



**Socialstyrelsen**

Hæfte 2

# Organisering og ledelse af vidensbaseret praksisudvikling

Håndbog i lovende praksis

---

**Viden til gavn**

**Publikationen er udgivet af**

Socialstyrelsen  
Edisonsvej 1  
5000 Odense C  
Tlf: 72 42 37 00  
E-mail: [info@socialstyrelsen.dk](mailto:info@socialstyrelsen.dk)  
[www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk)

Tryk: Kolind Bogtrykkeri  
1. oplag, 3.000 stk.  
Indhold udarbejdet af Rambøll Management  
Consulting for Socialstyrelsen  
Udgivet september 2020  
Grafisk opsætning: Campfire & co

Download eller se tilhørende materialer på  
[www.socialstyrelsen.dk/lovene/praksis](http://www.socialstyrelsen.dk/lovene/praksis).

Der kan frit citeres fra håndbogen med angivelse  
af kilde.

ISBN: 978-87-93944-84-8  
Digital ISBN: 978-87-93944-85-5

# Indhold

<b>1. Ledelse af kvalitetsudvikling</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Vidensbaseret praksis kræver ledelse af forandring</b> .....	<b>6</b>
2.1 Tre typer af forandringer i ledelsesopgaven.....	6
2.2 Skab rammer, der understøtter datainformeret refleksion.....	8
2.3 Etablér et kvalitetsteam.....	10
<b>3. Arbejd aktivt med jeres læringskultur</b> .....	<b>14</b>
3.1 Sæt tydelige pejlemærker for jeres læringskultur.....	14
3.2 Facilitér læring og forbedring .....	15
3.3 Gå forrest som rollemodel.....	15
3.4 Håndtér bekymring .....	17
3.5 Reflektér kritisk over jeres egen rolle .....	18

# 1. Ledelse af kvalitetsudvikling

I dette hæfte er der fokus på ledelsens rolle i forhold til at understøtte en løbende vidensbaseret kvalitetsudvikling af jeres praksis og udvikling af en fælles læringskultur. Hæftet er skrevet til jer, som er en del af lederteamet for en eller flere sociale indsatser.

Hæftet berører de elementer af lovende praksis, som er fremhævet i boksen til højre.

Ledelsens rolle og opgaver er berørt i flere af de andre hæfter med fokus på de konkrete tiltag i udviklingen af lovende praksis, som hæfterne beskriver. Grundlæggende er faglig ledelse afgørende for at udvikle og vedligeholde en vidensbaseret læringskultur med fokus på fælles refleksion og læreprocesser som udgangspunkt for at justere egen praksis på måder, der gavner borgernes trivsel. Lige så vigtig en drivkraft for en lovende praksis er lederens egen udvikling og læring i ledelsesrollen. Dette hæfte sætter derfor særskilt fokus på disse dele.

Erfaringerne fra projektet *Dokumentation af lovende praksis* viser, at ledelsens opgaver er mangeartede og til tider uforudsigelige i udviklingen af en fælles

## Udbytte af hæfte 2

Hæftet giver inspiration til, hvordan I bedst muligt kan organisere og lede udviklingen af en vidensbaseret praksis, herunder:

- Hvordan I kan skabe gunstige rammer for faglig refleksion og læring.
- Hvordan I kan etablere et bredt sammensat kvalitetsteam til at drive udviklingsarbejdet.

- Tiltag til, hvordan I kan arbejde aktivt med jeres læringskultur.
- Refleksionsspørgsmål om jeres egen praksis i forhold til at bedrive vidensbaseret ledelse.

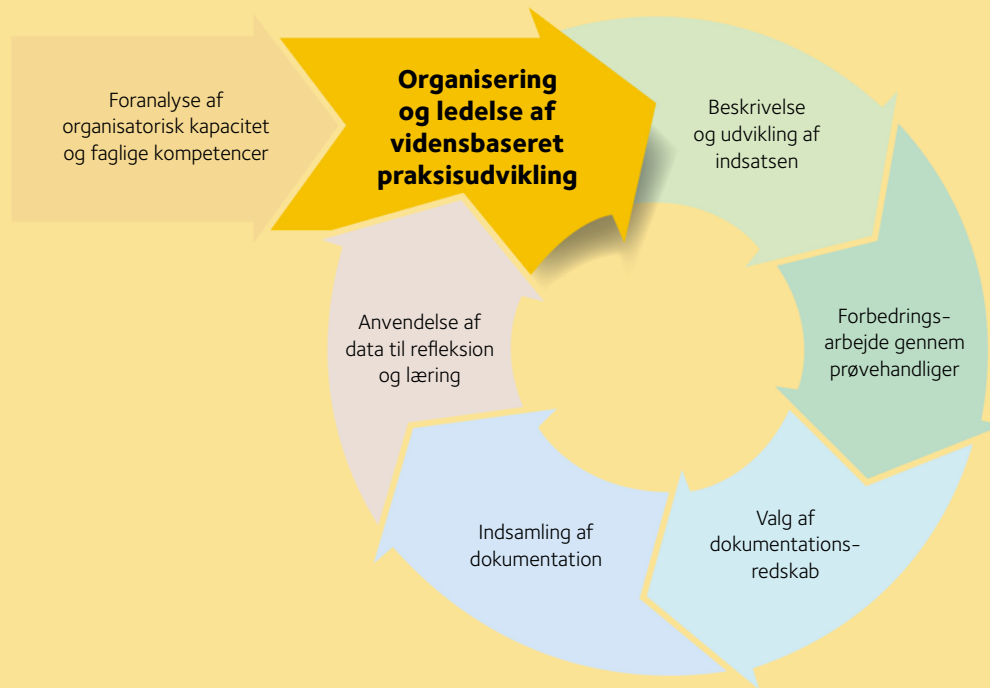
læringskultur. Opgaverne handler blandt andet om:

- At **begrunde og forklare**, hvorfor og hvordan indsamling og brug af data kommer borgerne til gavn.
- At **udfordre status quo** og skabe refleksion over jeres indsats, som den ser ud nu.
- At sikre, at der er **styr på dokumentationen af borgernes udvikling**.

