbet og udnævner arbejdsmiljørepræsentanten til tovholder

Hvem vil være med?



På et personalemøde fremlægger arbejdsmiljøgruppen deres plan for sprintet og inviterer kollegaerne til at deltage

DESIGNSPRINT

Hvordan skal problemet forstås?



Vores samarbejdsflader til andre afdelinger fungerer ikke godt nok

Deltagerene udforskede problemet ved at bruge Få træet til at gro, Affinitetsdiagram og 5xhvorfor

Deltagerene indsnævrede ved at bruge At stemme og Problemfokus

Hvad er den bedste løsning?



Gruppen fandt på løsninger med Idéer på omgang og Negativ brainstorm

Vi har problemer
med for stort
arbejdspres

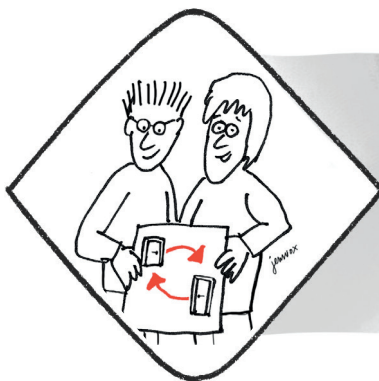
Hvilke værktøjer skal vi bruge?



Arbejdsmiljørådgiveren laver dreje-
bøger og drøfter planen med arbejds-
miljørepræsentanten

Vil løsningen kunne lade sig gøre?

Vi kan lære mere
af hinanden på
tværs af afdelin-
ger ved at besøge
hinandens team-
møder



Vi har en plan for
en ny procedure
med at besøge
hinandens møder
på skift

Deltagerene valgte
en løsning ved At
stemme og bruge
Spindelvævsdia-
gram

Deltagerene brugte
Storyboard og Simulation
til at afprøve et fremtids-
scenarie

For at lægge en plan
brugte de Iglo-
modellen

FØRSTE WORKSHOP

FORSTÅ OG FORMULERE PROBLEMET

På første workshop i sprintet deltog 6 medarbejdere. I løbet af 3 timer opdagede de, at de ikke lagde det samme i hvad der er arbejdspress og hvad det kommer af. Det udtrykte sig forskelligt alt efter hvad deres opgaver var. Men det gik igen, at de oplevede spildtid, som kunne være brugt til kerneopgaven. De kom derfor frem til at arbejde med noget de kan påvirke positivt, nemlig deres samarbejdsflader til andre afdelinger.

Arbejdsmiljørådgiveren havde inden første workshop sammensat en drejebog. Drejebogen var nyttig til at drøfte planen med arbejdsmiljøgruppen. Den var også god at styre efter under faciliteringen. Ved psykisk arbejdsmiljø fylder samtaler om problemet en del, fordi medarbejderne kan se meget forskelligt på



det samme problem. Så der var nogle aktiviteter, der tog meget længere end planlagt fordi der opstod en god snak. Her var drejebogen en hjælp til hurtigt at kunne se, hvilke aktiviteter der kunne udsættes til næste workshop.

Tid	Fase	Aktivitet	Materialer
12.00-12.30	Velkommen Præsentation af workshop	Velkomst Dagens program Opvarmningsøvelse: Mormr, Tiger, Ninja	Papir og kuglepenne. Post its Plancher Elefantsnot
12.30-13.00	Forstå problem	Få træet til at gro i tre grupper Opsamling på tavlen	A3 ark
13.00-13.30	Forstå problem	5 x hvorfor I tre grupper Opsamling på tavlen Affinitets diagram	5 x hvorfor skabelon Affinitets diagram skabelon
13.30-13.45	Pause		Kaffe
13.45-14.15	Afgrænse problem	Genbesøg problemstilling (5 min) Vælge 3 kriterier for det vigtigste at arbejde med (10 min) Afstemning – vælg max tre formuleringer (10 min)	Post-its Tavle Klistermærke dots
14.45-14.15	Skærpe problem	Problemfokus værktøj	Problemskabelon A3
15.00-15.30	Afslutning	Opgaver til næste gang Farvel og tak	

Drejebog

ANDEN WORKSHOP

FINDE LØSNINGER

Deltagerne fandt frem til at hvis de kendte mere til de andre afdelingers opgaver og hverdag, ville de være nemmere at inddrage i deres egne opgaver og omvendt. De fandt frem til, at de kunne bruge de ugentlige teammøder til at få større forståelse for hinandens arbejde. De brugte spindelvævsdiagram til at vurdere hvilken løsning, som ville være mest realistisk samtidig med at den ville føre til bedre samarbejde.



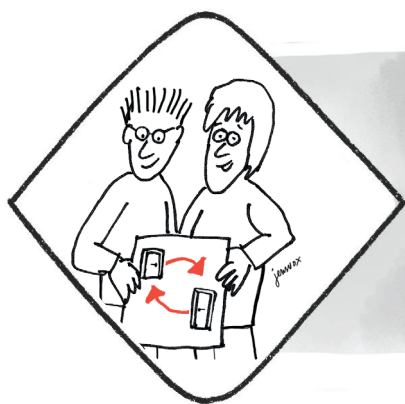
Vi kan lære mere af hinanden på tværs af afdelinger ved at besøge hinandens teammøder

TREDJE WORKSHOP

TESTE LØSNINGEN

Deltagerne tegnede et storyboard over forskellige måder de kunne organisere besøg på andre afdelingers møder på. Ved hvert scenarie drøftede de hvor realistisk det var, hvordan deres kolleger ville tage imod planen og hvilken model, som ville give alle ny læring om hinanden.

Den model, der fungerede bedst i scenariebaseret simulation, var at skiftes til at besøge et teammøde i en anden afdeling og så rapportere tilbage i egen afdeling, som en slags ambassadør mellem afdelingerne. De bestemte sig også for at lave et rollespil på et personalemøde over hvordan sådan et ambassadørbesøg kunne forløbe. På den måde ville kollegerne være bedre klædt på til rollen.



Vi har en plan for
en ny procedure
med at besøge
hinandens møder
på skift

7 ROLLEN SOM FACILITATOR AF ET DESIGN SPRINT

Det kræver lidt erfaring og evner at facilitere en workshop som led i et design sprint. Men det kan læres! Start eventuelt med at øve dig i egen organisation med gode kollegaer. Derudover kan det være en stor fordel at være to til både at planlægge og gennemføre workshops.

Hvis du som arbejdsmiljøprofessionel vil prøve at arbejde med design sprint, er der en række spørgsmål, som det er en god idé at tænke igennem på forhånd:

- Hvorfor vil jeg bruge design sprint til at arbejde med det givne arbejdsmiljøproblem?
- Hvad vil jeg gerne opnå gennem design sprintet?
- Hvilken stemning kan jeg forvente at møde med de givne deltagere i workshoppen?
- Er der risiko for magtspil i workshoppen med de givne deltagere?
- Hvordan vil jeg håndtere skepsis og magtspil i en workshop?
- Er jeg kun facilitator eller skal jeg også bringe min faglige ekspertise i spil?
- Skal jeg være helt neutral eller må jeg godt udtrykke mine personlige meninger?
- Hvad gør jeg, hvis deltagerne vælger et problemfokus eller nogle løsninger, som jeg ikke synes er hensigtsmæssige?

Gode råd

Ved starten af den første workshop i et design sprint kan det være en god idé at fortælle deltagerne om din egen rolle og hvordan du stiller dig til nogle af de ovennævnte spørgsmål.

Det er vigtigt, at deltagerne ikke får indtryk af, at du har skjulte dagsordener, men er åben omkring hvornår du faciliterer og hvornår du udtrykker din egen mening eller faglige ekspertise.

Det kan også være en god ide at fortælle deltagerne, at du betragter workshoppen som et »rum« for gensidig læring, hvor alle har noget at bidrage med og hvor der hersker en åben og konstruktiv atmosfære. Du kan evt. forklare, at workshoppen løfter deltagerne ind i et nyt »rum«, som er forskelligt fra dagligdagens rum, hvor der kan herske små magtspil og interessekonflikter. For at understøtte sådant et læringsrum er det dig, der sætter nogle regler for workshoppen. Det kan f.eks. være, at du nogle gange vil tage en runde til deltagerne for at sikre, at alle kommer til orde. Eller at nogle værktøjer første gennemføres individuelt og dernæst diskuteres i plenum.

Hvis du synes, at arbejdet i workshoppen er på vej til at resultere i et problemfokus eller nogle løsninger, som du ud fra et fagligt synspunkt finder uhensigtsmæssige, er det OK at sige det. Du må så være klar på at vende tilbage til facilitatorrollen og give deltagerne plads igen.

Facilitering er den teknik at gøre det lettere for en forsamlet gruppe mennesker at udrette det, den ønsker. Facilitator er en slags mødeleder eller ordstyrer, der bistår gruppen ved at styre formen på deltageres samtale og interaktion snarere end indholdet. Facilitator guider gruppen fremad ved at fremsætte anmodninger og vejledende spørgsmål, som deltagerne accepterer at følge – i den udstrækning, de respekterer facilitator. Dette kan ses i kontrast til den større indholdsstyring af møder og grupper, som en leder ofte anvender sig af. (Wikipedia)

8

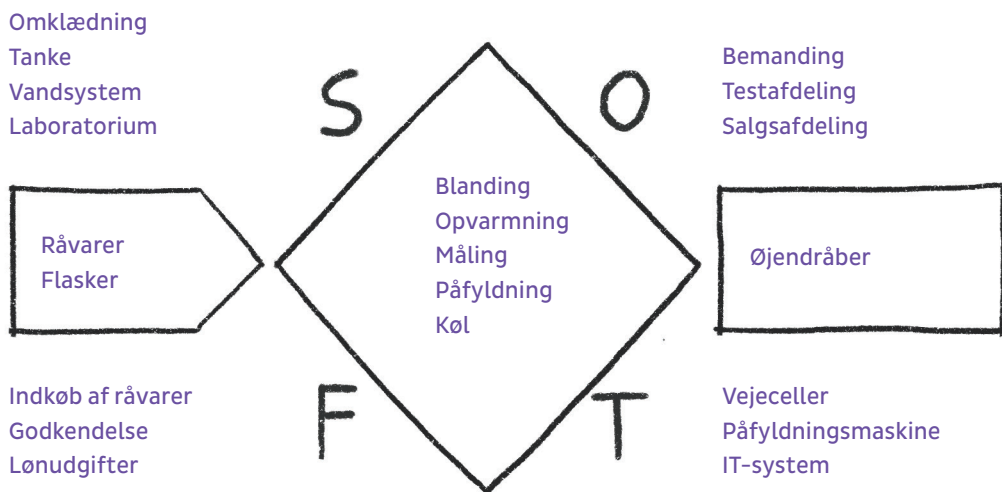
DESIGNTÆNKNING ER BEDST NÅR ARBEJDS- MILJØET SES SOM ET SYSTEM

Designtænkning og den dobbelte diamant proces giver dig en systematisk måde at arbejde kreativt med løsning af komplekse arbejdsmiljøproblemer. Det er vores erfaring, at det virker bedst, hvis man samtidigt anlægger et systemperspektiv på arbejdsmiljøproblemet. Så tænker du sikkert: Hvad er et systemperspektiv på arbejdsmiljøproblemer?

Det tager udgangspunkt i, hvordan man kan kigge på det arbejde, der foregår på en arbejdsplads. Arbejdet kan forstås som indeholdende forskellige elementer, der indgår i et system. Alle kan nok være enige i, at arbejde som regel finder sted i et fysisk rum, der indeholder en masse ting, som står på bestemte måder i forhold til hinanden. Det er også let at se, at der som regel indgår noget teknologi i form af maskiner, hjælpemidler eller it-systemer. Man kan også iagttage, at ikke alle medarbejdere laver det samme. Der er en arbejdsdeling og der er en ledelsesstruktur til at sikre, at det hele bliver koordineret og styret. Endelig er der noget, der ikke er direkte synligt, men som spiller en stor rolle og det er økonomiske forhold på arbejdspladsen. Virksomheden skal tjene penge eller den offentlige arbejdsplads skal spare på skatteydernes penge. Derfor skal der sikres en vis effektivitet i arbejdet og der skal investeres i udstyr og udvikling.

Disse iagttagelser kan sammenfattes i et systemperspektiv på arbejdet og dermed også på arbejdsmiljøet. Der findes forskellige systemmodeller for arbejdet. Vi har haft stor gavn af at bruge

den såkaldte SOFT systemmodel, se figuren. Modellen består af fire elementer, der på engelsk benævnes henholdsvis Space, Organisation, Finance og Technology, deraf navnet på modellen. SOFT modellen siger grundlæggende, at hvis man vil forstå, hvorfor der arbejdes på en bestemt måde på en arbejdsplads, så skal man se på de fire elementer i modellen. Det er de fire elementer, der øver indflydelse på, hvordan de forskellige medarbejdere arbejder i dagligdagen. Dermed er de også med til at bestemme, hvordan arbejdsmiljøet er.



De overordnede elementer i et system, som fremstiller øjendråber. Modellen kan hjælpe med at få et overblik over forhold i arbejdet, som skaber f.eks. ergonomiske arbejdsmiljøproblemer.

VI TÆNKER I
SYSTEMER



De fire elementer i SOFT modellen er gensidigt afhængige. Det vil sige, at hvis man ændrer i et »hjørne« vil der også ske ændringer i et eller flere andre hjørner. Modellen er rigtig god at have i baghovedet, når det drejer sig om at forstå og løse arbejdsmiljøproblemer. Den giver et holistisk perspektiv på årsager til arbejdsmiljøproblemer og til løsningsmuligheder.

Modellen peger også på, at det er forskellige personer og grupper, der bestemmer eller øver indflydelse i de enkelte hjørner. Det er netop nogle gange årsagen til, at der opstår udfordringer og arbejdsmiljøproblemer på en arbejdsplads. Hvis ikke der er koordinering mellem de forskellige hjørner, kan en ændring i ét hjørne føre til problemer i et andet hjørne.

Vi ser SOFT modellen som et nyttigt værktøj, der kan finde anvendelse flere steder i den dobbelte diamant proces. I den første diamant kan SOFT hjælpe med at udforske problemet ved at se systematisk på mulige årsager til et arbejdsmiljøproblem. Derudover kan modellen bruges til at afgrænse det system, hvori arbejdsmiljøproblemet forekommer. I den anden diamant kan SOFT bruges til systematisk at udvikle koordinerede løsninger i de forskellige hjørner. I afsnittet med hjælpeværktøjer kan du læse mere om, hvordan du konkret gør.

9 VÆRKTØJER 1

FORBEREDELSE AF DESIGN SPRINT

På de følgende opslag finder du værktøjer til at forberede og planlægge sprintet. [Drejebog](#) og [workshops](#) vil du få brug for til alle typer sprint. I forberedelsen af et designsprint kan det tillige være en god idé at bruge lidt tid på at sætte sig dybere ind i det arbejde, som er ramt af arbejdsmiljøproblemet. Det kan du også finde værktøjer til her.

Du skal være opmærksom på, at flere af værktøjerne også kan bruges sammen med deltagerne i en workshop. Det gælder især affinitetsdiagram, fotos, arbejdsbog og overblik over interesser.

- Workshop
- Workshop-planlægger
- Drejebog
- Interview med nøglepersoner
- Mester-lærling interview
- Observation
- Affinitetsdiagram
- Fotos
- Arbejdsbog
- Overblik over interesser

Forberedelsesdelen er
super vigtig, det er jo der
man lægger fundamentet.

Arbejdsmiljøprofessionel

WORKSHOPS

En workshop kan kort defineres som en arbejdsform, hvor en gruppe personer samles i et bestemt tidsrum for at diskutere og arbejde aktivt med en bestemt opgave eller projekt. I denne guide definerer vi et design sprint som bestående af én eller flere workshops.

Som den der planlægger og faciliterer en design sprint workshop, er der en række ting, du skal tage stilling til:

1. Hvor passer workshoppen ind i den dobbelte diamant proces? Hvad vil du gerne opnå med workshoppen? Hvilke resultater skal gerne være nået ved workshoppens slutning?
2. Hvem og hvor mange skal inviteres for at du kan nå dine mål?
3. Fastlæg et klart formål, der evt. kan formidles med en fængende titel til deltagerne.
4. Hvordan skal der følges op på workshoppens resultater?
5. Er der noget, du gerne vil have deltagerne til at gøre før workshoppen? Hvordan kan du formidle det til dem?
6. Planlæg alle aktiviteter i workshoppen ved hjælp af en dreje-bog.
7. Klargør din egen rolle: Vil du primært facilitere workshoppen eller vil du også bidrage med faglige input og egne synspunkter?
8. Hvilke praktiske ting skal bringes på plads: reservere et velegnet lokale, materialer til brug i workshoppen, forfriskninger m.m.

Du kan også overveje følgende succeskriterier for en workshop:

1. Der er en høj grad af gensidig udveksling mellem deltagerne.
2. Alle ser sig selv som både modtagere og bidragsydere.
3. Alle deltager aktivt.
4. Alle bliver hørt.
5. Alle ved, hvad der skal ske efter workshoppen.

Klargør din egen rolle:
Vil du primært facilitere works-
hoppen eller vil du også bidrage
med faglige input og egne syns-
punkter?

