

Aktionslæring som vejen til organisatoriske forandringsaktiviteter

Grethe Stigsgaard, Master i ledelse af udviklingsprocesser



På en arbejdsplads hvor opgaven er at pleje mennesker med en demenssygdom, har organisationen strategisk behov for løbende at udvikle strukturer, kultur, kompetencer, kvalitet og systemer, der kan imødekomme borgernes behov. Demenskoordinatorer optræder i vekslende roller som bindeled mellem de strategiske intentioner, de givne rammer og vilkår og teamenes faglighed med et opdrag om at løfte kerneopgaven gennem teamene.

Demenskoordinatorer optræder i vekslende roller som bindeled mellem de strategiske intentioner, de givne rammer og vilkår og teamenes faglighed med et opdrag om at løfte kerneopgaven gennem teamene.

Demenskoordinatoren optræder også i roller som ekspert og proceskonsulent. Mellem de to roller hvor eksperten formidler strategier viden og erfaringer om demensområdet, og proceskonsulenten faciliterer medarbejdernes refleksion og erkendelse. Demenskoordinatoren faciliterer læreprocesser med medarbejderne som hovedaktører i egen læreproces.

Nedenstående redegør jeg kort for, hvad aktionslæring er, og hvorfor jeg ser det som en effektiv organisations- og kompetenceudviklingsramme i demenskoordinatorens arbejdsfelt.

Instruktion, undervisning – og aktionslæring

Aktionslæring placerer sig i et område, som side- og oplæring og undervisning kun berører i glimt. Organisationer har i mange år instrueret medarbejdere – ofte enkeltvis – i hvordan de skal udføre deres arbejde, med eksternt defineret mål og uden særlig fokus på refleksion. Gennem kurser understøttes læreprocesser med både kreativ

og effektiv undervisning, men det er erkendt fakta, at fordi der er så 'langt' mellem teoriundervisning og daglig praksis, er overførslen – transfer – ofte skuffende. Med aktionslæring er medarbejderne hovedaktører, og aktionslæring udfordrer i sin grundmodel medarbejdernes evne til at navigere mellem struktur og kaos, som genkendes fra gennemgribende lære- og forandringsprocesser og fra den hverdag, de færdes i. Når aktionslæringsprocesser virker, øger det medarbejdernes ansvar for og overblik over arbejdsprocesser og deres evne til at gennemføre forandringer.

Aktionslæring i en enkel form

Hvis svaret er aktionslæring, vil spørgsmålet typisk være: Hvordan finder vi en metode, som involverer medarbejderne som subjekter og faciliterer en cirkulær forståelsesform, som bringer dem i en vekslen mellem konkret praksis og metaplan? Det kræver, at et team kan indtage forskellige positioner, anskue deres organisation i et mikro- og et makroperspektiv og reflektere over

Aktionslæring er bygget op i fem trin, som genkendes fra grundpillerne i en læreproces.

1. Aktørernes fælles arbejds spørgsmål – et nysgerrighedspunkt – en brændende platform – et ønske
2. Et eksperiment – en handling i praksis
3. Iagttagelse af handling – af andre professionelle og/eller demenskoordinator
4. Dialog – metarefleksion – bearbejde forståelse, mening og betydning
5. Ny aktion konkluderes, besluttet, implementering og opfølgning aftales.

muligheder, begrænsninger og resultater sammen.

Et praktisk eksempel

Et team i et demensafsnit har længe kendt ledelsens krav om, at de bør tilbyde en større vifte af aktiviteter for at stimulere og adspredde borgerne. De ved det godt, men dagligdagens praktiske gøremål kommer til at fylde hele dagen. Det er erkendt, at der ikke kommer noget ud af, at ledelsen siger, at de skal gøre det, der skal noget andet til.

Sammen med demenskoordinatoren taler teamet om deres udfordring. Skyldes det mangel på tid, prioritering af tid, mangel på ideer, eller er det en forestilling om, at andre nok tager sig af det? Teamet beslutter sig for et spørgsmål: *Hvad vil det betyde for os og for borgerne, at vi i den kommende uge hver formiddag planlægger, at mindst én af os gennemfører en aktivitet med de borgere, der kan og vil være med?*

De går i gang med at *planlægge eksperimentet*, dvs. at de hver morgen i planlægning af dagen giver plads til denne beslutning og sætter tid af til at inspirere den kollega, som skal løfte opgaven – måske vælger de at være to på opgaven til en begyndelse. De aftaler med demenskoordinatoren, at hun i den uge er i teamet, mens aktiviteterne foregår og er med til en kort efterfølgende refleksion over teamets og hendes iagttagelser. Hvis det kan lade sig gøre, kan det være givende, at de også aftaler med en eller flere medarbejdere fra et andet afsnit, at de indgår som iagttagere nogle dage (det giver dem inspiration med tilbage og træner alle i at reflektere på metaplan).