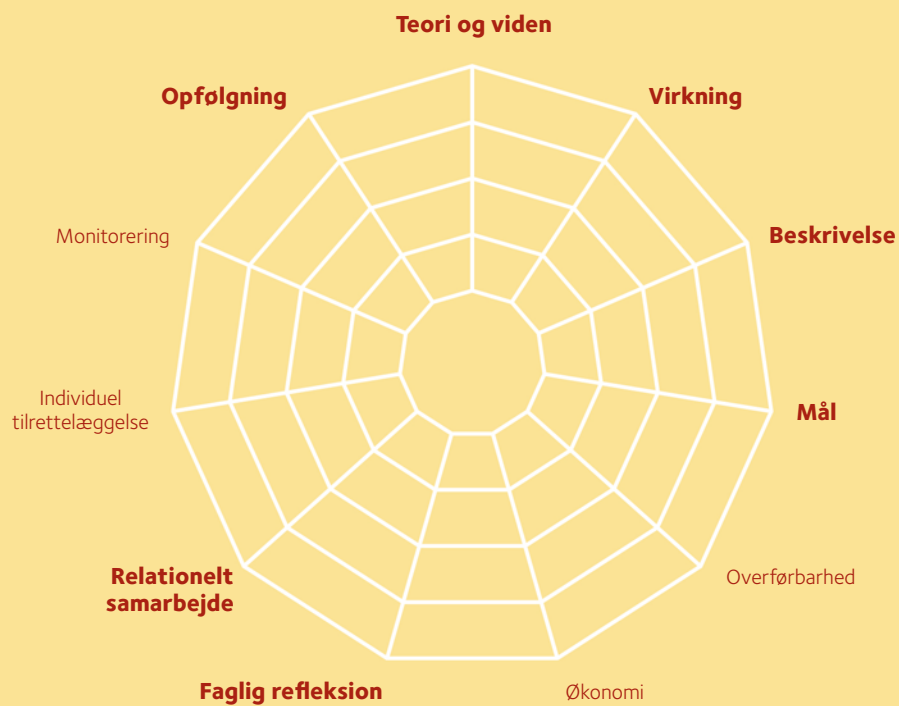
- At **lede medarbejdernes læring** og en fagligt begrundet praksis med afsæt i data.

I det følgende kan I læse om centrale ledelsesmæssige opgaver og refleksioner, som kan støtte jeres organisation i at implementere en løbende vidensbaseret kvalitetsudvikling og læringskultur. Der bliver løbende henvist til de øvrige hæfter, hvor I kan gå i dybden med specifikke temaer i jeres arbejde med lovende praksis.

Figur 1: Sammenhæng til de andre hæfter



Figur 2: Elementer i lovende praksis



# 2. Vidensbaseret praksis kræver ledelse af forandring

Erfaringer med at udvikle og understøtte en vidensbaseret praksis viser, at det indebærer forandringer for jeres medarbejdere og den måde, de arbejder på. Det kan være nye arbejdsopgaver (fx brug af måleredskaber eller systematiske observationer), det kan være en ny kultur, hvor man stiller spørgsmål til den måde at arbejde på, som I altid har brugt, eller det kan være nye it-systemer. Men det handler også om en anderledes forståelse af praksisudvikling. Det er ikke et projekt for en periode med en slutdato, men en proces, hvor I løbende arbejder med justeringer, som I informerer med data, og hvor I tilpasser forbedringer til den enkelte borgers aktuelle situation. I må derfor forvente, at forandringsledelse bliver en større del af jeres ledelsesopgave.

## 2.1 Tre typer af forandringer i ledelsesopgaven

I arbejdet med at udvikle en vidensbaseret praksis kan man skelne mellem tre former for forandringer, som I kan arbejde med: Organisatoriske forandringer, ideologiske forandringer og tekniske forandringer.

Disse forandringer kræver forskellige ledelsesmæssige tilgange. Det er derfor afgørende, at I er bevidste om, hvordan I veksler mellem *organisatoriske logikker* i forhold til overvejelser om roller og ansvar, *logikker i forhold til meningskabelse*, hvor I ønsker at skabe fælles faglig

