

Systematisk løbende refleksion

En refleksionsmodel anvendt i forbindelse med biblioteksprojektet YOUng

Af Michael René Kristiansson, Nina Brünnich Kragesteen, Tine Juhl Kristensen, Marianne Bøgh Pedersen og Mette Kjær Ovesen

Abstract

Artiklen omhandler en model kaldet systematisk løbende refleksion, der repræsenterer en procedure til overvejelse og genovervejelse af de vurderingskriterier, man lægger til grund for evaluering af et udviklingsprojekt. Pointen er at justere udviklingsprojektet ind i en ønsket retning.

Formålet med artiklen er at præsentere en vurdering af refleksionsmodellen systematisk løbende refleksion, sådan som den blev anvendt i relation til biblioteksudviklingsprojekt YOUng/ Mindspot på Århus Kommunes Biblioteker i perioden 2007-2009.

Den anvendte refleksionsproces er inspireret af metoder, der benyttes i scenarieplanlægning.

Det konkluderes, at refleksionsmodellen kan anvendes til at gentænke og præcisere vurderingskriterierne for et givet udviklingsprojekt, og at den med fordel kan anvendes i de indledende faser i forbindelse med formulering af vurderingskriterier. Refleksions-

modellen kan også anvendes til at inkorporere/ indarbejde og samordne flere forskellige interessenters krav til et givet udviklingsprojekt og i den forstand gøre projektet robust. Refleksionsmodellen er imidlertid tidskrævende.

Indledning

I efteråret 2007 blev Michael René Kristiansson (MRK) kontaktet af projektleder på YOUng, Louise Overgaard. Hun ville have MRK til at evaluere et biblioteksudviklingsprojekt, der skulle gennemføres på Århus Kommunes Biblioteker (ÅKB) i en periode på 2 år. Projektet havde opnået støtte fra Styrelsen for Bibliotek og Medier. MRK foreslog ÅKB, at de i stedet skulle kontakte en regulær ekspert i evaluering, hvilket MRK ikke er. Men MRK foreslog samtidig et alternativ til evaluering; en model kaldet systematisk løbende refleksion. Ideen var, at begynde vurderingsprocessen tidligt i forløbet og efterfølgende følge op med diverse vurderingsaktiviteter fordelt med passende mellemrum over projektperioden. Pointen var at indarbejde gjorte erfaringer og skabe nytænkning for løbende at forbedre projektet, således at man til slut i projektperioden havde udviklet et velovervejet/ tilsigtet projekt. Efter grundige overvejelser i projektgruppen blev refleksionsmodellen valgt. Refleksionsprocessen blev gennemført med MRK som ekstern procesleder. Projektlederen har i samarbejde med projektgruppen efterfølgende udarbejdet en selvevalueringsrapport.

Michael René Kristiansson er lektor på Danmarks Biblioteksskole, mk@db.dk.

Nina Brünnich Kragesteen (ninakragesteen@hotmail.com), Tine Juhl Kristensen (tine_juhl@hotmail.com), Marianne Bøgh Pedersen (cirkusprinsesse@gmail.com) og Mette Kjær Ovesen (mettekjaersen@hotmail.com) er studerende på Danmarks Biblioteksskole.

Denne artikel præsenterer og vurderer ovenfor nævnte refleksionsmodel – systematisk løbende refleksion. Modellen er som nævnt udviklet og anvendt i forbindelse med et konkret biblioteksudviklingsprojekt kaldet YOUng (senere Mindspot) på Århus Kommunes Biblioteker. Refleksionsmodellen er ny og repræsenterer et redskab til refleksion/ eftertanke i forbindelse med udviklingsprojekter med henblik på at justere projektførelsen og -processen i en ønsket retning. Principperne bag refleksionsmodellen bygger direkte på konceptet strategisk refleksiv konversation. Strategisk refleksiv konversation er oprindeligt designet til biblioteksudvikling. Der er altså ikke tale om en decideret ny model, men mere om en tilrettet, præciseret og målrettet model designet specielt til projekt YOUng.

Projekt YOUng var et biblioteksudviklingsprojekt på Århus Kommunes Biblioteker fra 1. januar 2007 til 1. april 2009. Formålet var at skabe et nyt bibliotekstilbud til unge i Århus; udskifte det traditionelle bibliotekstilbud med et tilbud, der tog højde for de 14-20-åriges aktuelle biblioteksbehov. YOUng er den officielle projekttitel, men i løbet af perioden udvikledes et afledt projekt af YOUng kaldet Mindspot. Mindspotprojektet bliver videreført efter YOUngs afslutning (Overgaard, 2009, s 11).

YOUng/ Mindspot var organiseret med en styregruppe, en projektejer, en projektleder, en projektkonsulent og projektgruppen. Projektgruppen bestod af otte Mindkeepere og syv Mindspottere. En Mindspotter er en ung projektdeltager og biblioteksambassadør. En Mindkeeper er en biblioteksfaglig projektdeltager. Mindspotterne er teenagere eller netop 20 år. Mindkeepere var ansat halvtid i projektet, mens Mindspotterne kun var ansat syv timer om ugen.

Reflektor (MRK) har tilrettelagt forløbet med systematisk løbende refleksion i tæt samarbejde med projektlederen af YOUng. Reflektor fungerede som ordstyrer i workshops og formulerede de dertil stillede spørgsmål. Reflektor planlagde og gennemførte diverse interviews. Projektleder organiserede processen omkring refleksionspapirerne og formulerede diverse spørgsmål i samarbejde med reflektor.

Artiklen indledes med en problemstilling. Bagefter følger en præsentation af konceptet strategisk refleksiv konversation. Dernæst præsenteres den affødte model – refleksionsmodellen. Derefter følger et me-

todeafsnit. Derpå præsenteres det biblioteksudviklingsprojekt, refleksionsmodellen er udviklet og anvendt på. Efterfølgende et analyseafsnit. Og til sidst en konklusion.

Problemstilling

Formålet med artiklen er at præsentere en vurdering af refleksionsmodellen systematisk løbende refleksion, sådan som den blev anvendt i relation til biblioteksudviklingsprojekt YOUng på Århus Kommunes Biblioteker i perioden 2007-2009:

- Hvordan har refleksionsprocessen indvirket på vurderingskriterierne og projektet?
- Hvordan har projektdeltagerne opfattet refleksionsprocessen?