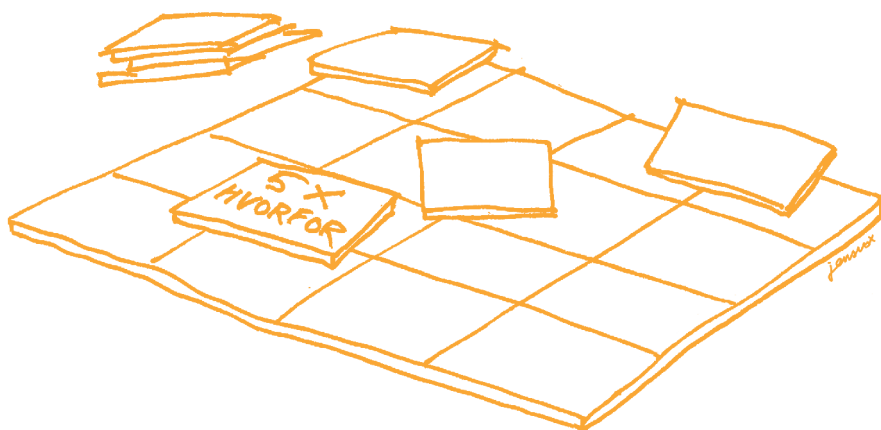


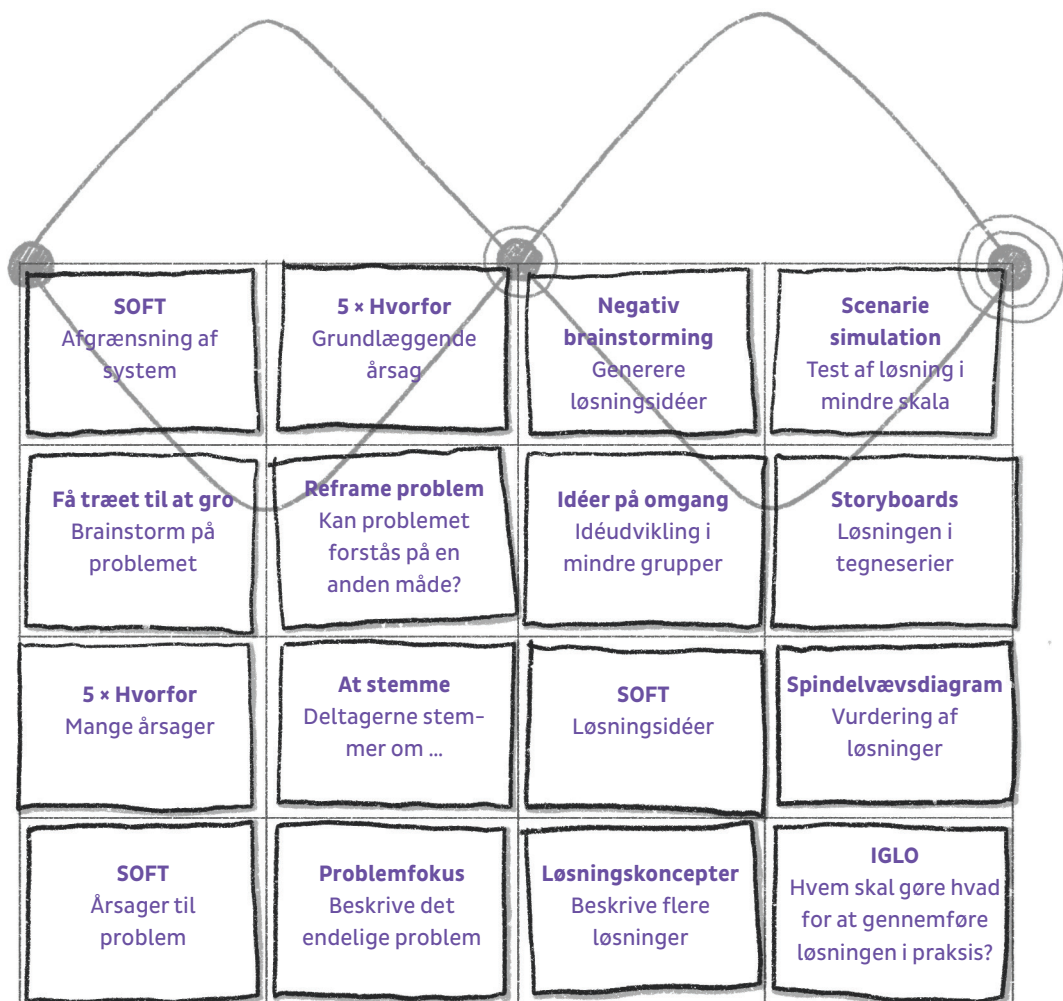
WORKSHOP-PLANLÆGGER

Dette værktøj kan hjælpe dig i planlægningen af en workshop. Værktøjet består af to skabeloner. Skabelon 1 er »brikker«, som indeholder alle værktøjerne i denne guide. Skabelon 2 er en kvadreret plade, hvor firkanterne passer til brikkerne.

Trin

1. Start med at printe de to skabeloner. Begge skal printes i A3 format.
2. Klip firkanterne ud i skabelon 1, så du har alle værktøjerne liggende som løse brikker.
3. Tag udgangspunkt i målet med en workshop og start med at lægge værktøjsbrikkerne på pladen. Prøv dig frem til, hvilke værktøjer du vil bruge og i hvilken rækkefølge. Du kan hele tiden skifte ud og bytte rundt på rækkefølgen indtil du synes, at du har de rigtige værktøjer i den rigtige rækkefølge.





DREJEBOG

En drejebog er et nyttigt redskab til at planlægge og facilitere en workshop i et design sprint. Drejebogen beskriver i detaljer, hvordan en workshop skal gennemføres og inden for hvilke tids-mæssige rammer.

Trin

I udarbejdelsen af en drejebog bør følgende overvejelser indgå:

1. Hvad er målet med workshopen? Hvad skal deltagerne gerne nå frem til?
2. Hvem er deltagerne og hvad er deres forudsætninger?
3. Hvor lang tid skal der sættes af til workshopen?
4. Hvilke aktiviteter skal indgå i workshopen og i hvilke rækkefølge? Se også [Workshop-planlægger](#)
5. Hvad er formålet med den enkelte aktivitet?
6. Hvor lang tid skal der afsættes til hver enkelt aktivitet?
7. Hvornår skal der være pauser?
8. Hvordan samler jeg op og fastholder resultater, når workshopen er færdig?
9. Hvilke materialer skal være klar til workshopen? Det kan f.eks. være papir, post-it noter, spritpenne, LEGO figurer, tegninger over arbejdspladsen, whiteboards, klistermærkater m.m.

Tips

Regn med at drejebogen er en guide, men at du kommer til at improvisere når workshopen er i gang. Overvej gerne inden hvilke aktiviteter som er nødvendige og hvilke som kan springes over.

Tid	Fase	Aktivitet	Materialer
09.00-09.30	Velkommen Præsentation af projektet	Velkomst Dagens program Opvarmningsøvelse: Gunman	Papir og kuglepenne. Post its Plancher Elefantsnot
09.30-09.45	Forstå/afgrænse problem	Post it og tavle øvelse (problemer og succeskriterier) Affinitetsdiagram	Post-its a5 2 farver: Rød: Problem Grøn: Success-kriterie
09.45-10.00	SOFT øvelse	Soft model øvelse	2 × Soft model a3 Billeder af arbejdsområder
10.00-10.30	Finde årsager	5 × Hvorfor: 1) underliggende årsager og 2) flere samvirkende årsager (30 min)	5 × Hvorfor ark
10.30-10.45	Pause		Kaffe
10.45-11.30	Finde løsninger	Genbesøg problemstilling (5 min) Negativ brainstorm på problem (20 min) Vælge 3 kriterier for den gode løsning i plenum på planche (10 min) Afstemning – vælg max tre løsninger (10 min)	Post-its Negativ brainstorm ark Klistermærke dots
11.30-12.00	Frokost		
12.00-12.45	Vælge løsningsforslag	Opvarmningsøvelse: Mormor, Tiger, Ninja Skitser koncept (20 min) Spindelvæv (10 min)	Forskellige farver min 7 2 × spindelvæv 2 × Ark til at skitsere/synthesizere
12.45-13.00	Afslutning	Evaluering Farvel og tak	

Et eksempel på en drejebog.

MESTER-LÆRLING INTERVIEW

Et mester-lærling interview er en form for kombination af et interview og observation. Det kan hjælpe dig til at få et dybere indblik i det arbejdsmiljøproblem, som skal løses i et design sprint.

Idéen i et mester-lærling interview er, at det foregår mens interviewpersonen arbejder – eller i det mindste befinder sig på sin arbejdsplads. Et sådant interview er rigtig god til at skabe en dybere indsigt i det arbejdsmiljøproblem, der er i fokus. Styrken er især, at man ser og hører hvordan interviewpersonen *arbejder i praksis*. Hvis interviewet i stedet for foregår i et mødelokale, sker der det, at interviewpersonen skal fortælle mere abstrakt om sit arbejde – og det bliver ikke altid som det faktisk foregår i praksis. Udgangspunktet for interviewet er, at du stiller dig i lærlingens sted mens interviewpersonen er mesteren.

Trin

1. Du skal selvfølgelig først have lov til at interviewe og følge en medarbejder i sine arbejdsomgivelser.
2. 2. Præsenter dig selv og formålet med interviewet. Fortæl hvad der sker med resultaterne af interviewet.
3. Tag udgangspunkt i, hvad personen er i gang med i arbejdet og spørg om, hvad der foregår. Husk at du er lærlingen og derfor kan stille alle de dumme spørgsmål: Hvorfor gør du sådan? Hvad bruger du denne dims til? Hvordan kommer 'stort arbejdspress' til udtryk i dit arbejde? Hvorfor har I ikke bare løst det ved at?
4. Følg med personen, hvis arbejdet foregår forskellige steder, så du får et så fyldestgørende billede af en arbejdsdag som muligt.
5. Tag noter undervejs.

6. Afslut når du eller interviewpersonen ikke har mere tid.
7. Dine noter kan du så bearbejde ved at lave et affinitetsdiagram. Dette er måske især relevant, hvis du har interviewet flere medarbejdere.

Tips

Det er en god idé at medbringe et kamera. Fotos fra arbejdspladsen kan sidenhen bruges i workshops eller i arbejdsbøger.



INTERVIEW MED NØGLEPERSONER

Hurtige interviews med berørte medarbejdere eller andre, der har viden om problemet, kan være en hjælp til den indledende kortlægning. Du kan bruge to forskellige teknikker efter om det er berørte medarbejdere (se [mester-lærling interview](#)) eller nøglepersoner du vil interviewe. Nøglepersoner er andre, som har viden om problemet eller som kan være en del af at udvikle løsningen. Det kan f.eks. være kolleger fra en anden afdeling, en leder eller teknikere.

Før interviewet

- Interview kun én person ad gangen og sørg så vidt muligt for, at I ikke bliver forstyrret.
- Optag gerne interviewet, eller vær to så den ene tager noter og den anden kan koncentrere sig om at interviewe.
- Skriv en kort liste over de emner du vil spørge ind til. Brug åbne spørgsmål. Kan man svare ja/nej til dem er de ikke åbne og skal omformuleres.
- Lav en skabelon til referatet med de emner der er i fokus.

Under interviewet

- Indled interviewet med et »Beskriv....« eller »Fortæl om....«.
Husk det er din nøgleperson der er eksperten og dig der skal belæres. Jo kortere spørgsmål og jo længere svar, jo bedre er interviewet.
- Brug gerne en tegning, et billede eller en relevant genstand at tale ud fra.
- Stil HV- spørgsmål. Hvem, hvad, hvordan, hvorfor, hvor og hvornår. Brug hele tiden det din nøgleperson siger til at spørge dybere ind. Hold pauser og giv tid til eftertænkning.

Efter interviewet

Hvis du har optaget interviewet, så lyt det igennem og skriv derefter et kort referat i skabelonen. Ellers skriv ud fra noter. Du kan også vælge i stedet at skrive de vigtigste oplysninger på post-its og samle dem i et affinitetsdiagram, som du eventuelt kan bruge i en workshop.

Interview guide

1. Problemet

Hvordan oplever du [problemet]?

Kan du komme i tanke om en situation der illustrerer [problemet]?

Hvilke årsager ser du til [problemet]?

Er der andre der ved mere om [problemet]?

2. Ideer

Hvad tænker du der skal til for at løse [problemet]?

Hvem mener du kan bidrage til en løsning?

OBSERVATION

Metoden kan bruges til at belyse det udvalgte arbejdsmiljøproblem, evt. som forberedelse inden et design sprint. Du kan bruge metoden til selv at observere eller deltagerne i en workshop kan gøre det sammen for at få en fælles forståelse af, hvad der foregår.

Du kan observere en person udføre en eller det kan være et lokale med aktiviteter du eller I observerer. Hvad, hvordan og hvem der observerer, kommer an på hvad formålet er.

Observation er egnet til at undersøge arbejdsmiljøproblemer, som ellers kan være vanskelige at afdække gennem interviews. Værktøjet kan hjælpe til en konkret og detaljeret beskrivelse af elementerne i en opgave eller arbejdsgang.

Før observation

- Sæt et bestemt tidsrum af.
- Overvej hvad der er etisk forsvarligt. Det er som udgangspunkt altid en god idé at informere de personer, der indgår, om observationen.
- Hvis I er flere så aftal internt, hvem der gør hvad. Hvem skriver noter, hvem tager evt. billeder, hvem fokuserer udelukkende på at deltage?
- Skriv evt. ned hvad I vil holde øje med. Det kan være indretning, arbejdsgange, kommunikation eller andet.

Under observation

- Fasthold dine observationer ved hjælp af f.eks. noter, billeder og eventuelt video.

Efter observation

- Gennemse noterne.
- Indsigterne herfra kan bruges til en beskrivelse af arbejdsgange eller der kan vælges nogle brudstykker af observationen ud, som kan sætte gang i tankerne hos deltagerne under sprintet.
- Du kan også vælge i stedet at skrive de vigtigste observationer på post-its og samle dem i et affinitetsdiagram.



AFFINITETSDIAGRAM

Affinitetsdiagrammet er et godt hjælpemiddel til at hjælpe med at systematisere noter fra interviews og observationer og derved nå frem til nogle resultater. Det kan laves ved hjælp af post-it noter og giver et visuelt overblik over de vigtigste resultater. Det kan f.eks. være i forbindelse med at forstå et arbejdsmiljøproblem dybere eller om mulighederne for at implementere en løsning. Det kan laves af dig alene eller det kan laves med deltagerne i en workshop, hvis der er behov for at systematisere en række idéer, som er kommet frem i en brainstorm.

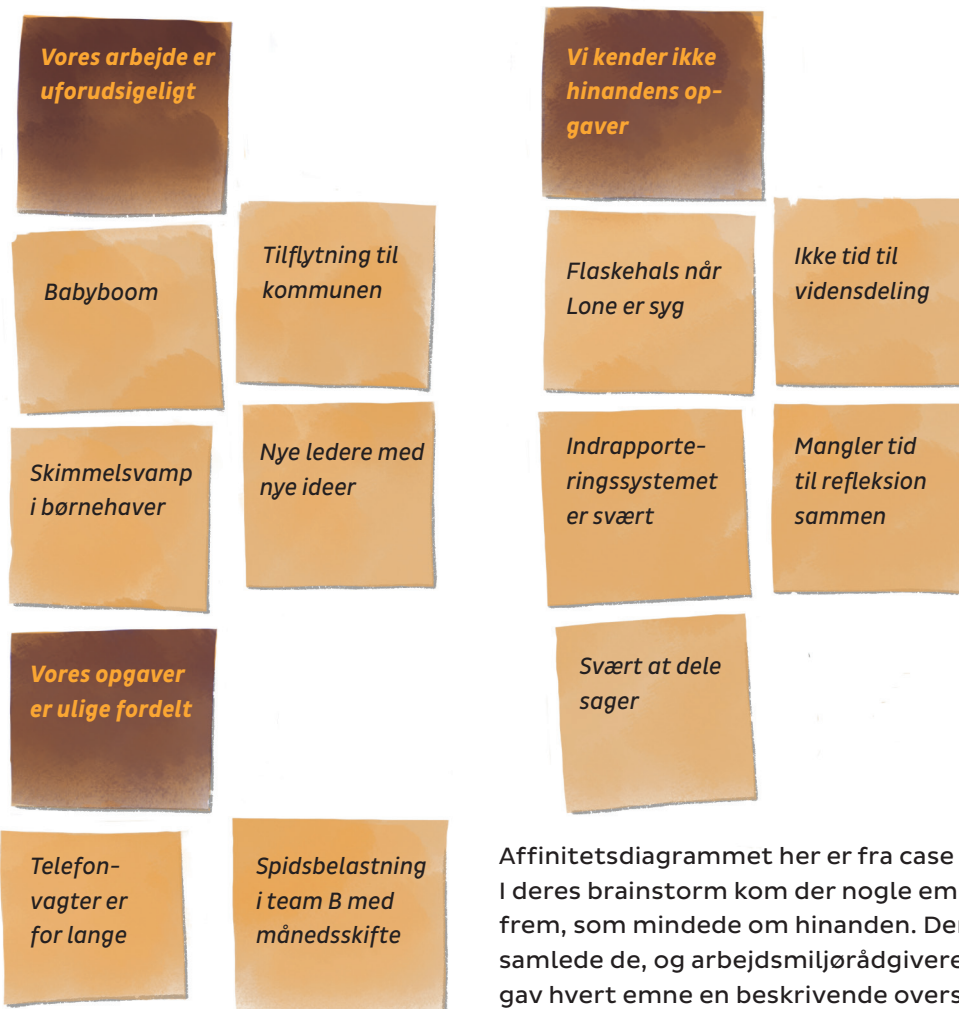
Trin

1. Du skal bruge post-its i flere farver.
2. Kig dine noter eller hukommelse igennem fra interviews eller observationer.
3. Find vigtige udsagn – noget som den interviewede har sagt eller noget du har observeret.
4. Skriv udsagn på post-its. Kun ét udsagn på hver post it. Brug samme farve post-its.
5. Når du er færdig med at udfylde post-its udvælger du én til at starte med.
6. Derefter ser du alle de andre igennem og finder de, som du synes hører sammen med den udvalgte og placerer dem sammen. Placer ikke mere end 4-6 post-its i samme gruppe.
7. Så går du videre med en anden post-it og finder igen de andre, som handler om det samme.
8. Når alle post-its er kommet i grupper på 4-6 stk. skal du gå i gang med at navngive grupperne. Dette er et meget vigtigt trin i metoden. Navnet på en gruppe skal kort sammenfatte indholdet i de 4-6 post-its. Navnet skal i sig selv være et udsagn så det lyder som om, det er de interviewede eller observerede, der taler til dig.
9. Navne på grupper skrives på en anden farve post-it og placeres over gruppen.

