



Socialstyrelsen

Hæfte 4

Forbedrings- arbejde gennem prøvehandlinger

Håndbog i lovende praksis

Viden til gavn

Indhold

1. Løbende og praksisnære forbedringer af indsatsen.....	4
2. Skab bæredygtige praksisændringer i små skridt	8
2.1 Forbedringsmodellen	8
2.2 Læringscirklen.....	12
3. Udbredelse af forbedringstiltag, der virker.....	16
4. Fasthold den løbende praksisudvikling.....	18
5. Værktøjer	22
5.1 Skabelon til at planlægge og følge op på prøvehandling	22
5.2 Mødeguide for fremdriftsmøder.....	22

***Læringscirkel:** Er en proces for at afprøve forbedringstiltag på systematisk vis.

***Fremdriftsmøder:** Er møder, der skaber fremdrift i jeres arbejde med forbedringstiltaget.

1. Løbende og praksisnære forbedringer af indsatsen

Dette hæfte handler om, hvordan I kan udvikle jeres praksis ved at omsætte jeres prioriterede udviklingspunkter for en indsats til konkrete forbedringstiltag.

Hæftet viser, hvordan I kan arbejde med at afprøve nye idéer og udviklingspunkter for indsatsen. Når I gør det, arbejder I særligt med elementet faglig refleksion fra typologien for lovende praksis. Jeres arbejde kan dog også vedrøre følgende elementer: Teori og viden, virkning, mål, monitorering og opfølgning, som fremhævet i boksen til højre. I kan finde inspiration til, hvordan I kan identificere og prioritere udviklingspunkter for jeres indsats i hæfte 3. Her sondres mellem to typer af udviklingspunkter, som også er relevante her:

- **Organisatoriske udviklingspunkter** (fx form på tværfaglige møder eller visitationsproces til indsatsen).
- **Indsatsnære udviklingspunkter** (fx fælles forståelse med forældre om barnets behov for støtte, strategier til at styrke positive dynamikker i gruppeforløb mv.).

Udbytte af hæfte 4

Håndbogen hjælper jer til at arbejde struktureret med læring og forbedringer af jeres praksis gennem prøvehandling:

- Med inspiration fra forbedringsmodellen bliver I introduceret til læringscirkler* som ramme for arbejdet (planlæg – afprøv – reflektér – justér).

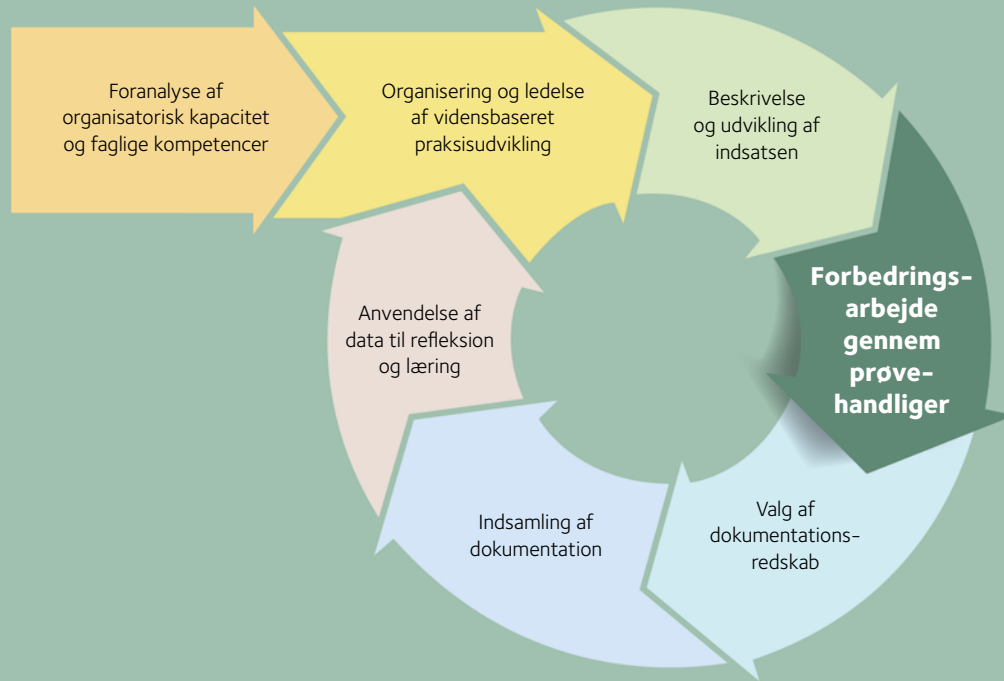
- I får et overblik over, hvordan I kan tilrettelægge prøvehandling og trinvis finde løsninger og implementere dem i større skala.
- I får værktøjer, der kan hjælpe jer til fastholde en løbende kvalitetsudvikling af indsatsen via hyppige og korte fremdriftsmøder*.

I hæfte 7 finder I inspiration til, hvordan I kan styrke en datainformeret refleksion gennem systematisk opfølgning på borgernes udvikling i deres forløb. Her vil I også typisk nå frem til behov for justeringer og forbedringsmuligheder i støtten til borgeren, som efterfølgende skal afprøves i praksis. Det er en vigtig del af den faglige praksis kontinuerligt at tilpasse støtten på baggrund af data, så

den matcher borgerens aktuelle behov og situation.

I dette hæfte er der fokus på at afprøve *fælles* forbedringstiltag, som er kendte for hele medarbejdergruppen, og som er udpeget for indsatsen som helhed, men som I afprøver i udvalgte igangværende borgerforløb.

Figur 1: Sammenhæng til de andre hæfter



Figur 2: Elementer i lovende praksis



Eksempler på udviklingspunkter og prøvehandling

Case fra projektet *Dokumentation af lovende praksis*

I en kommune har ledelse og medarbejdere arbejdet med at bryde større udviklingspunkter for deres spædbarnsindsats ned til konkrete forbedringstiltag og afprøve disse ved hjælp af prøvehandling.

Et af de *organisatoriske udviklingspunkter* handlede om at kvalificere samarbejdet med barselgangen på hospitalet før og under forældrenes indlæggelse. Målet var i højere grad at sikre en fælles forståelse af rollefordelingen for indsatsen, mens familien var på barselgangen.

