



SUNDHEDSSTYRELSEN

# At facilitere forandringer i organisationen

- med afsæt i erfaringer fra Demensrejseholdet

KIRSTEN GROTH WILLESEN, PROJEKTLEDER & SPECIALKONSULENT I SUNDHEDSSTYRELSEN

TINA HOSBOND, SPECIALKONSULENT I SUNDHEDSSTYRELSEN

JETTE WAAGNER RYT-HANSEN, DEMENSREJSEHOLDSKONSULENT





# Program

1. Baggrund for Demensrejseholdet
2. Demenskoordinatoren som facilitator for forandringer
  - udfordringer og forslag til måder at gribe disse an med udgangspunkt i Demensrejseholdets erfaringer og metoder
3. Pause
4. Faglig ledelse og organisatorisk læring på Demensrejseholdet
5. Klar til forandring?



”Det er sandsynligt at noget usandsynligt indtræffer”

Aristoteles



SUNDHEDSSTYRELSEN

# Baggrund for Demensrejseholdet

## Satspulje 2015

*”Indsats til styrkelse af medarbejdernes kompetencer til, at håndtere de særlige udfordringer, der er forbundet med pleje af mennesker med demens på plejecentre”*

Øge beboerens  
livskvalitet

Forbedre  
medarbejdernes  
arbejds miljø

---

## Formål

*Gennem praksisnær faglig opkvalificering af medarbejdere forventes Demensrejseholdet at*

Højne medarbejdernes  
arbejdsglæde



- Projektperiode 2015-2018
- Midler: 20 mio kr.
- 14 kommuner
  - 49 plejecentre
  - 600-650 nøglepersoner
- Udvider med 8 kommuner i perioden 2018 – 2019:
  - Ballerup
  - Frederiksberg
  - Mariagerfjord
  - Ringkøbing-Skjern
  - Samsø
  - Silkeborg
  - Skive
  - Struer



SUNDHEDSSTYRELSEN

# Hvorfor?

– det forberedende arbejde

*” I medarbejdergruppen opstår der ofte en følelse af afmagt, fordi medarbejderne har en oplevelse af ikke at kunne hjælpe hverken fagligt eller menneskeligt ”*



Guide til forebyggelse af udadreagerende adfærd, 2015



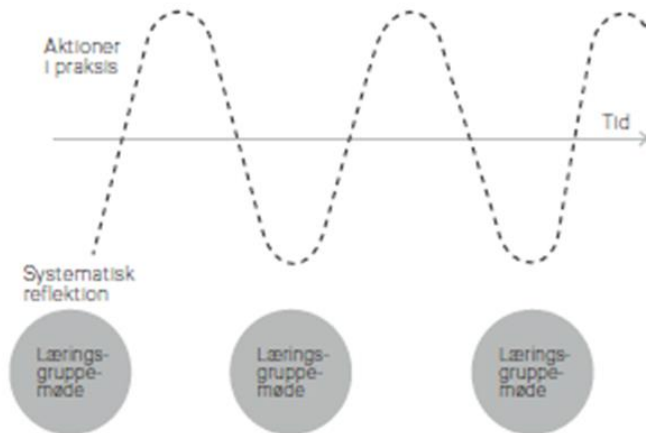
# Hvordan?

- Praksisnær læring, viden der giver mening og kan anvendes



Viden

## Bevægelsen i aktionslæring



Viden – kompetencer – handlinger





SUNDHEDSSTYRELSEN

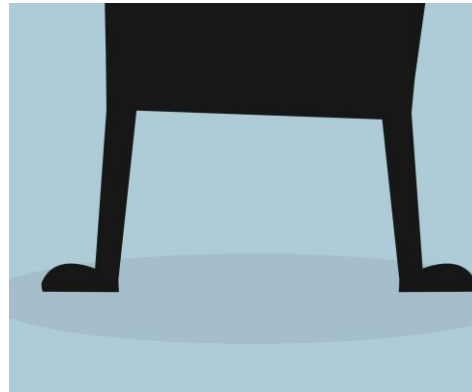
# Vi står på 2 ben

## Aktiviteter:

Forpligtelsesdag, 3 Temadage, 6 læringsgrupper  
1½ Ledertemadag, Beboerkonferencer,  
Afslutningsdag

## Indhold

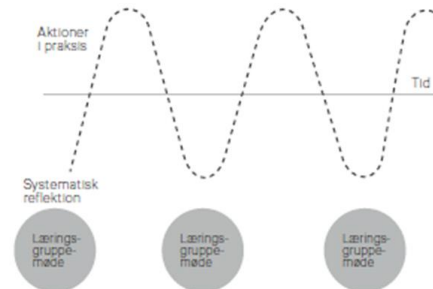
Redskaber bl.a.:  
Personcentreret omsorg  
Konflikt håndtering  
Kontakt Ø  
etc...



