



Socialstyrelsen

Håndbog i lovende praksis

Vidensbaseret udvikling
af sociale indsatser

Viden til gavn

Indhold

Forord	4
1. Hvorfor en håndbog i lovende praksis?	6
2. Hvorfor udvikle indsats og praksis?	10
2.1 Vidensbaseret praksisudvikling i to spor.....	12
2.2 Skridt på vejen til en vidensbaseret lovende praksis.....	14
3. Ordforklaringer – det betyder ordene	17
4. Vidensgrundlag og inspiration til videre læsning	20

Forord

Dokumentation af resultater og feedback giver borgerne en stemme og er med til at holde indsatsen på sporet, så borgerne får gavn af den. Det medvirker til en reel inddragelse af udsatte børn og unge og til, at voksne i en recovery-proces anerkendes som eksperter i eget liv og ligeværdige samarbejdspartnere for de fagprofessionelle. Men der skal mere til.

Denne håndbog er et redskab til at udvikle sociale indsatser på baggrund af grundlæggende elementer i en lovende praksis. En udvikling, der bygger på både forskning, dokumentation, praksiserfaringer og dialog med borgerne. Grundighed og systematik i de professionelle læreprocesser er kernen i arbejdet med en lovende praksis eller dokumenterede metoder. Det kræver også mod til at prøve sig frem og vilje til at lære. Den vej lægger håndbogen stenene til.

Håndbog i lovende praksis bygger videre på Socialstyrelsens tidligere publikation, *Resultatdokumentation og evaluering*.

Kommuner, regioner og sociale tilbud er i dag i fuld gang med at anvende data og feedback i arbejdet med borgerne, og der er stor interesse for at dele erfaringer. Mange arbejder allerede på forskellig vis med at beskrive, dokumentere og vurdere, hvad der virker og hvorfor. Socialstyrelsen ønsker med denne nye håndbog at give ledere og fagfolk vejledning og konkrete redskaber, der kan understøtte det igangværende arbejde.

I projektet *Dokumentation af lovende praksis* (2017-2019) har fem danske kommuner gjort sig værdifulde erfaringer med udvikling af lovende praksis. Jeg er glad for at kunne give disse erfaringer videre, og jeg takker alle projektets bidragydere, der har medvirket til at gøre viden til gavn.

Birgitte Anker, direktør
Socialstyrelsen



1. Hvorfor en håndbog i lovende praksis?

Denne håndbog er skrevet til jer, der som ledere og medarbejdere har det daglige ansvar for at udvikle og sikre kvaliteten af de sociale indsatser i landets kommuner og på sociale tilbud. Håndbogen består af i alt otte hæfter, som beskriver forskellige temaer, som er centrale i arbejdet med at udvikle sociale indsatser og den faglige praksis. I hæfterne finder I vejledning til, hvordan I kommer i gang med at beskrive, hvilke sociale indsatser der virker lovende, og hvilke resultater de skaber. I kan også få inspiration til, hvordan I kan bruge denne viden til at arbejde med systematisk* udvikling af jeres praksis til gavn for børn, unge, familier eller voksne, som er udsatte eller har et handicap.

Håndbogen bygger videre på *Resultatdokumentation og evaluering: Håndbog for sociale tilbud*. Den supplerer den tidligere håndbog med erfaringer og gode råd om udvikling af en vidensbaseret praksis*.

På socialområdet er der en stigende opmærksomhed på betydningen af det løbende arbejde med udvikling og forbedring af sociale indsatser. Sociale tilbud skal over for socialtilsynet redegøre for de anvendte metoder og sandsynliggøre, at disse metoder har en positiv effekt

for borgerne. Mange arbejder allerede på forskellig vis med at beskrive, dokumentere* og vurdere, hvad der virker og hvorfor. Hensigten med denne håndbog er at hjælpe jer videre ved at understøtte den udvikling, der allerede er i gang på sociale tilbud og i andre kommunale foranstaltninger.

Kommuner og sociale tilbud efterspørger særligt støtte til at udvikle, kvalificere og dokumentere eksisterende indsatser, som viser tegn på at være virksomme for borgerne, men hvor der endnu ikke findes sikker dokumentation for deres effekter. Dette kaldes *lovende praksis**.

***Systematisk:** *Er, når I arbejder på en på forhånd fælles fastlagt og struktureret måde i leder- og medarbejdergruppen.*

***Vidensbaseret praksis:** *Er, når indsatser er baseret på det stærkest mulige vidensgrundlag, og når praksis omkring dem understøtter fagligt begrundede justeringer. Fx ved brug af viden fra forskning, egne og andres erfaringer, borgerfeedback og anden dokumentation.*

***Dokumentere/dokumentation:** Er indsamling af forskellige typer af oplysninger om jeres indsatser og borgere.

***Lovende praksis:** Er en praksis, der viser tegn på at være virksom for borgerne, men hvor der endnu ikke findes sikker dokumentation for dens effekt.



Håndbogen består af otte hæfter. Det indledende hæfte introducerer til håndbogen. Hæfte 1 handler om jeres afsæt for at arbejde systematisk med faglig refleksion og dokumentation. Hæfte 2 handler om, hvad du, som er leder, kan gøre. Hæfte 3 handler om, hvordan I kan beskrive jeres indsats. Hæfte 4 handler om, hvordan I kan arbejde med prøvehandling. Hæfte 5 handler om, hvordan I kan planlægge jeres arbejde med resultatdokumentation. Hæfte 6 handler om, hvordan I indsamler resultatdokumentation med høj kvalitet. Endelig handler hæfte 7 om, hvordan I kan anvende jeres data.

***Målgruppe(r):** Er gruppe(r) af borgere, som I hjælper (eller vil hjælpe) med indsatsen, og som har særlige behov, udfordringer eller kendetegn.

***Evaluerer/evaluering:** Er brug af jeres dokumentation til vurdering af jeres indsatser med henblik på handling.



Lovende praksis

Socialstyrelsen og SFI (nu VIVE) har indkredset elleve elementer i en typologi for lovende praksis på det specialiserede socialområde (figur 1). Logikken er, at når en praksis er lovende med hensyn til disse elementer, vil den sandsynligvis have positiv effekt for målgruppen*.

Håndbogen viser, hvordan I med udgangspunkt i de elleve elementer kan arbejde med at gøre jeres indsats mere lovende. I kan læse mere om elementerne i hæfte 1.

Hvorfor er vidensbasering af praksis vigtigt?

Når I arbejder systematisk med at vidensbasere jeres indsats, er I med til at sikre, at den enkelte borger får den bedste mulige og individuelt tilrettede indsats. Det gør det også muligt at dele de gode erfaringer både mellem kolleger på det enkelte tilbud og mellem tilbud. Det, I gør godt i det ene tilbud, giver viden, som kan inspirere et andet tilbud. Samtidig giver vidensbaserede indsatser mulighed for at prioritere ressourcerne derhen, hvor de gør den bedste og største forskel for borgerne.

Det kan I bruge håndbogen til

I håndbogen finder I konkret inspiration til, hvordan I kan organisere arbejdet med at vidensbasere og videreudvikle jeres indsats, herunder hvordan I kan beskrive, dokumentere og evaluere* resultaterne af jeres indsats. Håndbogen indeholder modeller, konkrete værktøjer og cases til arbejdet med kvalitetsudvikling.

I vil blive introduceret til vigtige evalueringsfaglige begreber og fagudtryk. Det betyder, at I vil finde ord og formler, som I måske ikke bruger normalt. Derfor vil I finde ordforklaringer undervejs, første gang ordet anvendes. I kan også bruge ordforklaringerne senere i dette hæfte som opslagsværk. Der kan

også være anvisninger, som I ved første øjekast har svært ved at se, hvordan I kan omsætte i jeres praksis. Her kan støtteredskaber og beskrivelser af cases fra andre kommuner og sociale tilbud i Danmark tjene til illustration og inspiration.

Håndbogen er udarbejdet af Rambøll Management Consulting for Socialstyrelsen.

Figur 1: Elementer i lovende praksis



2. Hvorfor udvikle indsats og praksis?

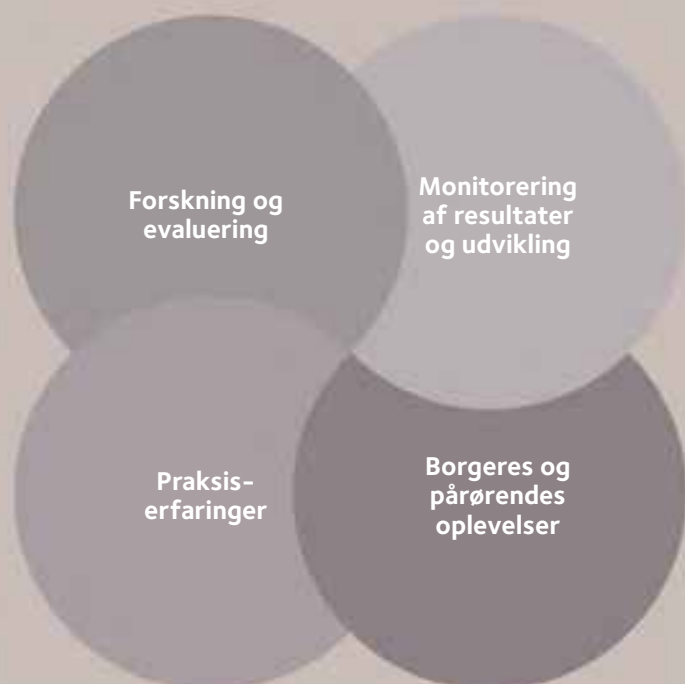
Systematisk kvalitetsudvikling på det bedst mulige vidensgrundlag* skal bidrage til, at den enkelte borger får den bedst mulige indsats. Det betyder, at

jeres udviklingsarbejde skal bidrage til, at I kvalificeret kan svare på, hvordan en given indsats forbedrer borgerens liv, og hvordan I kan forbedre det, I allerede gør.

Det styrker socialfagligheden, fordi det giver mulighed for at forholde sig kritisk til egen praksis. Det gør I ved løbende at stille spørgsmål som: "Hvilke behov har borgeren?", "Virker det, jeg gør, på den eller de måder, jeg forventer?", "Hvad kan jeg gøre for at gøre det endnu bedre?" Spørgsmål, som er genkendelige for de fleste.

Hvis jeres kvalitetsudvikling skal bygge på det bedst mulige vidensgrundlag, kræver det, at I danner jeres svar ud fra flere former for viden. I kan danne jeres svar ved at tolke og reflektere over kvalitative og kvantitative data*. Data, der kan understøtte jeres gode "mavefornemmelse" eller udfordre jer, er med til at informere jeres faglige dømmekraft. Men også andre former for viden er relevante. Ligesom i typologien for lovende praksis præsenterer håndbogen en bred forståelse af, hvad der kendetegner viden på socialområdet: Viden fra forskning på området, faglige observationer og praksiserfaringer, tilbagemeldinger fra borgere og pårørende, resultatdokumentation og mange andre kilder, som det fremgår af figuren til venstre.

Figur 2: Vidensformer



***Kvalitative data:** Er data, der ikke kan tælles og måles. Det kan fx være observationer af en borgers adfærd.

***Kvantitative data:** Er data, der kan tælles og måles. Det kan fx være en spørgeskemabesvarelse.

***Vidensgrundlag:** Er den viden, jeres indsats bygger på. Der kan være tale om viden fra forskning og evalueringer, fra faglige erfaringer og fra borgernes oplevede erfaringer.

***Data:** Er dokumentation, I indsamler på systematisk vis. Det kan fx være resultatdokumentation eller andre faglige observationer.

Vidensformer i social praksis

Viden fra erfaringer, borgere, forskning og dokumentation: Der findes mange former for viden om socialt arbejde. Det kan være den praksisviden, som en socialfaglig medarbejder har tilegnet sig gennem det daglige arbejde, måske uden at være bevidst om det. Det kan være feedback fra borgere på, hvordan de oplever de indsatser, de modtager. Det kan også være viden fra forskning eller evalueringer af andre tilbuds erfaringer. Endelig kan viden komme fra et tilbuds egen dokumentation, hvor tilbuddet opnår en unik viden om egne indsatser.

For at sikre jeres borgere de bedst mulige indsatser er det vigtigt, at indsatserne bygger på et solidt og bredt vidensgrundlag. Det er derfor

vigtigt, at I trækker på så mange af de nævnte vidensformer som muligt.

Håndbogen har to formål, der skal bidrage til en styrket vidensbaseret indsats på det sociale område: For det første kan den hjælpe jer til at opbygge en viden om jeres indsatser på tilbuds niveau ved hjælp af dokumentation og evaluering. For det andet kan håndbogen understøtte jer i at bruge de forskellige former for viden til at informere jeres faglige dømmekraft.

Håndbogen giver vejledning til systematiske overvejelser om, hvem jeres målgruppe(r) er, hvad der er disse borgeres behov, og hvordan jeres indsatser skal være tilrettelagt for bedst at hjælpe jeres målgruppe(r). Denne

viden kan I bruge til at evaluere og udvikle jeres indsatser, så de møder borgernes aktuelle støttebehov. I kan også bruge viden fra jeres dokumentation og evaluering i dialogen med den enkelte borger, kolleger, myndighed og socialtilsyn.

***Prøvehandling:** Er planlægning og udførelse af en hurtig afprøvning af en lille justering af praksis, som I evaluerer og følger op på med ny handling (læs mere i hæfte 4).

Fra læring i et borgerforløb til kvalificering af jeres samlede indsats

Dokumentation og evaluering af de enkelte borgerforløb kan styrke en medarbejders egen praksis, men giver også mulighed for faglig refleksion og læring i personalegruppen. Indsatsen på tilbudsniveau kan kvalificeres ved dialog og sparring, i det man kan kalde "det lille vidensfællesskab": Det fællesskab vi har med vores nærmeste kolleger, hvor vi hjælper hinanden med at træffe bedre beslutninger i mødet med borgerne, hvor vi løbende støtter hinanden i faglige beslutninger, hvor vi lærer af vores erfaringer og deler disse erfaringer med vores kolleger. Evaluering er her en god måde at få sat ord på vores praksis, både det der virker godt og mindre godt. Når vi har at gøre med noget så komplekst som socialt arbejde, er der meget, vi gør, som vi intuitivt ved virker. Det siger vores erfaring os, men der er ofte tale om tavs viden.

Når vi begynder at sætte ord på og baserer vores arbejde med borgerne på data, så bidrager vi ikke alene til "det lille vidensfællesskab", men også "det store vidensfællesskab". Det er institutioner, tilbud og personer, som ikke direkte er involveret i vores eget konkrete arbejde med borgerne. Viden, som er skabt ved hjælp af evaluering, kan derfor gavne andre steder end i vores eget vidensfællesskab. Den kan gemmes og hentes frem, når der er brug for det.

2.1 Vidensbaseret praksisudvikling i to spor

En systematisk kvalitetsudvikling af jeres praksis sker bedst ved at arbejde i to sammenhængende spor som vist i figuren.

Det første spor, *udvikling af indsatsen*, handler om at skabe den bedst mulige sociale indsats til borgerne. Det andet spor, *udvikling af professionelle læringsfællesskaber**, er dog lige så vigtigt. Her arbejder I på at udvikle jeres praksis omkring indsatsen. Det kan fx være at arbejde med, hvordan I kollektivt reflek-

terer over jeres indsats. Det kan også være ved at blive gode til at arbejde med prøvehandling* og derigennem blive bedre til at afprøve nye idéer og implementere de bedste af dem. Det kan I læse mere om i hæfte 4.

Det er vigtigt at se arbejdet som en forandringsproces i små trin, som kræver et vedholdende fokus. Kun herigennem kan en systematisk kvalitetsudvikling ske i sammenhæng med den daglige drift. Håndbogen består derfor af en række hæfter, som I kan arbejde med ét ad gangen.

Figur 3: Praksisudvikling i to spor



***Professionelt læringsfællesskab:** Er en inkluderende gruppe af mennesker, der motiveres af en fælles læringsvision, og som støtter og samarbejder med hinanden og finder måder til at forandre egen praksis på gennem systematisk opsamling, undersøgelse og vurdering af data.



***Læringskultur:** Er en kultur, hvor fokus er på læring og udvikling. Står i modsætning til en kultur med fokus på at undgå fejl.

***Kvalitetsteam:** Er et midlertidigt team bestående af ledere og medarbejdere med ansvar for at drive jeres udviklingsarbejde (læs mere i hæfte 2).

2.2 Skridt på vejen til en vidensbaseret lovende praksis

Håndbogens syv hæfter viser tilsammen skridtene på vejen til at vidensbasere jeres lovende sociale indsatser til udsatte borgere og borgere med handicap. De er illustreret i figur 4 og udgør samtidig forskellige faser i jeres udviklingsarbejde.

Hæfte 1 og 2 handler om at skabe det rette fundament for arbejdet, mens hæfte 3-7 handler om, hvordan I konkret kan udføre arbejdet. De fem hæfter er vist i en cyklisk proces, fordi aktiviteterne i hæfterne har betydning for hinanden. Fx kan det vise sig, at I gør jer erfaringer i arbejdet med at indsamle dokumentation (hæfte 6), som betyder, at I skal genoverveje jeres valg af dokumentationsredskab (hæfte 5). Den cykliske proces indikerer også, at det er et arbejde, der ikke har et sluttidspunkt. Der er behov for et kontinuerligt fokus på at justere den sociale indsats, så den understøtter borgernes udvikling frem mod de opstillede mål. Det vil derfor være en god idé løbende at gentage processen.

Hæfte 1 handler om at afklare, hvad der er jeres afsæt for at arbejde systematisk med faglig refleksion og dokumentation, og hvilke elementer i jeres praksis I bør sætte fokus på i udviklingsarbejdet. Her kan I læse om, hvordan I kan vurdere jeres organisatoriske kapacitet til at udvikle en praksis, som bygger på viden, som er systematisk beskrevet og dataunderbygget. Denne vurdering kan I bruge til at skabe

et grundlag for det videre arbejde ved at indkredse styrker, som I bør udnytte, og barrierer, som I bør imødegå.

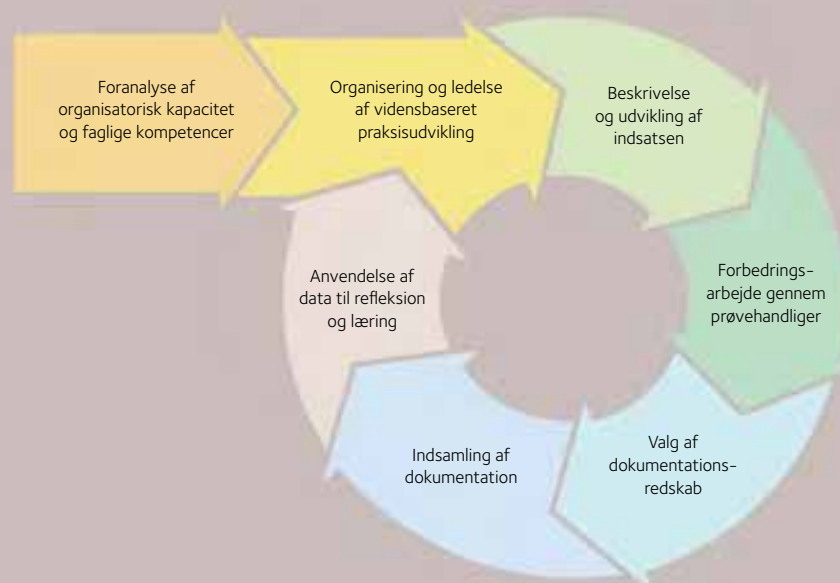
Hæfte 2 kan støtte jer som er ledere i, hvordan I kan arbejde med en løbende vidensbaseret kvalitetsudvikling, og hvordan I kan understøtte udviklingen af en fælles læringskultur* i jeres organisation. I kan læse om, hvordan I skaber understøttende rammer for arbejdet, fx ved at etablere de rette mødefora og ved at etablere et kvalitetsteam*. I kan også læse om, hvordan I kan agere som ledere

i forhold til at understøtte kvalitetsudviklingen og jeres læringskultur.

Hæfte 3 vejleder i at beskrive jeres indsats som udgangspunkt for at kunne udvikle den. Hæftet introducerer jer bl.a. til forandringsteori*, kerneelementer* og beskrivelse af målgruppe(r) og arbejds-gange.

Hæfte 4 handler om, hvordan I kan understøtte en læringskultur og forbedre jeres praksis ved hjælp af prøvehandlinger. Det er en tilgang, der handler om

Figur 4: Sammenhæng mellem håndbogens syv hæfter



***Forandringsteori:** Er en beskrivelse af, hvad I gør i jeres indsats og de forventede resultater heraf på kort, mellemlangt og langt sigt.

***Kerneelementer:** Er det som, I forventer, er særligt virksomt i jeres indsats, og som skal være til stede i alle borgerforløb.

at afprøve og teste små afgrænsede udviklingstiltag i få udvalgte borgerforløb og udbrede succesfulde prøvehandlinger, i takt med at I får fælles viden om, hvad der virker.

I **hæfte 5** kan I læse om, hvordan I kan planlægge indsamlingen af dokumentation. Her er fokus på, hvordan I kan vælge et eller flere dokumentationsredskaber til at vurdere borgernes udvikling. I kan også læse om tilrettelæggelsen af den praktiske indsamling af dokumentation: Fx hvem der skal indsamle dokumentation, hvornår, hvordan, borgernes rolle osv.

Hæfte 6 introducerer til, hvordan I kan sikre indsamling af gyldige og pålidelige data. Her introduceres I også til værktøjer, der understøtter en fælles forståelse og ensartet anvendelse af jeres dokumentationsredskaber.

Hæfte 7 vejleder i, hvordan I kan anvende jeres data til systematisk refleksion og læring både i de enkelte borgerforløb og for den samlede målgruppe. Formålet er at få omsat jeres læring til udvikling af tilbuddet eller indsatsen. Til at understøtte dette arbejde får I inspiration til, hvordan I skaber gunstige rammer for refleksion, og hvordan I konkret kan tilrettelægge vidensbaserede refleksioner.

God læselyst og god fornøjelse med at udvikle jeres indsats og faglige praksis med udgangspunkt i typologien for lovende praksis!





3. Ordforklaringer – det betyder ordene

Aggregeret niveau

Er, når I samler data om enkelte borgere i en ordnet mængde for at opnå viden om en gruppe af borgere. Det kan fx være ved at beregne gennemsnit for borgerne i gruppen.

Data

Er dokumentation, I indsamler på systematisk vis. Det kan fx være resultatdokumentation eller andre faglige observationer.

Datainformeret refleksion

Er, når I reflekterer over jeres indsats eller resultater og understøtter refleksionen med data.

Dokumentere/dokumentation

Er indsamling af forskellige typer af oplysninger om jeres indsatser og borgere.

Evaluerer/evaluering

Er brug af jeres dokumentation til vurdering af jeres indsatser med henblik på handling.

Forandringsteori

Er en beskrivelse af, hvad I gør i jeres indsats og de forventede resultater heraf på kort, mellemlangt og langt sigt.

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.

Forbedringstiltag

Er konkrete tiltag, som I sætter i værk, når I arbejder med jeres udviklingspunkter.

Fremdriftsmøder

Er møder, der skaber fremdrift i jeres arbejde med forbedringstiltag.

Hypotese

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

ICS

Integrated Children's System er en metode for sagsbehandling og udredning i sager om udsatte børn og unge.

Indikator

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

Infrastruktur

Er de ikke-menneskelige ressourcer, som skal understøtte jer i udviklingsarbejdet. Fx et socialfagligt it-system.

Inklusions- og eksklusionskriterier

Er kriterier, der definerer, hvad der kendetegner borgere, som er en del af jeres målgruppe (inklusion), eller ikke en del af jeres målgruppe (eksklusion).

Kerneelementer

Er det som, I forventer, er særligt virksomt i jeres indsats, og som skal være til stede i alle borgerforløb.

Kvalitative data

Er data, der ikke kan tælles og måles. Det kan fx være observationer af en borgers adfærd.

Kvalitetsteam

Er et midlertidigt team bestående af ledere og medarbejdere med ansvar for at drive jeres udviklingsarbejde (læs mere i hæfte 2).

Kvantitative data

Er data, der kan tælles og måles. Det kan fx være en spørgeskemabesvarelse.

Lovende praksis

Er en praksis, der viser tegn på at være virksom for borgerne, men hvor der endnu ikke findes sikker dokumentation for dens effekt.

Læringscirkel

Er en proces for at afprøve forbedrings-tiltag på systematisk vis.

Læringskultur

Er en kultur, hvor fokus er på læring og udvikling. Står i modsætning til en kultur med fokus på at undgå fejl.

Målepunkt

Er et nedslagspunkt med henblik på måling. Fx kan overgangen mellem to faser i en indsats være et målepunkt.

Målgruppe(r)

Er gruppe(r) af borgere, som I hjælper (eller vil hjælpe) med indsatsen, og som har særlige behov, udfordringer eller kendetegn.

Målsætning

Er det, I vil opnå som tilbud (fx at hjælpe borgere ud af deres misbrug).

Parameter

Er noget centralt ved indsatsen eller borgeren, som I måler på. Fx sundhedsforhold.

Professionelt læringsfællesskab

Er en inkluderende gruppe af mennesker, der motiveres af en fælles læringsvision, og som støtter og samarbejder med hinanden og finder måder til at forandre egen praksis på gennem systematisk opsamling, undersøgelse og vurdering af data.

Progression

Er den udvikling, som borgeren oplever igennem indsatsen. Det kan fx være reduktion i symptomer på angst.

Prøvehandling

Er planlægning og udførelse af en hurtig afprøvning af en lille justering af praksis, som I evaluerer og følger op på med ny handling (læs mere i hæfte 4).

Systematisk

Er, når I arbejder på en på forhånd fælles fastlagt og struktureret måde i leder- og medarbejdergruppen.

Udviklingspunkter

Er konkrete elementer af jeres indsats, som I ønsker at forbedre gennem udvikling.

Valideret redskab

Er et redskab, der er forskningsmæssigt afprøvet og testet. Det måler det, det skal, og gør det præcist.

Vidensbaseret praksis

Er, når indsatsen er baseret på det stærkest mulige vidensgrundlag, og når praksis omkring den understøtter fagligt begrundede justeringer. Fx ved brug af viden fra forskning, egne og andres erfaringer, borgerfeedback og anden dokumentation.

Vidensgrundlag

Er den viden, jeres indsats bygger på. Der kan være tale om viden fra forskning og evalueringer, fra faglige erfaringer og fra borgernes oplevede erfaringer.

VUM

(Voksenudredningsmetoden) er en metode for sagsbehandling og udredning i sager om udsatte voksne eller voksne med handicap.



4. Vidensgrundlag og inspiration til videre læsning

Denne håndbog har et bredt vidensgrundlag. Den bygger på erfaringerne med at videreudvikle lovende praksis i projektet *Dokumentation af lovende praksis*. Den bygger videre på viden fra *Resultatdokumentation og evaluering: Håndbog for sociale tilbud* (Socialstyrelsen, 2016), som er baseret på en grundig afdækning af praksis ved sociale tilbud i Danmark. Endelig bygger den på et solidt teoretisk grundlag inden for håndbogens temaer. I oversigten herunder kan I se den væsentligste litteratur bag håndbogen.

Lovende praksis og Socialtilsyn

Jensen, D., Pedersen, M., Pejtersen, J., Amilon, A. (2016). *Indkredsning af lovende praksis på det specialiserede socialområde*; Socialstyrelsen

Rambøll (2019). *Midtvejsevaluering: Projekt Dokumentation af lovende social praksis*; Socialstyrelsen

Rambøll (2020). *Projekt Dokumentation af lovende praksis – Afsluttende evalueringsrapport*; Socialstyrelsen

Socialstyrelsen (2017). *Kvalitetsmodel for socialtilsyn – Temaer, kriterier og indikatorer for sociale tilbud*

Ledelse og organisering

Brown, C., Schildkamp, K., Hubers, M. (2017). "Combining the best of two worlds: a conceptual proposal for evidence-informed school improvement"; *Educational Research* 59(2):154-172

Buus, A.M., Rasmussen, P., Wiberg, M., Hamilton, S.D.P. & Thomsen, U.N. (2011). *Når evidens møder den pædagogiske hverdag*; Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, Aalborg Universitet

Epstein, I. (2009). Promoting Harmony Where There Is Commonly Conflict: Evidence-Informed Practice as an Integrative Strategy"; *Social Work in Health Care*, Volume 48 (3):216-231

Fixsen, D., Blase, K., Metz, A. & Van Dyke, M. (2013). "Statewide Implementation of Evidence-Based Programs"; *Exceptional Children* (Special Issue), 213-230

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *The New Leaders – transforming*

the Art of Leadership; Little, Brown Book Group

Moos, L., Krejsler, J., Hjort, K., Laursen, P. F., Braad, K. B. (2008). *Evidens i uddannelse?*; Danmarks Pædagogiske Universitetsforlag

Mintzberg, H., Simons, R., Basu, K. (2002). "Beyond Selfishness"; *MIT Sloan Management Review*, 44(1):67-74

Mcneill, T. (2006). "Evidence-Based Practice in an Age of Relativism: Toward a Model for Practice"; *Social Work* 51(2):147-56

Nevo, I., Slonim-Nevo, V. (2011). "The Myth of Evidence-Based Practice: Towards Evidence-Informed Practice"; *The British Journal of Social Work*, 41(6):1176-1197

Forandringsteori og kerneelementer

Fixsen, D., Blase, K., van Dyke, M. (2019). *Implementation: Practice & Science*; The Active Implementation Network

Fixsen, D., Naoom, S., Blase, K. Friedman, R., Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*; Tampa: University of South Florida

Funnell, S., Rogers, P. (2011). *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*; Jossey-Bass

Patton, M. Q., (2017). *Principles-Focused Evaluation - The GUIDE*; Guilford Publications

Pawson, R. (2006). *Evidence-based Policy. A Realist Perspective*; London: Sage Publications

Riisom, T. (2006). *Elementær evaluering*; Capacent

Forbedringsarbejde

Albers, B., Høgh, H., Månsson, H. (red.), (2015). *Implementering – Fra viden til praksis på børne- og ungeområdet*; Dansk Psykologisk Forlag

Duvald, I.; Jensen, K.E., Astrup, P.W. (2015). *Prøvehandling – en let innovationsmetode*; København: Gyldendal

Jensen, K.E.; Jensen, J.P.; Digmann, A. og Bendix, H.W., 2008. *Principper for offentlig innovation. Fra best practice til next practice*; 1 edn. København: Børsens Forlag

Kongsgaard, L, Rod, M. (2018). *Bedre begrundet praksis*; Samfundslitteratur

Langley, G., Moen, R., Nolan, K., Nolan, T., Norman, C., Provost, L. (2019). *The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance*; John Wiley and Sons Ltd

Dataindsamling, evaluering og anvendelse af data

Andersen, L.B., Hansen, K.M og Klemmensen, R. (red), 2. udg. (2012). *Metoder i Statskundskab*; Hans Reitzels Forlag

Krogstrup, H.K. (2007). *Evaluering-modeller*; Academica

Krogstrup, H.K. (2011). *Kampen om evidens – Resultatmåling, effektevaluering og evidens*; Hans Reitzels forlag

Kousholt, D. (2012). *Deltagerobservation – en metode til undersøgelse af psykologiske fænomener*; Hans Reitzels Forlag

Lindeberg, N.H., Bjørnholt, B., Kloppenborg, H.S. og Strandby, M.W. (2018). *Progressionsmålinger på det specialiserede børn og unge-område – Kommunernes anvendelse af progressionsmålinger i sagsbehandlingen og i den kommunale styring*; VIVE

Petersen, V.A., Hassing, A. og Henriksen, P. (2018). *Metodebogen*; Samfundsfag

Qvortrup, A. (2018). Data og dataindsamling (s. 91-98) i *Professionelle læringsfællesskaber i dagtilbud*; Dafolo

Trillingsgaard, A. (red.), (2017). *Feedback gentænkt – Professionel feedback der skiller sig ud*; Dansk Psykologisk Forlag





Socialstyrelsen

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

www.socialstyrelsen.dk





Socialstyrelsen

Hæfte 1

Foranalyse – organisatorisk kapacitet og faglige kompetencer

Håndbog i lovende praksis

Viden til gavn

Indhold

1. Afklaring – hvad er vores afsæt?	4
2. Analysér jeres udgangspunkt	6
2.1 Lovende praksis på socialområdet	6
2.2 Ledelse, strategi, kultur, kompetencer og organisering.....	10
2.3 Niveauer i anvendelsen af data	15
3. Roller og ansvar	18
4. Værktøjer	20
4.1 Måleredskab til lovende praksis	20
4.2 Værktøj til selvevaluering: Ledelse, strategi, kultur, kompetencer og organisering.....	21

1. Afklaring – hvad er vores afsæt?

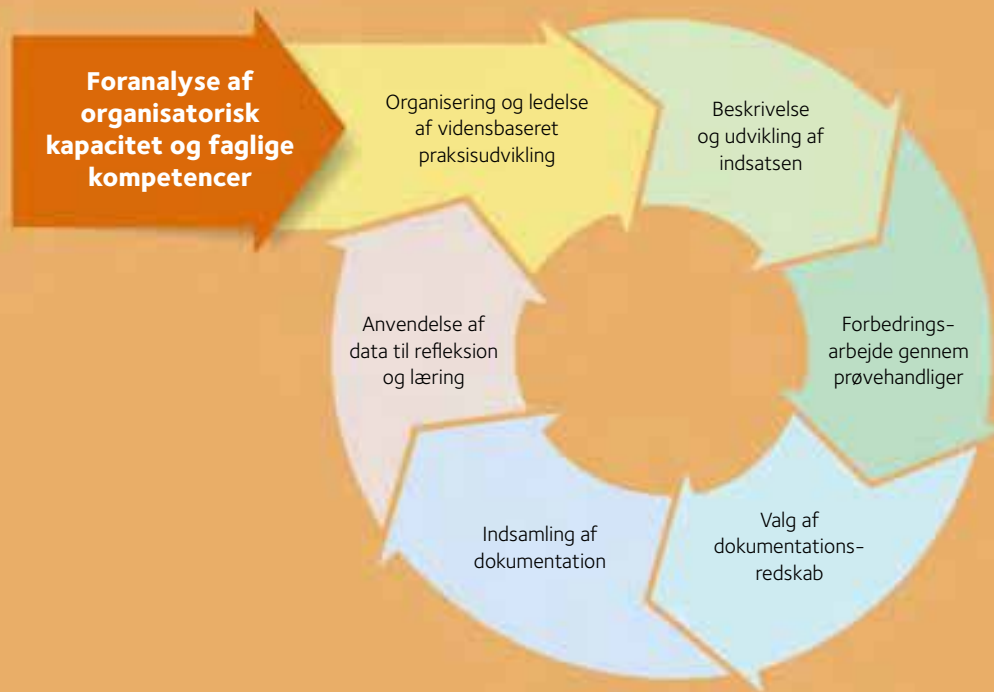
Med aktiviteterne i dette hæfte kan I skabe klarhed over afsættet for at videreudvikle jeres praksis. Det drejer sig både om modenheden i jeres indsats og om modenheden i jeres organisation til arbejdet med vidensbaseret kvalitetsudvikling, som er beskrevet i de følgende hæfter.

Udbytte af hæfte 1

- I får konkrete anvisninger til at styrke jeres afsæt for at arbejde systematisk og datainformeret med kvalitetsudvikling.
- I får en introduktion til to værktøjer til selvevaluering, som I kan bruge til at vurdere jeres styrker og udfordringer i forhold til at arbejde vidensbaseret med brug af resultatdokumentation og evaluering.



Figur 1: Sammenhæng til de andre hæfter



Figur 2: Typologien for lovende praksis - eksempel på scoring



2. Analysér jeres udgangspunkt

Når I ønsker at arbejde med vidensbaseret udvikling af jeres praksis, så er der særligt to sider af jeres praksis at være bevidste om. Den første handler om, hvad der karakteriserer jeres indsats og jeres professionelle praksis omkring den konkrete indsats. Den anden handler om, hvad der karakteriserer jer som organisation, og hvor langt I er nået i arbejdet med at bruge data til at understøtte fagligt begrundede justeringer af jeres indsats.

2.1 Lovende praksis på socialområdet

Hvor moden er jeres praksis? Det er både et spørgsmål om den borgerrettede indsats og om jeres praksis omkring selve indsatsen. For at kunne arbejde systematisk med begge sider af spørgsmålet har Socialstyrelsen og SFI (nu VIVE) udviklet en typologi for, hvad der karakteriserer en *lovene praksis* på det specialiserede socialområde. Typologien består af de 11 elementer, som er vist i figur 2 og

beskrevet kort i tekstboksen på næste side. De er identificeret på baggrund af forskning, eksisterende standarder og en omfattende proces med fagfolk og interessenter på det sociale område. En praksis, som indeholder disse elementer, har større sandsynlighed for at være virkningsfuld – skønt effekten ikke er dokumenteret.

Det betyder, at I kan øge sandsynligheden for, at jeres praksis har effekt ved at arbejde med de elementer i jeres praksis, som er mindre lovende. Derfor er der udviklet et måleredskab med spørgsmål til refleksion over egen praksis.

Anbefalet værktøj

- Måleredskab til lovende praksis.

Værktøjet indeholder spørgsmål til de 11 elementer i typologien for lovende praksis. Det kan hjælpe jer til en dialog om jeres praksis og dens modenhed med henblik på at udpege særlige udviklingspunkter.



