

# **Opstart, drift og udvikling af fysioterapiklinik**

## **– E-læringskoncept tilpasset den travle fysioterapeut**

**Udarbejdet af:**

**Ove Christensen, Trine Brun Petersen og Anne Mette Nortvig**

---

**ELYK**

| [Institution]

## 1. Resumé

I nærværende rapport beskrives projektet e-læring i 'Opstart, drift og udvikling af fysioterapiklinik', som er resultatet af et co-designforløb mellem privatpraktiserende fysioterapeuter og medarbejdere i ELYK. E-læringskonceptet eller e-læringsforløbet skal ses som en del af udviklingen i retning af kvalitetssikring af den fysioterapeutiske behandling og fysioterapiklinskens placering inden for det danske sundhedssystem. Klinikernes mulighed for at leve op til kravene i Den Danske Kvalitetsmodel ligger blandt andet i en opkvalificering af drift og udvikling af den enkelte klinik med, hvad det indebærer af værktøjer og metoder til kvalitetssikring og kvalitetsudvikling. Kvalitet skal tænkes som patientoplevelt kvalitet, faglig kvalitet og organisatorisk kvalitet,

### 1.1 Designprincipper:

- Flexibelt i tid og rum
- Klare deadlines
- Skal kunne passes ind i et aktivt arbejdsliv som terapeut
- Meget lidt tilstedeværelse
- Mulighed for samarbejde mellem kursister fra forskellige egne (ikke med lokale konkurrenter)
- Diskussionsfora
- Casebaseret med egen klinik i centrum

### 1.2 Prototype

Prototypen består af en halv diplomuddannelse primært bestående af moduler fra det merkantile område kombineret med et modul fra sundhedsområdet. De fire moduler er:

- Metoder til klinisk kvalitetsudvikling med fokus på en fysioterapeutisk virksomhed
- Innovation med fokus på en fysioterapeutisk virksomhed
- Innovation med fokus på en fysioterapeutisk virksomhed
- Økonomisk drift og styring med fokus på en fysioterapeutisk virksomhed

### 1.3 Metode

Konceptet er blevet udarbejdet i en brugerinvolveret og brugerinvolverende designproces, hvor privatpraktiserende fysioterapeuter og ELYK-medarbejdere har arbejdet tæt sammen. Udover indsamling af viden om feltet – ledelse i privatpraktiserende fysioterapiklinikker – har designprocessen bestået i en proces, som blandt andet har fokuseret på: problemidentifikation, identifikation af innovationspotentialer, idegenerering, idekvalificering, skitsering, prototyping, redesign og vurdering. Processen har i det store hele fuldt ELYKs innovationsmodel:

## 2. Indledning

I nærværende rapport beskrives projektet 'Opstart, drift og udvikling af fysioterapiklinikker' som e-læring, som er resultatet af et co-designforløb mellem privatpraktiserende fysioterapeuter og medarbejdere i ELYK.

Det overordnede mål med ELYK-projektet er forskning i og udvikling af nye digitalt understøttede koncepter for kompetenceudvikling (e-læring) af medarbejdere i små og mellemstore virksomheder (SMV-er) i yderområderne i Danmark. Da det er opfattet, at innovation bedst sker i tæt samarbejde med brugerne, har ELYK-projektet helt overordnet været tilrettelagt som et brugerdrevet/brugerinvolverede innovationsprojekt, som det forstås af Erhvervs- og Byggestyrelsen, der også arbejder "Med brugeren i centrum" (Erhvervs- og Byggestyrelsen 2009).

I nærværende projekt har der været en indledende fase, hvor vi har undersøgt forskellige muligheder for at etablere samarbejde med små og mellemstore virksomheder eller med brancher. Der er blevet foretaget en række almindelige 'markedsundersøgelser', der har skullet give forestillinger om mulige projektsamarbejdspartnere.

Forskellige veje ind i arbejdet med udvikling i små og mellemstore virksomheder har været anvendt. Derfor har projektet været igennem en række 'forundersøgelser', som er faldet i fire faser:

- Etablering af kontakt
- Fælles forståelse af innovationsbehov og formål
- Afprøvning af samarbejde i praksis
- Vurdering af projektmulighed

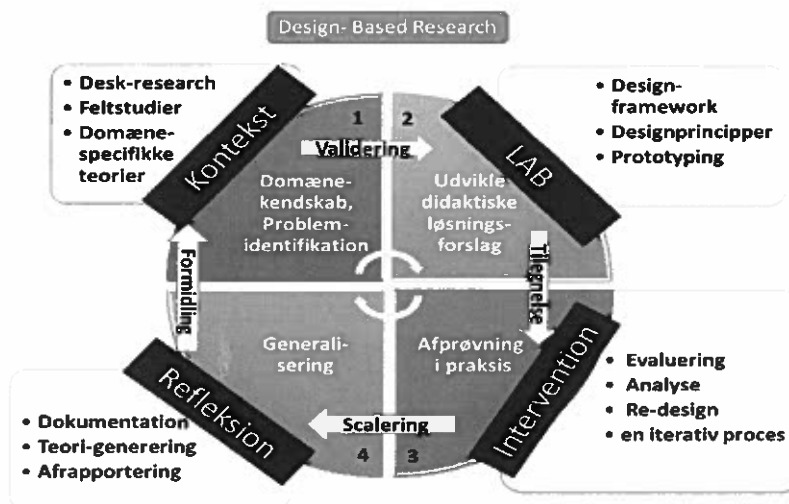
Flere projektmuligheder blev vurderet og forkastet indtil vi mødtes med repræsentanter for Privatpraktiserende Fysioterapeuter. En lang række muligheder for konkrete projekter blev drøftet. Afklaringsprocessen viste, at der var en særlig interesse for at styrke fysioterapeuters klinikdrift. Da de fleste fysioterapiklinikker ledes af fysioterapeuter, hvis uddannelse primært har sigte på fysioterapi, er der et stort behov for efter- og/eller videreuddannelse med henblik på opstart, drift og udvikling af klinikker. Da ydermere kravene til klinikdrift i forhold til akkreditering og kvalitetssikring styrkes og da klinikker har brug for at differentiere sig i forhold til deres position på markedet, er dette behov markant tilstede. Det nuværende udbud med et klinikcertifikat vurderes af fysioterapeuterne og af 'Privatpraktiserende fysioterapeuter' til ikke at være tilstrækkeligt til at klæde nuværende og kommende klinikejere på til opgaven.