Konceptet: Strategisk refleksiv konversation

Systematisk løbende refleksion bygger primært på de samme teoretiske overvejelser og principper, som er beskrevet i Gaml & Kristiansson, 2006; Kristiansson, 2007 og senest i Kristiansson, 2008. Det tilgrundliggende teoretiske og metodiske koncept kan forstås og fastholdes i udtrykket strategisk refleksiv konversation. Strategisk refleksiv konversation er et koncept til biblioteksudvikling tilrettelagt som aktions-/ aktivitetsforskning. Det betyder, at teoretisk erkendelse anvendes i relation i praksis; ny viden frembringes i et aktivt og ligeværdigt samspil mellem forskere og praktikere. Formålet med aktivitetsforskning er at forbedre praksis. Aktivitetsforskning fungerer som en forandringsmekanisme, der understøtter biblioteket og medarbejderne i at reflektere over egen praksis.

Strategisk refleksiv konversation er sammenstykket af en række teoretiske og metodologiske tendenser i tiden og abonnerer på en række forskellige elementer; scenarieplanlægning, strategisk konversation, diskursteori, Modus 2 videnproduktion og hermeneutisk filosofi, der bl.a. bygger på Andersen, 1999; Gibbons et al., 1994; Glerup, 2007a; Glerup, 2007b; Jørgensen, 2004; Kahn & Wiener, 1967; Laclau & Mouffe 1985; Laclau, 1990; Nicolescu, 1996; Ramadier, 2004; Schoemaker, 1992; Van der Heijden, 2005; Wack, 1985a; Wack, 1985b.

Udgangspunktet for strategisk refleksiv konversation er scenarieplanlægning. Scenarieplanlægning

repræsenterer et opgør med rationel planlægning baseret på prognoser og forudsigelighed. Scenarieplanlægning tilbyder i stedet en processuel og diskursiv tilgang til planlægning og udvikling. I scenarieplanlægning antages fremtiden som uforudsigelig, men man er til gengæld i stand til at påvirke ens egen udvikling aktivt ved at være bevidst og vidende om forskellige potentielle/ eventuelle udviklingsmuligheder. Scenarieplanlægning handler kort fortalt om at udvikle begreber i forhold til nye mere eller mindre ukendte/ fremmede fænomener med henblik på at skabe handlingsparathed i forhold til udviklingsmuligheder; udvikle en evne til at kunne handle hurtigt i forhold til en foranderlig og uforudsigelig verden.

Scenarieplanlægning implementeres gennem strategisk refleksiv konversation, som analytisk kan opdeles i to separate processer: 1) Strategisk konversation og 2) refleksiv konversation.

Strategisk konversation handler om at udvikle et bestemt strategisk sprog, der er i stand til at fortolke svage men vigtige forandringer i omverden og fortolke denne information i forhold til den aktuelle organisatoriske situation. *Refleksiv konversation* handler om at udfordre vanetænkning; det vi tager for givet, og det der ikke er til diskussion – jf. Gleerup (2007b: 193-96) ”licens til kritik”. Det antages, at fortidens begreber og kategorier er utilstrækkelige til at kunne opfange og fortolke forandringer. Refleksiv konversation udvikler strategier, der gør os i stand til at opnå en erkendelse, der er kritisk anderledes end den allerede givne meningsfuldhed jf. Andersen (1999: 9-15). Refleksiv konversation sætter – så at sige – det vi ved ind i nye kontekster med henblik på at skabe nytænkning for at vi kan få øje på nye muligheder.

Strategisk refleksiv konversation anvendt i praksis består typisk af workshops jf. Kristiansson (2007), hvor deltagerne diskuterer biblioteksudviklingsprojektet i fokus. Processen ledes af en møde- eller diskussionsleder, der ikke deltager direkte i diskussionen, men forholder sig neutral i forhold til emnet. En workshop kan forstås som en struktureret gruppesamtaleproces, hvor processen er karakteristisk ved at være åben, demokratisk og munder ud i konsensus. Diskussionen bliver udfoldet, fastholdt og synliggjort – eksternaliseret – typisk gennem anvendelse af Post-It-sedler, som hænges op på en væg. Diskussionen bliver internaliseret blandt deltagerne, når de i fællesskab og i enighed klynger/strukturerer

sedlerne og efterfølgende navngiver klyngerne. Gennem konsensus bliver viden om omgivelserne gjort til organisatorisk viden, og der skabes ejerskab til biblioteksudviklingsprojektet. Efterfølgende konstruerer deltagergruppen kollektive fortællinger om udviklingsprojektet baseret på en fælles forståelse af udviklingen i bibliotekets omgivelser. Tilsammen udvikler processerne en fælles forståelsesramme og sproglighed blandt deltagerne om komplekse forhold, og skaber en mental og sproglig robusthed i forhold til et givet biblioteksudviklingsprojekt.

Processen bliver dog forstyrret af mødelederen jf. Kristiansson (2007), der stiller spørgsmål, ikke for at få svar, men for at skabe refleksion og nytænkning. Deltagerne bliver tvunget til at forholde sig til udviklingen i bibliotekets omverden. Det antages at mentale modeller og grundlæggende er bestemmende for praksis og beslutninger. Derfor forholder mødelederen sig kritisk til deltagerens mentale modeller og det der tages for givet. Derimod opfordrer mødelederen deltagerne til at forholde sig til det, der er usikkert, uforudsigeligt og ukendt. På den måde opnår deltagerne en slags erfaring med det ukendte. Mødelederen opfordrer endvidere deltagerne til at forholde sig til komplekse, uklare og tvetydige informationer og viden. Derved skabes en psykisk åbenhed og styrket fortrolighed blandt deltagerne overfor eventualiteter. Mødelederen opfordrer derudover deltagerne til at opfatte fremtiden som et flertydigt og påvirkeligt fænomen. På den måde opnår deltagerne – individuelt og i fællesskab – en fornemmelse af at have indflydelse på bibliotekets fremtidige udvikling.

I strategisk refleksiv konversation indtager spørgsmålet en vigtig position. Spørgsmålet har forrang frem for svaret. At spørge er at lægge noget åbent, at indrømme, at man endnu ikke véd. At vide hvad man ikke ved og derfor gerne vil vide – er det, der driver processen frem jf. Gleerup (2007a: 88-93). Det er gennem spørgsmålet, samtalen gøres flydende. Spørgsmålet åbner op; belyser det tildækkede.

Refleksionsmodellen: Systematisk løbende refleksion

Pointen i refleksion eller refleksivitet består i en interesse for, hvordan vi konstruerer os selv socialt, og hvordan vi konstruerer projekter gennem meningsdannelse (jf. Steier, 1991 citeret i Alvesson & Sköldbog, 2008, s. 486). Refleksivitet kan ændre vores

forforståelse af noget, således at vi skifter mening, hvorved noget i den sociale virkelighed forandres. Refleksion forstås her som et forsøg på at tænke over præmissen for tanker, observationer og brug af sprog i forhold til en konkret aktivitet og dens forudsætninger. Det handler bl.a. om at få den bagvedliggende tænkning og struktur frem i lyset og få den diskuteret og vurderet; undersøge de deltagende parter personlige forudsætninger, og hvordan konteksten påvirker den sociale praksis. Refleksion opstår, hvis en diskussion løftes op på et højere refleksionsniveau væk fra det håndgribelige fænomen og væk fra den konkrete hverdag; når man så at sige er i stand til at se det hele ovenfra. Refleksion kan også opstå, når forskellige tænkemåder konfronteres med hinanden.