10. Til sidst kan du evt. prøve at se, om du kan finde forbindelser mellem de grupper, du har fundet frem til. Er der nogle, der påvirker eller forudsætter hinanden?

Tips

Neutrale navne på grupper fungerer ikke godt. »IT systemet« fortæller dig ikke noget. Er det godt eller dårligt? Derimod vil »Vi har ikke fået tilstrækkelig oplæring i brug af IT systemet« fortælle dig noget om en mulig årsag til et arbejdsmiljøproblem.



Affinitetsdiagrammet her er fra case 2. I deres brainstorm kom der nogle emner frem, som mindede om hinanden. Dem samlede de, og arbejdsmiljørådgiveren gav hvert emne en beskrivende overskrift.

FOTOS

Fotos fra en arbejdsplads kan være til stor gavn for dig selv og kan også bruges i workshops og i forbindelse med artefaktmodellen og arbejdsbog.

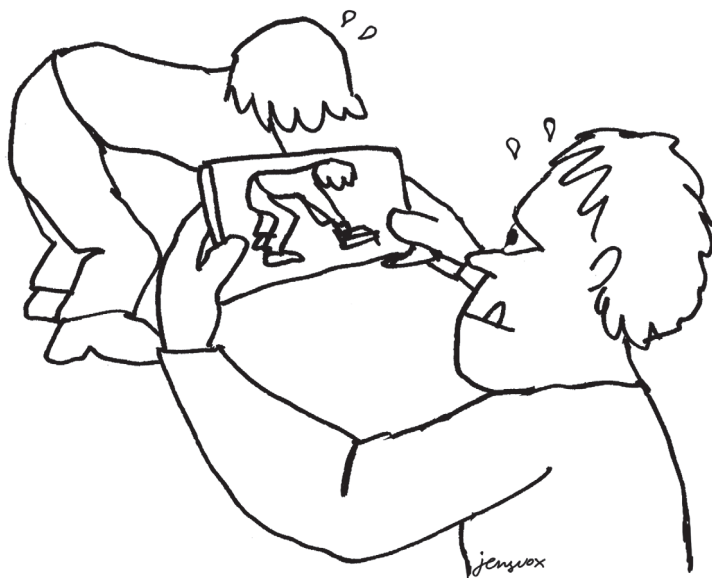
Hvis du alligevel er på en arbejdsplads for at interviewe, observere eller holde et møde, er det en god idé at spørge om tilladelse til at tage nogle fotos. Hvordan finder du af, hvilke fotos du skal tage? Her er forskellige strategier:

1. Overvej selv hvilke fotos, der kan være relevante i forbindelse med at få en større forståelse af det arbejdsmiljøproblem, der er i fokus.
2. Spørg en eller flere medarbejdere, hvilke fotos de vil foreslå dig at tage, hvis de skal belyse det arbejdsmiljøproblem, der er i fokus. Her kan det være relevant at minde medarbejderne om, at fotos også kan være af dokumenter, tegninger, skærm billeder, opslagstavler, ting og lignende.
3. Du kan bede en medarbejder om at tage dig med igennem et arbejdsflow, som den pågældende udfører. Tag fotos af vigtige situationer og ting undervejs. Hvis det f.eks. handler om arbejdsstillinger, er det vigtig at tage fotos, hvor man kan se en medarbejder og ikke blot af den arbejdsplads, hvor der forekommer dårlige arbejdsstillinger.

Tips

Hvis du allerede ved, at du skal bruge nogle fotos til en workshop, er det en god idé at printe dem i A4 eller A3 format.

Spørg en eller flere medarbejdere, hvilke fotos de vil foreslå dig at tage, hvis de skal belyse det arbejdsmiljøproblem, der er i fokus.



ARBEJDSBOG

En arbejdsbog er en »bog« med billeder fra arbejdspladsen, som medarbejderne får mulighed for at kommentere på.

Dette værktøj kan bruges i forberedelsen af design sprint eller i starten af den første diamant, hvor det handler om at få en dybere forståelse af problemet. Arbejdsbogen er et værktøj til hurtigt at få flere medarbejderes vurdering af arbejdspladsen, hvor problemet er.

Trin

1. Besøg arbejdspladsen og tag fotos. Det kan være en god idé at gå rundt med en medarbejder, som kan komme med forslag til, hvilke fotos du skal tage i forhold til det konkrete arbejdsmiljøproblem. Se også Fotos.
2. Udvælg 10-15 billeder til en arbejdsbog. Tænk over hvilke billeder, du udvælger i relation til det arbejdsmiljøproblem, der er i fokus. Udvælgelsen kan evt. ske i samarbejde med en medarbejder fra arbejdspladsen.
3. Print arbejdsbogen med fotos i A3-format.
4. Vend tilbage til arbejdspladsen og få en aftale om, hvor den bedst placeres, hvis de udvalgte medarbejdere skal have nem adgang til den. Sammen med arbejdsbogen ligger du tre penne, som skriver henholdsvis grøn, gul og rød.
5. Fortæl målgruppen, at arbejdsbogen nu er klar og vil være tilgængelig et bestemt sted den næste uge eller to uger. Medarbejdernes opgave er nu at se i arbejdsbogen og skrive eventuelle kommentarer på de billeder, der er i bogen.
6. Instruksen til medarbejderne bør fremgå af den første side i arbejdsbogen. Instruksen er:

Rød skrift = beskrivelse af et problem, der bør gøres noget ved

Gul skrift = beskrivelse af noget, der bør undersøges nærmere

Grøn skrift = beskrivelse af noget, der fungerer godt

Efter en til to uger vender du tilbage til arbejdspladsen og afhenter arbejdsbogen med kommentarer. Lav evt. en liste over kommentarer for hver farve og prøv at uddrage nogle resultater, der kan være vigtige at bringe med i design sprintet.

1. Overvej selv hvilke fotos, der kan være relevante i forbindelse med at få en større forståelse af det arbejdsmiljøproblem, der er i fokus.
2. Spørg en eller flere medarbejdere, hvilke fotos de vil foreslå dig at tage, hvis de skal belyse det arbejdsmiljøproblem, der er i fokus. Her kan det være relevant at minde medarbejderne om, at fotos også kan være af dokumenter, tegninger, skærm billeder, opslagstavler, ting og lignende.
3. Du kan bede en medarbejder om at tage dig med igennem et arbejdsflow, som den pågældende udfører. Tag fotos af vigtige situationer og ting undervejs. Hvis det f.eks. handler om arbejdsstillinger, er det vigtigt at tage fotos, hvor man kan se en medarbejder og ikke blot af den arbejdsplads, hvor der forekommer dårlige arbejdsstillinger.

Tips

Hvis du allerede ved, at du skal bruge nogle fotos til en workshop, er det en god idé at printe dem i A4 eller A3 format.

OVERBLIK OVER INTERESSEENTER

Dette værktøj kan bruges til at få et visuelt overblik over interessenter, som har en aktie i det udvalgte arbejdsmiljøproblem. Resultatet kan bruges til at vurdere, hvem der skal inviteres med til hele eller dele af et design sprint. En interessent kan være en person, en afdeling, en myndighed, en institution, en virksomhed, en forening.

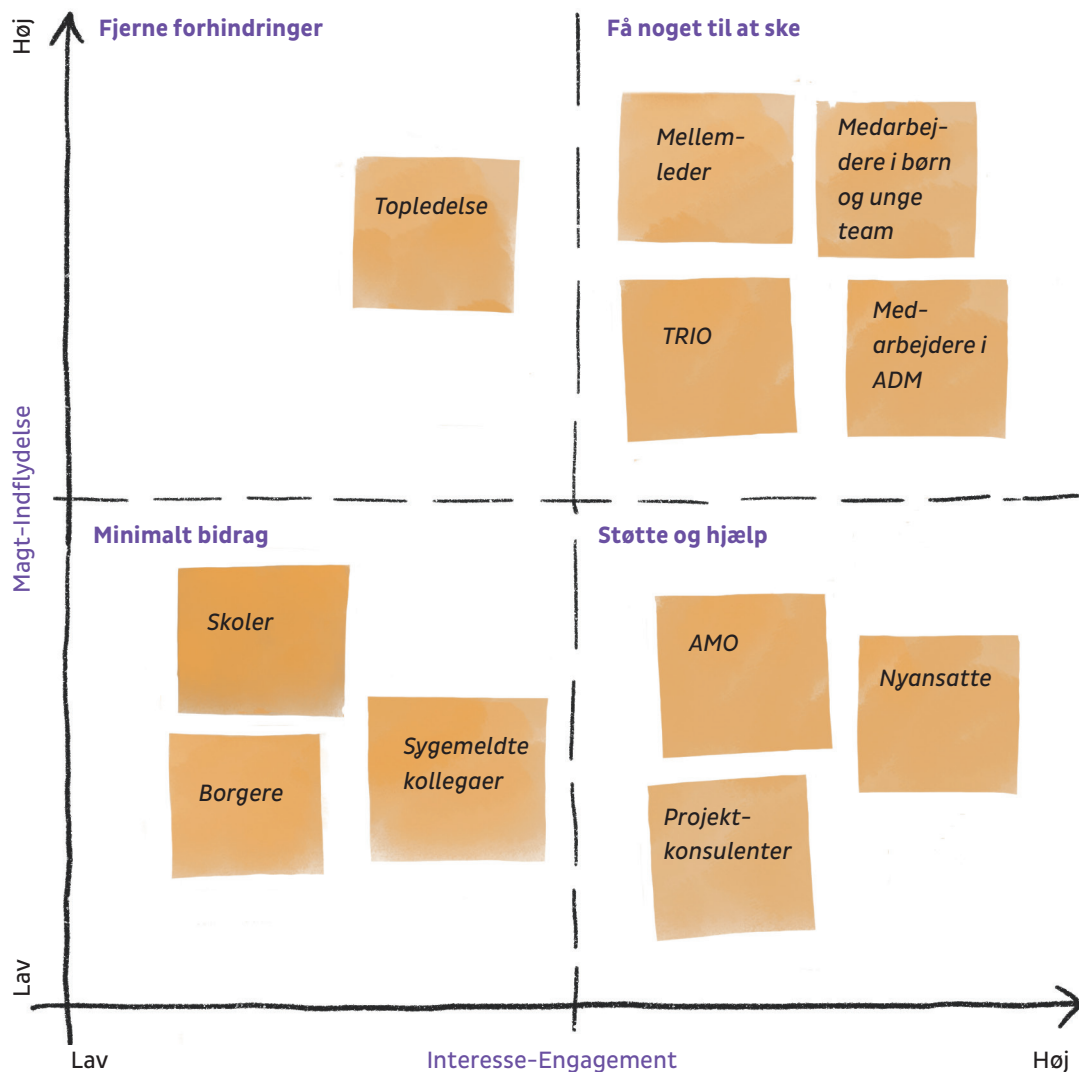
Trin

1. Lav en brainstorm over alle, som er relevante for problemet. Skriv alle interessenter ned. Både dem som har store eller mindre andele i problemet, og dem som har positive, neutrale og negative andele i problemet.
2. Skriv kun én interessent på hver post-it.
3. Lav en oversigt over interessenterne ved hjælp af skabelonen. Post-its placeres i skabelonen efter hvor høj deres indflydelse er på problemet og hvor høj deres interesse i problemet er.

Nogle interessenter vil være oplagte at invitere til at deltage i sprintet. Andre vil skulle holdes orienterede eller kan interviewes for at få del i deres viden om problemet.

Tips

Du kan også bruge værktøjet i en workshop, således at det er deltagerne, der brainstormer og udfylder skabelonen. Det kan bruges i starten af et design sprint, så deltagerne har et overblik over interessenterne. Det kan også bruges til sidst, så det vil være interessenternes indflydelse på og interesse i den eller de løsninger, der er kommet frem. Dette kan bruges som et grundlag for at lave et business case og en oversigt over, hvem der gør hvad (IGLO).



For case 2 kunne et overblik over interessenter se ud som på denne figur. Interessenterne i det øverste højre felt bør inviteres med til sprintet. Interessenterne i det øverste venstre og nederste højre felt kan inviteres til at deltage på en af workshopsene i sprintet. F.eks. kunne det være relevant at invitere en nyansat med til første workshop, som handler om at undersøge problemet.

10 VÆRKTØJER 2

OPVARMNING AF DELTAGERNE

Opvarmningsværktøjer er gode til at forberede deltagerne på at tænke ud af boksen. Det er også en nem måde at bryde isen og sikre sig, at alle deltagere har sagt noget højt. Så er vejen banet for at deltage i diskussioner senere. Som regel er man lidt genert ved at bruge opvarmningsværktøjer, men deltagerne synes at det er sjovt, hvis man holder det kort.

Navneleg

Formålet med aktiviteten er at alle lærer alles navne. Derudover er det en aktivitet, som sætter skub i kreativiteten.

1. Alle deltagere inklusive facilitatoren stiller sig i en cirkel.
2. Facilitatoren starter med at finde på et ord, der starter med det samme forbogstav som facilitatorens navn.
3. Hvis facilitatoren hedder Anders siger han fx 'atletiske Anders'.
4. Næste person hedder Sofie og siger fx 'sjove Sofie' og sådan fortsætter det hele vejen rundt i cirklen.
5. Når man når til anden runde, skal man finde på et nyt ord.
6. Facilitatoren Anders siger fx 'afrikanske Anders'.
7. Sofie som var den næste siger så 'sunde Sofie'.
8. Aktiviteten gentages indtil facilitatoren fornemmer at kreativiteten er ved at være brugt op.

Mormor, tiger, ninja

Aktiviteten er lidt fjollet, men får deltagerne til at åbne op og slappe af.

1. Deltagerne finder sammen to og to og spiller »Mormor, tiger, ninja« – ligesom i sten, saks, papir.
2. Deltagerne skal ikke blot sige mormor, tiger, ninja – de skal også spille rollen. Ved at hoppe op og lande i en positur der passer til rollen. Mormor er fx krumbøjet, tigreren viser klør og ninjaen står klar til forsvar.
3. Taberen af de to er »fan« af vinderen og skal heppe på vinderen.
4. I sidste ende er der kun to tilbage som dystet om at vinde.

Regler:

- Mormor vinder over ninja.
- Ninja vinder over tiger.
- Tiger vinder over mormor.
- Hver kamp er bedst ud af 3.

Gunman

Aktiviteten kan skabe en god stemning, få deltagerne til at føle sig godt tilpas, få dem til at grine og lære hinandens navne. Den kan også bruges som energizer.

1. Alle deltagere stiller sig op og danner en cirkel.
2. Man kører 3 runder hvor alle siger sit navn.
3. Efter de 3 runder stiller facilitatoren sig i midten.
4. Facilitatoren drejer da rundt, stopper pludseligt op og peger på en deltager.
5. Deltageren, der er peget på, skal dukke sig.
6. Det gælder da om for de to deltagere, som står på begge sider af den der har dukket sig, at sige hinandens navn.
7. Den deltager der siger den andens navn først vinder.
8. Taberen går ind i midten og sigter på den næste, der skal dukke sig.



Del vandene

Aktiviteten har til formål at skabe komfort i gruppen og få deltagerne til at kende hinanden. Derudover er aktiviteten stående og i bevægelse, hvilket er med til at skabe en god energi fra start. Som facilitator er det vigtigt at have forberedt nogle spørgsmål, som ikke er grænseoverskridende. Start gerne ud med nogle helt basale spørgsmål, der nok kan have relevans for størstedelen.

1. Facilitatoren deler deltagerne ind i to grupper.
2. Den ene halvdel af gruppen skal stå i en side af lokalet, den anden gruppe i den anden side.
3. Begge grupper kigger på hinanden.
4. Facilitatoren står i midten.
5. Facilitatoren stiller et spørgsmål fx »hvem har allerede svaret på trivselsundersøgelsen?«
6. Deltagere som allerede har svaret skal gå over til den anden gruppe og sådan fortsætter aktiviteten.
7. Målet er derved at få alle deltagere til at gå fra den ene ende af lokalet til den anden op til flere gange.

Jeg har brugt opvarmningsværktøjerne flere gange. Det har en værdi at varme folk op til at turde arbejde anderledes. Og langt de fleste tager godt imod det.

Arbejdsmiljøprofessionel

11 VÆRKTØJER 3

UDFORSKE PROBLEMER

De værktøjer du finder her er velegnede til at udforske arbejdsmiljøproblemet i første del af dobbelt diamant processen. Nogle værktøjer lige til at gå til for alle. Det gælder for eksempel 'Få træet til at gro', mens andre er mere krævende. Man kan godt bruge alle værktøjerne til alle medarbejdergrupper, men ved de mere komplicerede bør du sætte god tid af til forberedelsen, hvis dine deltagere ikke er så vant til at analysere.