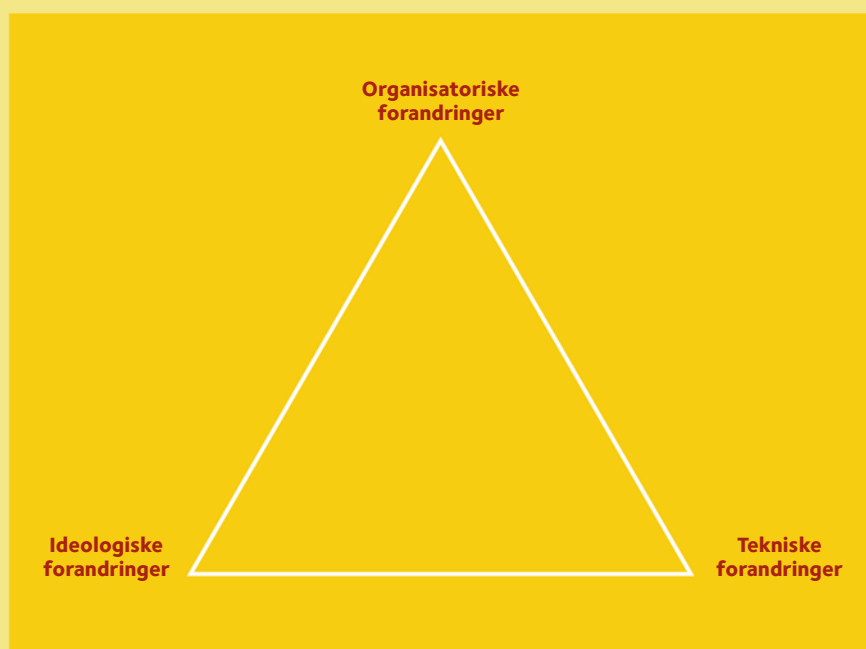
forståelse og udvikle en fælles indsats, og *rationelle logikker*, fx i forhold til beslutninger om it-systemer.

I det følgende kan I læse om, hvad de forskellige former for forandringer indebærer. Efterfølgende kan I læse om, hvordan I som ledere konkret kan arbejde med disse typer af forandringer for at understøtte en løbende vidensbaseret kvalitetsudvikling og en fælles læringskultur.

### Organisatoriske forandringer

Det kan være nødvendigt at ændre mødestrukturer, fokus på møder og arbejdsprocesser for at skabe gode rammer for indsamling af dokumentation, faglig refleksion og brug af data. De kommuner, som har arbejdet med lovende praksis, har blandt andet været nødt til at forholde sig til og justere:

Figur 3: Tre former for forandringer



- Tilrettelæggelsen af møder i medarbejdergruppen (fx teammøder og udviklingsdage).
- Fordeling af roller og ansvar for praksisudvikling, herunder fx brug af faglige ressourcepersoner.

### **Ideologiske forandringer**

(faglig overbevisning)

Erfaringerne med at arbejde med vidensbaseret kvalitetsudvikling af praksis viser, at det er vigtigt som leder at sikre, at medarbejderne forstår, hvorfor nye arbejds måder kan styrke den faglige praksis. Medarbejderne har brug for at se eksempler på, hvordan den nye måde at arbejde på giver fordele for borgerne, uanset om det handler om systematisk brug af måleredskaber, faglig refleksion med udgangspunkt i data eller systematisk udviklingsarbejde med prøvehandlinger. Ellers vil forandringerne sandsynligvis blive mødt af velbegrundede bekymringer og måske endda modstand mod at arbejde på den nye måde.

Ideologiske forandringer – eller faglig overbevisning – kalder på faglig ledelse. Det kalder på, at I som ledere er tæt på medarbejderne, sparrer om arbejdsopgaver og støtter dem i at omsætte ændringer til ny praksis – også ved hjælp af faglig sparring med afsæt i konkrete borgerforløb.

Erfaringerne fra kommunernes arbej-  
de med at udvikle deres praksisser i

projektet *Dokumentation af lovende praksis* viser, at implementeringen af måleredskaber til at dokumentere borgernes progression er en opgave, der kræver opmærksomhed. For flere medarbejdergrupper var det vanskeligt at komme rigtigt i gang med at bruge måleredskaberne, fordi der var bekymring for tidsforbruget til at anvende måleredskaberne og i særlig grad, hvordan måleredskaberne ville blive modtaget af målgrupperne. I en kommune valgte den faglige leder, at hun ville være den, der kendte måleredskaberne bedst. Det betød, at hun troværdigt kunne fortælle sine medarbejdere om den socialfaglige værdi ved at anvende redskaberne. I en anden kommune inviterede ledelsen en psykologfaglig ekspert i målgruppen og det anvendte måleredskab med på en udviklingsdag. Med udgangspunkt i kon-

krete familiers besvarelser blev de enkelte spørgsmål og svar drøftet med medarbejderne. Denne drøftelse synliggjorde det gavnlige i at koble data til forståelsen af familiernes behov og metodevalg i den konkrete indsats. Dette bidrog til en stærk faglig overbevisning om redskabets værdi.

### **Tekniske forandringer**

Endelig er der også tekniske forandringer. Det handler om arbejdsgange, om data- og videndeling mellem medarbejdere og afdelinger og om kompetencer – blandt andet til at læse og forstå præsentationen af data, fx grafer. I dette hæfte er der ikke fokus på de tekniske forandringer. Ledelsens rolle i forhold til tekniske forandringer er i stedet beskrevet i forhold til de konkrete aktiviteter i de øvrige hæfter.