Ideen med at gennemføre en systematisk refleksionsproces er at bryde væk fra en bestemt – den etablerede – referenceramme og se på, hvad den ikke formår at fortælle. Ideen er også at skifte orientering væk fra et snævert fokus på særlige aspekter, og stille spørgsmål til de indbyggede svagheder i den etablerede tænkemåde, som man så at sige er fanget i (Alvesson & Sköldberg 2008, s. 488). Uden en systematisk refleksionsproces vil den på forhånd dominerende forforståelse herske og dermed være retningsgivende for udvikling. Systematisk løbende refleksion kan beskrives som et forsøg på at tackle disse udfordringer. Udtrykket systematisk løbende refleksion forstås her som en organiseret refleksionsproces, hvor formålet er – med jævne mellemrum – at overveje de vurderingskriterier, der lægges til grund for evaluering af et udviklingsprojekt med henblik på at justere udviklingsprojektet i en ønsket retning.

Systematisk løbende refleksion er systematisk, fordi refleksionsprocessen foregår planmæssigt; struktureret efter en række teoretiske og metodiske principper, der er velbeskrevet, og som går under betegnelsen strategisk refleksiv konversation som beskrevet ovenfor. Systematisk løbende refleksion er løbende, fordi refleksionsprocessen foregår med jævne mellemrum.

Refleksionsprocessen består af en række forskellige refleksive aktiviteter, processer og begivenheder, der primært har som mål at forandre den måde, der tales om bestemte fænomener på; udvikle sprogligheden.

Refleksionsmodel versus evalueringsmodel

Refleksionsmodellen systematisk løbende refleksion blev anvendt i YOUNG som erstatning eller alternativ for traditionel evaluering. Derfor redegøres der her kort for forskellen mellem en evaluerings- og refleksionsmodel.

En evalueringsmodel kan forstås som en model, der frembringer informationer over status på et givet tidspunkt, f.eks. hvordan et givet projekt har udviklet sig. Typisk kræves der klare resultatkrav, som man kan måle fra. En evalueringsmodel forstås her som en model, der bygger på følgende evalueringsbegreb: Evaluering er en systematisk, tilbageskuende vurdering af processer, præstationer og effekter i forbindelse med en given organisatorisk indsats (jf. Vedung 1998, s. 20 citeret i Krogstrup 2007, s. 17). Evaluering kan opfattes som en tilbageskuende aktivitet i form af en systematisk dataindsamling og -analyse, der har som formål at bedømme en indsats på grundlag af eksplicite vurderingskriterier. Disse vurderingskriterier kan fastlægges allerede fra indsatsens/ aktivitetens begyndelse eller undervejs i processen.

En refleksionsmodel forstås her som en model, der bygger på følgende refleksionsbegreb; inspireret af Alvesson & Sköldberg (2008, s. 487-89): Refleksion eller refleksivitet handler om, hvordan projekter konstrueres gennem deltagerens meningsdannelse. Det antages, at uden refleksionsproces vil den på forhånd dominerende forforståelse være retningsgivende for udvikling af indsatsen/ projektet. Refleksivitet drejer sig om at udfordre deltagerens forforståelse af indsatsen, således at indsatsen eventuelt kan ændre karakter. Refleksion er forsøget på at overveje og gentænke de vurderingskriterier, iagttagelser og den sprogbrug, der foregår i processerne i forhold til indsatsen og dens forudsætninger. Det handler om at få de bagvedliggende implicite udtalte vurderingskriterier frem i lyset blandt deltagerne og få dem diskuteret. Det drejer sig om at undersøge deltagerens personlige forudsætninger, og hvordan den organisatoriske kontekst påvirker udviklingsprocessen. Ideen er at udfordre den herskende forståelsesramme og få deltagerne til at få øje på noget, de ikke kunne se før; nytænkning. Det betyder, at vurderingskriterierne aldrig bliver helt fastlagte men typisk ændres i takt med refleksionerne, hvilket adskiller en evalueringsmodel fra en refleksionsmodel.

Metode

Formålet med denne artikel er at analysere og vurdere refleksionsmodellen systematisk løbende refleksion, sådan som den blev anvendt i relation til biblioteksudviklingsprojektet YOUng på Århus Kommunes Biblioteker i perioden 2007-2009.

Refleksionsmodellen blev udmøntet gennem en række sammenhængende refleksionsaktiviteter. Refleksionsprocessen var organiseret omkring stop-op-dage, som er et fysisk møde mellem projektdeltagerne og reflektor. Mødet består hovedsageligt af interviews og workshops. Inden og efter mødet blev der udarbejdet refleksionspapirer, som blev brugt til forberedelse og eftertanke på mødet.

Refleksionsmodellen er analyseret ud fra de dokumenter, der blev produceret i løbet af processen i relation til refleksionsaktiviteterne. Disse kilder fungerer – ud over at være en del af refleksionsprocessen – også som dokumentation for samme proces og for effekten af processen. Undersøgelsen bygger på følgende tre typer af dokumenter: 1) digitaliserede interviews med projektdeltagerne, 2) refleksionspapirer udarbejdet af projektdeltagerne og 3) refleksionsrapporten udarbejdet af projektleder.

I perioden var der følgende fysiske møder mellem reflektor og projektdeltagere: 1) et indledende møde den 9. januar 2007, 2) tre stop-op-dage henholdsvis den 26. april 2007, 29. november 2007, den 20. maj 2008, 3) et afsluttende planlægningsmøde den 24. november 2008 og 4) et afsluttende seminar den 7. og 8. januar 2009. På det indledende møde januar 2007 blev aktionsforskningsprojektet vedtaget.

Empiri

Analysen bygger på følgende kilder:

- Den afsluttende refleksionsrapport ”Mindspot. Make it your library, refleksionsrapport fra udviklingsprojektet YOUng”, (Overgaard, 2009)
- Interview med projektleder april 2007
- Interview med projektleder og –gruppe (Mindkeepere) januar 2009, i alt fire interviews
- Interview med projektansatte unge (Mindspotterne) januar 2009; i alt fire interviews
- Diverse refleksionspapirer udarbejdet af projektgruppen, -leder og -ejer i løbet af projektudviklingsprocessen. Der foreligger refleksionspapirer

fra syv personer plus refleksionspapirer skrevet af gruppen i fællesskab

Analysen bygger udelukkende på refleksionsrapporten, refleksionspapirer og interviews.