Et konkret forbedringstiltag blev at forberede barselsopholdet ved et møde mellem personale i spædbarnsindsatsen og personale på barselgangen i de sidste uger af graviditeten. Her blev en prøve-

handling at udvikle en struktur for mødet og afholde mødet i relation til en af familierne i indsatsen, som var i graviditetens afslutning.

Et *indsatsnært udviklingspunkt* handlede derudover om at kvalificere observationer af forældrenes opmærksomhed på barnets behov og sikre feedback til forældrene i tiden på barselgangen.

Et konkret forbedringstiltag blev at systematisere observationer af forældrenes opmærksomhed på barnets behov ved hjælp af et observationsredskab. Her blev en prøvehandling at afprøve observationsredskabet for en udvalgt familie med et nyfødt barn og inddrage forældrene i dialogen om resultaterne.

Uanset hvem der tager initiativ til nye idéer, så er der altid en risiko for at prioriterede udviklingspunkter ikke bliver implementeret i praksis. Gamle vaner, en travl hverdag og nye dagsordener i organisationen kan sætte en effektiv stopper for selv den bedste idé. Derudover er det vanskeligt at udvikle en fuldt ud gangbar løsning på forhånd, som fører til de ønskede forbedringer. Derfor er det en fordel at arbejde struktureret med udvikling af praksis, så I først prøver ændringer af i det små og justerer dem. Efterfølgende udbreder I dem i medarbejdergruppen og i flere borgerforløb, i takt med at I finder ud af, hvilke tiltag der virker.

I det følgende får I inspiration til, hvordan I kan arbejde med at skabe bæredygtige praksisændringer i små skridt med inspiration fra forbedringsmodellen. Denne model er en anerkendt tilgang til systematisk kvalitetsudvikling af praksis ved hjælp af prøvehandling.



***Hypotese:** Er jeres forudsigelse af udfaldet af jeres prøvehandling. Den skal formuleres, så I kan teste og modbevise den med data.

2. Skab bæredygtige praksisændringer i små skridt

Forbedringsmodellen hjælper med en struktur for, hvordan I kan bryde jeres udviklingspunkter ned i overskuelige forbedringstiltag, som I afprøver som en del af jeres igangværende borgerforløb. På denne måde sikrer I, at forbedringer ikke bliver planlagt løsrevet fra indsatsen. Derudover understøtter brugen af prøvehandling, at I skaber fælles læring om, hvad der skal til for at skabe en bæredygtig praksisændring med betydning for borgernes udvikling.

2.1 Forbedringsmodellen

Forbedringsmodellen består af tre forberedende spørgsmål og en læringscirkel i fire trin (også kaldet Plan-Do-Study-Act), hvor I over en kort periode 1) planlægger og 2) afprøver et forbedringstiltag gennem en prøvehandling, 3) reflekterer over resultaterne af prøvehandlingen på baggrund af data og 4) justerer forbedringstiltaget, hvis jeres læring viser, at der er behov for at gøre noget andet. Herefter kan en ny læringscirkel igangsættes. De tre spørgsmål til hvert af jeres udviklingspunkter er:

1. Hvad skal vi opnå?
2. Hvordan ved vi, at et tiltag er en forbedring?
3. Hvilke tiltag kan vi iværksætte for at skabe forbedringer?

I afprøver tiltagene gennem prøvehandling. Her kan I bruge læringscirklen, som har fire trin:

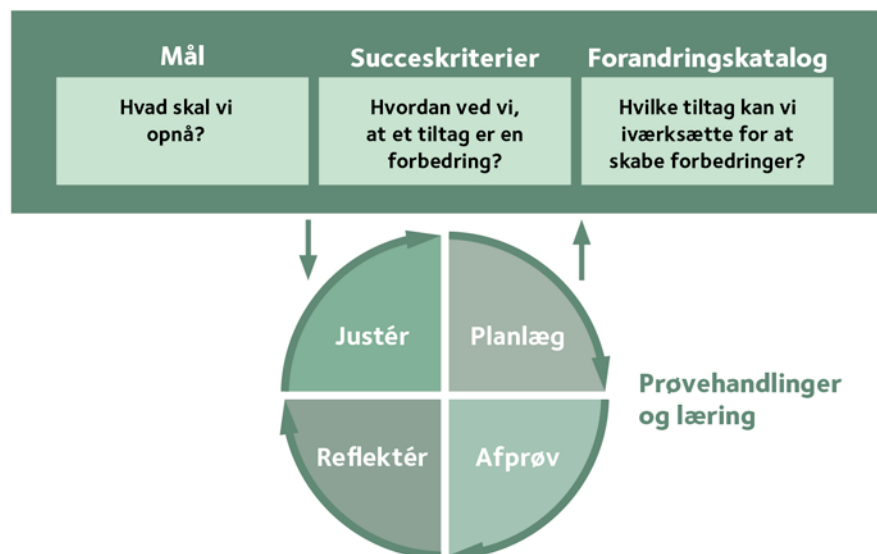
- **Planlæg:** Vi formulerer en hypotese* og planlægger, hvad der skal afprøves (prøvehandlingen) – hvordan, hvem, hvad, hvor og hvornår. Vi planlægger også, hvordan vi vil følge op på prøvehandlingen for at vurdere resultatet af prøvehandlingen.
- **Afprøv:** Vi gennemfører prøvehandlingen og indsamler data, som kan være kvalitative og/eller kvantitative.

- **Reflektér og evaluér:** Vi sammenligner data med vores hypotese.

- **Justér:** Vi bekræfter, forkaster eller justerer hypotesen, efter hvad vi lærte, og planlægger næste prøvehandling.

I figuren på næste side kan I se et eksempel på en udfyldt læringscirkel på baggrund af svarene på de tre spørgsmål. Eksemplet viser, at et udviklingspunkt for en social indsats til udsatte forældre er brudt ned i flere konkrete forbedringstiltag. Og ét af disse forbedringstiltag er afprøvet systematisk ved hjælp af en prøvehandling i et borgerforløb.

