



FORANDRING I PRAKSIS

Forandringsagenter - en effektiv implemente- ringsstrategi?



Udgiver: Marselisborg Consulting
Udarbejdet af: Director Dorit Wahl-Brink, 2173 3735, dwb@marselisborg.org og
Chefkonsulent Stine Skjødt, 2151 1259, sts@marselisborg.org
Grafisk design: Henriette Dupont Graphic
Tryk: GraphicUnit - 1. udgave - 1. oplag 2019

MARSELISBORG Consulting

Marselisborg er en privat videns- og konsulentvirksomhed, der siden 2001 har arbejdet på at understøtte udviklingen og driften af den offentlige sektor.

Marselisborg arbejder inden for beskæftigelsesområdet, ældre- og sundhedsområdet og socialområdet. Vi udvikler indsatsen på et strategisk, operationelt og driftsmæssigt niveau i samarbejde med ministerier, styrelser, kommuner, jobcentre og deres samarbejdspartnere. Derved sikrer vi, at vores anbefalinger og modeller kan implementeres i en tværgående og tværfaglig kontekst, hvor samskabelse med civilsamfundet står som et centralt omdrejningspunkt.

Marselisborgs løsninger bygger på erfaring og viden, der er udviklet og afprøvet i tæt samarbejde med vores kunder. Samtidig udvikler vi nye metoder i Marselisborgs egne rehabiliteringscentre, hvor vi omsætter viden til implementerbare produkter.

Besøg os på www.marselisborg.org

Tak til Assens Kommune for at bidrage med interview og case til denne temaserie.

Eftertryk med tydelig kildeangivelse er tilladt.

Forandringsagenter - en effektiv implementeringsstrategi?

Forandringsagenter, som fx superbrugere, ressourcepersoner, ambassadører eller nøglepersoner, er en ofte anvendt metode til at løfte den faglige indsats bredt på social – og sundhedsområdet. Hvad enten det er faldforebyggelse, ensomhed, velfærdsteknologi, demens eller rehabilitering, så er det en fordel, at nogle har særlig viden. Omvendt er det også sårbart at forvente, at få, udvalgte personer kan ændre vanter og rutiner hos de mange. Med viden og erfaring fra praksis giver Marselisborg Consulting her inspiration til *for det første* at være tydelig på krav, forventninger og ønsker til ressourcepersonerne og *for det andet* målrettet at skabe og fastholde den ønskede forandring.

God læselyst...



BAGGRUND: Anvendelse af forandringsagenter

5

Få et overblik over muligheder og udfordringer, når forandringsagenter anvendes som grundlag for et vidensløft.



FØRSTE SKRIDT: **Hvad ønsker vi at forandre?**

7

Få inspiration til, hvordan man som kommune kan blive tydelig på krav, forventninger og ønsker til forandringsagenterne og af den vej blive tydelig på den ønskede forandring.



ANDET SKRIDT: **Hvordan holder vi fast i forandringen?**

13

Få inspiration til, hvordan forandringsprocesser kan understøttes, og forandringen fastholdes, ved anvendelse af aktionslæring.



EKSEMPEL FRA PRAKSIS: Sparring, viden og en ny læringskultur omkring demensindsatsen 21

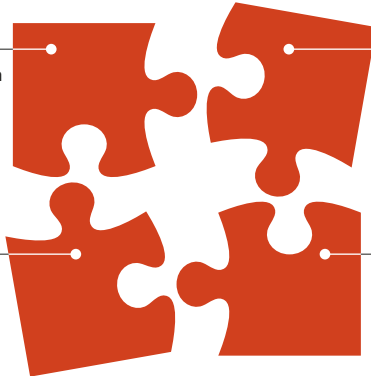
Læs om, hvordan Assens Kommune ønskede at udvikle deres demensindsats ved at udpege og understøtte nøglepersoner og videnspersoner, og hvordan de valgte et tydeligt fokus og fastholdte den ønskede forandring.

Behovet for forandringer

FØRSTE SKRIDT:

Hvad ønsker vi at forandre?

Når forandringsagenten bliver usikker på krav og forventninger.



Når ledelsen ikke får givet eller understøttet rammer.

Når de øvrige medarbejdere fralægger sig ansvaret.

Når hverdagens faste rutiner som fx møder eller tavler ikke understøtter forandringen.

ANDET SKRIDT:

Hvordan holder vi fast i forandringen?

Aktionslæringsforløb for at indleje en blivende forandring.





BAGGRUND:

Anvendelse af forandringsagenter

Nøglepersoner, ambassadører, superbrugere, ressourcepersoner, forandringsagenter... Kært barn har mange navne, men essensen er den samme: Flere forandringsprocesser på social- og sundhedsområdet implementerer et fagligt kvalitetsløft ved at udpege udvalgte personer til forandringsagenter, hvor øget viden, sparring med kollegaer og proaktiv nysgerrighed overfor kollegaernes dagligdag er en væsentlig del af rollebeskrivelsen. Det giver nærhed og sparring i hverdagen, men det er samtidig sårbart for den samlede forandringsproces.

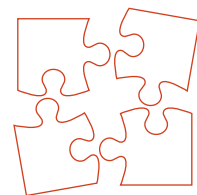
Nye emner kommer løbende på dagsordenen, og mens vi arbejder med fx faldforebyggelse og demens og lige har fået styr på rehabilitering, så er det næste emne på vej på dagsordenen. Selvom de nye faglige emner skal implementeres, og viden skal løftes, så kan en kommune ikke bare lukke hele hjemmeplejen i en uge, fordi ny viden skal formidles. Samtidig ved vi også, at læring sker bedst i hverdagen på arbejdspladsen.