Stop-op-dage

Formålet med stop-op-dage er, så at sige, at få projektdeltagerne til at stoppe op, træde et skridt til side, væk fra hverdagen og den daglige trummerum og se projektet oven fra. Det drejer sig om at få deltagerne til at reflektere over det igangværende projekt og gøre dem i stand til at vurdere eksplicit, hvorvidt projektet udvikler sig i en ønsket retning. Formålet er dels at fremprovokere deltagerens tavse viden – skabe ny viden – og dels at udfordre deltagerens forforståelse – det der tages for givet – af projektet med henblik på at etablere en mere hensigtsmæssig sproglighed og meningsfuldhed omkring projektet, og dermed skabe et bedre projektvurderingsgrundlag. Stop-op-dage indeholder forskellige refleksionselementer og –aktiviteter, hvor pointen ligger i at kombinere disse elementer og aktiviteter på en hensigtsmæssig måde, det vil sige samspillet mellem følgende aktiviteter: Et forudgående møde med projektleder om optakten til og afvikling af stop-op-dagen; et forudgående arbejde med udarbejdelse af refleksionspapirer; interviews med udvalgte deltagere indledningsvis på selve stop-op-dagen; afvikling af workshops på stop-op-dagen; og efterfølgende udarbejdelse af refleksionspapirer med henblik på at vurdere forløbet med stop-op-dagen. Det betød i praksis, at indholdet af refleksionspapirerne, projektlederens anbefalinger, udfordring af projektdeltagerens mentale modeller og genovervejelse af vurderingskriterierne for projektet var afgørende for indhold og organisering af workshops samt interviewspørgsmål. Interviewene var altid fastlagt efter en bestemt skabelon med åbne og brede spørgsmål, men i processen ”borede” reflektor i de punkter, der fremstod som uafklarede for informanten for at skabe nytænkning.

Workshops var typisk organiseret som en struktureret samtale med en neutral ordstyrer som diskussionsleder. De såkaldte trigger-spørgsmål – der så at sige fremprovokerer refleksion – udgør et væsentligt element i både interviews og workshops dels for at skabe klarhed over begreber, projekt og mål, og dels for at forstyrre gængse opfattelser; for at få deltagerne til at kunne ”tænke ud af boksen”. Deltager-sammensætningen i de enkelte workshops er også af

afgørende betydning for afvikling af workshoppen. Det er f.eks. vigtigt, at ordstyreren har tjek på de enkelte deltagernes forudsætninger og strukturerer diskussionen derefter. F.eks. ved sammensætningen af undergrupper, som skal diskutere sammen og siden fremlægge et indlæg i plenum; at deltagersammensætningen giver det bedste resultat for nytænkning.

Refleksionspapirer

Et vigtigt værktøj i refleksionsprocessen var udarbejdelsen af refleksionspapirer. Et refleksionspapir er et redskab til administration af projektdeltagerens refleksioner; det fastholder observationer, tanker, følelser mm. i skriftlig form. Refleksionspapiret er struktureret omkring spørgsmål, som gennem et forsøg på svar kan fremprovokere tavs viden, følelser mm. Refleksionspapirerne fungerer endvidere som et oplæg til diskussion, der muliggør og fremmer en dialog blandt projektdeltagerne. Refleksionspapirerne har konkret fungeret både som diskussionsredskab i forbindelse med stop-op-dage, ledelsesredskab for projektlederen i forbindelse med YOUng og som efterfølgende vurdering af en stop-op-dag for reflektor.

Refleksionspapirerne udtrykker Mindkeepernes og projektlederens forventninger, holdninger, iagttagelser og redegørelser på forhold i forbindelse med projektførløbet. De omfatter således både referater, synspunkter, begrundelser, forklaringer mm. Refleksionspapirerne er struktureret omkring spørgsmål som projektlederen løbende har formuleret i samarbejde med reflektor. Hver enkelt deltager i projektgruppen skulle i løbet af perioden udarbejde et antal refleksionspapirer til forskellige formål. Set ud fra refleksionsprocessen havde refleksionspapirerne især det formål at få projektdeltagerne til at fastholde og formulere sig eksplicit med fokus på vurdering af aktiviteter; processer, strukturer og begivenheder.

Analysen af refleksionspapirer vedrører kun det skriftlige materiale.

De unge projektansatte – Mindspotterne – har ikke udarbejdet refleksionspapirer især på grund af deres korte arbejdstid – syv timer om ugen; at udarbejde refleksionspapirer kræver tid og træning.

Refleksionsrapporten

Refleksionsrapporten ”Mindspot. Make it your library, refleksionsrapport fra udviklingsprojektet YOUng” (Overgaard, 2009) repræsenterer en særlig

form for selvevaluering. Det bagvedliggende evalueringsskema kan beskrives således; projektet vurderes jævnlige og justeres ind i overensstemmelse med resultatet af refleksionsprocessen. Evalueringen af projektet kommer til udtryk i rapporten i form af kritiske bemærkninger og fremstår mest tydeligt i de afsnit, der benævnes ”erfaringer” og ”anbefalinger”. I den forstand er rapporten et resultat af løbende refleksion.

Analysekriterier og -metode

Analysen drejer sig om, hvordan refleksionsmodellen/ -processen har indvirket på projekt YOUng; primært hvordan refleksionspapirer og spørgeteknik har påvirket forløbet.

I analysen er der lagt vægt på følgende spørgsmål: Hvordan har refleksionsprocessen indvirket på vurderingskriterierne og projektet? Hvordan har projektdeltagerne opfattet refleksionsprocessen? I analysen af refleksionspapirerne og interviews er undersøgt for sammenfald eller forskelle i de enkelte projektdeltageres iagttagelser og vurderinger.

Systematisk løbende refleksion kombineret med et princip om selvevaluering blev valgt som alternativ for en mere traditionel form for evaluering. Selvevaluering kommer til udtryk i refleksionspapirerne og refleksionsrapporten. Antagelsen var, at selvevaluering ville øge det refleksive niveau og gøre implementering af de refleksive erkendelser lettere. Begrundelsen var dels, at selvevaluering i sig selv er udtryk for refleksion i form af selvkritik og dels, at resultatet af en evaluering/ vurdering nemmere ville blive accepteret og indarbejdet i det videre forløb hurtigt, hvis den enkelte projektdeltager var direkte involveret og ansvarliggjort.