## Proces

Refleksioner over praksis  
Perspektivskifte  
Nøglepersonsrollen  
Træning i at  
- stille spørgsmål  
- anvende metoder  
- eksperimenter i praksis  
En måde at tale sammen på

### Bevægelsen i aktionslæring



Transformation af tavs viden til bevidst viden

Viden... er noget jeg ved

Kompetencer ... er noget jeg kan



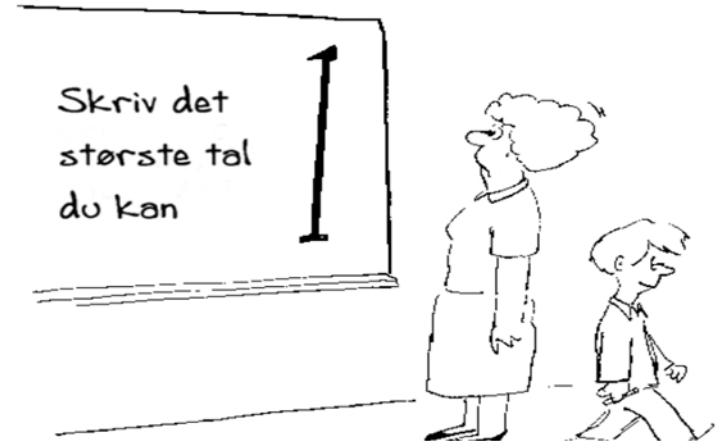


SUNDHEDSSTYRELSEN

# Barrierer for praksisændring



Når effekten af det man siger ikke altid er lig med intentionen

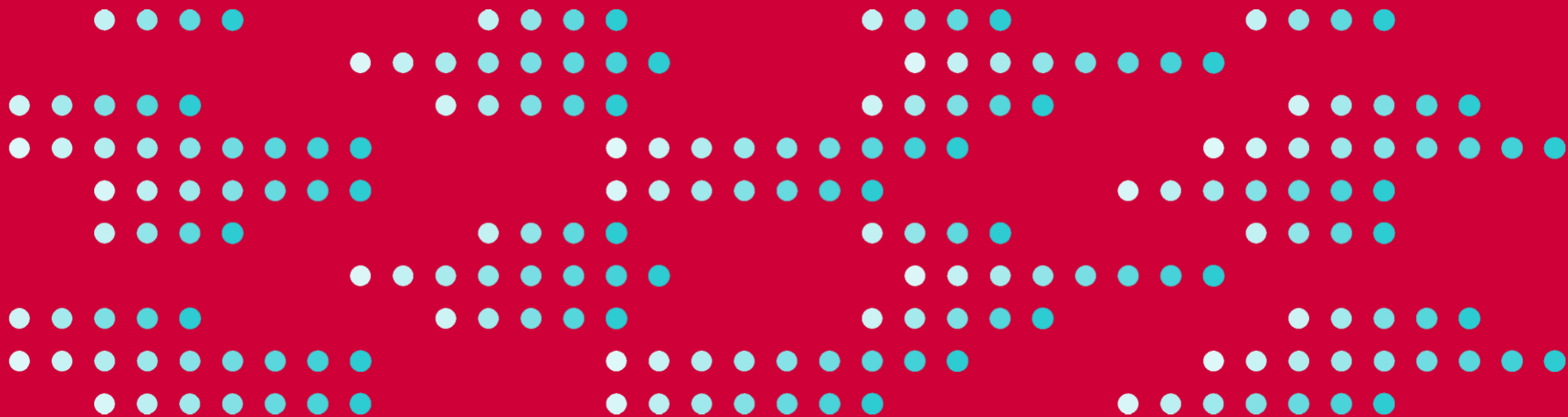


Kilde: Dorte Lund-Jacobsen, Inpraxis



SUNDHEDSSTYRELSEN

# Demenskoordinatoren som facilitator for forandringer





SUNDHEDSSTYRELSEN

# Foregribelse

*En proces, hvor man lægger mærke til og reagerer på muligheder, forventninger eller modstand mod handling.*