**Det nuværende system er designet til at skabe de nuværende resultater. Hvis du vil se ændrede resultater, må du ændre og tilpasse systemet.**

Fixsen m.fl., 2013



**\*Datainformeret refleksion:** *Er, når I reflekterer over jeres indsats eller resultater og understøtter refleksionen med data.*

**\*Udviklingspunkter:** *Er konkrete elementer af jeres indsats, som I ønsker at forbedre gennem udvikling.*

**\*Forbedringstiltag:** *Er konkrete tiltag, som I sætter i værk, når I arbejder med jeres udviklingspunkter.*

## 2.2 Skab rammer, der understøtter datainformeret refleksion\*

I dette afsnit kan I læse om, hvordan I kan skabe rammer, der understøtter datainformeret refleksion. Afsnittet handler således om, hvordan I arbejder med organisatoriske forandringer på vejen mod en løbende vidensbaseret kvalitetsudvikling af jeres praksis og udvikling af en fælles læringskultur.

### Foretag et eftersyn af jeres mødestrukturer

Det kan være nødvendigt, at I forholder jer til jeres mødestrukturer. Det gælder, både om I har de rette mødefora og det rette fokus for jeres møder i forhold til at skabe plads til den faglige refleksion. Det er centralt, fordi erfaringerne viser, at systematisk refleksion over jeres indsats kræver, at refleksionen bliver formaliseret og integreret i jeres mødestrukturer.

Når I forholder jer til jeres mødestrukturer, er det vigtigt at være opmærksom på, på hvilke niveauer i indsatsen I kan reflektere over jeres indsats og bringe jeres data i spil. Det er vigtigt, fordi niveauet har betydning for deltagerkreds, hyppighed og varighed, indhold, og hvilke data der er relevante for dialogen. Når I

reflekterer over jeres praksis, kan I gøre det på tre niveauer: På borgerniveau, på indsatsniveau eller på organisatorisk niveau:

- **Borgerniveau**, hvor I forholder jer til det enkelte forløb (fx udviklingen for et barn eller en familie). Det er møder, hvor de professionelle, som er involveret i indsatsen til borgeren, mødes (evt. sammen med borgeren) og følger op på indsatsens aktiviteter og borgerens progression.
- **Indsatsniveau**, hvor I forholder jer til jeres indsats som helhed og ser på data for flere borgerforløb samt forskelle og ligheder mellem forskellige grupper af borgere (fx udviklingen for alle beboere på et botilbud og forskelle mellem to afdelinger på botilbuddet) og har fokus på læring i den samlede personalegruppe. Det er møder til fælles refleksion over sammenhængen mellem indsatsens kernelementer og resultater for borgerne. Disse møder kan munde ud i udviklingspunkter\* og konkrete forbedringstiltag\*, som I kan udvikle og implementere gennem prøvehandling (se hæfte 4).
- **Organisatorisk niveau**, hvor I forholder jer til de samlede indsats til

jeres målgruppe (fx samspillet mellem indsats til udsatte familier) og drager læring af jeres arbejde med lovende praksis på tværs af indsatsen.

I har formentlig allerede mødefora på alle tre niveauer. Men er der tilstrækkelig tid til den faglige datainformede refleksion på møderne? Handler møderne mere om koordinering og planlægning af de kommende aktiviteter? Og er det den rette deltagerkreds i forhold til at kvalificere indsatsen på baggrund af jeres dialoger?

I figuren på næste side kan I se, hvordan en kommune har valgt at holde møder med faglig refleksion på hvert af de tre niveauer og med angivelse af formål, mødeform, hyppighed og varighed, deltagerkreds, mødeindhold samt relevante data for mødet. I kan også læse om, hvordan Holstebro og Jammerbugt Kommuner valgte at organisere deres møder til faglig refleksion i projektet *Dokumentation af lovende praksis* i hæfte 7.



## Eksempel på tilrettelæggelse af møder på hvert niveau

Niveau	Borgerniveau	Indsatsniveau	Organisatorisk niveau
<b>Mødeformål</b>	<p>Drøftelse af det konkrete forløb, hvor en borger modtager indsatsen.</p> <p>Justering af det konkrete forløb ved behov (anvendelsesformål 1 og 2, jf. hæfte 1).</p>	<p>Drøftelse af jeres samlede indsats.</p> <p>Drøftelse af ny viden om virksomme metoder til jeres målgruppe.</p> <p>Justering af jeres samlede indsats ved behov (anvendelsesformål 3 og 4, jf. hæfte 1).</p>	<p>Drøftelse af erfaringer med og resultater af den samlede indsats.</p> <p>Sammenligning med andre indsatser til jeres målgruppe.</p> <p>Prioritering af ressourcer (anvendelsesformål 5, jf. hæfte 1).</p>
<b>Mødeform</b>	<p>Løbende opfølgning, sparring.</p> <p>Fast struktur.</p>	<p>Faglig udvikling.</p> <p>Struktur tilpasset indhold.</p>	<p>Chefmøde.</p>
<b>Hyppighed og varighed</b>	<p>Møder hver anden uge.</p> <p>Møderne varer 30 minutter.</p>	<p>Møder én gang i kvartalet.</p> <p>Møderne varer to timer.</p>	<p>Halvårligt.</p> <p>Varighed varierer.</p>
<b>Deltagerkreds</b>	<p>Alle medarbejdere, der er involveret i det konkrete forløb.</p> <p>De faglig ledere.</p>	<p>Alle ledere og medarbejdere, som er involveret i jeres samlede indsats.</p>	<p>Relevante ledere i organisationen.</p> <p>Evt. nøglepersoner.</p>
<b>Mødeindhold</b>	<p>Gennemgang af data om det konkrete forløb.</p> <p>Refleksion over data.</p> <p>Drøftelse af fremadrettet indsats.</p>	<p>Gennemgang af data om jeres samlede indsats.</p> <p>Refleksion over data.</p> <p>Drøftelse af evt. ny viden.</p> <p>Planlægge udviklingstiltag mhp. justering af jeres samlede indsats.</p>	<p>Præsentation af data.</p> <p>Drøftelse af strategi for det samlede område.</p> <p>Drøftelse af justering af de forskellige indsatser på et overordnet niveau.</p>
<b>Relevante data</b>	<p>Alle data om det konkrete forløb, herunder observationer, feedback fra borger og data om progression.</p>	<p>Alla data, der siger noget om jeres samlede indsats på tværs af borgerforløb, herunder observationer, feedback fra borger og data om progression.</p>	<p>Data udvælges med udgangspunkt i konkrete behov til det enkelte møde.</p> <p>Oftest kvantitative data og borgerfeedback.</p>