I de følgende beskrivelser af værktøjer er der tre ikoner i sidepanelet til venstre, som er en hjælp til at planlægge hvilke aktiviteter du skal vælge og hvordan du kan sætte din drejebog sammen.



Ikonet med den dobbelte diamant viser i hvilken fase værktøjet kan bruges. Brug det som en hjælp til at planlægge, hvordan I kommer igennem faserne.



Ikonet med mennesker viser antallet af deltagere, som kan deltage i en aktivitet med værktøjet. Brug det som rettesnor for hvordan du vil inddele deltagerne i grupper. Det giver også en pejling på om værktøjet er egnet til det antal deltagere du har.



Ikonet med et ur viser omtrent hvor meget tid du skal sætte af til aktiviteten med værktøjet.



Ikonet med de tre barrer viser hvor kompliceret værktøjet er at bruge, så brug det som pejlemærke til hvor lang tid du skal sætte af til forberedelsen i forhold til din målgruppe. Jo flere barrer som er markeret, jo mere krævende er aktiviteten for dig og dine deltagere.

- 5 × hvorfor til at finde mange årsager
- 5 × hvorfor til at finde én grundlæggende årsag
- Få træet til at gro
- SOFT modellen til problemudforskning
- Flowmodel
- Sekvensmodel
- Fysisk model
- Artefaktmodel

Du kan finde de skabeloner vi viser i de følgende kapitler på www.designthinking.dtu.dk

5 × HVORFOR TIL AT FINDE MANGE ÅRSAGER



Udforske
problemet

Der er ofte mange samvirkende årsager til arbejdsmiljøproblemet og det er et vigtigt trin i problemafklaringen at få dem frem. Fem gange hvorfor værktøjet kan deltagerne bruge til at finde mange årsager til samme problem. Deltagerne bør arbejde i grupper på 2-5 personer og det er en god idé at presse deltagerne på tid, så de arbejder intuitivt.



2-8



15 min.



Komplek-
sitet

Trin

1. Giv hver gruppe en 5 x hvorfor skabelon. Skriv problemet øverst i skabelonen.
2. Bed den første i gruppen formulere problemet om til et 'hvorfor?' spørgsmål og skrive det på første linje. Derpå skriver deltageren svaret på spørgsmålet på næste linje.
3. Arket sendes videre til næste person.
4. Den næste deltager skriver samme 'hvorfor?' spørgsmål på en ny linje. Dernæst skriver vedkommende et andet bud på et svar og sender arket videre.
5. Gentag indtil arket er udfyldt og deltagerne har fundet fem forskellige årsager.

Resultatet af denne aktivitet kan tages med i den samlede udforskning af problemet i første diamant. Resultaterne kan også pege på de løsningsrum, der åbner sig, men det er vigtigt at blive i problemudforskningsfasen, mens der arbejdes med værktøjet. Resultatet kan danne afsæt for at reframe problemet.

Tips

Det er vigtigt, at nogle blandt deltagerne har indsigt i problemet.

Problem:

Vi samarbejder ikke nok

Hvorfor?

Fordi

Hvorfor samarbejder vi ikke nok?

Fordi vi ikke kender hinandens opgaver

Hvorfor?

Fordi

Hvorfor samarbejder vi ikke nok?

Fordi vi har konflikter

Hvorfor?

Fordi

Hvorfor samarbejder vi ikke nok?

Fordi vores ledelse ikke lægger vægt på det

Hvorfor?

Fordi

Hvorfor samarbejder vi ikke nok?

Fordi vi sidder langt fra hinanden

Hvorfor?

Fordi

Hvorfor samarbejder vi ikke nok

Fordi vi arbejder på forskellige tidspunkter

I case 2 så deltagernes 5 × HVORFOR ark sådan her ud, da de brugte værktøjet til at finde mange årsager.

5 × HVORFOR TIL AT FINDE EN GRUND- LÆGGENDE ÅRSAG



Udforske
problemet



2-8



15 min.



Komplek-
sitet

Der kan også være dybereliggende årsager til arbejdsmiljøproblemet, som er vigtige at kende til så man kan sørge for at den løsning man finder forebygger bedst muligt. Fem gange hvorfor værktøjet kan bruges til at finde dybereliggende årsager. Deltagerne bør arbejde i grupper på 2-5 personer og det er en god idé at presse deltagerne på tid, så de arbejder intuitivt.

Trin

1. Giv hver gruppe en 5 x hvorfor skabelon. Skriv problemet øverst i skabelonen.
2. Bed den første i gruppen formulere problemet om til et 'hvorfor?' spørgsmål og skriv det på første linje. Derpå skriver deltageren svaret på spørgsmålet på næste linje.
3. Arket sendes videre til næste person.
4. Den næste deltager gør det samme: omformulerer svaret til et 'hvorfor?' spørgsmål og skriver dette. Dernæst skriver vedkommende svaret og sender arket videre.
5. Gentag indtil arket er udfyldt og deltagerne har fundet fem forskellige årsager.

Resultatet af denne aktivitet kan tages med i den samlede udforskning af problemet i første diamant. Resultaterne kan også pege på de løsningsrum, der åbner sig, men det er vigtigt at blive i problemudforskningsfasen, mens der arbejdes med værktøjet. Resultatet kan danne afsæt for at reframe problemet.

Tips

Det er vigtigt at nogle blandt deltagerne har indsigt i problemet.

Problem:

Vi samarbejder ikke nok

Hvorfor?

Fordi

Hvorfor samarbejder vi ikke nok?

Fordi vi ikke kender hinandens opgaver

Hvorfor?

Fordi

Hvorfor kender vi ikke hinandens opgaver?

Fordi vi sidder med hvert sit område

Hvorfor?

Fordi

Hvorfor sidder vi med hvert sit område?

Fordi vi har fordelt opgaverne imellem os

Hvorfor?

Fordi

Hvorfor har vi fordelt opgaverne imellem os?

Fordi det var nødvendigt efter omstruktureringen

Hvorfor?

Fordi

Hvorfor var det nødvendigt efter omstruktureringen?

Fordi vi var kommet bagud

I case 2 så deltagernes 5 × HVORFOR ark sådan her ud, da de brugte værktøjet til at finde en grundlæggende årsag.

FÅ TRÆET TIL AT GRO



Udforske
problemet

Dette værktøj hjælper med at udfolde forståelsen af arbejdsmiljøproblemet. Det hører altså til i første halvdel af den første diamant. Det er et kreativt værktøj, som bygger på de associationer, deltagerne får ved at tænke på det udvalgte arbejdsmiljøproblem og de input som andre deltagere kommer på.



2-16

Trin

1. Deltagerne inddeles i grupper af 2-4 personer.
2. Deltagerne får hver en tusch, de kan skrive med.
3. Sørg for at have lagt et ark papir – gerne A0 – på hvert bord i forvejen. Alternativt kan gruppen stå ved et whiteboard.
4. Bed hver gruppe skrive udgangsortet midt på papiret eller whiteboardet.
5. Ordet har du valgt på forhånd og det skal være tæt knyttet til arbejdsmiljøproblemet, fx 'arbejdspres'
6. Person A skal da tegne en streg ud fra 'arbejdspres' og skrive det ord som vedkomne kommer til at tænke på fx 'telefoner'.
7. Person B bygger da videre på ordet 'telefoner' og sådan skifter man.



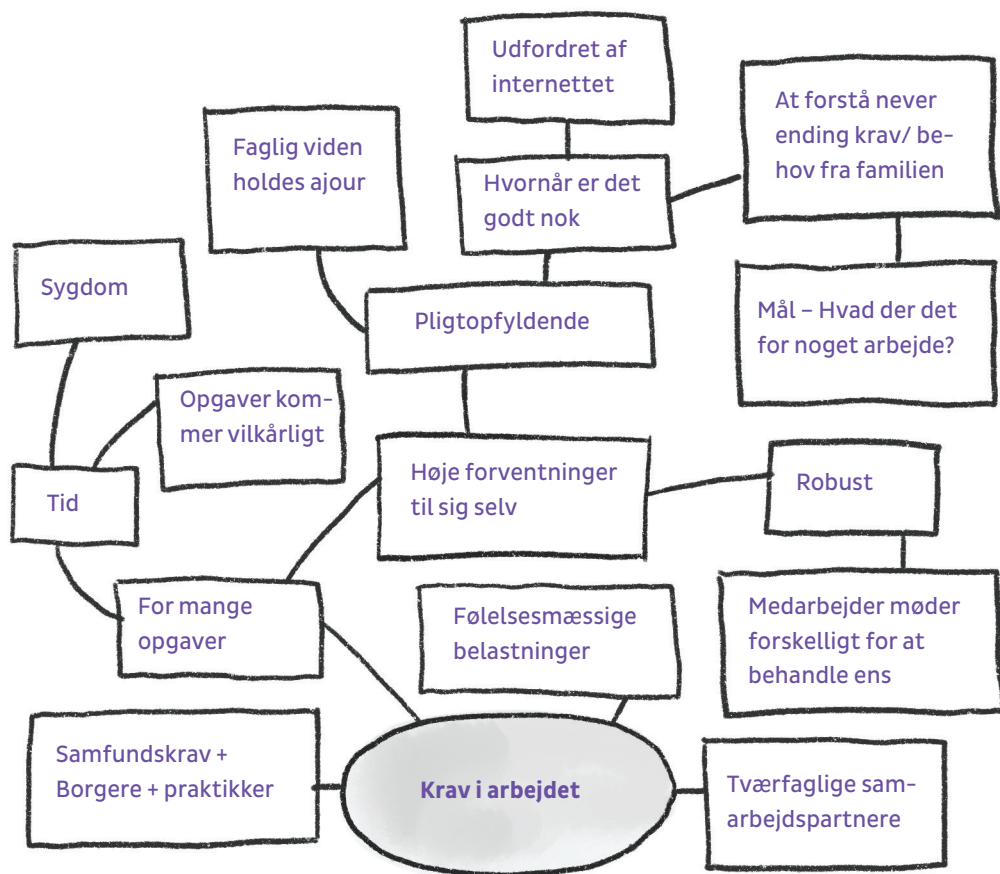
5-10 min.



Komplek-
sitet

Tips

Lad den udfyldte planche være synlig under resten af workshoppens. Den kan inspirere deltagerne, når de skal afgrænse og fokusere forståelsen af arbejdsmiljøproblemet.



Her ser du det 'træ' som deltagerne i case 2 tegnede ud fra emnet 'krav i arbejdet'. De skrev både associationer til det oprindelige emne og til hinandens input.

SOFT MODELLEN TIL PROBLEMUDFORSKNING



Udforske
problemet

Med SOFT modellen kan deltagerne undersøge et arbejdsmiljø-problem ud fra et systemperspektiv. Modellen siger kort fortalt, at hvis man sætter arbejdsmiljøproblemet ind i midten af modellen, vil det være formet og påvirket af de fire systemelementer:



2-8

S (Space):	det fysiske rum og dets indretning
O (Organisation):	organisation
F (Finance):	økonomi
T (Technology):	teknologi



15 min.

Disse fire elementer er gensidigt afhængige. Hvis man ændrer i ét element, vil det påvirke andre og måske også forudsætte ændringer i andre.



Komplek-
sitet

Trin

1. Placer en SOFT skabelon (gerne i A0 format) på et bord eller på en væg. Man kan også bruge et whiteboard direkte.
2. Hav post-its og spritpenne klar.
3. Bed deltagerne om at skrive problemet i midten af modellen.
4. Start med ét »hjørne«, f.eks. Space, og spørg deltagerne om der er noget i hjørnet, som bidrager til eller er årsag til problemet. Bed deltagerne sætte post-its i det pågældende hjørne.
5. Når der ikke er flere, der sætter post-its op er det tid til at høre hver deltager forklare sine post-its. Hvis der er mange post-its, kan deltagerne evt. arbejde med at gruppere dem.
6. Gå derefter videre til det næste hjørne. Lad være med at springe et hjørne over, fordi det måske ser ud til ikke at være relevant. Man kan altid blive overrasket!

Når deltagerne har været igennem alle fire hjørner, er problemets rødder og årsager blevet undersøgt systematisk og hel-

hedsorienteret. Resultatet kan indgå i den videre proces med at reframe problemet og nå frem til et problemfokus.

Tips

Den udfyldte systemmodel kan også danne udgangspunkt for overvejelser over, hvem i organisationen, der har indflydelse på hvert hjørne og dermed måske er relevante at inddrage i en efterfølgende workshop eller som skal kontaktes i perioden mellem to workshops.

Trange pladsforhold
Langt at nå til display



Hyppigt gentaget arbejdsproces
De samme medarbejdere

Spildtid ved tanke
Dyr installation

Tunge målglas
Fundament fra vægte er i vejen
Display er for lille

SOFT model fra case 1. Den ergonomiske belastning står i midten og de elementer i systemet som medvirker til belastningen, står i hver deres hjørne.

Vi sidder fysisk adskilt



Vi kender ikke deres arbejdsprocesser
Uklar ansvarsfordeling

Bruger meget tid på kommunikation med andre afd.

IT system understøtter ikke samarbejde

SOFT model fra case 2. Den psykosociale belastning står i midten og de faktorer, som bidrager til belastningen står i hvert sit hjørne.

ARBEJDSMODELLER



Udforske
problemet

Arbejds-
modeller

Med arbejdsmodeller kan deltagerne udforske bestemte dele af det arbejde, som er omfattet af et arbejdsmiljøproblem. Arbejdsmodeller har den fordel, at de skal tegnes og dermed gør det muligt i fællesskab at lave dem.

Guiden indeholder en beskrivelse af følgende fire arbejdsmodeller:

Flowmodel

Sekvensmodel

Fysisk model

Artefaktmodel

Idéen i arbejdsmodellerne er, at hver enkelt fokuserer på et bestemt element i arbejdet. Formålet med at lave dem er at bruge dem til at visualisere deltagerens viden om de relevante arbejdsopgaver og identificere, hvor arbejdsmiljøproblemet sidder i det pågældende element.

Deltagerne kan bruge en rød pen til at tegne et »lyn« på figuren, hvor der er et problem.

Arbejdsmodellerne bidrager derfor til at udforske et arbejdsmiljøproblem, men også indirekte til at pege frem mod, hvor mulige løsninger kan findes.

Tips

Husk at gemme modellerne eller at tage et billede af dem. De kan være nyttige på et senere tidspunkt.

Arbejdsmodeller har den fordel, at de skal tegnes og dermed gør det muligt at lave dem i fællesskab.

FLOWMODEL



Udforske
problemet

Arbejds-
modeller

Flowmodellen beskriver hvordan en enkelt medarbejder eller en gruppe, f.eks. en reception, arbejder sammen med andre personer og afdelinger. Det handler altså om samarbejdsformer og fysisk eller digital kommunikation på arbejdspladen.

Deltagerne kan kun arbejde med flowmodellen, hvis der er repræsentanter for de berørte medarbejdere til stede.



2-8



15 min.



Komplek-
sitet

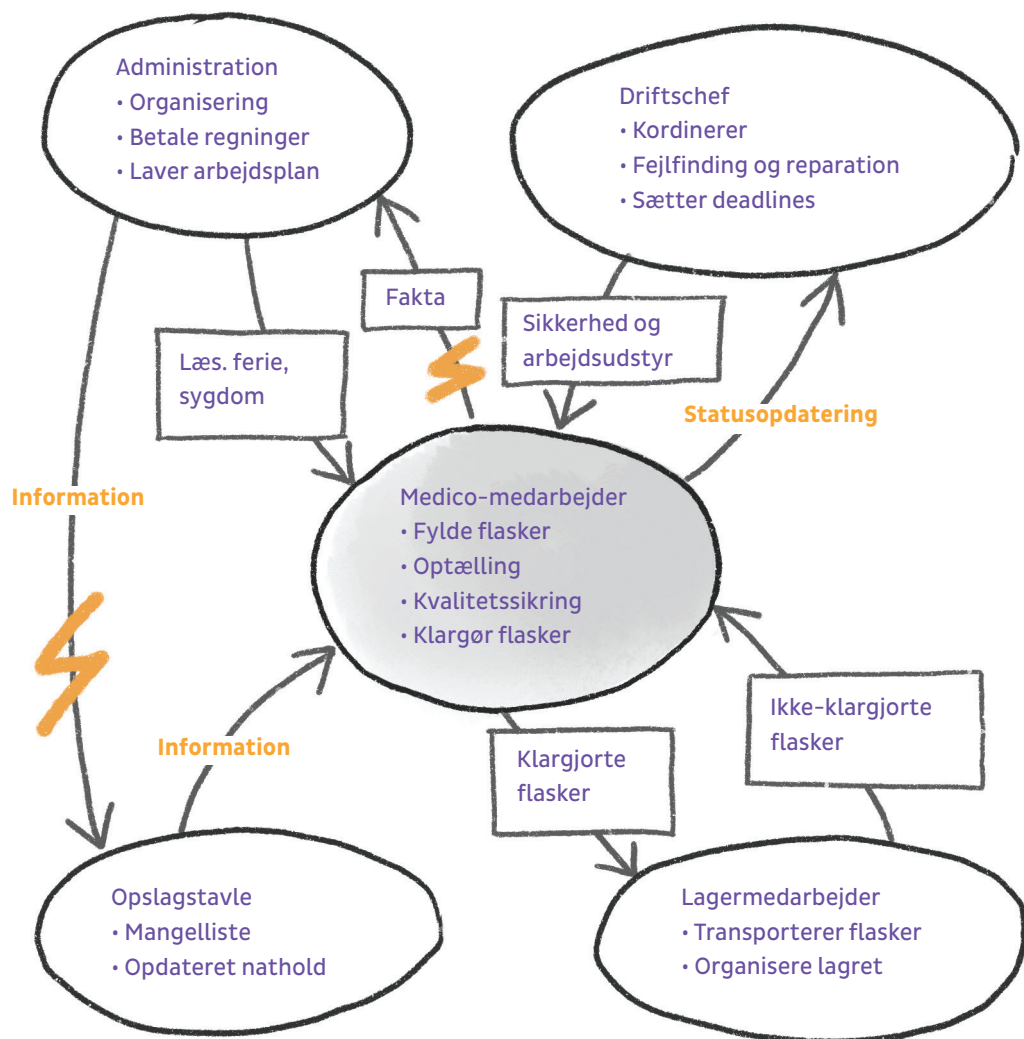
Trin

1. Placer et stort stykke papir (gerne A0) på et bord eller på en væg. Man kan også bruge et whiteboard direkte.
2. Bed deltagerne om at tegne en oval i midten. I ovalen placeres en medarbejder eller en funktion med flere medarbejdere, der laver det samme. I ovalen beskrives de vigtigste arbejdsopgaver, som medarbejderen har.
3. Bed deltagerne om at tegne flere ovaler rundt om den første. I disse ovaler placeres andre medarbejdere, som medarbejderen i midten samarbejder og kommunikerer med. Retningen af kommunikationsflowet markeres ved hjælp af pile.
4. Ved hjælp af firkanter på stregerne illustreres de artefakter, som indgår i flowet. Det kan være fysiske genstande, emails, information på papir og lign.
5. Direkte mundtlig kommunikation markeres også på pile men uden en firkant omkring.
6. Når figuren er færdig skal deltagerne identificere de steder, hvor der er et problem, som kan bidrage til det arbejdsmiljøproblem, der er i fokus. Dette markeres med et rødt »lyn«.

