



# Fastholdelse af forandringer med aktionslæring

VIDEN, ERFARINGER OG EKSEMPLER

# Bliv inspireret ...

Aktionslæring er en metode til at fastholde forandringer. Metoden virker, fordi der arbejdes målrettet med medarbejdere og lederes refleksion over egen adfærd og praksis. Derfor bidrager aktionslæring til at sikre, at medarbejdere og ledere ser værdien i den ønskede forandring, og at de tydeligt kan se, hvordan de hver især kan medvirke til at fastholde den ønskede forandring. Samtidig medfører træning i metoden en mere reflekterende læringskultur i praksis.

Marselisborg Consulting har arbejdet med aktionslæring som en del af flere forskellige forandringsprocesser. Her videreformidler vi inspiration til, hvad aktionslæring kan bidrage med samt beskrivelser af, hvordan to forskellige kommuner har arbejdet med at skabe og fastholde forandringer.

## EKSEMPLER PÅ FORANDRINGS- PROCESSER MED AKTIONSLÆRING

Aktionslæring kan anvendes som en del af mange forskellige forandringsprocesser, eksempelvis:

- Et målrettet fagligt kompetenceløft som fx demens
- Styrkelse af mødeledelse på tværfaglige møder
- Træning i roller som ambassadører for fx ensomhed eller demens
- Formulering af SMART-mål i samtalen med borgeren
- Sikring af fremdrift på triagemøder
- Implementering af fælles planlægger-faglighed i hjemmeplejen

## I denne publikation kan du læse om:

---

Hvordan fastholdes forandringer med aktionslæring? .....	3
Hvad er aktionslæring? .....	4
Hvordan tilrettelægges et aktionslæringsforløb? .....	4
Hvad skal til for at lykkes med forandringen? .....	6

---

## Samt to eksempler på forandringsprocesser:

---

Assens Kommune: Fra strategi til anvendelse .....	7
Struer kommune: Praksisnært kompetenceløft .....	9

---



# Hvordan fastholdes forandringer med aktionslæring?

**Store 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. Erfaringer viser, at det ikke er tilstrækkeligt at vise vejen og sætte en fælles retning. Der skal mere til<sup>1</sup>.**

Forandringerne er især svære, når de kræver ændringer i adfærd hos ledelse og medarbejdere. Det kan fx være en ny tilgang til borgere med demens, således man mindsker udadreagerende adfærd, eller det kan være, at ledere skal styrkes i at sikre styring og fremdrift på tværfaglige møder ud fra borgernes mål. For den enkelte handler det om at kunne tilegne sig nye kompetencer eller viden og omsætte den nye viden til egen praksis. Forandringer kræver med andre ord transfer (jf. faktaboksen). Det er imidlertid ikke en nem opgave, men det har afgørende betydning for, om forandringen lykkes eller ej.

Aktionslæring er en effektiv metode til at sikre transfer af den til lærte viden eller ønskede forandring, da metoden sætter fokus på, *hvorfor* der skal skabes en forandring, og *hvordan* denne forandring overføres til praksis<sup>2</sup>. 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 virker<sup>3</sup>. Deltagerne sætter således ord på tavst indlejrede logikker og forståelser. Og dermed tydeliggør og arbejder 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 fx omsætning af ny viden til praksis, og er derfor særlig anvendelig til at skabe forandring i medarbejdere og lederes adfærd. Metoden er kende-

tegnet ved, at deltagerne inden for den givne ramme – med udgangspunkt i deres daglige praksis – afgør, hvad de har brug for at lære. Gennem aktionslæring opnår deltagerne dermed også en metodebevidsthed samt en eksperimenterende tilgang til egen praksis<sup>4</sup>.

Det er derfor helt centralt, at den refleksion, der opstår, er rettet mod den del af praksis, som er genstand for forandring. For en medarbejder kan dette handle om tilgangen til borgeren, hvor refleksionen fx omhandler tilrettelæggelse af borgerens døgnrytmeplan eller valget af vaskeklude til personlig pleje. Og for en leder kan det omhandle udfordringer med at understøtte forankring af den nye praksis, som fx medfører refleksioner om lederens rolle på tværfaglige møder.