## Erfaringer med at etablere mødefora med plads til systematisk refleksion

Case fra projektet *Dokumentation af lovende praksis*

I projektet *Dokumentation af lovende praksis* har faglige ledere i fem kommuner foretaget et eftersyn af deres mødestrukturer for at skabe de bedst mulige rammer for den faglige refleksion på alle tre niveauer med afsæt i data og inden for netop deres organisatoriske rammer. Det er vidt forskelligt, hvilke ændringer lederne har besluttet at foretage.

I nogle kommuner var møder på borgerniveau noget, der foregik på parkeringspladsen eller over telefonen

under transport. Disse møder handlede primært om at koordinere praktiske forhold og udveksle særlige opmærksomhedspunkter i forhold til borgeren. Her var det nødvendigt med nye mødefora for at skabe rum til fælles faglig refleksion. Andre steder foregik møder afdelingsvist, selvom der var tale om en tværfaglig indsats. Her var det nødvendigt at samle møderne til et tværfagligt møde.

I flere kommuner var møder med refleksion over den samlede indsats

(møder på indsatsniveau) noget, der længe havde været en ambition. De almindelige personalemøder var blevet et forum for praktisk planlægning uden tilstrækkelig plads til at løfte perspektivet og drøfte den faglige retning og næste skridt i kvalificeringen af indsatsen. Her valgte flere ledere at udvide hvert andet personalemøde for at skabe rum til den faglige refleksion, som er afgørende for, at alle arbejder i samme retning og udvikler en fælles praksis.

### 2.3 Etablér et kvalitetsteam

Et organisatorisk greb, I kan overveje, er at etablere et team, der har fokus på at udvikle kvaliteten af jeres praksis. Det kalder vi i denne håndbog for et kvalitetsteam. Det har der været gode erfaringer med i projektet *Dokumentation af lovende praksis*, som I kan læse om i eksemplerne i boksen på side 13.

Kvalitetsteamet har ansvar for at drive og understøtte udviklings- og forandringsprocessen og sikre fremdrift i arbejdet.

Men det er ikke kvalitetsteamets opgave at udføre udviklingsarbejdet selv. Kvalitetsteamet understøtter afprøvningen af forbedringstiltag (det kan I læse mere om i hæfte 4). Kvalitetsteamet udfylder på den måde en rolle som projektleder, forbedringsagent og implementeringsagent. Teamformen betyder, at udviklingsarbejdet bliver mindre afhængigt af en enkelt person, og at drivkræfter og barrierer kan drøftes i et bredt forum med forskellige positioner og perspektiver på indsatsen. For at kvalitetsteamet bedst muligt

kan rydde barrierer af vejen undervejs i arbejdet og sikre bæredygtige tiltag, er det vigtigt, at teamet råder over både beslutningskompetence, faglig praksisnær kompetence og viden om de aktuelle borgerforløb.

#### Sammensætning

Teamet sammensættes af repræsentanter for alle faggrupper i indsatsen (fx myndighed, sundhedspleje og familiebehandlere). For hver faggruppe skal der både deltage en leder og en udførende

**\*Forbedringsmodellen:** Er en model til at arbejde systematisk med udvikling ved hjælp af prøvehandlinger. Modellen er beskrevet i hæfte 4 i en form, der passer til socialområdet.

medarbejder. På den måde sikrer I, at der både er dybdegående indsigt i de daglige arbejdsgange i indsatsen og tilstrækkelig beslutningskompetence og ejerskab af udviklingsprocessen i alle relevante faggrupper. I kan også overveje, om det vil give mening at have centrale samarbejdspartnere i teamet. De kan fx bidrage med andre fagligheder og et blik udefra på jeres indsats.

Det er en fordel at fastsætte regler for, hvem der gør hvad. Der findes fire typiske roller, som man kan fordele mellem sig i teamet:

- **Leder af kvalitetsteam:** Planlægger møder, organiserer aktiviteter mv. Har en særlig rolle i forhold til at lære forbedringsmodellen\* at kende (er beskrevet i hæfte 4).
- **Teammedlem:** Medvirker og kender til forbedringsmodellen, deltager i dataindsamling mv.
- **Faglig ekspert:** Assisterer i forhold til uddannelse og træning i det emne, I arbejder med at videreudvikle. Det kan fx være i samarbejde med myndighed, hvis det er det, I vil forbedre. Den faglige ekspert bidrager med viden i forhold til de testede forandringer mv.
- **Sponsor (person i ledelsesposition, fx afdelingsleder):** Stiller ressourcer og tid til rådighed, fjerner barrierer og modstand mv.