# Foregribelse



*En proces, hvor man lægger mærke til og reagerer på muligheder, forventninger eller modstand mod handling.*

At foregribe en eventuel modstand/bekymring mod forandring eller initiativ:

- Personlige-bekymringer (opgør med vaner, roller og arbejdsmønstre)
- Konsekvens-bekymringer (hvor der er risiko for tab af privilegier, status...)
- Informations-bekymringer (mangelfuld information med uklare mål)
- Implementerings-bekymringer (rækker mine kompetencer til det?)
- Samarbejds-bekymringer (nye samarbejdskonstellationer med nye kompetencer/fagligheder kan skabe usikkerhed)

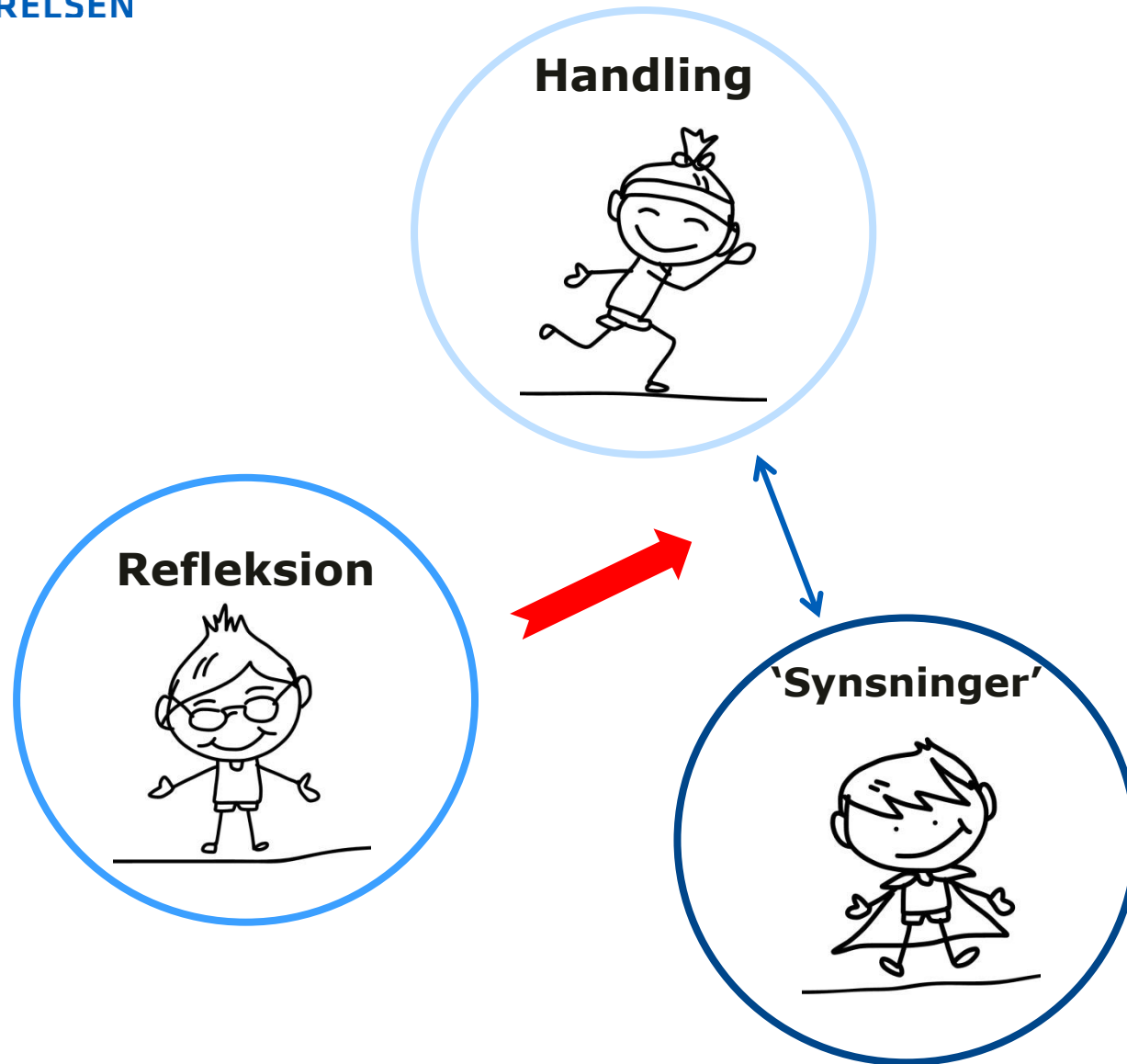


SUNDHEDSSTYRELSEN



Adfærd

Behov  
Følelser  
Sanser

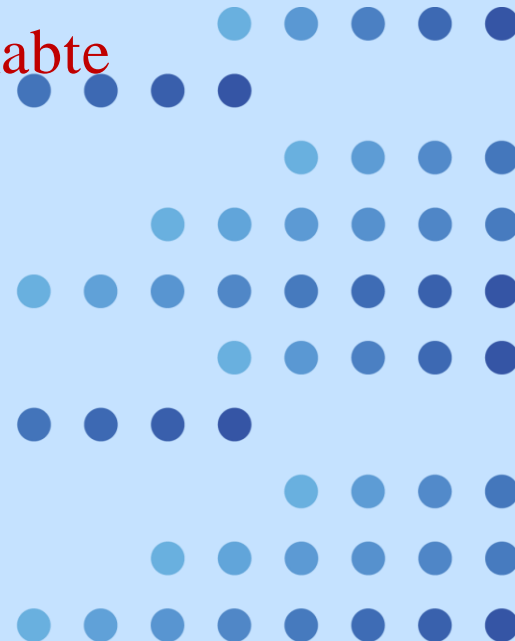




# Tal sammen 2 og 2

Tænk på en situation du har været i:

- Oplevede du at der var bekymringer som skabte benspænd?
  - Kunne disse være foregrebet?