Udviklingsarbejdet handler om at styrke praksis i forhold til de 11 elementer i typologien, fx så praksis i højere grad bygger på relevant teori og aktuelt bedste viden på området. Typologien for lovende praksis giver jer derved et begrebsapparat, som kan støtte jer i at udvikle jeres praksis på alle relevante dimensioner. I projektet *Dokumentation af lovende praksis* hjalp redskabet fx Favrskov Kommune og SIND Pårørenderådgivning til at prioritere udviklingsarbejdet med de elementer, hvor deres praksis havde det største udviklingspotentiale. Der var tale om en praksis, der var udviklet over en årrække, hvorfor indsatsen var lovende på flere dimensioner, mens den på andre havde en lav grad af modenhed. På det grundlag valgte kvalitetsteamet at fokusere på elementerne 10: monitorering af borgernes udvikling og 11: opfølgning og løbende tilpasning af praksis (læs mere om kvalitetsteams i hæfte 2).

I Gladsaxe Kommunes Social- og Handicapafdeling har typologien for lovende praksis været anvendt i projektet *Bevidst metodevalg*, som du kan læse om i casen i dette hæfte.

11 elementer i lovende praksis

1. Praksis er forankret i veldefineret **teori** og aktuelt bedste **viden**.
2. Der er undersøgelser, som tyder på, at praksis har en positiv **virkning** for borgerne på et eller flere af de områder, der er sat som mål.
3. Praksis er systematisk **beskrevet**, fx når det gælder, hvilken gruppe borgere den er rettet mod, hvilke aktiviteter den består af, og hvilke mål den har.
4. Praksis indeholder klare og relevante **mål** for de deltagende borgeres udvikling og velfærd.
5. Praksis kan **overføres** til andre tilbud, der er rettet mod tilsvarende grupper af borgere.
6. Praksis er forbundet med en vis grad af **økonomisk** rentabilitet.
7. Praksis understøtter en fælles professionel **faglig refleksion**.
8. Praksis understøtter, at medarbejderne har de rette professionelle relationskompetencer til at **samarbejde** konstruktivt med borgere, kolleger og andre fagprofessionelle.
9. **Individuel tilrettelæggelse:** Praksis tager udgangspunkt i de konkrete styrker, udfordringer og ønsker hos den gruppe borgere, indsatsen er rettet mod – og involverer borgerne i praksis.
10. Praksis involverer en systematisk **monitorering** af borgernes udvikling eller velfærd set i forhold til de mål, der er sat.
11. Der sker en løbende **opfølgning** og tilpasning af praksis.

Gladsaxe Kommunes arbejde med Lovende praksis og *Bevidst metodevalg*

Social- og Handicapafdelingen i Gladsaxe Kommune anvender lovende praksis-typologien i projektet *Bevidst metodevalg*. Formålet er at koble den eksisterende viden og faglige praksis hos medarbejdere og ledere på kommunens tilbud med den nyeste forskningsbaserede viden på deres områder.

Bevidst metodevalg gennemføres på de enkelte tilbud i en proces, der varer ca. 12 uger. Det er en forudsætning for projektet, at man inviterer en eller flere faglige sparringspartnere, fx en fagkonsulent fra kommunen, til at bidrage til refleksion og undring over tilbuddets praksis.

Ledere og medarbejdere kortlægger og drøfter indledningsvis grundigt, hvilke metoder tilbuddene benytter, og hvad det indebærer i praksis, og de udarbejder et foreløbigt "metodehus" for tilbuddet. Derefter benytter de lovende praksis-typologien til en selvevaluering, der viser styrker og udviklingsområder for deres tilbud. På den måde får man set på hele praksis

og får bl.a. lejlighed til at italesætte og anerkende den faglighed, som ikke er metoder i snæver forstand. Lovende praksis bliver en fælles ramme, der sætter metodefokus i sammenhæng med andre udviklingsinitiativer inden for praksis, fx styrket resultatopfølgning. *"Jeg synes, at det, at vi har været med i projektet, har givet fagligheden et løft. Medarbejderne har fået lov til i et handlingsfrit rum at kunne reflektere over det, de går og gør, at få sat deres tavse viden i en mere faglig kontekst, en metodekontekst. Det har betydet rigtig meget"*, fortæller en daglig leder.

Næste skridt er en afklaring af det fremtidige metodehus, som skal udgøre rammen for tilbuddets praksis i fremtiden. Selvevalueringens overblik over den eksisterende praksis bliver sammenholdt med viden fra forskning for at drøfte, om der er metoder, der mangler i metodehuset, for at tilbuddet kan opfylde sine målsætninger – og om der er praksis eller metoder, der skal erstattes af nye tilgange og metoder.

Efter vedtagelsen af den fremtidige metodebrug lægger hvert tilbud en plan for implementeringen af metodehuset, som har fokus på udvikling og vedligeholdelse af de nødvendige kompetencer hos ledere og medarbejdere. På den måde kan tilbuddene også vise relevante samarbejdsparter, hvordan metodevalg og fagkompetencer er begrundet i tilbuddets målsætninger.

De foreløbige resultater af projektet er, at det skaber klarhed over, hvilke metoder der skal anvendes i tilbuddets indsatser, samtidig med at metodevalgene bliver forankret i medarbejdergruppen. Projektet bidrager til at skabe et enkelt metodeoverblik for både medarbejdere og ledere, hvilket styrker mulighederne for at arbejde metodetro og metodebevidst. Projektet er forankret i tilbuddenes praksis og store faglige viden, hvilket bidrager til stort lokalt ejerskab i de enkelte tilbud.





Alle er meget bevidste om, at det er en del af hverdagen. Vi dokumenterer ikke for tilsynets skyld, men for vores egen. Det er drevet af en nysgerrighed på, hvad der virker. Sådan er kulturen.

Leder af STOA-gruppen

2.2 Ledelse, strategi, kultur, kompetencer og organisering

Hvilke forudsætninger har I som organisation for at udvikle de elementer i jeres praksis, som I vil gøre mere lovende? I kan afdække, hvad der karakteriserer jer som organisation på disse dimensioner ved hjælp af værktøjet til selvevaluering (se afsnit 3.2).

Ledelse

Som ledelse er det vigtigt at gå forrest og vise vejen i arbejdet med vidensbaseret udvikling og at anvende data og evaluering systematisk som et middel til at styrke indsatsen over for borgerne. Det handler om at definere klare mål og en klar retning for arbejdet og at skabe engagement og motivation blandt medarbejderne for at arbejde på nye måder. I kan læse mere om ledelsens rolle i hæfte 2.

Strategi

Det er centralt, at I har klare målsætninger* for jeres tilbud og en strategi for, hvordan jeres borgerrettede indsats

og aktiviteter bidrager til, at I når disse målsætninger. Hvis I ikke har en klart beskrevet strategi for jeres indsats, kan I i hæfte 3 læse om, hvordan I kan beskrive den. Det er også vigtigt at have

en strategi og et klart sigte for jeres udviklingsarbejde. Det er centralt, at I gør jer klart, hvad I vil opnå ved at modne jeres lovende praksis, og hvordan I vil gribe arbejdet an.

Figur 3: Fem dimensioner i en organisations evne til at arbejde med udvikling af en vidensbaseret lovende praksis



***Målsætning:** Er det, I vil opnå som tilbud (fx at hjælpe borgere ud af deres misbrug).

Rønnegård er en del af Region Hovedstadens tilbud til voksne med udviklingshæmning. I tilbuddets særforanstaltninger, også kaldet enkeltmandsprojekter, bor borgere med særlige behov i boliger for sig selv.

Rønnegård

Case fra Resultatdokumentation og evaluering – Håndbog for sociale tilbud

På Rønnegård er dokumentation ved hjælp af redskabet Goal Attainment Scaling (GAS) blevet en del af tilbuddets identitet og er en naturlig del af hverdagen. Dette er bl.a. lykkedes, fordi ledelsen har prioriteret dokumentation og vist engagement og vilje til at opbygge en ensartet praksis på området.

Det har krævet tilvænning blandt medarbejderne på Rønnegårds særforanstaltninger at arbejde med dokumentation. Lederen af særforanstaltningerne understreger, at tiltag for at styrke et socialt tilbuds dokumentationspraksis må ses som en ledelsesmæssig investering, som kræver engagement, tid og vilje. "Det kræver vedholdenhed fra ledelsens side, og man må insistere på, at sådan gør vi her", forklarer lederen, "men på en positiv måde, hvor man selv går forrest og viser vejen og har en løbende drøftelse med medarbejderne om, hvad der er vanskeligt, og hvordan vi overkommer det." Det er erfaringen på Rønnegård, at dokumentationen i en travl hverdag kan være tidskrævende, så det er vigtigt ledelsesmæs-

sigt at prioritere arbejdet og hele tiden bakke personalet op i forhold til at få dokumenteret det, som er aftalt.

På Rønnegårds særforanstaltninger har man været opmærksom på at starte i det små med en konkret metode og dokumentation, som man bygger videre på, efterhånden som det bliver hverdag for medarbejderne. "Man skal udvælge sig en metode eller et område og sige, nu starter vi her", er lederens råd, "og så kan man bygge videre på det og prøve at skabe nysgerrighed efter, hvad der mere kunne være spændende at vide eller undersøge."

"Når man arbejder med mennesker, så kan man godt være meget uenige, fx om hvad der kan lade sig gøre, fordi man bærer sine egne normer og holdninger til tingene med sig i sit arbejde", siger lederen, "man kan nemt komme til at agere ud fra det, som vi hver især tror, men hvis vi ved det samme, så vil vi også agere ud fra et fælles grundlag." Erfaringen er, at arbejdet med dokumentation kan tydeliggøre, at nogle borgere kan opnå mere i deres udvikling, end man lige

umiddelbart troede. På teammøder bryder medarbejderne målene for udviklingen ned i mindre delmål, og det bliver tydeligt, hvilke delelementer borgeren i forvejen kan, og der kan gives en målrettet indsats, som træner de dele, der mangler.

Rønnegård valgte redskabet GAS, fordi det er velegnet til at måle mindre fremskridt hos borgeren. Det har også været oplevelsen, at redskabet kan vise de små udviklingsskridt, som ellers kan være svære at se. Det hjælper på motivationen for at arbejde med dokumentation, at medarbejderne, borgeren selv og dennes pårørende kan se resultaterne og mærke en forandring hos borgeren. Lederen påpeger, at det også skaber motivation hos medarbejderne, at man har skabt gode resultater, som omverdenen lægger mærke til. "Det er noget, som har sat os på landkortet, og som gør, at folk kontakter os og spørger, hvordan vi arbejder."

I kan læse mere om GAS (Goal Attainment Scaling) på vidensportal.dk.



Organisering

Vidensbaseret udviklingsarbejde kræver klare rammer og retningslinjer. Opgaver, ansvar og roller bør være veldefinerede og velkendte blandt personalet, så alle ved, hvad der skal gøres, hvornår og af hvem. Ligeledes skal I have klare retningslinjer for at indsamle data og for at håndtere og anvende kvalitative og kvantitative data. Det er vigtigt, at I sikrer klare organisatoriske og tidsmæssige rammer, der giver medarbejderne mulighed for at arbejde med læring og udvikle praksis på baggrund af de indsamlede data. Det er også vigtigt at sikre, at I har etableret den nødvendige infrastruktur* og har adgang til de nødvendige it-hjælpesystemer til at understøtte registrering, løbende opfølgning, rapportering og evaluering. I hæfte 2 kan I finde hjælp til at skabe en god organisering af jeres udviklingsarbejde ved at etablere et såkaldt kvalitetsteam.

Kompetencer

For at arbejdet med vidensbaseret udvikling af indsatsen skal bære frugt, er det

vigtigt, at både ledelse og medarbejdere har de nødvendige kompetencer til systematisk kvalitetsudvikling – både at indsamle og anvende forskellige typer af data. I har derfor brug for at opbygge erfaring med at indsamle og bruge data på alle niveauer i jeres tilbud. Vigtigheden heraf er tydelig i casen fra Jammerbugt Kommune på næste side. Samtidig er det vigtigt at fastholde og udvikle disse kompetencer, fx via træning og faglig sparring med kolleger. På samme måde bør I sikre, at nye medarbejdere enten har de nødvendige kompetencer eller hurtigt kommer i gang med træningen.

Øvelsen i at indsamle og anvende dokumentationen på fagligt meningsfulde måder og til gavn for borgeren kan fx ske ved hjælp af prøvehandling, som I kan læse om i hæfte 4. Det giver mulighed for at prøve sig frem og i fællesskab opbygge de kompetencer, der skal til, når I fx forsøger jer med nye måder at få feedback fra borgerne på eller nye metoder til at informere jeres faglige refleksioner med data.

**Infrastruktur: Er de ikke-menneskelige ressourcer, som skal understøtte jer i udviklingsarbejdet. Fx et socialfagligt it-system eller et fast møderum med tavle.*

Kultur

Vidensbaseret udviklingsarbejde forudsætter, at der er motivation for og vilje til at arbejde datainformeret både blandt ledere og medarbejdere. Det er derfor vigtigt, at I opbygger en refleksions- og læringskultur for at udvikle og forbedre

jeres tilbud. Det kan I blandt andet gøre ved:

- At reflektere og forholde jer kritisk til det, I gør, og løbende tage stilling til, om det er det rigtige.

- At eksperimentere med nye tanker og metoder.
- At acceptere mindre gode resultater, når de bruges til læring og forbedring af indsatsen.
- At lære af egne erfaringer – gode såvel som mindre gode.
- At lære af andres erfaringer og af god praksis andre steder.
- At sprede viden hurtigt og effektivt i hele organisationen.

Altså en kultur med fokus på faglig udvikling og viden om, hvad der virker. En kultur, hvor det er tilladt at fejle, og medarbejderne bruger hinanden og hinandens faglige indsigter til at finde frem til de bedste løsninger for borgerne.

Implementering af dokumentationsarbejde

Case fra projektet *Dokumentation af lovende praksis*

Jammerbugt Kommune arbejdede intensivt med at implementere resultatdokumentation i deres spædbarnsindsats i projektet *Dokumentation af lovende praksis*. Spædbarnsindsatsen er kommunens indsats til sårbare og socialt udsatte gravide og spædbørnsfamilier, hvor barnet er udsat i sin udvikling og trivsel.

“Det var en udfordring at komme i gang med dokumentationsarbejdet, fordi vi ikke kunne se formålet med det. Sådan var det i lang tid.”

(Medarbejder)

Oplevelsen af, at dokumentationsarbejdet ikke gav værdi, var en udfordring i et stykke tid. Medarbejderne indsamlede data i denne periode, men opgaven var kilde til frustration i medarbejdergruppen. Vendepunktet blev et fagligt arrangement med en

ekspert, som viste ledere og medarbejdere, hvordan de kunne fortolke svarene på spørgeskemaerne og bruge dem i deres arbejde med familierne. Eksperten viste, hvor meget viden hun kunne få ud af spørgeskemaerne, selvom hun ikke kendte familierne. Hun kunne fx sætte ord på, hvilke faglige udfordringer medarbejderne havde i de enkelte familier. Det blev en øjenåbner, som viste, hvor vigtigt det er at have den socialfaglige forståelse af redskaberne.

“Det at vi fik en psykologfaglig ekspert ud og fortælle os, hvordan vi skal læse de her ting ... Det knækkede koden for mig. Der gav det mening, for så kunne man gå ind og se, hvilke punkter forældrene ikke mentaliserede på. Og så blev det handleanvisende. Der blev det andet end statistik.”

(Medarbejder)

Anbefalet værktøj

- Værktøj til selvevaluering: Ledelse, strategi, organisering, kompetencer og kultur.

Værktøjet kan hjælpe jer til at afklare og udvikle jeres tilbuds styrker inden for ledelse, strategi, organisering, kompetencer og kultur i forhold til at arbejde med vidensbaseret udvikling.

***Progression:** Er den udvikling, som borgeren oplever igennem indsatsen. Det kan fx være reduktion i symptomer på angst.

2.3 Niveauer i anvendelsen af data

Brug af kvalitative og kvantitative data er helt centralt i arbejdet med at udvikle en vidensbaseret praksis. Det er derfor også relevant at skabe overblik over, hvor I anvender data aktuelt, og hvordan I gerne vil gøre det fremadrettet. På næste side kan I se forskellige niveauer for arbejdet med data (figur 4). Figuren viser fem anvendelsesformer og illustrerer, at de første niveauer er forudsætningerne for de efterfølgende. Det kan fx være svært at anvende data fra resultatdokumentation som strategisk ledelsesredskab, hvis I ikke bruger disse data til at vurdere den enkelte borgers progression* og udvikling. Det skyldes, at datakvaliteten risikerer at blive lav, hvis medarbejderne, der indsamler data, ikke selv kan anvende dem i det borgerrettede arbejde. Det kan nemt skabe de samme vanskeligheder som i casen fra Jammerbugt Kommune ovenfor.

Figur 4 illustrerer også, at I skal bruge flere ressourcer på de øverste anvendelsesformer end på de nederste. Endelig sker der et skifte i opgavefordelingen. Det er primært medarbejderne, der bruger data til de to første formål. De to næste er både for ledelsen og medarbejderne, mens det er ledelsen, der bruger dokumentation til det nederste formål.

I kan bruge modellen til at vurdere jeres praksis og se, hvordan I kan videreudvikle jeres arbejde med dokumentation og evaluering. På den måde er modellen både et redskab til at vurdere, hvor I er nu, og et redskab til at sætte mål for fremtiden.

Vurdering af progression: I den første anvendelsesform bruger I data til at vurdere borgerens progression. Det kan være kvalitativ såvel som kvantitativ dokumentation, som er indsamlet systematisk. Progressionen kan være i forhold til borgerens kompetencer, trivsel eller støttebehov på udvalgte områder. Data bliver oftest brugt af medarbejdere og kun på individniveau til at følge borgerens udvikling med henblik på at tilpasse

indsatsen. Denne anvendelsesform indgår i element 10 (monitorering af borgernes udvikling) og element 11 (opfølgning og tilpasning af praksis) i typologien for lovende praksis.

Figur 4: Anvendelse af data i udvikling af sociale indsatser



**Aggregeret niveau: Er, når I samler data om enkelte borgere i en ordnet mængde for at opnå viden om en gruppe af borgere. Det kan fx være ved at beregne gennemsnit for borgerne i gruppen.*

Fælles mål og udviklingsorienterede samtaler:

Til dette formål anvender I data i dialogen med borgeren. Data bidrager til at sætte fokus på borgerens mål og udviklingsmuligheder. Fokus er her på mødet mellem den enkelte borger og medarbejder i tilbuddet. Denne anvendelsesform indgår i element 4 (klare og relevante mål) og 8 (relationelt samarbejde) i typologien for lovende praksis.

Refleksion over praksis: Her bruger I data om borgernes udvikling som grundlag for videndeling og drøftelser om praksis på medarbejder-, team- og afdelingsniveau. Fokus er her på praksis og organisatorisk læring. Data er oftest på aggregeret niveau*, men kan også være cases eller illustrative eksempler. Denne anvendelsesform indgår i element 7 (faglig refleksion) i typologien for lovende praksis.

Evaluering af indsats: Til evaluering af indsatsen kobler I data om udvikling og resultater for borgeren(erne) med systematisk analyse med henblik på efterfølgende handling. Fokus er her på læring og udvikling. Denne anvendelsesform indgår i element 2 (praksis har en positiv virkning) og element 10 (monitorering) i typologien for lovende praksis.

Strategisk ledelsesredskab: Her bruger I data til prioritering. Det kan fx være til at vurdere behovet for at rekruttere

medarbejdere med nye kompetencer eller at koble målinger af resultater til indsatsens omkostninger med henblik på at prioritere mellem indsats. Data til denne anvendelsesform er oftest aggregerede kvantitative data. Denne anvendelsesform indgår i element 11 (opfølgning og tilpasning af praksis) i typologien for lovende praksis.

Sådan bruger I de fem anvendelsesformer til praksisudvikling

Da de første anvendelsesformer er forudsætninger for at bruge data til de efterfølgende, er det vigtigt, at I bygger videre på og vedligeholder det arbejde og de rutiner, som I har etableret her. Det betyder, at I skal arbejde på flere niveauer på samme tid. Det er håndbogens anbefaling, at I bruger jeres data på alle fem niveauer. På den måde får I mest mulig viden ud af jeres dataindsamling, set i forhold til den indsats, I lægger i arbejdet.

Det praktiske arbejde med dokumentation og evaluering foregår typisk på to niveauer – borgerniveau og indsatsniveau.

På borgerniveau dokumenterer I aktiviteter og resultater og arbejder med små prøvehandling for løbende at justere indsatsen. Her bruger I altså dokumentationen af den enkelte borgers resultater til løbende og ofte at tilpasse indsatsen til netop denne borgers behov.

På indsatsniveau kan I bruge data på tværs af borgere til at opnå læring og identificere nødvendige behov for mere grundlæggende ændringer og forbedringer af tilbuddets samlede indsats, fx til en bestemt målgruppe. Hyppigheden i denne brug af data er mindre end i den løbende feedback på borgerniveau. Ved at bruge data på denne måde kan I skabe læring på tværs af tilbuddet og afdække, om der er behov for udvikling af jeres socialfaglige indsats. I hæfte 2 kan I læse om, hvordan I skaber en mødestruktur, som kan understøtte, at I anvender data på begge niveauer. Derudover kan I læse om, hvordan I konkret kan arbejde med data på borgerniveau og på aggregeret niveau i hæfte 4 og 7.

Etableringen af en god dokumentationspraksis er en udviklingsproces. Hver anvendelsesform giver nye muligheder for læring. I figur 5 på næste side kan I finde inspiration til, hvordan I sætter gang i forskellige aktiviteter, som kan hjælpe jer til at udvikle jeres dokumentationspraksis.

Figur 5: Aktiviteter, der kan hjælpe jer med de fem anvendelsesformål

Det kan I bruge jeres data til:			
	Formål	Dét får I ud af det	Dét skal I gøre
Borger-niveau	Progressionsmåling hos borgeren	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation af resultater • Øget fokus på udvikling (progression) for den enkelte borger • Fællessprog og faglighed i organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Udarbejdelse af en forandringsterori • Valg af indikatorer • Udvikling eller valg af redskab til progressionsmåling • Afklaring af registreringspraksis • It-understøttelse
	Opstilling af mål og udviklingsorienterede samtaler	<ul style="list-style-type: none"> • Klarhed over formål med forløb og indsatser • Involvering af borgerne • Fastholde fokus på udvikling 	<ul style="list-style-type: none"> • Samtaletræning blandt medarbejdere • Rammesætning og præsentation for borgerne
Indsats-niveau	Refleksion over praksis	<ul style="list-style-type: none"> • Systematisk refleksion over og læring om praksis og grupper af borgere • Fælles faglig referenceramme • Styrkelse af den faglige dialog 	<ul style="list-style-type: none"> • Understøttelse af et positivt læringsmiljø • Etablering af refleksions- og læringsfora, fx aktionslæringsgruppe, afdelingsmøder, temadage, workshops mv. • Samkøring af registreringssystemer
	Evaluering af indsats	<ul style="list-style-type: none"> • Systematiske analyser af indsatsers resultater • Identifikation af justeringsbehov i indsatserne • Dokumentation af virkningsfulde indsatser 	<ul style="list-style-type: none"> • Sammenholde og analysere aggregerede data • Udvikling af rapportering af aggregerede data • Understøttelse af en fast evalueringspraksis
Organi-satorisk niveau	Strategisk ledelsesredskab	<ul style="list-style-type: none"> • Prioritering af ressourcer m.m. på baggrund af viden om målgrupper og resultater 	<ul style="list-style-type: none"> • Kobling af resultatdata og økonomi • Strategisk prioritering og styring af indsattpakker • Brug af viden om målgrupper og resultater til prioritering af kompetenceudvikling, rekruttering m.m.



3. Roller og ansvar

Foranalyserne er især et værktøj for jeres kvalitetsteam og ledelse, hvor I kan få medarbejdernes perspektiver på jeres organisations styrkesider og de områder, hvor der er behov for at løfte jeres praksis. Det betyder samtidig, at jer, der er en del af kvalitetsteamet og ledelsen, har et særligt ansvar for at handle på foranalyserne, så I får brugt viden og refleksioner herfra til at skabe det bedst mulige afsæt.

Erfaringerne med foranalyserne er samtidig, at de giver mest værdi, når processen er inddragende og involverende. Det gælder i forhold til medarbejdere, men det gælder også i forhold til borgere i jeres målgruppe. Måske har de et spændende perspektiv, som kan skabe en positiv forstyrrelse for jeres blik på egen praksis?



4. Værktøjer

4.1 Måleredskab til lovende praksis

Dette værktøj hjælper jer til at holde jeres praksis op imod de 11 elementer i typologien for lovende praksis. Måleredskabet består af en række spørgsmål til hvert af de 11 elementer i typologien for lovende

praksis. Det giver jer en god struktur til at se på hele jeres praksis og kan give jer blik for, hvor jeres praksis har styrkesider. Det giver også blik for, hvilke udviklingsopgaver I vil få mest ud af at gå i gang med. Selvom værktøjet er udformet som et måleredskab, er det jeres refleksion

over praksis, der er det væsentlige. Dvs. spørgsmål som, "hvordan er vi lovende?" og "hvordan kan vi blive mere lovende?" – frem for "hvad er vores score?"

Vær også opmærksom på, at det ikke er et mål at få den højeste score på hver dimension. Jeres praksis kan have en karakter, hvor det ikke er muligt. I vil fx få en lav score på dimension 8 (relationelt samarbejde), hvis I leverer en relativt afgrænset indsats, hvor koordinering i forhold til borgeren primært foregår på myndighedsniveau. Men det vil ikke være et tegn på en mangel ved jeres indsats.

Anvendelse

Måleredskabet består af spørgsmål til de 11 elementer i typologien for lovende praksis i en Word-skabelon, hvor man kan arbejde med spørgsmålene. Word-skabelonen kan benyttes alene eller sammen med et redskab til beregning af scorer, der visualiserer jeres besvarelser. I finder støtteredskaberne på Socialstyrelsens hjemmeside: <https://socialstyrelsen.dk/lovedepraksis>.

Vi foreslår, at I bruger redskabet på et møde af to til tre timers varighed, hvor alle relevante ledere og medarbejdere deltager. Hvis jeres indsats er en tværfaglig indsats med mange medarbejdere inden for hver faglighed, kan det dog være nødvendigt med et møde med repræsentanter for hvert område. Der er gode erfaringer med begge modeller.



Forslag til proces for mødet

I kan indlede mødet ved i fællesskab at udfylde værktøjet i Word-versionen på en computer. Det understøtter, at I får en struktureret drøftelse af jeres praksis i forhold til de 11 elementer. Mødelederen læser spørgsmål og svarmuligheder op, mens de øvrige drøfter svarene. Vær opmærksom på, at det er vigtigt at diskutere, hvorfor I svarer, som I gør. Brug kommentarfeltene til at notere jeres drøftelser, så de er dokumenteret fremadrettet – og husk at gemme Word-dokumentet efterfølgende.

Når I har været igennem spørgsmålene til de 11 elementer og har dokumenteret begrundelserne for jeres svar, kan I føre svarene ind i redskabet i Excel. Efter besvarelsen kan I klikke på knappen "Gå til resultater" for at se og drøfte et overblik over jeres resultater. Vi anbefaler, at I bruger figur 2 (spindelvæv), da den giver et godt overblik. Jo tættere på yderkanten af spindelvævet jeres vurdering ligger, desto mere lovende er jeres praksis på den enkelte dimension.

I kan bruge dette overblik til at drøfte styrker og svagheder i jeres praksis. En proces for denne del af mødet kan se således ud:

1. Alle reflekterer individuelt over, hvad der springer i øjnene: Hvad er jeres styrker? Hvor er jeres udviklingspotentialer? Og hvor er der noget, der overrasker?

2. Tag en runde ved bordet, hvor I drøfter disse spørgsmål.
3. For de områder, hvor I har en lav score (scoren er tæt på midten af spindelvævet), kan I gå tilbage til besvarelsenerne af de konkrete spørgsmål og drøfte mulighederne for at få en højere score. På den måde kan I få hjælp til, hvad der skal til – og I kan se, om det er væsentligt, eller om der er noget, der med god grund ikke er relevant for netop jeres praksis.
4. Afslut med at identificere potentielle udviklingspunkter, og prioritér disse i fællesskab – evt. på et opfølgende møde. Læs mere om udviklingspunkter og deres prioritering i hæfte 3.
5. I projektet *Dokumentation af lovende praksis* har kommunerne haft glæde af at gentage målingen på et senere tidspunkt i udviklingsarbejdet for på den måde at se, hvor meget deres praksis har rykket sig. Det har givet motivation for det videre arbejde. I kan med fordel gøre det samme – fx efter et år.

4.2 Værktøj til selvevaluering: Ledelse, strategi, kultur, kompetencer og organisering

Dette værktøj skal hjælpe jer til at afklare jeres evne som samlet organisation til at arbejde med vidensbaseret udvikling af jeres indsats. Hvad er jeres styrker og udfordringer i forhold til at få det fulde udbytte af dette arbejde? Hvilke struk-

turer og arbejdsgange kan I bygge videre på, og hvilke elementer i organisationen er det nødvendigt at styrke?

Anvendelse

Værktøjet sætter fokus på fem dimensioner, som afdækker jeres kapacitet: Strategi, ledelse, organisering, kompetencer og kultur. For hver dimension er en række refleksionsspørgsmål, som I kan bruge til inspiration.

I kan med fordel vælge at bruge redskabet til en fælles proces med ledere og medarbejdere, hvor I sammen drøfter og reflekterer over de fem dimensioner.

Endelig kan I bruge refleksionerne til at identificere udviklingspunkter, som I skal arbejde med efterfølgende.

Når I har været igennem dette hæfte og arbejdet med de forskellige fokuspunkter, så har I et billede af jeres styrker og udfordringer i forhold til at arbejde med at udvikle jeres praksis. I hæfte 2 kan I læse om, hvordan I som ledelse skaber gode rammer for at lykkes med dette arbejde.

Figur 6: Hjælpspørgsmål til at drøfte ledelse, strategi, organisering, kompetencer og kultur





Socialstyrelsen

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

www.socialstyrelsen.dk





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
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.

Der kan frit citeres fra håndbogen med angivelse
af kilde.

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

Indhold

1. Ledelse af kvalitetsudvikling	4
2. Vidensbaseret praksis kræver ledelse af forandring	6
2.1 Tre typer af forandringer i ledelsesopgaven.....	6
2.2 Skab rammer, der understøtter datainformeret refleksion.....	8
2.3 Etablér et kvalitetsteam.....	10
3. Arbejd aktivt med jeres læringskultur	14
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 meningskab*, hvor I ønsker at skabe fælles faglig

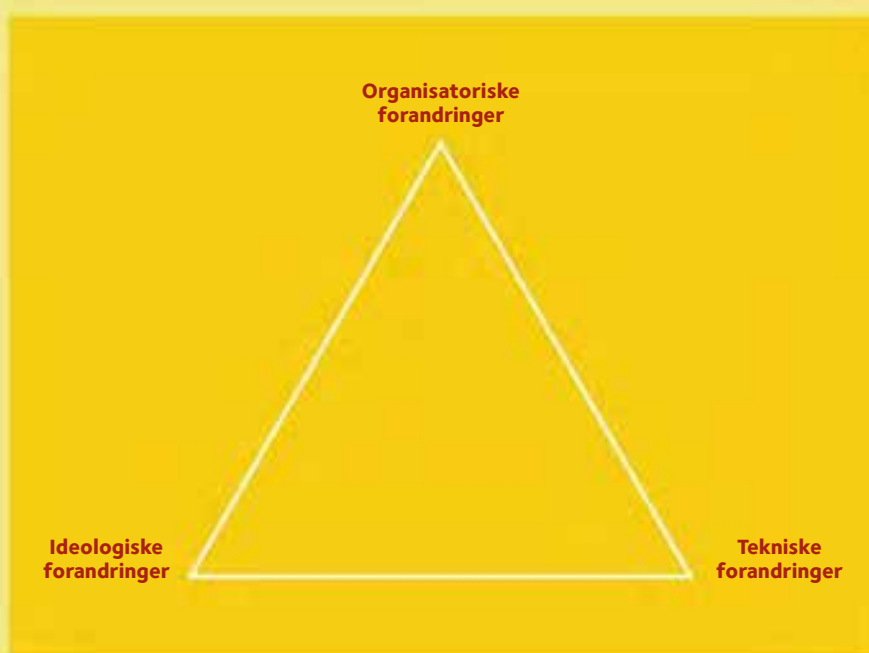
forståelse og udvikle en fælles indsats, og *rationelle logikker*, fx i forhold til beslutninger om it-systemer.

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 arbejds gange, 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
Mødeformål	<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>
Mødeform	<p>Løbende opfølgning, sparring.</p> <p>Fast struktur.</p>	<p>Faglig udvikling.</p> <p>Struktur tilpasset indhold.</p>	<p>Chefmøde.</p>
Hyppighed og varighed	<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>
Deltagerkreds	<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>
Mødeindhold	<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>
Relevante data	<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 prøvehandling. 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

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

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 prøvehandlinger 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 prøvehandlinger 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 læn- gere 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

September 2020





Socialstyrelsen

Hæfte 3

Beskrivelse og udvikling af indsatsen

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
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.

Der kan frit citeres fra håndbogen med angivelse
af kilde.

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

Indhold

1. Hvorfor beskrive jeres indsats?	4
2. Proces for og indhold i indsatsbeskrivelsen	8
2.1 Brug indsatsbeskrivelsen som et dynamisk værktøj	8
2.2 Karakteristik af målgruppen.....	9
2.3 Fokus på indsatsens vidensgrundlag.....	10
2.4 Hvad er det "virkosomme" i indsatsen?	11
2.5 Udvikling af en forandringsteori.....	14
2.6 Arbejdsgange og aktiviteter i et borgerforløb	16
2.7 Udviklingspunkter kan tegne en fælles retning for kvalitetsudviklingen af indsatsen.....	18
2.8 Sådan kan I strukturere en indsatsbeskrivelse	21
2.9 Vurdering af indsatsbeskrivelsen	21
3. Roller og ansvar	22
4. Værktøjer	24
4.1 Refleksionsspørgsmål og proces for indkredsning af kerneelementer.....	24
4.2 Værktøj til formulering af forandringsteori.....	26
4.3 Procesguide til kvalificering og prioritering af udviklingspunkter for indsatsen.....	29

1. Hvorfor beskrive jeres indsats?

En stærk fælles forståelse og beskrivelse af jeres indsats og dens forventede virkninger er en forudsætning for at arbejde systematisk med kvalitetsudvikling.

Udarbejdelsen af en indsatsbeskrivelse er en hjælp til at indkredse det virksomme i indsatsen. Den er også en hjælp til at komme frem til, hvilke data der er nødvendige for at vurdere kvaliteten af jeres indsats og for at videreudvikle indsatsen.

En systematisk og velbeskrevet indsats er derfor et vigtigt kendetegn ved en lovende praksis. Med dette hæfte arbejder I med det element af lovende praksis, som handler om beskrivelse. I skal samtidig forholde jer til de elementer i lovende praksis, som handler om teori og viden, virkning, mål og økonomi (se figur 2).

Hvad er en indsatsbeskrivelse?

En indsatsbeskrivelse udgør en samlet beskrivelse af en indsats og den gruppe borgere, som den er rettet mod. Den redegør for indsatsens målgruppe, indsatsens faglige og metodiske elementer samt dens forløb, aktiviteter og forventede virkninger.

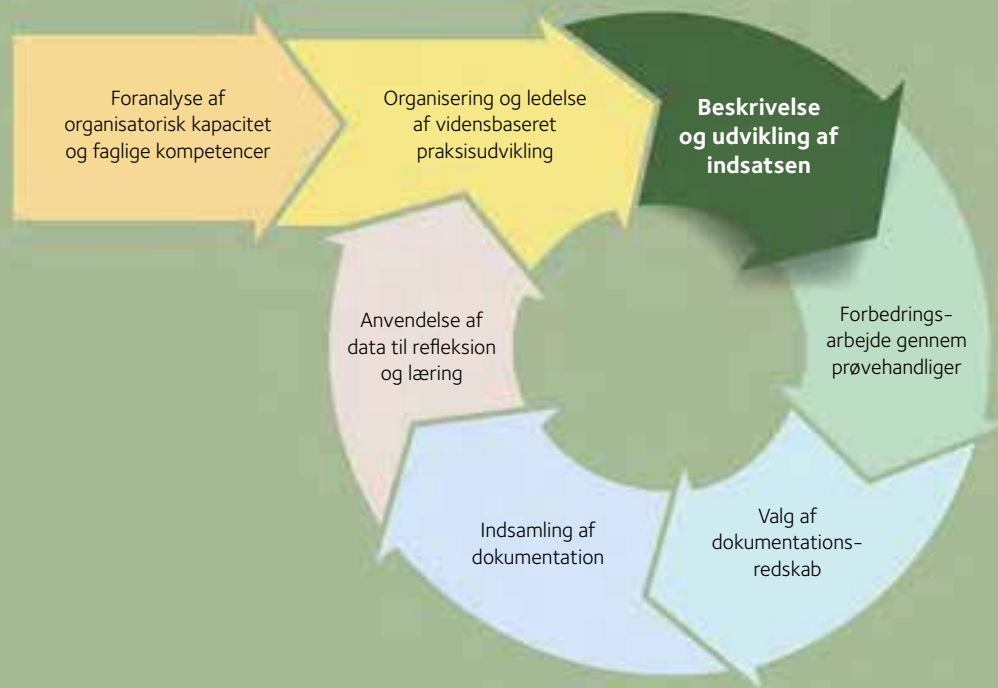
Udbytte af hæfte 3

I får vejledning i, hvordan I kan udarbejde en dækkende indsatsbeskrivelse, som kan guide jeres videre udviklingsarbejde med indsatsen, herunder:

- Indblik i, hvilke vidensformer indsatsbeskrivelsen kan bygge på.
- Metoder til at afdække det virksomme i indsatsen og dens ud-møntning i konkrete arbejdsgange.
- Inspiration til at pege på udviklingspunkter, der kan forbedre indsatsen.