Marselisborg har i de senere år arbejdet med aktionslæring bredt på social- og sundhedsområdet – både som en del af målrettede kompetenceløft og som en del af bredere forandringsprocesser. Vi præsenterer her metoden, viden om hvad der virker og eksempler på, hvordan udvalgte kommuner har arbejdet med aktionslæring i praksis.

God læselyst...

## HVAD ER TRANSFER?

Transfer handler om 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].<sup>5</sup>

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.

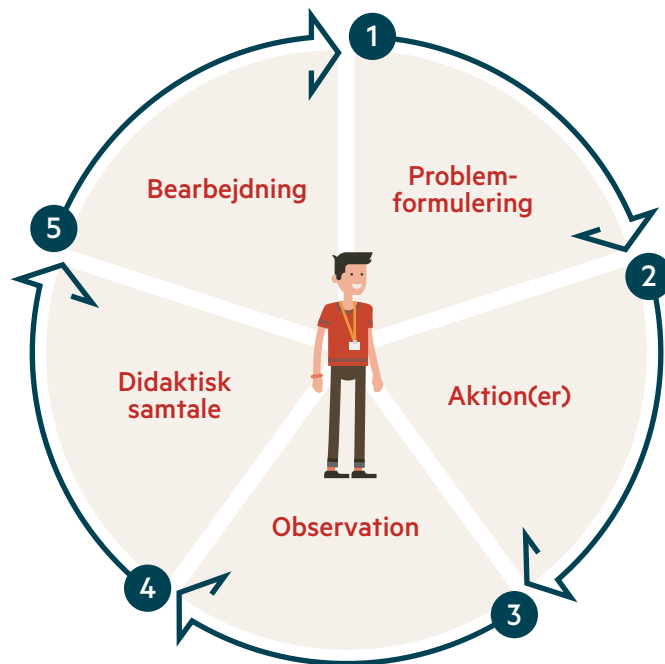
1 Grossman & Salas (2011): The transfer of training: What really matters?, International Journal of Training and Development 15:2.

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.

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

5 Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. Personnel Psychology 41.



## Hvad er aktionslæring?

Aktionslæring tilrettelægges i et målrettet forløb, hvor der tages udgangspunkt i en given ramme for fx en organisationsudviklingsproces eller et kompetenceløft.

**Aktionslæring består af 5 faser<sup>6</sup>:**

- 1 **Formulering af problemstilling** hvor deltagerne indkredser eller præciserer et problem eller et område, man ønsker at undersøge nærmere og forbedre praksis i forhold til.
- 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 fokuseret. 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 en anden fremlægger sine erfaringer mv.
- 5 **Bearbejdning af erfaringer** består i, at deltagerne videreformidler deres erfaringer og resultater til deres kollegaer udenfor gruppen.