SUNDHEDSSTYRELSEN

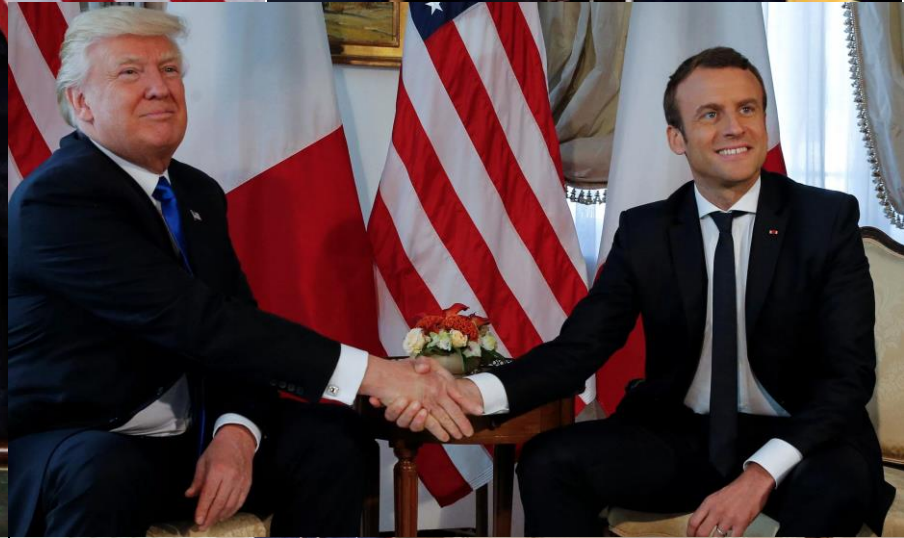
# Positionering - dynamiske roller

Kan produceres og forhandles løbende

- Formelle
- Uformelle
- Bevidst
- Ubevidst









SUNDHEDSSTYRELSEN

# Positionsskifte som metode

Ekspert

Katalysator



Sætter sin egen viden i centrum

Sætter den andens viden i centrum

*Giver svar/forklarer*

*Stiller spørgsmål*

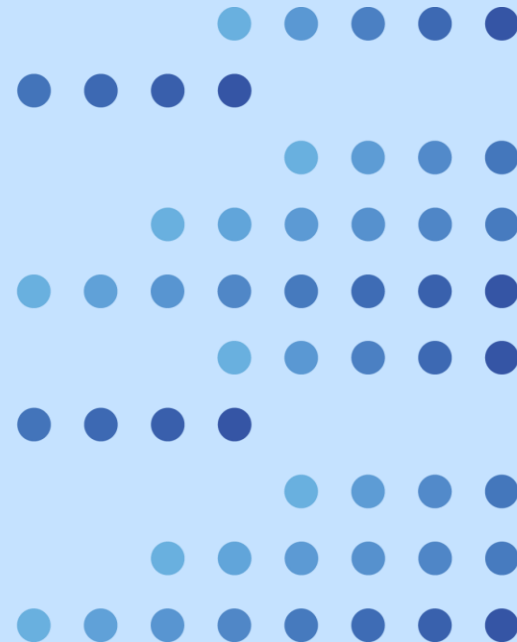