Ingen af os har prøvet denne organisering før, men idéen er god. Det nye er, at medarbejdere sidder sammen med ledelsen og er med i den overordnede planlægning, får indblik i tankerne bag og viden om, hvad der skal ske.

Medarbejder i kvalitetsteam

## To eksempler på sammensætning af kvalitetsteams

Case fra projektet *Dokumentation af lovende praksis*

I projektet *Dokumentation af lovende praksis* har fem deltagende kommuner nedsat kvalitetsteams for at sikre fremdrift i udviklingsarbejdet. Teamenes konkrete sammensætning har varieret efter de forskellige indsatsers organisatoriske forankring.

Spydspidsen i Københavns Kommune faciliterer praktikforløb for unge uden for skoletilbud. Det er ungdomskonsulenter, som varetager indsatsen parallelt med andre indsatser, de unge måtte modtage. Kvalitetsteamet består af:

- Indsatsens leder

- To udvalgte ungdomskonsulenter (udførende medarbejdere)
- Projektleder/udviklingsmedarbejder.

Jammerbugt Kommune har en indsats målrettet sårbare og socialt udsatte gravide og spædbørnsfamilier, hvor barnet er udsat eller truet i forhold til udvikling og trivsel. Indsatsen leveres i et tæt samarbejde mellem myndighed, familiebehandlere og sundhedsplejersker. Her består kvalitetsteamet af:

- Leder af spædeteamet i familiehuset
- To familiebehandlere i det intensive spædeteam

- Leder af sundhedsplejen
- To sundhedsplejersker i det intensive spædeteam
- Faglig leder af myndighedssagsbehandlere
- En myndighedssagsbehandler
- Projektledelse fra udviklingsafdelingen på socialområdet.

### Mødekadence

Kvalitetsteamet kan med fordel mødes hyppigt for at følge op på udviklingspunkter og sætte nye i værk (se hæfte 3

for mere om udviklingspunkter). Hyppigt kan i denne sammenhæng fx være én gang om måneden. Selve arbejdet med at omsætte udviklingspunkterne kan med

fordel foregå i andre fora. Det kan være i arbejdsgrupper eller i de mødefora, I etablerer for at understøtte faglig refleksion.

# 3. Arbejd aktivt med jeres læringskultur

Læring og praksisudvikling sker inden for den eksisterende kultur i organisationen. Erfaringerne viser, at tavs viden, fælles faglige overbevisninger og accepterede sandheder ofte virker som usynlige med- eller modspillere i udviklingsarbejdet. Vidensbaseret praksisudvikling har bedre forudsætninger for at lykkes i en lærings- og udviklingsorienteret kultur.

Nedenfor finder I nogle pejlemærker, som I kan anvende til at reflektere over, hvad der kendetegner læringskulturen i jeres organisation lige nu. I hæfte 1 er der yderligere inspiration til, hvordan I kan reflektere over jeres kultur.

Når I har identificeret jeres kulturelle styrker og de sider, I ønsker at udvikle, kan I overveje, hvad I ønsker at ændre (fx at undgå for hurtig forkastelse af nye idéer og at undlade bebrejdelse, når noget går galt), og hvad I gerne vil fastholde (fx deling af eksempler på god praksis).

## 3.1 Sæt tydelige pejlemærker for jeres læringskultur

Det er vigtigt, at I er realistiske. Erfaringer med løbende udvikling af en vidensbaseret praksis viser, at en læringskultur udvikler sig over lang tid. Det er en omfattende proces, hvor faglige overbevisninger, holdninger, grundlæggende antagelser og adfærd skal omfortolkes. Som ledere kan I begynde med at formulere jeres egne pejlemærker for at tydeliggøre for jeres medarbejdere og for jer selv, hvad I ønsker at opnå.

## Pejlemærker for læringskultur

<b>Borgercentrering</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vi vil systematisk undersøge og registrere borgernes synspunkter.</li></ul>
<b>Ressource- og udviklingsperspektiv</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vi værdsætter professionel og personlig udvikling.</li></ul>
<b>Opmuntring til udvikling og forbedring</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Når noget går galt, så vil vi lægge vægt på læring, ikke fejlfinding</li><li>• Ved hvert personalemøde vil vi dele læringspunkter og fremadrettede læringsmål</li><li>• Vores medarbejdere føler, at de har indflydelse på gruppens resultater</li><li>• Vi tager personligt ansvar: "Hvordan kan jeg løse problemet?"</li></ul>
<b>Anerkendelse af viden og læring</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vi vil bruge tid på afdelingsmøder til at dele idéer om praksis og ny forskning</li><li>• Vi vil undersøge emner, hvor vores faglige meninger er forskellige.</li></ul>
<b>Effektivt teamsamarbejde</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Teamet er større end de enkelte medlemmer</li><li>• Man kan stole på støtte fra kolleger.</li></ul>
<b>God kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vi holder os opdaterede om, hvad der sker og hvorfor.</li></ul>
<b>Ærlighed og tillid</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vi har åbenhed til at tage initiativer og foretage ændringer.</li></ul>



I boksen er der nogle eksempler på pejlemærker, som ledere i andre kommuner har formuleret.