Figur 3: Forbedringsmodellen



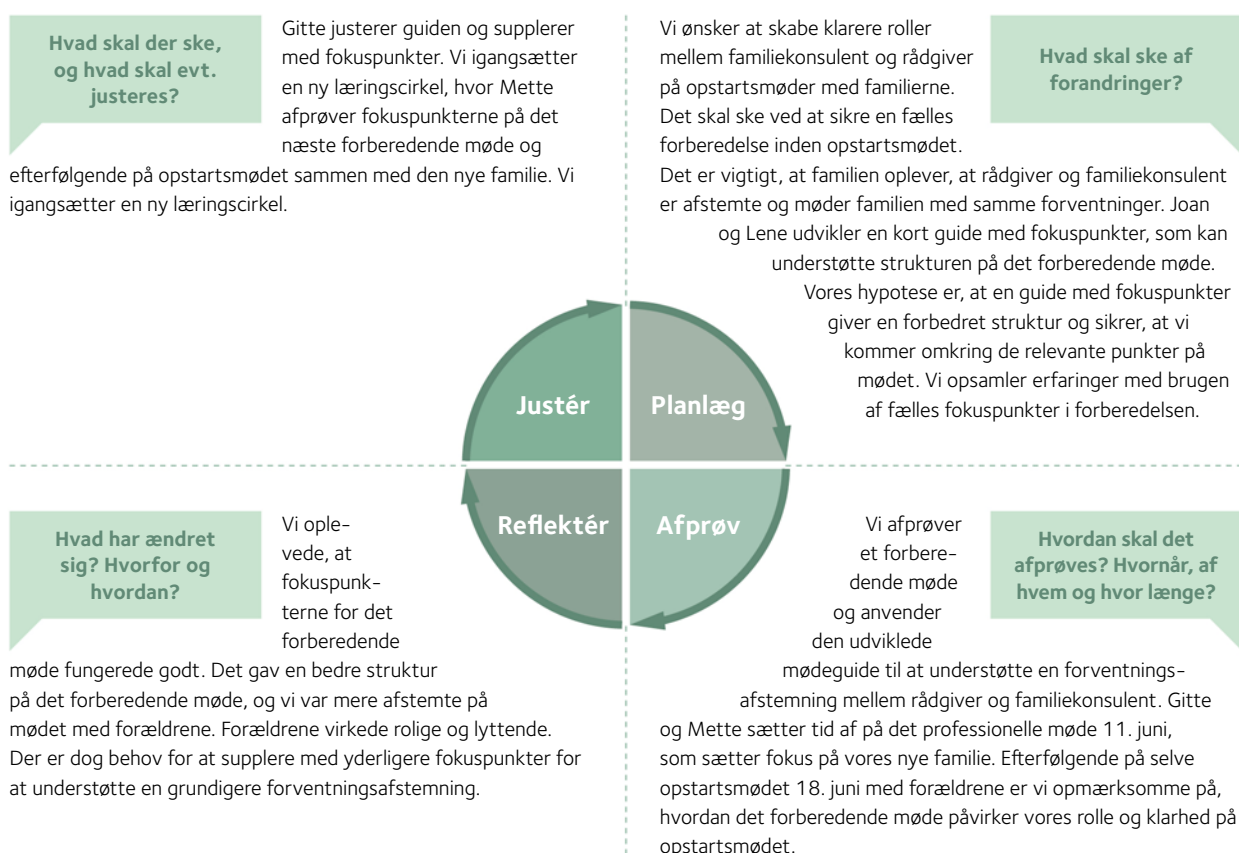
Figur 4: Eksempel på læringscirkel og prøvehandling

Udviklingspunkt i den intensive spædeindsats:

Tydeliggøre intervention i forhold til at styrke forældreskab før fødsel

Mål	Succeskriterier	Forandringskatalog
Hvad skal vi opnå?	Hvordan ved vi, at et tiltag er en forbedring?	Hvilke tiltag kan vi iværksætte for at skabe forbedringer?
Kommende forældre skal være mest muligt parate og afklarede om forældreskabet inden fødsel.	Forældre kan beskrive, hvad barnet har brug for. Forældre handler på vejledning og stiller spørgsmål.	<ul style="list-style-type: none"> Hjemmebesøg inden netværksmøde. Bedre interview og brug af analysen i interventionen til at vurdere forældres udgangspunkt og tilpasse interventionen. Afholdelse af forberedende møde med sagsbehandler for at understøtte god kontakt ved fælles opstartsmøde med familien.

Udvalgt prøvehandling: Forberedende møde med sagsbehandler





Prøvehandlinger er langt mere at foretrække end beslutninger om, at nu gør vi sådan her! For på den måde kan man ikke nå at gøre sig erfaringer, før man kommer så langt hen, at det er for sent at tage et opgør med det.

Leder i en kommunal børne- og familieafdeling



I det følgende uddybes arbejdet med spørgsmål og læringscirklen. Først kan I læse om, hvordan I arbejder med forbedringsmodellens tre forberedende spørgsmål til jeres udviklingspunkter med det formål at blive klogere på jeres mål, succeskriterier og konkrete forbedringstiltag.

Spørgsmål 1: Hvad skal vi opnå?

Det kræver en indsats at skabe forbedringer. Derfor er det vigtigt, at I starter med at skabe et klart billede af, hvad I ønsker at opnå. Er målet ikke veldefineret, kan det være vanskeligt at afgøre, om de forandringer, I skaber, er en forbedring. I skal derfor altid opstille mål for udviklingspunkter og fastsætte en tidsramme for afprøvningen af forbedringstiltagene. I skal typisk gennemføre flere samtidige prøvehandlinger for at indfri målene.

Målene kan beskrives som et organisatorisk udbytte, hvis der er tale om et organisatorisk udviklingspunkt. I bør dog også opstille mål, som beskriver en udvikling hos borgerne. På den måde sikrer I, at det hele tiden er tydeligt, at forbedringen ikke er et mål i sig selv, men skal være til gavn for borgerne.

Når I opstiller mål for jeres samlede forbedringstiltag, vil I have behov for at danne et overblik og evt. genbesøge jeres forandringsteori. Derved kan I sikre, at målene hænger sammen med de grundlæggende antagelser om indsatsens virkninger. I kan finde inspiration og vejledning til arbejdet med forandringsteori i hæfte 3.

Spørgsmål 2: Hvordan ved vi, at et tiltag er en forbedring?

Med dette spørgsmål skal I besvare, hvordan I kan dokumentere, at der er sket

en forbedring. I kan både bruge indikatorer* (kvantitative) som "forældrenes reflektive funktion skal øges med 10 procentpoint" eller tegn (kvalitative) som "forældrene kan med egne ord beskrive, hvad barnet har brug for" afhængigt af det enkelte forbedringstiltag. Kvalitative eller kvantitative data skal belyse, om jeres samlede forbedringstiltag bidrager til at indfri de opstillede mål.