Effektiv vejledning kræver at kunne skifte position



# Tal sammen 2 og 2

Tænk på en gruppe du har arbejdet med

- Blev du eller andre sat i positioner, som du oplevede var svære?
  - Hvad blev der sagt?
  - Hvad var effekten?





SUNDHEDSSTYRELSEN

# PAUSE



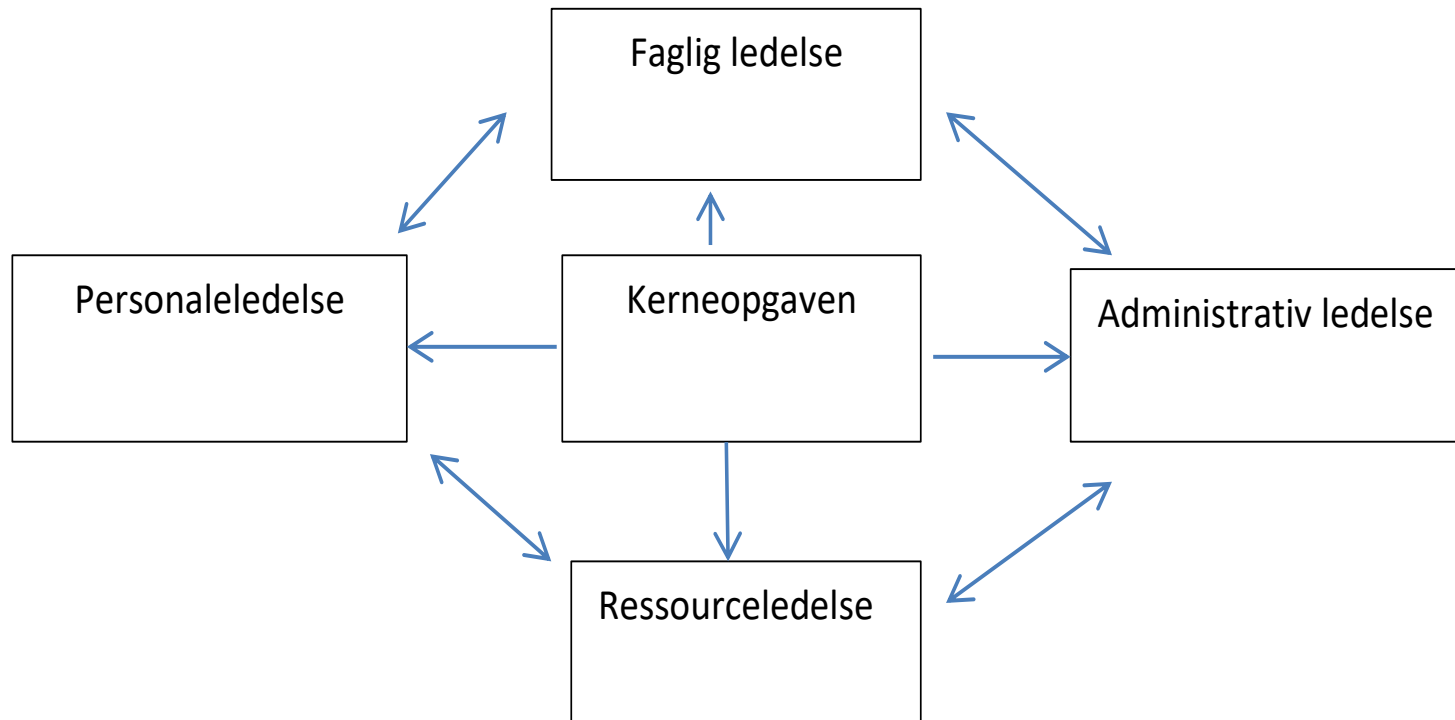


# Lederen

*Ændring finder ikke sted på et niveau, hvis  
denne ændring umuliggøres på et andet  
niveau*