Derfor vælger mange kommuner at tilrettelægge nye kvalitetsløft ved at udpege forandringsagenter, som får særlig viden om emnet, kendskab til handlemuligheder og støttes i deres proaktive rolle overfor kollegaer. Desværre ser vi ofte, at det kan være en sårbar måde at implementere nye tiltag på. Gennem Marselisborgs erfaringer ved vi, at der er nogle typiske ben-spænd i indsatsen, som kan gøre det svært at få den ønskede effekt af forandringsagenterne.

Det er typisk:

- › Når forandringsagenten bliver usikker på krav og forventninger.
- › Når ledelsen ikke får givet eller understøttet rammerne til at være forandringsagent indenfor.
- › Når faste rutiner som fx møder eller tavler ikke understøtter forandringen, så forandringsagenten ikke får mulighed for at være proaktiv.
- › Når de øvrige medarbejdere fralægger sig ansvaret og forventer, at forandringsagenten tager over.

For at lykkes med en forandringsproces er *første skridt* at blive tydelig på, hvad man som kommune ønsker at opnå med at udpege forandringsagenter. Det kan du læse mere om nedenfor. *Andet skridt* er at fastholde de forandringer, som skabes gennem gode projekter. For inspiration til dette kan du læse om aktionslæring som metode til at forankre forandringer på side 13, og du kan læse om, hvordan Assens Kommune greb opgaven an på side 21.



FØRSTE SKRIDT:

Hvad ønsker vi at forandre?

Forandringsprocesser på social- og sundhedsområdet implicerer ofte en eller flere personer, der udpeges til forandringsagenter. Det har været anvendt i forhold til empowerment, demens, rehabilitering, rene hænder, implementering af omsorgssystemer, velfærdsteknologi og meget andet. Set ud fra et forandringsledelsesperspektiv er dette en god og farbar vej til at få forandringer i praksis, men teorierne kan være svære at omsætte til praksis.

I arbejdet med kommunale forandringer har Marselisborg mødt mange forskellige versioner af rollen som forandringsagent – nogle som har fået rum, tid og anerkendelse til at brænde igennem med en sag, men også andre, hvor indholdet i og forventninger til rollen har været begrænset eller utydelig, og effekten er blevet derefter.

Hvorfor anvende forandringsagenter?

Forandringsagenter er en central del af litteraturen om forandringsledelse. Her fremhæves flere fordele, bl.a. fordi:

- De er tæt på praksis, kan de understøtte kollegaer, når de bliver i tvivl.
- De kan med et øget vidensniveau bringe nyeste viden i spil.
- De har ofte et engagement, som kan smitte andre.
- De kan være tæt på og se, hvor arbejdsgange, kultur og systemer modarbejder det, som ønskes forandret.
- De kan være med til at holde et emne på dagsordenen og fastholde den ønskede nye praksis.

Læs mere her: Kotter, John P. (2011); I spidsen for forandringer. Peter Asschenfeldts Nye forlag. Conner, Daryl (2006): "Managing at the speed of Change", Random House Publishing Group.

Der kan være flere udfordringer, som kan være relevante at arbejde med som kommune, når man ønsker at anvende forandringsagenter som led i at sætte en ny dagsorden.

Når forandringsagenten bliver usikker på krav og forventninger

En forandringsagent vil typisk have en opgave med – sammen med ledelsen – at drive en forandring, fx en ny tilgang til borgere med demens. Ofte vil opgaven bestå i at kunne sparre med kollegaer, hvis de oplever et behov, men også proaktivt kunne gå nysgerrigt ind i faglige problemstillinger på arbejdspladsen, fx på møder eller i samtalen med kollegaer.

Forandringsagenter vælges typisk, fordi de brænder for et særligt område, og ofte også fordi de som personligheder vil kunne medvirke til, at andre tager den nye viden til sig.

Men der kan være stor forskel på, hvilken rolle forskellige forandringsagenter har. Eksempelvis vil en superbruger på et omsorgssystem være afhængig af, at kollegaerne aktivt spørger, når de oplever udfordringer med systemet. En ambassadør for fx ensomhed vil ofte proaktivt skulle spørge kollegaer, om de har overvejet borgerens sociale relationer – velvidende, at kollegaerne kan have svært ved at sige, at de har overset noget hos borgerne. På trods af der kan være fx tydelige forløbsbeskrivelser for rehabiliteringsforløb, hvor den forløbsansvarliges opgaver er velbeskrevet, så kan det være mere utydeligt, hvordan den forløbsansvarlige skal spille ind på et tværfagligt møde. Definitionen af krav og forventninger er derfor en væsentlig del af det at tydeliggøre den ønskede forandring.



For at skabe tydelighed omkring forandringsagentens rolle kan der være forskellige typer af indsatser, man som kommune kan sætte i gang. Man kan bl.a. arbejde med:

- › **Udarbejdelse af en samarbejdsmodel for sparring**, fx gode spørgsmål til sparrings-situationen mellem forandringsagenten og kollegaer, spørgsmål som kollegaer bør stille sig selv inden, overblik over hvilke mulige videnspersoner, som kan inddrages m.m. Dette kan medvirke til tydelighed omkring rollen.
- › **Målettet vidensløft** både om det faglige emne og kollegial sparring, fx træning i kollegial sparring, viden om hvordan medarbejdere agerer i forandringer, træning i aktionslæring som metode til forankring.

