



FORANDRING I PRAKSIS

Møder som redskab til målrettet fordybelse



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

Eftertryk med tydelig kildeangivelse er tilladt.

Møder som redskab til målrettet fordybelse

Værdien af møder er omdiskuteret – og med god grund. Det faglige udbytte af et stort tidsforbrug kan være lavt, men det behøves ikke at være sådan. Det er ikke en let opgave at sikre målrettede og udbytterige møder, det kræver en stærk indsats. At få skabt de nødvendige rammer for faglige drøftelser er i praksis svært, da det udfordrer organisationen, ledelseskompetencerne, det tværfaglige samarbejde og indholdet på møderne. Med viden og erfaring fra praksis giver Marselisborg Consulting her inspiration til *for det første* at være tydelig på, hvad man ønsker møderne skal give af værdi og hvorfor, og *for det andet* målrettet at skabe og fastholde den ønskede forandring.

God læselyst...



BAGGRUND: Hvorfor er afholdelse af møder ikke bare lige til? 5

Få overblik over muligheder og udfordringer ved gennemførelse af målrettede møder.



FØRSTE SKRIDT: **Hvad ønsker vi at forandre?** 7

Få inspiration til, hvilke elementer man som kommune kan arbejde med for at skabe de nødvendige rammer for målrettede møder.



ANDET SKRIDT: **Hvordan holder vi fast i forandringen?** 17

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



EKSEMPEL FRA PRAKSIS: Fastholdelse af målrettet mødekultur omkring demensindsatsen 25

Læs om hvordan Struer Kommune har arbejdet med at styrke mødekulturen for derefter igennem at udvikle demensindsatsen, og hvordan de valgte et tydeligt fokus og fastholdte den ønskede forandring.

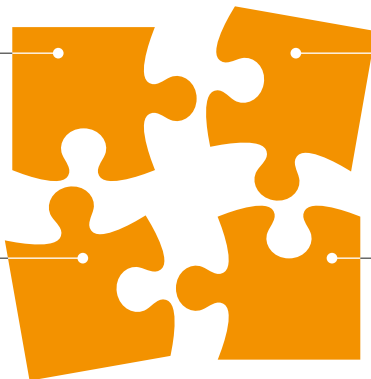
Behovet for forandringer

FØRSTE SKRIDT:

Hvad ønsker vi at forandre?

Når medarbejderne er usikre på hvad, hvordan og hvornår, de bør fortælle om det, de oplever i dagligdagen.

Når ansvaret for en opgave skal placeres.



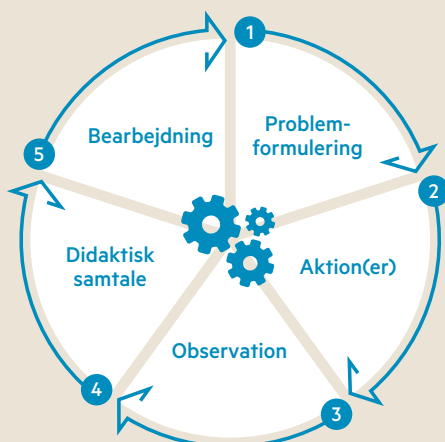
Når diskussionerne bliver ufokuserede, og medarbejderne taler om borgerens problemer fremfor det, som de fagligt er udfordret af.

Når forskellige fagligheder ikke byder ind i drøftelserne.

ANDET SKRIDT:

Hvordan holder vi fast i forandringen?

Aktionslæringsforløb for at indleje en blivende forandring.





BAGGRUND:

Hvorfor er afholdelse af møder ikke bare lige til?

Der er ofte brug for fælles refleksion og videndeling medarbejderne imellem, så de løbende kan tilpasse indsætserne til borgeren. Hjælpere og assistenter i hjemmeplejen og på plejecentre har typisk mange observationer omkring borgeren, som har stor betydning for borgerens forløb. De har imidlertid svært ved at komme af med disse informationer til rette faggrupper, da de ofte ikke ved hvad, hvordan og hvornår, de skal viderebringe deres observationer. Der er med andre ord svære vilkår for faglige drøftelser.