Før projektstart i forbindelse med den eksterne ansøgning om at kunne realisere YOUng havde projektledelsen udarbejdet detaljerede succeskriterier. Før reflektor blev involveret i projektet, havde projektet således på forhånd et færdig udviklet målhierarki, der bestod af en beskrivelse af sammenhængen mellem formål, delmål, succeskriterier samt evalueringsform i forhold til formålet.

Refleksionsprocessen begyndte med at udfordre eller teste dette målhierarki under forudsætning af, at disse succeskriterier ikke til slut i projektførløbet kunne afvige væsentligt fra det oprindelige udgangspunkt,

som udgjorde grundlaget for ansøgningen til Styrelsen for Bibliotek og Medier. Refleksionsprocessen gennem hele forløbet havde som formål at præcisere forhold omkring vurderingskriterierne; gøre dem synlige, tydelige og kommunikative. I den forstand blev vurderingskriterierne aktive eller aktiveret i forhold til projektudviklingsforløbet.

Biblioteksudviklingsprojektet og begreber

Hvad er YOUng?

YOUng er et biblioteksudviklingsprojekt, der begyndte som en idé, der opstod mellem medarbejdere på ÅKB og nogle eksterne samarbejdspartnere i 2006.

I den første projektbeskrivelse blev der opstillet følgende succeskriterier:

- De unge skulle have et centralt beliggende ”lære-, være-, værksted” med kultur- og læringstilbud udviklet med udgangspunkt i deres behov.
- Der skulle arrangeres 12 årlige netværksbaserede tilbud til de unge
- Der skulle være åbent fem dage ugentligt
- Brugerinddragelse skulle være en væsentlig arbejdsmetode, og de unges foretrukne medier skulle medtænkes i udarbejdelse af projektet
- Mindst 50 unge skulle øves i at ytre (udfolde) sig i det offentlige rum
- 10 unge skulle øves i projektudførelse, informationsøgning og produktfremstilling
- Bibliotekstilbudet skulle udvides med fokus på unges egenproduktion og udfoldelsesevner
- Der skulle samles et idékatalog med idéer til, hvordan unge, rum, bibliotek, læring, fritid og interaktion fører til fremtidens ungdomsbibliotek
- Der skulle skrives en drejebog om brugerinddragelse af unge i folkebiblioteket
- Der skulle afprøves nye udtryk i det fysiske rum, og ungdommens krav til og behov i det nye Multi-mediehus i Århus skulle afklares

Efter idéudviklingsfasen havde projektet en lang og ikke forhindringsfri begyndelsesfase. Den oprindelige idé var, at der skulle etableres et ungdomsbibliotek i Bruuns Galleri; et stort butikscenter i midten af Århus nær Hovedbanegården. Denne idé blev imidlertid ikke realiseret. Den næste idé var at skabe et mobilt bibliotek, der skulle opsøge de unge i det offentlige rum i Århus og på de steder, hvor unge

opholder sig f.eks. på skoler. Denne idé blev heller ikke virkeliggjort. I foråret 2007 blev der etableret et samarbejde mellem Hovedbiblioteket og en række skoler i Århus, der skulle skabes et område på Hovedbiblioteket for unge og et mobilt tilbud til unge i forbindelse med festivaler og større begivenheder i Århus. Projektet havde hermed ændret karakter og begyndte at udvikle sig til det, der senere skulle gå under betegnelsen Mindspot. Man havde afvejet fra den oprindelige projektbeskrivelse. Forklaringen er begrundet i tre forhold. For det første ændrede projektet karakter på grund af de før omtalte udfordringer i den indledende fase. For det andet ændrede projektet sig løbende på grund af brugerinddragelse. Det skete i takt med, at man indhøstede erfaringer omkring brugerbehov og -ønsker, og fordi man samtidig løbende tilrettede projektet i overensstemmelse med disse erfaringer. Brugerinddragelse var tænkt med fra starten i projektet, men kom til at fylde mere og blev mere omfattende end oprindeligt tænkt. For det tredje på grund af processen med systematisk løbende refleksion.

Hvad er Mindspot?

Mindspot er det projekt, der blev udviklet i forlængelse af projekt YOUng og er i den forstand en videreførelse af projekt YOUng efter dette projekts afslutning. Mindspot kan også betragtes som et resultat af forskydning i fokus; fra at være primært rettet mod et fysisk ungdomsbibliotek for de 14 – 20 årige til at være rettet mod relevante ungdomstilbud, hvor målgruppen er bredt forstået. Forandringerne medførte, at de unge kom i fokus frem for biblioteket. Kommunikationen med de unge blev nu det væsentlige; for at kunne skabe relevante bibliotekstilbud til unge var det nødvendigt at gå i dialog med de unge og komme de unge i møde; dér hvor de nu befandt sig i både fysisk og overført betydning. Projektgruppen begyndte med andre ord at forstå bibliotekstilbud på en anderledes måde.

Det karakteristiske ved Mindspot er:

- Mindspot skal ikke forstås som et fysisk sted men noget meget mere omfattende – en slags platform, hvor 1) unge og bibliotek, 2) unge og unge og 3) unge og Århus kan mødes i fællesskab; skabe relationer, diskutere og skabe bibliotekstilbud til (og for) de unge. I refleksionsrapporten bliver Mindspot omtalt som et univers, der ”møder de unge, hvor de færdes (i skolen, i byrummet, på nettet, på

biblioteket). Det vil sige i de sammenhænge, hvor det er relevant for dem, altså under deres uddannelse, i forbindelse med deres interesser, eller når de er sammen med deres venner. Det er et univers, hvor den unge kan tage hele pakken eller bare elementer; hvor den unge kan vælge at sige, at det er biblioteket eller Mindspot eller ingen af delene. Det er ikke os, der er de vigtige – det er de unge og deres liv, der er i centrum” (Overgaard, 2009, s. 13)

- Mindspot skal ikke forstås som et bibliotek men som et bibliotekstilbud, ”som fokuserer på, hvad der er interessant og relevant for målgruppen. Dette betyder ikke, at vi alene er et hurlumhejhus, som kun sætter sjov på menuen, men det betyder, at vores tilbud kvalitativt er tilrettet målgruppen, så de kan se relevansen af det” (Overgaard 2009, s. 13)
- Mindspot drejer sig ikke om at stille biblioteks materiale til rådighed men om menneskelige relationer, videnproduktion og andre kreative processer (Overgaard 2009, s. 13).

Mindspot rummer tre underprojekter eller elementer: 1) et fysisk rum, 2) et skolesamarbejde og 3) et opsøgende arbejde. Mindspot beskrives også i refleksionsrapporten som en model for samtænkning af de tre elementer samt en form for projektstyring.