Når ledelsen ikke får givet eller understøttet rammer til at være forandringsagent indenfor

At være forandringsagent kan være en svær rolle, især hvis opgaven indebærer en række kollegaer, som har svært ved at se meningen med og deres rolle i den nye forandring. Da man som agent er tættere på kollegaerne, så kan tilbagemeldinger, kommentarer og modstand generelt være meget tydelig. Forandringsagenten har derfor brug for ledelse – men hvordan?

Forandringsagenten kan understøttes på mange forskellige måder – både i den direkte kontakt overfor de øvrige kollegaer eller ved, at strukturer og artefakter tilpasses.



For at støtte lederrollen i at give tydelige rammer for forandringen kan der være forskellige typer af indsatser, man som kommune kan sætte i gang. Man kan bl.a. arbejde med:

- › **Kompetenceløft af ledelsen i at drive forandringsprocesser**, fx at forstå forandringsledelse og udarbejdelse af implementeringsplaner, overvejelser ved udnævnelse af forandringsagenter m.m.
- › **Tæt sparring omkring oversættelse af ledelsesrollen i praksis**, fx gennem aktionslæringsforløb målrettet ledelsen om, hvordan de driver en forandringsproces og understøtter forandringsagenterne i praksis – hvad enten det er, at de sender medarbejdere videre til forandringsagenten uden selv at svare på deres spørgsmål, indkøber tavler til at skabe overblik over agentens arbejde eller de giver forandringsagenterne tid og rum til at deltage på personalemøder.

Når faste rutiner som fx møder eller tavler ikke understøtter forandringen

Selvom en forandringsagent har som rolle at sætte fokus på et bestemt emne, fx tilgangen til borgeren, så kan der været noget mere skjult i faste rutiner, som gør det svært. Løsningen kan ofte være meget simpel; et nyt felt på en tavle med oversigt over borgere, en præcisering af, hvor bestemt viden skal ind i omsorgssystemet, et nyt punkt på dagsordenen til personalemødet eller lignende. Men selvom løsningen kan være simpel, kan det være svært for det første at få ideen og for det andet sikre, at alle anvender det, som det er tiltænkt.

Hvis strukturerne ikke understøtter forandringen, men måske i virkeligheden modarbejder et nyt fokus, kan det være svært at udfylde rollen som proaktiv forandringsagent. Men at have øje for, hvad tavler, systemer, møder m.m. betyder, kan være svært. Et selvkritisk blik på egen praksis kan være en rigtig udfordrende disciplin.



For at rammer og rutiner tilpasses kan der være forskellige typer af indsatser, man som kommune kan sætte i gang. Man kan bl.a. arbejde med:

- › **At generere viden om, hvor de nuværende rammer er udfordret**, fx ved en analyse med observationer, interviews m.m., hvor fokus også er på afledte konsekvenser andre steder i organisationen, hvis der fx sker ændringer i anvendelsen af omsorgssystemet, ændringer i mødetidspunkter eller lignende.
- › **At understøtte forandringer med viden**, fx uddannelse og supervision i mødeledelse for ledere, der kan bidrage til at målrette møder mere til det ønskede.
- › **Træning for forandringsagenter i at anvende de nye strukturer**, fx at få relevante informationer og drøftelser frem på et møde, at anvende nye tavler eller lignende. Dette kan med fordel ske gennem aktionslæringsmetoden som en måde at skabe struktureret refleksion over, hvordan den ønskede forandring opnås.

Når de øvrige medarbejdere fralægger sig ansvaret og forventer, at forandringsagenten tager over

"Du er jo demensressourceperson, så det betyder, at du tager dig af alle borgere med demens?" Sådan kan en besked fra en kollega ofte lyde til en forandringsagent. Ofte anvendes forandringsagenter netop på områder, som påvirker alle – hvad enten det er at forebygge liggesår, sikre rene hænder eller anvendelse af omsorgssystemet.

I en travl hverdag kan det være let at bede andre tage over på de svære opgaver eller i stedet for at stoppe op og give sparring, så tage opgaven selv. Netop dét er en stor faldgrube i forhold til at få spredt den nye viden og praksis bredere ud – for så bliver viden, metoder og redskaber hos forandringsagenten, mens forandringen udebliver. At ændre på denne adfærd kræver bevidste handlinger fra ledelse, forandringsagent og medarbejdere.



For at skabe ejerskab for forandringen hos de øvrige medarbejdere kan der være forskellige typer af indsatser, man som kommune kan sætte i gang. Man kan bl.a. arbejde med:

- › **Hvordan og hvornår forandringsagenten kan inddrages – og til hvad**, fx gode spørgsmål til overvejelse inden kontakt til forandringsagenten og tydelighed om, hvornår det er forandringsagenten, hvornår det er ledelsen, og hvornår det er øvrige samarbejdspartnere m.m.
- › **Kompetenceudvikling for det øvrige personale**, så de også oplever et løft og får viden om, hvem de kan spørge hvornår.
- › **Styrkelse af kompetencer til sparring hos forandringsagenter**, fx afprøvning af forskellige metodikker til at fastholde ansvaret hos kollegaerne gennem aktionslæringsforløb.



Læs mere om, hvordan Assens Kommune arbejdede med at etablere en læringskultur med anvendelse af nøglepersoner og videnspersoner på side 21.



ANDET SKRIDT:

Hvordan holder vi fast i forandringen?