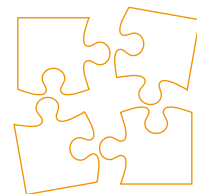
Møder anvendes ofte som et vigtigt redskab til at lykkes med at igangsætte indsætser og fastholde forandringer, hvad enten det omhandler triagering, rehabilitering, demens m.m. Samtidig er møderne et oplagt forum til at sikre faglige drøftelser og videndeling på tværs af medarbejderne.

På trods af at mange kommuner anvender møderne som omdrejningspunkt for faglige drøftelser og understøttelse af indsætser, er det vores erfaring, at udbyttet af møderne ofte er lavt. Typisk ved medarbejdere, hvad de drøfter, men det er sjældent, de tydeligt kan sige, hvad de skal have ud af mødet.

Fra Marselisborgs erfaringer ved vi, at der er nogle typiske benspænd i indsætserne, som kan gøre det svært at få den ønskede effekt af møderne. Det er typisk:

- › Når medarbejderne er usikre på hvad, hvordan og hvornår, de bør fortælle om det, de oplever i dagligdagen.
- › Når diskussionerne bliver ufokuserede, og medarbejderne taler om borgerens problemer fremfor det, som de fagligt er udfordret af.
- › Når forskellige fagligheder ikke byder ind i drøftelserne.
- › Når ansvaret for en opgave skal placeres.

For at lykkes med en forandringsproces er *første skridt* at blive tydelig på, hvad man som kommune ønsker at ændre for at sikre målrettede møder. Det kan du læse mere om nedenfor. *Andet skridt* er at fastholde de forandringer, som skabes gennem gode projekter. Aktionslæring er en god metode hertil, som du kan læse meget mere om på side 17. Endelig kan du på side 25 læse et praksiseksempel fra Struer kommune, som har arbejdet målrettet med mødekulturen og tavlemøder som redskab til faglige fordybelse.



FØRSTE SKRIDT:

Hvad ønsker vi at forandre?

På rigtig mange områder kan det give god mening at anvende møder til at understøtte indsatser og faglige drøftelser. Møderne kan imidlertid ikke stå alene og kræver tydelige rammer for, at tiden ikke spildes. Det udfordrer kommunernes organisering, det tværfaglige samarbejde, ledelseskompetencerne og indholdet på møderne.

I arbejdet med at understøtte indsatser og faglige drøftelser har mange kommuner arbejdet med at sikre målrettede og udbytterige møder. Nogle har fået skabt en stærk indsats, hvor rammer, indhold og forventninger til deltagerne er præciseret, mens dette andre steder har været utydeligt eller udefineret, og effekten er blevet derefter.

Typiske udfordringer ved møder:

- Møder starter 5-10 minutter for sent.
- Mødedeltagerne ved, hvad mødet handler om, men ikke hvad der skal opnås.
- Diskussionen på mødet er ufokuseret.
- Nogle få taler meget, andre bidrager ikke.
- Der mangler opsamling, beslutning og handlingsansvar på drøftelserne til mødet.
- Møderne slutter for sent.



Kilde: The Meeting Research Consortium (2003): "Work Meetings: An International Survey - Preliminary Results", og Forskningsprojekt ved LLD (2006): Mere effektive møder, af Ib Ravn

Der kan derfor være flere udfordringer, som kan være relevante at tage fat i, når man som kommune ønsker at arbejde med møderne som omdrejningspunkt for faglige drøftelser og understøttelse af indsatser. Baseret på Marselisborgs erfaring ser vi især fire udfordringer som beskrevet nedenfor.

Når medarbejderne er usikre på hvad, hvordan og hvornår, de bør fortælle om det, de oplever i dagligdagen

En del af hjemmeplejen og plejecentrenes hverdag handler om at få skabt det nødvendige overblik over borgerens sundhedstilstand, så det sikres, at der kan igangsættes den rette indsats på rette tidspunkt af rette faglighed og derigennem forebygge en forværring i borgerens sygdom.