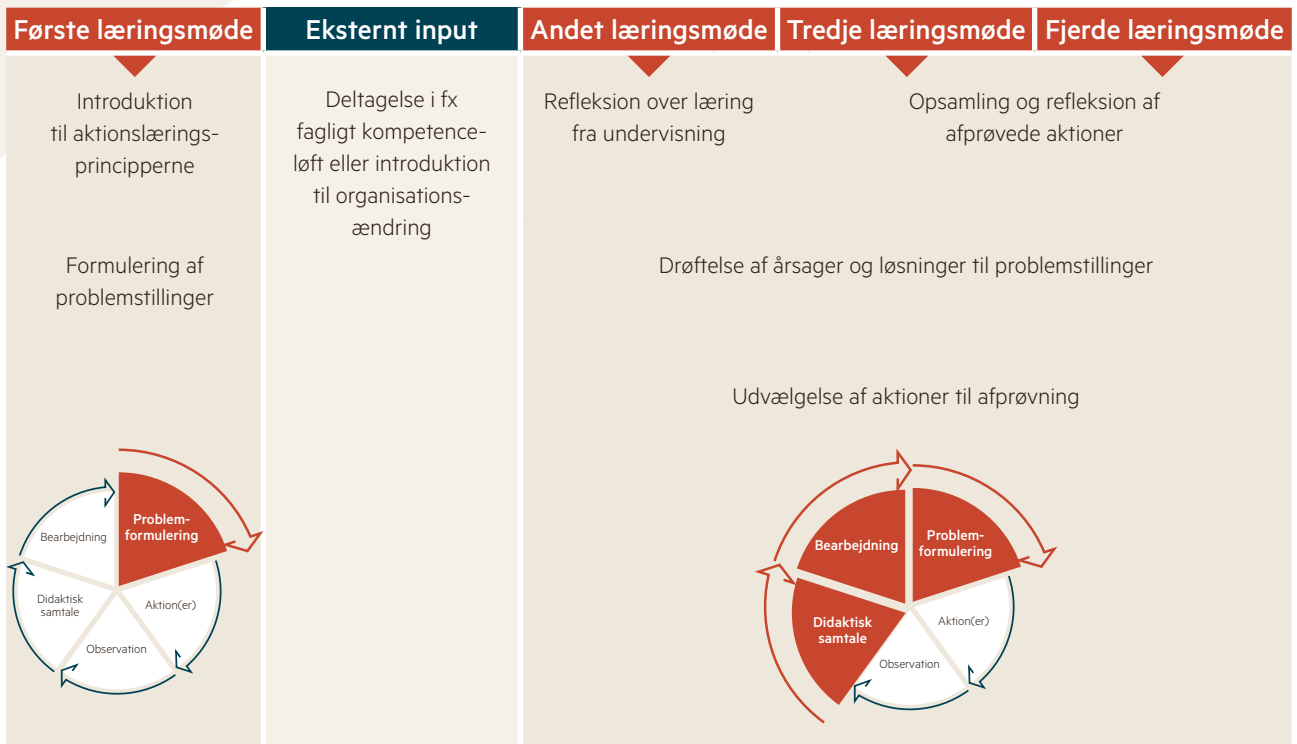
## Hvordan tilrettelægges et aktionslæringsforløb?

**Et aktionslæringsforløb består både af læringsmøder og input udefra fx i form af målrettet undervisning.**

**Første læringsmøde** afholdes forud for det eksterne input, der fx kan tage form som et faglig kompetenceløft. På dette læringsmøde arbejder deltagerne med at formulere og udvælge konkrete problemstillinger inden for den givne ramme – fx demensfaglig viden eller tidlig opsporing – som de 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.

Til **de resterende læringsmøder** faciliteres en gruppevis refleksion over observationer i forhold til de afprøvede aktioner. 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 deltagers aktioner og observationer. Møderne afsluttes med, at hver deltager udvælger løsningsforslag, som skal afprøves i hverdagen frem til næste læringsmøde.

<sup>6</sup> Bayer, M., Plauborg, H., og Andersen, J. V. (2007). Aktionslæring – læring i og af praksis. Hans Reitzels.



## Hvad skal til for at lykkes med forandringen?

Når aktionslæring anvendes som en væsentlig del af en organisationsudviklings- og forandringsproces, er det først og fremmest afgørende, at der er tydelighed over, hvad det er for en forandring, som ønskes gennemført. Aktionslæring peger i sig selv ikke på bestemte faglige mål, men er en metode til at reflektere og skabe en udviklende læringskultur. Metoden kan dermed understøtte at de opsatte faglige mål oversættes til medarbejderes og lederes praksis. Aktionslæring kan derfor ikke stå selv, men er ofte en del af en større forandringsindsats.

For at lykkes med aktionslæringen er der især tre elementer, som er afgørende:

For **den lærende** er der to væsentlige faktorer, der har betydning for at opnå den ønskede forandring og muligheden for succesfuld transfer. Det første omhandler den lærendes selverkendte læringsbehov og vurdering af egne kompetencer til at kunne lære og omsætte ny viden og kompetencer i praksis<sup>7</sup>. For det andet skal den lærende være motiveret for læring og have en tro på, at den nye viden og kompetencer på sigt kan anvendes til at skabe den ønskede forandring i praksis<sup>8</sup>.