Forandrings- og udviklingsprocesser er i mange kommuner blevet en del af hverdagen. Men ofte kan processernes betydning og effekter være begrænsede, fordi det kan være svært for ledere og medarbejdere at overføre de ønskede ændringer til egen praksis. I forrige kapitel beskrev vi, hvordan man kan formulere en ønsket forandring. Men erfaringer viser, at det ikke er tilstrækkeligt at vise vejen og sætte en fælles retning. Der skal mere til¹. Derfor beskriver vi her, hvordan aktionslæring kan anvendes som metode til at skabe og fastholde den ønskede forandring.

Forandringerne er især svære, når de kræver ændringer i adfærd hos ledelse og medarbejdere. Selvom den faglige viden kan være både relevant og velformidlet, så kan vaner og rutiner let – og ofte ubevidst – stå i vejen for, at ny viden omsættes til praksis. Forandringer kræver med andre ord transfer.

Aktionslæring er en effektiv metode til at sikre transfer af den tillærte viden eller ønskede forandring. Metoden sætter fokus på, *hvorfor* der skal skabes en forandring, og *hvordan* denne forandring overføres til praksis². Aktionslæring tilrettelægges i et målrettet forløb, hvor deltagerne undersøger og eksperimenterer med egen praksis. Derved bliver deltagerne gennem fælles refleksion mere bevidste om, hvad der virker, og hvorfor det virker³. Deltagerne sætter således ord på tavse indlejrede logikker og forståelser. Dermed tydeliggør og arbejder de med, hvad der skal til for, at den ønskede forandring fastholdes i praksis.

Aktionslæringsmetoden tager skridtet videre end klassiske organisationsudviklingsmetoder, fordi den har fokus på *det enkelte individs* omsætning af en ønsket forandring til praksis. Aktionslæring er derfor særlig anvendelig til at skabe forandring i medarbejderes og lederes adfærd.

Metoden er kendetegnet ved, at deltagerne inden for den givne ramme – med udgangspunkt i deres daglige praksis – afdør, hvad de har brug for at lære. Gennem aktionslæring

1 Grossman & Salas (2011): "The transfer of training: What really matters?", International Journal of Training and Development 15:2.

2 Bayer, M., Plauborg, H., og Andersen, J. V. (2007). "Aktionslæring – læring i og af praksis". Hans Reitzels.

3 Burke, L. & Hutchin, H. (2007). "Training Transfer: Integrative Literature Review". Human Resource Development Review Vol. 6, No. 3 September 2007 263-296.

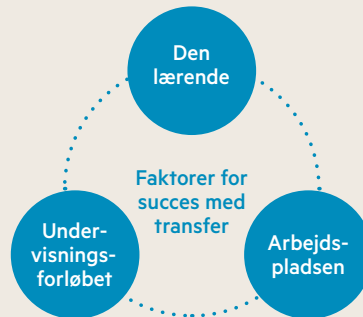
opnår deltagerne dermed også en metodebevidsthed samt en eksperimenterende tilgang til egen praksis⁴.

Kernen i begrebet transfer er derved at omsætte og anvende tilegnet viden og læring i praksis. Aktionslæring er en effektiv metode til at sikre transfer.

Transfer

Transfer er at omsætte viden, kompetencer og tilgange vedrørende et emne eller område, som er tilegnet gennem én kontekst [fx undervisningsforløb], som derefter overføres til en anden kontekst [fx arbejdspladsen].

For at lykkes med transfer er der især tre faktorer, der er væsentlige:



Den lærendes tilgang

Herunder et selverkendt læringsbehov, troen på egne kompetencer til at kunne lære og til at omsætte ny viden i praksis samt forventningen om, at den nye viden på sigt kan anvendes til at skabe den ønskede forandring i praksis.

Arbejdspladsen

Organisationen skal være klar til, at deltagerne kan anvende det lærte. Det drejer sig både om ledelsesopbakning, om at resten af organisationen kender til forandringsbehovet, og om at medarbejdere får rum og opfordres til at afprøve den nye viden i praksis – også selvom det tager tid. Endelig er opfølgning væsentlig for langvarig vedligeholdelse af forandringen.

Undervisningsforløbet

Dette skal tilrettelægges med udgangspunkt i læringsmål og metoder, som afspejler medarbejdernes virkelighed.

For mere viden om transfer:

- Burke, L. A. & Hutchins, H. M. (2007). Training Transfer: An Integrative Literature Review. Human Resource Development Review 6(3).
- Wahlgren, B. (2009): "Transfer mellem uddannelse og arbejde". Nationalt center for kompetenceudvikling.
- Weinstein, K. (2008). Action learning. Dansk Psykologisk Forlag.
- Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. Personnel Psychology 41.
- Wahlgren, B. (2013). Transfer i VEU – Tolv Faktorer Der Sikrer, at Man Anvender Det, Man Lærer. Nationalt Center for Kompetenceudvikling

4 Weinstein, K. (2008). Action learning. Dansk Psykologisk Forlag.

Hvad er aktionslæring?