Medarbejdere, særligt hjælpere og assistenter, der har den daglige kontakt med borgeren, oplever ofte, at de ikke ved hvad, hvordan og hvornår, de skal drøfte de udfordringer, observationer, ressourcer og løsninger, de spotter i det daglige med deres kollegaer og andre fagpersoner.

Det er Marselisborgs erfaring, at medarbejderne ikke får videndelt deres informationer, når de er usikre på deres egen rolle og handlemuligheder i dagligdagen: Er min viden relevant at fortælle videre? Hvem skal jeg spørge, når noget er svært? Hvornår kan jeg tale med vedkommende? Hvordan skal jeg spørge vedkommende? Hvordan og hvornår bør jeg fortælle, når noget går godt/mindre godt?

Særligt sygeplejersker, terapeuter eller andre videnspersoner, som ikke har samme berøringsflade med borgeren, kan mangle denne viden i indsatsen – og kan i værste fald medføre, at indsatsen ikke igangsættes tidsnok.

Videndeling og faglige drøftelser er en helt central udfordring på tværs af vagtlag, herunder dag-, aften- og nattevagten. Kommunikationen på tværs foregår skriftligt via den elektroniske omsorgsjournal. Mange medarbejdere oplever dog, at dette ikke er optimalt, da det giver udfordringer og misforståelser i kommunikationen.

Derudover kan borgerne få en oplevelse af, at medarbejderne ikke taler sammen, så de ofte skal fortælle deres historie forfra.



For at skabe tydelighed omkring rammerne for videndeling og faglige drøftelser kan der være flere forskellige typer af forandringer, man som kommune kan sætte i gang. Man kan bl.a. arbejde med:

- › **Udarbejdelse af samarbejdsmodel for sparring**, fx overblik over hvilke mulige videnspersoner, som kan inddrages, hvilke mødefora der er tilgængelige til bestemte emner m.m. Dette kan medvirke til at skabe tydelighed omkring mulighederne for videndeling og sparring.
- › **Procedurer for faglig sparring og videndeling**, fx mellem dag-, aften-, og nattevagten, når medarbejderne har observeret en ændring hos borgeren.
- › At skabe en **lærings- og sparringskultur** for medarbejderne, eksempelvis inddragelse af nøglepersoner og uddannelse af mødeledere.

Når diskussionerne bliver ufokuserede, og medarbejderne taler om borgerens problemer fremfor det, som de fagligt er udfordret af

Selvom møder ofte fremhæves som omdrejningspunkt for faglige drøftelser og tværfagligt samarbejde, så er de ofte omdiskuterede. Undersøgelser viser, at medarbejdere ofte oplever, at møderne er uproduktive, ineffektive og tidsspild.¹

Vi ser ofte, at indholdet på møderne har en orienterende karakter fremfor det, som medarbejderne fagligt er udfordret af. Eksempelvis fylder fortællinger omkring borgerens nuværende status og problemstillinger, hvordan det går med de pårørende m.m. på mødet, uden det er relateret til en konkret problemstilling, borgerens mål eller lignende. Derudover anvendes møderne ofte til at viderebringe fælles meddelelser og håndtere personalemæssige sager. Det medfører, at diskussionerne bliver ufokuserede, hvilket gør det svært at træffe konkrete beslutninger til videre handling hos borgeren. Konsekvensen af dette er, at medarbejdere ofte går fra mødet uden at være bevidste om, hvad mødet skulle bidrage til, eller hvad der er blevet besluttet, fordi formålet og udbyttet af mødet ikke har været tydeligt.

1 The Meeting Research Consortium (2003): "Work Meetings: An International Survey -Preliminary Results", og Forskningsprojekt ved LLD (2006): Mere effektive møder, af Ib Ravn

For at sikre de nødvendige rammer og målrette indholdet på mødet, kræver det en stærk mødeleder. At kunne fastsætte dagsordenen, styre drøftelserne samt sikre opsamling og beslutning på baggrund af drøftelserne kræver en viden og træning i rollen som mødeleder. I dag varetages mødelederrollen ofte af enten en sygeplejerske, visitator eller koordinator, som på lige fod med de øvrige deltagere til mødet indgår i de faglige drøftelser. Det kan i disse tilfælde være svært både at agere faglig sparringspartner og mødeleder, hvilket kan medføre, at drøftelserne bliver ufokuserede. Derfor er det vigtigt at overveje, *hvem* der skal varetage mødelederrollen.