årevis. Forbedringer må her forstås helt bredt: Forbedring kan betyde: mere effektivt, med brug af færre ressourcer eller med opnåelse af højere kvalitet, som er de tre basale forbedringsparametre: tid, ressourcer og kvalitet – også kaldet jerntrekanten, da man typisk må vælge mellem dem. (Mac m.fl. 2009 s.82) Jerntrekanten som definerende de eneste parametre er blevet udfordret (se eksempelvis R. Atkinson 1999), men de udvidelser af de tre parametre, som der bliver peget på, kan siges at vise hen til elementer, som kan kaldes kvalitet som eksempelvis i kvalitet i arbejdet (arbejdsglæde/tilfredshed osv.). Der er altså tale om specificeringer (underkategorier) af tid, ressourcer og kvalitet snarere end nye parametre for forbedringer.

Der findes mange forskellige syn på, hvordan innovationsprocesser forløber, og hvad der sætter dem i gang. I sammenhæng med ELYK-projektet kan man sige, at innovation er et krav, som er typisk for projektsamfundet: Et samfund hvor de fleste udfordringer gøres til projekter, der skal løse disse udfordringer. (Fogh Jensen 2009)

### 3.1 Den dybe tanke og den raske forandring: Forskningsbaseret innovation<sup>3</sup>

Konceptet er blevet udarbejdet i en brugerinvolveret og brugerinvolverende designproces, hvor privatpraktiserende fysioterapeuter fra brancheorganisationen og ELYK-medarbejdere har arbejdet tæt sammen. Udover indsamling af viden om feltet – ledelse i privatpraktiserende fysioterapiklinikker – har designprocessen bestået i en proces, som blandt andet har fokuseret på: problemløsning, identifikation af innovationspotentialer, idegenerering, idekvalificering, skitsering, prototyping, redesign og vurdering. Processen har i det store hele fuldt ELYKs innovationsmodel:



Når modellen ikke er fulgt fuldstændigt hænger det sammen med, at den udviklede prototype er et e-læringsforløb udbudt som formel videreuddannelse. Et sådan forløb har en forholdsvis lang cyklus i forhold til projektets løbetid. Fra beslutningen fra en

<sup>3</sup> Dette afsnit er næsten identisk med afsnittet i Christensen m.fl. (2012). Vi har valgt at medtage dette afsnit, da netop den transformative tilgang er en eksemplifikation af, hvordan vi arbejder med innovation.



**Figur 1. Forskerens indsats**

(Ravn 2007,319)

Over for denne betragtningsmåde sætter Ravn 'forandringsagenten', som netop er drevet af en interesse i at forandre 'tingenes tilstand'. Denne forandring søges ud fra en antagelse om, at tingene kan gøres bedre: mere effektivt, med større effekt, til større tilfredshed for de involverede eller lignende. Det afgørende er her, at en tilstand kan forbedres gennem en ændring og det er forandringsagentens opgave at sikre forandringen og dens bæredygtighed. I modelform ser det sådan ud:



**Figur 2. Forandringsagentens indsats.**

(Ravn 2007 s.320)

Forandringsagenten er en vigtig figur i moderne organisationsteori (se eksempelvis Borum 1995, Voxted 2002, Haslebo m.fl. 2006), da organisationer typisk forstås ind i en dynamisk sammenhæng, hvilket kræver stadige tilpasninger. Forandringsagenten er derfor også en vigtig funktion for procesinnovation, da organisatoriske forandringer som regel er orienteret om ændrede arbejdsgange og organisationsstruktur. Forandringsagenten fungerer som facilitator for organisationens tilpasninger, hvilket på nogen områder kan sammenlignes med en innovationsproces.

Ravn kommenterer forskellen mellem forskerens og forandringsagentens tilgang således: "Vi bemærker nu, at forskeren går i dybden, men kommer ingen vegne, mens forandringsagenten foretager et rask spring, men gør det overfladisk. Kan vi forene det bedste af begge tilgange, dvs. gå i dybden og springe rask på samme tid? Lad os gøre det ved at indsætte det manglende led; et led der forbinder den dybe tanke med den raske forandring." (s.320) Herved er vi fremme ved den forskningsbaserede forandrings- eller innovationsmodel (hesteskomodellen; s.321)

Ved hjælp af Ravns transformative forskningsmetode er det muligt at kombinere en forsknings- og udviklingsinteresse, da de bliver hinandens forudsætninger. Modellen peger på det normative element, der nødvendigvis må være til stede i en forbedringsintervention, som en planlagt innovation nødvendigvis må være. Og den peger på, at man kan udvikle viden om et felt ved at intervenere i feltet. Der peges endvidere ind i andre felter i og med generaliseringen peger på, at man kan overføre 'det lærte andre steder'.

Hele problemstillingen med overførelse af viden opnået et sted til andre steder – transfer – er kun flygtigt behandlet hos Ravn. Transfer henviser normalt til overføring af viden fra uddannelses til arbejde (eks. Lobato 2008, Aarkrog 2010) og er en udfordring, da kontekstens indflydelse på resultatet af en intervention – innovation – let overses i forhold til de resultater, der er indhøstet. Det er som minimum vigtigt at overveje, hvilke kontekstuelle forhold, der kan spille ind på et eksperiment, når man ønsker at generalisere på baggrund af det.

Det kan også diskuteres om Ravns model i tilstrækkelig grad inddrager de udfordringer, der består i at etablere den initiale viden og problemforståelse. Forholdet mellem forsker og brugere forekommer for abstrakt. Den brugercentrede tilgang er helt fraværende hos Ravn, der opfatter forskeren som en forandringsagent, der alene kan vide, hvor udviklingen skal hen. Men som litteraturen inden for forandringsledelse viser, så handler det i høj grad om at få de involverede inddraget og gøre brug af den ekspertviden, der findes i organisationen gennem aktørerne – medarbejderne (som svarer til brugerne, professionsudøverne i vores projekt).