Det kan virke banalt, men erfaringer viser, at det er vigtigt, at I husker at fremhæve, når I ser eksempler på spirende læringskultur. På den måde forstærker I forandringerne ved at synliggøre de små positive skridt, fx når medarbejdere:

- Reagerer på korrigerende feedback med en vilje og ønske om at udvikle sig.
- Stiller nysgerrige, men konstruktive spørgsmål.
- Udfordrer hinanden fagligt og stiller spørgsmål til den faglige praksis.
- Deler læring med andre, også når det er på baggrund af fejl.
- Fremsætter forslag til forbedringer.

### 3.2 Facilitér læring og forbedring

Udviklingen af en læringskultur indebærer, at I som ledere sætter rammer og tegner en faglig retning, men det indebærer også, at I faciliterer læring i medarbejdergruppen. Det gør I ved at invitere medarbejdernes perspektiver ind og finde svarene sammen med dem frem for selv at give svarene. Refleksionsmøderne, som beskrevet tidligere i dette hæfte, er eksempler på fora, hvor I med fordel kan understøtte refleksionerne, fx ved at stille spørgsmål til praksis, bidrage

med perspektiver på analyser af data og vise, at der er plads til usikkerhed og tvivl.

Læring sker i en vekselvirkning mellem praktisk afprøvning, refleksion og inddragelse af viden og data. Praksiselementet er afgørende for, at viden kan omsættes til nye færdigheder. Det er på den måde, medarbejderne styrker deres faglige dømmekraft og integrerer ny viden i deres eksisterende faglige repertoire. På den måde er det afgørende, at I møder medarbejderne med tillid og frihed til at eksperimentere og aktivt arbejder med at fremme medarbejdernes evne til at spørge, reflektere og lære. I hæfte 4 er der konkrete eksempler på, hvordan prøvehandling i udvalgte borgerforløb kan understøtte en kultur, hvor viden og læring opbygges gradvist og i tæt samspil mellem ledelse og de udførende medarbejdere i indsatsen. Det skaber større værdi af refleksioner og større tiltro til forandringer blandt medarbejderne.

I projektet *Dokumentation af lovende praksis* har flere ledere haft gode erfaringer med:

- At vise medarbejderne, at det også er en succes, når prøvehandling viser sig ikke at forbedre indsatsen. Heri ligger vigtig læring.
- At afholde refleksionsmøder med tid og plads til, at medarbejderne kan reflektere over erfaringer i de enkelte forløb ud fra forskellige perspektiver.

- At give konstruktiv feedback på, hvordan deres medarbejdere begrundede faglige vurderinger i data. På den måde har lederne tydeliggjort, hvad de ser som ønsket adfærd.

### 3.3 Gå forrest som rollemodel

Som ledere har I også jer selv som virkemiddel i udviklingen af en læringskultur i jeres organisation. Meget forskning i ledelse peger på, at lederens personlige adfærd og praksis har meget stor indflydelse på medarbejdernes ageren og på læringskulturen i en organisation (Goleman & McKee, 2002).

Tidligere i dette hæfte kan I læse om, hvordan en leder valgte at blive "superbruger" i et dokumentationsredskab for at kunne vise sine medarbejdere værdien af at arbejde med redskabet. Eksemplet handler om, hvor vigtigt det er, at lederen viser værdien af en ny måde at arbejde på. Men det handler også om, at lederen med sin egen adfærd viser, at dokumentationsredskabet er vigtigt, og at det er vigtigt at prioritere tid til at sætte sig ind i redskabet. Måske virkede lederens ageren ikke, fordi hun kunne fortælle om værdien af at bruge redskabet? Måske virkede hendes ageren, fordi hun viste, at redskabet var vigtigt? Fordi hun var en rollemodel?





## Lederen som rollemodel i løbende kvalitetsudvikling

Case fra projektet *Dokumentation af lovende praksis*

En faglig leder for en af indsatserne i projektet *Dokumentation af lovende praksis* understøttede udviklingen af en vidensbaseret praksis i sin afdeling ved at:

- Prioritere at deltage i de daglige refleksioner, ikke bare på indsatsniveau, men også i de enkelte forløb.
- Efterspørge, hvilke data der understøtter medarbejdernes vurderinger i de faglige refleksioner, men også om der er data, der ikke understøtter vurderingerne: *"Dine observationer af familien viser spirende forældreevner. Hvad viser målingerne af forældrenes mentaliseringsevner?"*
- Vise, at lederen selv bruger de indsamlede data: *"Jeg kan se på FIT-målingerne for familien, at deres vurdering af behandlingsforløbets relevans for dem er faldende. Hvad skal vi sætte i værk for at fastholde motivationen for indsatsen?"*

### 3.4 Håndtér bekymring

I de foregående afsnit har fokus været på, hvordan I som ledere kan understøtte en positiv udvikling. Men med forandring følger bekymringer. Det kan fx være bekymring for at bruge tid på dokumentationsredskaber frem for indsatsen med borgeren. Når I som ledere skal understøtte en løbende vidensbaseret kvalitetsudvikling i jeres afdeling, er det naturligvis vigtigt, hvordan I møder den modstand, der kommer i processen. Det kan fx blive vigtigt, når I arbejder med at definere og beskrive indsatsen (hæfte 3), hvor erfaringer viser, at I kommer helt tæt på fagligheden hos jeres medarbejdere.

