

At facilitere forandringer i organisationen

Kirsten Groth Willesen, konsulent, Sundhedsstyrelsens Demensrejsehold, Tina Hosbond og Jette Waagner Ryt-Hansen, specialkonsulenter, Sundhedsstyrelsens Demensrejsehold



De tre oplægsholdere delte de erfaringer, de havde opnået med at facilitere processer i kommuner og på plejecentre igennem demensrejseholdet.

Et interessant emne, siger Kirsten Groth, for det er et svært emne og en udfordring, som mange nok genkender fra deres hverdag.

Vejen til succes sker sjældent uden bump på vejen, hvilket de også har oplevet, når de har været rundt med

projekt Demensrejsehold. Her har de mødt modstand i forhold til bekymringer, konkurrerende dagsordner og andet, der tager fokus. Men kender vi baggrunden for modstanden og udfordringerne, kan vi gøre noget ved det, pointerer Kirsten Groth.

Hvorfor et demensrejsehold?

Baggrunden for projektet er satspuljen 2015, hvor Sundhedsstyrelsen får til opgave at styrke medarbejdernes kompetencer til at håndtere de udfordringer, der er forbundet med pleje af mennesker med demens på plejecentre. Det gør de gennem praksisnær faglig opkvalificering af medarbejdere, og projektet forventes at kunne øge beboernes livskvalitet og forbedre medarbejdernes arbejdsmiljø.

De uddanner grupper af nøglepersoner, som er en tværfaglig gruppe bestående af ca. 10 medarbejdere. Ledere og demenskoordinatorer er altid en del af projektet. Lederne skal følge projektet hele vejen, for uden dem, kan de ikke skabe forandring, siger Kirsten Groth. Demenskoordinatorerne er vigtige i forhold til at få forandringerne til at leve videre i hverdagen, når demensrejseholdet drager videre.

Hvorfor var der behov for et demensrejsehold? I årene op til 2015 havde fokus været på uddannelse af medarbejdere på demensområdet, men medarbejderne oplevede stadig at være ramt af afmagtsfølelse. En oplevelse af ikke at kunne hjælpe hverken fagligt eller menneskeligt. De så derfor en vigtig opgave i at give medarbejderne en metode til: at bringe deres viden i spil, at kunne reflektere fagligt og højne fagligheden på plejecentrene, at give medarbejderne troen på, at de kunne bruge deres viden og til bedre at kunne samarbejde med deres kollegaer.

En ny vej

At fylde viden på medarbejderne havde ikke nødvendigvis ført til den praksisændring de ønskede at se. Derfor sætter de i stedet ind med aktionslæringsmodellen,

hvor de overfører viden til kompetencer og nye handlinger.

De etablerer læringsgrupper, hvor nøglepersoner sammen med ledere og medarbejdere får mulighed for at tale om svære problemer, og i den proces få indblik i og en anden forståelse for problemerne de oplever, og dermed også andre handlemuligheder. Medarbejderne afprøver nye handlemuligheder af i praksis og vender tilbage til læringsgruppen og ser på effekten af det, de har gjort, reflekterer over det og måske sætter ind med noget andet, hvis det ikke fungerede.

Der er en række aktiviteter i projektet: forpligtelsesdag, tre temadage, seks læringsgrupper, halvanden ledertemadag, beboerkonference og afslutningsdag. Aktiviteterne står på to ben - indhold og proces. Hvor indhold handler om at tilføre viden, og proces om at få bragt viden i spil. En proces som er med til at skabe transformation af viden til kompetencer og nye handlinger.

Demenskoordinatoren som facilitator for forandringer

Det man skal være opmærksom på for at kunne facilitere forandringer og nå målet er, at der er støjsignaler som skal ryddes af vejen. Jette W. Ryt-Hansen præsenterer to greb de anvender – foregribelse og positionering.

Foregribelse er en proces, hvor man lægger mærke til og reagerer på muligheder, forventninger eller modstand mod handling.

Dette gør de strukturelt ved at starte op med en forpligtelsesdag (aktivitet), hvor alle inviteres med – medarbejdere, ledere, demenskoordinatorer. Her handler det om for demensrejseholdskonsulenten at få bragt den tavse viden frem. De åbner ved at spørge ind til, om de kan se muligheder eller barrierer ved, at demensrejseholdet kommer. Her kan de komme med al fra generel til specifik bekymring. De hører ofte "åh, nu kommer de med endnu et projekt". Her tager de allerede lidt af brodden, siger Jette W. Ryt-Hansen, for de kommer ikke og laver om, de tager derimod udgangspunkt i deres praksis – som kun de kender.

For at arbejde foregribende, også som demenskoordinator, er det vigtigt at blive nysgerrig på, hvad modstand dækker over. Jette W. Ryt-Hansen illustrerer det med en model af et isbjerg. Den synlige og mindste del af isbjerget er den adfærd vi først møder. Behov, følelser og sanser er den største og usynlige del af isbjerget. Her er vejen ind i arbejdet med modstand. Vi skal møde mennesket under den tilsyneladende uhensigtsmæssige adfærd og se, hvad den dækker over.