Resultatet af denne øvelse kan tages med i den samlede udforskning og afgræsning af arbejdsmiljøproblemet i den første diamant.

Tips

Du kan lave en opsamling på denne aktivitet ved at opliste alle de røde »lyn«, som deltagerne har placeret på diagrammet.



Her er et eksempel på en beskrivelse af flowet i arbejdsopgaven med at fylde øjendråber på flasker.

SEKVENSMODEL



Udforske
problemet

Arbejds-
modeller

Sekvensmodellen beskriver den række af arbejdssekvenser, der indgår i et arbejdsflow for at komme fra et input til et output. Sekvensmodellen starter med en *udløser* – det der sætter gang i sekvensen. Derudover indeholder modellen en *intention*: målet med at sætte sekvensen i gang.

Trin



2-8



15 min.



Komplek-
sitet

1. Placer et stort stykke papir (gerne A0) på et bord eller på en væg. Man kan også bruge et whiteboard direkte.
2. Bed deltagerne om at vælge en udløser og en intention med sekvensen. Det vil sige, hvad sætter gang i sekvensen og hvad er målet.
3. Ved hjælp af Post-its eller håndtegning skal deltagerne nu angive de enkelte trin i sekvensen, fra udløser til målet er nået.
4. Spørg deltagerne om der er flere vigtige arbejdssekvenser i relation til det arbejdsmiljøproblem, der er i fokus. Bed deltagerne lave disse sekvenser på tilsvarende vis.
5. Når figuren eller figurerne er færdige skal deltagerne med en rød pen sætte et »lyn«, hvor der er et problem eller noget u hensigtsmæssigt, som er en del af arbejdsmiljøproblemet.

Resultatet af denne øvelse kan tages med i den samlede udforskning og afgræsning af arbejdsmiljøproblemet i den første diamant.

Tips

Du kan lave en opsamling på dette værktøj ved at opliste alle de røde »lyn«, som deltagerne har placeret på diagrammet.

Bemærk, at en overordnet sekvensmodel kan bruges til at sætte »i midten« af SOFT modellen for at beskrive og afgrænse det arbejde, man kigger på i forbindelse med arbejdsmiljøproblemet.

Udløser: Råvarer ankommer



Forberedes i ankomstområde



Råvare kommer i ovn eller gryde



Køles i gryde eller kølerum



Kommes i opbevaringskasser



Flyttes til opbevaringskælder



FylDES i kasser



Forsegling i maskine



Sættes på køl



**Mangler fast
procedure**



Pakkes i kasse

Her ses et eksempel på de enkelte sekvenser
i en opgave med at pakke måltidskasser

FYSISK MODEL



Udforske
problemet

Arbejds-
modeller



2-8



15 min.



Komplek-
sitet

Den fysiske model beskriver, hvilke rumlige omgivelser arbejdet er placeret i. Modellen tegnes som en »arkitekttegning« med angivelse af placering af forskellige rum og udvalgte rums indretning. Derudover kan »trafikmønstret« i og mellem de udvalgte rum angives på tegningen.

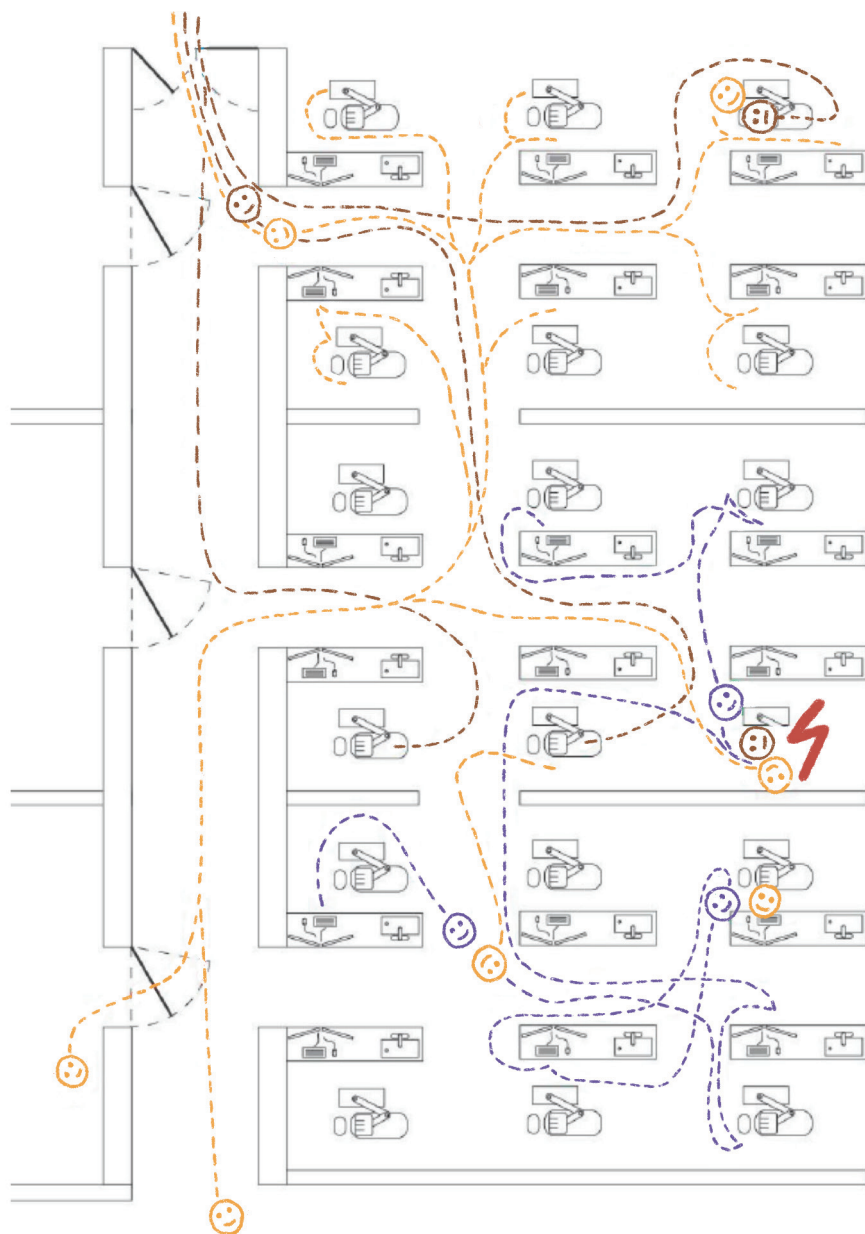
Trin

1. Placer et stort stykke papir (gerne A0) på et bord eller på en væg. Man kan også bruge et whiteboard direkte.
2. Bed deltagerne lave en simpel »arkitekttegning« over de(t) udvalgte rum.
3. Bed dernæst deltagerne at tegne med stiplede linjer eller farver, hvordan forskellige medarbejdere bevæger sig rundt i og mellem rummene.
4. Bed deltagerne sætte røde »lyn« ved uhensigtsmæssig indretning og placering af rum og ved uhensigtsmæssige bevægelsesmønstre.

Resultatet af denne øvelse kan tages med i den samlede udforskning og afgræsning af arbejdsmiljøproblemet i den første diamant.

Tips

Du kan lave en opsamling på dette værktøj ved at opliste alle de røde »lyn«, som deltagerne har placeret på diagrammet.



Her ses et eksempel på hvordan forskellige medarbejdere bevæger sig rundt i laboratoriet.

ARTEFAKTMODEL



Udforske
problemet

Arbejds-
modeller

Artefaktmodellen bruges til at undersøge vigtige genstande, der bruges i arbejdet. Det kan være alt fra en serveringsvogn til et skærm billede på en computer. Udvalgelsen af relevante artefakter kan være foretaget af dig eller i samarbejde med deltagerne i workshoppen.

Trin



2-8



15 min.

1. Sørg for at have et eller flere gode billeder af de(t) artefakter, der skal undersøges.
2. Billedet af artefaktet placeres midt på bordet eller på en væg.
3. Bed deltagerne på skift om at sætte røde »lyn« og skrive kommentarer på billedet. Kommentarerne skal i første omgang udtrykke uhensigtsmæssige forhold ved artefaktet.
4. Bed hver enkelt deltager om at forklare vedkommendes kommentarer.

Resultatet af denne øvelse kan tages med i den samlede udforskning og afgræsning af arbejdsmiljøproblemet i den første diamant.

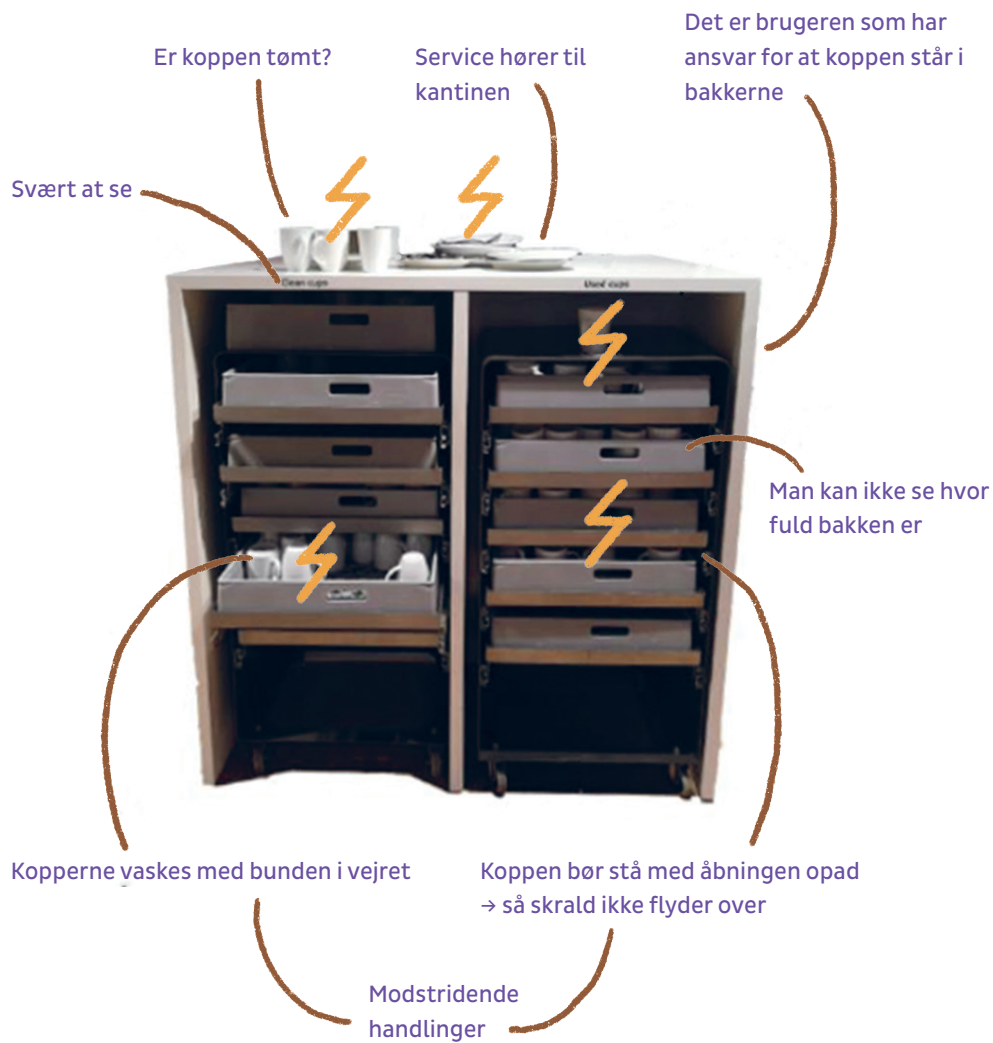


Komplek-
sitet

Tips

Du kan lave en opsamling på denne aktivitet ved at opliste alle de røde »lyn«, som deltagerne har placeret på billedet.

Du kan vende tilbage til artefaktmodellen, når der skal udvikles løsningsidéer. Her kan du bede deltagerne om at komme med idéer til ændring af artefaktet, så det bidrager til at afhjælpe arbejdsmiljøproblemet. Dette kan gøres ved at deltagerne skriver og tegner på et nyt billede af artefaktet.



12 VÆRKTØJER 4

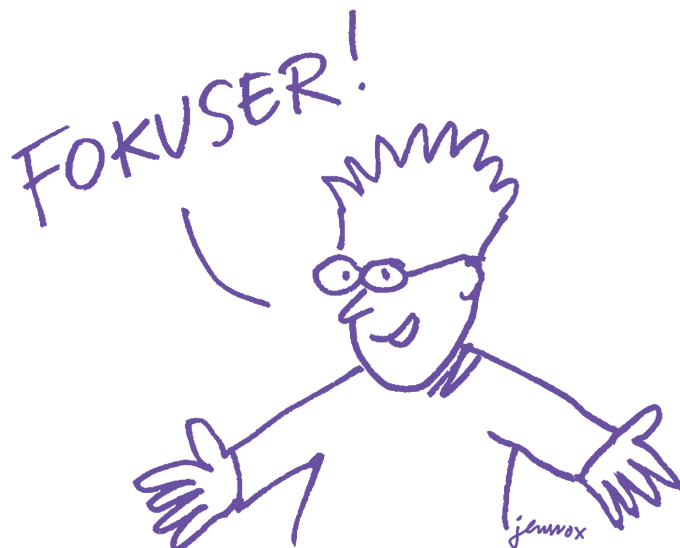
FINDE PROBLEMFOKUS

Værktøjerne du finder her kan hjælpe med at indsnævre og tydeliggøre problemforståelsen. Det er et vigtigt skridt i et sprint at deltagerne opnår en fælles forståelse af det problem, de gerne vil arbejde med at løse. Alt for ofte tror man, at man taler om det samme, men lægger noget forskelligt i ordene uden at gøre sig det klart. Andre gange er det virkelige problem og dets mulige årsager måske ikke fuldt ud forstået. Det kan derfor betale sig at bruge tid på denne fase i dobbelt diamant processen. Det er trods alt vigtigt at få løst det rigtige problem.

Det er vigtigt, at deltagerne som afslutning på den første diamant i fællesskab har formuleret en endelig udgave af det problem, som de vil løse. Hvis problemfokus er veldefineret og forstået af alle deltagerne, har man det bedste udgangspunkt for at bevæge sig i diamant 2 – løsningsrummet.

Nogle af værktøjerne, som 'at stemme' er en simpel måde at sortere og prioritere på, som kan bruges i alle faser af sprintet.

- Reframing af problemet
- SOFTmodellen til kortlægning af arbejdet og afgrænsning af et system
- At stemme
- Prioriteringsspil
- Problemfokus



REFRAMING AF PROBLEMET



Afgrænse
problemet

Dette værktøj kan hjælpe med at udforske problemet. Det kan enten føre frem til en mere *afgrænset forståelse* eller en helt *anden måde at forstå problemet på*.



2-4

Trin

1. Placer en reframing skabelon (gerne i A0 format) på bordet eller på væggen.
2. Start med at bede deltagerne om at skrive den nuværende problemforståelse i felt 1.
3. Bed så deltagerne om at reflektere over de øverste spørgsmål i felt 2.
4. Deltagerne skal dernæst skrive en ny problemforståelse eller -afgrænsning øverst i felt 3.
5. Bed så deltagerne om at reflektere over de nederste spørgsmål i felt 2.
6. Deltagerne skal dernæst skrive en ny problemforståelse eller -afgrænsning nederst i felt 3.



10 min.



Komplek-
sitet

Resultatet af denne øvelse kan tages med i den samlede udforskning og afgrænsning af arbejdsmiljøproblemet i den første diamant.

Tips

Hvis deltagerne tidligere har brugt værktøjet 5 x hvorfor kan resultaterne herfra også indgå i reframing skabelonen.

Opsamlingen kan bestå i, at deltagerne skal blive enige om, hvilken problemforståelse, de vil gå videre med. Her kan værktøjet at stemme evt. bruges.