Når I starter med at afprøve jeres tiltag i enkelte prøvehandlinger, handler det om at lære af det specifikke forløb og på den baggrund løfte læringen af dette forløb til den samlede medarbejdergruppe og øvrige borgerforløb. Med andre ord vil ændringerne med de første prøvehandlinger være så afgrænsede og små, at I ikke kan forvente, at det viser sig i resultaterne for indsatsen som helhed. Først når tiltaget udbredes og evt. afprøves i fuld skala, kan I forvente at se forbedringer af resultaterne for målgruppen.

Spørgsmål 3: Hvilke tiltag skal vi iværksætte for at skabe forbedringer?

Erfaringsmæssigt er det sjældent idéer til forbedringer, der mangler. Udfordringen består i at koble idéer til mål, data og metode. Et forbedringstiltag er et konkret afgrænset forslag til en ændring af praksis, som, I forventer, vil medvirke til, at I

når det mål, I har formuleret som svar på spørgsmålet: "Hvad skal vi opnå?"

Eksempler på forbedringstiltag kan både være nye måder at organisere sig på, en ny arbejdsgang i indsatsen, brugen af et nyt måleredskab, og hvordan det introduceres for borgeren, en ny måde at holde møder på, nye tiltag i interaktionen med borgeren, videreudvikling af den socialfaglige metode mv.

Ambitionen i arbejdet med kvalitetsforbedringer er at omsætte viden og idéer til praksis og at koble tiltagene sammen med mål og dokumentation. Nogle gange vil afprøvningen af et tiltag i en læringscirkel bygge på dokumenteret viden, og andre gange vil tiltaget primært være baseret på jeres erfaringer. For at sikre kvaliteten af den viden, I bygger jeres prøvehandlinger på, er det en god idé at tilknytte videnspersoner til jeres kvalitetsteam. Det kan I læse om i hæfte 2. Forskellige forslag og idéer samles i et forandringskatalog, der skaber overblik over de mulige tiltag, som, I forventer, kan forbedre praksis. I vil ofte arbejde sideløbende med flere prøvehandlinger af forskellige tiltag, da der er erfaring for, at en enkelt prøvehandling sjældent er tilstrækkeligt til at skabe en dokumentérbar forbedring af praksis og nå målene.

**Indikator: Er et målbart tegn på, at der er sket en forbedring.*



Det er jo en fed måde at arbejde på. Man har en hypotese om noget, og så afprøver man det. Du ser en effekt rimeligt hurtigt og får tilpasset dit handlingsmønster og kan hurtigt sætte ny handling bag. Det bliver et implementeringsværktøj.

Leder af familiecenter

2.2 Læringscirklen

Læringscirklen er forbedringsmodellens værktøj til at omsætte jeres forskellige forbedringstiltag for hvert af udviklingspunkterne til konkrete prøvehandlinger. Det er med læringscirklen, at I afprøver de forskellige tiltag. Udgangspunktet i læringscirklen er en hypotese om virkningen eller implementérbarheden af en given forandring. Hypotesen kan fx beskrive en handling, som udføres på en anden måde end sædvanligt, og beskrive en forventning til, hvad den ændrede handling vil medføre. Hypotesen testes i praksis og i så lille skala som muligt. Erfaringerne fra én afprøvning danner grundlag for småjusteringer og nye afprøvninger, indtil der er fundet en løsning, som fungerer i praksis. Herefter kan tiltaget implementeres i større skala, fx til alle borgerforløb i indsatsen (se afsnit 3, forbedringer).

Fordelen med afprøvninger i lille skala er, at I indsamler hurtige erfaringer og herefter kan justere eller forkaste idéer,

der er vanskelige at gennemføre. Og ved at gennemføre afprøvninger i forskellige situationer og under forskellige omstændigheder sikrer I, at tiltagene virker for fx flere medarbejdere og borgere. Dermed øger I chancerne for, at tiltagene overlever i praksis og resulterer i blivende forbedringer.

De enkelte trin i læringscirklen

En vigtig forudsætning for læring i arbejdet med læringscirklen er, at I formulerer og ekspliciterer jeres faglige forventninger i en hypotese i planlægningsfasen. I kan med fordel opstille hypotesen som et udsagn, I kan sige sandt eller falskt til. Det gør det meget tydeligt, hvad I er i gang med at afprøve. Uden en klar formulering af forventninger er det ikke muligt at vurdere resultaterne af prøvehandlingen ud fra kvalitative eller kvantitative data senere i læringscirklen.

Et eksempel på en antagelse kan være: "Hvis vi bruger en dukke til at simulere

virkelighedsnære situationer mellem forældre og det ufødte barn, så stimulerer vi forældrenes tilknytning til deres ufødte barn og øger sandsynligheden for, at forældrene kan tage vare på barnet efter fødslen."

Her kan I læse om, hvordan I griber de enkelte trin i læringscirklen an.

Figur 5: Læringscirklen



1. PLANLÆG: Her formulerer I en hypotese for prøvehandlingens resultater. I planlægger prøvehandlingen med hensyn til, hvad der skal gøres anderledes, hvem der skal involveres i at udføre afprøvningen, hvor og hvornår det skal foregå, hvilke data der skal indsamles som afsæt for jeres refleksion over, hvordan forbedringstiltaget virker, samt hvor, hvornår og hvordan data skal indsamles (interview, observation, registrere antal, måle tilfredshed mv.).

I mange tilfælde vil det være relevant for jer at anvende kvalitative datakilder. Det kan fx være borgeres og medarbejderes vurderinger eller feedback på et tiltag eller observationer af borgeres og pårørendes tilfredshed, et kort spørgeskema om oplevet virkning mv. Det er afgørende, at I grundigt overvejer, hvilke data der kan hjælpe jer til at vurdere, om prøvehandlingen er en god idé eller ej. Og at I faktisk følger den plan, I har lagt.