En indsatsbeskrivelse kan ikke redegøre fyldestgørende for alle handlinger i et konkret borgerforløb. I stedet bør den vise, hvordan tilrettelæggelsen af indsatsen sker ud fra viden på området og borgerens præferencer og behov – element 9 (individuel tilrettelæggelse) i typologien for lovende praksis.

Figur 1: Sammenhæng til de andre hæfter



Figur 2: Elementer i lovende praksis





Den koordinerende familiekonsulent er en indsats i Thisted Kommune rettet mod socialt sårbare familier, hvor der er en særlig bekymring for børnenes trivsel og/eller udvikling. Indsatsen tilbydes typisk til familier, hvor flere forskellige indsatser er afprøvet, og hvor mange forskellige sagsbehandlere, kontaktpersoner og øvrige myndighedspersoner er involveret.

Udvikling af en indsatsbeskrivelse for Den koordinerende familiekonsulent i Thisted Kommune

Case fra projektet *Dokumentation af lovende praksis*

I Thisted Kommune indgår indsatsen *Den koordinerende familiekonsulent* som en del af tilbudsviften til udsatte familier. Ledere og udførende medarbejdere ønskede at kvalificere og udvikle indsatsen.

Den første del af arbejdet handlede om at eksplicite, hvilke kerneelementer der kendetegner indsatsen, og hvordan den koordinerende familiekonsulent konkret arbejder med at støtte udsatte familier med komplekse problemstillinger. Dette indebar også et fokus på, hvordan indsatsen adskil-

ler sig fra den øvrige familiebehandling samt at afgrænse og definere målgruppen blandt udsatte familier.

Som led i projektet *Dokumentation af lovende praksis* blev der tilrettelagt en proces, hvor ledelse, medarbejdere og udvalgte samarbejdspartnere på tre workshops drøftede målgruppen for indsatsen og de virksomme kernelementer. Der blev også udviklet en forandringsteori for indsatsen *Den koordinerende familiekonsulent* og skitseret en plan for, hvordan et familieforb løb tilrettelægges i praksis i

samarbejde med aktører, som er involveret i at støtte familien. Disse elementer i indsatsen blev efterfølgende beskrevet i en indsatsbeskrivelse, som har dannet afsæt for det efterfølgende systematiske forbedringsarbejde og dokumentation af indsatsen.

Særligt beskrivelsen af arbejdsgange er blevet justeret, i takt med at der er gjort yderligere erfaringer med indsatsen. Forandringsteorien og kerneelementerne er også blevet genbesøgt og opdateret på læringsmøder blandt ledere og medarbejdere i indsatsen.

2. Proces for og indhold i indsatsbeskrivelsen

2.1 Brug indsatsbeskrivelsen som et dynamisk værktøj

Indsatsbeskrivelsen er et vigtigt materiale at arbejde ud fra – men processen og dialogen frem mod udviklingen af det skriftlige produkt og den efterfølgende opfølgning på materialet har en lige så stor værdi. Ofte bidrager udarbejdelsen af indsatsbeskrivelsen til faglig udvikling i sig selv. Det gør den, fordi I får diskuteret og afklaret, hvad der er kernen i jeres indsats, og fordi I undervejs får øje på ting, I kan gøre anderledes og forbedre. Samtidig giver arbejdet med at beskrive jeres lovende praksis en fælles retning for indsatsen og tankesættet bag den.

I bør derfor overveje nøje, hvem der skal deltage i processen, så det potentiale, der ligger i de faglige dialoger om indsatsen, bliver så bredt forankret i medarbejder- og ledelsesgruppen som muligt. Det kan fx være ved at involvere både udfører og myndighed for at kvalificere den fælles forståelse af målgruppens udfordringer og støttebehov.

Når indsatsbeskrivelsen er udarbejdet, er den ikke "færdig", men fungerer fortsat som et dynamisk værktøj, som I løbende kan justere, i takt med at I kvalificerer

indsatsen. Det er med til at synliggøre de forbedringer af indsatsen, som I løbende arbejder på som vist i figur 3.

De følgende afsnit handler om, hvordan I kan arbejde med at udfolde og beskrive jeres indsats. I figur 3 kan I se de forskellige trin i arbejdet.

Til inspiration kan I på socialstyrelsen.dk/lovendepraktis finde eksempler på, hvordan fem forskellige kommuner har beskrevet deres lovende praksis i en indsatsbeskrivelse.

Figur 3: Trin i arbejdet med at udfolde og beskrive indsatsen





Vi vil sammenholde viden om vores konkrete borgere med forskningsbaseret viden om forskellige typer af hjemløse. Det fortæller os noget om, hvilke problematikker vi skal kunne håndtere, og dermed hvordan vi skal tilrettelægge vores indsatser.

Centerchef i kommune

Figur 4: Eksempler på indsatsbeskrivelser



2.2 Karakteristik af målgruppen

Det første skridt handler om at definere og afgrænse målgruppen for jeres indsats. Det indebærer, at I drøfter, hvad der karakteriserer målgruppens udfordringer og støttebehov. I kan med fordel definere både inklusionskriterier og eksklusionskriterier* for målgruppen. En sådan beskrivelse af kendetegn ved borgere, der tilhører eller ikke tilhører målgruppen, kan I bruge til afklaring af, hvem indsatsen skal hjælpe, og hvem der fx skal henvises til hjælp andetsteds.

Beskrivelse af målgruppe for indsats til børn og unge med pårørende med psykisk sygdom

Case fra projektet *Dokumentation af lovende praksis*

SIND Pårørenderådgivning har i personalegruppen som forberedelse til udviklingen af en forandringsteori arbejdet med at beskrive målgruppen nærmere.

”Hvem skal vi inkludere? Og hvem skal vi ekskludere? Det gav nogle store diskussioner på forandringsteoriworkshoppen”, fortæller projektlederen fra SIND

Pårørenderådgivning. ”Men efterfølgende arbejdede vi en del med disse spørgsmål, og vi udarbejdede en skriftlig definition af vores målgruppe. Det har betydet, at vores medarbejdere nu har en systematik i, hvem de hjælper, og hvem der kan få et bedre tilbud et andet sted. Vi er blevet skarpe på at vejlede dem, vi ikke skal hjælpe, til at få den rette hjælp andetsteds.”

***Inklusions- og eksklusionskriterier:** Er kriterier, der definerer, hvad der kendetegner borgere, som er en del af jeres målgruppe (inklusion), eller ikke en del af jeres målgruppe (eksklusion).

2.3 Fokus på indsatsens vidensgrundlag

Når I skal beskrive jeres indsats, er et centralt spørgsmål: Hvilken viden bygger indsatsen på? Man kan overordnet sondre mellem fire vidensformer, som er vigtige at bringe i spil for at udvikle den gode indsatsbeskrivelse. De er illustreret i figuren til højre. Det vil variere mellem indsatser, hvilke vidensformer der er mest fremtrædende.

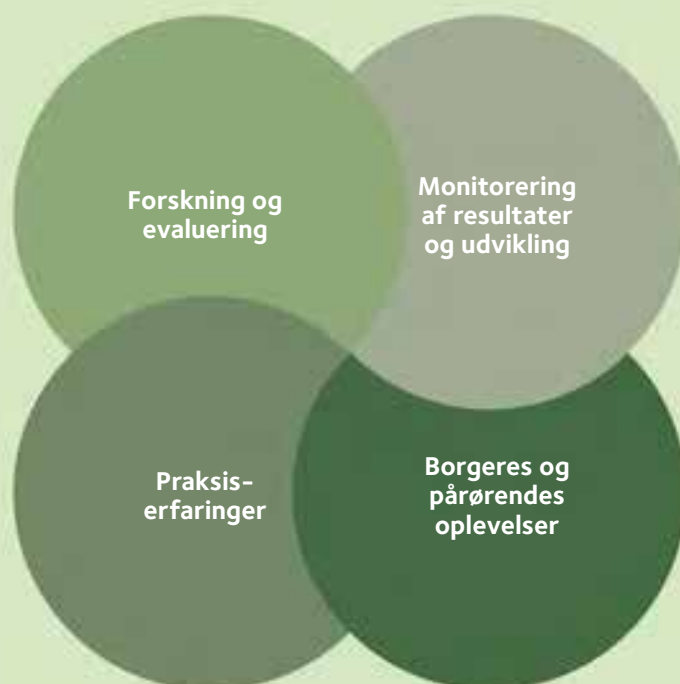
Den gode indsatsbeskrivelse bygger på det stærkest mulige vidensgrundlag og flere former for viden. Det vil sige både praksiserfaringer og forskningsviden om, hvad der virker og ikke virker i forhold til den aktuelle målgruppe og dens problemer, viden om, hvordan indsatsen opleves af målgruppen eller deres pårørende, samt viden fra jeres løbende dokumentationsarbejde. Et eksplicit vidensgrundlag for indsatsen viser, på hvilke områder indsatsen er velfunderet, og hvor I bør fokusere udviklingsarbejdet.

Hvis dele af jeres indsats bygger på et mindre velfunderet vidensgrundlag, kan I kvalificere det ved at søge yderligere viden om, hvad der virker. Det er muligt at finde et overblik over viden om målgrupper og indsatser på vidensportal.dk.

I kan med fordel genlæse relevant litteratur og gå i dialog med fageksperter, med samarbejdspartnere eller med andre videnspersoner i jeres organisation. Det er også vigtigt, at I inddrager borgere, da de kan bidrage med unik viden om, hvordan de oplever indsatsen. Det kan være i form

af et gruppeinterview med borgere eller ved at invitere udvalgte borgere med på et møde sammen med de professionelle i indsatsen eller helt andre inddragelsesformer, som passer til målgruppen.

Figur 5: Vidensformer





Kerneelementer giver noget i forhold til nye medarbejdere, som evt. skal overtage eller være med i projektet. Det er godt for at fastholde essensen af indsatsen.

Medarbejder i kommune

2.4 Hvad er det "virksomme" i indsatsen?

At identificere og tydeliggøre det **virksomme** i jeres sociale indsats er med til at sikre, at I arbejder ud fra det samme faglige grundlag på tværs af borgerforløb. Ud fra det fælles grundlag kan I tilrettelægge indsatsen individuelt med udgangspunkt i den enkelte borgers behov.

I kan tydeliggøre det virksomme ved dels at definere *kerneelementer* i indsatsen, dels ved at arbejde med en *forandringsteori* for indsatsen, hvor I beskriver sammenhænge mellem kerneelementer og forventede virkninger.

Indkredsning af indsatsens kerneelementer

Kerneelementer er de elementer i indsatsen, som, I forventer, har afgørende betydning for at opnå de ønskede virkninger for målgruppen. De er derfor ufravigelige i den måde, I udfører indsatsen på. Et kerneelement er ikke en anvisning på, hvordan en handling specifikt skal udføres, men derimod et fælles princip eller en obligatorisk funktion i indsatsen. I kan se et eksempel på et samlet overblik over kerneelementer i en indsats i figur 6.

Figur 6: Indsatsnære og organisatoriske kerneelementer i indsatsen Børnegrupper i Favrskov Kommune



Figur 7: Kerneelementer og arbejds gange





Hvordan ved man så, hvad der er kerneelementerne i en indsats? Det drejer sig om at argumentere og give en faglig begrundelse for kerneelementernes forventede virkninger ud fra spørgsmål som: Hvad ved vi om virkningerne? Hvad antager vi? Hvad er vores egne erfaringer, og hvad ved vi om, hvad der har virket andre steder?

Kerneelementer bør anvendes meningsfuldt i de enkelte borgerforløb og med blik for den enkelte borgers situation – men uden at give køb på det virksomme i kerneelementet. Beskrivelsen af kerneelementet skal fortælle, **hvad** elementet går ud på, og **hvorfor** det er vigtigt, men også **hvordan** der kan arbejdes med det. For at tydeliggøre hvordan I udmønter kerneelementerne i borgerforløbene, er det derfor vigtigt at beskrive, hvordan I konkret tilrettelægger jeres arbejdsgange i forskellige faser og aktiviteter. Dette kan I læse om i afsnit 2.6.

På næste side kan I se et eksempel på, hvordan I kan beskrive og definere et kerneelement.



Drøftelse af kerneelementer har værdi, fordi medarbejderne ved, hvad de arbejder med. Det er særlig vigtigt for medarbejdere i periferien. Samtidig har arbejdet med kerneelementerne stor værdi, når vi taler med andre kommuner og med samarbejdspartnere.

Projektleder i kommune

Beskrivelse af et kerneelement i gruppebostøtte-indsatsen Aktivt fællesskab

Case fra projektet *Videreudvikling af virksomme gruppebostøtteindsatser*

Kerneelementet: Netværksaktivering

Hvad omhandler kerneelementet?

Dette kerneelement handler om at aktivere den enkelte gruppedeltagers netværk, så netværket bliver en ressource for deltageren. Ved at aktivere netværket kan den enkelte gruppedeltager få støtte til at klare dagligdagens udfordringer. Det handler fx om at gennemføre aktiviteter sammen med sit netværk og om at understøtte, at netværket får forståelse af gruppedeltagerens situation. Det handler også om, at borgerne kan opleve opbakning til at fastholde deres håb og drømme for fremtiden eller deltagelse i fællesskaber, som de bliver en del af.

Hvordan virker kerneelementet?

Når der i gruppeforløbet er fokus på netværksaktivering, så styrkes deltagerne i efter endt gruppeforløb at kunne bruge deres netværk til de dagligdagsproblematikker, som opstår

hos alle mennesker. Det gør de, fordi indsatsen øger deltagerens bevidsthed om sit aktuelle og ønskede netværk, hvordan forskellige dele af netværket påvirker deltagerens trivsel samt mulige barrierer og ressourcer i forhold til at styrke netværk og egen trivsel.

Hvad er vidensgrundlaget?

Fra tidligere gruppeforløb har vi erfaring med, at det kan være svært for deltagerne at tale om deres netværk. Derfor er vi opmærksomme på at sætte fokus på dette i dialogen med deltagerne. Vi har erfaringer med, at det er betydningsfuldt at inddrage deltagerens netværk, og at det kan opleves som en støtte og opbakning, at netværket forstår deltagerens livssituation. For nogle deltagere kan det være meningsfuldt at invitere en fra netværket med til de individuelle samtaler.

Hvilke aktiviteter indgår?

- Dialoger om netværk, fx med udgangspunkt i deltagerens svar på ORS (FIT).
- Dialoger om den forandring deltagerne oplever i gruppeforløbet.
- Deltagerens netværk kan efter aftale med deltagerne inviteres med til de individuelle samtaler, som finder sted i forbindelse med gruppeforløbet.
- Netværkskort benyttes i de situationer, hvor vi oplever, det er særlig svært at kunne fortælle om, hvilke personer der er i ens netværk.

Hvornår og hvor meget?

Kerneelementet anvendes i hele forløbet ved hvert gruppemøde.

Børnegrupper i Favrskov Kommune er et gruppebaseret tilbud til børn og unge, hvis forældre eller søskende har en psykisk sygdom. Tilbuddet er etableret i et samarbejde mellem Favrskov Kommune og SIND Pårørenderådgivning.

Værdien af kerneelementer er, at de på en overskuelig måde giver et fælles billede af, hvad der er vigtigt i indsatsen. I kan bruge beskrivelsen af kerneelementerne monofagligt og tværfagligt og fx mellem myndighed og udfører i jeres dialoger om indsatsen. Ved at indkredse og formidle beskrivelsen af kerneelementer skaber I et fælles afsæt for at kunne reflektere over, hvordan I anvender kerneelementer i indsatsen og med hvilken kvalitet.

Kerneelementer kan bygge mere eller mindre på forskningsviden og/eller praksiserfaringer, lokale evalueringer og brugeroplevelser. Under alle omstændigheder kan I bruge jeres løbende lokale evalueringer af indsatsen til at videreudvikle kerneelementerne og deres vidensgrundlag, så I trækker på alle relevante vidensformer.

Det indebærer, at I følger op på, hvordan I anvender kerneelementerne i borgerforløbene, og om der er behov for at justere eller præcisere beskrivelsen af kerneelementerne, så de bedst muligt afspejler det virksomme i indsatsen. Det kan også være, at I når frem til, at der mangler et kerneelement, eller at et kerneelement er mindre afgørende for indsatsen og derfor bør udgå af indsatsbeskrivelsen.

Anbefalet værktøj

Refleksionsspørgsmål og proces for indkredsning af kerneelementer:

- Dette værktøj kan I bruge til at skabe en fælles forståelse af de virksomme elementer i jeres indsats og til at fastholde et fælles billede af, hvad der er det vigtige i jeres indsats.

2.5 Udvikling af en forandringsteori

Når I skal afdække, hvordan jeres indsats virker, er det ikke tilstrækkeligt alene at indkredse kerneelementerne. I skal også skabe klarhed over jeres antagelser om, hvordan I forventer, at kerneelementerne sammen skaber de ønskede virkninger og resultater for borgerne. Her er forandringsteori en velegnet metode.

Der kan være tale om antagelser om sammenhænge, som er formuleret i jeres vidensgrundlag, men også underforståede opfattelser og tavs viden, som I først skal italesætte. Når I opstiller en forandringsteori, skal I udfolde jeres viden om indsatsen. Det gør I ved at visualisere indsatsen med fokus på sammenhængen mellem de kerneelementer, I anvender, og de virkninger og resultater, I ønsker at opnå. Forandringsteorien er på den måde et analytisk værktøj, I kan bruge til at formulere de vigtigste tanker om, hvordan jeres indsats virker.

Når I udarbejder en forandringsteori, skal I trække på jeres viden fra forskning og evaluering, fra jeres praksiskendskab og fra jeres borgere. Denne viden skal I bruge til at skabe et overblik over, hvordan en indsats skal fungere, for at den har den ønskede virkning for borgerne.

Udviklingen af en forandringsteori fungerer bedst som en inddragende proces, hvor ledere og medarbejdere deltager sammen. På den måde inddrager I den bredeste viden, og alle får et fælles billede og en fælles forståelse af indsatsen.

Når I arbejder med at udvikle en forandringsteori for jeres indsats, har I mulig-



Brug af vidensformer i udviklingen af kerneelementer og forandringsteori for Børnegrupper i Favrskov Kommune

Case fra projektet *Dokumentation af lovende praksis*

Favrskov Kommune og SIND Pårørenderådgivning har udarbejdet en indsatsbeskrivelse for deres indsats *Børnegrupper* for børn, der vokser op som pårørende til en forælder eller søskende med psykisk sygdom.

Dette arbejde blev indledt med en workshop, hvor ledere og medarbejdere skitserede forandringsteorien bag børnegrupperne. I dette arbejde var der fokus på børnegruppernes aktuelle målgruppe, forventede og oplevede virkninger samt tilrettelæggelse af indsatsen. Det byggede på deltagerne erfaringer med børnegrupperne, som de supplerede med forskningsviden om børnegrupper og behovene som pårørende, så der var en vek-

selvirkning mellem egne erfaringer og litteratur. Der var et særligt fokus i dette arbejde på at udskille indsatsens kerneelementer. Det har efterfølgende haft stor værdi: *"Det, at vi blev tydelige om kerneelementerne, har betydet, at hvis der er tvivl, så kan vi læne os op ad dem. De er en fælles platform, vi kan vende tilbage til – de er retningsvisende"*, fortæller projektlederen fra SIND Pårørenderådgivning.

"Processen med at udarbejde en forandringsteori for vores projekt var rigtig god", fortæller projektlederen. *"Det betød, at vi fik sat ord på vores tanker."* Det er især det at være sammen om at tænke fagligt i nogle veldefinerede rammer, som deltagerne synes godt om.

Som en del af SIND Pårørenderådgivnings tidligere projekt blev der også inddraget en videnskortlægning om risiko- og beskyttelsesfaktorer for udsatte børn og unge. *"Forskningsskortlægningen huskede os på, hvor stor en rolle forældrene spiller. Det vidste vi godt i forvejen, men det skærpede vores fokus. Vi havde egentlig tænkt, at det var op til medarbejdernes vurdering, om der skulle gennemføres forældresamtaler som opstart på det enkelte forløb. Men vi besluttede at gøre det i alle forløb. Inddragelsen af forskningsviden har sat sit direkte aftryk på, hvordan vi designer vores indsats."*

hed for at bringe jeres praktiske (måske tavse) viden om jeres indsats i spil. Hvis I samtidig inddrager øvrige vidensformer om jeres målgruppe og lignende virkningsfulde indsats, vil I stå med et solidt produkt.

I kan derudover bruge forandringsteorien til at synliggøre, hvad I skal dokumentere for at kunne vurdere resultaterne og virkningerne af jeres indsatser. Jeres arbejde med forandringsteorien udgør dermed grundlaget for at planlægge dokumentationen af jeres indsats.

Anbefalet værktøj

Værktøj til formulering af forandringsteori:

- I kan bruge dette værktøj til at udarbejde en forandringsteori og dermed skabe en fælles forståelse af jeres overordnede mål og veje til at indfri disse mål.

2.6 Arbejdsgange og aktiviteter i et borgerforløb

Forandringsteorien giver et godt overblik over jeres mål med indsatsen på kort, mellemlangt og langt sigt samt sammenhængen mellem kerneelementer og mål. Den udgør på den måde det bagvedliggende vidensgrundlag og tankesæt for indsatsen. Der er efterfølgende behov for, at I udmønter dette vidensgrundlag i konkrete arbejdsgange. Det indebærer en beskrivelse af, hvad vidensgrundlaget og det bagvedliggende tankesæt betyder for den måde, I helt konkret griber indsatsen an på i forskellige faser og aktiviteter. Det rejser spørgsmål som: Hvem gør hvad og hvornår i et typisk borgerforløb? Hvornår interagerer de professionelle med borgeren, og hvornår samarbejder professionelle om indsatsen? I beskriver faser i indsatsen og for hver fase de forskellige arbejdsgange og aktiviteter.

I denne proces kan det være hjælpsomt at tegne de faser og aktiviteter, som indsatsen kan deles op i. På den måde bliver det tydeligt, hvornår de forskellige professionelle er i kontakt med borgeren, og hvilke aktiviteter der skal udføres i de forskellige faser. Når I på denne måde skitserer indsatsens faser og aktiviteter, skal I vise, hvordan indsatsen gennemføres optimalt i samarbejde med borger,

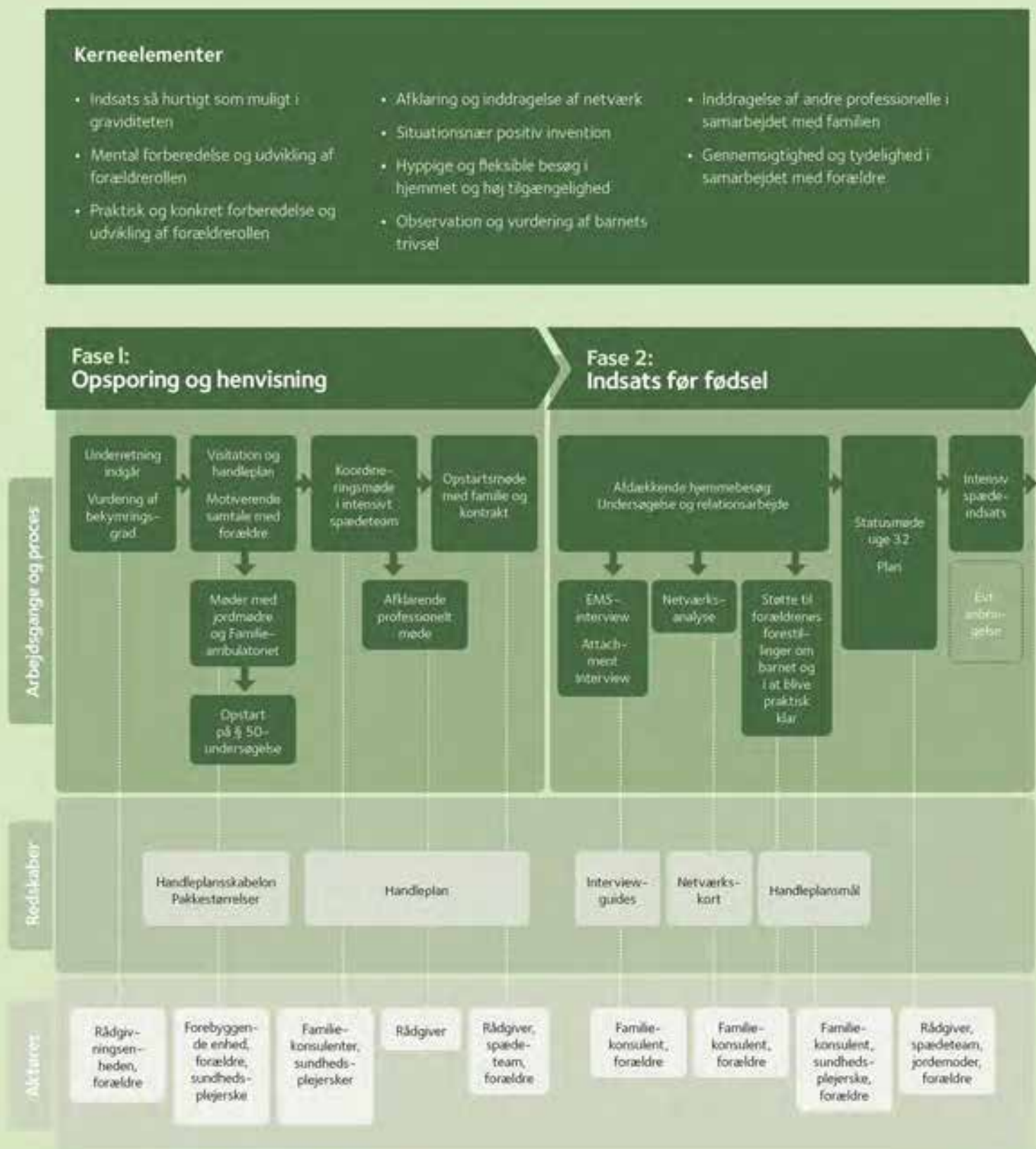
myndighed og andre relevante samarbejdspartnere. Skitseringen er dermed ikke nødvendigvis et udtryk for, hvordan I allerede arbejder, men hvordan I ønsker, at arbejdet skal ske.

Med beskrivelsen af arbejdsgangene gør I det nemmere for nye kolleger at forstå indsatsen og understøtter dermed også, at alle borgere får den lovende indsats i den tiltænkte form og kvalitet.

Arbejdsgangsbeskrivelsen tydeliggør de forskellige faggruppers bidrag til den samlede indsats. Den giver også et tydeligt afsæt for at tale om de forløb, hvor der er behov for at afvige fra arbejdsgangene – men sikrer, at det fortsat sker på en måde, hvor indsatsen afspejler kerneelementerne. Der kan være forskel på, hvilke kerneelementer I anvender i de forskellige faser i indsatsforløbet. Men det er vigtigt, at jeres arbejdsgange og aktiviteter i indsatsforløbet afspejler indholdet i kerneelementerne.



Figur 8: Eksempel på visuel opstilling af de første faser og arbejdsgange i den Intensive Spædeindsats i Holstebro Kommune



2.7 Udviklingspunkter kan tegne en fælles retning for kvalitetsudviklingen af indsatsen

Når I arbejder med at beskrive jeres indsats, vil I løbende få idéer til, hvordan I kan udvikle jeres indsats: Tænk nu, hvis vi prøvede at gøre sådan i stedet – ville det ikke være bedre? Det kan være vanskeligt at rumme i den beskrivende fase, da udvikling tager tid. Men samtidig har udviklingspunkterne stor betydning for det videre arbejde med at udvikle jeres indsats.

I kan derfor med fordel løbende notere udviklingspunkter, så I kan prioritere imellem dem og sætte udviklingsarbejdet i gang trinvist. For at kunne arbejde praksisnært og trinvist med udviklingspunkterne vil det efterfølgende være nødvendigt at bryde dem ned i konkrete forbedringstiltag og prøvehandling, som kan afprøves i igangværende borgerforløb. Dette kan I læse om i hæfte 4.

Hvad er et udviklingspunkt?

Udviklingspunkter omfatter forskellige dele af indsatsen, som er væsentlige at videreudvikle for at understøtte en bæredygtig og virkningsfuld indsats. Det handler om at understøtte, at de kernelementer, I har indkredset, kan omsættes i praksis med høj kvalitet. Det handler også om, at I bliver endnu tydeligere på de gode arbejdsgange i indsatsen. Man kan sondre mellem to typer af udviklingspunkter:



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

Nedenfor kan I se et eksempel på udviklingspunkter, som er indkredset i forbindelse med beskrivelsen af en social indsats til udsatte børn og unge.

Udviklingspunkter i Den intensive spædeindsats i Holstebro Kommune

Case fra projektet *Dokumentation af lovende praksis*

Undervejs i arbejdet med at udfolde og tydeliggøre kerneelementer i *Den intensive spædeindsats* fik ledere og medarbejdere øje på flere centrale områder, hvor indsatsen kunne udvikles. Disse udviklingspunkter handlede om at kunne anvende kerneelementerne med høj kvalitet og dermed opnå de forventede virkninger. Udviklingspunkterne knyttede sig til indsatsens seks forskellige faser.

Ved at drøfte de enkelte udviklingspunkters vigtighed i forhold til indsatsens kvalitet, og hvor nemme de var at implementere i praksis, nåede kvalitetsteamet frem til at prioritere tre udviklingspunkter det første år. Om begrundelsen for at prioritere det ene indsatsnære udviklingspunkt skrev de:

Udviklingspunktet: Udvikling af forældreskab før fødsel

Vigtighed: høj. I indsatsens fase II, indsats før fødsel, igangsættes både afdækkende og intervenserende hjemmebesøg. Særligt fra uge 32 er det vigtigt at påbegynde udvikling af forældreskab, forberede hjemmet og forældrene til at tage mod barnet, både praktisk (fx meget konkret om puslesituationer, hygiejne o. lign.) og også tilknytningsmæssigt. Denne del af interventionen finder sted i et vist omfang i dag, men kan blive tydeligere og mere systematisk i teamet. Et øget fokus på selve forberedelsen til forældreskab inden fødsel skal medvirke til at styrke forældrenes læring, så de ikke først bliver mødt med en række krav, når barnet er født.

Implementering: nem. Det indebærer at "samle" en fælles metode- og redskabsskabskasse, som repræsenterer forskellige læringsstile i forhold til at appellere til forskellige refleksive niveauer hos forældre – fx vise film, bruge dukke, anvende rollespil. Derudover vil det være relevant at have forberedelse af forældreskabet med som et fast punkt på ugentlige konferencer. Det kræver primært, at det intensive spædeteam sammen får tydeliggjort, hvordan der konkret arbejdes med at forberede forældreskabet inden fødslen.

Fase 1:
Opsporing
og henvisning

Fase 2:
Indsats
før fødsel

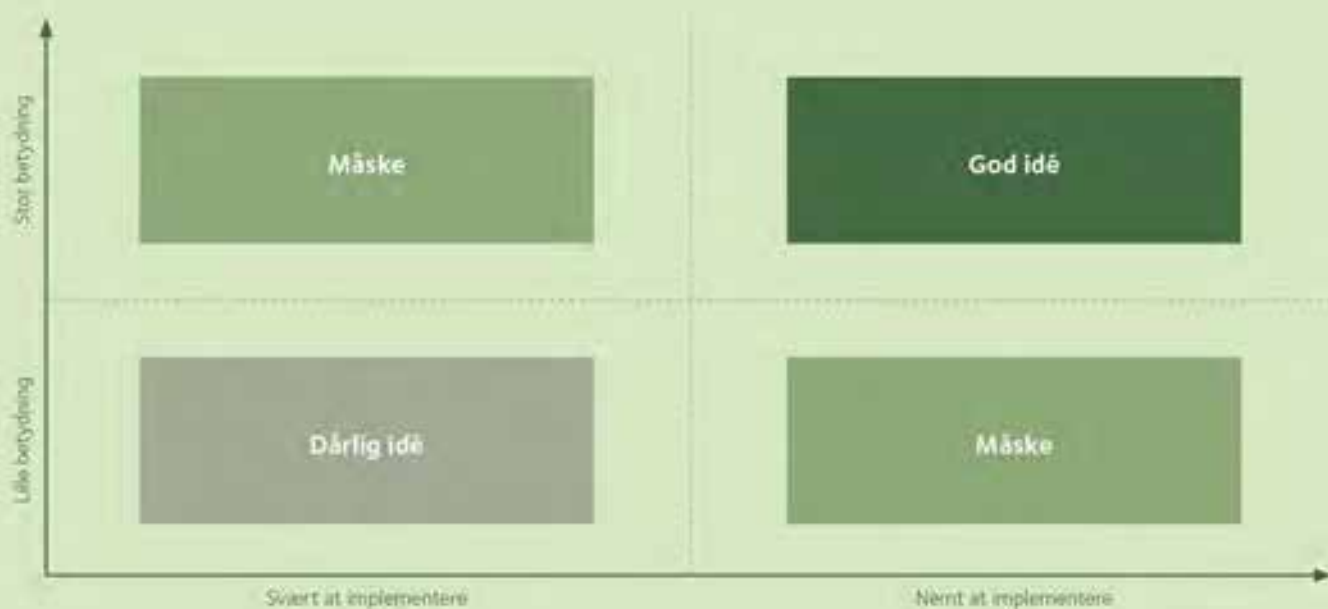
Fase 3:
Fødsel og
barsels-
ophold

Fase 4:
Intensiv ind-
sats 2-3 uger
efter fødsel

Fase 5:
Støttende
indsats op
til 9 mdr.
efter fødsel

Fase 6:
Udfasning
og over-
gang

Figur 9: Prioriteringsdiagram



I processen kan der vise sig en række udviklingspunkter, som I vil have behov for at strukturere og prioritere imellem. Til dette kan I bruge et enkelt redskab, som støtter jeres drøftelser og hjælper jer til at skaffe et overblik over, hvilke udviklingspunkter der er vigtigst at begynde med. Logikken er, at I vurderer, hvor let eller svært det er at realisere hvert af udviklingspunkterne, og vurderer, hvor stor betydning udviklingspunktet har for at øge kvaliteten af indsatsen.

Herefter placerer I de forskellige udviklingspunkter i diagrammet (figur 9). På den måde kan I vælge at gå i gang med de udviklingspunkter, der vil have stor

betydning, og som er relativt nemme at implementere.

I hæfte 4 kan I læse om, hvordan I kan arbejde med udviklingspunkterne ved at bryde dem ned i små overskuelige forbedringstiltag og prøvehandling.

Anbefalet værktøj

Procesguide til kvalificering og prioritering af udviklingspunkter for indsatsen:

- Dette værktøj kan I bruge til at kvalificere og prioritere jeres udviklingspunkter for det videre arbejde med indsatsen.

2.8 Sådan kan I strukturere en indsatsbeskrivelse

En god indsatsbeskrivelse beror på resultaterne af jeres arbejde med beskrivelse af målgruppe, kerneelementer, forandringsteori og arbejdsgange. Et forslag til indholdsfortegnelse er vist i figuren nederst.

Indsatsbeskrivelsens første del bør være en beskrivelse af **målgruppen** for jeres indsats, herunder målgruppens kendetegn og typiske støttebehov.

Ligeledes er det vigtigt at være eksplicit om det teoretiske og metodiske **grundlag for indsatsen over for borgeren** (fx anerkendende tilgang).

Samtidig kan I beskrive, hvilke **kompetencer** der er centrale for at kunne udføre indsatsen med de tilsigtede virkninger. Det gælder, hvilke formelle kvalifikationer medarbejdere i indsatsen skal have, hvilke kompetencer der er en forudsætning for at kunne udføre indsatsen (inden start), samt hvilke kompetencer personalet kan efteruddannes i (supervision, sidemandsoplæring, kompetenceudvikling) som del af arbejdet med indsatsen.

Dertil kommer en beskrivelse af hvert af de **kerneelementer**, I har indkredset. Det vil sige, hvad der kendetegner kerneelementet, og hvordan det skal anvendes i praksis. Herefter følger en beskrivelse af **forandringsteorien**, det vil sige en beskrivelse af sammenhænge mellem kerneelementer og virkninger på kort, mellemlangt og langt sigt.

Endelig er det relevant at forholde sig til indsatsens **omkostninger**. Det vil sige,

hvad det koster at etablere og drive indsatsen. På socialstyrelsen.dk (søg: omkostninger) kan I downloade en model til at estimere og vurdere indsatsens omkostninger. Overblikket over indsatsens omkostninger i kombination med jeres dokumentation af virkningerne for borgerne hjælper jer til at vurdere, om indsatsen er økonomisk bæredygtig.

På socialstyrelsen.dk/lovenepraksis kan I finde eksempler på indsatsbeskrivelser for fem lovende sociale indsatser.

2.9 Vurdering af indsatsbeskrivelsen

Når I har beskrevet kerneelementer, forandringsteori og arbejdsgange i jeres indsats, vil der ofte være behov for, at I gennemgår indsatsbeskrivelsen med friske øjne og stiller følgende spørgsmål:

- Rammer beskrivelsen det, der er vigtigt i indsatsen, og som adskiller den fra andre sociale indsatser eller anden faglig praksis?

- Er beskrivelsen af kerneelementer tilstrækkelig konceptuel til, at den er holdbar i tid og rum (over tid og fra borger til borger, medarbejder til medarbejder)?
- Giver beskrivelsen en klar forståelse af hensigten og den forventede virkning for hvert element?
- Er beskrivelsens dele tilsammen tilstrækkelige for, at indsatsen kan læres og udføres, og til at det kan afgøres, om den er efterlevet i praksis i et konkret forløb?

Hvis I ikke kan svare ja til disse spørgsmål, bør I vende tilbage til forandringsteorien for at stille skarpt på, hvad der bør være det centrale i jeres indsatsbeskrivelse.

Når I har arbejdet med at færdiggøre den første version af indsatsbeskrivelsen, bør I kunne score 1 på element 3 i typologien for lovende praksis (se typologien på socialstyrelsen.dk for nærmere beskrivelse af scoringsværktøjet).