Felt 1

Felt 2

Felt 3

Problemet er <u>At vi ikke sam-</u> <u>arbejder nok</u> _____ _____ _____ _____	• Hvorfor er det et problem? • For hvem er det et problem? • Hvem er ellers involveret? • Kan problemet forstås på en anden måde ved at sætte sig i andres sted? (grundlæggende årsag) 5 × hvorfor (flere årsager) • Er der noget vi har overset ved problemet? • Er det mere end et arbejdsproblem? • Er der bedre mål at gå efter? • Har vi lært noget nyt om problemet?	Problemet er <u>At vi ikke kender</u> <u>hinandens arbejdsopgaver</u> <u>godt nok</u> _____ Problemet er <u>At vi ikke bruger tid nok</u> <u>på at indkøre nye kolleger</u> _____ _____
---	---	--

SOFT MODELLEN TIL KORTLÆGNING AF ARBEJDET OG AFGRÆNSNING AF ET SYSTEM



Afgrænse
problemet

Med SOFT modellen kan deltagerne undersøge et arbejdsmiljøproblem ud fra et systemperspektiv. Modellen siger kort fortalt, at hvis man sætter arbejdsopgaverne ind i midten af modellen, vil de være formet og påvirket af de fire systemelementer:



2-8

S (Space):	det fysiske rum og dets indretning
O (Organisation):	organisation
F (Finance):	økonomi
T (Technology):	teknologi



15 min.

Disse fire elementer er gensidigt afhængige. Hvis man ændrer i ét element, vil det påvirke andre og måske også forudsætte ændringer i andre.



Kompleksitet

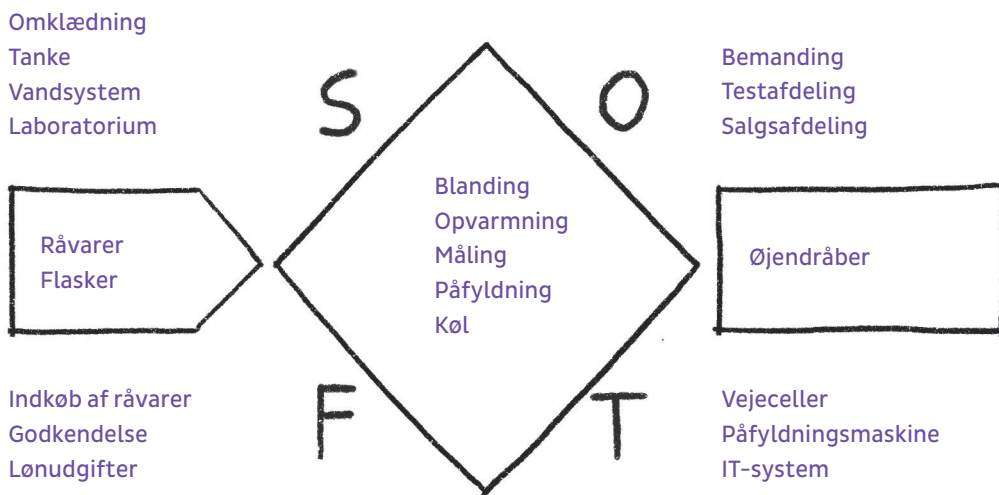
SOFT modellen kan bruges til systematisk at beskrive det arbejde, som er forbundet med et arbejdsmiljøproblem. Brug af dette værktøj forudsætter, at der blandt deltagerne er medarbejdere, som udfører eller kender arbejdet godt.

Trin

1. Placer en SOFT skabelon (gerne i A0 format) på et bord eller på en væg. Man kan også bruge et whiteboard direkte.
2. Hav post-its og spritpenne klar.
3. Bed deltagerne om at starte med at afgrænse systemet ved at skrive, hvad der skal til for at udføre opgaven (input) og hvad produktet er (output).

4. Bed deltagerne om at skrive de vigtigste opgaver mellem input og output i midten af modellen. Søg evt. inspiration i sekvensmodellen.
5. Start med ét hjørne og spørg deltagerne om hvilke elementer fra dette hjørne, der kendetegner arbejdet. Bed deltagerne sætte post-its i det pågældende hjørne.
6. Når der ikke er flere, der sætter post-its op er det tid til at høre hver deltager forklare sine Post-its. Hvis der er mange post-its kan deltagerne evt. arbejde med at gruppere dem (se affinitetsdiagram).
7. Gå derefter videre til det næste hjørne. Lad være med at springe et hjørne over, fordi det måske ser ud til ikke at være relevant. Man kan altid blive overrasket!

Når deltagerne har været igennem alle fire hjørner, har alle *en fælles beskrivelse* af det system og det arbejde, som er omfattet af et arbejdsmiljøproblem. Det er et godt udgangspunkt for at gå videre med at udforske problemet.



De overordnede elementer i et system, som fremstiller øjendråber.

AT STEMME



Afgrænse
problemet



2-16



5 min.

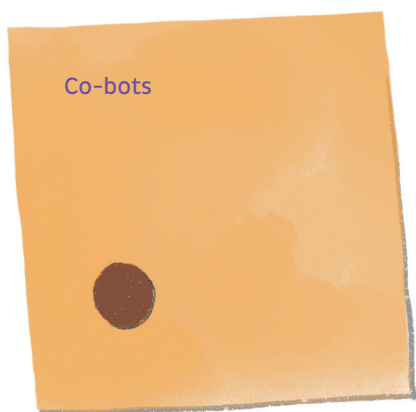


Komplek-
sitet

Dette værktøj kan bruges i situationer, hvor deltagerne er kommet frem til flere forskellige forslag og der skal træffes et valg. Det kan f.eks. være flere forslag til formulering af problemfokus eller flere løsningsidéer. Du skal altid overveje, om der skal laves afstemning eller om det er bedre at forsøge at nå frem til enighed gennem dialog. Til det sidste kan prioriteringsspejlet bruges.

Trin

1. Hæng de forskellige forslag op på en væg, f.eks. ved at bruge store post-its. Alternativt kan forslagene skrives op på et whiteboard. Eller man kan bruge post-its eller ark, der er fremstillet tidligere, hvis det er relevant.
2. Sæt deltagerne sammen to og to – eller gør det individuelt – og bed dem om at vurdere forslagene ud fra et bestemt kriterie. Det kan f.eks. være 'hvilket problem er vigtigst at få løst først' eller 'hvilken løsning er mest realistisk at få gennemført'.
3. To-mands grupperne eller den enkelte deltager stemmer ved at sætte små runde klistermærker op på det pågældende forslag.
4. Gentag trin 2 og 3 med et andet kriterie. Det kan f.eks. være 'hvilken arbejdsopgave giver det største arbejdspress' eller 'hvilken løsning er bedst til at forebygge fremtidige problemer'. Der skal nu stemmes med en anden farve klistermærker.
5. Det forslag, som samlet har fået flest stemmer, »vinder«.



I laboratoriet fik løsningsforeslaget 'flyt tankene ud af laboratoriet' flest stemmer på alle tre parametre og vurderedes derfor som den samlet set bedste løsning.

-  Forebyggelsespotentiale
-  Realisme
-  Gennemslagskraft

PRIORITERINGSSPIL



Afgrænse
problemet

Dette spil kan bruges til at deltagerne tager en dialog om, hvad de finder vigtigst. Det kan bruges i den første diamant til at diskutere, hvilket problem eller dele af et problem, det er vigtigst at prioritere først. Det kan også bruges i den anden diamant til at prioritere løsningsidéer.



-

Spillet er baseret på en »skydeskive«. En prioritering kommer til udtryk ved, at de Post-its man lægger i centrum eller tæt på centrum er de vigtigste, mens de der placeres ude i periferien, er mindre vigtige.



-

Dette spil kan ses som et alternativ til at stemme. I stedet for at stemme bruger deltagerne her en dialog til at opnå enighed om, hvordan man prioriterer et givet emne.



Komplek-
sitet

Trin

1. Print skabelonen med »skydeskiven« på et stort stykke papir eller tegn skydeskiven på en whiteboard tavle.
2. Tag udgangspunkt i post-it notes, som deltagerne allerede har lavet om f.eks. problemet eller start med at bede deltagerne udfylde post-it notes med forskellige problemer eller løsningsidéer.
3. Spillet kører som en runde til deltagerne. Den første tager en post-it og placerer den et sted på skydeskiven og forklarer, hvorfor den placeres der. Den næste placerer så en post-it og forklarer hvorfor. Når alle post-its er lagt på skydeskiven fortsætter runden, hvor deltagerne så kan flytte en post-it og forklare hvorfor. Dialogen fortsætter indtil der er opnået enighed om placering af de forskellige post-it noter.



PROBLEMFOKUS



Afgrænse
problemet

Denne skabelon kan bruges til sidst i den første diamant for at formulere det endelige problemfokus. Det vil sige, at deltagerne har været gennem andre værktøjer som f.eks. 5 x hvorfor og re-framing af problemet. Nu er det tid til at blive enige om, hvordan problemet skal formuleres og derved danne baggrund for udvikling af løsningsidéer i den anden diamant.



2-4



5 min.



Komplek-
sitet

Trin

1. Placer problemfokus skabelonen (gerne i A0 format) på bordet eller på væggen. Brug alternativt et whiteboard.
2. Bed deltagerne enkeltvist eller i to-mands grupper om at kigge de tidligere gennemførte problemaktiviteter igennem.
3. Spørg om forslag til den endelige formulering af problemet.
4. Hør om der er konsensus om en formulering eller om der evt. skal laves en at stemme for at vælge den endelige formulering.
5. Når det øverste felt (problemet er, at _____) er udfyldt, skal deltagerne gå videre og udfylde de næste tre felter.
6. Når skabelonen er udfyldt, er deltagerne klar til at gå ind i den anden diamant og starte med at udvikle mange idéer til løsninger på det givne problem.

Problemfokus

Problemet er, at

Vi ikke samarbejder nok

Problemet kan medføre følgende u hensigtsmæssige forhold:

1. *Flaskehalse i sagsbehandlingen*
2. *Ulige fordeling af opgaver ved spidsbelastning*
3. *Sygefravær hos overbelastede*

Problemet kan have følgende årsager:

1. *Efter flytningen er vi placeret længere fra Afd. C*
2. *Mange nye kolleger uden tid nok til indkøring*
3. *IT systemer er forskellige og kræver oplæring*

Vores mål med at løse problemet er, at:

1. *Vi kan aflaste hinanden*
2. *Vi kan sparre med hinanden*
3. *Vi får tid til refleksion og udvikling*

13 VÆRKTØJER 5

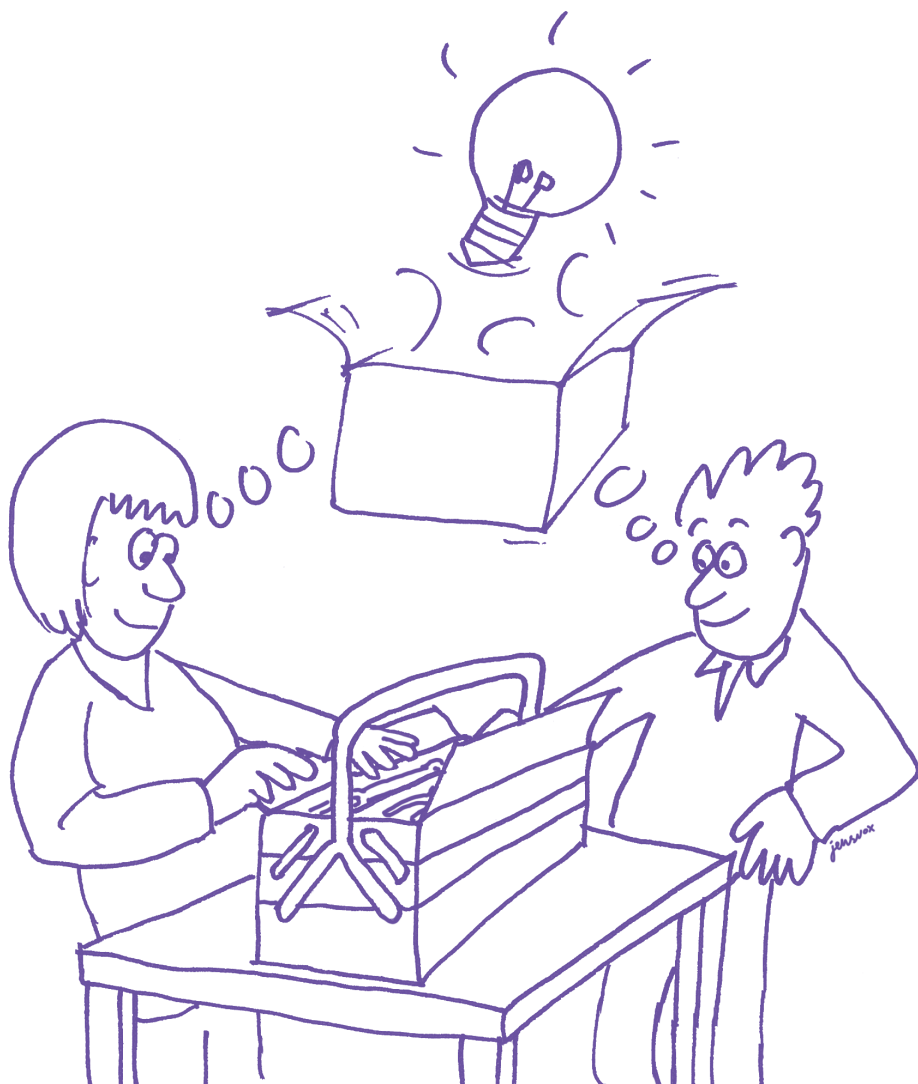
FINDE LØSNINGSIDÉER

Værktøjerne her skal sætte gang i kreativiteten. Det er en god idé at starte fasen med at lade deltagerne ukritisk finde på mange løsninger og så først senere prioritere dem og teste dem. Der skal gerne være en legende stemning, hvor det er tilladt at drømme stort.

- Brainstorming
- Negativ brainstorm
- Idéer på omgang
- SOFT modellen til udvikling af løsningsidéer

Det er gode værktøjer
til at få deltagerne til at
tænke ud af boksen.

Arbejdsmiljøprofessionel



BRAINSTORMING



Finde løs-
ninger



2-16



5-10 min.



Komplek-
sitet

Brainstorming er en metode til hurtigt at få skabt mange idéer og er derfor velegnet i starten af den anden diamant til at finde løsningsidéer til et arbejdsmiljøproblem. Metoden bygger på en antagelse om, at kvantitet – mange idéer – kan føre til kvalitet – gode løsninger. Det er vigtigt, at deltagerne i en brainstorm bliver informeret om de grundlæggende regler for metoden:

1. Alle idéer accepteres og skrives ned – enten af facilitatoren eller af deltagerne selv på post-it notes.
2. Kritik af andres idéer er forbudt. Skøre idéer er velkomne i en brainstorm session.
3. Deltagerne bygger videre på hinandens idéer. Det gælder om at skabe en tryk stemning, hvor reaktionen på andres idéer er endnu bedre idéer.
4. I sessionen skal hverken facilitator eller deltagerne tænke på at begynde at ordne eller prioritere idéerne. Det sker først efter sessionen er færdig.

Trin

1. Sammen med deltagerne sørger facilitatoren for at *definere et spørgsmål* for brainstormen. Det vil ofte være et hvordan-spørgsmål. F.eks. »Hvordan kan vi løse problemet med stort arbejdspress i vores afdeling?«. Der kan eventuelt arbejdes med flere specifikke underspørgsmål.
2. Facilitatoren fastsætter, hvor lang tid der skal bruges til brainstorming og hvordan det skal foregå. Deltagerne kan selv skrive idéer på post-it notes eller facilitatoren kan skrive alle idéer ned på et whiteboard.
3. Når brainstorming er færdig, kan deltagerne arbejde med at gruppere idéer, der ligner hinanden.
4. Derefter kan deltagerne evt. stemme om, hvilke idéer de ønsker at gå videre med. Se at stemme. For de udvalgte idéer kan der evt. køres en ny omgang brainstorm.

Tips

Hvis der blandt deltagerne er flere introverte, kan det være en god idé at starte sessionen med, at deltagerne for sig selv skriver en række idéer ned – enten på post-it notes eller blot som en liste. Derefter tages en runde, hvor hver deltager præsenterer sine idéer – f.eks. ved at sætte sine post-its op på tavlen.

Hvis der er behov for at være grundig i grupperingen af post-its kan værktøjet affinitetsdiagram bruges.



NEGATIV BRAINSTORMING



Finde løs-
ninger

Negativ brainstorming er en måde at få deltagerne til at tænke ud af boksen på og komme på andre løsninger end dem de sædvanligvis tyr til.



2-16

Trin

1. Deltagerne deles op i to-mands grupper.
2. Uddel skabelonen, gerne i A3 format.
3. Facilitatoren beder grupperne om at skrive den problemformulering, som deltagerne er blevet enige om eller som facilitatoren har bestemt.
4. Deltagerne skal omformulere problemformuleringen til noget negativt i felt 2.. Fx bliver problemet 'Vi roder for meget' til 'Hvordan kan vi rode endnu mere?'
5. Grupperne brainstormer over ideer til, hvordan vi kan rode endnu mere. List ideerne i felt 3.
6. Grupperne skal nu tage hver af de negative ideer og vende dem til en positiv version af den samme ide. List ideerne i felt 4.
7. Tag en runde til grupperne, hvor de kan fremlægge deres proces og resultater.



30 min.