Figur 6: Eksempel på beskrivelse i trin 1 i læringscirklen

Vi ønsker at skabe klarere roller mellem familiekonsulent og rådgiver på opstartsmøder med familierne. Det skal ske ved at sikre en fælles forberedelse inden opstartsmødet. Det er vigtigt, at familien oplever, at rådgiver og familiekonsulent er afstemte og møder familien med samme forventninger. Joan og Lene udvikler en kort guide med fokuspunkter, som kan understøtte strukturen på det forberedende møde. Vores hypotese er, at en guide med fokuspunkter giver en forbedret struktur og sikrer, at vi kommer omkring de relevante punkter på mødet. Vi opsamler erfaringer med brugen af fælles fokuspunkter i forberedelsen.

Hvad skal der ske af forandringer?

Planlæg

2. Afprøv: I gennemfører afprøvningen og beskriver, hvad der faktisk skete ved udførelsen af planen. I skal notere uforudsete udfordringer eller overraskelser undervejs, fordi det kan bidrage til at forstå, hvorfor en ændring virkede eller ikke virkede. Samtidig indsamler I de data, I har planlagt (fx observationer af en familie) at bruge til undersøgelse af hypotesen om prøvehandlingen.

3. Reflektér: I sammenligner data med jeres hypotese, og I iværksætter en faglig refleksion blandt de involverede. I kan med fordel stille jer spørgsmålene: Hvad fortæller data os? Hvad virker godt, og hvad virker ikke? Hvad skal vi tilpasse? Er der idéer, vi kan vedtage med det samme? Er der idéer, vi med det samme kan kassere?

Figur 7: Eksempel på beskrivelse i trin 2 i læringscirklen

Afprøv

Vi afprøver et forberedende møde og anvender den udviklende mødeguide til at understøtte en forventningsafstemning mellem rådgiver og familiekonsulent. Gitte og Mette sætter tid af på det professionelle møde 11. juni, som sætter fokus på vores nye familie. Efterfølgende på selve opstartsmødet 18. juni med forældrene er vi opmærksomme på, hvordan det forberedende møde påvirker vores rolle og klarhed på opstartsmødet.

Hvordan skal det afprøves? Hvornår, af hvem og hvor længe?

Figur 8: Eksempel på beskrivelse i trin 3 i læringscirklen

Reflektér

Hvad har ændret sig? Hvorfor og hvordan?

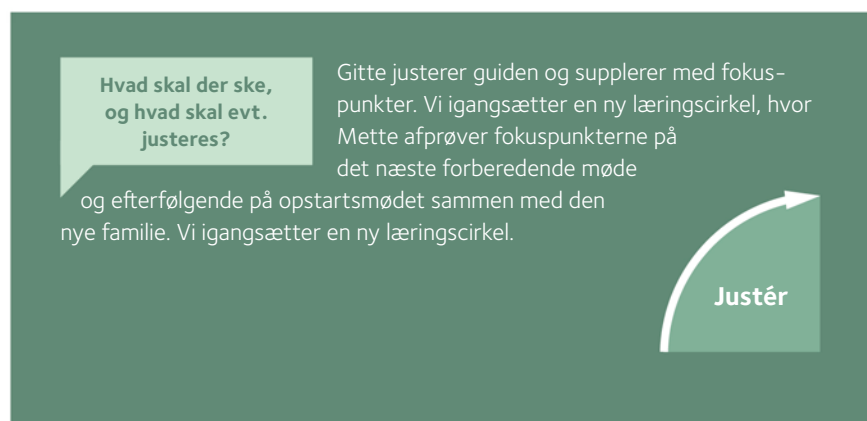
Vi oplevede, at fokuspunkterne for det forberedende møde fungerede godt. Det gav en bedre struktur på det forberedende møde, og vi var mere afstemte på mødet med forældrene. Forældrene virkede rolige og lyttende. Der er dog behov for at supplere med yderligere fokuspunkter for at understøtte en grundigere forventningsafstemning.

4. Justér: Efter analysedelen beslutter I det næste skridt. Hvis hypotesen bliver bestyrket i en enkelt afprøvning, kan I afprøve samme forbedringstiltag næste gang med flere borgere. I bør også afprøve tiltaget under særlige omstændigheder, fx om aftenen, i weekenden osv., inden I beslutter, om idéen egner sig til at udbrede i stor skala. Ved et negativt udfald er der i løbet af afprøvningen ofte identificeret forslag til justeringer, I kan afprøve, hvorefter I endeligt kan forkaste idéen, hvis den stadig ikke virker med justeringer.

I kan foretage flere afprøvninger samtidigt, og I kan gennemføre flere på én dag. I eksemplet med dukken som værktøj til at afdække og træne forældrekompetencer kan afprøvningen fx foregå med en familie i forbindelse med et hjemmebesøg. Derefter analyseres data (reflektér). Det kan være, at forældrene reagerer negativt på dukken og bliver stødt over at skulle "lege forældre". Det fører til en tilpasning af idéen, hvor dukken italesættes på en ny måde (justér), og der planlægges (planlæg) en ny læringscirkel, som bliver udført hos en ny familie.

Det er en god tommelfingerregel, at arbejdet med prøvehandlingen igennem

Figur 9: Eksempel på beskrivelse i trin 4 i læringscirklen



læringscirklen skal kunne planlægges og gennemføres i løbet af kort tid. Kræver cirklen flere dage, er prøvehandlingen som regel designet forkert. Det er en almindelig begynderfejl at afprøve i for stor skala og i for langsomt tempo.

I kan med fordel skrive de planlagte prøvehandlinger ned og gemme dem i et forbedringskatalog.

Ved at notere i en fast skabelon bliver hypotesen mere præcis, og I kan bedre huske erfaringer og resultater til senere.

Anbefalet værktøj

Skabelon til at planlægge og følge op på prøvehandlinger:

- I kan bruge dette værktøj som en skabelon for arbejdet med prøvehandlinger.

3. Udbredelse af forbedringstiltag, der virker

Som I kan læse om i tidligere afsnit i hæftet, er fordelen ved den løbende praksisudvikling, at forandringer først afprøves som prøvehandlinger i et enkelt igangværende borgerforløb, hvorefter I kan samle op på erfaringer og foretage de nødvendige justeringer af forbedringstiltaget. Hvis den samlede vurdering af flere læringscirkler viser, at tiltaget virker i forhold til de opstillede mål, kan I udvide afprøvningen til at omfatte flere medarbejdere og flere borgere. Ved at gennemføre flere prøvehandlinger i forskellige situationer indsamler I erfaringer og opbygger et større vidensgrundlag, før et tiltag implementeres. På den måde bliver læringscirklen et redskab til på samme tid at opbygge konkret erfaring med indsatsens virkning i jeres lokale kontekst og viden om, hvordan en indsats kan implementeres i jeres daglige praksis. Erfaringer i kommuner er, at prøvehandlinger både er et værktøj til at udvikle indsatsen og samtidig et værktøj, der understøtter implementeringen af de elementer, I udvikler.