Indhold i en indsatsbeskrivelse

- Indsatsens målgruppe(r)
- Kerneelementer i indsatsen
- Det teoretiske og metodiske grundlag for indsatsen
- Sammenhængen mellem kerneelementer og virkninger (=forandringsteori)
- Organisering og krav til faglige kompetencer
- Indsatsens arbejdsgange
- Målene med indsatsen (i form af resultater)
- Vurdering af indsatsens omkostninger.



3. Roller og ansvar

Hvis I har nedsat et kvalitetsteam, vil det være en fordel at lade kvalitetsteamet foretage selve det skriftlige arbejde med indsatsbeskrivelsen (se nærmere om organiseringen af et kvalitetsteam i hæfte 2). Derudover kan I udpege en tovholder i kvalitetsteamet, som tilrettelægger en proces for udviklingen af indsatsbeskrivelsen, hvilke aktører der indgår i dialogen om indsatsen, og hvornår det sker.

Det er centralt, at ledere og den brede medarbejdergruppe bliver tæt involveret i delprocesser i forbindelse med udarbejdelsen af indsatsbeskrivelsen. Det sikrer, at indsatsbeskrivelsen bliver et fælles produkt og ståsted for det videre udviklingsarbejde med indsatsen. Det gælder også i forhold til samarbejdet mellem udfører og myndighed.

Det kræver aktiv deltagelse fra ledelsen at udarbejde indsatsbeskrivelsen – både i dialogerne og i det skriftlige arbejde. Processen rummer således et stort potentiale for at aktivere den faglige ledelse og skabe en tydelig faglig retning for indsatsen samt understøtte dialoger om de kvalitetsforbedringer, som både medarbejdere og ledelse peger på.



4. Værktøjer

4.1 Refleksionsspørgsmål og proces for indkredsning af kerneelementer

Formål og anvendelse

Refleksionsspørgsmål til indkredsning af kerneelementer kan I bruge til at:

- *Skabe en fælles forståelse* af de virk-somme og dermed i udgangspunktet ufravigelige elementer i jeres indsats.
- *Fastholde et fælles billede* af, hvad der er det vigtige i jeres indsats.

I kan organisere dialogen om kerneelementer som en fælles øvelse, men det kan også lade sig gøre at uddelegere arbejdet til en mindre gruppe. Når I indkredser kerneelementer, vil I typisk have brug for en halv dag til selve indkredsningen, mens den efterfølgende beskrivelse af kerneelementerne kan uddelegeres til en enkelt medarbejder eller en mindre arbejdsgruppe. De øvrige deltagere i gruppen kan supplere skriftligt, eller I kan mødes og drøfte det første udkast. Herefter vil det være relevant at tage kerneelementerne op og drøfte dem regelmæssigt for at fastholde et fælles billede af, hvad der er de vigtige elementer i jeres indsats.

Forberedelse

Arbejdet med at udfolde kerneelementer kræver ikke stor forberedelse. Det handler om at ekspliciterer jeres viden om,

hvad I gør i indsatsen, og om at systematisere denne viden. I kan med fordel huske at sørge for:

- Post-its
- Tuscher
- En referent, der skriver ned undervejs.

Fremgangsmåde

Kerneelementer er de væsentlige funktioner og principper, der definerer jeres indsats, og som, I vurderer, er nødvendige for at skabe resultater for borgerne.

I kan indkredse kerneelementerne gennem følgende proces:

1. Foretag en brainstorm-runde, hvor I skriver aktiviteter i jeres indsats ned på post-its. Aktiviteter er det, I konkret gør. Det kan fx være at bruge anerkendende samtaleteknikker til at sætte fokus på, hvordan psykisk sygdom kan være en udfordring i hverdagen. I skal opliste alle væsentlige aktiviteter på hver deres post-it og sætte dem på en væg, så I får et overblik.
2. For hver aktivitet (hver post-it) skal I drøfte, hvorfor I gennemfører lige netop den aktivitet? Hvad der skal komme ud af aktiviteten for borgerne?
3. Når I har gjort det for alle aktiviteter, vil det blive tydeligt, at flere af aktiviteterne har samme formål. Det gør

det muligt for jer at flytte post-its, så I kan samle dem i grupper med samme formål som vist i figur 10.

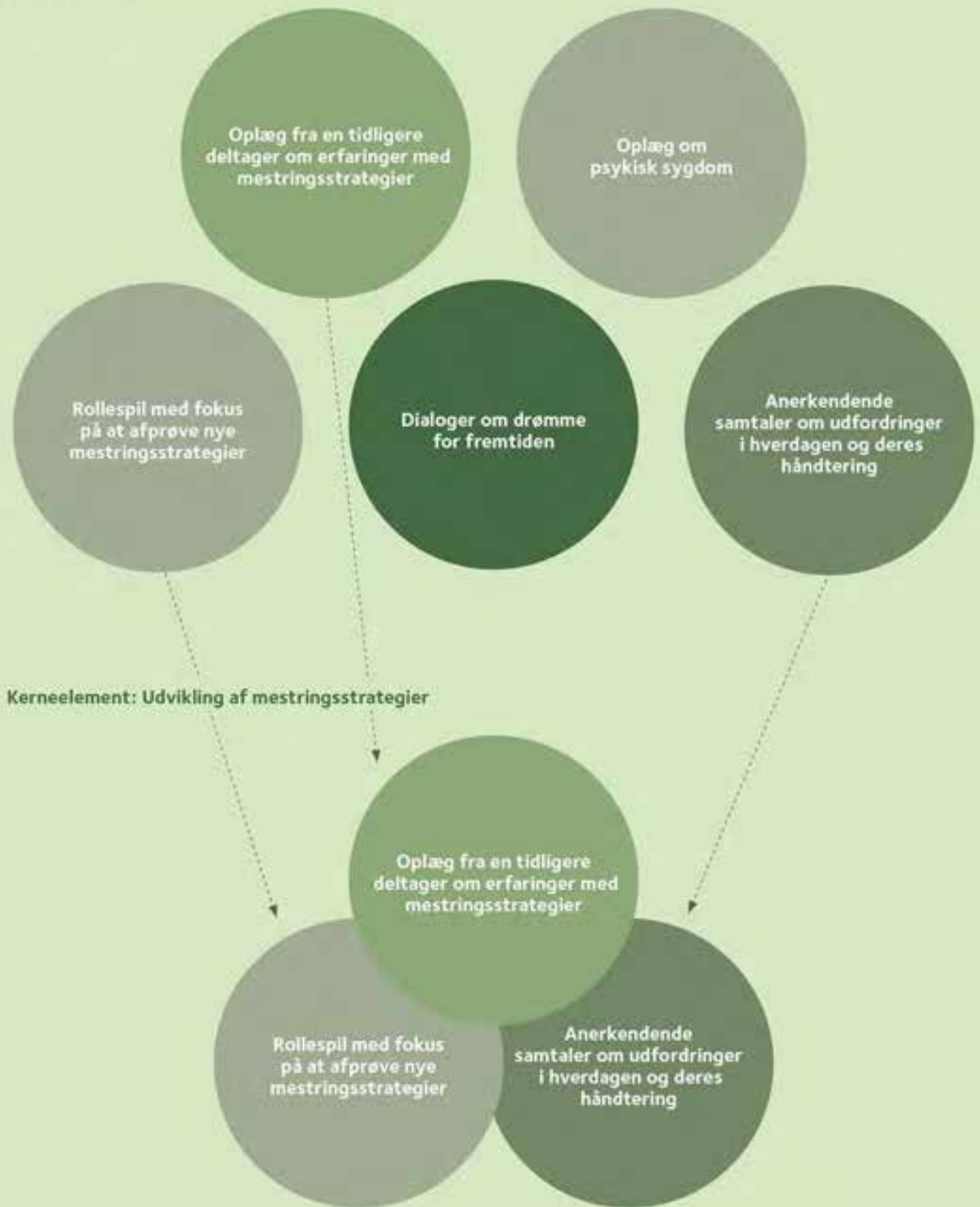
Der er ikke et svar på, hvor konkrete I skal være, når I samler jeres aktiviteter i kerneelementer. Det er dog en god tommelfingerregel, at I skal prøve at være så konkrete, at man kan se for sig, hvordan kerneelementet kan udfoldes med forskellige aktiviteter. En anden god tommelfingerregel er, at I ikke må være så konkrete, at kerneelementet kun kan udfoldes på én måde. I så fald er det snarere en aktivitet eller en regel.

Opfølgning

I det opfølgende arbejde beskriver I kerneelementerne i dybden, herunder hvilke aktiviteter de hver især bygger på, hvilke resultater, I forventer, de skaber for borgerne, samt vidensgrundlaget bag kerneelementet, om kerneelementet bygger på erfaringer, på forskning eller begge dele.

Figur 10: Fra aktiviteter til kernelementer

(Eksempler på) Aktiviteter



4.2 Værktøj til formulering af forandringsteori

Formål og anvendelse

I kan bruge forandringsteorien til at:

- *Skabe en fælles forståelse* af jeres overordnede mål og veje til at indfri disse mål.
- *Fastholde fokus og opmærksomhed* på fastlagte mål.
- *Tydeliggøre de parametre, der skal evalueres på.*

I kan med fordel organisere arbejdet med forandringsteori som en fælles øvelse i jeres tilbud, men det kan også lade sig gøre at uddelegere arbejdet til en mindre gruppe. Når I udvikler en forandringsteori fra bunden, vil der typisk skulle afsættes ca. én dag til arbejdet. Efterfølgende kan I uddelegere arbejdet med at vedligeholde og opdatere oversigten til en enkelt medarbejder.

Forberedelse

Hvis I lige har formuleret jeres kernelementer, er I velforberedte til arbejdet med forandringsteorien. Hvis ikke vil det være en god idé, hvis deltagerne forbereder sig ved at tænke over, hvilke aktiviteter der er en del af jeres indsats, og hvilke resultater de skaber. Deltagerne kan også forberede sig ved at sætte sig ind i indsatsernes vidensgrundlag. Det kan være ved at læse forsknings- eller evalueringsviden om indsatserne eller målgruppen, men det kan også være ved at gå i dialog med borgerne om, hvordan de oplever indsatserne.

I skal også forberede rammerne for dagen. Processen foregår bedst i et lokale med en stor tavle eller væg, hvor I kan bygge forandringsteorien op ved hjælp af post-its eller lignende. På den måde bliver det muligt at rykke rundt på sedlerne undervejs i processen.

Endelig kan I forberede jer ved at give nogle af deltagerne særlige roller. I skal udvælge en facilitator og en referent til øvelsen. Facilitatoren (ikke nødvendigvis jeres leder!) styrer processen og er blandt andet ansvarlig for at sikre, at alle kommer til orde. Referenten har til opgave at dokumentere alle de overvejelser, der ligger bag den forandringsteori, I bygger op. Det vil sige den dialog, der ligger bag de enkelte sedler og sammenhængen mellem dem.

Fremgangsmåde – udvikling af forandringsteori

1. Start dagen med en fælles drøftelse af de strategiske målsætninger og de hovedudfordringer, I står overfor i forhold til målgruppen og det konkrete emne, som indsatsen omhandler.
2. Hvis I ikke allerede har gjort det i forbindelse med det indledende arbejde med at udfolde jeres indsats, så brug tid på i fællesskab at afgrænse målgruppen og drøfte særlige karakteristika ved målgruppen. En klar beskrivelse af, hvem jeres målgruppe er – og hvem der ikke er en del af målgruppen, er helt centralt for de efterfølgende drøftelser af, hvordan indsatsen virker i forhold til målgruppens udfordringer og behov (se også afsnit 2.2 om

målgruppen). Det er samtidig et emne, hvor der kan være store forskelle mellem de enkelte deltagers synspunkter. Jo mere detaljerede og specifikke I kan blive, desto bedre.

3. Herefter er I klar til at udvikle forandringsteorien for jeres indsats. Det vil ofte være hensigtsmæssigt at formulere de forventede resultater på kort, mellemlangt og langt sigt:

- Resultater på kort sigt er defineret ved opbygning af ressourcer hos borgeren, fx viden eller kompetencer.
- Resultater på mellemlangt sigt er defineret ved en adfærdsændring hos borgeren (fx en tættere tilknytning til barnet, opsøgende kontakt til netværket eller styrkede sociale relationer).
- Resultater på langt sigt er et udtryk for en ændring i borgerens livssituation (job, uddannelse, sundhed, lovlydighed, varig stoffrihed mv.).

Det er en god idé at begynde længst til højre i forandringsteorien, dvs. med de langsigtede resultater og blivende forandringer, I ønsker, at målgruppen skal opnå gennem indsatsen. Derefter kan I arbejde jer tilbage i forandringsteorien og beskrive de resultater på mellemlangt og kort sigt, som er forudsætningerne for, at de langsigtede resultater kan opnås. I denne proces er det særlig vigtigt, at I diskuterer, hvorfor de kortsigtede resultater gør, at resultaterne på mellemlangt sigt indtræffer – og tilsvarende for resultater på langt sigt. Det er "pilene mellem kasserne", som

er særligt vigtige at drøfte, da de skal vise, hvordan den ønskede forandring for målgruppen skabes.

Helt praktisk fungerer denne proces bedst ved, at I hver især eller to og to brainstormer over, hvad der skal stå i "kasserne", hvorefter I nedfælder det på post-its. Når alle har gjort det, kan I skiftevis præsentere sedlerne for hinanden, sætte dem på tavlen og diskutere, hvilke pile der skal tegnes. Her har facilitatoren en rolle i løbende at samle op, fjerne overlappende sedler eller sammenskrive pointer, så overskueligheden bevares.

4. Efter de forventede resultater er beskrevet, går I videre til at beskrive den indsats (altså jeres kerneelementer, hvis I ikke allerede har beskrevet dem), der er påkrævet for at skabe de ønskede resultater med udgangspunktet i de eksisterende aktiviteter i jeres tilbud. Fremgangsmåden er den samme som ovenfor. Igen er det vigtigt, at I argumenterer for, hvorfor kerneelementerne skaber resultater på kort, mellemlangt og langt sigt, når I sætter sedlerne på tavlen. På den måde forklarer I, hvorfor I mener, at et givent kerneelement fører til en given kæde af resultater.

5. Når alle sedlerne er sat på tavlen, vil I formentlig have brug for at sortere, flytte rundt og prioritere mellem sedlerne, så den samlede forandringsteori giver et mere overskueligt billede af, hvad jeres tilbud rummer. Gør dette i plenum, og fokusér på at nå frem til

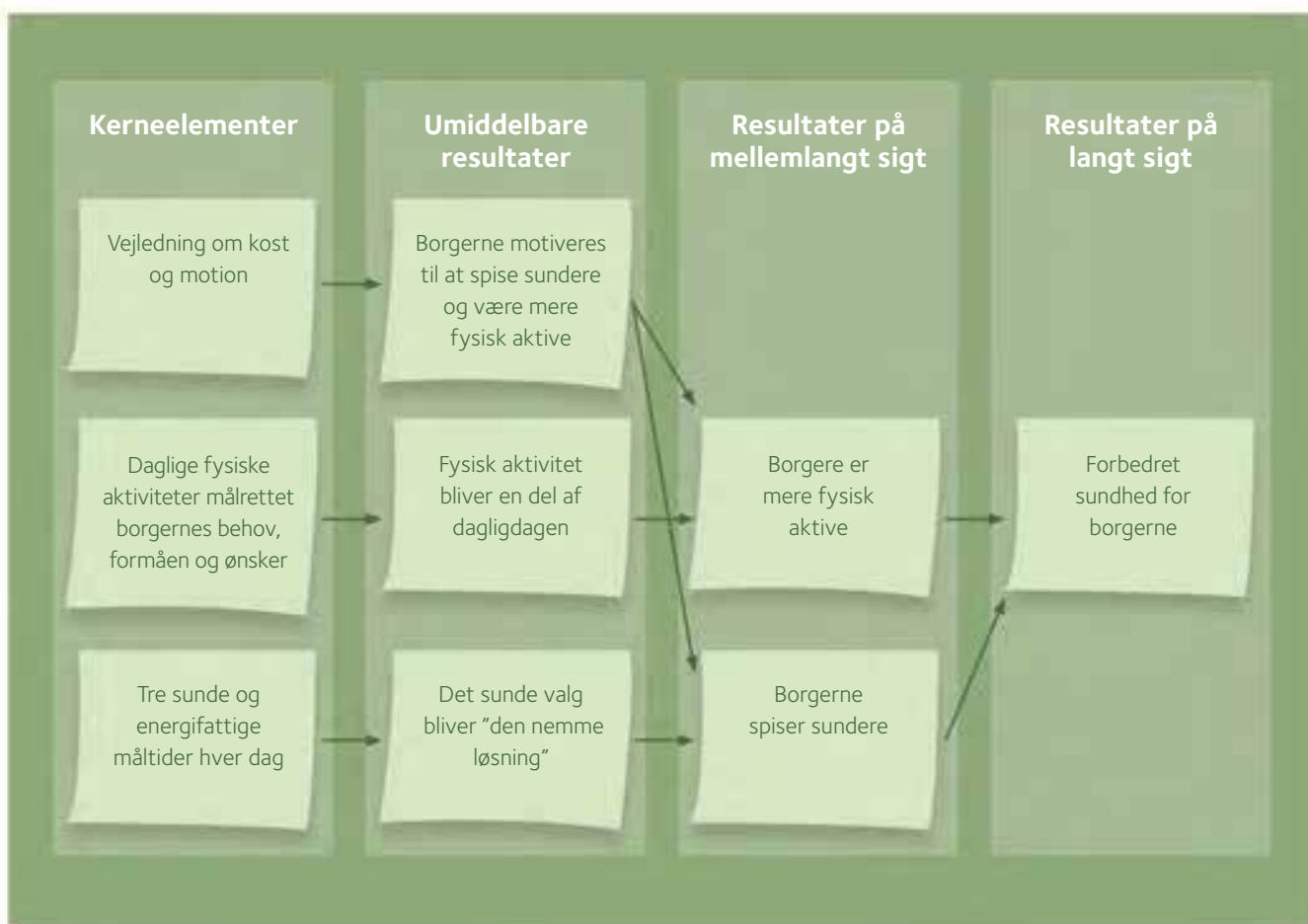
et produkt, der giver overblik. I kan i stedet få detaljerne med i referatet. På den måde har I et grafisk billede, der giver overblik, mens forklaringer og detaljer kan læses i jeres referat.

6. I vil formentlig opleve, at visualiseringen af jeres kerneelementer, aktiviteter og forventninger til resultaterne vil synliggøre nogle "huller" eller "uklarheder". Her "mangler" I måske nogle

aktiviteter i indsatsen for at indfri nogle af de ønskede resultater. Eller måske har I svært ved at beskrive, hvilke resultater en bestemt aktivitet bidrager til. Det kan også være, at der er nogle "pile mellem kasserne", I er mindre sikre på end andre. Afslut dagen med at reflektere over dette i plenum. Så I får et fælles overblik over, hvor I mangler viden.



Figur 11: Eksempel på et resultatkort for en simpel forandringsteori



Opsamling

Det primære produkt fra processen med at udarbejde en forandringsteori er et resultatkort, der illustrerer koblingen mellem strategiske målsætninger, resultater på langt, mellemlangt og kort sigt samt kerneelementer.

Resultatkortet er en direkte fremstilling af de post-its og overvejelser om sammenhænge mellem disse, som blev sat på tavlen i den fælles proces. Gør resultatet

digitalt i fx PowerPoint, så det er nemt løbende at redigere og justere i forandringsteorien.

Ud over den visuelle fremstilling er det vigtigt, at de beslutninger, I har taget i forandringsteori-processen vedr. strategiske målsætninger, målgruppe, virkninger, indsatser og organisatorisk kapacitet, bliver samlet i et "referat" fra dagen. Hermed er det muligt at vende tilbage til de overvejelser, der ligger bag

resultatkortets forenklede version af virkeligheden. Det gør det også muligt at finde tilbage til evt. uløste problemstillinger, der skal håndteres for at lykkes med udmøntningen af forandringsteorien. Et "referat" for resultatkortet på denne side kan se således ud:

Forandringsteori for de sundhedsrettede aktiviteter i vores botilbud

Formålet med vores sundhedsrettede indsatser er at forbedre borgernes sundhed på langt sigt. Det vil vi opnå med en indsats, som bygger på tre kerneelementer.

Indsatsens første kerneelement er vejledning om kost og motion. Vi får besøg af en sundhedskonsulent to timer om ugen, som har individuelle samtaler med borgerne. Vi forventer, at det vil motivere borgerne til at spise sundere og være mere fysisk aktive, fordi de opnår øget viden om konsekvenserne af manglende motion og usund kost. Vi forventer også, at den individuelle rådgivning vil øge motivationen, fordi sundhedskonsulenten kan komme med kost- og motionsråd, som er tilpasset og tiltaler den enkelte

borger. Vi forventer, at øget motivation til at spise sundt og motionere vil få borgerne til at være mere fysisk aktive og spise sundere. På langt sigt vil det give borgerne en bedre sundhed.

Det andet kerneelement er daglige fysiske aktiviteter målrettet borgernes behov, formåen og ønsker. Det umiddelbare resultat af dette kerneelement er, at fysisk aktivitet bliver en del af hverdagen for vores botilbud, fordi alle skal forholde sig til disse aktiviteter. På sigt gør det borgerne mere fysisk aktive, fordi de dagligt mindes om fysisk aktivitet på en positiv måde, der ikke opfattes som et pres. Den øgede fysiske aktivitet vil være med til at give borgerne en øget sundhed.

Det tredje og sidste kerneelement er tre sunde og energifattige måltider hver dag. Vi udfolder dette kerneelement ved at tilbyde sunde og energifattige måltider i køkkenet hver dag. Det gør det sunde madvalg til det nemme madvalg og får borgerne til at spise sundere, fordi de kun tilbydes sund mad. Det vænner borgerne til at spise sundt og forbedrer derigennem borgernes sundhed på langt sigt.

4.3 Procesguide til kvalificering og prioritering af udviklingspunkter for indsatsen

Dette værktøj kan I bruge til at kvalificere og prioritere jeres udviklingspunkter for det videre arbejde med indsatsen.

Undervejs i udarbejdelsen af indsatsbeskrivelsen vil en række udviklingspunkter, der kan kvalificere indsatsen, blive synlige. Det kan handle om både organisatoriske og indsatsnære udviklingspunkter, som I

har noteret. For at udfolde jeres forståelse af, hvilke behov udviklingspunkterne dækker over, og med hvilket sigte det er nødvendigt at arbejde med dem, kan I tilrettelægge en proces i to trin:

1. Kvalificering af udviklingspunkterne

Først drøfter I for hvert af udviklingspunkterne, hvor stor en betydning det vil have for forbedringen af jeres praksis:

- Hvordan vil det kvalificere vores muligheder for at aktivere indsatsens kerneelementer?
- Hvordan vil det kvalificere vores arbejdsgange i indsatsen?

Dernæst drøfter I, hvor nemt eller svært udviklingspunktet vil være at implementere. Undervejs placerer I udviklingspunkterne i figur 12.

2. Prioritering af udviklingspunkterne

Med udgangspunkt i overblikket over udviklingspunkternes betydning og implementerbarhed drøfter I nu, hvilke udviklingspunkter I ønsker at prioritere på helt kort sigt og på længere sigt i jeres kvalitetsudvikling. Blandt de udviklingspunkter, som I kategoriserer under "måske" eller "en god idé", kan I drøfte, hvilke udviklingspunkter der er vigtigst i forhold til at nå målene med jeres indsats (fx de langsigtede resultater i jeres forandringsteori).

I kan vælge at opstille forskellige tidsperioder, inden for hvilke I planlægger at arbejde med udviklingspunkterne. Erfaringer i kommuner er, at det er godt at udvælge få udviklingspunkter ad gangen, da selv relativt små udviklingspunkter kan være omfattende at implementere, fordi de ofte har et organisatorisk islæt. Derfor er det en god idé at afprøve dem ved hjælp af prøvehandlinger (læs mere om denne måde at arbejde på i hæfte 4).

Udviklingspunkter kan altid tages op til revision. Undervejs vil der komme flere relevante udviklingspunkter til, hvorfor det vil være relevant at gentage kvalificerings- og prioriteringsøvelsen.

Figur 12: Prioriteringsdiagram





Socialstyrelsen

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

www.socialstyrelsen.dk

September 2020





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 prøvehandlinger:

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

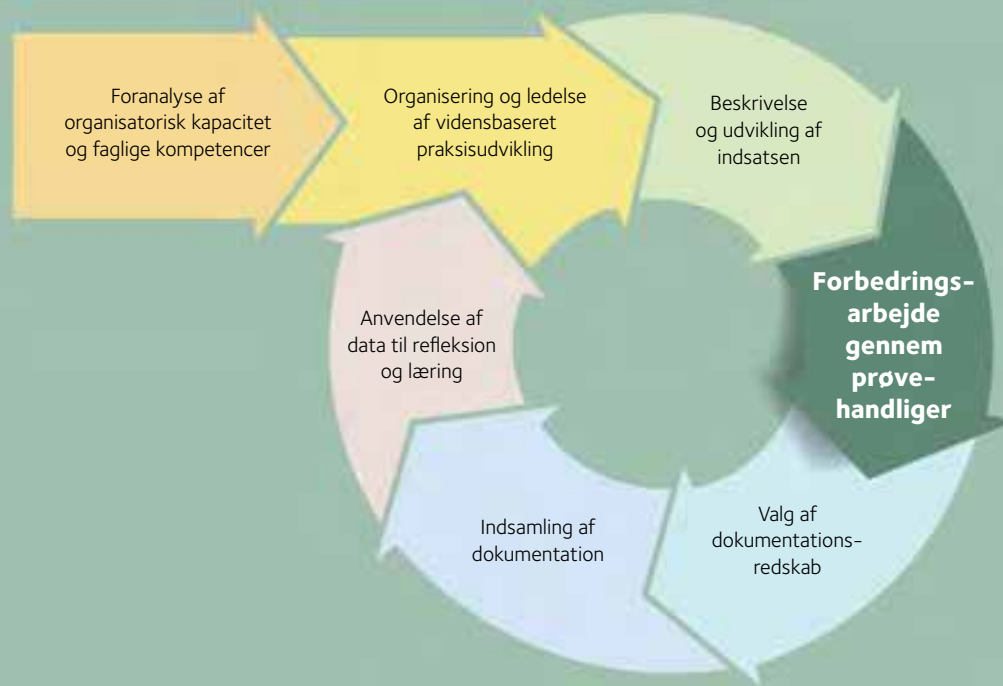
- I får et overblik over, hvordan I kan tilrettelægge prøvehandlinger og trinvis finde løsninger og implementere dem i større skala.
- I får værktøjer, der kan hjælpe jer til fastholde en løbende kvalitetsudvikling af indsatsen via hyppige og korte fremdriftsmøder*.

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 barselsgangen 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 barselsgangen.

Et konkret forbedringstiltag blev at forberede barselsopholdet ved et møde mellem personale i spædbarnsindsatsen og personale på barselsgangen 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 barselsgangen.

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



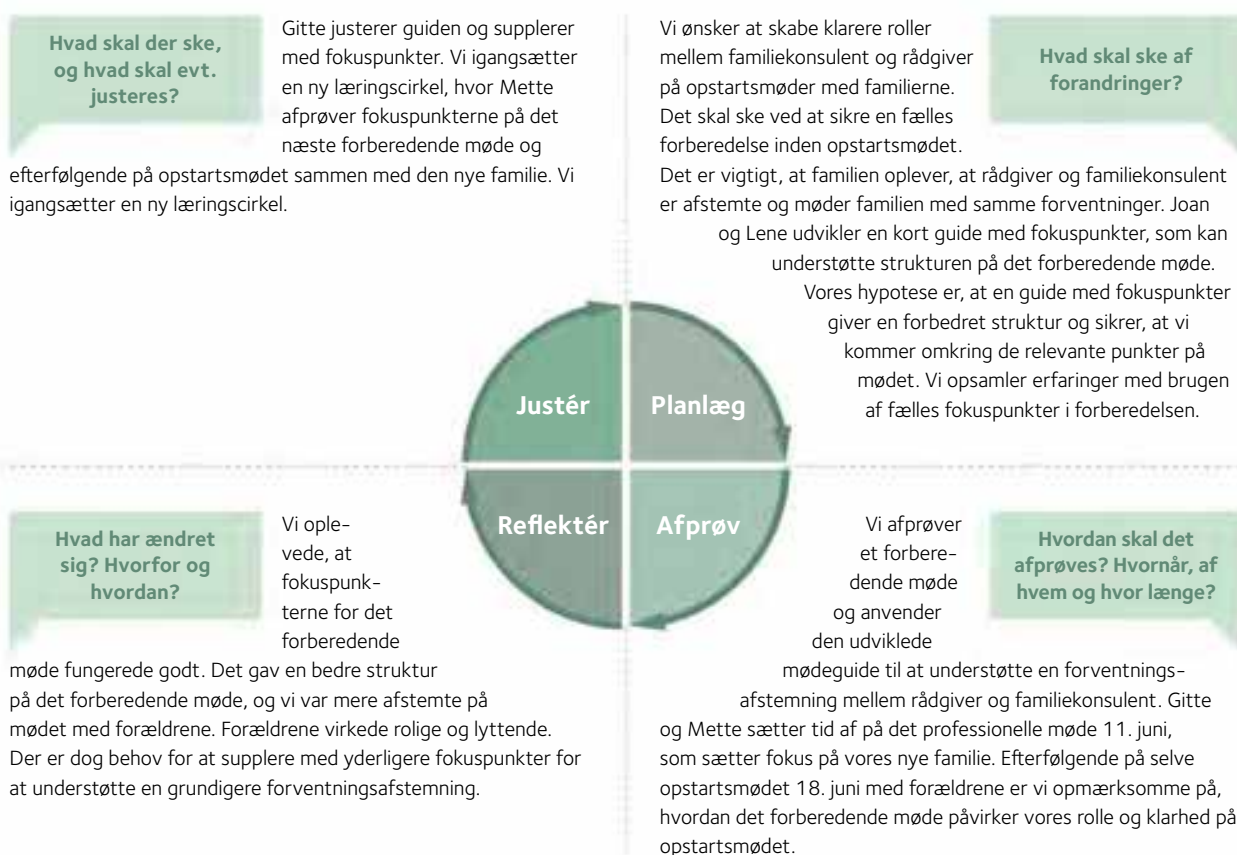
Figur 4: Eksempel på læringscirkel og prøvehandling

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



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.

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?

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 8: Eksempel på beskrivelse i trin 3 i læringscirklen

Reflektér

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.

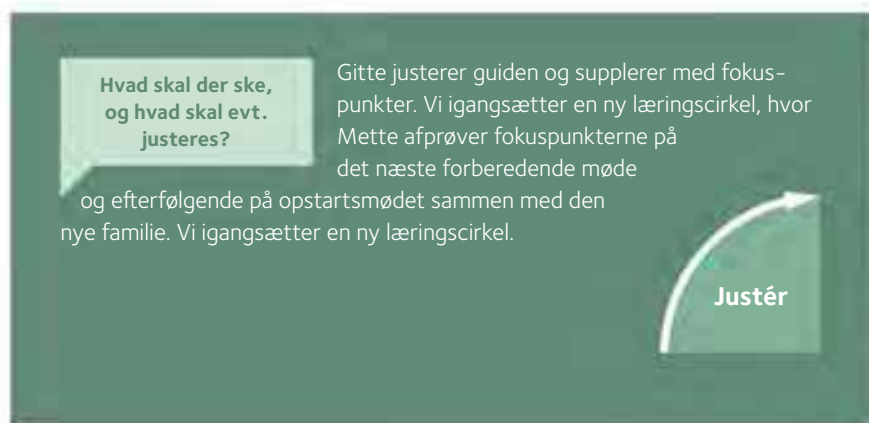
Hvad har ændret sig? Hvorfor og hvordan?

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.

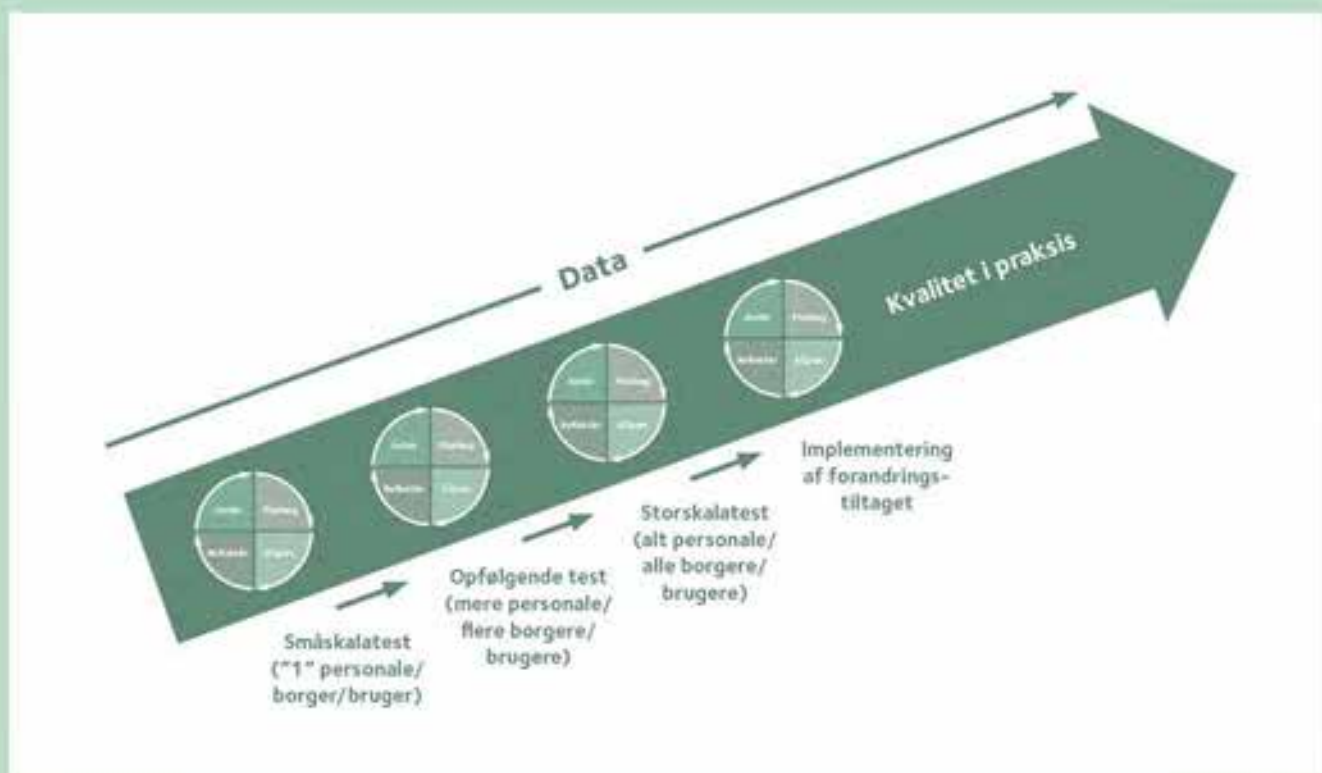
Fordelen ved afprøvning i lille skala er, at mindre grupper af medarbejdere opbygger erfaring med metoden og derved kan bidrage med viden og erfaringer til øvrige kolleger, hvis I beslutter, at I vil udbrede tiltaget. Den trinvis inddragelse af hele medarbejdergruppen betyder, at deltagerne oplever, 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 prøvehandling





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

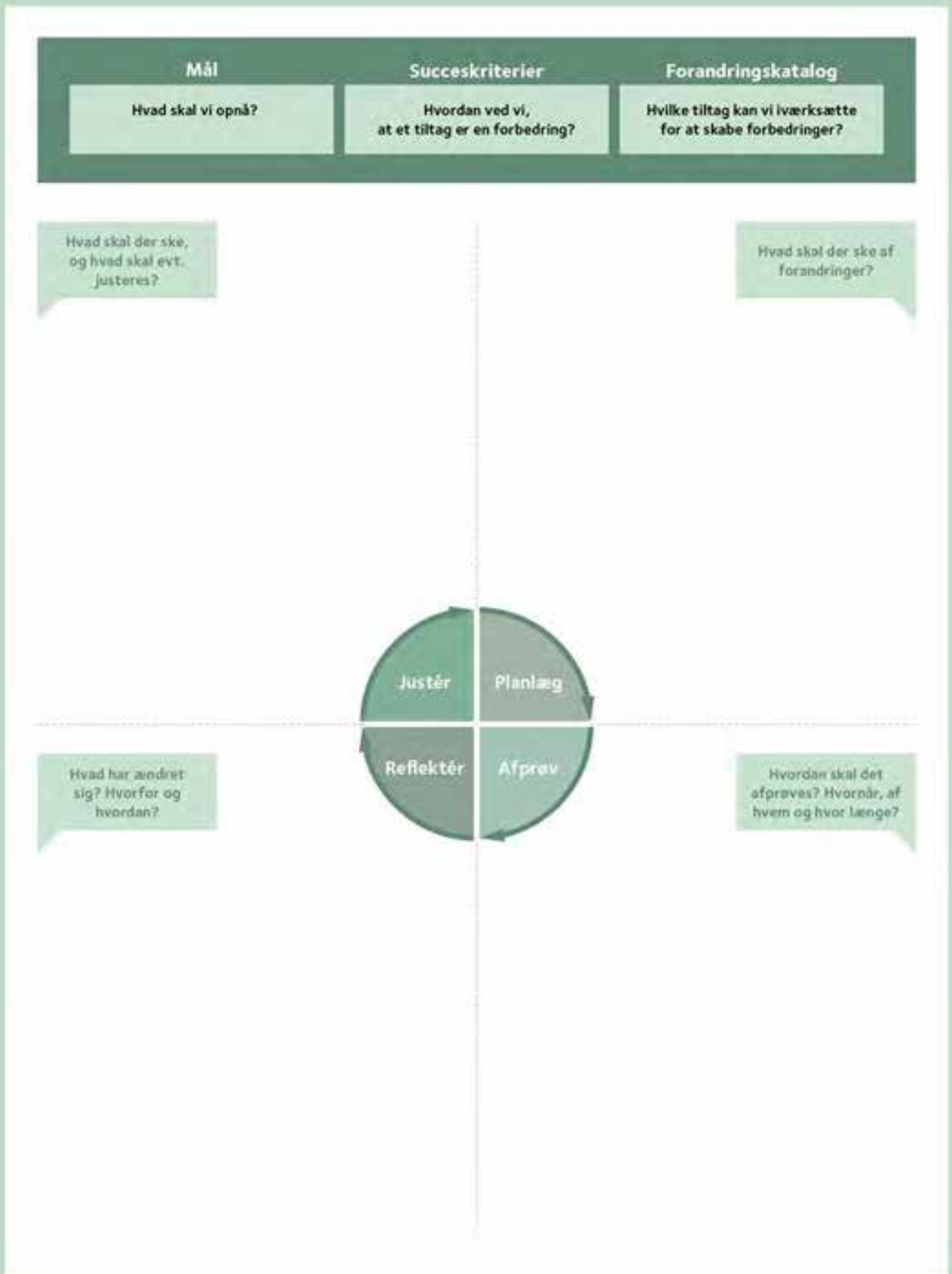
Afprøv forbedringstiltag i praksis ved brug af læringscirklen. Husk at indsamle relevante data.