I beskrivelsen af en innovationsproces er Ravn inde på, hvordan det er op til forskeren og dennes forestillingsevne at udarbejde det normative design for en forbedret praksis. "I boks 3", siger han med henvisning til ovenstående model (figur 3), "skal hun altså have dannet sig en normativ forestilling om praksisfeltet, en 'transformativ teori' (Ravn 2005), der skal hjælpe praktikerne med at transformere og forbedre deres institutioner og deres praksis." (Ravn 2007 s.321) Her placeres forskeren som den centrale person for 'nytænkningen'. Forskeren skal anvende sin forestillingsevne – imaginationskraft. Og det er også muligt, at forskeren til tider og under visse omstændigheder vil være i stand til både at trænge ind i et felt, der principielt er fremmed for forskeren, og at tænke dette felt på en ny og forbedret måde. Risikoen vil dog være, at forskeren i for høj grad vil være nødt til for det første at anvende sig selv som model for forbedring – overføring – og for det andet faktisk ikke kan forestille sig en forbedret praksis.

Hvis man ser på, hvor Ravn selv har anvendt metoden, nemlig i et projekt, der handler om at udvikle møder, der skaber værdi og mening (Ravn 2011), er der et par ting, der springer i øjnene. For det første er der og har der længe været en udbredt opfattelse af, at der er meget spildtid i forbindelse med møder. For det andet er møder, noget forskeren selv har et indgående kendskab til via eget arbejde. Vi har altså en velkendt problemstilling, inden for et felt som forskeren også er udøver af.<sup>6</sup>

Ravns beskrivelse af en forsknings- og udviklingsmetode har i høj grad inspireret arbejdet med udviklingen af 'den digitale patientmappe', men den kan ikke stå alene. Der

<sup>6</sup> Der er naturligvis stor forskel på 'mødekultur' og pointen her er ikke at reducere betydningen af eller kompleksiteten i Ravns arbejde, men blot at pege på, at man ikke nødvendigvis kan overføre – transformere – hans metode over på andre felter, hvor forskeren er mere på 'udebane'.



- forebygge fejl, som koster liv, livskvalitet og ressourcer<sup>7</sup>

Den danske Kvalitetsmodel er udviklet med henblik på at skabe læring og kvalitetsudvikling løbende i sundhedssektoren. Som sådan er Den danske Kvalitetsmodel både et ledelsesinstrument og et kvalitetsudviklingsværktøj. Planen er, at Den danske Kvalitetsmodel på sigt skal omfatte alle sundhedsydelse, og det er derfor kun et spørgsmål om tid, før også privatpraktiserende fysioterapiklinikker akkrediteres. Det er derfor yderst sandsynligt, at der i fremtiden vil blive stillet endnu større krav til klinikkerne om dokumentation, forskningsbasering, kvalitetssikring og patientinddragelse.

I den private fysioterapisektor, der primært består af små- og mellemstore virksomheder er det i øjeblikket vanskeligt at arbejde så systematisk med kvalitet- og kvalitetsudvikling, som en akkreditering efter Den danske Kvalitetsmodel fordrer. I små og mellemstore virksomheder er en stor del af ressourcerne ofte bundet i den daglige drift, og mulighederne for arbejdsdeling og specialisering er i sagens natur ofte begrænsede.<sup>8</sup> Dette accentueres yderligere af den særlige organisationsform, der er udbredt i private fysioterapiklinikker, hvor terapeuterne ofte lejer sig ind i et klinikfællesskab i stedet for at være ansat som lønmodtagere. Det betyder, at den langt overvejende del af de private fysioterapiklinikker i realiteten er enmandsvirksomheder, hvilket kan være en udfordring for klinikernes evne til at omstille sig til nye systemer og krav om eksempelvis en højere grad af dokumentation af ydelsernes kvalitet.

Den danske Kvalitetsmodel udvikler specifikke sæt af akkrediteringsstandarder for hver enkelt sektor i sundhedsvæsenet, således at kvalitetskriterierne er nøje afstemt efter det enkelte områdes ressourcer og udfordringer. Da arbejdet inden for fysioterapisektoren endnu ikke er begyndt er det på nuværende tidspunkt vanskeligt at pege på specifikke krav, som sektoren vil blive mødt med. Men følgende områder vil sandsynligvis blive berørt i Den danske Kvalitetsmodels akkrediteringsstandarder for fysioterapisektoren:

- Mere sammenhængende patientforløb. Som situationen er i dag er det vanskeligt for fysioterapeuten at få adgang til patientens lægejournal, som kan indeholde oplysninger af betydning for den fysioterapeutiske behandling. Udveksling af oplysninger mellem de forskellige sektorer kan således sikre en bedre sammenhæng i patientens behandling samt forebygge fejl, der opstår fordi relevante oplysninger ikke er tilgængelige for fysioterapeuten på det rette tidspunkt.
- Kvalitetsudvikling. Løbende kvalitetsudvikling kræver en veluddannet arbejdsstyrke, der har tid til at problemidentificere i den daglige praksis samt mulighed for at følge systematisk op med løsninger. Kvalitetsudvikling kan være inden for det specifikt fysioterapifaglige felt i form af nye og bedre behandlingsregimer eller det kan være inden for klinikkens generelle tilbud til patienterne; f.eks. inden for sundheds-it eller tillægsydelser til den egentlige behandling.
- Forskningsbasering. I disse år øges forskningsbaseringen af det fysioterapeutiske felt. På lidt længere sigt kan krav om øget forskningsbasering af behandlingstilbudene f.eks. i form af kliniske retningslinjer for de mest almindelige behandlinger eller vedligeholdelse af databaser, der kan bruges i forskningsarbejdet, meget vel blive en del af de kvalitetsstandarder, som vil indgå i Den danske Kvalitetsmodel.