I kan konkret tilrettelægge processen i følgende skridt:

- Start med at gennemføre prøvehandlinger ved fx at afprøve et forbedringstiltag med én borger eller pårørende.
- Justér og tilpas prøvehandlingen, gennemfør nye prøvehandlinger, og afbryd forsøg, der ikke lykkes.
- Ved positive erfaringer udvider I prøvehandlingens omfang til flere borgere, pårørende og personale.
- Når kvalitetsteamet vurderer, at der er indsamlet tilstrækkeligt med positive resultater og erfaringer, kan I gennemføre prøvehandlingen i en bredere kreds blandt borgere og medarbejdere (alt personale og alle borgere i en given periode).
- Når tiltaget er afprøvet i fuld skala, og I vurderer, at det ikke er nødvendigt at foretage flere justeringer, er forbedringstiltaget allerede implementeret og en integreret del af praksis.

I figuren på modsatte side kan I se en illustration af processen.

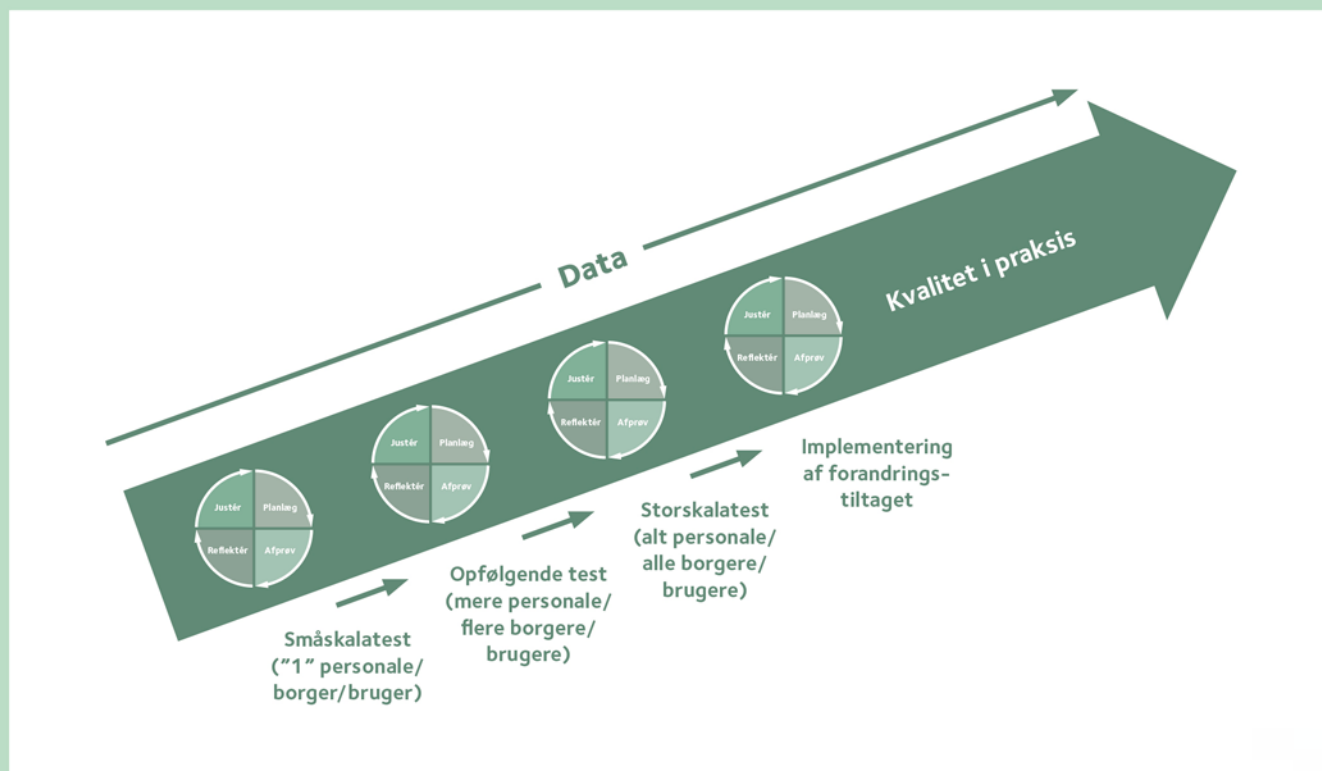
Fordelen ved afprøvning i lille skala er, at mindre grupper af medarbejdere opbygger erfaring med metoden og derved kan bidrage med viden og erfaringer til øvrige kolleger, hvis I beslutter, at I vil udbrede tiltaget. Den trinvis inddragelse af hele medarbejdergruppen betyder, at deltagerne oplever, at arbejdet ikke blot medfører konkrete ændringer af praksis, men også ændringer i medarbejdernes holdninger, som påvirker den lokale organisationskultur. I kan læse mere om betydningen af jeres kultur og ledelsens understøttende rolle i hæfte 1 og 2.



Og så har vi forberedt møderne. [...] Og hvis der så kommer noget frem, så bliver det noteret ned. "Hvem vil arbejde videre med det, hvem er ansvarlig, og hvornår kan det præsenteres for teamet?" Så der er hele tiden overblik over, hvad der er i gang.

Leder

Figur 10: Afprøvning og implementering gennem prøvehandlinger



4. Fasthold den løbende praksisudvikling

I skal fastholde den røde tråd i jeres mange prøvehandlinger og vurdere, om I når målet, som I stillede i spørgsmål 1. I skal også fastholde fremdrift i jeres prøvehandlinger. I kan bruge udvalgte afdelingsmøder eller udviklingsdage til at fastholde den røde tråd og til at vurdere, om I når målet. Men at fastholde de aftalte små prøvehandlinger – også selvom planer ofte må ændres i en kompleks hverdag – og i det hele taget sikre et

fælles overblik over jeres praksisudvikling kræver særskilt opmærksomhed.