For at transfer kan lykkes, er det en forudsætning, at **organisationen eller arbejdspladsen** er gearret til, at deltagerne kan anvende og omsætte det lærte. For det første er det afgørende, at målet med forandringen er tydeligt og kommunikeret klart både hos den



lærende og i organisationen. For det andet er det væsentligt, at deltageren får mulighed for at eksperimentere med egen praksis, og dermed fx får besøgt den borger, deltageren arbejder med<sup>9</sup>. For det tredje er ledelsesopbakning afgørende fx ved tydeligt at fastsætte en ramme eller mål med forandringen, så deltagerne er bevidste om, hvorfor de skal foretage en ændring i dagligdagen, samt opmuntrer og anerkender den lærendes kompetencer og adfærd efter læringsforløbet<sup>10</sup>. En arbejdskultur, der opmuntrer til at afprøve nye færdigheder eller tiltag, og som sætter fokus på positiv feedback, vil alt andet lige fremme transfer og forandringsprocessen på arbejdspladsen<sup>5</sup>. For langvarig vedligeholdelse og udvikling er det væsentligt, at der jævnligt forekommer opfølgning og feedback på læringen<sup>10</sup>.

Det sidste forhold, som har betydning for at lykkes med transfer og fastholde forandringen, er **tilrettelæggelse af undervisningsforløbet**. Helt centralt er, at undervisningen bygger på et *læringsmål* tæt på praksis. Derudover skal undervisningen i så høj grad som muligt *afspejle den kontekst*, som transfer skal forekomme i, så den lærende har mulighed for at relatere viden til egen praksis<sup>11</sup>.

7 Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology* 41.

8 Wahlgren, B. (2013). Transfer i VEU – Tolv Faktorer Der Sikrer, at Man Anvender Det, Man Lærer. Nationalt Center for Kompetenceudvikling, & Grossman, R. & Salas, E. (2011). The Transfer of Training: What Really Matters. *International Journal of Training and Development* 15(2).

9 Wahlgren, B. (2009): "Transfer mellem uddannelse og arbejde". Nationalt center for kompetenceudvikling

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

11 Burke, L. A. & Hutchins, H. M. (2007). Training Transfer: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review* 6(3).

# Fra strategi til anvendelse

## Hvad ønskede Assens Kommune at forandre?

Assens Kommunes demensstrategi har dannet grundlag for projektet, hvor der arbejdes med anvendelsen af læring for at gå fra strategi til, at borgerne mærker en forskel. Helt konkret ønsker Assens Kommune at præcisere læringskulturen for herigennem at geare medarbejderne og organisationen til løbende at sikre, at *den rette indsats sker på rette tidspunkt*. Udviklingsprocessen har 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
- Sikre, at lederne klædes på til at understøtte implementeringen af ønskede forandringer gennem aktionslæringsforløb

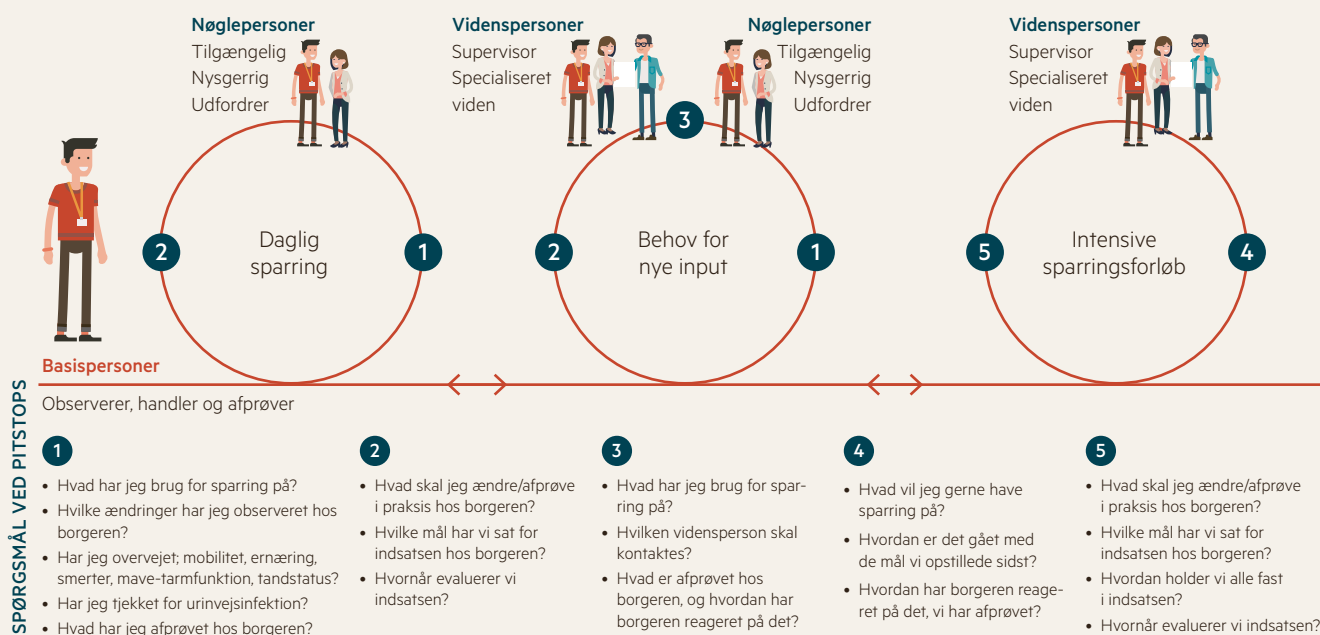
Udviklingsprocessen har resulteret i en samarbejdsmodel, der præciserer tre forskellige måder at søge sparring på. Et særligt fokusområde har været, at alle medarbejdere har ansvar for at løfte demensindsatsen, således arbejdsopgaver og evt. udfordringer ikke blot overdrages til fx nøgle- og videnspersoner.