<sup>7</sup> Se <http://www.ikas.dk/Hvad-er-Den-Danske-Kvalitetsmodel-DDKM.aspx>

<sup>8</sup> Se f.eks. Janne Glerup: *Kompetenceudvikling i små og mellemstore virksomheder i regionale yderområder – og potentialer i øget inddragelse af e-læring*, p. 20.

hold i oplægget til at tage en anden drejning, end det var planlagt fra underviserens side.

Flyttes undervisningen ind i e-undervisningens rum, mistes noget af den uplanlagte spontanitet, fordi underviser og studerende ikke nødvendigvis er til stede på samme tid og kan påvirke hinanden "på stedet". Hvis dette opleves som et stort tab for undervisningens dynamik, kan E-forelæsningen holdes synkront over nettet. Men forelæsningen kan med fordel også ændres i tid og rum.

**Ændring af samtidighed:** Fordelene i at tage forelæsningen ud af dens bundethed i tid er mange. Når foredraget optages på film og lyd har den studerende mulighed for at høre/se forelæsningen så mange gange, som det er nødvendigt, for at pointerne i forelæsningen forstås. Undersøgelser viser, at når forelæsninger varer længere end ca. 20 minutter, falder koncentrationen hos tilhørerne, så når forelæsningen kan pauses af den studerende og genoptages, når denne er klar igen, må man formode, at muligheden for oplagte tilhørere kan være større i det bandede foredrag. Dette bevirker altså, at den studerende har mulighed for at forholde sig mere aktivt til undervisningen, idet han eller hun må iagttage, om forelæsningen giver mening hos vedkommende, hvornår koncentrationen svigter, eller andre forhold bryder ind.

Omformningen af forelæsningen fra traditionel undervisning kan ske ved, at man benytter et kamera og filmer underviseren, der taler, eller man kan som underviser producere en Lo-Fi-udgave af forelæsningen med webcam og tale til de konkrete studerende evt. med en PowerPoint eller andet visuelt materiale til støtte. Dette kan have den fordel, at man som underviser henvender sig direkte til de studerende, som man ikke kan se, men som derfor får oplevelsen af at blive talt til hele tiden og ikke som i den filmede forelæsning at være til stede på sidelinjen. Man har som underviser mange muligheder for at lave optagelser til de studerende fx ved brug af PowerPoint, som man optager lyd til, man kan vise billeder fra computerskærmen, filme forsøg, udregninger eller øvelser etc. Dette giver den studerende lejlighed til at se optagelsen flere gange, og det vanskelige eller detaljerige stof, kan derfor med fordel gøres til genstand for denne form for e-undervisning.

Er der tale om en filmet forelæsning, der holdes for tilstedeværende studerende, vil det være naturligt, at underviseren henvender sin undervisning til dem, der opholder sig i samme lokale, og som kan bruge optagelsen som repetition af forelæsningen, mens de studerende, der ikke har været til stede under optagelsen, vil kunne se denne som de tilstedeværendes undervisning med mindre underviseren markerer, at der også tales til de studerende, som underviseren altså ikke kan se, mens undervisningen optages. Han eller hun kan derfor med fordel af og til kigge i kameraet og henvende sig til dette som de netstuderendes øjne og ører, der er med på sidelinjen, eller optagelsen kan redigeres, så der indføres elementer, der henvender sig direkte til de e-læringsstuderende.

**Ændring af sted:** Der kan også laves E-undervisning af studerende, ved at man aftaler tidspunkt med et (evt. mindre) hold om at mødes i et virtuelt rum fx *Skype*, *Second Life*, *AdobeConnect* el.lign. hvor underviseren fx kan holde oplæg, og de studerende kan bryde ind og stille spørgsmål som i en almindelig undervisning, hvor man er til stede samtidig. Fordelen ved det virtuelle møde er, at man ikke behøver at rejse for at deltage i undervisningen men at de dialogiske aspekter er til stede på samme vis som i

#### 3.4.4 Tillid og samarbejde

For at befordre et godt virtuelt samarbejde er det nødvendigt at have tillid til hinanden, og denne tillid kan lettest etableres og konsolideres ved, at man mødes f2f første gang og herefter aftaler arbejdsformer og evt. samarbejdskontrakter.

Man kan jo som nævnt ligeledes kompensere lidt for det manglende fysiske nærvær i samarbejde og møder ved at bruge lyd og video i samtalerne over computeren. Men det er stadig vanskeligt at opbygge tillid her, hvis man ikke har oplevelsen af, at man kender hinanden lidt i forvejen. Gør man det, er der derimod intet til hinder for, at tilliden kan styrkes (eller skuffes) gennem det virtuelle arbejdes.

Man kan overveje, hvad det gør ved undervisningen og samarbejde studerende imellem, når de er kortere tid sammen f2f og meget mere tid sammen i det virtuelle rum. Der er ingen tvivl om, at man må kompensere for det manglende samvær på forskellig vis, men at fordelene både for de studerende og for deres læring også er mange i den netbaserede tilgang til undervisningen. For at få etableret gode samarbejdsforhold og for at lære hinanden at kende, inden studierne for alvor går i gang, kan det være en stor fordel, at man første gang mødes på samme fysiske sted til undervisning. Her kan man få talt sig ind på hinanden, fundet ud af hvordan man kommunikerer sammen, og ikke mindst i hvilken grad man bruger humor og ironi, da dette let kan misforstås under netbaseret og særligt skriftligt samarbejde.

#### 3.4.5 Underviserens arbejdsbyrde i netbaseret undervisning

Det behøver hverken være lettere, sværere, hurtigere eller mere tidskrævende at tilrettelægge, gennemføre og evaluere en netbaseret undervisning end en traditionel. Tænker man, at man i første omgang skal "oversætte" sin almindelige undervisning til den netbaserede, vil det hurtigt vise sig, at der skal forberedes det samme, og at den tid man sparer ved ikke at være sammen med de studerende skal investeres i udarbejdelse oplæg, foredrag, cases, virtuelle møder, udformning af og respons på opgaver og i det hele taget på synligt tilstedevær i læringsplatformen, så det tidsmæssigt stort set bliver det samme, der kræves af underviseren. Det er nok værd at anbefale, at man som underviser sørger for at undervise de netstuderende "lige så meget" som man ville gøre med traditionel undervisning, idet kravene til de netstuderende jo er de samme som til alle andre studerende. Den største udfordring består nok i at sørge for, at der bliver tale om undervisning og ikke bare en udveksling af opgave og -besvarelser men om en kommunikation, der foregår på mange måder og over længere tid.