Aktionslæring tilrettelægges i et målrettet forløb, hvor der tages udgangspunkt i en ønsket forandring, fx ny vidensbaseret praksis, en ny arbejdsgang, nye roller eller ny mødestruktur. Aktionslæring tager udgangspunkt i den lærende, men indgår som en integreret del af et undervisningsforløb og baserer sig på en klar forankring i dagligdagen på den enkelte arbejdsplads. Der er derfor gode forudsætninger for transfer. Aktionslæring består af 5 faser⁵:



Aktionslærings fem faser

- 1 Formulering af problemstilling**, hvor deltagerne indkredser eller præciserer et problem eller et område, som de ønsker at undersøge nærmere og forbedre praksis i forhold til. Udgangspunktet for den individuelle problemstilling er den ønskede forandring, dvs. det, som skal forandres i organisationen.
- 2 Iværksættelse af aktioner**, der kan være enten handlinger, som deltagerne allerede har erfaringer med, men som de ønsker at undersøge og analysere nærmere, eller helt nye og uafprøvede eksperimenter, som deltagerne har en formodning om kan have en positiv virkning ift. problemstillingen.
- 3 Observation af gennemførelse af aktionen** er et af omdrejningspunkterne for aktionslæring. I denne sammenhæng er det vigtigt, at deltagerne på forhånd udvælger bestemte observationspunkter, så iagttagelserne bliver fokuserede. Det kan eksempelvis være, at deltagerne observerer, hvordan borgeren reagerer på afprøvningen af aktionen.
- 4 Den didaktiske samtale** har til formål at analysere og fortolke observationerne med henblik på at omsætte erfaringerne til læring. Den didaktiske samtale foregår som en slags gruppesparring, hvor nogle indtager en lytteposition, mens de andre fremlægger deres erfaringer mv.
- 5 Bearbejdning af erfaringer** består i, at deltagerne videreformidler deres erfaringer og resultater til deres kollegaer udenfor gruppen.

5 Bayer, M., Plauborg, H., og Andersen, J. V. (2007). Aktionslæring – læring i og af praksis. Hans Reitzels.

Hvordan tilrettelægges en forandringsproces med aktionslæring?

Det ledelsesmæssige afsæt

For at forandringsprocessen skal give det ønskede resultat, er det afgørende, at der er ledelsesmæssig tydelighed omkring, hvilken forandring processen skal resultere i, jf. første skridt, side 7. Det er dog lettere sagt end gjort. For hvornår er den ønskede forandring tydelig nok?

Netop dette er et afgørende fokus for den indledende ledelsesmæssige drøftelse, som er nødvendig for processens succes. Derfor er det relevant at få flere forskellige niveauer af ledelse til at drøfte spørgsmål såsom: Hvilken forandring ønsker vi at skabe? Hvad skal der til for, at vi lykkes med det? Hvordan formidler vi det tydeligt for medarbejderne? Hvilken betydning har dette for medarbejdernes praksis? Hvordan kan vi se, at vi har nået den ønskede forandring?

Der kan være mange muligheder for at få denne ledelsesmæssige tydelighed. Måltrettede faciliterede ledelsesseminarer, medarbejderworkshops eller lignende kan være en del af en sådan proces. Uanset metodevalg er det dog afgørende, at ledelsesgruppen bidrager og kan se sig selv i formuleringen af den ønskede forandring.

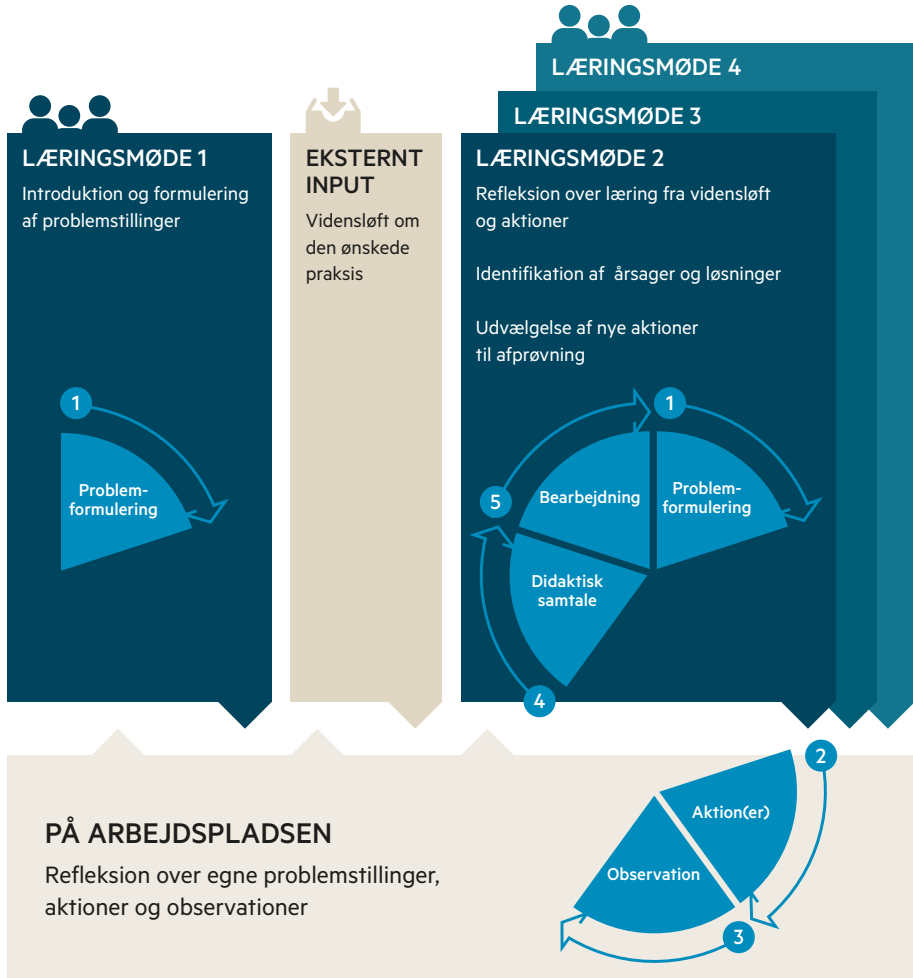
Erfaringer fra praksis:

- En præcis, konkret og anerkendt beskrivelse af den ønskede forandring betyder, at læringsprocessen kan fokusere på, hvordan vi ændrer adfærd *indenfor rammerne*, fremfor at drøfte *hvad rammerne er*.
- Det kræver måltrettede ledelsesmæssige drøftelser at kunne formulere den ønskede forandring, som er gyldig, også på tværs af organisationen.
- Uden tæt ledelsesmæssig involvering kan misforståelser hurtigt opstå på tværs af forskellige enheder, afdelinger og fagligheder.