For at styrke rammerne og indholdet på møderne kan der være flere forskellige typer af forandringer, man som kommune kan sætte i gang. Man kan bl.a. arbejde med:

- › **Organisering af møderne**, som tydeliggør ansvarsfordelingen mellem mødeleder og mødedeltagere.
- › **Opkvalificering af mødelederens kompetencer**, så der sikres målrettede møder med fokuserede drøftelser.
- › **At udvikle konkrete redskaber til samtalen på møderne**, så der skabes en målrettet mødekultur, der er attraktiv for medarbejderne.

Når forskellige fagligheder ikke byder ind i drøftelserne

For at sikre målrettede møder er det helt essentielt, at alle bidrager til drøftelserne og byder ind med den viden, de har om den pågældende problemstilling eller borger. Marselisborg har erfaret, at det på møderne ofte er nogle få, der taler meget, mens andre ikke bidrager. Det udfordrer de faglige drøftelser. En årsag hertil er, at nogle medarbejdere oplever, at de ikke har viden eller observationer, der er relevante at inddrage, hvilket gør, at de undgår at deltage i drøftelserne på mødet. Med andre ord er flere af medarbejderne ofte ikke bevidste om, hvilken viden de besidder, eller hvordan denne viden kan bidrage til drøftelserne. Der eksisterer derved en hel reserve af tavs viden, som ofte overses på møderne.

Andre kan blive i tvivl om, hvad det er for en faglighed, de kan byde ind med – fx som følge af, hvad der er faglige vurderinger, og hvad der er "synsninger". Dette kan være særligt relevant, hvis der i kulturen er et udtalt fagligt hierarki, hvor fx sygeplejersker eller terapeuter ofte tager det sidste ord i drøftelser og dermed gør det vanskeligt for fx hjælpere at bidrage med observationer.



For at bringe tavs viden og forskellige fagligheder i spil på møderne er der flere typer af forandringer, man som kommune kan sætte i gang. Man kan bl.a. arbejde med:

- › **At udvikle konkrete redskaber og aktiviteter**, der sætter fokus på fagligheden i drøftelserne, spørgeteknikker m.m.
- › **En tydelig ansvarsdeling og inddragelse af relevante fagligheder**, der præciserer de enkelte faggruppers bidrag på møderne og i drøftelserne.
- › **En mødekultur der fordrer tværfagligt samarbejde og videndeling**, så tavs viden bringes i spil på møderne.

Når ansvaret for en opgave skal placeres

Endelig kan det være vanskeligt at placere ansvaret for de enkelte opgaver fra mødet tydeligt hos medarbejderne. Det skyldes dels, at der ikke er indgået klare aftaler på mødet, hvorfor medarbejderne ikke ved, hvad opgaven indebærer, og dels at mødelederen ikke har været tydelig i uddelegeringen af opgaverne. Det kan resultere i, at der ikke bliver handlet på de inputs og beslutninger, der er blevet drøftet på mødet. Samtidig kan det være medvirkende til dels, at viden ikke bliver bragt videre til øvrige medarbejdere, så der sikres en fælles tilgang, og dels, at en del medarbejdere oplever møderne som værende tidsspild.

I tråd med ovenstående ser vi ofte, at der ikke eksisterer en systematisk opfølgingspraksis omkring de beslutninger, der er blevet fastlagt på møderne. Der er derved ikke et reelt handlingsansvar blandt medarbejderne, og samtidig bliver der ikke fulgt op på, om de indsætter, der er igangsat, virkede, eller om der skal findes nye løsninger. Risikoen ved manglende opfølgingspraksis er, at der udføres en indsats, som muligvis ikke er den rette for borgeren, eller at den pågældende problemstilling bliver omdrejningspunkt for samtlige møder, hvor det er det samme indhold, der drøftes.