Det praksisnære kompetenceløft og aktionslæringsforløbene bygger på samarbejdsmodellen, således undervisningen differentieres afhængigt af, hvilken rolle medarbejderne besidder. Eksempelvis skal frontpersonalet fokusere på at omsætte demensfaglig viden, mens nøglepersonerne både skal kunne omsætte demensfaglig viden samt kunne agere sparringspartner for kollegaer.

## Den ønskede forandring: En samarbejdsmodel som grundlag for faglig sparring

For at sikre en kvalificeret faglig sparring er det væsentligt, at basispersonalet er velforberejdet og samler de rette informationer ind, så sparringen kan give det rette udbytte. Samtidigt er det væsentligt, de efter sparringen samler op og tager ny viden med videre i deres praksis.

Modellen tager derfor udgangspunkt i aktionslæringsprincipperne, og indeholder en række 'pit-stops', som skal sikre, at medarbejderne reflekterer over, hvad de har brug for sparring til, samt hvilket udbytte de fik af sparringen. 'Pit-stops' kan være observationer, spørgsmål der stilles mv., inden næste rolle inddrages.



### Sådan er læringsmøderne gennemført

I Assens Kommune er der gennemført 20 aktionslæringsgrupper fordelt på fire typer af forløb. Hvert forløb består af et undervisningsforløb og fire læringsmøder. De fire typer af forløb er:

- Lederforløb, 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. I alt har 19 ledere deltaget i 2 aktionslæringsgrupper.
- 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. I alt har 2 demenskonsulenter deltaget i denne aktionslæringsgruppe.
- 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. I

alt har 37 nøglepersoner deltaget i 4 forskellige aktionslæringsgrupper.

- Forløb for medarbejdere, hvor der arbejdes med at omsætte demensfaglig viden til indsats overfor borgerne. I alt har 136 medarbejdere deltaget i aktionslæringsforløbet fordelt på 12 aktionslæringsgrupper.


Læringsmøderne har en varighed af 2,5 time, og der deltager ca. 10 personer i de enkelte forløb. I forløbet sikres, at læringen fra læringsmøderne bæres med videre fra de 158 medarbejdere og ud til resten ved, at både medarbejderne til læringsmøderne og lederne arbejder med et særskilt fokus på udbredelse af viden.


### 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.

Forandringsprocessen gennemføres for udvalgte medarbejdere på tværs af alle afdelinger i Sundhed og Omsorg.