# Den faglige leders opgaver





SUNDHEDSSTYRELSEN

# Ledernes forståelse af deres opgaver

## **Kerneopgaven:**

højere velbefindende for borgerne (at medarbejderne i højere grad kan aflæse borgernes velbefindende og handle herefter) gennem refleksion

## **Personaleledelse:**

at sørge for at nøglepersoner reelt bliver til nøglepersoner: at de får en funktionsbeskrivelse og konkrete opgaver og at dette meldes ud i organisationen. At samle op på om nøglepersonerne bruges som planlagt. At kommunikere til resten af medarbejdergruppen, hvad der arbejdes på. At belønne/korrigere medarbejdere undervejs i overensstemmelse med de handleplaner der er lavet på borgeren, så det er klart, hvad målene er.

## **Administrativ ledelse:**

at sørge for at aftaler fra beboerkonferencer/læringsgrupper dokumenteres. At der er styr på det praktiske omkring projektet fx lokale/forplejning

## **Ressourceledelse:**

at sørge for vikardækning til projektets aktiviteter, at afsætte tid til at nøglepersoners opgaver, at sætte tid af til projektet i egen kalender



# Ledernes forståelse af deres opgaver

## Faglig ledelse:

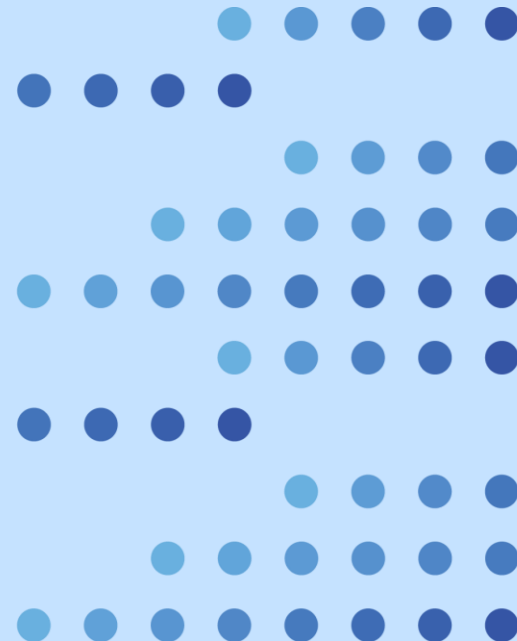
- at gå forrest ift. at stille spørgsmål/skabe refleksion og at anvende metoderne fx perspektivskift/analyse af kognitive funktioner/personcentreret omsorg.
- At gøre noget andet end du plejer, for at signalere at der sker noget nyt. Evt. at revurdere de tiltag (mødetyper, dagsorden) der i forvejen er for at se om de skal justeres
- At følge op på de cases/de borgere vi diskuterer i projektet: overholdes aftaler eller skal de justeres?
- At sørge for at der vælges en beboer til beboerkonference, at udvælge hvilke personaler der skal deltage, evt. at forberede beboerkonferencen ved at lade medarbejdere læse op på livshistorie, tage værdier op etc.