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 prøvehandlinger





Socialstyrelsen

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

www.socialstyrelsen.dk

September 2020





Socialstyrelsen

Hæfte 5

Valg af dokumentations- redskab

Håndbog i lovende praksis

Viden til gavn

Indhold

1. Hvad skal vi dokumentere – og hvordan?	4
1.1 Trin i planlægningen af jeres dokumentationsarbejde.....	7
2. Strategi for dokumentation	8
3. Valg af dokumentationsredskab	14
4. Planlæg indsamlingen	16
5. Planlæg analyser og læring	18
6. Roller og ansvar	19
7. Værktøjer	20
7.1 Værktøj til udarbejdelse af strategi for indsamling af dokumentation	20
7.2 Værktøj til udvælgelse af dokumentationsredskab	22
7.3 Værktøj til planlægning af dataindsamling og anvendelse af dokumentation	24

1. Hvad skal vi dokumentere – og hvordan?

I dette hæfte kan I læse om, hvordan I vælger dokumentationsredskaber, som passer til jeres praksis, og om hvordan I kan planlægge jeres dataindsamling, analyser og læring.

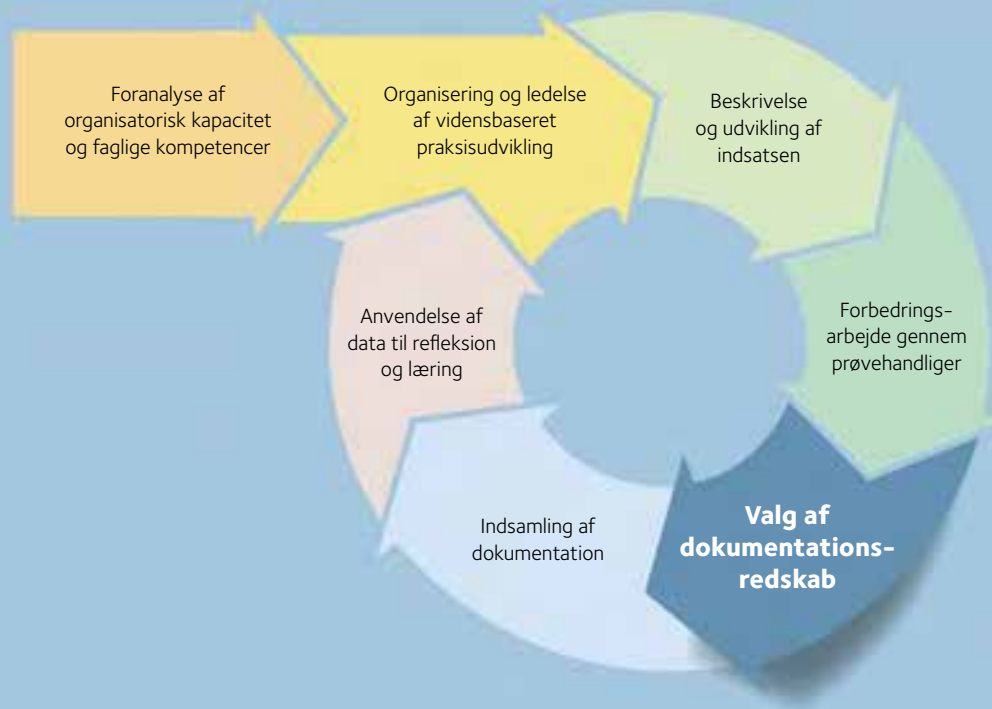
Dokumentation er centralt for arbejdet med udvikling af en lovende praksis. I typologien for lovende praksis indgår dokumentation i element 10 (monitorering), men berører også flere andre elementer som vist i figur 2.

Udbytte af hæfte 5

Håndbogen hjælper jer til at designe, hvordan I vil dokumentere og evaluere jeres indsatser, herunder:

- At udarbejde en strategi for arbejdet med dokumentation
- Vælge redskaber til resultatdokumentation
- Afklare, hvordan og hvornår dataindsamlingerne skal foregå, og hvem der skal gøre hvad.

Figur 1: Sammenhæng til de andre hæfter



Figur 2: Elementer i lovende praksis





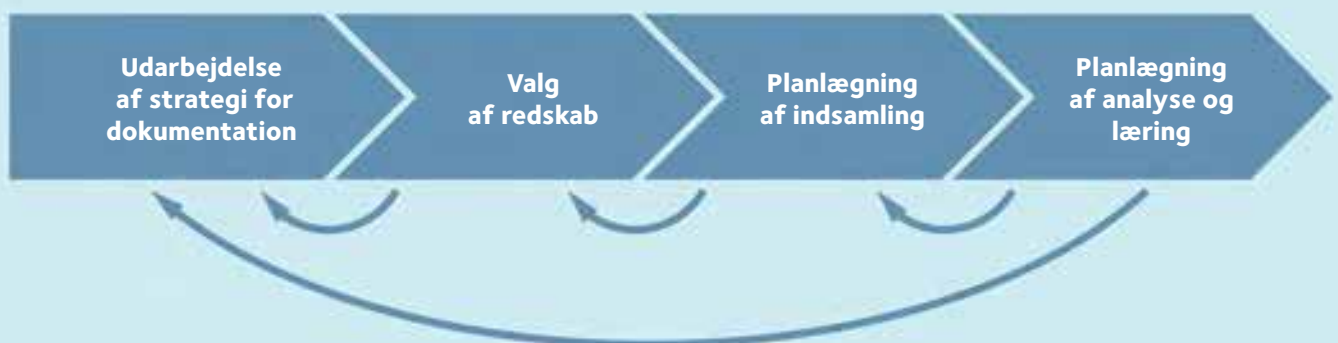
1.1 Trin i planlægningen af jeres dokumentationsarbejde

Figur 3 viser trinene i planlægningen af arbejdet med resultatdokumentation.

Hvis arbejdet med dokumentation og evaluering er nyt for jer, kan I gennemgå trinene systematisk ét for ét. Hvis I allerede er i gang, kan I læse beskrivelserne af de enkelte trin som inspiration til fremtidige justeringer af jeres do-

kumentationspraksis. Der er en logisk rækkefølge i trinene, men samtidig kan de overvejelser, I gør jer undervejs, betyde, at I får behov for at genbesøge et af de tidligere trin. Når I planlægger indsamlingen af dokumentation, kan det fx vise sig, at det redskab, I har valgt, ikke er det optimale for jer – og så kan I gå tilbage og vælge et andet.

Figur 3: Temaer i planlægning af jeres dokumentationsarbejde



2. Strategi for dokumentation

Første trin er, at I udarbejder en plan for jeres arbejde med dokumentation og evaluering: En strategi, som fortæller, hvordan I vil arbejde med dokumentation på en måde, som hjælper jer til at nå jeres socialfaglige mål. For at udarbejde en god strategi er det vigtigt, at I har gjort jer klart, hvad der er kerneelementerne i jeres indsats, og hvilke resultater I forventer at skabe med indsatsen. Hvis I ikke har et klart billede af dette, kan I finde hjælp i hæfte 3 til at indkredse kerneelementer og udarbejde en forandringsteori, som viser indsatsens forventede resultater.

Jeres strategi skal præcisere, hvad det er, I vil indsamle dokumentation om, hvordan I vil gøre det og hvornår. På den måde hjælper strategien jer også til at prioritere, hvilke kvalitetskriterier I skal lægge vægt på, når I skal vælge dokumentationsredskab(er). Er det fx afgørende, at redskabet er velegnet til dialog med borgeren? Skal det være velegnet til dialog

med medarbejdere på myndighedsområdet og derfor evt. tilpasset VUM* eller ICS*? Understøtter redskabet jeres dialog med socialtilsynet?

Anbefalet værktøj

Værktøj til udarbejdelse af en strategi for indsamling af dokumentation.

- Værktøjet består af refleksionssspørgsmål, som kan hjælpe jer til at udarbejde jeres strategi for dokumentation og evaluering af jeres indsats.

***VUM** (Voksenudredningsmetoden) er en metode for sagsbehandling og udredning i sager om udsatte voksne eller voksne med handicap.

***ICS** (Integrated Children's System): *Er en metode for sagsbehandling og udredning i sager om udsatte børn og unge.*

Socialtilsynet: Tilsynet fører blandt andet tilsyn med, om sociale tilbud med afsæt i en klar målgruppebeskrivelse arbejder systematisk med faglige tilgange og metoder, der fører til positive resultater for jeres borgere. Det betyder, at I skal beskrive og dokumentere jeres målgruppe og resultaterne for disse borgere, og I skal bruge denne dokumentation til læring og udvikling af indsatsen.



***Målepunkt:** Er et nedslagspunkt med henblik på måling. Fx kan overgangen mellem to faser i en indsats være et målepunkt.

Målepunkter*

Hvad skal dokumentationen give jer viden om? Viden om målgruppen? Viden om jeres indsats? Viden om den løbende udvikling for borgerne? Eller viden om de langsigtede resultater? Forskellige videnbehov har betydning for, hvornår og hvor ofte I skal indsamle dokumentation.

Som udgangspunkt kan I fastlægge målepunkter efter faserne i jeres indsats. Målepunkter er tidspunkterne for, hvornår I indsamler dokumentation i indsatsforløbet. Figur 4 viser målepunkterne i en indsats, der består af tre faser: stabilisering, primær indsats og efterbehandling. I eksemplet er der fastlagt målepunkter ved opstart, i overgangen mellem faser, under den primære indsats og et stykke tid efter afslutningen af indsatsen.

Målgruppe

Hvis I vil beskrive jeres **målgruppe**, skal I bruge jeres dokumentation indsamlet ved opstart. Det kan være via udredning eller andre former for afdækning af, hvad der kendetegner de enkelte borgere, når de starter i indsatsen. Hvis I anvender en ensartet tilgang til dokumentationen på tværs af borgerne, får I viden om udgangspunktet for de borgere, der modtager indsatsen. Denne viden kan I fx bruge som udgangspunkt for at vurdere, om jeres indsatsvifte eller sammensætningen af medarbejderkompetencer er den rette, eller til at følge udviklingen i borgergruppen over tid.

Indsatsen

Hvis I ønsker viden om, hvordan I gennemfører jeres **indsats** og den kvalitet, I gør det med, skal I have fokus på at regi-

strere, vurdere og dokumentere jeres aktiviteter. I forskning tales om målinger af *fidelitet* og vurdering af *efterlevelse*. Det vil sige, om man er tro mod indsatsens kerneelementer. Hvis I foretager denne type måling, kan I bruge den til en faglig refleksion over, hvordan I gennemfører jeres indsats. Der ligger et stort fagligt udviklingspotentiale gemt her.

I casen på modsatte side kan I læse om et eksempel på, hvordan medarbejdere og ledere i et tilbud har arbejdet med at vurdere kvaliteten i deres anvendelse af indsatsens kerneelementer i konkrete borgerforløb.

Figur 4: Målepunkter



Spydspidsen er Københavns Kommunes tilbud til unge uden for uddannelsessystemet. Spydspidsen faciliterer praktikforløb hos almindelige virksomheder og understøtter de unges læring i forløbet.

Refleksion over kerneelementer

Case fra projektet *Dokumentation af lovende praksis*

Som en del af projektet *Dokumentation af lovende praksis* har Spydspidsen reflekteret systematisk over kvaliteten af kerneelementerne i de enkelte forløb med den unge. Denne refleksion er foregået med udgangspunkt i et fast skema og på baggrund af grundige faglige drøftelser i makker teams om den enkelte unge. Spydspidsens leder faciliterede drøftelserne.

Drøftelserne blev indledt med udgangspunkt i:

- Hvad ungdomskonsulenten og den unge er lykkedes med.
- Hvilke elementer der indgår i disse succeser.
- Hvordan ungdomskonsulenten kan se, at det er lykkedes.

- Hvad ungdomskonsulenten har gjort for at understøtte denne udvikling.
- Hvad den unge vil sige, at ungdomskonsulenten har gjort.

På baggrund af denne drøftelse har ungdomskonsulenten foretaget en scoring for hvert af indsatsens kerneelementer som en vurdering af, i hvor høj grad det konkrete kerneelement har været bragt i spil i indsatsen. Denne scoring har efterfølgende dannet grundlag for fælles refleksion over, hvordan indsatsen til den unge skal tilrettelægges. Det vil sige, hvilken vægt der skal lægges på de enkelte kerneelementer i det konkrete forløb.



**Parameter: Er noget centralt ved indsatsen eller borgeren, som I måler på. Fx sundhedsforhold.*

Resultater

I kan vurdere borgernes udvikling på flere måder for at få viden om, hvilke resultater de opnår. **Før- og eftermålinger af borgernes trivsel, kompetencer eller adfærd** er det mest typiske. De viser typisk resultaterne på **mellemlangt sigt** i jeres forandringsteori. Her skal I bruge dokumentationen indsamlet ved indsatsens opstart og dokumentationen indsamlet ved afslutning af indsatsen. Borgerens udvikling er forskellen mellem de to målepunkter. Men I kan også have behov for viden om, hvorvidt borgerne fastholder deres udvikling, efter at indsatsen er afsluttet: Lever borgeren stadig et sundere og sikrere liv? Er borgeren i egen bolig, job eller uddannelse? Det kræver dokumentation indsamlet fx tre, seks eller ni måneder efter indsatsens afslutning, alt afhængig af jeres forandringsteori og forventninger til borgernes udvikling. Hvis I sammenligner denne måling med opstartsmålingen, kan I se de **langsigtede resultater** af jeres indsats.

Progressionsmålinger

Det kan være svært at skabe en pålidelig baseline på baggrund af en enkelt måling. Måske kræves en grundigere udredning eller observation af borgerens funktionsevne over tid. Opstartsmålingen kan derfor enten blive for optimistisk, hvis ikke alle borgerens udfordringer bliver belyst, eller for pessimistisk, hvis borgerens ressourcer undervurderes. I kan håndtere denne problematik ved at foretage **progressionsmålinger** – det vil sige indsamle dokumentation om borgerens

udvikling over længere tid og ved flere nedslag. Her ser I ikke kun på borgerens niveau før og efter det samlede forløb, men også på forskellene mellem hvert målepunkt i et borgerforløb. Det giver et billede af borgerens gradvise udvikling igennem forløbet.

Systematisk arbejde med mål og opfølgning

I kan også bruge progressionsmålinger som afsæt for en vurdering af, om I opnår de mål, I har opstillet sammen med borgeren. Her opstiller I sammen klare mål for den ønskede udvikling for borgeren og bruger progressionsmålingerne til løbende at følge op på, om målene nås. Hvis I vil bruge dokumentationen i dialog med myndigheden, kræver det, at I tager

afsæt i de mål, som myndigheden og borgeren har formuleret i handleplanen.

En anden mulighed er at måle resultater for borgerens udvikling på de samme parametre* på tværs af borgere, så funktionsevne, udvikling, trivsel eller symptomniveau kan sammenlignes, skønt målene i de individuelle forløb er forskellige. Det giver mulighed for at anvende data til at udvikle den samlede indsats (læs mere herom i hæfte 7).

I kan udforme jeres strategi, alt efter om I vil bruge dokumentationen til at få viden om jeres målgruppe, indsats, resultater, progression og målopfølgning eller udvalgte af disse.

Borgerinddragelse

Borgerinddragelse i dokumentationsarbejdet er nødvendigt af metodiske, socialfaglige og etiske grunde. De fleste dokumentationsredskaber forudsætter, at borgeren involveres gennem fx interview; men borgerinddragelse er også et vigtigt bidrag til at sikre, at den indsamlede dokumentation reelt afspejler borgerens oplevede behov og perspektiver og dermed bliver pålidelig og gyldig.

Det kan ske ved at lade borgerens perspektiver og fortolkning indgå i dokumentationen sammen med den faglige vurdering, som medarbejderen kan bidrage med.

Anvendelse af feedback er centralt for recovery-orienteret rehabilitering af voksne og for en kvalificeret støtte af børn, unge og familier i sociale indsatser.

3. Valg af dokumentationsredskab

Det kan være hensigtsmæssigt, at I vælger et eller flere velafprøvede redskaber til dokumentation af borgerens udvikling. Det styrker systematikken i jeres dataindsamling, når redskabets egenskaber er velkendte. Nogle redskaber kan også bruges til udredning af borgeren og dermed danne grundlag for at udarbejde en behandlingsplan eller en pædagogisk plan.

På Socialstyrelsens vidensportal.dk er udgivet en oversigt over redskaber, som kan anvendes på et socialt tilbud eller i andre sociale indsatser. Redskaberne er opdelt i dialogbaserede redskaber og forskningsmæssigt validerede redskaber*, som har forskellige styrker og anvendelsesformål.

Mens de dialogbaserede redskaber ofte er særligt egnede til at understøtte selve indsatsen, er de validerede redskaber ofte særligt egnede til mere præcise målinger af resultater, som er udtryk for borgerens udvikling. Målinger af borgerens kompetencer, funktionsevne, trivsel eller symptomniveau giver mulighed for en opgørelse af resultater på både individuelt og aggregeret niveau. Det kan I læse om i hæfte 7.

Andre videnskilder

I kan berige dokumentationen fra det valgte redskab med andre oplysninger. Det er fx ofte relevant at registrere oplys-

ninger om køn, alder, visitationsgrundlag, funktionsnedsættelser og lignende, når borgerne starter i jeres tilbud. Det er oplysninger, I kan bruge i den efterfølgende behandling og analyse af dokumentationen. Undervejs i indsatsen kan det være relevant at indsamle oplysninger om selve indsatsen, fx antallet og typer af samtaler og forløb. Ved afslutning af indsatsen kan det være relevant at indsamle oplysninger om afslutningsårsag, og om der er bygget bro til andre indsatser eller instanser.

Denne type af oplysninger gør det muligt for jer at sammenligne grupper af borgere, fx på tværs af køn og alder og på tværs af forskellig varighed af og intensitet i forløbet. Det gør det også muligt for jer at sammenligne resultater fra fuldendte forløb med forløb, der blev afsluttet før tid. De fleste it-løsninger giver mulighed for at registrere disse oplysninger, når borgeren oprettes i systemet, så det behøver ikke at være en stor administrativ opgave. Det er dog vigtigt kun at indsamle den dokumentation, I har brug for til jeres analyser – både af hensyn til

dokumentationsbyrden, af etiske hensyn og af hensyn til persondataforordningen.

I skal huske at oplyse borgeren om formålet med indsamlingen af oplysninger, og I skal sikre jer, at I har klarhed over jeres lovhjemmel til at indsamle data. Det kan fx være at indhente samtykke fra borgerne.

Anbefalet værktøj

Værktøj til udvælgelse af redskab til indsamling af dokumentation.

- Værktøjet kan hjælpe jer til at finde de rigtige dokumentationsredskaber til jeres indsats.

***Valideret redskab:** *Er et redskab, der er forskningsmæssigt afprøvet og testet. Det måler det, det skal, og gør det præcist.*

Helsingung er Helsingør Kommunes tilbud til unge under 25 år, der har problemer med hash, alkohol og stoffer.

Helsingung

Case fra Resultatdokumentation og evaluering - Håndbog for sociale tilbud

I Helsingung anvender man det validerede redskab Feedback Informed Treatment (FIT), som både bruges til at målrette indsatsen og til at udvikle den enkelte medarbejders praksis.

Valget af et valideret dokumentationsredskab giver mulighed for at indsamle brugbar dokumentation om et komplekst emne ved hjælp af ganske få spørgsmål. Samtidig giver et standardiseret og udbredt redskab mulighed for på sigt at kunne sammenligne egne resultater med resultaterne fra andre tilsvarende tilbud. Dermed får Helsingung mulighed for at blive klogere på, hvilke elementer af behandlingen der lykkes, og hvor man kan udvikle sig.

At der er tale om et velafprøvet redskab, har også været en fordel, da man begyndte at bruge FIT som en integreret del af det daglige arbejde: *"Vi vidste, at det virkede andre steder, og at andre godt kunne finde ud af at bruge det i praksis. Det gav os en sikkerhed til at sige: 'Så kan vi også'",* fortæller lederen af Center for Rus-

midler, Omsorg og Støtte i Helsingør Kommune.

FIT indeholder fire spørgsmål om borgerens oplevelse af indsatsens effekt og fire spørgsmål om borgerens samarbejde med behandleren. Da de begyndte at bruge FIT, havde både ledere og medarbejdere deres forbehold. Det viste sig imidlertid at være uden grund: *"I starten havde vi nok lidt en fornemmelse af: 'Kan vi være det her bekendt?' Altså, at stille de samme spørgsmål til hver samtale. Så det var en barriere, vi skabte selv. Nu bruger vi det i alle samtaler. Det er med til at sende et signal om, at vi tager folk alvorligt. Folk synes ikke, at det er mærkeligt, og de er tit gode til at give os feedback."*

Fokus på indsats og resultater

Lederen fortæller, at brugen af FIT har været med til at flytte fokus fra den unge til indsatsen og til behandleren: *"Vi begynder at tale om de unge på en anden måde. Tidligere, når der var en ung som stoppede, kiggede man typisk tilbage og fandt ud af, hvad den unges problem var, og konstaterede tit: 'Der er jo ikke noget at sige til, at*

den unge havde det svært, givet de og de omstændigheder'. Nu taler vi mere om, hvad vi kan gøre, og hvad vi kunne have gjort anderledes. Vi har fokus på det, vi selv gør, og den betydning det har for, hvordan indsatsen virker. Vi evaluerer ikke den unge, den unge hjælper os med at evaluere den hjælp, som den unge får. De scorer os."

Fremover vil man bruge dokumentationen fra FIT til at danne et samlet overblik over de typiske forløb hos Helsingung. Det giver et godt afsæt for, at den enkelte medarbejder kan blive skarp på egne styrker og svagheder. Lederen peger på, at man i det enkelte team kan lære af hinandens succeser og dermed skærpe kvaliteten af indsatsen. Den dialog er med til at skabe faglig udvikling i teamet. De indsamlede data bruges også til at dokumentere Helsingungs samlede resultater over for politikerne. *"Vi kan komme væk fra kun at tale om, hvorvidt borgerne er blevet stoffrie eller ej. Med de samlede data fra FIT kan vi dokumentere, at vi formår at flytte borgerne i en positiv retning."*

4. Planlæg indsamlingen

Når I har fundet det rette redskab og evt. andre videnskilder, skal I planlægge, hvordan I vil indsamle jeres dokumentation. Indsamlingen af dokumentation kan være mere eller mindre bestemt af redskabet – fx i redskabets vejledning. Det er bedst at indgå konkrete aftaler om, hvordan I anvender redskabet, så I bruger det korrekt og ensartet. Det er også vigtigt, at I forholder jer til, hvordan I bruger redskabet i dialogen med borgeren. Endelig skal I følge op på, om disse aftaler følges. På den måde sørger I for, at I får data af høj kvalitet.

I skal planlægge, hvordan dokumentationen skal indsamles, hvem der skal gøre det og hvornår. I det følgende kan I læse om, hvordan I kan gøre.

Hvordan skal dokumentationen indsamles?

Dokumentation kan indsamles systematisk på mange måder. Se figur 5.

De forskellige indsamlingsmetoder har forskellige styrker og svagheder og stiller forskellige krav til både borgere og medarbejdere. Det kan være en god idé at kombinere to metoder for at få en tilstrækkelig dokumentation.

Hvem skal indsamle dokumentationen?

Det er vigtigt at tage stilling til, om det er en eller flere medarbejdere, der har en særlig dokumentationsopgave, eller om det er borgerens kontaktperson, der har ansvaret for at indsamle dokumentationen. Den første tilgang giver bedre mulighed for etablering af faste rutiner og specialisering af dokumentationsopgaven og derigennem en mere ensartet doku-

mentation. Den anden tilgang bygger på en tættere relation og dermed et bedre kendskab til borgeren. Denne organiseringsform giver derfor bedre muligheder for at bruge dokumentationen i dialogen og arbejdet med borgeren og kan også give en mere detaljeret dokumentation. Valg af tilgang og redskab er tæt forbundet, da nogle redskaber stiller krav om specialisering, og andre stiller krav om tæt kendskab til borgeren.

Hvornår skal det gøres?

Det er vigtigt, at I udvikler en systematik for, hvornår i et forløb I indsamler dokumentation. Hvis I følger fastlagte målepunkter, er det med til at sikre, at I bliver i stand til at sammenligne på tværs af individuelle forløb. Det vil samtidig gøre det nemmere for jer at huske at foretage dokumentationen, ligesom borgeren kender kadencen, hvis der er en klar systematik for, hvornår det skal ske. I kan indsamle dokumentationen:

- Med faste intervaller (fx så det svarer til hyppigheden af opfølgning med

myndighed – det kan være hver 6. måned).

- Ved opstart og afslutning af de forskellige faser i indsatsen, hvorved I kan dokumentere resultatet af hver fase (vist i figur 4).

It-understøttelse?

Et it-system, der understøtter jeres dokumentationspraksis, kan hjælpe jer til at høste frugterne af arbejdet. Det er derfor vigtigt, at jeres it-systemer fungerer godt, så teknikken ikke står i vejen. Det er bedst, hvis systemerne kan visualisere jeres resultater, så de bliver enkle at anvende. Det bør dog ikke være en hindring for at komme i gang, hvis jeres dokumentationspraksis ikke er it-understøttet. I kan fint foretage selve indsamlingen sammen med borgeren ud fra et papirskema, som I udfylder. Efterfølgende kan I indtaste besvarelsen i fx Excel, så det er lettere for jer at holde styr på. Vær opmærksom på, om I opbevarer data korrekt og lovligt, hvis I gemmer dem lokalt.



Førhen var dokumentation meget forbundet med kontorarbejde. Der var faktisk ansat en konsulent, som interviewede medarbejderne – ikke beboerne – og skrev rapporten. Jeg lavede det helt om. Nu er det i høj grad et arbejdsredskab for medarbejderne og ikke kun lederen.

Daglig leder i Bostedet Reflex

Figur 5: Indsamlingsmetoder

Indsamlingsmetoder		
Indsamlingsmetode	Fremgangsmåde	Styrker og svagheder
Spørgeskema eller test udfyldt af borgeren og/eller pårørende	<ul style="list-style-type: none"> Borgeren og/eller pårørende udfylder selv et spørgeskema eller en test. 	<ul style="list-style-type: none"> Det er en enkel indsamlingsform, som umiddelbart ikke kræver et stort arbejde for medarbejderen. Det kan dog være en stor opgave at forberede borgeren eller den pårørende på udfyldelsen. Der er ligeledes en vigtig opfølgningsopgave sammen med borgeren efterfølgende. Der er en større risiko for, at borgeren ikke forstår eller misforstår spørgsmålene, end der er ved de øvrige redskaber. Derfor bør redskaber af denne type være testede (forskningsmæssigt validerede) for at sikre, at de forstås ens og ikke kræver forklaring. Der vil være grupper af borgere, som ikke selv er i stand til at udfylde et skema.
Simplet interview	<ul style="list-style-type: none"> Medarbejderen interviewer borgeren ved at læse spørgsmålene op fra et spørgeskema. Medarbejderen kan forklare, hvordan borgeren skal forstå de enkelte spørgsmål. Medarbejderen registrerer borgerens svar i spørgeskemaet undervejs. 	<ul style="list-style-type: none"> Der er tale om en relativt enkel indsamlingsform, som ikke stiller store faglige krav til medarbejderen. Indsamlingen er primært en administrativ opgave. Dårlige muligheder for faglig opfølgning sammen med borgeren i forbindelse med interviewet. Risiko for uensartet forklaring af spørgsmål til borgeren.
Dialogisk interview	<ul style="list-style-type: none"> Medarbejderen har en dialog med borgeren. Undervejs i dialogen sikrer medarbejderen, at borgeren får svaret på spørgsmålene i skemaet. Medarbejderen kan variere rækkefølgen på spørgsmålene eller formuleringen, så dialogen bliver så naturlig som muligt. Medarbejderen udfylder skemaet undervejs. 	<ul style="list-style-type: none"> Indsamlingen af data bliver en del af dialogen med borgeren om borgerens støttebehov og indsatsen. Metoden fungerer som en integreret del af indsatsen. Tidskrævende for medarbejder og borger. Stiller store krav til medarbejderens evne til både at føre en god dialog med borgeren og samtidig indsamle den dokumentation, der skal bruges. Risiko for uensartet fortolkning af spørgsmål og svar i dialogen.
Observation og professionel vurdering	<ul style="list-style-type: none"> Medarbejderen observerer borgeren og bruger sine observationer og sine professionelle vurderinger som grundlag for at udfylde skemaet. 	<ul style="list-style-type: none"> Er tæt koblet til medarbejderens faglige overvejelser. Når overvejelserne er koblet til indsatsen, er dokumentationen ikke specielt tidskrævende. Borgerens perspektiv og selvopfattelse er ikke umiddelbart inddraget. Lægger ikke op til dialog med borgeren. Særligt velegnet til borgere med begrænset eller intet sprog. Risiko for uensartet fortolkning af observationer.
Observationsbaseret samtale	<ul style="list-style-type: none"> Medarbejderen observerer borgeren som forberedelse til samtalen med borgeren. Medarbejderen har en samtale med borgeren om spørgsmålene i skemaet og italesætter sine observationer og faglige overvejelser for på den måde at få så præcise og velovervejede svar fra borgeren som muligt. 	<ul style="list-style-type: none"> Indsamlingen af data bliver en del af dialogen med borgeren om borgerens støttebehov og om indsatsen. Giver plads til medarbejderens faglige overvejelser, og observationer kan efterprøves i dialogen med borgeren. Stiller store krav til medarbejderens evne til observation og til at føre en god dialog med borgeren og samtidig indsamle den dokumentation, der skal bruges.

5. Planlæg analyser og læring

Med en grundig planlægning har I skabt et godt afsæt for de efterfølgende analyser og anvendelsen af den indsamlede dokumentation. Jeres forventninger til, hvordan I vil anvende dokumentationen, og hvilke resultater I ønsker at måle, er i høj grad bestemmende for, hvilken dokumentation I skal indsamle. Det er derfor en god idé, at I forholder jer konkret til, hvordan I vil bruge dokumentationen, inden I går i gang med selve indsamlingen. Altså en afklaring af, hvad I skal måle, hvem der skal bruge den, hvordan og hvornår – og hvordan data skal præsenteres. På den måde sikrer I jer, at I har de nødvendige data, når I skal bruge dem. Anvendelsen af jeres dokumentation kan I læse mere om i hæfte 7.

Analyser og faglig refleksion på baggrund af jeres dokumentation kan give jer indsigter i flere forhold, afhængig af hvordan

I har tilrettelagt jeres dokumentation. I kan få viden om, hvordan den enkelte borger udvikler sig. Det kan I bruge i dialogen med borgeren fremadrettet og med myndighed. I kan få viden om, hvordan jeres målgruppe er. Denne viden kan støtte jer i at målrette jeres indsats til den aktuelle målgruppe.

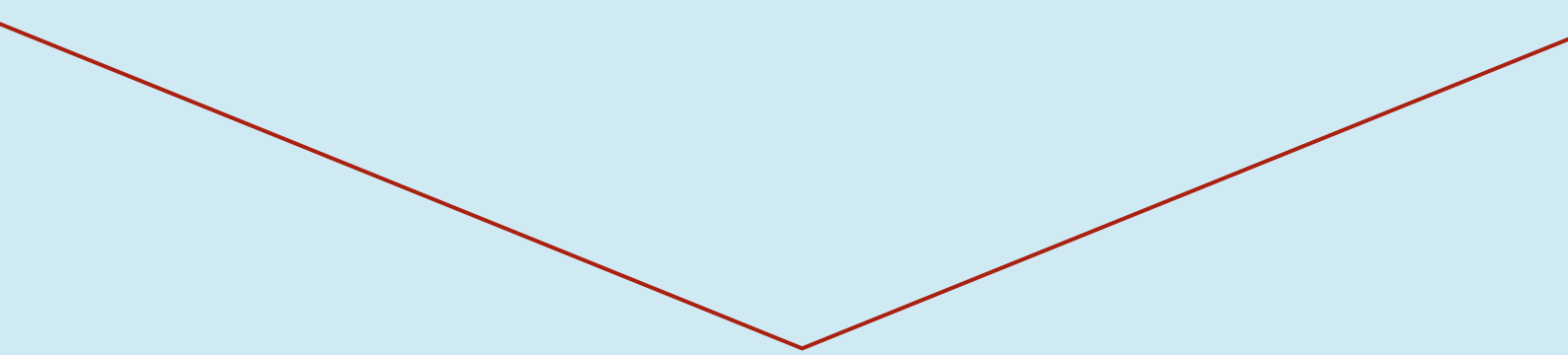
Hvis I også indtænker dokumentation af jeres kerneelementer, kan I desuden få viden om jeres praksis og jeres indsats. Det kan I læse om i casen om Spydspidsen i dette hæfte. Måske er der behov for at justere de kerneelementer, I oprindeligt har opstillet for jeres indsats? Måske bliver det mere tydeligt, at der er flere eller andre kerneelementer, som er afgørende for jeres indsats? Ved hjælp af fælles faglige drøftelser og refleksioner over kvaliteten af jeres kerneelementer, kan I bruge dokumentationsarbejdet til

løbende at udvikle jeres indsats og faglige praksis ved hjælp af refleksionsguiden i hæfte 7.

Anbefalet værktøj

Værktøj til planlægning af dataindsamling og anvendelse af dokumentation.

- Med dette værktøj kan I udarbejde en plan for, hvordan I skal gennemføre jeres dataindsamling, og hvordan I vil bruge de indsamlede data.



6. Roller og ansvar

Når I skal i gang med at dokumentere jeres indsats og dens resultater for børnene, er det afgørende, at der er klarhed over fordelingen af roller og ansvar.

I første omgang er det vigtigt, at der er tydelig opbakning fra ledelsen i jeres organisation til at prioritere og gennemføre de aktiviteter, som er nødvendige for at kunne dokumentere. Ledelsen skal vise, at dokumentationsarbejdet er vigtigt og skaber værdi. Ledelsen skal definere klare mål og retning for dokumentationsarbejdet og skabe engagement og motivation blandt medarbejderne til at arbejde på

denne måde. Da det ofte er medarbejdernes rolle at stå for den konkrete dataindsamling, er det centralt, at de er motiverede for opgaven, fordi det giver mere præcise data. Det betyder fx, at ledelsen skal efterspørge viden fra dokumentation i de faglige drøftelser: *"Hvilke tegn kan indikere, at barnet er kommet i bedre trivsel?"* Derudover er det vigtigt, at ledelsen også sørger for de nødvendige ressourcer og organisatoriske rammer til at arbejde med dokumentation. I kan læse mere om ledelsens rolle i hæfte 2.

7. Værktøjer

7.1 Værktøj til udarbejdelse af strategi for indsamling af dokumentation

Dette værktøj kan hjælpe jer til at sætte ord på jeres overvejelser om, hvordan I vil bruge dokumentation og evaluering i arbejdet med at vidensbasere jeres indsatser. Ved at vurdere, hvad I har brug for viden om og hvorfor, får I et solidt udgangspunkt for planlægningen af jeres dokumentationsarbejde.

Værktøjet er det første af tre værktøjer, I kan bruge til at planlægge jeres dokumentationsarbejde. Det danner

grundlaget for arbejdet med de to efterfølgende værktøjer.

Anvendelse

Redskabet er bygget op om to spørgsmål:

- Hvad har I brug for viden om?
- Hvad vil I bruge denne viden til?

Disse spørgsmål skal I stille jer for hvert af de overordnede temaer i jeres forandringsteori: Ønskede resultater på kort, mellemlangt og langt sigt, jeres målgruppe og jeres indsatser. Jo mere konkrete I kan være i jeres overvejelser og svar,

desto nemmere og bedre kan I planlægge jeres dataindsamling. Det kan være en god idé at skrive jeres overvejelser ned som en strategi for jeres dokumentationsarbejde. I kan fx drøfte refleksionsspørgsmålene på et afdelingsmøde, så I skaber bredt ejerskab ved at udarbejde strategien i fællesskab.

Strategien kan tage udgangspunkt i overvejelser om, hvilke af de fem anvendelsesformer for dokumentation der er relevante for jer (se mere i hæfte 1): Vil I bruge dokumentationen til måling af progression, opstilling af mål, faglig refleksion, evaluering af indsatsen eller strategisk ledelse? Strategien bør også hænge sammen med jeres forandringsteori for indsatsen (se mere i hæfte 3). På den måde får I koblet dokumentationsstrategien til jeres ledelsesmæssige og faglige overvejelser. Det vil gøre jeres dokumentationsarbejde nærværende og relevant.