UDVIKLING	UDDANNELSE
<p>Udvikling af samarbejdsmodel med tilhørende rollebeskrivelser</p>	<p>Kompetenceudvikling ift. demensfaglig viden for udvalgte medarbejdere</p> <p>Nøglepersonsundervisning i kollegial sparring, anvendelse af samarbejdsmodellen, samt viden om relevante samarbejdspartnere</p>
<p> Beskrivelse af ønsket læringskultur, herunder samarbejde og arbejdsgange for kollegial og faglig sparring</p>	<p> At styrke medarbejdernes demensfaglige kompetencer</p> <p>At klæde nøglepersonerne på til rollen som sparringspartner</p>

FORANKRING AF VIDEN
<p>16 læringsforløb for udvalgte medarbejdere og nøglepersoner, som sikrer at viden oversættes og forankres i praksis</p> <p><b>Særskilt ekstra fokus for nøglepersoner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Træning af kollegial sparring</li> <li>• Løbende understøttelse af nøglepersoner via netværksmøder</li> </ul> <p> At træne udvalgte medarbejdere og nøglepersoner i at oversætte og forankre viden til egne problemstillinger og dagligdag</p>

IMPLEMENTERING OG UDBREDELSE
<p>To ledelsesforløb bestående af 4 læringsmøder, som bl.a. fokuserer på:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelsesrollen og understøttelse af medarbejdere under kompetenceudviklingsforløb</li> <li>• Implementering og udbredelse til øvrige medarbejdere</li> </ul> <p>Et forløb for demenskonsulenter med fokus på træning af aktionslæring som metode til at rådgive kollegaer.</p> <p> At fastholde forandringsprocessen på tværs af Ældre og Sundhed i Assens Kommune</p>

Angiver målet med aktiviteten



# Praksisnært kompetenceløft

## Hvad ønskede Struer Kommune at forandre?

Struer Kommune har ønsket at styrke demensindsatsen, så borgere med demens og deres pårørende oplever en sammenhængende og meningsfuld indsats. Struer Kommune har igangsat en udviklingsproces, der dels fokuserer på at omsætte demensfaglig viden til praksisnære indsatser for borgeren, og dels styrker de organisatoriske rammer gennem implementering af ny mødestruktur, for herigennem at understøtte en sparringskultur, hvor man løbende optimerer og tilpasser indsatser for borgere med demens og deres pårørende. Udviklingsprocessen har til formål at:

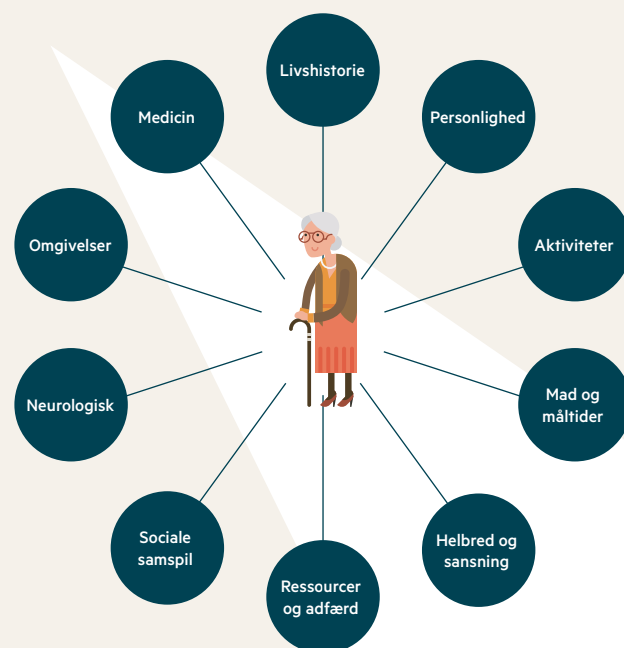
- Etablere et koncept for tavlemøder, som bygger på principperne for aktionslæring og skal fungere som platform for faglig sparring
- Opkvalificere medarbejdernes demensfaglige viden med fokus på tilgangen til borgeren gennem undervisningsforløb
- Sikre, at viden omsættes og forankres i medarbejdernes praksis gennem målrettede aktionslæringsforløb
- Sikre, at lederne klædes på til at understøtte implementeringen af den nye mødestruktur og metoden til faglig sparring
- Overdrage og forankre sparringskulturen ved anvendelse af aktionslæringsmetoden til Struer Kommunes egne demens- og sundhedskonsulenter

Udgangspunktet har været at udvikle et koncept for tavlemøder, som er den arbejdsmetode, 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 omsættelse til praksis. Arbejdsmetoden igangsættes på demensområdet, men skal på sigt udvides til øvrige fagområder.

Formålet med konceptet er at skabe et fælles rum, hvor medarbejdere og ledere kan drøfte de ting, som er svære 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.