Formålet med Mindspot-rummet var at udvikle et anderledes mere innovativt ungdomsbibliotek i forhold til indretning, tilbud, aktiviteter og materialer; et mødested med plads til uformel læring. De unge skulle inddrages i udviklingen af biblioteksrummet. Rummet skulle skabe rammen om menneskelig interaktion, og det skulle være præget af moderne medier og teknologi på de unges præmisser; rummet skabt af, for og med de unge. Der skulle være vægt på spændende dagligdags-bibliotekstilbud; her-og-nu-interaktivitet og inddragelse af de unge i formidlingsarbejdet og på at indhøste erfaringer med unge. Rummet skulle derudover være et rart sted at opholde sig.

Formålet med skolesamarbejdet var dels at gøre unge informationskompetente og dels at komme i kontakt med unge i Århus. Man tog ud på skolerne for at vejlede i informationskompetence. Man høstede erfaring i, hvordan biblioteket kan tilbyde en god service til skoler.

Formålet med det opsøgende arbejde var at komme ud til de mange steder, hvor de unge samles samt at gå i dialog med unge i Århus, for at identificere relevante bibliotekstilbud på gaden og mobilt. Formålet var også at brande Mindspot og gøre erfaringer med, hvordan biblioteket i højere grad kan komme ud til brugerne, samt undersøge hvad der virker hvornår.

Formålet med Mindspot var at:

- Skabe en platform; der fungerer som sammenhængskraft for unge
- Give de unge mulighed for at udfolde sig
- Styrke de unges nysgerrighed og lyst til at arbejde med IT
- Styrke de unges interesse for at deltage i demokratiske processer
- Skabe et mikrodemokrati, hvor de unge styrkes til aktivt medborgerskab
- Brande biblioteket på en anden måde
- Gøre biblioteket meningsfuldt for de unge

Dette ville man opnå ved: 1) at skabe netværk i Århus, 2) kompetenceudvikling af personalet, 3) at skabe synergi mellem diverse biblioteksaktiviteter, 4) at ansætte unge på biblioteket og 5) at opsamle og tage ved lære af erfaringer

Mindspot begreber

I Mindspot projektet opstod der undervejs forskellige betegnelser, som der herunder kort bliver redegjort for jf. Overgaard 2009, s. 14. Det har været et større projekt at navngive tilbud og medarbejdere, da fokus i projektet er blevet mere kommunikationspræget, hvorfor navne og betegnelser er blevet væsentlige og identitetsskabende.

Selve projektet blev kaldt Mindspot, dette navn blev fundet gennem en navnekonkurrence. Denne konkurrence skabte opmærksomhed omkring projektet, ligesom der blev gjort en event ud af navngivningen. Navnet er blevet positivt modtaget, og har givet associationer til et sted, hvor der er plads til tanker, således at Mindspot både er et sted og en masse tanker. Desuden indikerer det, at der sættes spot på en af bibliotekets målgrupper.

De unge, der blev ansat i Mindspot, blev kaldt Mindspottere, fordi deres primære opgave var at spotte tendenser og tanker og at udvikle Mindspot.

Det biblioteksfaglige personale havde som væsentlig opgave at opsamle de erfaringer og tanker, der kom frem i Mindspot og blandt Mindspotterne, derfor blev de til Mindkeepere. Der blev rykket ved bibliotekarernes egen opfattelse af deres identitet, da de skulle have en anden betegnelse – derfor opstod en del drøftelser af formålet med dette. Mindkeeperne skulle ligeledes sørge for, at biblioteksverdenen kunne lære noget af kommunikationen med de unge om biblioteket.

I foråret 2008 fik Mindspot sit mobile biblioteks-tilbud til unge. Denne lille campingvogn blev kaldt Spotmobilen og gav således konnotationer til såvel projektets navn som tegneserien Batman.

Analyse

Systematisk løbende refleksion var et nyt tiltag på Hovedbiblioteket. Konceptet blev nøje overvejet, inden det blev accepteret. Overvejelser drejede sig om, hvorvidt processen ville udmønte sig i en tilfredsstillende evaluering af projekt YOUng. Overvejelserne gik også på, om projektgruppen kunne håndtere refleksionsprocessen tilfredsstillende efter forskriften og set i lyset af en travl hverdag. Refleksionsarbejdet blev indarbejdet i det almindelige projektarbejde: ”Arbejdet med løbende stop-op-dage og mellemliggende møder med refleksionspapirer på dagsordenen var et fast element i projektets arbejdsform” (Overgaard 2009, s. 56). På trods af løbende indvendinger fremhæves det, at refleksionsmodellen har været værdifuld for projektet. Det kan nævnes, at Mindspot bliver videreført som projekt på Århus Kommunes Biblioteker efter den officielle afslutning af YOUng april 2009 (Overgaard 2009, s. 11).

Projektvurderingsforløbet beskrives således: ”Projektevurderingen kom således til at bestå af en kombination af selvrefleksioner i projektgruppen, ”forstyrrelser”... samt interne evalueringer foretaget af Hovedbibliotekets Porteføljesekretariat.” (Overgaard 2009, s. 10-11) dvs. projektvurdering og -udvikling foregik som et samspil mellem projekt- og biblioteksinterne interessenter og reflektor.

Projektleder beskriver refleksionsprocessen således: ”Mindkeeperne reflekterede over deres rolle og projektets progression. Disse løbende refleksioner blev kontinuerligt holdt op mod hinanden og bidrog til, at det igangværende arbejde løbende blev diskuteret, og

på den baggrund blev der lagt en plan for den videre færd.” (Overgaard 2009, s. 11). Dette kan udlægges således, at resultatet af refleksionsprocessen løbende blev indarbejdet i vurderingskriterierne og lagt til grund for projektudvikling.

Det var en læreproces i sig selv at diskutere i projektgruppen, hvordan refleksionsprocessen skulle gribes an og få besvarelserne op på et metaniveau ”at finde en balancegang mellem, hvor mange refleksionspapirer, der skulle laves og hvornår.” (Overgaard 2009, s. 55). Dvs. at arbejdet med refleksionspapirerne både var tidskrævende og lærerigt. Arbejdet med refleksionsrefleksionspapirerne blev til en vis grad rutine under tidspres, hvilket bl.a. kom til udtryk i standard-svar.

Refleksionspapirerne blev også anvendt som et ledelsesredskab: ”Via refleksionspapirerne var det muligt at skabe et åbent rum for problemer, frustrationer og kontinuerlig feedback mellem projektleder og projektdeltagere.” (Overgaard 2009, s. 56)

Det understreges, at et velfungerende samarbejde mellem reflektor og projektleder og -gruppe og god kommunikation mellem reflektor og projektleder var nødvendigt for, at refleksionsprocessen kunne blive en succes. Det var endvidere vigtigt, at biblioteksledelsen kunne se nytten i at anvende mange ressourcer på et relativt tidskrævende projekt: Det ”kræver væsentligt mere arbejde fra institutionens side end en eksternt ledet evalueringsproces, men til gengæld giver det en mulighed for at justere og kvalificere projektet løbende.” (Overgaard 2009, s. 56). Det kan udlægges således, at refleksionsprocessen bør indarbejdes tidligt i projektføreløbet fra projektstart og samtidig indtænkes som legitimerings- og styringsredskab.