Præsentation af værktøjet

Her er et skema med spørgsmål, I kan bruge som grundlag for at reflektere over, hvad I ønsker viden om og til hvilket formål.

Det kan være en god idé, at I skriver jeres overvejelser ned, så de kan fungere som strategi for arbejdet med dokumentation.



For ikke at samle for mange eller forkerte data skal I gøre jer klart:

1. Hvad har vi brug for viden om?

I besvarelsen af dette spørgsmål er det en god idé at tage udgangspunkt i jeres forandringsteori. Med den i hånden kan I fokusere på tre typer af viden, der kan være relevante for jer:

Viden om jeres resultater, fx

- Hvilke af resultaterne på kort sigt har vi brug for viden om?
- Hvilke af resultaterne på mellemlangt sigt har vi brug for viden om?
- Hvilke af resultaterne på langt sigt har vi brug for viden om?
- Hvilke mål har vi brug for viden om opfyldelsen af?

Viden om jeres målgruppe, fx

- Hvad vil vi vide om, hvad der karakteriserer de borgere, der får en indsats hos os?
- Har vi brug for at vide, hvilke ressourcer og kompetencer de har?
- Har vi brug for at vide, hvor mange borgere der er i vores forskellige målgrupper?

Viden om jeres indsatser, fx

- Har vi brug for at vide, hvilke aktiviteter den enkelte borger gennemfører?
- Har vi brug for at vide, hvor høj intensiteten/hyppigheden af aktiviteterne er?
- Har vi brug for at vide, hvilke ressourcer der er investeret i indsatserne?

2. Hvad vil vi bruge denne viden til?

Overvej med udgangspunkt i dokumentationens fem anvendelsesformer (hæfte 1):

- Hvad vil vi bruge viden om resultater til?
- Hvad vil vi bruge viden om målgruppen til?
- Hvad vil vi bruge viden om indsatser og aktiviteter til?

Eksempel på besvarelse (med udgangspunkt i eksemplet på forandringsteori i hæfte 3)

Hvad har vi brug for viden om?

Vi ønsker viden om borgernes progression i forhold til sundhed. Borgernes sundhed er en stor udfordring i vores botilbud, hvorfor vi har igangsat flere sundhedsrettede initiativer.

Hvad vil vi bruge denne viden til?

Vi vil bruge denne viden til:

- Løbende at se, om borgerne i de enkelte forløb opnår progression i forhold til målene for deres sundhed (anvendes til *fælles mål og udviklingsorienterede samtaler* – se hæfte 1 for mere om dette anvendelsesformål).
- At monitorere og evaluere, om tilpasninger af vores indsats giver resultater for borgernes samlede sundhed (anvendes til *evaluering af indsats* – se hæfte 1 for mere om dette anvendelsesformål).

7.2 Værktøj til udvælgelse af dokumentationsredskaber

På vidensportal.dk findes en oversigt over dokumentationsredskaber med beskrivelser af deres egenskaber. Dette værktøj kan hjælpe jer til at vælge et eller flere redskaber, som passer til jeres vidensbehov. Det kan også hjælpe jer til at vælge, hvilke yderligere oplysninger det er afgørende for jer at indsamle

for at kunne gennemføre de analyser, I ønsker.

Værktøjet er det andet af tre værktøjer, I kan bruge til at planlægge jeres dokumentationsarbejde. Det bygger videre på de overvejelser, I har gjort jer i forbindelse med jeres dokumentationsstrategi.

Anvendelse

I oversigten på vidensportal.dk er dokumentationsredskaberne beskrevet med fokus på deres specifikke anvendelsesmuligheder, om deres hovedformål er resultatmåling eller dialogisk opfølgning på mål, hvilke målgrupper de er målrettet, hvad der er deres respektive styrker, hvilke krav de stiller til oplæringen af medarbejdere, og hvordan de kan rekvireres eller er tilgængelige. Derudover er de beskrevet på en række egenskaber:

- **VUM-temaer/ICS-dimensioner:** Det er angivet, hvilke områder af henholdsvis VUM og ICS redskaberne dækker. Nogle dækker alle områder, mens andre går i dybden med et enkelt eller få.
- **Dataindsamling:** Redskabernes indsamlingsmetoder er angivet (jf. afsnit 4 ovenfor).
- **Beskrivelse af målgruppen:** Det er beskrevet, i hvor høj grad redskaberne er egnede til at tegne et nuanceret billede af et tilbuds borgere ved indskrivning. Nogle redskaber tegner et nuanceret billede af borgerens res-

sourcer og støttebehov på de relevante områder, mens andre blot tegner et overordnet billede.

Kravene til jeres dokumentationsredskab afhænger af jeres anvendelsesformål. Hvis formålet er at have en dialog med borgeren om progression og opnåede resultater, kan I anvende dokumentationsredskaber, som ikke er validerede, men er designet til at følge op på de opstillede mål i behandlingsplanen eller myndighedens handleplan. Selvom disse redskaber ikke kan give en nøjagtig måling af borgerens ressourcer og støttebehov, så kan de være gode til at rette fokus mod resultaterne af dét, I gør, og til dialog med borgeren om, hvordan I kan skabe en forandring. Dokumentation kan også bruges i dialogen med myndigheden, der har bestilt indsatsen.

Hvis formålet derimod er en mere præcis måling af borgerens progression eller resultater, skal I vælge et valideret redskab. Korrekt anvendelse af et valideret redskab giver det sikreste grundlag for en vurdering af borgerens ressourcer og støttebehov, og det giver samtidig mulighed for at sammenligne med resultater andre steder eller med normalbefolkningen (normtal).

De forskellige anvendelsesformer kan betyde, at I vælger at arbejde med mere end ét dokumentationsredskab i samme borgerforløb. Hvis I overvejer det, bør I

vurdere, om det ekstra redskab skaber værdi svarende til det øgede tidsforbrug på dokumentation.

Supplerende oplysninger

Det er ikke givet, at et dokumentationsredskab giver jer al den viden, I har brug for. De fleste dokumentationsredskaber har brug for at blive suppleret med spørgsmål om borgeren, indsatsen eller resultatet af indsatsen. Det er jeres dokumentationsbehov og dokumentationsstrategi, der bestemmer det. Det betyder samtidig, at I ikke skal registrere andre oplysninger end dem, der har relevans for indsatsen og for jeres dokumentationsarbejde. Her vises en liste over oplysninger, I kan vælge at registrere. Husk, at borgeren skal oplyses om de oplysninger, I registrerer, og evt. give samtykke til deres anvendelse.

Registrering ved opstart af indsats

Køn	
Alder	
Visitationsgrundlag	
Diagnose	
Uddannelse	
Erhverv	
Bolig	
Borgerens mål for indsatsen	
Medicinsk behandling	
Kriminalitet	
Modersmål	
Familieforhold	
Samlivssituation	

Registrering i løbet af indsatsen

Hvilke konkrete aktiviteter har indsatsen bestået af?	
Hvad har volumen/intensiteten været?	
Målene for næste fase af indsatsen	
Medicinsk behandling	
Samlivssituation	

Registrering ved afslutning af indsats

Afslutningsårsag	
Afsluttet til ny indsats eller brobygning	
Faglig vurdering af indsatsens succes	
Medicinsk behandling	
Samlivssituation	



7.3 Værktøj til planlægning af dataindsamling og anvendelse af dokumentation

Med dette værktøj kan I udarbejde en plan for, hvordan I skal gennemføre jeres dataindsamling, og hvordan de indsamlede data skal bruges. Værktøjet kan understøtte jer i at udarbejde en klar ansvarsfordeling og i at skabe klare rammer for, hvem der gør hvad, og hvornår de skal gøre det.

Værktøjet er det tredje af tre værktøjer, I kan bruge til at planlægge jeres dokumentationspraksis. Det bygger videre på de overvejelser og valg, I har truffet i forbindelse med brugen af værktøjerne til strategi og redskab for dokumentationen.

Anvendelse

Værktøjet består af et skema, I kan udfylde og bruge som plan for, hvem der skal gøre hvad og hvornår som led i jeres dokumentationsarbejde og som led i anvendelsen af denne dokumentation.

Det er afgørende, at aftalerne bygger på jeres overvejelser om valg af strategi og dokumentationsredskab. Nogle af svarene i skemaet vil afhænge af det redskab, I vælger. Det er derfor bedst, hvis en eller flere af de ledere og medarbejdere, der skal udforme jeres plan, kender redskabet og dets vejledningsmateriale godt. På den måde kan I træffe valg, der er i overensstemmelse med det, dokumentationsredskabet er udviklet til.

Aftaler om dataindsamling

Spørgsmål	Overvejelser	Vores aftale
Hvem skal stå for dataindsamlingen?	Fx borgerens kontaktperson?	
Hvordan skal de gøre det? (Se metoder i figur 5)	Hvilke indsamlingsmetoder skal bruges (fx interview, dialog osv.)?	
Hvem skal orienteres om hvad? (Jf. GDPR og lovgivning om data-behandling)	<ul style="list-style-type: none"> • Borgeren? • Pårørende/værge? • Kolleger? • Samarbejdspartnere/myndighed? 	
Hvordan skal borgeren involveres i dokumentationsarbejdet?	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan skal borgeren forberedes? • Hvordan indgår borgerens perspektiv i progressionsmålingerne? • Hvordan skal borgeren orienteres efterfølgende? 	
It-krav	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke krav har I til brug af it? • Kan man udfylde på papir og indtaste senere? 	

Aftaler om dataindsamling

Hvem skal bruge viden fra dokumentationen?	<ul style="list-style-type: none"> • Forskellige grupper af medarbejdere? • Faglig ledelse? • Afdelingsledelse? 	
Hvilken viden skal de forskellige medarbejdergrupper have?	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilken viden er vigtig for de forskellige grupper? 	
Hvad skal de forskellige bruge denne viden til? (Se anvendelsesformer i hæfte 1)	<ul style="list-style-type: none"> • Tilrettelæggelse af borgerforløb? • Udvikling af indsatserne? • Strategisk ledelse? • Andet? 	
Hvordan skal de bruge denne viden?	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilken form skal viden præsenteres i? 	
Hvornår skal de bruge denne viden?	<ul style="list-style-type: none"> • Skal brugen systematiseres? • I dialogen med borgeren? • På team- eller afdelingsmøde? • Temadag eller lignende? 	
Hvordan skal der følges op?	<ul style="list-style-type: none"> • Hvem har ansvaret? • Hvordan? • Hvornår og hvor ofte? 	





Socialstyrelsen

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

www.socialstyrelsen.dk





Socialstyrelsen

Hæfte 6

Indsamling af dokumentation

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
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/lovende_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

1. Hvad skal vi indsamle og hvordan?	4
1.1 Viden, data og dokumentation	6
1.2 Indsamling af pålidelige data.....	6
1.3 Dokumentationsredskabet gør det ikke alene	8
1.4 Kast jer ud i det!	10
1.5 Dét kan I selv gøre.....	14
1.6 Gode data er systematiske og rettidigt indsamlede data	15
1.7 Indsamling af data sammen med borgeren.....	17
2. Indsamling af dokumentation – en kulturændring.....	18
3. Værktøj til at sikre ensartet brug af dokumentationsredskaber ...	20

1. Hvad skal vi indsamle og hvordan?

I dette hæfte kan I læse om, hvordan I kan indsamle gode og pålidelige data, som kan understøtte jeres udviklingsarbejde. Data er systematisk indsamlet dokumentation, der er egnet til en samlet opgørelse af fx en borgers eller en gruppes trivsel. Data kan fx være systematiske observationer af en borgers adfærd eller data indsamlet ved hjælp af et spørgeskema. I kan også læse om, hvordan I inddrager borgeren som en aktiv part i indsamlingen af data om borgerens udvikling, så dataene giver værdi for både borgeren og for jeres faglige refleksioner over den professionelle praksis.

Dataindsamling er et afsæt for den løbende praksisudvikling. Udvikling af en lovende praksis drejer sig om løbende at reflektere over den indsats, I leverer til den enkelte borger og til jeres samlede målgruppe, blandt andet på baggrund af data. Ofte vil det være de samme data, som I kan bruge til at sige noget om, hvordan det går med indsatsen over for den enkelte borger, og som kan bruges til at reflektere over og udvikle indsatsen til målgruppen som helhed.

Udbytte af hæfte 6

Hæftet hjælper jer til at arbejde med indsamling af data på en god og systematisk måde, herunder:

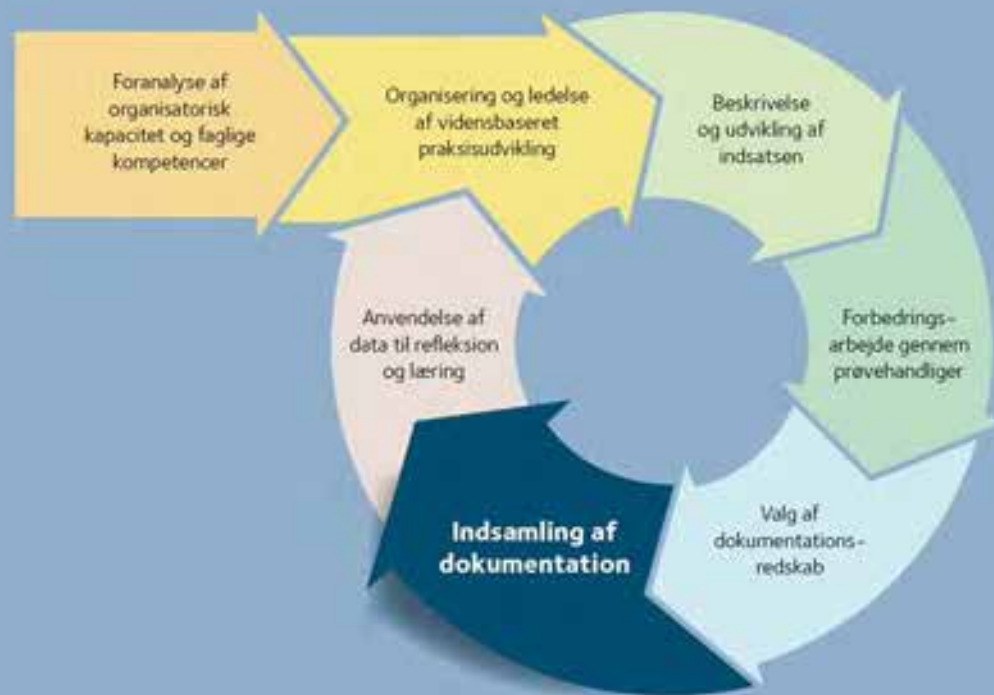
- At indsamle gode og pålidelige data
- At gøre borgeren til en aktiv part i dataindsamlingen
- At implementere dokumentationsredskaber i jeres tilbud
- At arbejde med konkrete værktøjer til at sikre god og pålidelig dokumentation.

Hæftet vedrører element 10 i typologi for lovende praksis: *systematisk monitorering af borgernes udvikling eller velfærd*.

Indsamlingen af data vedrører derudover både *den fælles faglige refleksion og den løbende opfølgning og tilpasning af praksis*, da systematisk indsamling af pålidelige data er forudsætningen for, at disse delelementer kan udvikles. I kan læse mere om udvikling af lovende praksis og de 11 elementer i hæfte 1.

Hæfte 5 kan hjælpe jer til at planlægge, hvordan I vil indsamle data med fokus på dokumentationsredskaber og valg heraf. Dette hæfte (hæfte 6) sætter fokus på de forhold, I skal være opmærksomme på, når I indsamler data, mens hæfte 7 handler om, hvordan I anvender data som afsæt for systematiske, faglige refleksioner om borgeres udvikling og kvalificeringen af indsatsen.

Figur 1: Sammenhæng til de andre hæfter



Figur 2: Elementer i lovende praksis



1.1 Viden, data og dokumentation

Der findes mange typer af data, som er vigtige både i udviklingen af indsatsen og i udviklingen af jeres professionelle praksis. Data kan betragtes som "et vidnesbyrd, der kan fastholdes". I kan "lægge det op på bordet". I kan anvende det til at reflektere over og blive klogere på jeres praksis, og I kan vende tilbage til det igen.

Når I indsamler dokumentation systematisk, vil det være data. Dokumentationen kan være resultatdokumentation, hvor borgerens kompetencer og trivsel vurderes i forhold til de mål, der er formuleret. Dokumentationen kan også komme fra praksiserfaringer, borgerfeedback, observationer og dagbogsnotater, så længe I indsamler dokumentationen med en fast systematik og ensartethed. Når I analyserer og fortolker jeres data, bliver det til viden, som I kan bruge til at kvalificere jeres indsats.

Som vist i figur 3 får I det stærkeste mulige vidensgrundlag for jeres indsats, når I anvender flere former for viden. Det vil sige praksiserfaringer; forskningsviden om, hvad der virker og ikke virker for den aktuelle målgruppe; viden om, hvordan indsatsen opleves af målgruppen, og viden fra jeres dokumentationsarbejde. Disse forskellige typer af viden beriger

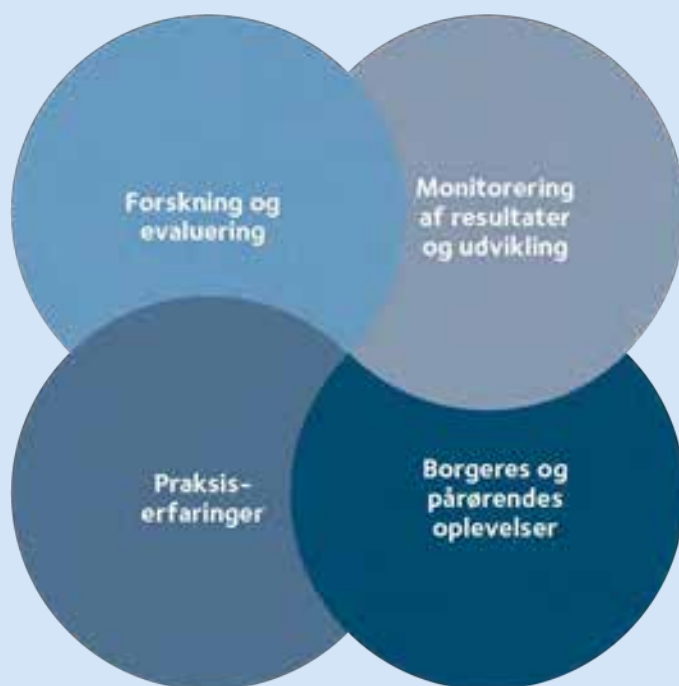
hinanden og giver samlet et solidt grundlag for at tilrettelægge forløbet for borgeren og kvalificere indsatsbeskrivelsen.

Data er ikke et mål i sig selv, men et middel til at kvalificere den faglige praksis. Data får derfor først værdi, når de indgår i en analyse og informerer jeres dømmekraft.

1.2 Indsamling af pålidelige data

Det er vigtigt, at de data, I indsamler, er gyldige og pålidelige. Det betyder, at I skal forholde jer kritisk til jeres dokumentationsredskaber og de data, I indsamler,

Figur 3: Vidensformer



for kunne at vurdere, om de tilstrækkeligt præcist siger noget om de områder, I ønsker viden om. De to aspekter vedrører målingens validitet* (dokumenterer vi det, vi vil dokumentere?) og reliabilitet* (dokumenterer vi det præcist?).

Flere forhold har indflydelse på, om de data, I indsamler, er gode og pålidelige. Fx vil I næppe basere jeres indsats på tilfældige observationer af en borgers ageren? Jeres valg af dokumentationsredskab har derfor stor betydning, uanset om redskabet skal dokumentere borgerens udvikling, eller om det skal støtte jer i at foretage systematiske observationer af borgerens adfærd. Redskabet skal være velegnet til at indsamle data om det, I vil have viden om. Det skal også være forståeligt og anvendeligt i praksis, så det giver de data, I ønsker. Men valg af dokumentationsredskab er ikke det eneste, I selv kan gøre for at sikre, at I indsamler gyldige og pålidelige data. På de næste sider kan I læse mere om, hvad I kan gøre for at indsamle gyldige og pålidelige data.

Gode og pålidelige data

Et tilbud, som arbejder efter et indsatsmål om at styrke en borgers sociale kompetencer, kan fx vælge at måle progressionen ved at registrere data for borgerens deltagelse i en række sociale aktiviteter. Denne måling vil have lav validitet, hvis det blot registreres, hvor mange gange borgeren formelt har deltaget i aktiviteten. Omvendt vil validiteten være højere, hvis det dokumenteres, hvor aktivt borgeren har deltaget, og hvordan borgeren har reageret på aktiviteten. Det siger nemlig mere om udviklingen i borgerens sociale

kompetencer end borgerens blotte tilstedeværelse.

Målingens pålidelighed (reliabilitet) afhænger bl.a. af, at medarbejderne besvarer spørgsmålet om borgerens deltagelse på en ensartet måde, hver gang de udfylder opfølgningsskemaet. Den afhænger også af, om medarbejderne har en fælles systematik for, hvordan de observerer borgeren og en fælles forståelse af, hvad der skal til, for at borgeren deltager aktivt.

***Validitet:** *Betyder gyldighed og dækker over, om I dokumenterer det, I vil dokumentere.*

***Reliabilitet:** *Betyder pålidelighed og dækker over, om I dokumenterer præcist (og derved ensartet).*

*Valideret redskab:

Et redskab der er forskningsmæssigt afprøvet og testet. Det måler det, det skal, og gør det præcist. Det har høj validitet og reliabilitet.

1.3 Dokumentationsredskabet gør det ikke alene

Som beskrevet i hæfte 5 er det vigtigt at være bevidst om, hvordan I vil anvende dataene, så I kan tilrettelægge dataindsamlingen derefter. Dataindsamlingen kan foregå ved dialog med både borgere, pårørende og myndigheden om, hvorvidt indfrielsen af handleplansmålene skaber en bedre trivsel eller funktionsevne for borgeren, og om indsatsen er tilstrækkelig. Mere præcise data om borgerens udvikling kræver anvendelse af et valideret redskab*.

Brugen af et valideret redskab er dog ikke i sig selv en garanti for gode og pålidelige data. Redskabet skal være egnet til jeres målgruppe og jeres indsatser, så det indfanger de relevante forandringer hos borgerne. I skal også sørge for, at I anvender redskabet på en ensartet måde på tværs af medarbejdere og over tid.

Ikke-validerede redskaber kan også være gode til at dokumentere det, de skal, og til at måle det præcist. Disse redskaber er blot ikke testet, og derfor kendes deres egenskaber ikke præcist. Hvis I vælger et ikke-valideret redskab, er det vigtigt at gøre ekstra meget ud af at sikre en ensartet forståelse af redskabet. Det kan I læse om i afsnit 1.5. Det er også en god idé at gå i dialog med andre, der bruger samme redskab, for at få deres erfaringer med de indsamlede datas pålidelighed. I casen kan I læse om, hvordan Semaiskolen anvender det validerede dokumentationsredskab YLS/CMI.

Brug af et valideret redskab på Semaiskolen

Case fra Resultatdokumentation og evaluering – Håndbog for sociale tilbud


Ved hjælp af et valideret redskab arbejder ansatte og unge på Semaiskolen sammen om, at målsætninger for de unges udvikling nås på den bedst mulige måde for den enkelte unge.

Semaiskolen har forladt det dokumentationskoncept, som stedet selv havde udviklet. Nu arbejder medarbejderne med det validerede redskab YLS/CMI (Youth Level of Service – Case Management Inventory), der dokumenterer risiko for kriminel adfærd hos unge, i kombination med et metodeskema, som hjælper til løbende at dokumentere og kvalificere den konkrete indsats over for den enkelte unge.

For lederen af Semaiskolen giver det mening at arbejde med et valideret redskab som YLS/CMI, fordi det giver en tryghed, at redskabet er testet og valideret. *”Det handler om troværdighed, og at vi er fagligt kompetente og orienterer os mod den nyeste viden. Vi har andres børn*

i vores varetægt, så vi skal sikre, at vi udnytter alle de muligheder, vi har for at udvikle os.”

Den første måling udfyldes af den unges sagsbehandler i samarbejde med Semaiskolens psykolog. Scoren på den første måling skal gerne harmonere med det, som er beskrevet i kommunens handleplan, så store problemstillinger afspejles begge steder. Hvis der er afvigelser, kan YLS-scoren være med til at kvalificere og justere handleplanen. Lederen fortæller: *”Vi skal sætte ind på de områder, hvor der er højrisiko, og vi bruger redskabet til at målrette vores arbejde, så der opstår den bedste kvalitet i indsatsen.”*

A black and white photograph of a woman with her hair tied back, sitting on a couch. She is wearing a light-colored cardigan and dark pants. She is gesturing with her hands as if in conversation. The background is a blurred indoor setting with a shelf.

Semaiskolen er et privat opholdssted for udsatte børn og unge. Tilbuddet har tre afdelinger, som alle er godkendt til børn og unge i alderen 8-18 år i henhold til Lov om social service, § 49, stk. 2.



Vi har oplevet, at de borgere, som fagprofessionelle ikke troede ville kunne håndtere en FIT-samtale, gerne vil have FIT-samtaler.

Derfor er det nu praksis at stille spørgsmålet: "Hvad kan der ske ved at give tilbuddet om en FIT-samtale til de borgere, som fagprofessionelle ikke tror kan klare det?"

Leder af botilbud, projekt *Forebyggelse af magtanvendelse på botilbud*

1.4 Kast jer ud i det!

Det er selvfølgelig afgørende for anvendeligheden af jeres data, at de har en tilstrækkelig kvalitet. Men det er også afgørende, at I kommer i gang med at indsamle data.

Det er vigtigt at drøfte på forhånd, hvordan dokumentationsredskaber præsenteres for borgeren, hvis borgeren skal involveres direkte i dataindsamlingen. Det er også vigtigt at drøfte, hvordan og i hvilket omfang medarbejderne skal støtte borgeren i at besvare spørgsmålene, og hvordan I vil give feedback til borgeren på de indsamlede data.

Der kan være stor bekymring for, hvordan det vil være for borgerne at udfylde et spørgeskema. Hvad vil det betyde for dialogen? Vil vi få dialoger, som er mindre nærværende og tillidsskabende?

Men denne bekymring viser sig ofte at være ubegrundet, når først man prøver redskaberne af i praksis. Erfaringer viser, at medarbejdere, som forholdsvis hurtigt prøver redskaberne af sammen med en-to borgere og dermed gør sig nogle indledende erfaringer, er kommet hurtigere og bedre i gang med at bruge redskaberne systematisk. Denne pointe underbygges af erfaringer fra forskellige kommuner: Den gode proces ser ud til at blive skabt ved af afprøve og justere brugen af dokumentationsredskaber frem for læn-gerevarende forudgående planlægning. Du kan læse om erfaringerne i Favrskov Kommune i casen senere i dette afsnit.

Gode råd til at komme i gang med at indsamle data

- Implementér jeres dokumentationsredskaber ved hjælp af prøvehandling og løbende udbredelse af redskaberne til flere medarbejdere og flere borgere (denne måde at arbejde på er beskrevet i hæfte 4).
 - Lad en medarbejder afprøve redskabet sammen med en borger, og saml op på erfaringerne med denne afprøvning.
 - Gå til prøvehandlingerne med et åbent sind. I behøver ikke mestre redskabet og arbejdsgangen på forhånd. I skal lære undervejs.
 - Vær åbne for at ændre arbejdsgange og åbne for, om det eller de redskaber, I afprøver, er det rette valg. Hvis et redskab ikke giver den forventede værdi efter flere prøvehandling, så afprøv et andet.
 - Brug ikke tid på at gætte på, hvad borgerne i jeres indsats siger til, at I indsamler dokumentation. Prøv det af, og få feedback direkte fra borgerne.
- Overvej følgende spørgsmål, når I planlægger dataindsamling som en prøvehandling:
- Hvilken viden skal borgerne have før udfyldelsen af spørgeskemaet, fx for at kunne give oplyst samtykke?
 - Hvilken støtte skal borgerne have, mens de besvarer spørgsmålene? Nogle borgere kan have brug for visualiseringer/piktogrammer for at forstå spørgsmålene, andre har brug for, at en medarbejder læser spørgsmålene højt eller hjælper med at forstå spørgsmålene. Der er også borgere, der har brug for en tolk.
 - Hvad har borgerne brug for efter udfyldelsen af spørgeskemaet? Har de svaret på svære personlige spørgsmål, som kræver efterbearbejdning? Eller har de brug for at få at vide, hvad deres besvarelse viser?
 - Hvilke fysiske rammer er der brug for? Det kan være særlige lokaler eller it-redskaber (fx en tablet).
- Skal borgeren udfylde spørgeskemaet på papir eller direkte i et it-system? Med papir kan man komme hurtigt i gang, men hvis data skal samles sammen og analyseres, vil det give en ekstra arbejdsgang at indtaste borgerens svar efterfølgende.
 - Hvem har hvilke roller? Hvem introducerer skemaerne for borgerne? Hvem støtter borgerne i besvarelsen? Hvem samler op sammen med borgerne efterfølgende? Hvem understøtter, at udfyldelsen sker? Hvem går man til, hvis man oplever vanskeligheder?



Børnegrupper er Favrskov Kommunes tilbud til børn og unge, der vokser op som pårørende til en forælder eller søskende, der har en psykisk sygdom eller et psykisk handicap. Grupperne er forankret i sundhedsplejen og gennemføres i samarbejde med SIND Pårørenderådgivning.

Indsamling af dokumentation i børnegrupper i Favrskov

Case fra projektet *Dokumentation af lovende praksis*

Som en del af børnegrupperne indsamler gruppelederne data om børnene og de unges trivsel og funktion ved hjælp af redskabet "Strengths and Difficulties Questionnaire" (SDQ), som kommunen har gode erfaringer med at bruge i skolesundhedsplejen. Erfaringerne med at indsamle data i børnegrupperne viser, at det er vigtigt at prøve sig frem, til man finder den rette form.

I skolesundhedsplejen får forældrene SDQ-skemaet via e-Boks, hvilket fungerer godt. Derfor har gruppelederne afprøvet denne tilgang blandt forældre til børn i de første grupper. Men som en gruppeleder konstaterer: *"Det er familier med begrænset overskud, så de får det ikke gjort."* Det resulterer i alt for få svar. Derfor har gruppelederne i den seneste gruppe brugt en forsamling med familierne til at præsentere spørgeskemaet og de

første gruppemøder i forløbet til at følge op på udfyldelsen. Dog uden at det har øget antallet af besvarelser tilstrækkeligt. Derfor vil gruppelederne i den kommende gruppe prøve at have skemaerne med til forsamlingen med forældrene, så de bedre kan støtte forældrene i at besvare spørgeskemaet og dermed sikre, at skemaerne bliver udfyldt.



Vi oplever rigtig megen tavs viden på vores felt – det er en skam. Med den her måde at gøre det på, bliver man simpelthen tvunget til at give sit besyv med – det er en god måde at synliggøre og dele viden i teamet, og samtidig er det med til at udvikle vores faglighed.

Leder, Fonden Fønixs

1.5 Dét kan I selv gøre

Uanset hvilket dokumentationsredskab I vælger, så er det nødvendigt for præcisionen i de data, I indsamler med redskabet, at alle medarbejdere forstår redskabet (fx spørgsmål og svarmuligheder) på samme måde.

Det kan I understøtte ved regelmæssigt at afholde en workshop, hvor I sammen øver jer i at indsamle data. Det kan ske med udgangspunkt i en skriftlig case eller ved, at to medarbejdere opfører rollespil, hvor den ene medarbejder er interviewer, og den anden er borger, mens de andre medarbejdere er observatører. Efterfølgende drøfter I alle interviewteknikken, hvilke svar kollegerne har noteret og de faglige overvejelser bag. I kan også gøre det samme i forhold til at sikre ensartethed i jeres indsamling af data gennem observationer. Hvis I vælger denne fremgangsmåde, bør I have en sådan workshop mindst én gang om året – både af hensyn til nye medarbejdere og for at undgå, at I udvikler forskellige forståelser af redskabets spørgsmål og svarkategorier over tid.

I det team, der har ansvaret for indsatsen til borgeren, kan I drøfte, hvorfor data ser ud, som de gør. Denne faglige dialog om data om borgeren kan understøtte en fælles forståelse af, hvordan I dokumenterer. Det kan også bidrage med

spændende faglige vinkler i dialogen, fordi dokumentationen giver nye perspektiver.

Selvom et valideret dokumentationsredskab giver de bedste muligheder for præcise data, så vil usikkerheden i målingen af den enkelte borgers udvikling være større end på gruppeniveau. De mest sikre resultater får I, når I opgør målinger for en gruppe af borgere af en vis størrelse. Det skyldes, at tilfældige fejl i målingen jævnes ud, når I opgør data for gruppen og fx beregner et gennemsnit for borgergruppens adfærd, kompetencer eller trivsel.

Anbefalet værktøj

Værktøj til at sikre ensartet brug af dokumentationsredskaber.

- Værktøjet består af en drejebog for en workshop, hvor medarbejdere sammen vurderer en borgercase.

Læs mere om redskabet på side 20.

Huskeliste

- Gør I, hvad I kan for at sikre, at I indsamler valide (gyldige) og reliable (pålidelige) data?
- **Hvis det er et borgerudfyldt skema:** Er der ensartethed i medarbejdernes dialog med borgerne før, under og efter udfyldelse?
- **Hvis det er et medarbejderudfyldt skema:** Er der ensartethed i medarbejdernes vurderinger af borgerne?
- **Hvis det er et skema til at understøtte observationer:** Er der ensartethed i medarbejdernes observationer og vurderinger af borgerne?
- Arbejder I aktivt med at sikre ensartethed i jeres indsamling af data?

Spydspidsen er Københavns Kommunes tilbud til de mest udsatte unge, som er uden for skolesystemet. Spydspidsen faciliterer praktikforløb for de unge og understøtter de unges læring herfra.

1.6 Gode data er systematiske og rettidigt indsamlede data

Endelig er det også vigtigt, at I sikrer jer, at I får indsamlet alle de data, I har aftalt. Det er vigtigt, at det foregår systematisk, hvis I skal have et godt og pålideligt vidensgrundlag. Det kan være en god idé løbende at skabe et overblik over dataindsamlingsopgaven. Det kan være i form af en liste over borgere, hvor I ønsker systematisk viden om deres trivsel, udvikling eller kompetencer den kommende måned. Det kan være med til at skabe overblik, og mindsker risikoen for, at data ikke bliver indsamlet rettidigt, eller at de slet ikke bliver indsamlet.

Det er i den sammenhæng vigtigt at beskrive de konkrete arbejdsgange for, hvordan data indsamles. Indsamlingen skal foregå på tidspunkter i indsatsens forløb, hvor det er fagligt meningsfyldt, så det i mindst muligt omfang bliver en parallel opgave ved siden af det øvrige arbejde med indsatsen. Indsamlingen skal så vidt muligt integreres i jeres eksisterende arbejdsgange og dialoger med borgerne. I casen til højre kan I læse om Spydspidsens overvejelser om integration af dataindsamling i indsatsforløbet.

Dataindsamling tilpasset indsatsens forløb

*Case fra projektet **Dokumentation af lovende praksis***

I projektet *Dokumentation af lovende praksis* har Spydspidsens leder og medarbejdere haft fokus på at indsamle data om de unges progression på en måde, der både passede ind i borgerforløbet og på samme tid understøttede selve indsatsen. Som en del af de unges praktikforløb afholder Spydspidsens ungdomskonsulenter opfølgingsmøder med den unge og virksomheden.

Der var enighed om, at indsamlingen ideelt set skulle ligge i forbindelse med disse opfølgingsmøder. Men var det bedst, at den unge udfyldte spørgeskemaet før mødet, under mødet eller efter mødet? Hvis det skete før mødet, kunne det være en forberedelse til mødet for den unge,

og den unges svar kunne informere ungdomskonsulentens vurdering af, hvordan den unge skulle støttes på mødet. Under mødet kunne besvarelsen medvirke til at strukturere dialogen på mødet om den unges progression. Og efter mødet kunne besvarelsen tage udgangspunkt i de temaer, der var blevet drøftet på opstartsmødet. Det var uklart, hvilket tidspunkt der gav mest værdi for indsatsen. Derfor foreslog medarbejderne at lade udvalgte unge besvare spørgeskemaet på hvert af de tre tidspunkter ved at igangsætte prøvehandling.

***Recovery:** Betyder "at komme sig" og kan forstås ud fra forskellige perspektiver. I en personlig recovery-proces er det borgerens egen idé om trivsel i tilværelsen, som er centralt. Derfor er det vigtigt, at de fagprofessionelle inddrager borgeren og borgerens ønsker, håb og drømme i samarbejdet med borgeren.

(Vidensportalen: vidensportal.dk/voksne/recovery).



OK-Centret Enghaven er et bo- og behandlingstilbud til voksne med psykiatriske lidelser. Centret er stiftet af nonprofit-organisationen OK-Fonden.

1.7 Indsamling af data sammen med borgeren

Anvendelse af borgerfeedback i sociale indsatser er afgørende for en reel inddragelse, uanset om det fx gælder støtte til borgere i en recovery*-proces eller støtte til børn og unge i udsatte positioner. Når I vil indsamle data om borgere, er deres inddragelse i processen også helt centralt. De fleste dokumentationsredskaber forudsætter, at I involverer borgeren, men borgerinddragelse kan også være et vigtigt bidrag til at sikre, at de indsamlede data er gyldige og pålidelige.

I kan støtte borgeren i at forstå spørgsmålene undervejs, hvis der er behov for det. Vær dog opmærksom på, at hvis I anvender et redskab, som er valideret på dansk, skal I ikke forklare spørgsmålene for borgeren, da jeres forståelse af ordlyden ikke vil være mere "rigtig" end borgerens egen.