## Den ønskede forandring: Metode til afholdelse af tavlemøder

Metoden for afholdelse af tavlemøderne tager udgangspunkt i aktionslæring og indeholder fem trin, som skal gennemgås systematisk på tavlemøderne for hver borger. Metoden skal således anvendes som redskab til at styre drøftelserne på mødet.



### EKSEMPLER PÅ PRAKSISNÆRE AKTIONER FOR MEDARBEJDERE I STRUER KOMMUNE

På læringsmøderne skal deltagerne udvælge konkrete aktioner, som de ønsker at afprøve til næste læringsmøde. Aktioner er eksperimenter eller handlinger, som deltagerne ønsker at afprøve i dagligdagen for at undersøge, hvilken virkning det har for borgeren og for medarbejderen selv. Aktioner kan eksempelvis være:

- Bevidsthed omkring kropssprog og sprogbrug overfor borgeren fx smilende og åbne arme i mødet med borgeren versus manglende øjenkontakt og hurtige skridt
- Ændring af tidspunkt for borgers bad, frokost eller lignende
- Nye aktiviteter eller tidspunkter for aktiviteter
- Skifte kontaktperson
- Ændre tilgang til borgeren ved at tage borgeren i hånden og kigge i øjnene i et par sekunder, inden jeg går i gang med personlig pleje
- Igangsætte døgnrytmeplan for at opnå viden om borgerens vaner og rutiner
- Ændring af omgivelser fx flytte sengene
- Anvendelse af andre hjælpemidler eller plejeprodukter fx klude
- Observation af kollegas tilgang til borgeren
- Kontakte pårørende for uddybning af livshistorie

### Sådan er læringsmøderne gennemført

I Struer kommune er der i alt gennemført 21 læringsforløb. Hvert forløb består af en undervisningsdag og fire læringsmøder. Læringsmøderne har en varighed af 2 timer, og der deltager ca. 6-8 personer i de enkelte forløb. Der gennemføres aktionslæringsforløb i tre spor med et målrettet fokus:

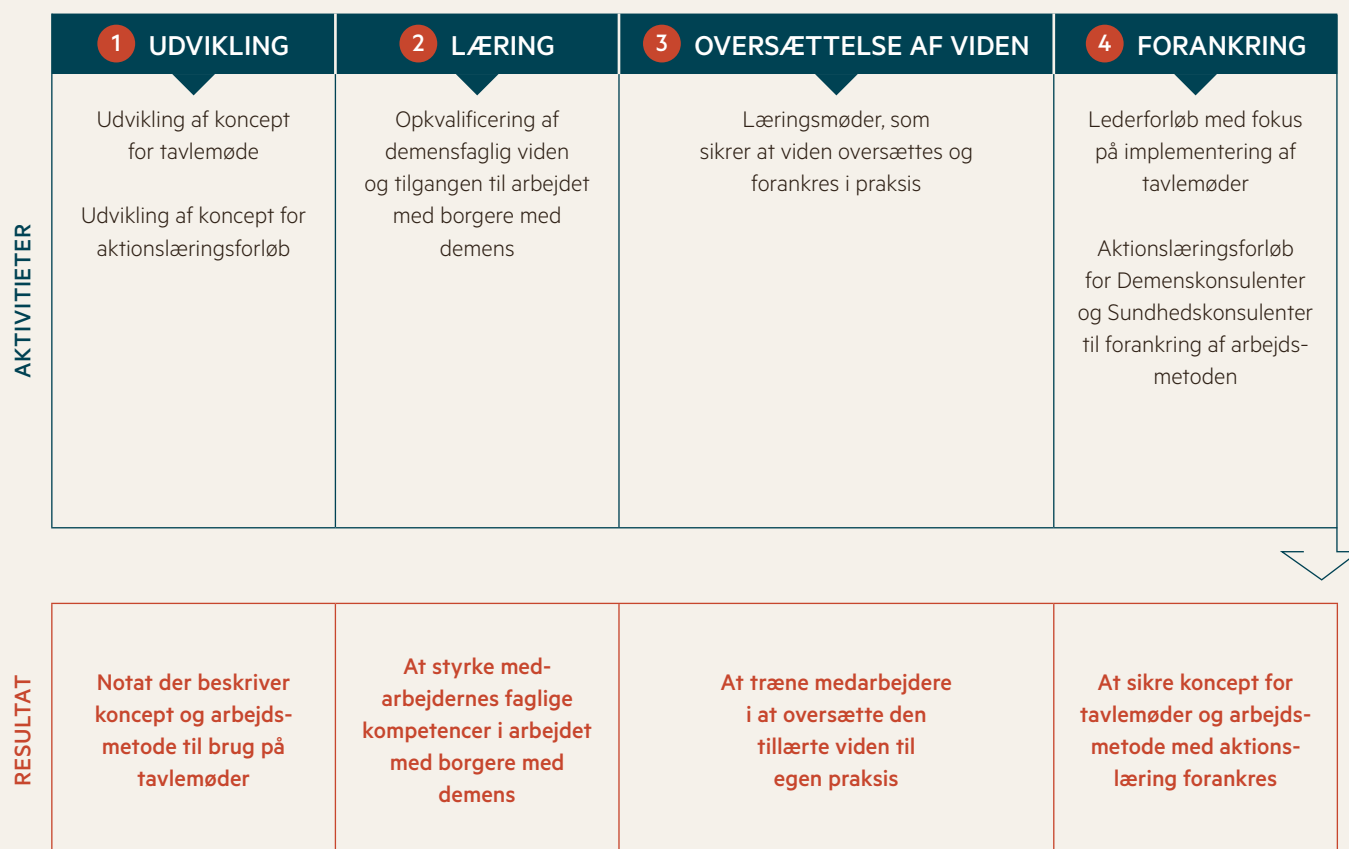
- 2 forløb for ledere, hvor fokus har været at klæde lederne på til at understøtte implementeringen af en læringskultur og en ny mødestruktur. Derudover trænes lederne i at anvende aktionslæringsmetoden som tilgang til at give faglig sparring fremadrettet.
- 1 forløb for demens- og sundhedskonsulenter, 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 læringsmøder, få supervision af Marselisborg Consulting på egen facilitering af læringsmøder for derefter selv at kunne facilitere læringsmøder.
- 18 forløb for medarbejdere på plejecentrene, hvor der arbejdes med at omsætte demensfaglig viden til nye indsatser og tilgange til arbejdet med borgere med demens og deres pårørende.