Komplek-
sitet

Tips

Du skal være opmærksomme på, at nogle af løsningerne kan være lidt fjollede, så du skal sørge for at lægge en aktivitet ind efterfølgende, som sorterer ud i forslagene. Og deltagerne bør informeres om dette, så de ikke bremser sig selv. I denne aktivitet skal de være frie til at lade ideerne blomstre.



Her ses et eksempel på en negativ brainstorm fra case 2

IDEER PÅ OMGANG



Finde løs-
ninger

Dette værktøj er en brainstorm, hvor deltagerne sammen udvikler idéer til at løse et arbejdsmiljøproblem eller udvikler videre på en allerede funden idé. Det sker i en proces, hvor deltagerne bygger videre på hinandens ideer. Udgangspunktet er en første idé til en løsning, som der så der udvikles videre på.



2-8

Trin

1. Giv deltagerne en skabelon hver, gerne printet i A3.
2. Facilitatoren siger, hvilket problem der skal løses.
3. Hver deltager brainstormer og skriver én eller flere løsningsidéer på skabelonen (1min)
4. Når et minut er gået sender deltagerne deres ark til sidemanden mod højre.
5. Modtageren brainstormer videre med idéer til løsninger og tilføjer dem på arket.
6. Gentag trin 3-5 ind til deltagerne modtager deres eget ark igen.
7. Afhængigt af antal deltagere kan der køres endnu en runde.
8. Bed nu hver deltager om at præsentere sit ark med idéer. Det kan evt. være i form af, at deltageren opsummere idéerne til et »løsningskoncept«.



10 min.



Komplek-
sitet

Tips

Resultatet fra denne aktivitet kan videreføres med værktøjet [løsningskoncepter](#).

Hvis du har mere end 6 deltagere, bør de deles op i grupper. Værktøjet kan også bruges i den første diamant til at udvikle en dybere problemforståelse.



I case 2 udviklede deltagerne videre på en idé om at blive bedre til at løfte opgaver i fællesskab.

SOFT MODELLEN TIL UDVIKLING AF LØSNINGSIDÉER



Finde løs-
ninger

Med SOFT modellen kan deltagerne udvikle løsningsidéer ud fra et systemperspektiv. Modellen siger kort fortalt, at hvis man sætter arbejdsmiljøproblemet ind i midten af modellen, kan man starte en brainstorm på idéer til løsninger i hvert af elementerne:



2-8

S (Space):	det fysiske rum og dets indretning
O (Organisation):	organisation
F (Finance):	økonomi
T (Technology):	teknologi



15 min.

Disse fire elementer er gensidigt afhængige. Hvis man ændrer i ét element, vil det påvirke andre og måske også forudsætte ændringer i andre. Herved er der mulighed for at vurdere løsninger i et helhedsperspektiv og vurdere, hvordan forskellige løsnings-elementer spiller sammen med hinanden.



Komplek-
sitet

Trin

1. Placer en SOFT skabelon (gerne i A0 format) på et bord eller på en væg. Man kan også bruge et whiteboard direkte.
2. Hav post-its og spritpenne klar.
3. Bed deltagerne om at skrive det valgte arbejdsmiljøproblem i midten af modellen.
4. Start med ét hjørne og spørg deltagerne om der er noget i hjørnet, som kan bidrage til en løsning af problemet. Bed deltagerne sætte post-its i det pågældende hjørne. Hvis der er mange Post-its kan deltagerne evt. arbejde med at gruppere dem i et affinitetsdiagram.
5. Når der ikke er flere, der sætter post-its op er det tid til at høre hver deltager forklare sine Post-its.
6. Gå derefter videre til det næste hjørne. Lad være med at

springe et hjørne over, fordi det måske ser ud til ikke at være relevant. Man kan altid blive overrasket!

7. Når deltagerne har været igennem alle fire hjørner, er der typisk idéer til forskellige løsningselementer i hvert hjørne. Næste skridt kan være at bede deltagerne overveje den bedste eller mest realistiske løsning fra hvert hjørne og sætte det sammen til et samlet løsningskoncept.

Tanke på loft.
Flytte rundt på tanke.
Ændre display placering



Fordele arbejdet på flere medarbejdere

Investering i at flytte tanke. Nyt afløb

Mindre måleglas
Større display

SOFT modellen er brugt til at finde løsningsideer på et ergonomisk problem, som i case 1. Belastningen står i midten og deltagerne har foreslået løsninger af fysisk, organisatorisk, økonomisk og teknologisk karakter og skrevet dem i hvert hjørne.

Flytte sammen



Besøge hinandens afdelingsmøder
Klargøre ansvarsfordeling

Oplæring i teams
Rulletavle

Bruge teams til kommunikation
Tavle med opgaveoversigt

Her er SOFT modellen brugt til at finde løsningsideer på et psykosocialt problem, som i case 2. Belastningen står i midten og deltagerne har fundet løsninger af fysisk, organisatorisk, økonomisk og teknologisk karakter.

14 VÆRKTØJER 6

TESTE OG VÆLGE LØSNINGSFORSLAG

Disse værktøjer hjælper til at afprøve én eller flere løsningsidéer. Det er lidt ligesom at bygge en model af det færdige hus, inden man bygger selve huset. Værktøjerne kan hjælpe deltagerne til at få øje på svagheder og styrker i den løsning, de er kommet frem til, inden virksomheden gør alvor af den.

- Hurtige prototyper
- Scenariebaseret simulation med Duplo-figurer
- Scenariebaseret simulation på stedet
- Storyboards
- Løsningskoncepter
- Spindelvævsdiagram

Prototypingværktøjerne er ligetil at gå til og i vores case virkede det godt for de medarbejdere, som ikke var så vant til analysemetoder.

Arbejdsmiljøprofessionel

HURTIGE PROTOTYPER



Vælg
løsninger

Hurtige prototyper kan anvendes til at teste og kommunikere løsningsidéer. Hvis der er tale om mere omfattende løsninger, vil det ofte kun være udvalgte dele af en løsning, der kan testes i en prototype.



Prototyper er en ufærdig og fysisk udgave af en idé til ny eller ændret indretning af arbejdspladsen, arbejdsflow, fordeling af opgaver, hjælpemidler, brugergrænseflader og lignende.



Prototyper kan fremstilles på mange forskellige måder og ved brug af forskellige materialer:

- Diagrammer på et stykke papir eller på et whiteboard, f.eks. en fysisk model, sekvensmodel eller en flowmodel.
- Rumlige modeller bygget i LEGO eller pap.
- Tegne ny indretning ind på en arkitekttegning af arbejdspladsens indretning.
- Tegne et nyt design ved at tegne på et foto af en maskine, udstyr eller hjælpemiddel.
- Bygge en mock-up enten i et skalaforhold eller i fuld skala.
- Bruge kraftig farvet tape på gulvet til at indikere nye rum eller skillevægge.
- Find selv på flere ...



Komplek-
sitet

Nogle prototyper kan suppleres med scenariebaseret simulation.

Trin

1. Start med at finde ud af, om en løsningsidé eller dele af den kan udtrykkes i en prototype.
2. Find ud af, hvordan prototypen kan bruges til at teste og vurdere en løsningsidé. Kan deltagerne spille et scenarie? Kan deltagerne bevæge sig fysisk rundt i prototypen, som det f.eks. er tilfældet i en fuldskala mock-up eller ved brug

af tape på gulvet. Hvis prototypen er arbejdsmodeller tegnet på et stykke papir, kan deltagerne vurdere løsningsidéer ved at sammenligne modeller af nuværende arbejdssituation med modeller af en mulig fremtidig arbejdssituation, f.eks. et ændret arbejdsflow eller en ændring af opgavefordelingen mellem medarbejderne.

3. Lav prototypen.
4. Gennemfør en test eller vurdering af én eller flere løsningsidéer – ved hjælp af et scenarie, fysisk bevægelse i mock-up eller sammenligning af modeller.
5. Lav en debriefing for hver gennemført test: Hvad fungerede godt? Hvad fungerede mindre godt? Hvad skal laves om?
6. Hvis prototypen kan ændres på stedet, kan man gøre det og derefter lave en ny test.
7. Resultaterne kan bruges til at vælge mellem flere løsningsidéer og som input til at lave et eller flere løsningskoncepter.

SCENARIEBASERET SIMULATION



Vælge
løsninger



4-6



15-30 min.



Komplek-
sitet

Dette værktøj kan bruges til at teste og undersøge udvalgte løsningsidéer. Med simulation tænkes på, at deltagerne ved hjælp af en simpel mock-up eller anden prototype efterligner hvordan arbejdsopgaver, arbejdsflow og samarbejde vil udspille sig, hvis man implementerede den valgte løsningsidé. Herved er der mulighed for at vurdere, hvordan det vil fungere og der er samtidig mulighed for at få nogle erkendelser, der gør, at man måske vil ændre noget i løsningen.

Værktøjet er mest velegnet til at teste løsninger, som drejer sig om nye eller ændrede arbejdsgange og/eller en ny indretning af lokaler

Materialer

- Duplo-figurer eller lignende
- Store papirark
- Spritpenne
- Post-its

Trin

1. Start med at bede deltagerne om at beskrive et scenarie, som er centralt i en test af løsningsidéen. Et scenarie har en start, dernæst en række handlinger og endelig en afslutning. Et scenarie kan baseres på sekvensmodeller, hvis deltagerne tidligere i forløbet har arbejdet med disse.
2. Fordel Duplo-figurer til deltagerne. I vidst muligt omfang bør man starte med at spille sin egen rolle.
3. Lad deltagerne udvælge én af løsningsidéerne og bed dem så om at starte gennemspilningen af et scenarie, hvor denne løsning er indført.

4. Når scenariet er gennemspillet skal deltagerne evaluere, f.eks. ved at pege på gode og dårlige ting ved den valgte løsning.
5. Nye idéer kan opstå ved gennemspilning af et scenarie og facilitatoren bør derfor være åben overfor at teste disse.
6. Lad til sidst deltagerne reflektere over alle de løsninger, der blev afprøvet og prøve at finde frem til den bedste løsning. Den bedste løsning findes ofte ved at deltagerne kigger på tværs af de forskellige løsningsidéer og evt. finder det bedste fra hver løsning.

Tips

Nogle gange kan det være nyttigt først at starte med at gennemspille et scenarie, som det rent faktisk foregår i dag. Dette kan typisk hjælpe til en bedre forståelse af problemet.

Eksempel

I et ambulatorium på et hospital havde en arbejdspladsvurdering afsløret stor utilfredshed med arbejdsgange, samarbejde og koordinering mellem læger, sygeplejersker og sekretærer. Problemet blev defineret som »manglende samarbejde mellem vores forskellige fagligheder giver et dårligt arbejdsmiljø for alle



Med simulation tænkes der på, at deltagerne ved hjælp af en simpel mock-up eller anden prototype efterligner, hvordan arbejdsopgaver, arbejdsflow og samarbejde vil udspille sig, hvis man implementerede den valgte løsningsidé.

og påvirker også patientoplevelsen«. Ambulatoriet stod overfor at skulle renoveres og der var derfor muligheder for at ændre på den fysiske indretning. I et design sprint blev der arbejdet med at udvikle idéer til løsninger. De fleste forslag kredsede omkring en ændret indretning af ambulatoriet og ændrede arbejdsgange, der ville påvirke samarbejdsfladerne mellem de forskellige fagligheder. Ved hjælp af en stor tegning over ambulatoriet og Duplo-figurer var det muligt at teste forskellige idéer til løsning. Det scenarie, der blev spillet, var beskrevet som:

Patient ankommer – (en række af arbejdsopgaver fordelt på forskellige fagpersoner) – patient forlader ambulatoriet

Dette scenarie kunne så gennemspilles med forskellig indretning af ambulatoriet, med ændret opgavefordeling mellem faggrupperne og med nye teknologiske muligheder. Duplo-figurerne blev i videst muligt omfang ført af en person fra den pågældende faggruppe. En læge førte en læge Duplo, en sygeplejerske en sygeplejerske Duplo osv. Facilitatoren for design sprintet førte en patient Duplo. For hver løsningsidé var det hurtigt at gennemspille scenariet og vurdere styrker og svagheder ved løsningen.

SCENARIEBASERET SIMULATION PÅ STEDET



Vælge
løsninger



4-6



15-30 min.



Komplek-
sitet

Hvis der er mulighed for det, kan man simulere løsninger på stedet. Det vil sige i de rigtige omgivelser. Denne form for simulation er især velegnet, når mulige løsninger drejer sig om en ændret fysisk indretning af arbejdspladsen. En mock-up laves i dette tilfælde ved at bruge tape på gulvet og måske papkasser og lignende til at illustrere møbler og udstyr. Tape på gulvet kan markere en ny skillevæg eller en ny placering af en genstand. Papkasser kan også udgøre det for genstande. Fordelen ved simulation på stedet er, at deltagerne får et meget virkelighedstro indtryk af de mulige løsninger, herunder om pladsforholdene er i orden.

Materialer

Kraftig tape

Papkasser

Andet, afhængig af de konkrete omstændigheder og muligheder

Trin

1. Hvis der under udvikling af løsningsidéer er kommet nogle særlig interessante op, kan facilitator foreslå at planlægge en simulation på stedet.
2. Fortæl deltagerne hvordan man kan arbejde med tape og andre simple ting til at lave en mock-up af en løsning, som fokuserer på en ændret fysisk indretning. Aftal hvem der skal gøre hvad til næste workshop. Aftal også hvilke scenarier det vil være relevant at spille igennem i en mock-up på stedet.
3. Deltagerne mødes i mock-up'en på stedet. Facilitator instruerer i, hvilke scenarier der skal gennemspilles. Deltagerne bør så vidt muligt spille deres egen rolle.

4. Når scenariet er gennemspillet skal deltagerne evaluere, f.eks. ved at pege på gode og dårlige ting ved den valgte løsning.
5. Nye idéer kan opstå ved gennemspilning af et scenarie og facilitatoren bør derfor være åben overfor at teste disse.
6. Lad til sidst deltagerne reflektere over alle de løsninger, der blev afprøvet og prøve at finde frem til den bedste løsning. Den bedste løsning findes ofte ved at deltagerne kigger på tværs af de forskellige løsningsidéer og evt. finder det bedste fra hver løsning.

Tips

Nogle gange kan det være nyttigt først at starte med at gennemspille et scenarie, som det rent faktisk foregår i dag. Dette kan typisk hjælpe til en bedre forståelse af problemet.



Her simuleres arbejdet i en nyindrettet produktionshal. Gul-sort tape forestiller nye skille vægge. Rød-hvid tape forestiller maskiner.

STORYBOARDS



Vælg
løsninger

Storyboards er små tegneserier, der illustrerer hvordan en løsning vil fungere i praksis. Storyboards er særligt velegnede til at vise til andre, f.eks. beslutningstagere eller andre deltagere i et design sprint, og har til formål enten at overbevise andre eller at bede om feedback på en løsningsidé.



4-6

Ikke alle mennesker har lyst eller evner til at lave tegninger. Det er imidlertid vores erfaring, at der i en gruppe som regel er mindst én person, som godt tør og som måske også synes det er sjovt. Det er også vigtigt at sige til deltagerne, at det ikke behøver at være flotte tegninger. Tegninger med tændstikmænd er ofte tilstrækkeligt.



15-30 min.

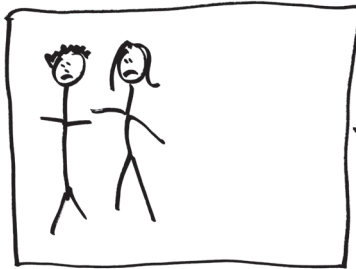
Trin

1. Udvalg særligt lovende løsningsidéer eller -koncepter til at blive illustreret i et storyboard.
2. Bed deltagerne om at identificere særligt vigtige arbejdsopgaver, som løsningsidéen retter sig imod. Bed dem derefter om at beskrive en sekvens af arbejdsopgaver, som løsningen understøtter. Brug evt. en sekvensmodel til dette.
3. Bed så deltagerne om at tegne denne sekvens af arbejdsopgaver. Der kan evt. bruges tanke- eller talebobler på tegningen eller korte undertekster. Undervejs i denne proces kan deltagerne evt. få uddybet eller afklaret nogle ting ved løsningsidéen.
4. Det færdige storyboard er en form for testning af løsningen. Andre deltagere kan nu give feedback på løsningen. Storyboards kan også præsenteres for relevante personer, som ikke har deltaget i design sprintet. Det kan være en projektejer eller andre med beslutningskompetence, som skal overbevises om, at det er en god løsning.

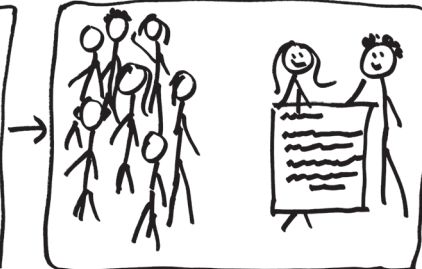


Komplek-
sitet

KRAY i ARBEJDE:



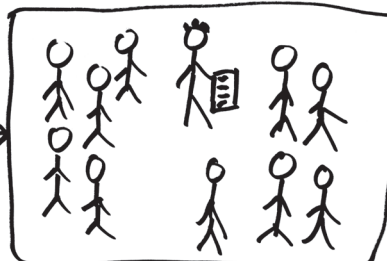
LEDER OG AMR MØDES OG
DANNER OVERBLIK OVER
DE KOMMENDE MÅNEDER



ORIENTERING OG PLAN
PRÆSENTERET PÅ P-MØDE
- DER ER LYS FORUDE, DET
ER EN BEGRÆNSET PERIODE



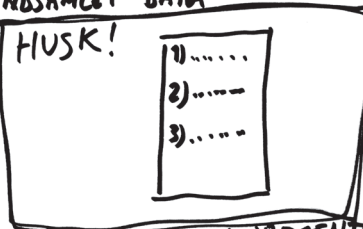
LMU SÆTTER SIG SAMMEN,
HVORDAN TILGODESES
SITUATIONEN UD FRA DEN
SAMLEDE AFD.'S BEHOV?