# Summe 2 og 2

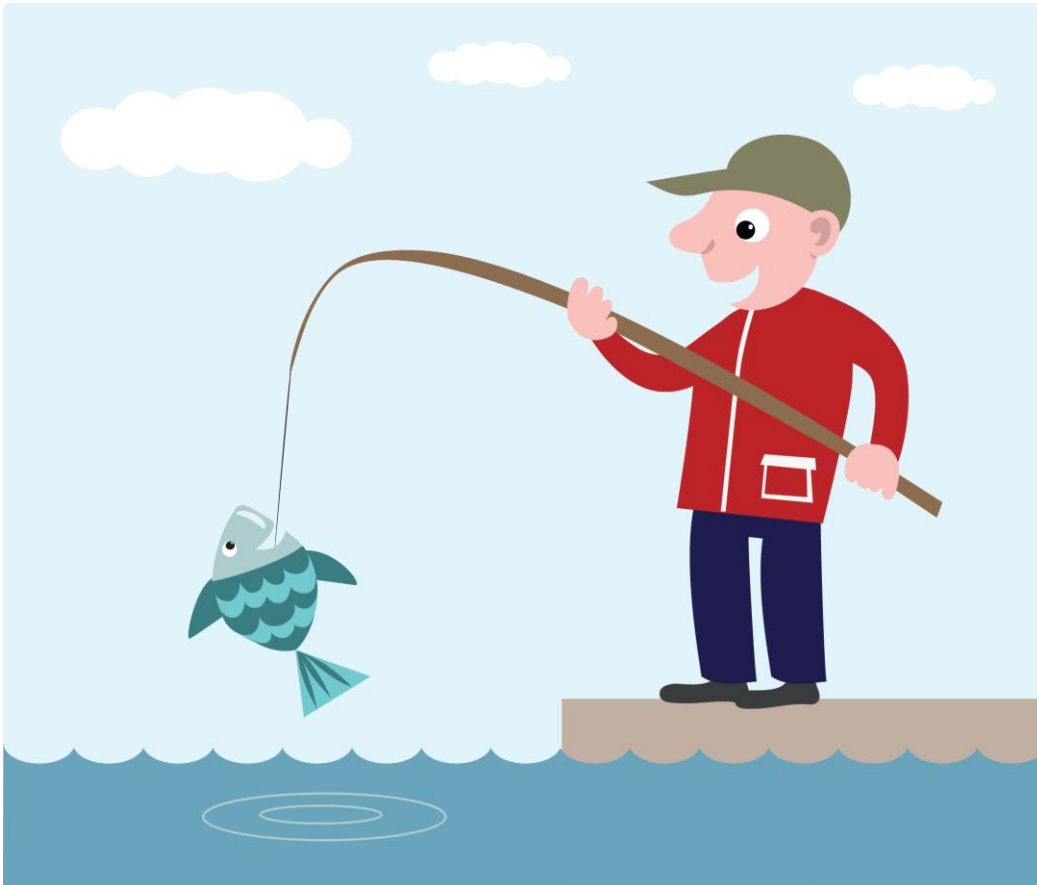
1. Hvad bliver du optaget af ift. oplægget om lederopgaver og dine muligheder som sparringspartner?
2. Er der noget du får lyst til at gøre mere/mindre af i din praksis?





SUNDHEDSSTYRELSEN

# Organisatorisk læring





SUNDHEDSSTYRELSEN

# Læringsteorier

Præsentation af to perspektiver på læring d.v.s to sæt af briller til at forstå hvad demensrejseholdet betyder for den læring der finder sted i de etablerede arbejdsfællesskaber.

## **Argyris og Schön:**

- Hvad sker der når man finder en fejl? På hvilket niveau arbejder man med den? Individ/organisation.

## **Wenger og Lave:**

- Læring sker i det sociale fællesskab, i interaktion med andre mennesker og redskaber.



SUNDHEDSSTYRELSEN

# Social læringsteori

## - Wenger

### **Forhold der tilgodeser dette vil fremme læringen:**

- Praksisfællesskabet skabes af dets medlemmer gennem deres fælles engagement. Altså ikke en individuel begivenhed.
- Man lærer ved at være til stede, og gennem refleksion over den sammenhæng man er deltager i.

Kilde: Etienne Wenger "Praksisfællesskaber", Hans Reitzels forlag, 2004.



SUNDHEDSSTYRELSEN

# De tre læringstyper

## - Argyris og Schön



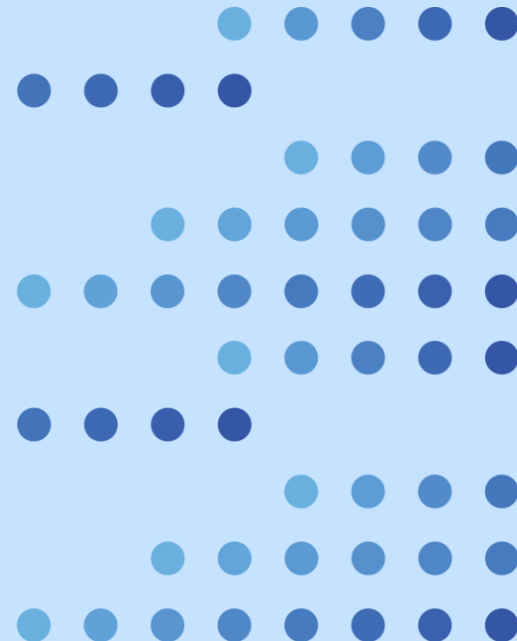
- **Single loop:**  
organisationen retter sine fejl uden at stille spørgsmål ved bagvedliggende værdier
- **Double loop:**  
fordrer en erkendelse af behov for at ændre værdier, normer og holdninger bag organisationens handlinger, for at der kan rettes op på en given fejl
- **Deutero læring:**  
handler om hvorvidt organisationen kan lære at lære. Læringen sker gennem udforskningen af organisationen, hvorved man udforsker såvel organisatoriske strukturer som adfærdssystemet