For at tydeliggøre ansvaret er der flere typer af forandringer, man som kommune kan sætte i gang. Man kan bl.a. arbejde med:

- › **En tydelig ansvarsfordeling i opgaver**, der understøtter udbredelse af viden fra mødet til øvrige medarbejdere, så der sikres en fælles tilgang i indsatsen.
- › **Udvikling af systematisk opfølgingspraksis**, der sikrer fremdrift og evaluering af igangsatte indsætter.



Læs mere om, hvordan Struer Kommune arbejdede målrettet med mødekulturen i udviklingen af deres demensindsats på side 25.







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 til². 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 praksis³. 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 virker⁴. 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 – afgør, hvad de har brug for at lære. Gennem aktionslæring

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

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

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

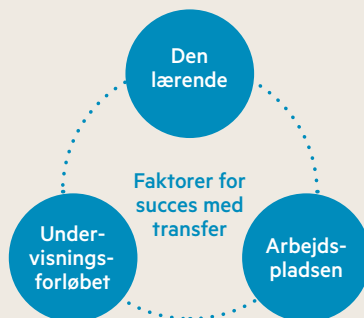
opnår deltagerne dermed også en metodebevidsthed samt en eksperimenterende tilgang til egen praksis⁵.

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

5 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 faser⁶:



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.

⁶ 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. Målrettede 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.

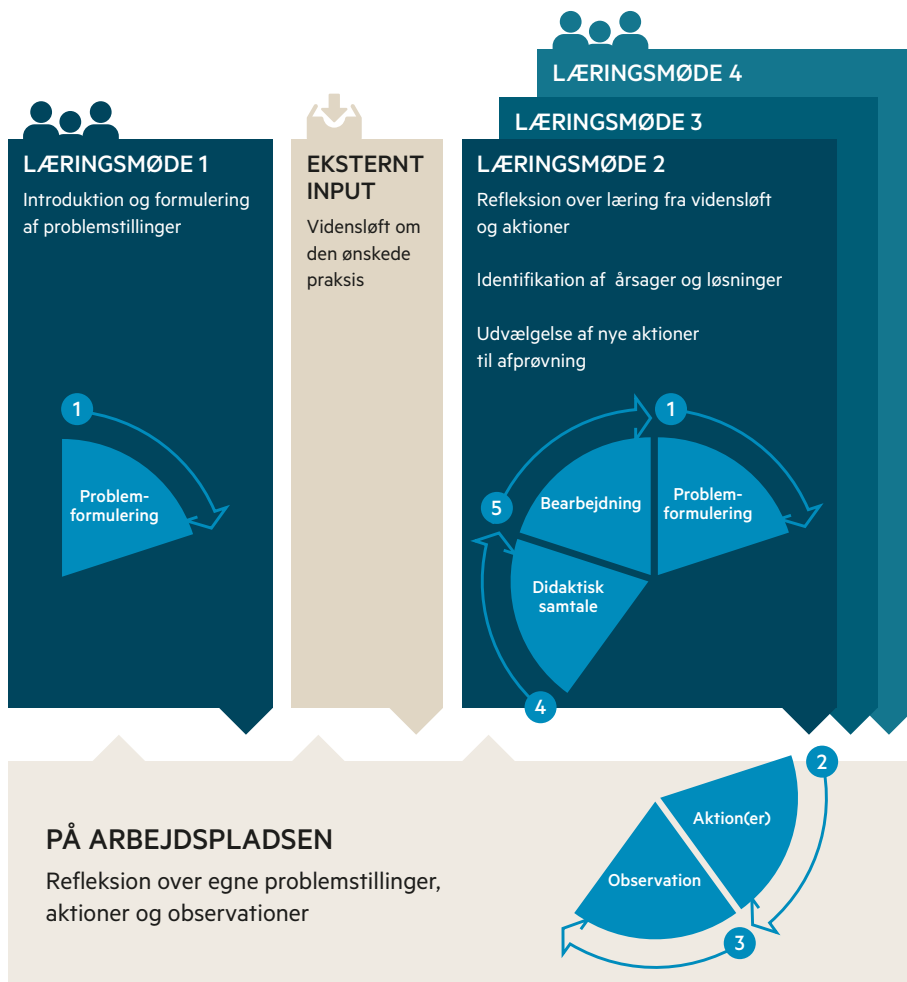
Erfaringer fra praksis:

- 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 målrettede 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:

Fastholdelse af målrettet mødekultur omkring demensindsatsen

Struer Kommune igangsatte i efteråret 2017 et projekt, der havde til formål at styrke deres demensindsats. Med projektet arbejdede de målrettet med at styrke de organisatoriske rammer i form af tavlemøder, hvor omdrejningspunktet var at skabe en ny og målrettet mødekultur. Derudover havde Struer Kommune et fokus på at sikre, at de nye kompetencer i organisationen blev fastholdt, så ændringerne blev varige – også efter projektets afslutning.

FØRSTE SKRIDT:



Hvad ønskede Struer Kommune at forandre?

Struer Kommune ønskede at styrke demensindsatsen, så borgere med demens og deres pårørende oplevede en sammenhængende og meningsfuld indsats. Struer Kommune igangsatte en udviklingsproces, der dels fokuserede på at omsætte demensfaglig viden til praksisnære indsatser for borgeren, og dels styrkede de organisatoriske rammer gennem implementering af en ny mødestruktur for herigennem at understøtte en sparringskultur, hvor medarbejderne løbende optimerer og tilpasser indsatser for borgere med demens og deres pårørende.

Mariann Mikkelsen, som er afdelingsleder for hjemmeplejen, hvor projektet er blevet implementeret, fortæller at:

”Vi havde behov for et forum, hvor medarbejderne har mulighed for at reflektere og drøfte egen praksis. Vi kan dog ikke holde

møder for mødernes skyld, da tid er penge. Møderne skal derfor være effektive og hurtige, hvis vi skal lykkes i praksis”.

Målet med forandringsprocessen var:



- At udvikle og implementere et koncept for tavlemøder som platform for faglig sparring.
- At forankre medarbejdernes demensfaglige viden med fokus på tilgangen til borgere med demens.
- At klæde lederne på til at fungere som mødeleder og kunne understøtte implementeringen af den nye mødestruktur.
- At overdrage og forankre sparringskulturen ved oplæring i aktionslæringsmetoden til Struer Kommunes egne demens- og sundhedskonsulenter.

Udgangspunktet har været at udvikle et koncept for tavlemøder, som er den arbejds metode, der skal anvendes til at søge sparring fremadrettet. Møderne er således både et sted og tidspunkt at mødes, men det er også en arbejdsform med nysgerrighed, spørgsmål til refleksion og konkret arbejde med oversættelse til praksis. Arbejdsmetoden igangsættes på demensområdet, men skal på sigt udvides til øvrige fagområder.

Formålet med tavlemøderne er at skabe et fælles rum, hvor medarbejdere og ledere kan drøfte de udfordringer, de møder i hverdagen, men også de succesoplevelser, der opleves hos borgere med demens. Til møderne får medarbejderne mulighed for at drøfte, hvilke årsager der kan være til borgerens adfærd, samt hvilke løsninger der kan arbejdes med fremadrettet. Møderne er ligeledes et forum, som skal bruges til at følge op på, hvordan det er gået med at prøve de aftalte løsninger af ude hos borgere med demens.

Aktionslæring som metode til afholdelse af tavlemøder

Metoden for afholdelse af tavlemøderne tager udgangspunkt i aktionslæring jf. side 17 og indeholder fem trin, som skal gennemgås systematisk på tavlemøderne for hver borger. Mødet starter med en præsentation af de borgere, som er på dagsordenen, samt hvad medarbejderne har brug for sparring til. Næste skridt er at drøfte hvilke årsager, der kan være til borgerens adfærd, samt hvad de konkret skal gøre anderledes. Drøftelsen omkring årsager

1 Hvilken borger er på dagsorden?

2 Hvad har jeg brug for sparring til?

3 Hvad kan være årsag til borgers adfærd?

4 Hvad skal vi konkret gøre anderledes?

5 Aftaler (Ansvarlig & næste skridt)



og løsninger tager udgangspunkt i 'edderkoppespindet', som er et redskab, der skal sikre, at der tages et helhedsorienteret blik på borgers adfærd. Afslutningsvis udvælges konkrete løsninger, medarbejderne skal afprøve i praksis. Aktionslæringsmetoden anvendes derved som redskab til at styre drøftelserne på mødet.