Kommuner, som har arbejdet med løbende praksisudvikling i projektet *Do-kumentation af lovende praksis*, har gode erfaringer med at "holde bolde i luften" på korte, fokuserede fremdriftsmøder af 30 minutters varighed mindst hver 14. dag i medarbejdergruppen.

Idéen med fremdriftsmøder er:

- At følge op på igangsatte prøvehandlinger.
- At sikre klarhed over, hvem der har ansvar for aktuelle opgaver, og hvem der kort præsenterer data fra en prøvehandling på det kommende møde.
- At processer korrigeres, hvis det viser sig, at de ikke kan gennemføres.

Figur 11: Eksempel på forbedringstavle

Idéer	Aktiviteter			Mål
Nye idéer opsættes her	Aktivitet Læringscirkler	Ansvarlig	Deadline	Her følges de aftalte mål
	⊕			
Prioritering	Aktivitetstavlen viser status over de igangværende aktiviteter			Log
<p>Idéer prioriteres</p>				Her føres logbog over gennemførte prøvehandlinger



Jeg synes, at vi har fået farten af, at de her møder skal være fremgangsmøder. [...] Vi synes, at vi får rigtig meget ud af en halv time. Det kræver styring, men vi er effektive.

Leder

- At nye idéer, som opstår i hverdagens arbejde, bliver noteret.

Fremdriftsmøder er dermed ikke møder, hvor der reflekteres over løsninger og drøftes nye tilgange i indsatsen, men møder som hjælper til at koordinere forbedringsarbejdet, så hele medarbejdergruppen oplever at være orienteret og inddraget i udviklingsarbejdet.

En forbedringstavle kan fokusere mødet

I nogle af kommunerne afholdte medarbejdere og ledere fremdriftsmøderne stående omkring en forbedringstavle, der var med til at strukturere og fokusere møderne. En forbedringstavle kan hjælpe til, at deltagerne holder dagsordenen, fordi den giver et hurtigt visuelt overblik over, hvad der arbejdes med. Derudover kan det skabe engagement og nærhed, når alle bidrager til en fælles status, som noteres undervejs.

Endelig er tavlen tidsbesparende, fordi den i sig selv udgør et referat, som det er nemt at tage et billede af og rundsende – fx til de kolleger, som var forhindrede i at deltage.

I figur 11 kan I se et eksempel på, hvordan tavlen kan struktureres. Her er plads til status på igangværende tiltag, nye idéer (fx nye udviklingspunkter eller ideer til nye tiltag), de opstillede mål (svarene på spørgsmål 1 i forbedringsmodellen: *Hvad skal vi opnå?*) og en log, hvor I kan fastholde jeres erfaringer ved at notere gennemførte prøvehandlinger.



Fremdriftsmøder kræver en meget tydelig mødeleder. Det er vigtigt, at mødelederen forud for mødet følger op på, hvilke data der evt. kan præsenteres. Det fokuserer mødet, så alle ikke bruger tid på at skabe overblik over de aftalte observationer, et interview med en borger eller andre data. Dette skal være forberedt, inden mødet begynder. I kan finde inspiration til mødeledelse og refleksion i medarbejdergruppen i hæfte 7.

Erfaringer viser samtidig, at det kræver tilvænning at arbejde med det korte mødeformat for fremdriftsmøder, der ikke giver plads til drøftelser af det faglige indhold. Fordelen er til gengæld, at mødet sikrer, at medarbejderne får gennemført de aftalte prøvehandling.

Her er nogle huskepunkter, når I skal tilrettelægge fremdriftsmøder:

- Vælg et tidspunkt, hvor I mødes alligevel, og hvor der er mulighed for størst fremmøde. Det er vigtigt, at transporttiden ikke overstiger mødets længde.
- Ledelsesopbakning og synlighed på mødet er vigtigt.
- Aftal roller og ansvar i forhold til mødernes afholdelse: Hvem indkalder? Hvem er mødeleder? Hvem rundsender referat? Hvor holdes mødet, hvis I er fra afdelinger på forskellige lokationer?



Anbefalet værktøj

Mødeguide for fremdriftsmøder:

- I kan bruge dette værktøj til at støtte jer i gennemførelsen af fremdriftsmøder.



Der er skabt et forum, som gør, at alle kan være med på udviklingen, både medarbejdere og ledere.

Leder i kommunen

Fremdriftsmøder i et familiehus

Case fra projektet *Dokumentation af lovende praksis*

Jammerbugt Kommune har arbejdet systematisk med fremdriftsmøder i projektet *Dokumentation af lovende praksis* for at understøtte et løbende praksisnært og fælles forbedringsarbejde. Der er tale om en tværfaglig indsats til udsatte gravide og spædbørnsfamilier, som udføres af et team bestående af familiebehandlere, sundhedsplejersker og myndighedsrådgivere fra tre forskellige afdelinger.

For at sikre deltagelse i fremdriftsmøderne har lederne af de tre afdelinger besluttet, at medarbejderne har reserveret hver anden torsdag formiddag til interne møder.

Fremdriftsmøderne er tilrettelagt stående omkring en fysisk tavle. Tavlen indeholder en gravidliste, som giver et overblik over aktuelle forløb og fungerer derudover som et redskab til at følge op på udviklingsarbejdet og til illustration af alt det, der er opnået: *"Sidegevinsten ved alt det her er, at personalet er pavestolte. Og de har fået tid til at udvikle barnets bog, slyngevejledningen, og hvordan man kan arbejde med dukker under graviditeten."* Ledere i kommunen

Tavlen synliggør ikke bare resultaterne af udviklingsarbejdet. Den synliggør også det igangværende arbejde. Det

giver de øvrige medarbejdere, som ikke er en del af de aktuelle prøvehandlinger, mulighed for at byde ind med deres viden og erfaringer. På den måde oplever ledere og medarbejdere i kommunen, at møderne virker kvalificerende for det aktuelle udviklingsarbejde.

Fremdriftsmøderne har også været en platform for at understøtte anvendelsen af data: *"Det har været godt, at vi har udfordret dem til at fortælle, hvordan de har brugt data og til at tolke på data på møderne."* Ledere i kommunen

5. Værktøjer

5.1 Skabelon til at planlægge og følge op på prøvehandlinger

Figuren på modsatte side kan bruges som skabelon for jeres arbejde med prøvehandlinger. Den øverste del indeholder plads til kortfattet at skrive svaret på de tre centrale spørgsmål, mens der nedenunder er plads til at udfylde de fire elementer i cirklen, i takt med at I gennemfører den konkrete prøvehandling. I figur 4 tidligere i dette hæfte er et eksempel på en udfyldt skabelon.