Derimod kan I bede borgeren om en uddybning, efter at svarene er givet. Det kan også give anledning til at tale om borgerens drømme, ønsker og håb og de forventninger, borgeren har til indsatsen og dens resultater. Resultaterne kan vurderes ud fra, hvor vigtige de er for borgerens ønsker for fremtiden.

I har også en etisk forpligtelse til at fortælle borgerne, hvordan I forstår deres svar, hvad de betyder, og hvordan I vil bruge dem. Så ved borgerne, hvilke data I

Dokumentation sammen med beboerne

Case fra *Resultatdokumentation og evaluering - Håndbog for sociale tilbud*

På OK-Centret Enghaven er beboerne selv med til at dokumentere og evaluere deres udvikling. Med tiltaget *Herre i egen plan* har beboerne direkte adgang til den daglige dokumentation.

I OK-Centret Enghaven ønsker man at lade beboerne være eksperter i eget liv. Al dokumentation foregår i samarbejde med beboerne. Tiltaget *Herre i egen plan* indebærer, at en del af tilbuddets beboere selv kan logge ind i det socialfaglige dokumentationssystem. Her kan de læse, hvad medarbejderne skriver, og de kan selv skrive i dagbogen.

Det medfører ifølge centerlederen flere fordele. *"Det gode ved det er, at beboere, som ikke er gode i dialogen, kan få det ud i dagbogen. Fx de lidt stille piger – de kan få udtrykt sig meget bedre på skrift. Det betyder, at vi på den måde får en viden, som vi ellers ville have svært ved at få frem."*

Tiltaget er blevet taget godt imod af såvel beboere som medarbejdere, og beboerne kan ud over at skrive også score sig selv i forhold til deres udvikling på de opstillede mål og delmål i deres individuelle handleplan. Via grafer er det muligt at sammenholde beboernes egne scorer med personalets.

har om dem, og hvordan de bruges. Samtidig får de mulighed for at nuancere og uddybe deres svar og dermed give mere information til jer, som I kan bruge til at kvalificere indsatsen.

Endelig kan I lade borgerens perspektiv og fortolkning indgå i dokumentationen sammen med den faglige vurdering.

2. Indsamling af dokumentation – en kulturændring

For mange sociale tilbud vil udviklingen af en vidensbaseret praksis medføre en ændring i det faglige arbejde. Nogle steder vil det opleves som en kulturændring (det kan I læse mere om i hæfte 1 og 2). Det er derfor afgørende, at der er en forståelse af dokumentationsredskaberne og deres formål, og at redskaberne indgår naturligt i indsatsernes arbejdsgange. Det stiller krav til jer både som ledere og medarbejdere.

Nedenfor er beskrevet to forhold, som er vigtige at fokusere på, hvis implementeringen af dokumentationsredskaber skal ske succesfuldt.

Ledelsens prioritering af opgaven

Som leder har du en afgørende rolle i at fastlægge de overordnede principper for, hvordan arbejdet skal organiseres. Det er en ledelsesopgave at skabe den nødvendige tid, så indsamling af dokumentation kan prioriteres i hverdagen og så vidt muligt som en del af de øvrige arbejdsgange i indsatsen. Der skal fra ledelsens side formuleres klart definerede arbejdsgange og fordeling af ansvar og opgaver. Altså hvem gør hvad og hvornår. Erfaringen viser, at organisering af arbejdet med en klar ansvars- og rollefordeling er helt afgørende for, at implementeringen lykkes. Det er særlig vigtigt i de indsatser, der er kendetegnet ved stor tværfaglighed. I kan i hæfte 2 læse mere om, hvad lederne

kan gøre for at undersøge implementeringen af dokumentationsredskaberne.

Indsamlingen skal give mening for medarbejderne

Data er ikke interessante i sig selv. Meningsfulde data er data, hvor medarbejderne oplever at få en indsigt, der kan bruges til at understøtte de bedste udviklingsmuligheder for borgerne. Indsamlingen af data skal derfor have sammenhæng til det øvrige faglige arbejde.

Her har ledelsen igen en vigtig rolle i at tage initiativ til, at der formuleres et klart formål med indsamlingen af dokumentation, og at dette drøftes med de involverede medarbejdere. Det er vigtigt,

at medarbejderne får en faglig forståelse af, hvorfor spørgsmål ser ud, som de gør, og hvordan redskabet kobler sig til den teoretiske forståelse af indsatsen. På den måde kan de også kvalitativt fortolke borgernes svar på de enkelte spørgsmål i spørgeskemaet til måleredskabet.

Erfaringer viser, at det kan give et gennembrud for implementeringen af redskaberne at få en faglig ekspert til at koble de faglige teorier til de forskellige spørgsmål i spørgeskemaerne. Det skaber en forståelse af, hvordan både indsamlingsproces og indsamlede data kan kvalificere arbejdet med indsatsen. I kan læse et eksempel på dette i casen fra Jammerbugt Kommune i hæfte 1.



Førhen havde vi aldrig turdet score dem – altså sætte tal på de unge. Men det gør vi nu, fordi vores fokus er på kompensation: Det handler ikke om, hvad den unge er dårlig til, men hvordan vi bedst kan hjælpe, og hvordan vores hjælp skal målrettes.

Centerleder, OK-Centret Enghaven



Tavlemøderne hver 14. dag. Dem er jeg glad for! Der har vi taget skemaerne op og vist, hvordan vi har brugt dem, så alle kunne blive beriget af det. Det giver et overblik hver 14. dag. Det er godt!

Udførende medarbejder, Jammerbugt Kommune



3. Værktøj til at sikre ensartet brug af dokumentationsredskaber

Dette værktøj understøtter jer i at indsamle data på en ensartet måde, uanset hvilken medarbejder der står for indsamlingen.

Hvis I bruger dette værktøj regelmæssigt, vil det styrke ensartet brug af dokumen-

tationsredskaber på tværs af medarbejdere. Dette er vigtigt for at sikre, at I får pålidelige data. Hvis I bruger værktøjet, vil I skabe fælles billeder af, hvorfor I dokumenterer, hvordan I gør det og ikke mindst, hvordan I kan koble jeres faglige overvejelser til dokumentationsarbejdet.

Anvendelse

Værktøjet består af en drejebog for et halvdagsarrangement, hvor I arbejder med, hvordan I udfører jeres dokumentation. Hvis workshoppen skal give det optimale udbytte, er det en god idé at prioritere tiden.

Hvis I gennemfører en workshop efter denne drejebog mindst én gang om året, kan den fungere som opfriskning for medarbejderne, mens den kan fungere som oplæring for evt. nye medarbejdere.

Det er vigtigt, at alle de medarbejdere, der udfører dokumentationen i dagligdagen, deltager, så de får et fælles billede og forståelse af dokumentationsarbejdet. Det er bedst, hvis medarbejderne læser vejledningen til dokumentationsredskabet som forberedelse til dagen.

Længden på de forskellige dagsordenspunkter afhænger af, hvilket dokumentationsredskab I bruger, og om I er vant til at arbejde på denne måde. I kan eksperimentere med forskellige proces- og faciliteringsredskaber.

I kan tilpasse drejebogen efter behov, men i udgangspunktet kan den se ud som eksemplet på næste side.



Drejebog: Dokumentationsarbejde

Tid	Indhold	Særlige procesovervejelser	Udbytte
09:00	Rammesætning. Ledelsen præsenterer tilbuddets strategi for dokumentationsarbejdet.		Skabe og vedligeholde et fælles billede af, hvorfor I dokumenterer, og hvad I bruger dokumentationen til.
09:15	Opridsning af aftaler om dokumentationsarbejdet.		Skabe og vedligeholde et fælles billede af, hvem der skal hvad og hvornår.
09:30	Medarbejdergruppen udfylder skema.	Der udpeges to medarbejdere, som spiller hver deres rolle. Den ene skal være borger, og den anden skal være medarbejder. "Medarbejderen" udfylder nu i dialog med "borgeren" resultatdokumentationen. De øvrige medarbejdere lytter med, udfylder deres eget skema og tager noter om processen.	Medarbejderne ser, hvordan en kollega gennemfører dokumentationen. Medarbejderne prøver at udfylde skemaet for samme borger.
10:30	Medarbejderne drøfter, hvordan man bedst har dialogen med borgeren i forbindelse med udfyldelse af skemaet.	Det kan være en god idé at tage en runde, så alle medarbejdere får mulighed for at komme med deres inputs.	Medarbejderne får mulighed for at lære af hinandens små fif. Der er mulighed for at 'luge' ud i tilgange, som ikke er velegnede.
11:00	Medarbejderne drøfter deres udfyldelse af skemaet ét spørgsmål ad gangen.	På skift fortæller medarbejderne, hvordan de har udfyldt spørgsmålene i skemaet og hvorfor. De øvrige medarbejdere kommenterer. Herefter fortæller den næste medarbejder, hvad han/hun har udfyldt det næste spørgsmål med. En medarbejder har ansvaret for at sidde med vejledningen til redskabet og gøre opmærksom på, om den fremgangsmåde, medarbejderne bruger, er i overensstemmelse med vejledningen.	Medarbejderne får en fælles forståelse af, hvilke metodiske og socialfaglige overvejelser der skal lægges til grund for udfyldelsen af skemaet.
13:00	Afrunding.	Hvor var der størst tvivl om udfyldelsen? Er der brug for en tydeligere vejledning?	Opsamling på udviklingspunkter.





Socialstyrelsen

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

www.socialstyrelsen.dk





Socialstyrelsen

Hæfte 7

Anvendelse af data til refleksion og læring

Håndbog i lovende praksis

Viden til gavn

Indhold

1. Fra data til handling	4
2. Skab rum til refleksion	8
3. Systematisk refleksion over borgerens udvikling med afsæt i data	10
3.1 Sådan kan I strukturere og beskrive data for målgrupper, indsatser og resultater	14
3.2 Sådan kan I planlægge og strukturere vidensinformerende refleksioner	22
4. Refleksion over jeres samlede indsats	30
4.1 Tilpasninger af indsatsen	30
5. Roller og ansvar	34
6. Værktøjer	35
6.1 Skabelon for dialoger om data	35

1. Fra data til handling

I dette hæfte kan I læse om, hvordan I kan analysere, fortolke og omsætte jeres data til handlinger, som kvalificerer jeres indsats.

En indsats, som støtter borgeren i at opnå sine mål, kræver et kontinuerligt fokus på, om udviklingen sker som forventet, og dermed om indsatsen er den rette, eller om der er behov for justeringer. Det kræver faglige refleksioner med udgangspunkt i erfaringer, men også i anden viden og andre data om borgernes forløb.

Jeres udviklingsarbejde bliver stærkest, når I bruger flere datakilder og flere former for viden (se figur 2). Altså når I indsamler dokumentation, systematiske faglige observationer, fx systematiske dagbogsnotater, kvalitative tilbagemeldinger fra borgere og pårørende m.m. De er alle vigtige datakilder i jeres læring og arbejde med at udvikle indsatsen.

Udbytte af hæfte 7

Hæftet hjælper jer til at anvende data til systematisk faglig refleksion og læring ved at:

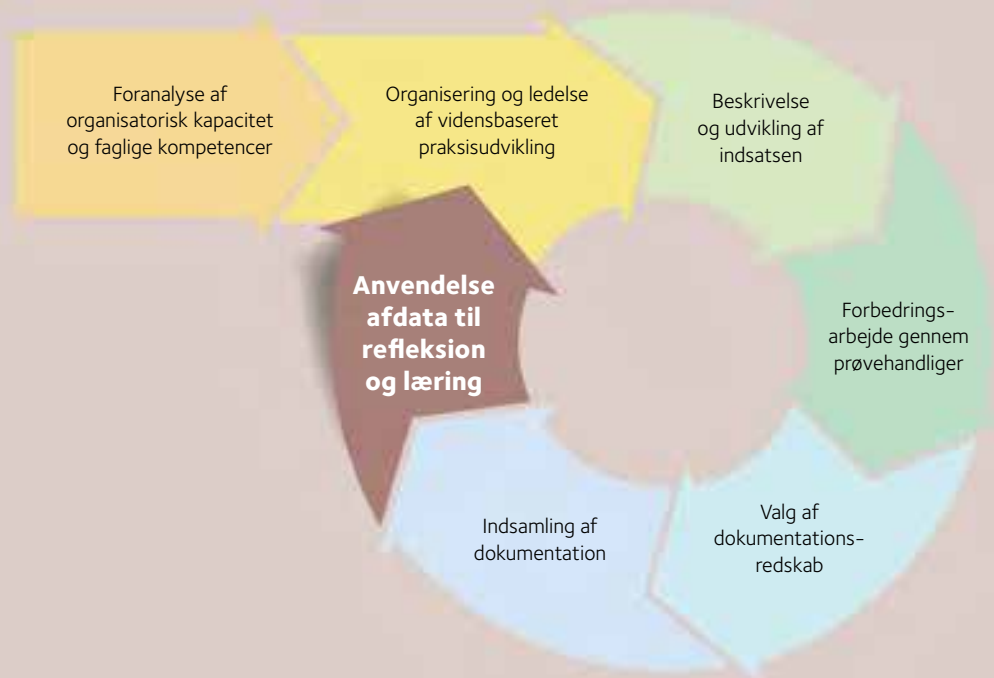
- Anvende data til at informere jeres dialoger med borgeren
- Beskrive data for målgrupper, indsatser og resultater

- Analysere og fortolke data
- Skabe fælles faglig refleksion med henblik på at udvikle indsatsen
- Undersøge sammenhænge mellem data på individniveau og udvikling af den samlede indsats.

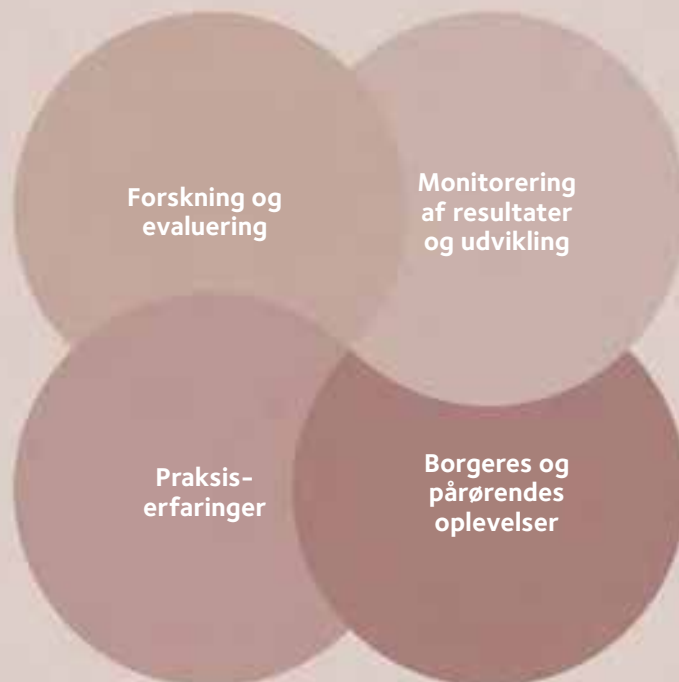
I kan bruge disse datakilder til at kvalificere jeres dialog med den enkelte borger og med kolleger om udvikling, mål og handlestrategier i det enkelte forløb. I kan også bruge kvantitative og kvalitative data om grupper af borgere til læring i

personalegruppen og udvikling af indsatsen på jeres tilbud.

Figur 1: Sammenhæng til de andre hæfter



Figur 2: Vidensformer



I dette hæfte finder I inspiration til at arbejde med data på begge niveauer og redskaber til at gå fra udvikling af konkrete, enkeltvise borgerforløb til udvikling af den samlede indsats. Når I gør det, arbejder I med elementerne 7-11 i lovende praksis (figur 3).

Figur 3: Elementer i lovende praksis





2. Skab rum til refleksion

Når I skal arbejde med faglige refleksioner med udgangspunkt i data, er det vigtigt, at I også har forståelse af, hvilke rammer der er for refleksion og vidensbaseret læring i jeres organisation. Det handler fx om mødestrukturer. For at lykkes er det vigtigt, at vidensindsamlingen og refleksionerne ikke afkobles fra arbejdet i hverdagen, men at den vidensbaserede

praksisudvikling bliver en integreret del af dagligdagen og i det faglige arbejde med indsatsen.

Et vigtigt element er her, at I forholder jer til, hvordan den eksisterende **mødestruktur** i jeres organisation ser ud. I hvilket omfang er faglige refleksioner en del af jeres eksisterende møder, og

hvordan kan I skabe mere rum til refleksioner? Det handler ikke nødvendigvis om, at I skal skabe nye mødefora, men om at understøtte, at data bliver en integreret del af de møder, I i forvejen holder om borgerens udvikling og udvikling af indsatsen. Derved kvalificerer I de eksisterende møder, så de bidrager til at styrke den faglige dømmekraft og dermed kvaliteten af indsatsen.

I skal gøre jer klart, hvem der skal deltage i analyse af og refleksioner over den enkelte borger. Måske har I allerede tværfaglige mødefora om den enkelte borger, som kan være ramme for analyse- og refleksionsarbejdet.

Derudover skal I overveje, hvilke muligheder for refleksion og læring på et mere generelt niveau jeres eksisterende mødestruktur giver jer. Her skal I også overveje, hvem der bør deltage, og hvilke roller de enkelte deltagere skal have. I hæfte 2 kan I læse om, hvordan I, der er ledere, kan skabe en understøttende organisering.

Ud over mødestrukturen bør I overveje, hvilke **data** I har til rådighed for refleksioner over den enkelte borgers udvikling og udviklingen af jeres praksis mere generelt. På borgerniveau arbejder I måske med indsamling af data, der viser den enkelte borgers progression i forhold til trivsel, funktionsevne, livskvalitet eller andet. I bør dog anvende data i en



bredere forstand, så I også inddrager kvalitative elementer i form af logbøger, dagbogsnotater, notater fra møder med borger, pårørende, myndighed, faglige observationer mv. Det er vigtigt, at jeres refleksioner og læring bygger på et bredt vidensgrundlag både på borgerniveau og på indsatsniveau.

I hæfte 1 er der beskrevet fem forskellige formål med jeres anvendelse af data. I kan understøtte den enkelte **borgers forløb** med afsæt i de data, I indsamler. Her reflekterer I sammen med borgeren og i teamet over borgerens trivsel og udvikling samt jeres praksis i borgerforløbet: Er der behov for justering eller nye prøvehandlinger? Jeres vidensbaserede refleksioner på borgerniveau kan også understøtte faglige refleksioner over jeres **samlede indsats** for målgruppen som helhed: Er der behov for justeringer heri? I forlængelse heraf kan refleksionerne give viden, som kan understøtte **strategiske overvejelser** om prioritering af indsatser, behov for rekruttering af medarbejdere med nye kompetencer mv. Endelig kan I anvende jeres viden fra flere datakilder i **eksterne dialoger** med fx den visiterende myndighed eller socialtilsynet.

Mødefora for datainformerede faglige refleksioner

Case fra projektet *Dokumentation af lovende praksis*

I *Den intensive spædeindsats* til udsatte gravide og nybagte forældre i Holstebro Kommune har ledelse og personale arbejdet med at skabe de rette mødefora for faglig refleksion. Det har som udgangspunkt ikke handlet om at etablere nye fora, men snarere at vurdere eksisterende mødefora og muligheden for i højere grad at bruge data til at informere de faglige drøftelser.

Derudover har det været vigtigt at skabe rum til, at det tværfaglige team i indsatsen kunne mødes på tværs af familiekonsulenter og sundhedsplejersker om analyser af igangværende familieforløb.

Da den faglige indsigt i analyser og tolkning af data i høj grad skulle understøtte fælles læring og refleksion på tværs af monofagligheder, blev det besluttet, at sundhedsplejerskerne skulle deltage i familie-konsulenternes refleksionsmøder hver 14. dag. Tidligere havde der

ikke været praksis for at mødes på tværs af fagligheder i det samlede team, men primært i teams om den enkelte familie.

Tilsvarende har man i Spædbarns-indsatsen i Jammerbugt Kommune arbejdet med struktur og indhold i mødefora. Det har betydet, at der er skabt tid og rum til tværfaglige arbejds møder om den enkelte familie hver 14. dag. Tidligere var praksis i højere grad, at faglige udvekslinger blev klareret mere uformelt, hvorfor der ikke var mulighed for systematisk at inddrage data om familiernes udvikling i dialogerne. Muligheden for at mødes på tværs af fagligheder er understøttet af, at ledelsen i fællesskab har besluttet at reservere en ugentlig formiddag (torsdag formiddag) i medarbejdernes kalendere. Her holdes derfor nemt og uden yderligere koordineringsbehov både møder i det samlede spædbarnsteam og arbejds møder i teams om den enkelte familie.

3. Systematisk refleksion over borgerens udvikling med afsæt i data

I bør anvende jeres dokumentation af borgerens trivsel, udvikling og oplevelse af samarbejdet som en integreret del af jeres daglige arbejde. Det kan kvalificere dialogen med borgeren, pårørende, kolleger og myndighed i det enkelte forløb.

Men hvordan **analyserer** og bruger I de data om trivsel og udvikling, som I indsamler om den enkelte borger? Det er vigtigt, at I drøfter disse informationer sammen med borgeren og i det team, der arbejder med at støtte den pågældende borger, så I får en fælles indsigt i, hvordan I bedst kan støtte borgeren i det videre forløb. Derudover skal I tage stilling til, om der er andre, som også bør tage del i refleksionerne over denne borgers udvikling. Det kan være andre med særlig indsigt i borgeren eller eventuelt fagpersoner, som har særlige forudsætninger for at analysere og fortolke data eller særlig indsigt i de fagområder, som dokumentationsredskabet dækker.

I skal også tage stilling til, om borgeren skal indgå i refleksionerne på det samme møde, eller om I eventuelt bedre inddrager borgerens perspektiver gennem møder med borgeren forud for det tværfaglige refleksionsmøde. Det vil være en fordel at afklare, hvem der har hvilke roller på det møde, hvor I ud fra jeres viden drøfter det enkelte borgerforløb. Det vil sige, at I alle er klar over, om I er mødeleder eller mødedeltagere, og at I alle er klar over, hvad jeres rolle kræver både forud for og under mødet.

Tilbagemeldinger fra borgeren er en selvstændig og vigtig viden, når I arbejder med at udvikle jeres praksis, så den imødekommer borgerens behov bedst muligt. Som nævnt er borgerens egne refleksioner over målinger af trivsel og udvikling vigtige input for teamets samlede refleksioner over den pågældende borger. Derudover kan I bruge borgerfeedback til at reflektere over samarbej-

det med den enkelte borger. Hvis I fx er blandt de mange kommuner og tilbud, der benytter Feedback Informed Treatment (FIT), har I her en kilde til feedback fra borgeren, som I kan inddrage i jeres fælles drøftelser. Når I inddrager borgerne, er det også særlig vigtigt for at sikre borgernes ejerskab af det, de selv skal arbejde med i forhold til deres egen udvikling.

Brugen af måleredskaber som faglige redskaber

Case fra projektet *Dokumentation af lovende praksis*

Som led i Holstebro Kommunes spædbarnsindsatsen indsamler det tværfaglige team viden om forældrenes refleksive funktion ved hjælp af redskabet *Reflective Functioning Questionnaire*. Forældrene udfylder et spørgeskema med otte spørgsmål.

Arbejdet med at tolke og omsætte resultaterne til brugbar viden i det tværfaglige team har været udfordrende. Erfaringen er, at det skabte en ny forståelse af redskabets anvendelse, efter at en psykolog med dybt kendskab til målgruppen og mentaliseringsbaserede indsatser underviste i redskabets faglige opbygning og teoretiske forankring.

Psykologen gav en faglig forståelse af de enkelte spørgsmål i spørgeskemaet og sammenhængen mellem borgerens svar på spørgsmålene og egne mentaliseringsbaserede metoder. Erfaringerne fra Holstebro Kommune er, at det ikke alene handler om at kunne tolke den kvantitative score i redskabet. Den kvalitative tolkning af de enkelte spørgsmål er en lige så vigtig kompetence i forhold til at kunne anvende data til aktivt at informere refleksioner over indsatsens tilrettelæggelse.

*Spædbarnsindsatsen
i Holstebro Kommune er
en intensiv indsats i hjemmet
til gravide og nybagte
forældre med komplekse
vanskeligheder.*





Trivsel gennem netværk er et af Gentofte Kommunes tilbud til voksne med psykiske funktionsnedsættelser og/eller sociale problemer. Der er tale om en gruppeindsats til borgere under SEL §§ 82a, 82b og 85.

Kvalitetsudvikling gennem systematisk borgerinddragelse

Case fra projektet *Videreudvikling af virksomme gruppebostøtteindsatser*

I Gentofte Kommune bliver borgerinddragelsen sat i system i forbindelse med indsatsen Trivsel gennem netværk - et gruppetilbud til voksne med psykiske funktionsnedsættelser og/eller sociale problemer.

Som en fast del af indsatsen afholdes et feedbackmøde efter afslutningen på hvert gruppeforløb. Formålet er at anvende borgerperspektivet i det løbende arbejde med at udvikle gruppeforløbet.

Feedbackmøderne har blandt andet resulteret i, at indsatsen tidligere igangsætter de konkrete aktiviteter i gruppen frem for introducerende

oplæg. Der er desuden kommet mere fokus på "peer-undervisning" i forløbet end oprindeligt planlagt.

Feedbackmøderne faciliteres af en kollega, som ikke har deltaget i den aktuelle gruppe, så gruppelederne kan fokusere på at lytte og give tilbagemeldinger på det, de hører.

Feedbackmødet følger en fast skabelon for, hvad der skal ske forud for, under og efter mødet. Dette gør, at borgerinvolveringen er systematisk og med klare rammer.

Som en del af mødet bliver borgerne interviewet om deres erfaringer med

gruppeforløbet. Der er også lagt programpunkter ind, hvor gruppelederne samler op på, hvad de får ud af feedbacken. Efter mødet identificerer gruppelederne punkter, som bør justeres, og de udarbejder planer for, hvordan det kan ske. Inden planerne iværksættes til udviklingstiltag, bliver de valideret via telefonsamtaler med de borgere, der deltog i gruppeforløbet. Det foregår ved en telefonsamtale, hvor mødefacilitatoren fortæller, hvad de fik ud af feedbackmødet, herunder forslag til justeringspunkter og handleplaner og får borgernes feedback på disse.

I jeres dialog om den enkelte borgers udvikling skal I for det første danne jer et overblik over, hvilken viden I har om denne borger. Data kan omfatte progressionsmålinger, udtalelser om borgeren, dagbogsnotater, faglige observationer eller feedbackredskaber med fokus på borgerens egen vurdering af udbyttet af indsatsen. Derefter skal I strukturere de forskellige data, I har til rådighed, fx som i eksemplerne i afsnit 3.1. Nu kan I sammen drøfte, hvilke tendenser I ser i de indsamlede data. Det kan fx være en positiv udvikling over tid i borgerens trivsel eller forskelle i udviklingen på forskellige indsatsområder. Hvilke spørgsmål rejser data om borgerens udvikling og jeres praksis? Hvad bliver I nysgerrige på? Hvad ser ud til at fungere godt for borgeren, og hvad fungerer mindre godt? Hvilke mål giver det anledning til, at vi sætter for den næste periode?

Når I har foretaget disse drøftelser på baggrund af analyser af forskellige data om borgerens udvikling og trivsel, er næste skridt, at I overvejer, hvilke **handlinger** det giver anledning til. Hvordan støtter vi bedst borgeren på vej mod målet? Er der noget i vores indsats over for denne borger, som vi bør justere på? Kan vi med fordel igangsætte nye tiltag? Hvilke tiltag vil borgeren selv være motiveret for?

I forlængelse af disse spørgsmål er det vigtigt, at I konkretiserer de handlinger,

I prioriterer, med klare opgaver for de aktører, der er involveret i at støtte borgeren. Helt konkret: Hvem skal gøre hvad herfra? Næste gang I mødes for at analysere og strukturere jeres viden om borgeren, følger I op på, hvilken forskel de aftalte handlinger har gjort.

På den måde skaber I en undersøgende praksis med kontinuerligt fokus på at udvikle kvaliteten af indsatsen, så den imødekommer borgerens aktuelle behov set i forhold til de opstillede mål. Figuren nedenfor viser en cirkulær proces, som I kan arbejde efter: I planlægger nye tiltag, afprøver dem over for den enkelte borger og indsamler data, følger op med analyser og refleksioner, justerer og tager skridt til afprøvning af nye tiltag. I arbejder således i en cirkulær proces med fælles refleksioner og analyser af den dokumentation,

Figur 4: Læringscirklen



I indsamler om den enkelte borger. I kan læse mere om denne model i hæfte 4.

3.1 Sådan kan I strukturere og beskrive data for målgrupper, indsatser og resultater

For at I kan bruge data i jeres fælles refleksioner og analyser, er det nødvendigt, at I afdækker interessante tendenser og sammenhænge. Derfor bør I strukturere og beskrive den indsamlede dokumentation. Dokumentationen skal bearbejdes for at blive til strukturerede data.

Data kan præsenteres på mange måder. Man kan gøre det mundtligt, som skrevet tekst, som grafer eller illustrationer. Uanset jeres konkrete behov bør rapporteringen gøres så simpel som muligt. Jeres rapporter skal være lette at forstå, så de kan bruges til at analysere og forstå indsatsen.

Grafer eller andre former for visuelle visninger af data er ofte det bedste. Mange tilbud har erfaringer med, at visuelle præsentationer fungerer godt i dialogen med borgerne, fordi udviklingen bliver tydelig. På denne måde er det nemmere at forholde sig til resultaterne end ved mundtlige eller skriftlige beskrivelser og forklaringer. I kan forsøge at udarbejde grafer, som er 'selvforklarende' ved at gøre det muligt at aflæse resultaterne uden yderligere rammesætning eller forklaring. Det er ofte også en god idé at præsentere målsætninger, resultater og

målopfylde sammen, så de opnåede resultater bliver sat i en kontekst. I andre tilfælde kan det være nødvendigt, at I tilføjer forklarende tekst, som hjælper modtageren til at læse grafen rigtigt.

Jeres behov for at bearbejde dokumentationen afhænger af, hvordan og af hvem den skal bruges. Er det som led i medarbejderens dialog med en borger for at illustrere udviklingen på udvalgte målsætninger? Eller er det som led i ledelsens strategiske arbejde med at følge udviklingen i tilbuddets samlede resultater over tid? Hvilke data skal indgå i dialogen med visiterende myndighed om opfyldelsen af borgerens mål? Hvilke data vil I bruge i dialogen med socialtilsynet om jeres opfyldelse af kriterierne i kvalitetsmodellen?

I det følgende kan I se eksempler på, hvordan I kan vise data fra de forskellige målinger, som er beskrevet i hæfte 5. Dem vil I kunne bruge, når I har indsamlet data over længere tid for en borger, eller når I har data for en gruppe af borgere, som kan opgøres samlet. Eksemplerne er alle på et aggregeret niveau, men tilsvarende grafer vil også være relevante for at visualisere et borgerforløb.

Resultatdokumentation i socialtilsynets kvalitetsmodel

Socialtilsynet anvender en kvalitetsmodel, hvorefter det vurderes, om et socialt tilbud har fornøden kvalitet. Et grundlæggende udgangspunkt er, at kvaliteten er kendetegnet ved, i hvor høj grad formålet med indsatsen realiseres og bidrager til, at borgerne trives. Kvalitetsmodellen har fokus på de resultater, der skabes for borgerne; men også på, hvordan man på tilbudsniveau arbejder med dokumentation og læring til brug for forbedring af indsatsen.

Kriterium 3 i kvalitetsmodellen lyder: *Tilbuddet arbejder med afsæt i en klar målgruppebeskrivelse systematisk med faglige tilgange og metoder, der fører til positive resultater for borgerne.*

Herunder vurderer socialtilsynet, i hvilken grad følgende forhold er opfyldt:

- a. Tilbuddet anvender faglige tilgange og metoder, der er relevante i forhold til tilbuddets målsætning og målgrupper.
- b. Tilbuddet dokumenterer resultater med udgangspunkt i konkrete, klare mål for borgerne til løbende brug for egen læring og forbedring af indsatsen.
- c. Tilbuddet opnår positive resultater i forhold til opfyldelsen af de mål, visiterende kommuner har opstillet for borgernes ophold.
- d. Tilbuddet samarbejder aktivt med relevante eksterne aktører for at understøtte, at målene for borgerne opnås.

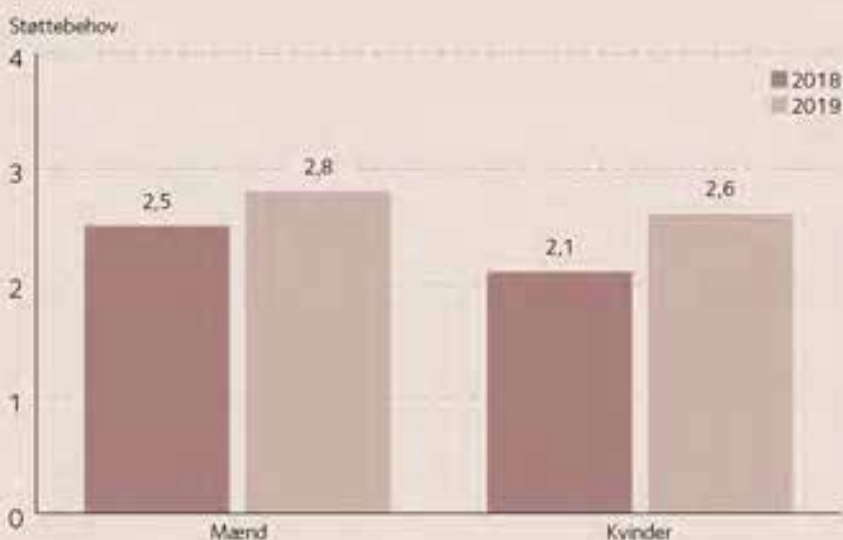
BEK nr. 1633 af 27/12/2019

Opstartsmåling - analyser af målgruppen

I kan bruge viden om, hvad der karakteriserer borgerne i jeres målgruppe til at målrette jeres indsats. Jeres data kan bruges til at afdække, hvad der karakteriserer de borgere, som får en indsats hos jer. Det kan I gøre ved relativt simple analyser, som bygger på den første af jeres målinger. Figur 5 viser et eksempel.

Den karakteristik af jeres faktiske målgruppe, som I dermed når frem til, kan I sammenligne med tilbuddets formelle målgruppe, som I beskrev i arbejdet med jeres forandringsteori (se hæfte 3). Hvis der ikke er overensstemmelse, kan der være behov for at tilpasse jeres indsats og målgruppebeskrivelse.

Figur 5: Målgruppeanalyse – illustration af rapportering af forskelle mellem mænds og kvinders alkoholproblemer – vist for to år (fiktive tal for Addiction Severity Index, som bruges på misbrugsområdet)



Sådan læses figuren

De to første søjler viser mænds gennemsnitlige grad af besvær med alkoholproblemer ved indskrivning i behandling i 2018 (mørk farve) og 2019 (lys farve). De to næste søjler viser de tilsvarende tal for kvinder.

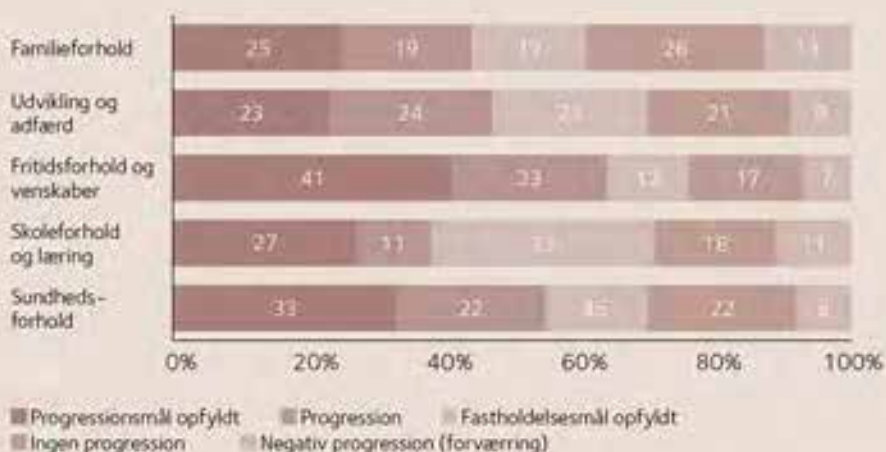
I 2018 var gennemsnittet 2,5 for mænd og 2,1 for kvinder på en skala fra 0 til 4. I 2019 var tallet steget for både mænd og kvinder (til hhv. 2,8 og 2,6 på samme skala). Både mænd og kvinder er altså mere besværede af

deres problemer med alkohol i 2019 end i 2018. Mændene er mest besværede i begge år.

Når vi vores mål?

Systematisk opfølgning på målene for borgernes udvikling er væsentlig for at udvikle kvaliteten af jeres indsats. Selvom målene er individuelle og forskellige, store og små, kan borgernes progression opgøres som hel eller delvis målopfyldelse. Det gør det muligt at se på tværs af borgerforløb og sammenligne målopfyldelsen på forskellige områder. Figur 6 viser, hvordan det kan illustreres. Husk, at opfyldelsen af individuelle mål ikke i sig selv siger noget om de opnåede resultater. Fx kan fastholdelse af det aktuelle niveau være et mål, hvorfor målopfyldelse vil dække over ingen ændring. Derfor kan det være nødvendigt som i figur 6 at skelne mellem progressionsmål og fastholdelsesmål.

Figur 6: Illustration af målgruppens udvikling og graden af målopfyldelse på forskellige parametre* (fiktive tal for Aarhus Kommunes effektivvurdering for udsatte børn og unge)



Sådan læses figuren

Hver linje viser graden af målopfyldelse for et parameter.