#### 3.4.6 E-læringsscenarier

Underviserne diskuterede bl.a. nedenstående E-læringsscenarier, så den for nogle af den uafprøvede tilgang til undervisning på nettet kunne synes mere konkret og overkommeligt.

## 4. Konceptgenerering

I dette kapitel vil vi se nærmere på, hvordan den konkrete udviklingsproces er foregået i ELYK-projektet. Her har udgangspunktet været, hvordan man kan gøre klinikledere i stand til at starte, drifte og udvikle deres klinikker også set i lyset af de samfundsmæssige krav, der bliver eller kan blive stillet til klinikkerne og deres kvalitetssikring. Den brugercentrerede tilgang skal sikre, at løsningen har taget udgangspunkt i fysioterapeuternes forståelse af egen praksis.

Vi beskriver i det følgende, hvordan vi konkret har anvendt den metode, vi beskrev i kapitel 3 og i Christensen m.fl. (2012).

### 4.1 Workshops

Som vi beskrev tidligere med udgangspunkt i Muller (2001), så er workshoppen, hvor forskellige kompetencer mødes om et fælles projekt – eller i et interessefællesskab som det hedder hos Helms m.fl. (2010) – et godt sted for etableringen af et rum, der kan åbne for det ukendte ud fra det kendte. I vores sammenhæng har det dog ikke været nok at have et sted, hvor der kunne ske noget anderledes ud fra en kreativ proces. Med inspiration fra blandt andet 'User-Driven Design of a Mobile Application for Teenagers' Language Homework' (Knutson m.fl. 2010) arbejder vi med en sideløbende analyseproces, som også inddrager skitser, idegenerering og begrebsliggørelser: "The development team worked with analysis and various design activities in between the workshops" (Knutsson m.fl. 2010 s.55).

Det er en meget anvendt teknik at afprøve forståelser af løsninger inden for it-udvikling at møde brugerne i workshops. I *Professionel it-forundersøgelse* skriver forfatterne blandt andet: "Eksperimenter med mock-ups og prototyper er meget effektive teknikker til at visualisere og simulere udvalgte dele af visionernes it-systemer, inden disse implementeres. Papirbaserede mock-ups, hvor man optegner og skitserer del af systemerne og deres funktionalitet på plancher kan med fordel benyttes som værktøj i en workshop, hvor man simulerer løsning af udvalgte opgaver." (Bødker m.fl. 2008 s.206)

Selvom vi ikke har anvendt termen mock-ups, men 'skitsering', så rammer beskrivelsen alligevel det element ved forskerteamets præsentation, at det er i mødet med brugerne, at koncepter må stå deres prøve. At afprøve skitser og plancher er en vigtig del af udviklingsprocessen.

Den konkrete udviklingsproces er altså foregået som en vekselvirkning mellem to typer af aktiviteter i to forskellige rum. Etableringen af et kreativt, samarbejdsrum, hvor forskellige kompetencer er blevet sat i spil i forhold til hinanden – 'det tredje sted', som beskrevet tidligere. Det andet rum kan vi kalde 'forskerteamets rum': her arbejder forskere og læringseksperter sammen om at behandle, hvad der er foregået i det første rum, og der udvikles svar på de konkrete udfordringer, der er rejst i det første rum. I dette andet rum forsøger forskerne samtidig at begrebsliggøre en forståelse af den fysioterapeutiske praksis. Det handler om, som Ib Ravn også redegør for, at forstå praksis ud fra domænespecifikke teorier, der kan forklare den nuværende praksis. Heri spiller den samfundsmæssige og historiske kontekst en rolle, da den udgør det bagtæppe, hvorpå teorier (begrebslige forståelser) kan oparbejdes.

Det har været i vekselvirkningen mellem brugernes møde med eksperterne og eksperternes fremstilling af brugernes ønsker og behov, at udviklingen af prototypen er foregået.

Set i bakspejlet kunne processen have været udvidet med egentlige undervisningsforsøg, hvor prototypen eller dele af prototypen var blevet afprøvet.

#### 4.2 Udviklingsworkshops i praksis

Udviklingen af 'Opstart, drift og udvikling af fysioterapiklinikker' er foregået gennem 4 samarbejdsworkshops af ca. 3 timers varighed. Dette arbejde er blevet suppleret med oplæring af de undervisere, der har skullet undervise i forløbene. Underviserne har således ikke været med i udviklingsprocessen af e-læringskonceptet, hvilket man en anden gang kunne overveje, om det ikke ville være hensigtsmæssigt.

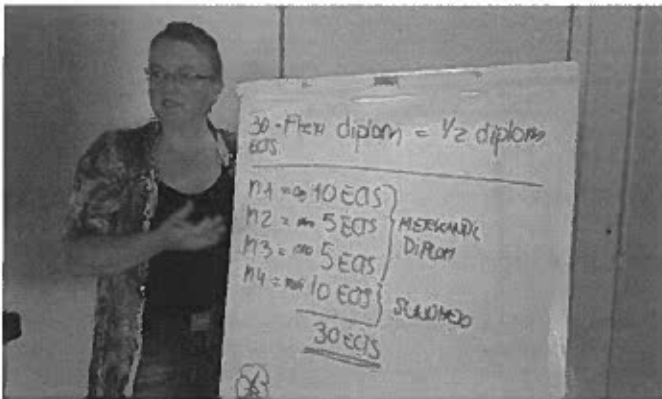
Der blev fra første workshop etableret en wiki, hvor samarbejdet kunne fungere gennem mellem de forskellige workshops.