Aktionslæringsforløbet

Selve aktionslæringsforløbet består af en række læringsmøder i tæt samspil med ændringer i praksis. Forløbet er tilrettelagt omkring et input udefra, som er relevant for den ønskede forandring, jf. figuren.



Hver læringsgruppe består af 6-8 deltagere, og hvert møde tager ca. 2 timer og gennemføres med 2-4 ugers mellemrum for at give plads til afprøvning på arbejdspladsen.

Læringsgrupperne sammensættes, så deltagerne oplever en række af de samme udfordringer, så de sammen øver sig i den reflekterende tilgang. Det kan være medarbejdere fra plejecentrene, eller medarbejdere der møder borgeren i hjemmet, det kan være medarbejdere med samme funktion fx ambassadører, og det kan være ledere, der alle står overfor en forandringsproces.

Erfaringen viser, at sideløbende grupper med hhv. ledelse og medarbejdere giver et rigtig godt samspil mellem medarbejdernes udvikling og ledernes fastholdelse af udviklingen hos medarbejderne og på arbejdspladsen.

På **første læringsmøde** arbejder deltagerne med at formulere og udvælge konkrete problemstillinger fra deres hverdag omkring den forandring, som ønskes, og som blev defineret i første skridt, jf. det forrige kapitel. Det skal være problemstillinger, som deltagerne hver især ønsker at arbejde med i aktionslæringsforløbet. Hermed sikres det, at deltagerne finder forløbet relevant ift. deres egen praksis og får et stærkere udbytte af det eksterne input.

Det **eksterne input** er input af ny viden om den forandring, der ønskes, fx redskaber og metoder, som ønskes anvendt.

Til **de resterende læringsmøder** faciliteres en gruppevis refleksion over observationer i forhold til de afprøvede aktioner. Inspiration til aktionerne finder deltagerne både i deres egen dagligdag, i det eksterne input og ud fra refleksioner med de øvrige deltagere. Faciliteringen er tilrettelagt ud fra en vægtning af åben refleksion af observationer, årsager og mulige løsninger. Der arbejdes målrettet med at tydeliggøre forforståelser og tavs viden og bringe disse i spil i refleksionerne. Deltagerne skiftes til at fremlægge deres observationer og til at reflektere over andre deltageres aktioner og observationer. Møderne afsluttes med, at hver deltager udvælger løsningsforslag, som skal afprøves i hverdagen frem til næste læringsmøde.

Fastholdelsen af indsatsen

Med ca. 2-4 uger mellem hvert læringsmøde varer et aktionslæringsforløb ca. 12 uger. Det giver således et godt rum til at afprøve og vænne sig til de nye vaner og rutiner.

For at fastholde forandringen yderligere er der gode erfaringer med, at udvalgte personer på arbejdspladsen, fx på baggrund af en rolle som ambassadør eller mødeleder, uddannes særligt i aktionslæringsmetoden, og hvordan læringsmøder kan faciliteres. Dermed bliver det muligt – når det er aktuelt – at tage problemstillinger eller nye aktioner op, når behovet opstår.

Vil du læse mere om aktionslæring i praksis,
så læs publikationen:

Fastholdelse af forandringer med aktionslæring

Find den på www.marselisborg.org/aktionslaering





Eksempel fra praksis:

Sparring, viden og en ny læringskultur omkring demensindsatsen

Assens Kommune udarbejdede i 2016-17 en strategi på demensområdet, som havde til formål at gøre Assens Kommune demensvenlig. En vigtig del af strategien var at løfte kompetencer og tværfagligt samarbejde omkring demensområdet. For Assens Kommune var det væsentligt, at vidensløftet ikke alene skulle blive et løft nu og her, men at det også skulle være med til at udvikle læringskulturen i ældreplejen. Tanken var at komme videre med den måde, kommunen arbejdede med sparring, viden og samspillet mellem demenskonsulenter, visitationen, sygeplejersker, hjemmeplejen m.fl.

Derfor igangsatte kommunen et projekt med titlen "Fra strategi til praksis", som netop havde til formål at omforme tankerne om et generelt vidensløft og en styrket læringskultur til praksis.

FØRSTE SKRIDT:



Hvad ønskede Assens Kommune at forandre?

Assens Kommune ønskede at arbejde med en ny læringskultur, som havde til formål at få hele organisationen fokuseret på at sikre en god sparringskultur, så borgeren får den bedste indsats af medarbejderne. Udviklingsprocessen havde derfor til formål at:

- › Udvikle en samarbejdsmodel, der skaber tydelige retningslinjer for roller og måder at søge sparring på fremadrettet, herunder hvem der skal vide hvad hvornår.
- › Styrke medarbejderes demensfaglige viden gennem målrettet undervisningsforløb.
- › Sikre, at viden oversættes og forankres i medarbejdernes praksis gennem aktionslæringsforløb og gennem aktiv anvendelse af nøglepersoner, jf. samarbejdsmodellen.
- › Sikre, at lederne klædes på til at understøtte implementeringen af ønskede forandringer gennem aktionslæringsforløb.