5.2 Mødeguide for fremdriftsmøder

Fremdriftsmøder er en mødeform, hvor I samler ledere og medarbejdere, som arbejder med indsatsen, til korte, effektive og planlagte møder om fremdriften i jeres udviklingsarbejde.

Fremdriftsmøder giver dermed overblik over jeres igangværende og afsluttede prøvehandlinger, herunder hvad I skal justere, og hvad I sætter i gang.

Sådan gør I!

Herunder er en vejledning til, hvordan I gennemfører et fremdriftsmøde – fra forberedelsen over selve mødet og til efterbearbejdning.

Det er en forudsætning for mødeformen, at I arbejder med prøvehandlinger (her-

under indsamler de relevante kvalitative og/eller kvantitative data om resultater og proces) og dokumenterer dette arbejde.

Forberedelse

Data: Inden mødet skal de ansvarlige for de igangværende prøvehandlinger sikre, at data for deres prøvehandlinger er klar til at blive præsenteret på mødet. Hvis muligt i visuel form, men en mundtlig præsentation af kvalitative data kan være nødvendig.

Mødeleder: Skal kende formen på fremdriftsmødet og vide, hvor I vil hen med mødet og udviklingen af indsatserne.

Indhold på selve mødet

Gennemgå/følg op på prøvehandlinger: Ved hvert møde følger I op på fremdriften i de enkelte prøvehandlinger. Den ansvarlige for hver prøvehandling gennemgår læringscirklen for prøvehandlingen. Det efterfølges af en kort drøftelse af, hvad der er næste skridt i forbedringstiltaget.

Følg op på nye idéer: Indgå nye aftaler, og udfyld læringscirkler.

Efter mødet

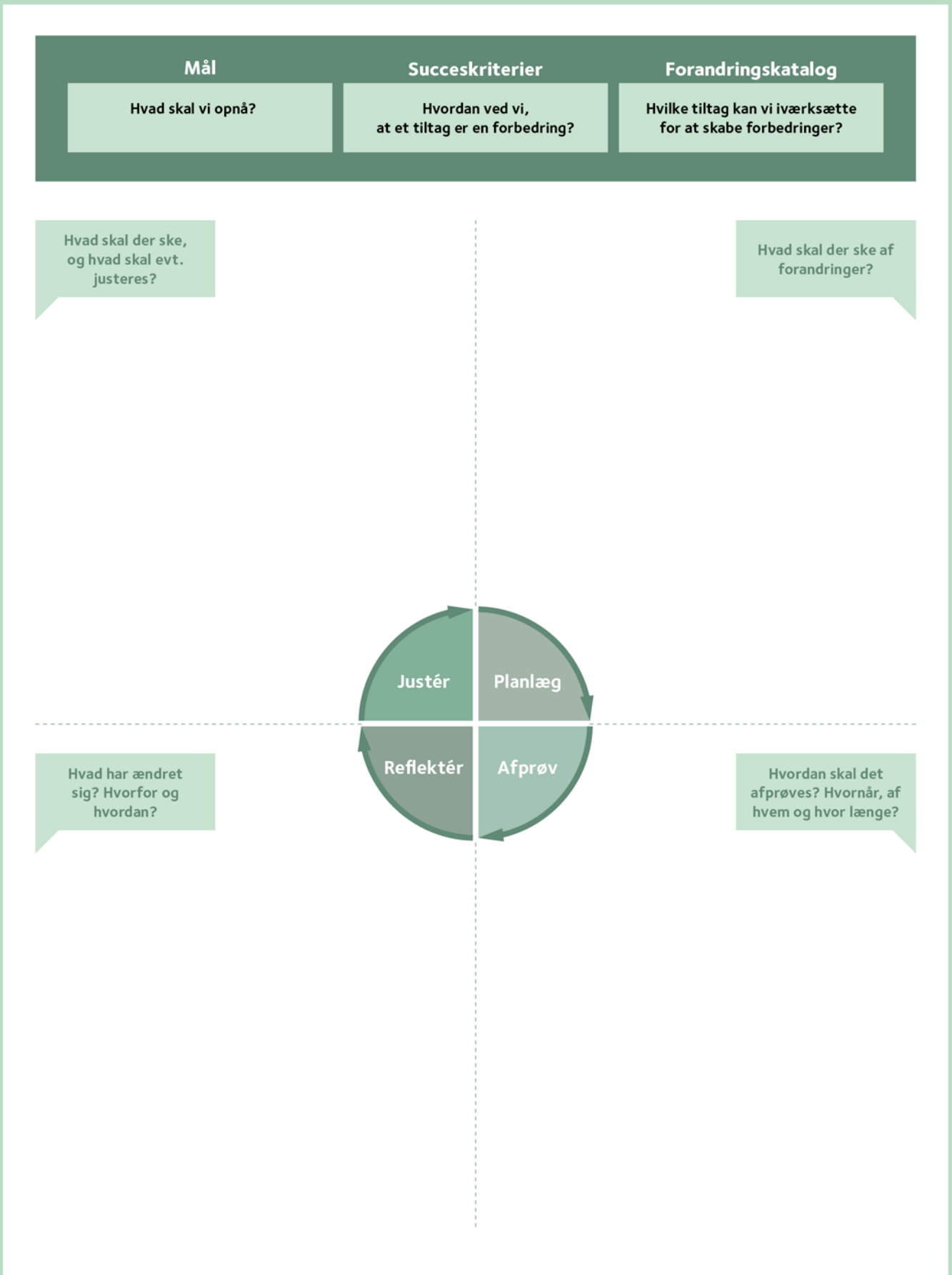
Afprøv forbedringstiltag i praksis ved brug af læringscirklen. Husk at indsamle relevante data.

Form og praktiske fif

15 minutters fælles fokus på udvikling og prioritering af nye tiltag og justeringer:

- Alle relevante faggrupper samles på én gang.
- Mødet foregår stående omkring en tavle med data.

Figur 12: Skabelon til arbejde med prøvehandling





Socialstyrelsen

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

www.socialstyrelsen.dk

September 2020