ANDET SKRIDT:



Sådan er forankring af tavlemøder gennemført

Et centralt fokusområde for Struer Kommune var, at alle medarbejdere og ledere var klædt på til at varetage deres rolle både i demensindsatsen og på tavlemøderne. Omdrejningspunktet var at skabe en målrettet lærings- og mødekultur, der fordrer nysgerrighed og refleksion omkring faglige problemstillinger. Der blev derfor gennemført læringsforløb, hvor medarbejdere og ledere blev trænet i at tænke årsager før løsninger. Hvert forløb bestod af en undervisningsdag og fire læringsmøder. Læringsmøderne havde en varighed af 2 timer, og der deltog ca. 6-8 personer i de enkelte forløb. Der blev gennemført aktionslæringsforløb i tre spor med et målrettet fokus:

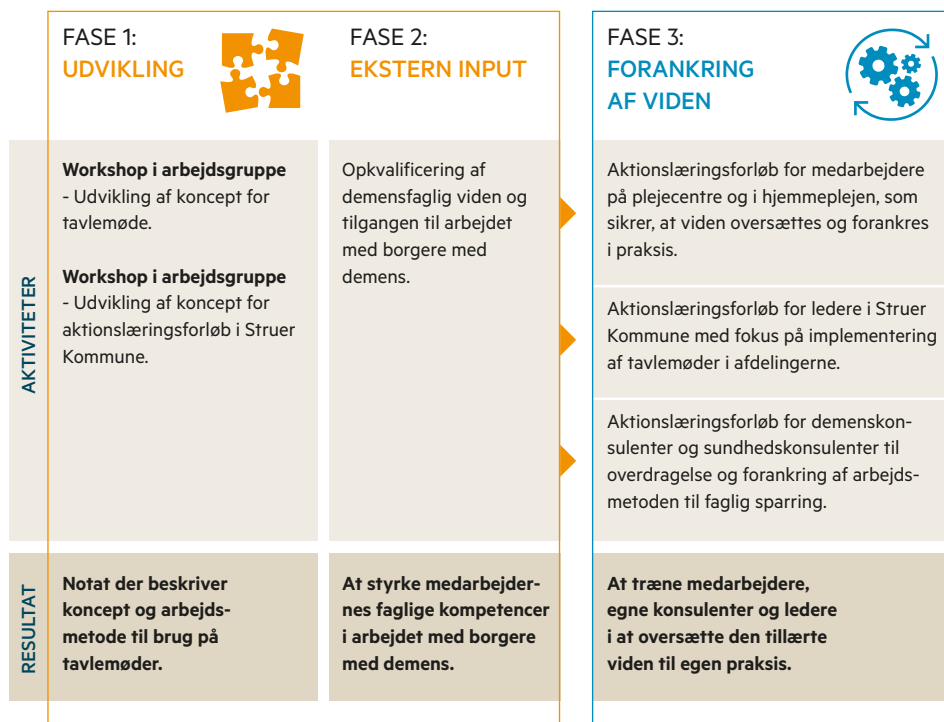
- › **Forløb for ledere**, hvor fokus har været at klæde lederne på til at understøtte implementeringen af en læringskultur og en ny mødestruktur. Derudover trænes lederne i at anvende aktionslæringsmetoden som tilgang til at give faglig sparring fremadrettet.
- › **Forløb for demens- og sundhedskonsulenter**, hvor fokus har været at oplære og træne Struer Kommunes egne konsulenter i aktionslæringsmetoden, så de er klædt på til at kunne afholde læringsmøder i hjemmeplejen ud fra samme metodik og tilgang. Som en del af aktionslæringsforløbet har konsulenterne bl.a. skulle observere lærings-

møder og få supervision af Marselisborg Consulting på egen facilitering af læringsmøder for derefter selv at kunne facilitere læringsmøder.