Målhierarkiet var oprindeligt organiseret omkring følgende elementer: Det fysiske rums funktion og design samt hvad og hvordan der skulle formidles til unge. Målhierarkiet var opdelt i tre ligeværdige elementer jf. Overgaard 2009, s. 53:

1. Sted: At definere hvordan et nyt og innovativt ungdomsmiljø/ ungdomsbibliotek med plads til mødested og uformel læring skal være, hvad angår indretning, tilbud, aktiviteter, materialer etc.
2. Formidling: At styrke de unges nysgerrighed over for og lyst til at arbejde med IT og at deltage i de-

mokratiske processer ved at give de unge mulighed for at påvirke det offentlige rum, både som personlige fysiske og virtuelle rum og som kollektive fysiske og virtuelle rum

3. Indhold: At der i samarbejde mellem ungdomsinstitutioner og biblioteket etableres en platform, der kan skabe sammenhængskraft i en livsperiode med mange institutionelle skift. Platformen skal være et sted, hvor de unge får hjælp til og mulighed for at udfolde sig

Det vil sige, at den oprindelige idé var, at de unge selv skulle deltage, være aktive og bidrage til formidlingen og levere indholdet. Denne idé blev intensiveret og præciseret i løbet af refleksionsprocessen jf. nedenfor.

Refleksionsprocessen har ændret på vurderingskriterierne på følgende måde: ”Projektet udviklede sig fra at være et forsøg på at skabe et fysisk ungdomsbibliotek for de 14-20-årige til at være et forsøg på at skabe et relevant ungdomsbibliotekstilbud. For at kunne skabe dette var kommunikationen med de unge essentiel, hvorfor den kontinuerlige samtale med de unge blev vores omdrejningspunkt.” (Overgaard 2009, s. 13) og ”Kernen i vores projekt udviklede sig fra at være det fysiske rum til at være samtalen med de unge... Vi udviklede os fra at være et rum-projekt til at blive et kommunikationsprojekt.” (Overgaard 2009, s. 11).

Det fremgår af rapporten, at processen ikke har været uden udfordringer og overvejelser. Det var f.eks. en udfordring at tackle denne situation; at skabe harmoni mellem de statiske og dynamiske vurderingskriterier dvs. i forhold til de mål og succeskriterier, der skulle afrapporteres til Styrelsen for Bibliotek og Medier på den ene side og de erfaringer og ideer som refleksionsprocessen medførte på den anden. ”Det har ikke været uproblematisk at arbejde med både en dynamisk evalueringsproces og statiske succeskriterier. For betyder det, at projektet har fået et andet fokus undervejs, at vi ikke har opfyldt målet for vores projekt, eller betyder et ændret handlingsmønster, at vi er blevet klogere undervejs? Hvordan sammenholder vi statiske succeskriterier med en brugerinddragende arbejdsmetode? Vi kunne jo ikke sige til brugerne, at de kun måtte synes det, der passede til succeskriterierne. Og hvad har mest vægt – de oprindelige succeskriterier eller de efterfølgende erfaringer?” (Overgaard 2009, s. 11). Dette kan ud-

lægges således, at udfordringen bestod i at harmonisere forskellige interessenters ønsker, krav, ideer mm. i vurderingskriterierne.

I refleksionspapirerne gives der udtryk for, at det første møde med reflektor har været en øjenåbner ”[reflektor] var irriterende god til at blive ved med at stille spørgsmål og at pille i argumentationen. Dette bevirkede, at jeg følte mig i en forsvarsposition og kunne være blevet godt gal i skralden, hvis jeg ikke helt præcist havde vidst, hvad formålet var.” ”... [reflektor] prikker lidt i de ømme punkter...”

I refleksionspapirerne fremgår det endvidere, at refleksionsprocessen dels har givet anledning til begrebsafklaring og dels bidraget til at skabe en større fælles bevidsthed og referenceramme omkring projektet i projektgruppen. Udvikling af begreberne Mindspot, Mindspottere og Mindkeepere har uden tvivl haft stor betydning i forhold til at samle projektgruppen og skabe fokus omkring hovedkernen i projektet.

I refleksionspapirerne fremgår det desuden, at refleksionspapirerne blev betragtet som pligtarbejde af medarbejderne, og processen opfattes som tidskrævende. Det ses også, at refleksionspapirerne både skaber frustration og begejstring. Og i løbet af processen kommer refleksionspapirerne mest til at handle om praksis og konkrete forhold. Projektlederen bibeholder imidlertid fokus på den refleksive dimension, men det er også projektlederen, der holder fast i de oprindelige succes-/ vurderingskriterier formuleret i forbindelse med den eksterne bevillingsansøgning om midler til projektet; bevillingsgivers formodede forventninger til projekts resultatet.

I interviewmaterialet fremgår det, at de oprindelige succeskriterier tages op til diskussion og revurdering, og at refleksionsprocessen skaber eftertanke, dynamik og øger fokus på, hvad der er relevant. Dette kan fortolkes således, at refleksionsprocessen har bidraget til en præcisering af vurderingskriterierne. Det fremgår også, at det var en stor udfordring at forene kravet om at nå bestemte – på forhånd udstukne mål – samtidig med at reflektor kom ind undervejs i processen og stillede spørgsmål og satte andre tanke-mæssige processer i gang. I refleksionspapirerne kan læses, at de forstyrrelser, reflektor skabte i kraft af trigger-spørgsmål, til tider havde for stor indvirkning på nogle projektdeltagere. I interviewmaterialet gives

der imidlertid udtryk for, at projektdeltagerne i løbet af processen blev bedre til at håndtere denne kompleksitet. Dette kan udlægges således, at det krydspres som forskellige interessenter skaber gennem uensartede krav til projektet bliver tacklet af projektdeltagerne i eller gennem forløbet.

I interviewmaterialet fremgår det endvidere, at det har været en hård proces at blive mødt med spørgsmål og nærmest tvunget til udvikling. Flere mindkeepere giver imidlertid udtryk for, at de har gennemgået en udvikling i forhold til unge, unge biblioteksbrugere, og hvordan de unge kan, må og har lyst til at bruge biblioteket.