Iagttagerens opgave (demenskoordinatorens og evt. kolleger) er at registrere, hvordan der tales om opgaven, hvordan der gives plads til den, hvordan den løses, og hvordan den påvirker borgerne og de øvrige medarbejdere. Det er vigtigt at understrege, at iagttagerne ikke skal vurdere noget, de skal ikke fortolke eller forsvare nogen eller nogens handlinger. De skal forholde sig åbent, nysgerrigt og tage noter på det, de iagttager, som har betydning for teamets arbejds spørgsmål.

I dette eksempel gennemføres en *metasamtale* mellem iagttagere, aktører og kolleger i umiddelbar forlængelse af aktiviteten. Demenskoordinatoren vil bede den kollega, der har gennemført aktiviteten, om at reflektere over hendes egne iagttagelser, overvejelser etc. Iagttagerne vil stille spørgsmål til deres iagttagelse og udfordre refleksion over effekten af aktiviteten på borgere og på teamets opgaver som helhed. Teamet vil kort konkludere, hvad de kan ændre på til næste dag.

Når perioden er slut, samles hele teamet omkring *fælles refleksion* over, hvad svaret er på deres arbejds spørgsmål, hvilke konsekvenser deres eksperiment får for strukturer, kompetencer, kvalitet, kultur etc. De drøfter, hvad de har lært, hvad de vil *gøre fremover* og hvilke adfærdsændringer det vil kræve i arbejdsdeling, holdninger og/eller kommunikation. Måske de beslutter sig for at etablere et system, hvor de indsamler ideer til de aktiviteter, der lykkes og inspiration til nye aktiviteter. Demenskoordinatoren faciliterer dette møde via spørgsmål og udfordringer, således at teamets planer bliver realistiske og giver holdbare forandringer.

For at sikre kontinuitet i udviklingen kan demenskoordinatoren foreslå forskellige måder til at vedligeholde aktiviteten på. F.eks. kan teamet føre en logbog over deres løbende erfaringer, teamet



Foto: © Jeanette Frandsen

og demenskoordinatoren kan følge op hyppigt og teamet kan invitere deres leder til både at overvære en aktivitet og høre om teamets refleksioner.

Demenskoordinatorens balancer

Demenskoordinatoren skal kunne etablere relationer, så et team trygt kan udstille tvivl og usikkerhed i læreprocessen. Demenskoordinatoren skal balancere myndighed, ydmyghed, empati, distance og kunne forholde sig undersøgende fremfor vurderende. Et af demenskoordinatorens redskaber er at konstruere hypoteser, som skaber passende forstyrrelser, refleksion og motivation til handling i teamene.

Samtidig skal demenskoordinatoren afstemme forventninger med sin og teamets leder om, at teamets kompetencer og resultater formidles af dem selv til deres leder. Demenskoordinatoren bør reflektere over sine roller og balancere sin indsats mellem eksperten og proceskonsulenten i konkrete aktionslæringsforløb og i hverdagen. Det kan virke effektivt at samle et team og på få minutter som ekspert instruere dem i, hvad de

skal gøre i en given situation, men uden en tilrettelagt læreproces og passende tid til refleksion er det resultatløst.

Lederens tydelige rolle

Og hvad får en virksomhed ud af, at medarbejderne gennemfører aktionslæringsforløb? Som det fremgår af ovenstående, opnår medarbejderne kompetencer til at strukturere og gennemføre forandringsprocesser, som påvirker kompetencer, kvalitet, kultur etc. Det forudsætter, at ledelsen er tydelig i sin formulering af rammer, forventninger, opfølgning og anerkender medarbejderne for deres resultater og fremskridt. I en travl hverdag kan denne ledelsesopgave blive nedprioriteret – ja glemt. Måske sker det, fordi lederen oplever at have delegeret ansvaret for organisatorisk og faglig udvikling til demenskoordinatoren. I praksis fungerer det anderledes; medarbejderne forventer, at deres leder følger deres resultater - ledelsesopgaven kan med andre ord ikke delegeres til demenskoordinatoren.



Foto: © www.foto-arkiv.dk og Jørn Kildall