<http://fysvidereuddannelse.wikispaces.com/>

Feltkode ændret

Set i bakspejlet skulle wikien nok i højere grad have været brugt aktivt. Wikien blev primært brugt som et arkiv for dagsordner, referater og andet materiale, der indgik i udviklingsarbejdet.



(Workshop den 8. juni 2011)

Forsker teamet har arbejdet med forskellige typer af løsninger for at sikre, at løsningen overholder de designprincipper, der blev resultatet af de forskellige workshops, nemlig:

### 4.3 Prototype

Den udviklede prototype består i en halv diplomuddannelse bestående af 4 moduler.

De fire moduler er:

- Metoder til klinisk kvalitetsudvikling med fokus på en fysioterapeutisk virksomhed
- Innovation med fokus på en fysioterapeutisk virksomhed
- Innovation med fokus på en fysioterapeutisk virksomhed
- Økonomisk drift og styring med fokus på en fysioterapeutisk virksomhed

Prototypen er udbudt på UCSJ:

The screenshot shows the website for University College Sjælland. The main heading is 'Den merkantile diplomuddannelse' with the subtext 'særligt tilrettelagt for fysioterapeuter'. Below this, there are three columns of information:

- Gåvej til:**
  - Bekendtgørelser
  - Studieordninger
  - Overgangsordning
  - ECTS-point
  - Eksamen
  - Undervisningssteder
  - Økonomi
  - Studievejledning
  - Realkompetencevurdering
- En halv diplomuddannelse - særligt forløb for praktiserende fysioterapeuter:**

University College Sjælland har i samarbejde med Praktiserende Fysioterapeuter i Danmark udviklet en ny kompetencegivende uddannelse til praktiserende fysioterapeuter, klinikere og klinikledere.

Dette videreuddannelsesstudium sætter fokus på udvikling af kompetencer inden for ledelse, økonomi, drift og udvikling.
- Moduler:**
  - Organisation, metode og videnskabssteori
  - Økonomisk drift og styring
  - Innovation
  - Metoder i klinisk kvalitetsudvikling - med fokus på en fysioterapeutisk virksomhed

Additional elements include a 'Priser' button and a 'Valgfrie moduler' section with the text 'Vælg mellem fagene på'.

Af UCSJ beskrives indholdet i videreuddannelsesudbuddet på følgende måde:

**MODULOPBYGGET DIPLOMUDDANNELSE**

**– MÅLRETTET VIDEREUDDANNELSE FOR FYSIOTERAPEUTER**

**MODUL 1**

Organisation, metode og videnskabs teori – obligatorisk modul, 10 ECTS

- Organisationsteorier om udvikling af virksomheders strukturer og kultur
- Beslutnings- og ledelsesteorier – udgangspunkt i egen praktiske erfaring
- Læring og kommunikation – inddragelse af egne dømmeser for klinikken
- Videnskabs teori og metode – et fundament

**MODUL 2**

Økonomisk drift og styring – obligatorisk modul, 5 ECTS

- Omkostningsforhold for en fysioterapeutisk virksomhed
- Økonomiske nøgletal – og styring af praksis ud fra disse
- Årsregnskab – regler og praktiske fif, eksempler fra fysioterapeutiske klinikker
- Vurdering af forskellige finansieringsformer, investeringer mv.

**MODUL 3**

Innovation – valgmodul, 5 ECTS

- Vækstanalyse og udvikling af koncept og nye produkter i klinikken
- Projektstyring og målsystemer/dokumentation
- Tilrettelæggelse og opfølgning på innovative processer

**MODUL 4**

Kvalitetsstyring med fokus på fysioterapeutisk virksomhed – valgmodul, 5 ECTS

- Kvalitetsudvikling i et organisatorisk og sundhedsfagligt perspektiv samt patientperspektiv
- Kvalitetsudviklingsprocessen og prioritering af kvalitetsindsatsområder i klinikken

**DETALJER OM INDHOLDET PÅ MODULERNE**

Se modulbeskrivelser på [www.ucej.dk/merkantdiplomuddannelse](http://www.ucej.dk/merkantdiplomuddannelse)

**Datoer**

Modul 1+2 udbydes vinter 2012

– opstart i uge 3.

Modul 1+2+3+4 udbydes forår 2012

– opstart i uge 16.

kr. 6.500 pr. 5 ECTS-modul

kr. 10.000 for 10 ECTS-modulet

**Mere info – kontakt UCSJ**

Konulent Helle Hørding  
hel@ucej.dk – 7246 1257

Uddannelsessekretær  
Charlotte Balow Møller  
ccm@ucej.dk – 7246 1259 eller 7246 1215

**Tilmelding**

Hent venligst ansøgningskema på  
[www.ucej.dk/merkantdiplomuddannelse](http://www.ucej.dk/merkantdiplomuddannelse)

**University College  
SJÆLLAND**



UCSJ i samarbejde med Praktiserende Fysioterapeuter

Eksempler:

- Der kan være tale om en kritisk indstilling til kvalitetsudvikling – er kvalitetsudvikling kun et gode forstået i forhold til udvikling af den enkelte klinik og hermed det samlede sundhedsvæsen?
- Hvad betyder kvalitetsvurderinger for organisationen, kulturen og ledelsen?

Håndtering af kvalitetsdata

Eksempler.

- Hvilke juridiske og etiske overvejelser skal der foretages når man arbejder med patientfølsomme data?
- Hvordan analyseres de indsamlede data?

Kvalitetsmodeller – herunder DDKM.

Eksempel.

- Den Danske Kvalitets Model for en forståelse af en kommende akkreditering.

Kvalitetsudviklingsprocessen.

Eksempler.

- Hvordan kvalitetsforbedres den faglige dokumentation i klinikkens journaler?
- Hvordan kan man i små skala (her og nu) kvalitetsudvikle indførelse af bedre håndhygiejne?
- Hvordan udarbejdes et kvalitetsudviklingsprojekt? (herunder projektledelse)

Prioritering af indsatsområder til kvalitetsudvikling og opstilling af kvalitetsmål og indikatorer.

Eksempel.