I kommunerne er der gode eksempler på, hvordan ledere har håndteret bekymringer ved at finde ud af, hvad der ligger bag bekymringerne, og efterfølgende understøtte medarbejderne ved:

- **At bryde rutiner og understøtte læring:** I en kommune vurderede en leder, at medarbejdernes bekymringer bundede i, at medarbejderne løste opgaver på den måde, de altid havde løst opgaverne på. Det var ikke lænere tilstrækkeligt, fordi indsatsen var blevet justeret for bedre at matche målgruppens behov. Lederen forsøgte at hjælpe medarbejderne med at bryde deres rutiner ved at identificere deres individuelle motivation og læringsstil. Nogle medarbejdere lærer bedst ud fra en ny teori, andre i fællesskab og nogle har behov for praktiske demonstrationer. I arbejdet med at udvikle indsatsen gav lederen medarbejderne forskellige roller i arbejdet med forandringsteorien (hæfte 3), hvor en medarbejder fik ansvar for at inddrage egne erfaringer, en anden fik ansvar for at inddrage borgerperspektivet, mens en tredje fik ansvar for at bringe den faglige teori

i spil. På den måde matchede roller i processen medarbejdernes læringsstil og deres motivation. Lederen vurderer selv, at det reducerede medarbejdernes bekymring.

- **At støtte medarbejdere, der bliver usikre:** I en kommune oplevede en leder, at medarbejderne havde svært ved at arbejde med prøvehandling. De var vant til, at der var én rigtig måde at gøre tingene på, og det gjorde det svært at afprøve nye tiltag. Der var jo ikke sikkerhed for, at de var bedre end den gamle måde at gøre tingene på. Lederen måtte her støtte medarbejderne i deres usikkerhed samt berolige og inspirere medarbejderne til at turde udvikle deres praksis.

### 3.5 Reflektér kritisk over jeres egen rolle

I indledningen til dette afsnit er der en opfordring til at reflektere over jeres læringskultur. Det kan være en god idé at gøre det løbende for at vurdere, hvordan jeres kultur ændrer sig, og hvor tæt I er på at nå jeres pejlemærker for kulturen. Disse refleksioner kan I have i kvalitetsteamet, hvor I kan få forskellige perspektiver på jeres kultur.

Men samtidig er det vigtigt, at I finder tid til at reflektere over jeres egen rolle som leder. Er I gode rollemodeller? Efterspørger I data som grundlag for beslutninger? Hvordan agerer I, når der bliver begået fejl i organisationen? Deltager I i de rette møder, og har I de rigtige roller på møderne? Tør I vise usikkerhed, eller at I ikke har det endelige svar på et spørgsmål? I kan vælge at bede om at få feedback fra jeres medarbejdere og ledelseskolleger for at kunne svare på spørgsmålene. Feedback kan skabe konstruktive forstyrrelser og give blik for sider af jeres ledelsespraksis, som I ikke udnytter tilstrækkeligt eller bør være opmærksomme på.

Hvis I ønsker inspiration til, hvilke emner I kan reflektere over, er det relevant både at tage afsæt i beskrivelserne i dette hæfte og i de øvrige hæfter. Et naturligt sted at starte er at overveje, hvordan I er kommet i gang med at implementere en

løbende vidensbaseret kvalitetsudvikling, og hvordan jeres ledelsesadfærd har understøttet jeres udviklingsarbejde, fx hvordan I:

- Har fået samlet medarbejderne om en fælles vision og et stærkt fagligt projekt som ramme for at vidensbasere jeres indsats.
- Har opmuntret og motiveret medarbejderne til konstruktivt at udfordre hinanden og status quo.
- Anerkender og fremhæver medarbejdere, der er undersøgende i forhold til egen praksis og arbejder med positive forandringer.
- Efterspørger data (fx observationer) som grundlag for faglige vurderinger.
- Har skabt rammer for god faglig refleksion og faciliterer den på en måde, så den skaber værdi for de borgere, I leverer en indsats til.

I kan også reflektere over, hvordan I som ledelse arbejder med den menneskelige side af forandringer, herunder hvordan I møder bekymringer og tager hånd om usikre medarbejdere. Fx hvordan I:

- Udviser en oprigtig forståelse for jeres medarbejders bekymringer og indsigelser.

- Udviser åbenhed for nye idéer.
- Giver faglig støtte og opmuntring til medarbejdere, der bliver usikre.

Endelig kan det også være relevant at reflektere over, hvordan I selv reagerer, når I møder dilemmaer. Det kan være:

- At fastholde retning i udviklingsarbejdet og samtidig anerkende egne følelser af usikkerhed om, hvad fremtiden rummer.
- At være robust og vedholdende og samtidig imødekomme medarbejdernes bekymringer.
- At skabe entusiasme og motivation, når I ikke selv føler det.
- At balancere en understøttende tilgang til medarbejderne med tydelige forventninger om at levere en indsats af høj kvalitet.
- At træffe upopulære, men nødvendige beslutninger, der kan isolere jer på kort sigt.



**Reelt lederskab er ofte mere stille end heroisk. Det er relationelt, forbundet og engageret. Det handler om samarbejde og det langsigtede perspektiv for at opbygge en organisation langsomt, omhyggeligt og kollektivt.**

Henry Mintzberg m.fl. (2002)







**Socialstyrelsen**

Socialstyrelsen  
Edisonsvej 1  
5000 Odense C  
Tlf: 72 42 37 00

[www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk)

September 2020