- › **Førløb for medarbejdere på plejecentrene og i hjemmeplejen**, hvor der arbejdes med at omsætte demensfaglig viden til nye indsatser og tilgange til arbejdet med borgere med demens og deres pårørende.

Hvordan er processen grebet an?

Forandringsprocessen med at styrke demensindsatsen gennem en målrettet mødekultur blev gennemført i tre faser.



Hvad har forandringsprocessen medført?

Struer Kommune har gennem den seneste tid arbejdet systematisk med at fastholde anvendelsen af tavlemøderne for dels at styrke demensindsatsen og dels skabe en mødekultur, der fordrer refleksion og nysgerrighed på medarbejdernes egen praksis. Det, at medarbejdere og ledere har fået et fælles forum til at drøfte det, der er svært i praksis, har gjort en forskel og har været med til at sikre, at tavlemøderne fortsat anvendes målrettet i Struer Kommune.

Struer Kommune har arbejdet intensivt med at sikre en mødekultur og videndeling på tværs af vagtlag, så drøftelserne i stigende grad tager udgangspunkt i en helhedsorienteret drøftelse af borgeren i stedet for udelukkende dagvagtens observationer. De har bl.a. eksperimenteret med at lægge mødetidspunkterne på forskellige tidspunkter af dagen, givet medarbejderne løn for at deltage på møderne m.m.

Erfaringen er, at det i praksis er svært at lykkes med at samle medarbejdere på tværs af vagtlag, da det kræver, medarbejdere enten bliver længere eller møder ind tidligere for fysisk at være samlet. Medarbejderne prioriterer dog i højere grad møderne i dag, fordi de er bevidste om værdien af møderne. En af årsagerne hertil er, at møderne er blevet mere strukturerede og følger en fast dagsorden, så det sikres, at møderne ikke bliver tidsspilde. Der er dog stadig et stykke vej før, samarbejdet på tværs af vagtlag lykkes i praksis.

I tråd hermed har det tværfaglige samarbejde været i fokus på tavlemøderne, da alle faggrupper er repræsenteret. Tidligere har Struer Kommune oplevet, at det ofte er sygeplejersker, terapeuter og udvalgte hjælpere og assistenter, som deltog på møderne. Det har ændret sig med tavlemøderne og den strukturerede brug af mødeleder og aktionslæringsmetoden. Marianne Mikkelsen, afdelingsleder for hjemmeplejen fortæller, at:

”Metoden på tavlemøderne gør, at medarbejderne får reflekteret over egen praksis og snakket sammen. De bliver tvunget til at komme frem med deres faglige overvejelser og inputs. Det har medført, at der er mange guldgruber og tavs viden, som kommer frem i lyset, og særligt for nogle medarbejdere føler de sig i højere grad hørt på møderne”.

En anden vigtig erfaring er, at udvælgelse af mødelederen er afgørende for at lykkes med tavlemøderne. Tidligere har det været koordinatorene, som var mødeledere, men de skal også deltage i de faglige drøftelser, hvorved det kan være en sværere opgave for dem at være mødeledere. Det er derfor blevet lederne af de enkelte teams, der er mødeleder i dag. Det har krævet en opkvalificering af ledelseskompetencerne, da de har fået en ny rolle. Mariann Mikkelsen fortæller:

”Det kræver meget styring fra lederne. Men de er samtidig kommet tættere på medarbejderne og det, der sker i praksis. Lederne får en bedre føling af, hvor medarbejderne er henne i processen”.

Væsentlige erfaringer fra projektet i Struer Kommune

- Tydelige rammer og struktur for møderne er afgørende for at lykkes med at ændre og fastholde mødekulturen og samtidig skabe et forum, der fordrer faglige drøftelser og sparring.
- At mødelederen skal besidde de rette kompetencer for at sikre målrettede møder.
- Afklaring og forventningsafstemning omkring mødelederen og mødedeltagernes roller og opgaver på møderne, så det sikres, at flere bidrager, og at tavs viden italesættes.





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