Hvis vi betragter parameteret Familieforhold, kan vi se, at hver fjerde borger når et mål om positiv udvikling, 19 pct. oplever positiv udvikling, dog

uden at nå sit mål. 17 pct. har et mål om fastholdelse/stabilisering – og når det. 26 pct. har et mål om positiv udvikling, men oplever ingen udvikling. Endelig er der 13 pct., der oplever forværring.

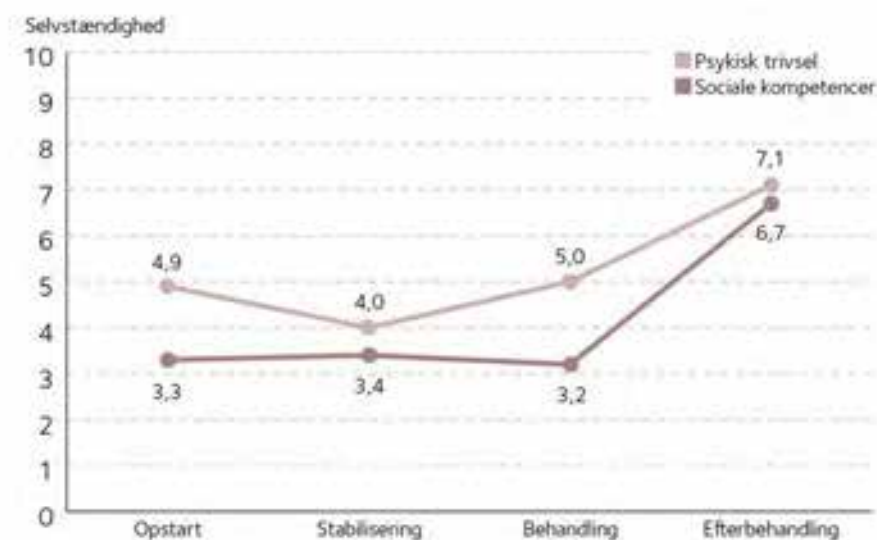
Figuren viser også, hvilke parametre indsatsen har størst succes med at skabe udvikling på og omvendt. Det lykkes i højere grad at opnå målene for Fritidsforhold og venskaber end for Familieforhold.

Progressionsmålinger - hvornår giver indsatsen resultater?

Progressionsmålinger kan bruges til visning af borgernes udvikling i løbet af indsatsen. Det danner grundlag for at vurdere resultaterne af jeres indsats – og hvornår i forløbene borgerne oplever udvikling. Figur 7 viser et eksempel på, hvordan man kan visualisere en given målgruppes udvikling over tid på to udvalgte områder. Det kræver, at udviklingen måles på det samme parameter på tværs af forløb, fx kompetencer, funktionsevne, trivsel eller symptomniveau.

Denne visning af data er også relevant, når man betragter en enkelt borger frem for en gruppe af borgere. Den illustrerer de udsving, der kan være i en borgers forløb, og kan bruges i dialogen om både de områder, hvor det går godt, og de områder, hvor der ikke er nogen positiv udvikling.

Figur 7: Illustration af målgruppens udvikling over tid på udvalgte områder (fiktive tal for en fiktiv indsats)



Sådan læses figuren

De to linjer viser borgerens udvikling ved fire målpunkter i løbet af en indsats. Den lyse linje viser borgerens psykiske trivsel, mens den mørke viser deres sociale kompetencer.

I gennemsnit oplever borgerne en forværring i deres psykiske trivsel i

perioden fra indsatsens opstart til afslutningen på stabiliseringsfasen. Men herefter oplever de klare forbedringer i psykisk trivsel. Deres sociale kompetencer er nogenlunde stabile frem til og med anden opfølgning. Herefter oplever de en klar forbedring.

Vær opmærksom på, om det er samme gruppe af borgere, der indgår i målingen for hvert målepunkt. Hvis der er borgere, der afsluttes undervejs, skal sammenligning mellem målepunkterne foretages med forbehold.



Resultater – hvad virker og for hvem?

Det kan være relevant at sammenligne to indsats for at se, hvilken der er mest virkningsfuld. Tilsvarende kan man sammenligne resultater for to målgrupper for at se, hvilke borgere en indsats virker bedst for. I de to eksempler herunder kan I se, hvordan I kan gøre det ved hjælp en måling ved opstart af indsatsen, ved indsatsens afslutning og et år efter indsatsen er afsluttet.

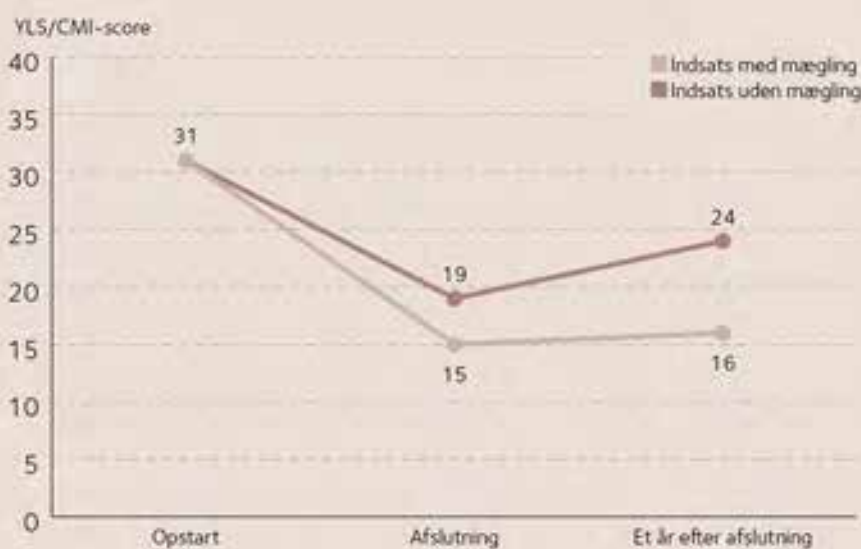
Borgerinddragelse

Borgerne inddrages sjældent direkte i udarbejdelsen af præsentationer og analyser af data. Det er dog væsentligt, at I har borgernes ønsker og behov for øje, når I udarbejder analyser af jeres resultater. Når I kommer til fortolkningen af analysens resultater, er det oplagt, at I inddrager borgerne, da de kan have øje for væsentlige sammenhænge, som er sværere for jer som medarbejdere at opdage.

I næste afsnit finder I en guide til, hvordan I kan bruge jeres datavisninger til

fælles faglig refleksion, fortolkning og forberedelse af handling.

Figur 8: Illustration af virkningen af indsats med og uden mægling (fiktive tal for YLS/CMI – kriminalitetstruede unge på et socialpædagogisk opholdssted)



Sådan læses figuren

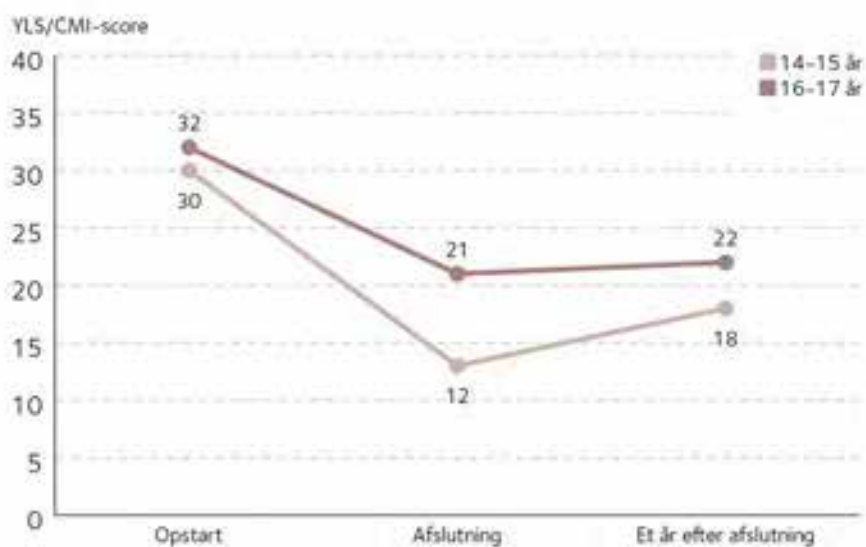
Youth Level of Service/Case Management Inventory (YLS/CMI) er et redskab, der måler risikoen for tilbagefald til kriminalitet. Figuren viser den gennemsnitlige YLS/CMI-score ved tre målepunkter (ved indsatsens opstart, afslutning og et år efter afslutning) og for to forskellige indsats, hvor mægling med offeret for den kri-

minelle handling er en del af indsatsen (lys linje), og en tilsvarende indsats blot uden mægling (mørk linje).

Figuren viser, at indsatsen med mægling er den indsats, der giver det største fald i YLS/CMI-scoren (dvs. mindre risiko for at begå kriminalitet igen) fra opstart af indsatsen til indsatsens

afslutning. Den viser også, at de borgere, der får indsatsen med mægling, i højere grad fastholder den positive udvikling et år efter endt indsats (deres score stiger blot med 1 point, mens den stiger med 5 point for den anden gruppe i året efter afslutning).

Figur 9: Illustration af virkningen af en indsats til forskellige målgrupper (fiktive tal for YLS/CMI – kriminalitetstruede unge på et socialpædagogisk opholdssted)



Sådan læses figuren

Figuren viser den gennemsnitlige YLS/CMI-score ved tre målepunkter (ved indsatsens opstart, afslutning og et år efter afslutning) for borgere, der var hhv. 14-15 (mørk linje) og 16-17 år (lys linje) ved indsatsens start.

Figuren viser, at den ældste gruppe har et lidt tungere udgangspunkt (2 point) end den lidt yngre gruppe. Den yngste gruppe oplever det største fald i YLS/CMI-scoren fra opstarten af indsats til afslutningen (forbedring på 17 point i forhold til en forbedring på 11 point). Til gengæld fastholder den yngre gruppe ikke resultaterne lige så godt ved målingen et år efter afslutningen.

3.2 Sådan kan I planlægge og strukturere vidensinformerede refleksioner

Konkret kan I bygge jeres refleksioner op om tre faser; **forberedelsesfasen**, **dialogfasen** og **handlingsfasen**. I hver fase er der konkrete opgaver og opmærksomhedspunkter i forhold til rollerne som henholdsvis mødeleder og -deltager(e). Faseopdelingen er med til at sikre, at I holder strukturerede og handlerettede møder, og at I anvender data på en måde, som understøtter læring.

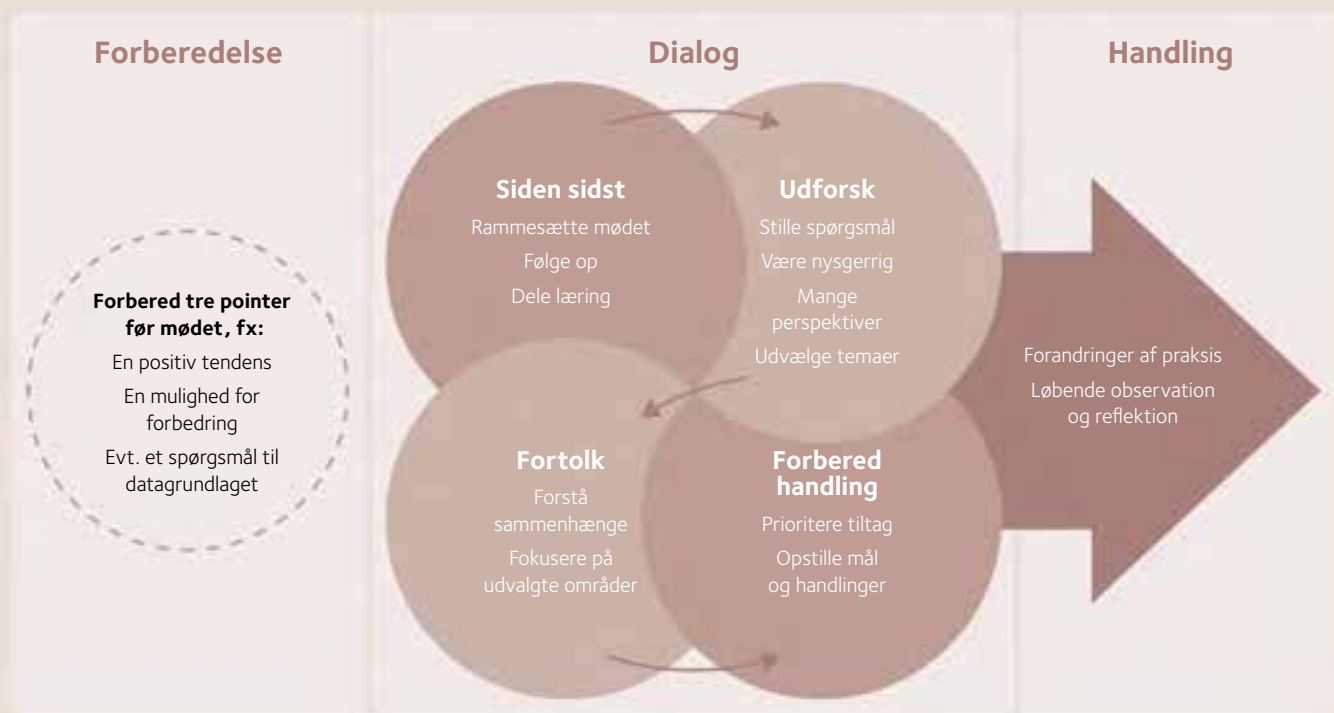
Som **mødeleder** har du ansvar for at planlægge og styre processen for dialogen, så formålet med mødet nås. I møder med fire til otte deltagere skal mødelederen virke som facilitator af dialogen, så samtalen er struktureret med tid til alle punkter på dagsordenen. Det kræver disciplin og et bevidst blik for, hvor meget taletid der er til hver deltager. Det kan du som mødeleder gøre ved at opsummere dialogen og løbende gøre opmærksom på tiden. Derved sikrer du, at der er plads til alle og åbner for deres forståelse af data,

deres fortolkninger og deres vurderinger af, hvilke nye handlinger der kan give endnu bedre resultater for borgeren.

Forberedelse

Den gode refleksion forudsætter, at I alle har forberedt jer grundigt, uanset om I har rollen som mødeleder eller deltager. Målet for forberedelsen er, at I alle har forberedt jer på datagrundlaget og noteret jeres observationer, refleksioner og eventuelt spørgsmål til data.

Figur 10: Refleksioner over data



De praktiske ting skal naturligvis også være på plads. Har I sikret, at:

- De relevante deltagere er inviteret rettidigt.
- Der er reserveret lokaler.
- Alle deltagere kender deres roller på mødet.
- Alle deltagere ved, hvordan og hvor meget de skal forberede sig til mødet.
- Overvej de nødvendige rekvisitter til mødet (tavle, projektor o.a.).

Hvornår er noget en udvikling?

Du kan fx sammenligne med:

- Borgerens resultater ved sidste måling.
- Borgerens egne mål.
- Resultater i andre målinger.

Roller og ansvar

Som **mødeleder** har du i forberedelsesfasen ansvar for at sikre, at:

- Formålet og fokus/temaer for dialogen står klart for alle.
- Datagrundlaget for mødet er tilgængeligt for alle deltagere i god tid.
- Deltagerne ved, at deres forberedelse til mødet skal ske ved en gennemgang af datagrundlaget og refleksion over iagttagelser hos den pågældende gruppe af borgere.
- Gennemgangen af datagrundlaget tager udgangspunkt i konkrete spørgsmål: Hvad er de tre vigtigste iagttagelser i datagrundlaget? Hvad undrer jeg mig mest over i data? Hvad ville jeg prioritere at gøre noget ved?

Som **mødeleder** skal du derudover selv forberede dig på tre områder:

- Dialogens indhold: Hvilke temaer skal dialogen fokusere på? Hvilket

niveau skal dialogen foregå på – udvalgte borgere?

- Dialogens miljø: Valg af lokaler, indretning og understøttende materialer er vigtigt for at skabe et miljø, der understøtter tillid, nysgerrighed, tryghed og bidrag fra alle.
- Dialogens proces: Konkret køreplan for trin i dialogen. Realistisk tidsplan for dialogen (husk at indlægge pauser).

Som **mødedeltager** skal du forberede dig på at kunne indgå i dialogen. Det betyder, at du skal:

- Have orienteret dig i data og forholdt dig til, hvad du ser i data.
- Have gjort dig klart, hvilke temaer du ser i data, og prioriteret, hvilke temaer der er vigtigst.
- Have overvejet, hvem det kunne være relevant at inddrage, hvis der skal sættes nye tiltag i værk.

Dialog

Selve dialogen foregår i fire trin; 1) **siden sidst**, 2) **udforsk**, 3) **fortolk** og 4) **forbered handling**. Formålet med dialogfasen er, at I skaber læring og udvikling af jeres praksis. Det er derfor et fælles ansvar for mødeleder og mødedeltagere at skabe en dialog, hvor I har fokus på at forstå og fortolke data ud fra forskellige perspektiver. Husk at overveje, hvem der skal deltage på mødet, herunder om de fælles refleksioner sammen med borgeren bedst går forud for mødet, eller om borgeren eller repræsentanter for borgeren (fx brugerorganisation) deltager på dette møde.

1) Siden sidst

Det første trin i dialogen skal sikre, at I har en fælles forståelse af rammerne for dialogen, samt at I følger op på aftalepapiret fra sidste dialogmøde. Det er vigtigt, at I her får skabt en stemning, som fremmer læring og dialog. Hvis I ikke har gennemført de konkrete handlinger, I aftalte sidst, kan I baseret på jeres erfaring og viden drøfte, om tiltaget fortsat virker fornuftigt. På den måde kan I afklare, om nogle tiltag skal opgives, og om nogle tiltag kræver yderligere opmærksomhed.

Støttespørgsmål til dialogen

- Hvad blev der aftalt sidst?
- Hvad er status på aftalerne?
- Kan vi se resultaterne i data?
- Hvad har vi lært af disse eksperimenter?

2) Udforsk

Næste trin i dialogen handler om, at I skal udforske de data, I har valgt at fokusere på. På dette trin er det vigtigt, at I forholder jer så nøgternt og objektivt som muligt til, hvad data viser, og forbliver nysgerrige. Her skal I undgå at springe til forklaringer på, hvorfor data ser ud som de gør, eller til bud på, hvilke handlinger der er påkrævet. Ellers risikerer I, at udforskningen ikke kommer til at udfordre jeres forforståelser.

I kan betragte udforskningen som en styret brainstorm, hvor I taler om, hvad I hver især ser i data, og er nysgerrige efter forskellige perspektiver på de samme data. Den fælles udforskning skal føre til en fælles prioritering af, hvilke opmærksomhedspunkter og temaer I vil have særligt fokus på i næste fase af dialogen.

Støttespørgsmål til dialogen

- Hvad fortæller data os?
- Hvad får vi øje på, når vi læser data?
- Hvad kunne vi ellers have brug for at vide?
- Hvilke positive ting kan vi være glade for?
- Hvilke udfordringer kunne være relevante at fokusere på?

Roller i dialogen

Under udforskningen er **mødelederens** rolle at:

- Holde sig i baggrunden og give plads til deltageres observationer.
- Facilitere drøftelserne på en måde, så alle oplever sig hørt og inddraget.
- Sikre, at temaerne bliver noteret, så alle løbende kan orientere sig i dem.
- Byde ind med egne observationer til slut.
- Facilitere en proces for udvælgelse af temaer.
- Støtte deltagerne i at blive i udforskningen og ikke begynde på fortolkning af data.

Deltagerens rolle er at:

- Præsentere de overvejelser, de har gjort sig i forberedelsen, over, hvad data viser af interessante temaer.
- Lytte til de andre deltagere og lade sig inspirere heraf til at se nye temaer i data.
- Bidrage til udvælgelsen af temaer.
- Være nysgerrige og stille konstruktive spørgsmål til hinanden.
- Være nysgerrige på, hvordan deltagere med andre fagligheder ser på de forskellige temaer.



3) Fortolk

For at få en god fortolkning kan I benytte forskellige analysemodeller. Det afgørende er, at I etablerer et fælles billede af, hvilke forhold der i den aktuelle situation har størst betydning for borgerens trivsel, læring og udvikling.

Hvis jeres data fx viser, at en borgers støttebehov ikke bliver mindre, kan I på dette trin i dialogen drøfte, hvorfor det er tilfældet for på den måde at fortolke data. I kan med fordel afsøge forskellige forklaringer på, hvorfor en forandring sker eller ikke sker. Brug en tavle eller en skabelon til at notere de forklaringer, der kommer frem på mødet.

I kan fx tage udgangspunkt i kerneelementerne for jeres indsats. Skyldes fraværet af forandring, at I ikke får sat disse elementer i spil, eller at I ikke har de rigtige kernelementer? Derudover kan I reflektere over relationen mellem borgeren og de(n) professionelle, borgers oplevelse af den aktuelle praksis og evt. betydningen af særlige individuelle forhold.

Hvis I er flere fagpersoner i dialogen, kan I udnytte, at I har medarbejdere med forskellig faglighed med ved bordet. Forudsætningerne for en god fortolkning

af data er en dyb indsigt i faglige teorier, viden om virksomme indsatser samt kendskab til og erfaringer med målgruppen. I kan anvende forskellige faglige analyseredskaber under eller forud for dialogen. Afslutningsvist skal I foretage en prioritering. I skal vælge det indsatsområde, som I vil indgå konkrete aftaler om at arbejde med fremadrettet.

Støttespørgsmål til dialogen

- Hvilke udfordringer ser vi for den konkrete borgers mulighed for udvikling?
- Hvilke faktorer er med til at forhindre udvikling eller progression?
- Hvilke forhold kan være med til at opretholde de nuværende mønstre?
- Bruger vi kerneelementer fra vores indsats i tilstrækkelig grad?

Opmærksomhedspunkter

Mødelederen skal sikre, at

- Dagsordenen bliver holdt.
- Tidsplanen og retningen for dialogen bliver fulgt.
- Alle bliver inddraget i dialogen.

Deltagerne skal sørge for, at:

- Bringe egen faglighed i spil i fortolkningerne.
- Bruge deres faglige viden, kendskab til borgeren og egne observationer i fortolkningen af data.
- Der bliver skabt plads til alle de deltagendes fagligheder, fx ved ikke kun at komme med svar, men også stille spørgsmål til de andre deltagere.

4) Forbered handling

På dette trin skal I skifte fokus. Her skal dialogen have fokus på at **designe handlinger**, som kan være med til at **justere og udvikle indsatsen over for den pågældende borger**. Hvordan handler vi på det, vi ser i data og på baggrund af vores faglige viden? Det er afgørende, at jeres dialog bliver til mere end en god faglig dialog. Det er derfor vigtigt, at mødet afsluttes med en skriftlig aftale i form af et aftalepapir, som skal beskrive:

- Hvad vil I opnå indtil næste læringsdialog (kort sigt), og hvad vil I opnå om x måneder (langt sigt)?
- Hvilke data vil være tegn på, at vi er på rette vej?
- Hvad går de nye tiltag ud på – hvad skal gøres. Måske det er relevant at udarbejde en individuel handleplan for perioden?
- Hvem skal gøre det? Særligt fokus på evt. andre aktører og deres roller.
- Hvem følger op på tiltagene?
- Hvornår skal det gøres?

Det konkrete aftalepapir kan med fordel indeholde en skabelon med ovenstående punkter, så I kan notere direkte i den.

Både mødeleder og deltagere skal gerne bidrage til en afklaring af fremadrettede tiltag. Sørg derfor også for at forvent-

ningsafstemme og rammesætte denne del af dialogen. Er der behov for sparring og idéer til faglige tiltag? Er der behov for at drøfte strukturelle og økonomiske forhold (fx hvis tiltaget kræver ressourcer fra andre enheder)? Eller måske en tværgående koordinering af, hvordan andre enheder kan støtte op om indsatsen? Afklar også, hvem der skal involveres, hvis det, der skal til, er noget, der går på tværs af afdelingen eller ligger uden for jeres umiddelbare ansvarsområde. Her er det vigtigt, at I involverer de relevante ledere.

En succesfuld dialog på dette trin munder ud i, at I når til enighed om de konkrete tiltag. Mødelederen er ansvarlig for en god afrunding af mødet. Dette gøres ved at opsummere aftaler og få deltagerne til at fortælle, hvad de har taget med sig af pointer og erkendelser.

Handling

Jeres forberedelse er afgørende for, at I får en god refleksion. Men det er lige så vigtigt, at jeres møde fører til **handling**. Aftalerne fra mødet skal føres ud i livet. I har alle et ansvar for at sikre dette.

Ledelsen har ansvar for at følge op på de aftaler, der er indgået. Det er vigtigt, at ledelsen prioriterer og placerer ansvar samt sikrer, at ressourcerne anvendes, så de skaber mest værdi. **Medarbejderne** har ansvar for at udføre de tiltag og justeringer af praksis, som I har aftalt. I

kan med fordel etablere et kvalitetsteam som beskrevet i hæfte 2, som kan støtte med sparring til de medarbejdere, der skal udføre nye tiltag.

Når I skal planlægge handlinger, kan I med fordel anvende den model for forbedringsarbejde, som er beskrevet i hæfte 4.

Anbefalet værktøj

Skabelon for dialoger om data:

- I kan bruge skabelonen som dagsorden, når I holder møder, hvor I reflekterer over data



4. Refleksion over jeres samlede indsats

Jeres arbejde med at anvende data til læring og handlestrategier i den enkelte borgers forløb og udvikling er vigtigt. Men hvordan går I fra en eksperimenterende praksis med afprøvning af nye tiltag for den enkelte borger til læring i medarbejdergruppen og udvikling af jeres indsats og dermed jeres samlede praksis? Dette spørgsmål er i fokus i dette afsnit. Det er i denne fase, at læringen omsættes til justeringer eller ændringer i jeres tilbud og indsats som helhed. Måske skal der ske tilpasning af jeres eksisterende indsats, eller måske skal I udvikle nye indsatser med andre tilgange eller metoder.

I kan have den samme tilgang til refleksioner over jeres indsats som til refleksioner over den enkelte borger. Hensynene er også her, at refleksionerne bygger på den viden, I har fra data, og at jeres møder er strukturerede og handlerettede, så I anvender data på en måde, som

understøtter læring og praksisudvikling. I kan bruge den samme konkrete struktur for afholdelse af refleksionsmøder, som er gennemgået ovenfor. Nu handler det blot om, at I uddrager læring på tværs af de refleksioner, I har haft om de enkelte borgere. Er der mønstre, når I ser på tværs, som giver anledning til, at I skal tilpasse jeres indsats?

I jeres forberedelse til mødet og refleksionerne på selve mødet (siden sidst, udforsk og fortolk) har I nu fokus på at se nogle tendenser på tværs af de konkrete borgerforløb, I har reflekteret over. Dernæst skal I overveje, hvilke handlinger jeres refleksioner giver anledning til, og I skal indgå konkrete aftaler om, hvem der fremadrettet gør hvad.

4.1 Tilpasninger af indsatsen

I kan vende tilbage til den forandringsteori, som ligger bag jeres indsats, og

bruge jeres nye viden til at overveje, om jeres antagelser om virksomme mekanismer i indsatsen (kerneelementer) holder (se hæfte 3). I kan tilpasse eller udvikle beskrivelsen af, hvordan indsatsen virker.

Herunder er et eksempel på, hvordan I kan bruge jeres forandringsteori og datagrundlag til tilpasning af jeres indsats.

Hvis I arbejder med indsatser for unge i udsatte familier, siger jeres indsatsbeskrivelse måske, at relationsarbejde er et kerneelement for indsatsen, og at I vil arbejde med mentorstøtte med det formål, at den unge opnår øget tillid til voksne. Antagelsen kan være, at det også fører til bedre relationer mellem den unge og lærerne på skolen, og dermed til at den unge klarer sig bedre i skolen.

Resultatkortet for en første forandringsteori kan se ud som nedenstående,

Figur 11: Resultatkort for første forandringsteori for mentorindsats



hvor de umiddelbare resultater udgør ressourcerne hos den unge, resultaterne på mellemlangt sigt handler om adfærdsmændringer, og resultaterne på langt sigt handler om ændringer i den unges status og livssituation.

Hvis I fx har set store forskelle i resultaterne for de unge, kan I bruge jeres indsamlede data til at reflektere over, hvad årsagerne kan være. Måske ser det ud til, at indsatsen virker bedst for den unge, når den positive indflydelse fra mentoren bliver forstærket af forældrenes opbakning til indsatsen. I vil derfor have fokus på inddragelse af forældrene gennem forældresamtaler ved opstart og undervejs i den unges forløb, ligesom forbedrede

relationer til forældrene vil være et mål for indsatsen for den unge. Resultatkortet for en tilpasset forandringsteori kan se ud som i figur 12.

Herefter kan I tilpasse jeres indsamling af data, så I også dokumenterer forældrenes holdninger til indsatsen og deres relationer til den unge. Ved samtaler kan I fx ved hjælp af spørgsmål til forældrene følge med i, om de oplever at blive involveret og ikke føler sig tilsidesat af den ekstra voksenstøtte til familien. På den måde vil I få viden om, hvordan I kan understøtte forældrenes opbakning til forløbet, ligesom I vil få viden om opbakningens betydning for de unges forløb. Den viden kan I bruge i tilpasningen af jeres indsatsbeskrivelse.

I eksemplet ovenfor opdagede tilbuddet, at der var brug for et ekstra kerneelement i mentorindsatsen, som vedrørte forældreinddragelse. Tilsvarende bør I reflektere over jeres forandringsteori og de kernelementer, I oprindeligt opstillede for jeres indsats: Indeholder indsatsbeskrivelsen de rigtige kernelementer? Hvor godt lykkes det for jer at anvende kernelementerne i praksis?

I kan bruge denne guide i jeres refleksioner over tilpasning af jeres kernelementer eller praksis for deres anvendelse.

Figur 12: Resultatkort for tilpasset forandringsteori for mentorindsats



Refleksioner over indsatsen

Refleksionsspørgsmål	Notér svar og/eller tiltag
<p>Er det de rigtige kerneelementer, vi har fastlagt for indsatsen?</p> <ul style="list-style-type: none">• Bør vi justere på baggrund af vores viden fra praksiserfaringer, borgerfeedback eller andre data?	<p>(Mangler der noget?)</p> <p>(Kan noget undværes?)</p> <p>(Hvad ved vi ikke nok om endnu?)</p>
<p>Får vi bragt alle kerneelementer i spil over for borgerne?</p> <ul style="list-style-type: none">• Udfører vi aktiviteter for alle kerneelementer?• Ser aktiviteterne ud til at virke efter hensigten med kerneelementet?	
<p>Kan vi bringe kerneelementer bedre i spil over for borgerne?</p> <ul style="list-style-type: none">• Har vi særligt gode erfaringer med bestemte aktiviteter til udfoldelse af kerneelementet?• Er der tilfælde, hvor det ikke er tilstrækkeligt tydeligt, hvordan kerneelementet skal anvendes?	

Spydspidsen er Københavns Kommunes tilbud til de mest udsatte unge, som er uden for skolesystemet. Spydspidsen faciliterer praktikforløb for de unge og understøtter de unges læring herfra.

I casen på nedenfor kan I læse om, hvordan tilbuddet Spydspidsen har arbejdet systematisk med kvalitetsudvikling gennem fokus på deres kerneelementer.

Refleksioner over kvaliteten i arbejdet med kerneelementer

Case fra projektet *Dokumentation af lovende praksis*

I projektet *Dokumentation af lovende praksis* har Spydspidsen udviklet et redskab til at vurdere brugen af indsatsens kerneelementer i det enkelte borgerforløb. Redskabet hedder Kvalitet i Kerneelementer (KiK) og består af to dele:

En kvalitativ del, hvor medarbejderen bl.a. beskriver, hvad medarbejderen og den unge er lykkedes med siden sidste udfyldelse, hvad medarbejderen har gjort, der har understøttet den unges

udvikling, og hvad den unge vil sige, medarbejderen har gjort.

En kvantitativ del, hvor medarbejderen vurderer, i hvor høj grad indsatsens kerneelementer er bragt i spil i forhold til den konkrete unge.

Medarbejderens udfyldelse af redskabet danner grundlag for en drøftelse på makkerteammøderne, hvor de to medarbejdere i et makkerteam gennemgår deres forløb med den faglige

leder. Her reflekterer medarbejdere og leder sammen over, hvad der er lykkedes, hvad der er indsatsens andel i succeserne, og hvad der skal være i fokus i indsatsen fremadrettet.

Dialogen bidrager til at synliggøre faglige beslutninger og til at definere kerneelementer, så indsatsen på tværs af medarbejdere fremstår som en fælles indsats frem for flere forskellige private praksisser.



5. Roller og ansvar

Som **ledere** har I en central rolle, hvis I skal lykkes med at skabe vidensbaseret praksisudvikling. Det er vigtigt, at I som ledere sørger for at afsætte tid, så medarbejderne kan arbejde med udvikling. I forlængelse heraf skal I sørge for, at medarbejderne oplever, at udviklingsarbejdet prioriteres. Det gør I bl.a. ved at skabe plads i eksisterende mødefora til vidensbaserede faglige refleksioner, så de drøftelser om borgerne, I allerede har, i højere grad bliver kvalificeret af de indsamlede data. Som ledere understøtter I denne udvikling af den eksisterende praksis ved også at deltage i faglige refleksioner om konkrete borgerforløb og fx i kompetenceudvikling i anvendelse af nye feedbackredskaber. På den måde viser I, at I prioriterer det, og I sikrer et grundlag for løbende faglig sparring på den vidensbaserede tilgang.

Som **medarbejdere** kan I have forskellige roller i det konkrete arbejde med dataindsamling, refleksion, afprøvning mv., som den vidensbaserede praksisudvikling indebærer. Grundlæggende handler det om, at I løbende stiller spørgsmål om jeres faglige praksis. Hvordan kan vi få en større sikkerhed for, at vores indsats understøtter en positiv udvikling for borgerne? Hvad viser den viden, vi indsamler, om vores indsats?

Derudover kan I indgå i konkrete refleksionsmøder med forskelligt ansvar afhængig af jeres rolle på mødet. Det afgørende er, at I på forhånd tager stilling til, hvem der har hvilke roller i jeres dialoger, og hvem der efterfølgende skal foretage hvilke handlinger. I de konkrete refleksionsdialoger er det vigtigt, at der på forhånd er én deltager, som har ansvar

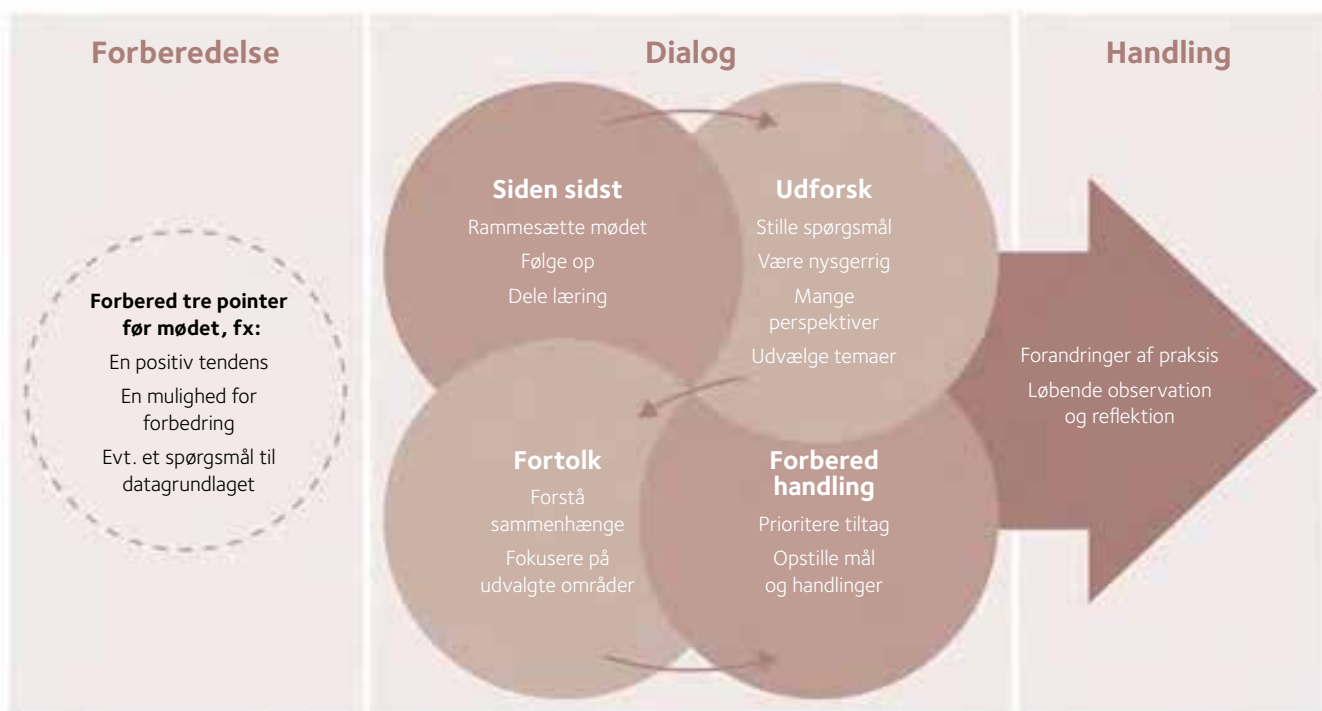
for på et tidspunkt at snævre drøftelserne ind, så I også kan gå til konkrete handlinger.

Endelig har **kvalitetsteamet** en rolle i forhold til at koordinere, understøtte og sikre fremdrift i udviklingsarbejdet i et fremadrettet perspektiv. Formålet er at sikre en rød tråd mellem de forskellige udviklingstiltag og at sikre et vedholdende fokus på vidensbaseret praksisudvikling. Læs mere om kvalitetsteamets sammensætning og opgaver i hæfte 2.

6. Værktøjer

6.1 Skabelon for dialoger om data

I kan bruge skabelonen som dagsorden, når I holder møder, hvor I reflekterer over data.





Socialstyrelsen

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

www.socialstyrelsen.dk