TEAM/P. MØDE HVOR LEGER
ORIENTER PÅ BAGGRUND AF
INDSAMLET DATA



OPSAMLING EFTER
SPIDSBELASTNING: PERIODE
- VIRKEDE PLANEN?



SKRIFTLIG PLAN. PRÆSENTERES
OG HÆNGES PÅ OPSLAGSTAVLE

I case 2 lavede deltagerne dette storyboard, som skitserer en plan for at håndtere arbejdspress i en spidsbelastningsperiode.

LØSNINGSKONCEPTER



Vælg
løsninger



Dette værktøj hjælper til at få en klar og fælles forståelse af en løsning ved at beskrive den som et koncept. Et koncept er en sammenfatning af idéer, der ligger bag udformningen af en løsning. Konceptet beskriver en plan og struktur for, hvordan løsningen skal fungere. Et løsningskoncept indeholder ikke (tekniske) detaljer, men bygger på en velovervejet sammensætning af idéer. Hvis et løsningskoncept skal føres ud i praksis, vil det altid kræve nærmere afklaring af mange detaljer.



Trin

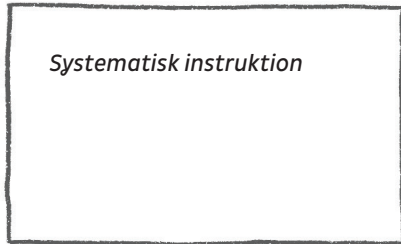
1. Lad deltagerne arbejde i to-mands grupper eller individuelt. Uddel skabelonen, gerne i A3 format.
2. Tag udgangspunkt i løsningsidéer, som er kommet frem tidligere i workshoppen, f.eks. fra brug af værktøjet Idéer på omgang. Hav disse stående på plancher eller Post-its, så deltagerne kan se dem.
3. Fordel forskellige løsningsidéer til grupperne eller lad grupperne selv bestemme, hvilke løsningsidéer de vil tage udgangspunkt i. Hver gruppe kan arbejde med én eller flere løsningsidéer
4. Bed grupperne om at diskutere idéen eller idéerne i et begrænset tidsrum.
5. Forklar grupperne, at de nu skal samle idéerne til et løsningskoncept ved at benytte skabelonen.
6. Bed grupperne om at udfylde felterne i skabelonen.
7. Hver gruppe præsenterer deres koncept. Se om nogle koncepter kan kombineres til en ny løsning.



Komplek-
sitet

Navn på løsningen

Find et sjovt navn til løsningen



Tegn et ikon

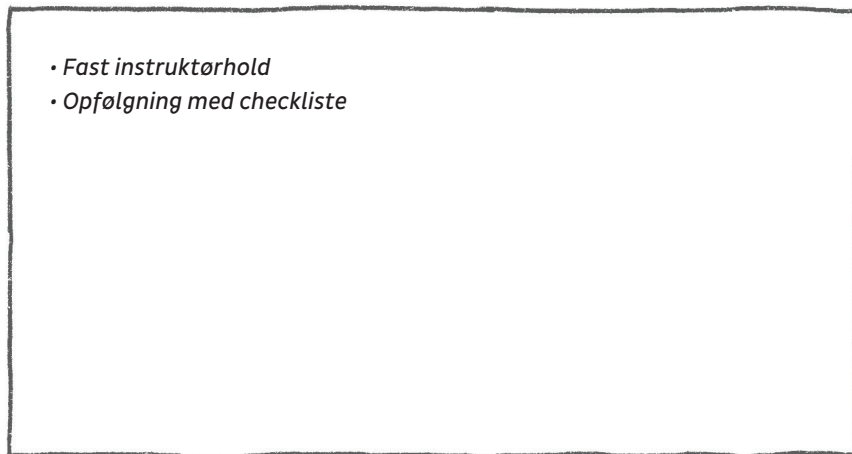
Tegn et ikon, som kendetegner løsningen



Løsningen

Hvilke elementer består løsningen af?

Hvordan bidrager løsningen til at løse arbejdsmiljøproblemet?



Figuren viser hvordan en gruppe deltagere i case 2 beskrev et forslag, som oprindeligt bare hed 'instruktion'. De diskuterede hvad ideen egentlig indebar. På den måde kunne de fremlægge en klar idé for de andre deltagere.

SPINDELVÆVSDIAGRAM



Vælgeløsninger



3-16



15-20 min.



Kompleksitet

Spindelvævsdiagrammet er en hjælp til at vurdere, hvilket koncept der bedst lever op til gruppen kriterier for en god løsning. Deltagerne får sat nogle ord på, hvorfor det ene koncept er bedre end det andet ud fra nogle simple værktøjer. Diagrammet er en let læselig måde at kvalificere valget af koncept på.

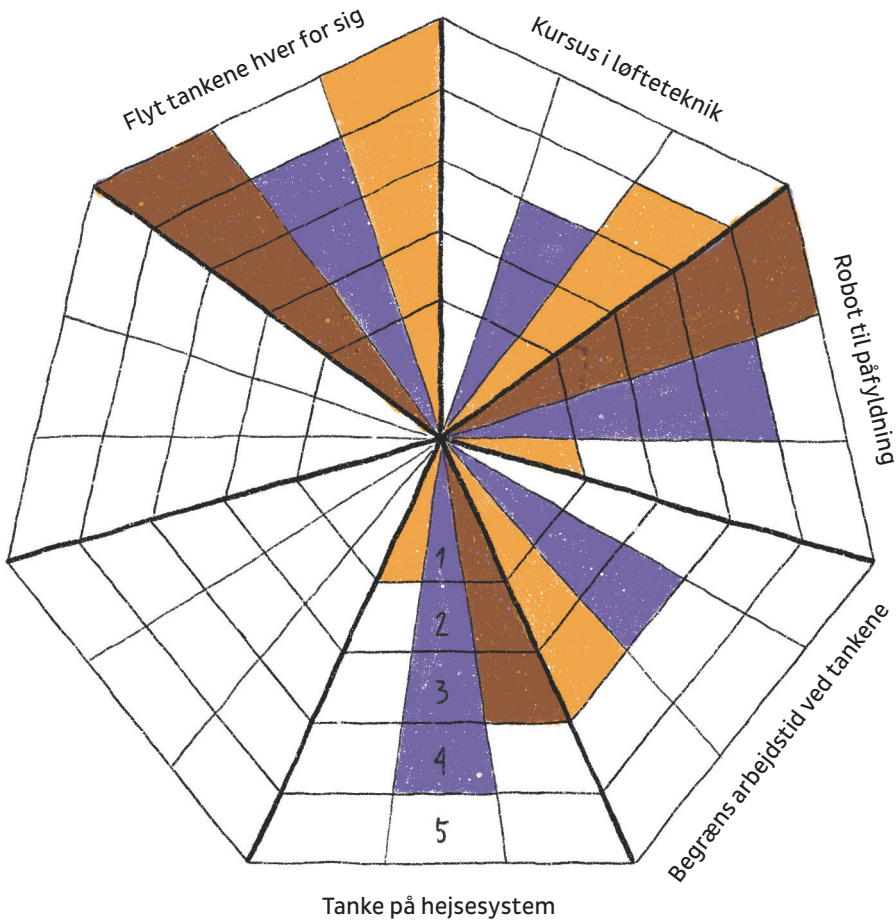
Trin

1. Start med at få deltagerne til at blive enige om, hvilke kriterier der skal bruges til at bedømme de forskellige løsningskoncepter ud fra. Eksempler på kriterier er 'løser arbejdsmiljøproblemet bedst', 'den mest realistiske løsning' eller 'største forebyggende virkning'. Andre eksempler findes i [at stemme](#). Du kan evt. starte dette trin med at spørge deltagerne, hvad de synes kendetegner en god løsning. Så er de allerede på vej mod at finde nogle kriterier.
2. Inddel deltagerne i to-mands grupper.
3. Giv hver gruppe en spindelvævs skabelon, gerne i A3 format.
4. Bed hver gruppe vurdere hvert af de koncepter, som man er kommet frem til i forhold til de kriterier deltagerne har valgt.
5. Hver koncept vurderes på en skala fra 1 til 5 hvor godt det lever op til hvert kriterie. Dette indtegnes i et spindelvævsdiagram. Brug gerne forskellige farver for hvert koncept.
6. Grupperne optæller hvor mange point hvert koncept har fået, både inden for hvert kriterie men også sammenlagt. Herved ses, hvilket koncept der bedst lever op til de givne kriterier.
7. Hver gruppe fremlægger deres resultat. Hvis der er stor uoverensstemmelse mellem grupperne, kan du evt. foreslå at bruge [at stemme](#) værktøjet.

Tips

Vær opmærksom på, at det ikke altid er hensigtsmæssigt at vælge mellem koncepter. Nogle gange kan der findes en endnu bedre løsning ved at kombinere elementer fra forskellige

løsningskoncepter. Du kan evt. afslutte denne aktivitet ved at spørge deltagerne, om de ser muligheder for at lave en sådan kombination.



Figuren viser hvordan deltagerne i case 1 vurderede fem løsningsforslag ud fra tre kriterier. Forslaget om at flytte tankene scorede samlet set bedst.

- Forebyggelsespotentiale
- Gennemslagskraft
- Realisme

15 VÆRKTØJER 7

OPFØLGNING

Denne fase kan være en del af den sidste workshop i design sprintet eller komme bagefter. Det er her, der skal lægges konkrete planer for hvordan den løsning deltagerne har fundet frem til kan føres ud i livet. Oftest vil det indebære, at der vælges nogle ansvarlige til hver delopgave og aftales nogle deadlines. En handleplan kan evt. indgå i virksomhedens opfølgende APV arbejde.

- IGLO-modellen
- Business case

Det der med at få samlet ind igen og lukket diamanten og lavet prioriteringer synes jeg var svært. Det var nemt nok at åbne op og få lavet forslag, men for at få dem prioriteret, snævre ret ind og sikret at de blev fulgt op, var jeg nødt til at lægge handlingsplaner for.

Arbejdsmiljøprofessionel

IGLO-MODELLEN

IGLO-modellen kan bruges til at forberede, hvordan et løsningskoncept rent praktisk skal føres ud i livet. Ideen er at man gennemgår, hvad de forskellige niveauer i organisationen skal bidrage med for at få det til at ske. Når deltagerne har noteret, hvad der skal til på hvert niveau, er det oplagt at skrive konkrete opgaver og ansvarlige på en post it og sætte dem på skabelonen.

IGLO står for:

Individ – den enkelte medarbejder

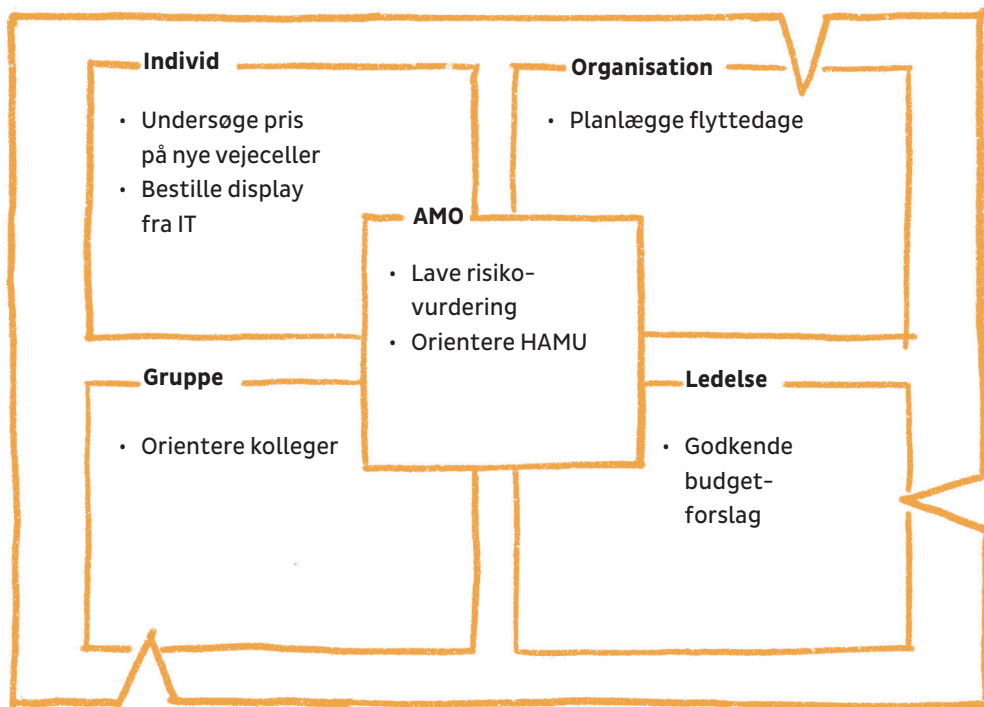
Gruppe – teamet/afdelingen

Ledelse – mellemledelsen

Organisation – det øverste ledelsesniveau

Trin

1. IGLO skabelonen i AO format placeres på en væg. Alternativt er IGLO modellen tegnet på et whiteboard. Deltagerne får udleveret Post-its.
2. Den valgte løsning er tilgængelig i en eller anden form.
3. Du beder deltagerne drøfte, hvilke handlinger, der er nødvendige, hvis løsningen skal gennemføres i praksis. Hvem skal gøre hvad på hvilket niveau i IGLO modellen?
4. Deltagerne kan skrive deres forslag til hvem der kan/skal gøre hvad på post-its og sætte dem på IGLO-planchen. Alternativt er det facilitatoren, der løbende skriver deltageres forslag på IGLO skabelonen.
5. Når der er enighed om udfyldelsen af IGLO modellen, kan facilitatoren evt. spørge, om den skal arbejdes videre til en egentlig handleplan med opgave, ansvarlig, ressourcebehov og deadline. i en handleplan.
6. Facilitator sikrer sig, at nogen eller nogle blandt deltagerne sørger for at den udfyldte IGLO model og/eller handleplan kommer de rette personer i hænde efter workshoppens afslutning.



På figuren kan du se hvordan deltagerne i case 1 brugte IGLO, til at beskrive hvilke opgaver der skulle løses for at gøre deres løsningsforslag til virkelighed.

BUSINESS CASE

En business case kan hjælpe deltagerne til at få overblik over, hvad det vil koste virksomheden at føre et løsningsforslag ud i livet og hvad virksomheden kan opnå. Den færdige case kan præsenteres for f.eks. projektejer, ledelse eller budgetansvarlige, som en hjælp til at tage stilling til om forslaget er rentabelt ud fra en helhedsbetragtning. Skabelonen kan udfyldes i grupper, hvis der er flere løsningsforslag eller i plenum ved tavlen.

Trin

1. Sæt skabelonen i A0 format op på en væg eller brug et whiteboard, hvor felterne er tegnet op.
2. Bed deltagerne kort beskrive løsningsforslaget i øverste felt eller gør det selv, hvis det foregår i plenum.
3. Gå gennem de tre andre felter én for én. Bed enten deltagerne om at sætte post-its op eller skriv selv ned, hvad deltagerne siger.
4. Når der er enighed om, at modellen er udfyldt rigtigt og efter bedste evne, er det vigtig at få afklaret, hvem der skal have den, med hvilket formål og hvordan vedkommende får den i hænde.

Forslag til løsning af et arbejdsproblem

Beskriv løsningen kort

Anslåede omkostninger ved etablering af løsningen

- Udstyr
- Løn
- Drift

Anslåede effekter på de berørtes arbejdsmiljø

- Ergonomi
- Psykosocialt
- Sikkerhed
- Trivsel
- Motivation

Anslåede fordele ved etableringen af løsningen

- Fravær
- Gennemtræk
- Produktivitet
- Kvalitet
- Spild

16 LISTE OVER SKABELONER

- Workshop-planlægger
- Drejebog
- Interviewguide
- Interessent overblik
- S.O.F.T. model
- 5 x hvorfor
- Negativ brainstorm
- Reframing af problemet
- Problemfokus
- Prioriteringsspil
- Spindelvævsdiagram
- Løsningskoncepter
- IGLO-modellen
- Business case

Skabelonerne kan findes på:
www.designthinking.dtu.dk

17 HER KAN DU LÆSE MERE

Michael Lewrick, Patrick Link & Larry Leifer:

Design Thinking Playbook. Wiley 2018.

Teun den Dekker: *Design Thinking*. Noordhoff.

International Edition 2020.

Jake Knapp: *Sprint – How to solve big problems and test new ideas in just five days*.

Transworld Publishers Ltd 2016.

Thomas Wedell-Wedellsborg: *What's Your Problem? Løs dine største problemer gennem reframing*. Content Publishing 2020.
(bogen er på dansk)

Karen Holtzblatt & Hugh Beyer: *Contextual Design*. Morgan Kaufmann 2017.



God fornøjelse
med den dobbelte
diamant





Den dobbelte diamant i arbejdsmiljøarbejdet kan hjælpe arbejdsmiljøprofessionelle med at:

- Anvende en ny systematisk tilgang til løsning af komplekse arbejdsmiljøproblemer
- Blive inspireret af kreative værktøjer fra Designtænkning
- Undersøge et problem grundigt inden der findes en løsning
- Involvere medarbejdere i at forstå og løse problemet
- Bruge prototyper til at teste mulige løsninger

DTU Management
Danmarks Tekniske Universitet