- Hvordan prioriteres indsatsområder og hvordan opstilles intern eller er der ekstern opstillet kvalitetsmål(standarder) og indikatorer? Kan der identificeres et kvalitetsproblem?

Evidens og validitet

Eksempel.

- Hvordan inddrages evidens for fysioterapeutiske metoder i behandlingen?

Systematisk litteratursøgning vha. søgestrategi.

Eksempel.

- Systematisk litteratursøgning for at klarlægge om der er evidens for en behandlingsmetode.

Forholdet mellem evidens, Medicinsk teknologivurdering og kvalitetsudvikling.



Ressourcer: Underviser skitserer cases med dilemmaer/udfordringer fra hverdagspraksis med udgangspunkt i teori. Eks. Case: Manglende dokumentation i patientjournaler. Der skitseres arbejdsgange, holdninger til dokumentation, og der tages udgangspunkt i teorier om implementering.

- *Arbejde:* De studerende diskuterer i grupper på Skype/f2f hvilke vanskeligheder, der er i casen og hvordan de kan løses (evt. med skitsering af hvordan teorien anvendes)
- *Tingsliggørelse:* Grupperne skitserer svar på casen i form af lyd/video/skriftlig besvarelse
- *Respons:* Grupperne giver respons på en anden gruppes arbejde.
- *Mesterlære.*

Ressourcer: Underviseroplæg på video, hvor udarbejdelse af patientforløb vises. PC-skærmen filmes mens udarbejdelsen foregår og underviser kommenterer.

- *Arbejde:* De studerende laver på lignede vis patientforløb fra deres egen praksis
- *Respons:* De studerende kommenterer hinandens arbejde og læreren giver feedback.

#### 5. Udbudsform

Uddannelsen udbydes af UCSJ som et deltidsstudie, der løber over 5 (6) uger.

### 4.3.2 Innovation med fokus på en fysioterapeutisk virksomhed. (Valgmodul Vf2 fra den merkantile diplomuddannelse – 5 ECTS)

#### 1. Formål

Formålet med modulet er at den studerende gennem en integration af praksiserfaring og en udviklingsbaseret tilgang:

- Får en forståelse for relevante modeller til vurdering af vækst- og udviklingsmuligheder.
- Har viden om og kan anvende relevante modeller til at planlægge og gennemføre produkt- og konceptudviklingsprocesser i virksomheden herunder projektstyring, kreative processer samt værdibaseret ledelse.
- Skal kunne analysere de økonomiske konsekvenser af en given innovation for en virksomhed samt kunne implementere innovative produkter.

Eksempel: Hvordan kan klinikken via innovationsprocesser opnå nye potentialer, der kan tilgodese patienternes behov og på den måde udvikle klinikkens markedsområde?

#### 2. Indhold

Vækstanalyse, vækstmuligheder for fysioterapeutiske klinikker.

Eksempler.

**Ressourcer:** Underviseroplæg på lyd. Eksempel: teori om innovationsmodeller

**Arbejde:** Opgave til de studerende - find eksempler på den gennemgåede teori i egen praksis eller hvordan kan de forskellige innovationsmodeller udmøntes i praksis?

Eksemplerne diskuteres i grupperne og der refereres kommentarer til teorien. Hvordan var teoriens anvendelighed i forhold til praksis?

**Tingsliggørelse:** skriftlig tilbagemelding på Fronter (netfora)

**Respons:** Underviser kommenterer

*Fælles diskussioner af praksis.*

**Ressourcer:** Underviser har lavet fil med links til ressourcer/forelæsninger/tv/radio/film om ugens temaer og peger på problemstillinger, der kan arbejdes med. Læs om Lotte Darsø' innovationsmodel. Hvilke problemer kan modellen have på et teoretisk plan og i forhold til at omsætte modellen til praksis/ klinikken?

**Arbejde og tingsliggørelse:** Holdet diskuterer fælles i Fronter ud fra krav om at der skrives 1 indlæg som besvarer problemstillingen, 1 som svarer på et andet indlæg, og 1 som stiller et nyt spørgsmål til temaet/problematikken

**Respons:** Underviseren deltager i diskussionerne løbende gennem hele ugen.

*Casedilemmaer*

**Ressourcer:** Underviser skitserer case med dilemmaer/udfordringer fra hverdagspraksis med udgangspunkt i teori visende hvilke dilemmaer og udfordringer der er, når en innovationsproces opstartes? Hvordan tilgodeser forskellige innovationsteorier denne problematik?

**Arbejde:** De studerende diskuterer i grupper på Skype/f2f hvilke vanskeligheder, der er i casen og hvordan de kan løses (evt. med skitsering af hvordan teorien anvendes)

**Tingsliggørelse:** Grupperne skitserer svar på casen i form af lyd/video/skriftlig besvarelse

*Mesterlære.*

**Ressourcer:** Underviseroplæg på video, hvor en marketingsstrategi vises. PC-skærmen filmes mens marketingsstrategien gennemgås og underviser kommenterer.

**Arbejde:** De studerende udformer en marketingsstrategi for deres egen praksis på lignede vis.

**Respons:** De studerende kommenterer hinandens arbejde og læreren giver endelig feedback.

## 5. Udbudsform

Uddannelsen udbydes af UCSJ som et deltidsstudie, der løber over 5 (6) uger.

Ledelsesteorier herunder beslutningsteori, erhverve redskaber til begrundelse for beslutninger

Eksempler.

- Forandringsledelse, hvor der bl.a. fokuseres på medarbejdernes involvering og ejerskab af f.eks. projekter, kompetenceudvikling og opbygning af identitet.
- Værdibaseret ledelse - f.eks. fælles værdier.
- Anerkendende ledelse.

Læring med fokus på den lærende organisation.

Eksempler.

- En forståelse af institutioner som fællesskaber for læreprocesser og selvstændige fortolkninger.
- Hvordan forenes divergerende fysioterapeutiske synspunkter via den lærende organisation?

Kommunikation med fokus på markedsføring, organisation og ledelse.

Eksempler:

- Medarbejdersamtaler, dialogmøder.
- Ledelse og organisation kan dreje sig om kommunikationsbrist.