Der har i alt deltaget 5 ledere, 5 demens- og sundhedskonsulenter, samt 168 medarbejdere fra plejecentrene, i aktionslæringsforløbene.

### Hvordan er processen grebet an?

Struer Kommune har arbejdet med forandringsprocessen for faglig sparring og videndeling i fire faser. De enkelte aktiviteter er nærmere beskrevet i nedenstående figur.

Processen er påbegyndt for samtlige ledere og medarbejdere på plejecentrene, og næste skridt er at oversætte og arbejde med forandringsprocessen i hjemmeplejen ud fra samme metodik og tilgang.





## Vil du vide mere?

**Kontakt:**

Dorit Wahl-Brink

Director

Tlf. 21733735

[dwb@marselisborg.org](mailto:dwb@marselisborg.org)

## Marselisborg

**MARSELISBORG** har eksisteret siden 2002 og har til formål at understøtte udviklingen af den offentlige sektor gennem:

- Vores konsulentvirksomhed - Consulting, som leverer rådgivning til den offentlige administration på såvel strategisk som operationelt niveau
- Vores anden aktørvirksomhed, Work & Life, der samarbejder med jobcentre, som henviser deres ledige og sygemeldte borgere til Marselisborgs rehabiliteringscentre.

**MARSELISBORG CONSULTING** rådgiver gennem strategi- og organiseringsudvikling, analyse og evalueringer samt uddannelsesforløb i staten og kommunerne vedr. effektivisering og faglig udviklingen af de brede velfærdsområder (børn, voksne og ældre).

**MARSELISBORG WORK & LIFE** har som primære motivation at understøtte borgere som befinder sig på kanten af arbejdsmarkedet til få en bedre fremtid, hvor job og uddannelse er en del af livet. Derfor arbejder vi målrettet med at styrke borgernes reelle kompetencer, mestringsstrategier og selvværd, så forandringerne kan fastholdes og bliver varige i det enkelte menneskes liv.

**Besøg os på [www.marselisborg.org](http://www.marselisborg.org)**