Konklusion

Refleksionsmodellen var som udgangspunkt tænkt som en slags erstatning for en traditionel form for evaluering. Ideen var, at refleksionsprocessen skulle bidrage til med jævne mellemrum at vurdere projektet, og med den bevidsthed i bagagen løbende få justeret projektet ind i en ønsket retning således, at man til sidst i processen stod med et både velevaleret og vellykket projekt. Hvordan refleksionsmodellen har fungeret som evalueringsmodel, om evalueringen af projekt YOUng har været hensigtsmæssig eller hvorvidt projekt YOUng kan anses som et godt projekt er imidlertid ikke beskrevet i denne artikel. Formålet med artiklen har været at præsentere en vurdering af refleksionsmodellen, sådan som den blev anvendt i relation til YOUng.

Refleksionsmodellen blev brugt til med jævne mellemrum at gentænke og præcisere vurderingskriterierne for projekt YOUng og i den forstand få projektet justeret ind på en ønsket kurs. Modellen blev endvidere anvendt som ledelsesredskab af projektleder.

Det er vanskeligt at vurdere, hvorvidt projektet er forbedret på grund af refleksionsprocessen. Det kan konstateres, at projektet blev anderledes end oprindeligt tænkt. Projektet begyndte som projekt YOUng og blev sandsynligvis som følge af refleksionsprocessen videreudviklet til projekt Mindspot, der medførte et større kendskab til brugergruppen de unge. I den forstand gav refleksionsprocesserne anledning til præcisering af projektet YOUng i form af det videreudviklede projekt Mindspot.

Det kan konkluderes, at refleksionsmodellen sandsynligvis med fordel kan anvendes til at inkorporere/indarbejde og samordne flere forskellige interessenters krav til et givet udviklingsprojekt og i den forstand gøre projekt robust. Det kan derudover konkluderes, at modellen er tidskrævende, men at den i bedste fald er anstrengelserne værd; kan få projektdeltagere og andre procesaktive interessenter til med jævne mellemrum at genoverveje, gentænke og/eller reformulere vurderingskriterierne, og på den måde få projektet ind på den ønskede kurs. Refleksionsmodellen kan uden tvivl med fordel anvendes i de indledende faser i forbindelse med formulering af vurderingskriterier for et givet udviklingsprojekt. Refleksionsmodellen kan antagelig også anvendes som ledelses- og legitimeringsredskab.

Referencer

- Alvesson, M & Sköldbäck, K (2008). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2 udg. Lund: Studentlitteratur
- Andersen, NÅ (1999). *Diskursive analysestrategier. Foucault, Koselleck, Laclau, Luhmann*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne
- Gaml, M & Kristiansson, MR (2006). Strategisk refleksiv konversation – en strategi for udvikling af formidlingskompetencer på folkebibliotekerne. *Dansk Biblioteksforskning*, 2 (2), 21-30
- Gibbons, M, Limoges, C & Nowotny, H (1994). *The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage Publications Limited
- Gleerup, J (2007a). Behovet for en ny praksisepistemologi. Ikke-viden som felt for teori- og praksisudvikling. I: Alexander von Oettingen og Finn Wiedemann (red.) (2007): *Mellem teori og praksis. Aktuelle udfordringer for pædagogiske professioner og professionsuddannelser*. Syddansk Universitetsforlag, 73-97
- Gleerup, J (2007b). Pædagogisk ledelse. Organisatorisk udvikling via strategisk konversation og licens til kritik. I: Alexander von Oettingen og Finn Wiedemann (red.) (2007): *Mellem teori og praksis. Aktuelle udfordringer for pædagogiske professioner*

og professionsuddannelser. Syddansk Universitetsforlag, 177-98

Interview (2007). Med projektleder, april 2007

Interview (2009a). Med projektleder og –gruppe (Mindkeepere), januar 2009, i alt fire interviews

Interview (2009b). Med projektansatte unge (Mindspotterne), januar 2009; i alt fire interviews

Jørgensen, A (2004). Oversætters indledning. I: Gadamer, H.-G. (2004): *Sandhed og metode. Grundtræk af en filosofisk hermeneutik*. Århus: Systime Academic

Kahn, H & Wiener, A (1967). *The year 2000*. New York: Macmillian

Kristiansson, MR (2007). Strategic reflexive conversation. A new theoretical-practice field within LIS. *Information Research*. 12(4). <http://informationr.net/ir/12-4/colis/colis18.html>

Kristiansson, MR (2008). Entrepreneurship og innovation tilrettelagt som strategisk refleksiv undervisning. ET koncept til entrepreneurshipundervisning. I: *Tværfaglighed og entrepreneurship: en antologi om tværfaglighed i entrepreneurshipundervisningen*. Jacob Stolt & Christian Vintergaard (red.) København: IDEA København & Øresund Entrepreneurship Academy, s. 28-39. <http://www.idea-koebenhavn.dk/index.php?id=577>

Krogstrup, HK (2007). *Evalueringsmodeller*. Århus: Academica

Laclau, E & Mouffe, C (1985). *Hegemony and socialist strategy. Towards a radical democratic politics*. London: Verso

Laclau, E (1990). *New reflections on the revolution of our time*. London: Verso

Nicolescu, B (1996). La transdisciplinarité manifeste. Paris: Le Rocher, citeret i Ramadier, T. (2004). Transdisciplinarity and its challenges. The case of urban studies. *Futures*, 36: 423-439

Overgaard, L (2009). *Mindspot. Make it your library, refleksionsrapport fra udviklingsprojektet YOUng*. Århus: Hovedbiblioteket I Århus, Borgerservice og Biblioteker

Ramadier, T (2004). Transdisciplinarity and its challenges. The case of urban studies. *Futures*, 36: 423-439

Refleksionspapirer (2007-2008). Udarbejdet af projektgruppen, -leder og -ejer i løbet af projektudviklingsprocessen. Der foreligger refleksionspapirer fra syv personer plus refleksionspapirer skrevet af gruppen i fællesskab

Schoemaker, P (1992). How to link strategic vision to core capabilities. *Sloan Management Review*, 34(1): 67-81

Steier, F (1991). *Research and reflexivity*. London: Sage, citeret i Alvesson & Skoldberg (2008)

Van der Heijden, K (2005). *Scenarios. The art of strategic conversation*. 2. ed. Chichester & New York: John Wiley & Sons

Vedung, E (1998). Utvärdering I politik og förvaltning. (2. rev. oplag). Lund: Studentlitteratur, citeret i Krogstrup, HK (2007). *Evalueringsmodeller*. Århus: Academica

Wack, P (1985a). Scenarios: Uncharted waters ahead. *Harvard Business Review*, 63 (5), 72 – 79

Wack, P (1985b). Scenarios: Shooting the rapids. *Harvard Business Review*, 63 (6), 139-150