Kilde: Argyris, Chris og Donald A. Schön, "Organizational learning II, Theory, Method and Practice", 1996.



# Summe 2 og 2

1. Hvordan ser du din rolle i forhold til at skabe læring i din organisation?
  - Hvad skal der til for at lykkes?





# Hvad er praksisnær læring?

Der er ikke en entydig definition af praksisnær kompetenceudvikling, men normalt kan læringsformen forstås ud fra et princip om, at deltageren skal opleve nærhed til praksis, og opleve at læringen er meningsfyldt i forhold til det daglige arbejde. I denne forståelse af praksisnærhed ligger der også en antagelse af, at praksisnær læring understøtter at deltageren overfører det lærte til ny praksis.



# Hvad er transfer?

- Transfer betyder overførsel af viden og færdigheder lært i en sammenhæng til anvendelsen i en anden sammenhæng. Med andre ord; at ny viden overføres til og anvendes i praksis.
- Arbejdet med transfer falder i fire faser ; analyse, før, under og efter kompetenceudviklingsforløbet.
- I Demensrejseholdet arbejder læringsgrupperne med at sætte og følge op på individuelle mål, hvorfor ledere og demenskoordinatorer også definerer egne læringsmål for Demensrejseholdets indsats og dermed er rollemodeller for medarbejdernes arbejde med læringsmål).





## Demenskoordinatoren som facilitator for forandringer

- Hav blik for modstand og vær nysgerrig på årsag
- Hav blik for egen og andres positionering og den 'støj' som det kan skabe i processen
- Motivationen og viljen til forandring skal komme indefra
- Viden og ønsket forandring skal skabes i fællesskab (refleksionsgrupper – organisatorisk læring)
- Ny viden og ønsket forandring skal give mening for den enkelte
- Nye handlinger skal kunne anvendes og give mening
- Fokus fastholdes indtil nye handlinger er blevet fuldstændig automatiseret og del af kulturen.

### **Medarbejdere er ikke imod forandring, de er imod at blive forandret**



Skrevet af



Kirsten Grumstrup  
Senior Communications Advisor  
Telenor  
21 artikler  
0 indlæg

Kilde: Kommunikationsforum





# Klar til forandring?

Spørg dig selv:

- Hvilke forandringer ønsker jeg at bidrage til?
- Hvordan kan jeg bidrage til at skabe de forandringer jeg gerne vil skabe?
  - Hvis vi vil det, hvad er så vigtigt at vi gør?
  - Hvad kan jeg forudse som måske kan ske her?
- Hvordan kan jeg søge at imødegå uønskede forandringer?
  - Hvad kan eventuelt skabe benspænd undervejs og hvordan kan jeg i så fald bedst muligt håndtere det?
- Hvad skal der til for at jeg lykkes som forandringsagent?



SUNDHEDSSTYRELSEN

# Henvisninger til litteratur og yderligere information

## **Demensrejsehold på sundhedsstyrelsen.dk**

Projektside – se [her](#)

Første evalueringsrapport – se [her](#)

Beskrivelse af koncept for praksisnær kompetenceudvikling i Demensrejseholdet – se [her](#)

## **Faglig ledelse:**

Søren Voxsted, ”Faglig ledelse i offentlige organisationer”, Hans Reitzels Forlag, 2016

## **Læringsteori:**

Argyris, Chris og Donald A. Schön, ”Organizational learning II, Theory, Method and Practice”, 1996.

Kilde: Etienne Wenger ”Praksisfællesskaber”, Hans Reitzels forlag, 2004



SUNDHEDSSTYRELSEN

# Tak for i dag