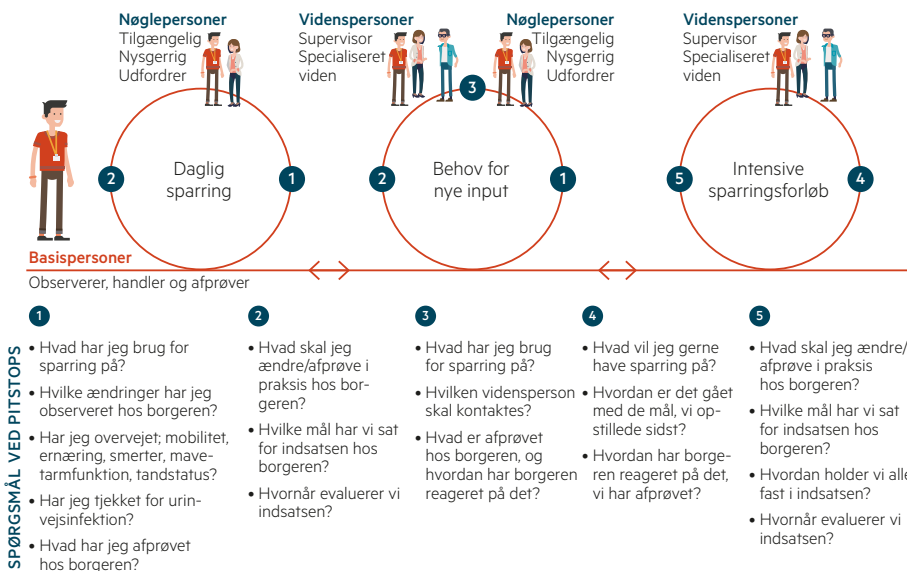
Udviklingsprocessen har resulteret i en samarbejdsmodel. Et særligt fokusområde har været, at alle medarbejdere har ansvar for at løfte demensindsatsen, således arbejdsopgaver og evt. udfordringer ikke blot overdrages til fx nøgle- og videnspersoner.

Målet med forandringsprocessen var derfor at implementere samarbejdsmodellen, der præciserer:



- Tre forskellige roller: **basisedarbejderen**, som er tæt på borgeren; **nøglepersonen**, som til hverdag har samme rolle som basisedarbejderen, men samtidig også har både en reaktiv og proaktiv rolle som sparringsperson i hverdagen; **videnspersonen**, der besidder særlig viden, som andre kan få glæde af, fx demenskonsulenten og visitationen.
- Tre forskellige måder at søge sparring på: **den daglige sparring**; når der er **behov for nye input**; når der er behov for **et intensivt sparringsforløb**.

Samarbejdsmodellen er illustreret i figuren, der også angiver en række spørgsmål ("Pit-stops"), som er væsentlige både inden og efter, der søges sparring.



Signe Lunn Walls, leder af Ældre og Sundhed, Assens Kommune, fortæller:

”Vi har jo få mennesker, som har rigtig meget viden, men det nytter ikke, at det hele tiden skal være dem, som skal på banen. Derfor gav modellen meget god værdi med de her loops, så vi først kalder specialisterne ind længere henne i forløbet. Vi forestiller os, at samarbejdsmodellen kan bruges på en række andre områder, fx akutsygeplejen, triagering og rehabilitering. Det er vigtigt, at der er nogen, man spørger, før man kører de store skyts ind.”

ANDET SKRIDT:



Sådan er forankringen af samarbejdsmodellen gennemført

Assens Kommune har valgt at tilrettelægge vidensløftet og forankringen af samarbejdsmodellen med udgangspunkt i aktionslæring. Der har i alt været 20 aktionslæringsgrupper fordelt på fire typer af forløb. Hvert forløb består af et undervisningsforløb og fire læringsmøder. Læringsmøderne har en varighed af 2,5 time, og der deltager ca. 8-10 personer i de enkelte forløb.

De fire typer af forløb var:

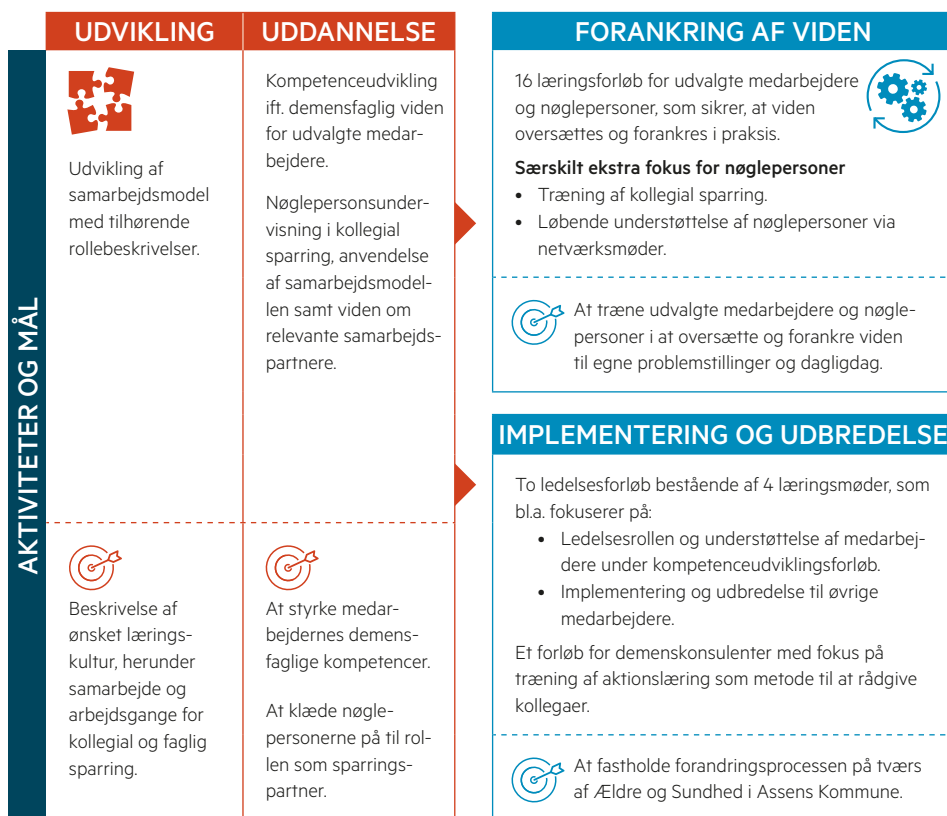
- › **Forløb for ledere**, hvor fokus har været at klæde lederne på til at understøtte implementeringen af den ønskede forandring med læringskulturen og samarbejdsmodellen, der differentierer i roller. Derudover trænes lederne i at anvende aktionslæringsmetoden som tilgang til at give faglig sparring fremadrettet.
- › **Forløb for demenskonsulenterne**, som fokuserer på anvendelse af aktionslæring som en metode til at rådgive kollegaer fremadrettet. Demenskonsulenterne trænes i selvstændigt at afholde læringsmøder med anvendelse af aktionslæring.
- › **Forløb for nøglepersoner**, som har et todelt fokus i læringsmøderne. Nøglepersonerne trænes dels i at kunne omsætte den tilegnede demensfaglige viden, og dels i hvordan de skal agere sparringspartnere for deres kollegaer i dagligdagen.
- › **Forløb for medarbejdere**, hvor der arbejdes med at omsætte demensfaglig viden til indsatser overfor borgerne og indirekte træning i aktionslæring som metode.

”Vi ville gerne have, at den viden, der findes, også bliver brugt i praksis. Vi har mange, som har både uddannelser og kurser og viden fra andre projekter – ja fra alt muligt – som vi ikke altid får omsat. Så det at få en viden og få den omsat og brugt i praksis – ja, at få den helt ind i de enkelte borgersager, det er det, vi vil. Vi ville have en struktur til, at vi bedre kunne få den viden i spil”

Fortæller Signe Lunn Walls, leder af Ældre og Sundhed, Assens Kommune.

Hvordan er processen grebet an?

Assens Kommune har arbejdet med forandringsprocessen for faglig sparring samt tydelige ansvars- og rollebeskrivelser i fire faser. Dette er illustreret i nedenstående figur.



 Angiver målet med aktiviteten

Hvad har forandringsprocessen medført?

Forandringsprocessen har først og fremmest medført en øget viden om demens, men især har det været væsentligt, at nøglepersonerne har fået rum og støtte til at arbejde som nøglepersoner. Signe Lunn Walls fortæller:

”Det har især været vigtigt for os at få lederne med. Det er noget af det, vi tidligere ikke altid har været gode til, men det er så vigtigt, fordi de er med til at understøtte en ny praksis. Det, at vi har holdt læringsmøder for lederne, har været fantastisk godt, fordi de har fået arbejdet med metoden. Og for dem har det jo ikke handlet meget om demens, men i virkeligheden rigtigt meget om ledelse. På den her måde har vi sikret os, at lederne kan se, hvad de skal, og de kan se, hvad nøglepersonen skal være med til, og hvordan både lederne selv og nøglepersonen kan være med til at facilitere den læring, vi ønsker.”

Både ledere og nøglepersonerne har også direkte anvendt aktionslæringsmetoden og formen på læringsmøderne som en målrettet metode for faglig sparring, hvilket har været rigtigt gavnligt. Særligt det, at læringsmøderne i sin form lægger vægt på at starte med at se på årsager før løsninger, er noget, som er svært, men også gavnligt for den faglige refleksion. Derudover har metoden bidraget til, at alle ledere, nøglepersoner og medarbejdere har fået et fælles sprog for den faglige sparring, hvilket for mange af medarbejderne har været en stor gevinst, da alle som udgangspunkt ved, hvad de skal bidrage med af viden til drøftelserne. Det har konkret været en metode, som nøglepersonerne har taget ejerskab over og anvendt i deres drøftelser med kollegaer.

Væsentlige erfaringer fra projektet i Assens Kommune

- At en tydelig samarbejdsmodel er et godt grundlag for at tydeliggøre roller både for basisedarbejdere, nøglepersoner og videnspersoner.
- At ledernes tætte inddragelse også i uddannelsesforløbet er afgørende for projektets forankring.
- At nøglepersonernes engagement er væsentligt for at kunne "holde gryden i kog".





Er du nysgerrig på mere,
så læs bl.a. om disse emner:



Læs hele Marselisborgs temaserie her:
www.marselisborg.org/forandringipraksis

For mere information, kontakt:

Director
Dorit Wahl-Brink
2173 3735
dwb@marselisborg.org

MARSELISBORG
CONSULTING

Aarhus
Nørre Alle 70F, 2. sal,
8000 Aarhus C

København
Hauser Plads 32, 3 th.,
1127 København K

www.marselisborg.org