Videnskabsteori og samfundsvidenskabelig metode med henblik på at forstå og anvende videnskabelige metoder i forhold til problemstillinger i en fysioterapeutisk virksomhed.

### 3. Undervisningsdesign

Undervisningsforløbet er tilrettelagt som et intensivt og fleksibelt e-læringsforløb. Første undervisningsgang er der fremmøde – og herefter er forløbet tilrettelagt virtuelt. De studerende mødes med hinanden og underviseren via Skype og Fronter.

### 4. Undervisnings- og arbejdsformer

Undervisnings- og arbejdsformerne er forankret i en udviklingsbaseret og forskningsorienteret praksisfordybelse. Således vil centrale problemstillinger, dilemmaer, konflikter samt interesse- og udviklingsfelter i relation til praksis belyses og bearbejdes.

Undervisningen bygger på en moderne læringsforståelse, hvor læring betragtes som fælles vidensproduktion, og foregår som en dialog mellem de studerende eller læreren, og er således med til at bidrage til ny viden.

Eksempler:

*Lyt til teorien.*

Ressourcer: Underviseroplæg på lyd om forandringsledelse

#### 4.3.4 Økonomisk drift og styring med fokus på en fysioterapeutisk virksomhed. (Obligatorisk modul Ob2 fra den merkantile diplomuddannelse – 5 ECTS)

##### 1. Formål

Formålet med modulet er at den studerende gennem en integration af praksiserfaring og en udviklingsbaseret tilgang

Får viden om regnskabsanalysemetoder, reflekterer over fysioterapiens anvendelse heraf, kan deltage i udarbejdelse af virksomhedens regnskabsanalyse og kan håndtere komplekse problemstillinger inden for området.

Erhverver viden om, kan opstille og formidle forskellige budgetter, herunder aktivitets- samt likviditetsbudgetter og kan reflektere over anvendelsen heraf.

Kan opstille et regnskab til analyse brug og stille løsningsforslag hertil.

Får viden om branchens(fysioterapi) gængse nøgletal samt kan reflektere over disses anvendelse og kan opstille relevante nøgletal for virksomheden.

Viden om grundlæggende finansierings- og investeringsmuligheder i forhold til drifts- og ejerskab .

Kan selvstændigt indgå i et fagligt og tværfagligt samarbejde og påtage sig ansvaret indenfor rammerne af en professionel etik.

Kan udvikle egen praksis.

##### Eksempler

- Hvad er forskellen mellem økonomisk drift og styring af en halvoffentlig og en privat virksomhed?
- Hvordan drives virksomheder med både private og offentlige tiltag?

##### 2. Indhold

Omkostningsforholdene for virksomhedens situation, således at disse kan inddrages i servicevirksomhedens økonomiske beregninger til priskalkulation og udarbejdelse af resultat-, likviditets- og balancebudgetter med efterfølgende budgetopfølgning.

##### Eksempel.

- Opstilling af et budget.
- Årsregnskab.

##### Eksempel.

- Hvilke rapporter er relevante for revisoren i forbindelse med revision?

Metoder til vurdering af investeringer og vurdering af forskellige finansieringsformer.

##### Eksempel.

**Ressourcer:** Underviser skitserer cases med dilemmaer/udfordringer fra hverdagspraksis med udgangspunkt i teori. Eks. Hvilke dilemmaer og udfordringer kan der være når årsregnskabet skal laves og vurderes.

**Arbejde:** De studerende diskuterer i grupper på Skype/f2f hvilke vanskeligheder, der er i casen og hvordan de kan løses (evt. med skitsering af hvordan teorien anvendes)

**Tingsliggørelse:** Grupperne skitserer svar på casen i form af lyd/video/skriftlig besvarelse

Mesterlære.

**Ressourcer:** Underviseroplæg på video, hvor en vækststrategi vises. PC-skærmen filmes mens vækststrategien kører og underviser kommenterer.

**Arbejde:** De studerende udarbejder en vækststrategi, der bl.a. kan indbefatte en tids- og handleplan.

**Respons:** De studerende kommenterer hinandens og læreren giver endelig feedback.

#### 5. Udbudsform

Uddannelsen udbydes af UCSJ som et deltidsstudie, der løber over 5 (6) uger.

- Metoder til klinisk kvalitetsudvikling med fokus på en fysioterapeutisk virksomhed
- Innovation med fokus på en fysioterapeutisk virksomhed
- Innovation med fokus på en fysioterapeutisk virksomhed
- Økonomisk drift og styring med fokus på en fysioterapeutisk virksomhed

Det har ikke været muligt at efterprøve konceptet, da der endnu ikke er oprettet et hold af studerende. Det særligt tilrettelagte e-læringsforløb er slået op med UCSJ som udbyder og forventer opstart i løbet af 2012.

Mac, Anita m.fl. (2009), *Projektkompetencer*. København

Muller, Michael J. m.fl (2010), 'Participatory design: the third space in HCI' lokaliseret på:

<http://domino.watson.ibm.com/cambridge/research.nsf/pages/papers.html?Open&count=500>

Feltkode ændret

OECD (2) (2009) Centre for Educational Research and Innovation, *Beyond Textbooks. Digital Learning Resources as Systemic Innovation in the Nordic Countries*, Paris

OECD (2009) Centre for Educational Research and Innovation, *Working Out Change. Systemic Innovation in Vocational Education and Training*, Paris

Ravn, Ib (2006), 'En humanvidenskab der forsker i idealer', *Erhvervspsykologi* nr. 4

Ravn, Ib (2007), 'At forske en anden verden frem', Robin Engelhardt m.fl. (red.): *Tankestreger – tværvideenskabelige nybrud*, Århus

Ravn, Ib (2010), 'Transformativ forskningsmetode – belyst gennem et projekt om mødefacilitering', *Tidskrift for arbejdsliv* nr. 1

Ravn, Ib (2011), *Facilitering. Ledelse af møder der skaber værdi og mening*, København

Aarkrog, Vibe (2010), *Fra Teori til Praksis. Undervisning med fokus på transfer*, København