For at se bag om handlingerne anvender de en model, der ser på handlinger, 'synsninger' og refleksion. Handlinger er vores 'fixe-gen' - vi handler og løser tingene. Synsninger er det personlige, at vi f.eks. synes det er synd for en beboer. I projektet skaber de refleksionsrum fri for handling og 'synsninger'. Her træner de

spørgsmål, hvor man er oprigtig nysgerrig – ikke blot hv-spørgsmål. Det kan være svært at stille de rigtige spørgsmål siger Jette W. Ryt-Hansen, for vi havner hurtigt i vores holdninger, og vi er dygtige fagpersoner, som gerne vil hjælpe vores kollegaer, hvorfor vi hurtigt kan ryge ud af det reflektive rum og kommer med idéer og forslag.

Jette W. Ryt-Hansen præsenterer positionering som det andet greb. Positionering er dynamiske roller, som kan produceres og forhandles løbende. Der er fire positioneringer; formel, uformel, bevidst og ubevidst.

Når vi skal arbejde med positioneringer, skal vi være nysgerrige og vidende omkring, hvor vi befinder os. Jette W. Ryt-Hansen opfordrer os især til, på baggrund af egen erfaring, at være opmærksom på, om det er positionering eller kultur, der ligger bag, inden vi reagerer.

Vi kan positionere os på mange måder, både med sprog, kropssprog, placering i rummet, etc.

De anvender positionsskifte som metode for at bevidstgøre, at man kan arbejde med skiftende positioner.

Der er to yderpoler på en akse; ekspertdelen og katalysatordelen. Ekspertdelen, her sætter man sin egen viden i centrum, man giver svar og kan forklare. Mens på katalysatordelen, der sætter man andres viden i centrum, stiller åbne nysgerrige og rigtige spørgsmål til den andens virkelighed og forståelse af verden.

Begge positioner er væsentlige at kunne, det er bare vigtigt at have blik for dem. Synes man, at man er placeret i en ekspertrolle i situationer, hvor det kunne være godt at være katalysator, opfordrer Jette W. Ryt-Hansen os til at arbejde med, hvordan vi får os bragt over i den position og formidle, hvad det er, vi gør. Men nogen gange skal vi være ekspert – så modellen skal måske i virkeligheden være mere cirkulær, siger hun. Det er vigtigt at være opmærksom på positionerne, og hvor vi selv har behov for at være placeret som ekspert. Det kræver høj faglighed. Der skal meget viden til at turde at være uvidende, for at kunne være den, der ikke ved det hele, der skal man faktisk vide rigtig meget, slutter hun.

Ledernes rolle

Lederne og demenskoordinatorer deltager på en ledertemadag forud for forpligtelsesdagen, hvor de arbejder med at synliggøre deres roller i forløbet.

Tina Hosbond præsenterer en stjernemodel med fem punkter om faglige lederes opgaver af Søren Voxsted. En model der tager udgangspunkt i, i arbejdet med lederne. De fem punkter er: kerneopgaven, personaleledelse, administrativ ledelse, ressourceledelse og faglig ledelse.

Tina Hosbond fremhæver kerneopgaven som et af de vigtigste omdrejningspunkter for ledelsen på plejecentrene, og den faglige ledelse, som indebærer, at man skal kunne facilitere refleksion over, hvad der er god pleje og omsorg for det her plejecenter.

Når de møder udfordringer i projektet, vender de tilbage til stjernemodellen for at finde ud af, hvor henne de skal justere på lederens rolle i forhold til at optimere indsatsen, som demensrejseholds-konsulent kommer ud og faciliterer, herunder det med at skabe rum og rammer for, at læringen kan finde sted, at medarbejdere, der møder op, er klar til at modtage læring og klar til at indgå i projektet.

De bruger modellen på ledertemadagen, hvor lederne bliver bedt om at forholde sig til, hvordan de mener, at de kan støtte op om projektet.

Tina Hosbond fortæller, at det er deres oplevelse, at den dagsorden som de rejser over for lederne på ledertemadagene, hvor demenskoordinatorer også er med, viser, at der er et potentiale for, at demenskoordinatorer kan udvide deres felt og i højere grad bevæge sig over mod rollen som katalysator. Budskabet fra dem er, at inden vi skal foregribe udfordringerne, skal vi lave en forventningsafstemning med lederen. Herunder være helt klar på, hvad er min rolle, og hvad er din rolle i den her organisation, og hvordan samarbejder vi om det? Hvordan sikrer vi, at alle kender vores måde at samarbejde omkring det her på? Det er vigtige byggesten i forhold til at arbejde med at få den platform i organisationen, hvor man arbejder med faglig ledelse.

Erfaringerne fra projektet viser, at hvis det ikke er afklaret, kan demenskoordinatorer komme til at løbe stærkt undervejs i projekter, for der er mange uafklarede ting – hvilken opgave er din eller min? Der er altså grundlag for at tage den snak op, opfordrer Tina Hosbond.

Afslutningsvis præsenterer Tina Hosbond to perspektiver på læring som er tænkt som inspiration til demenskoordinatorerne i deres arbejde med at facilitere forandringer. Perspektiverne er nogle 'briller' man kan tage på for at få øje på, hvad der sker i maskinrummet, når vi går fra en tilstand over til en ønsket tilstand. Når vi skal udvikle organisationen i en ny retning, hvilke redskaber skal vi så have fat i? Her er læring et vigtigt redskab, da organisationer består af mennesker.

Kirsten Groth runder seminaret af med vise deltagerne en række spørgsmål de har udformet, som kan hjælpe i hverdagen for at finde ud af, om de er klar til forandring.

Læs spørgsmålene og mere om teorierne anvendt i projektet i [her](#).