Modell

för verksamhetsutveckling på organisations- och verksamhetsnivå

-En vägledning

2018-09-26

Johanna Nyman
Anette Kronlid

Trollhättans Stad

Bakgrund

Under 2016 fick en projektgrupp, bestående av både arbetsterapeuter och socialpedagoger, uppdraget att ta fram ett processtöd för ett gemensamt arbetssätt inom Omsorg För Funktionsnedsatta, Trollhättans Stad. Ett arbetssätt som skulle utgå från både socialpedagogik och rehabiliterande förhållningssätt och som skulle kunna användas inom hela Omsorgsförvaltningen (OF) på individ, verksamhet och organisationsnivå.

Resultatet blev ett material bestående av fyra delar:

- Materialbeskrivning (vägledning för pedagogiskt utvecklingsarbete)
- Arbetsmaterial
- En beskrivning av pedagogiska verktyg för ökad delaktighet
- En rapport

Detta material beskriver hur modellen kan användas på verksamhetsnivå i syfte att arbeta med verksamhetsutveckling.

Mål

Personal inom Omsorgsförvaltningen, Trollhättans Stad, ska arbeta med verksamhetsutveckling på ett innovativt, utmanande och förändringsorienterat sätt.

Syfte

Med ett strukturerat och medvetet pedagogiskt arbetssätt ge stöd till yrkesverksamma inom OF att utveckla nya innovativa lösningar, arbetssätt och metoder.

Metod

En arbetsmodell för pedagogiskt utvecklingsarbete som bygger på reflektion och ett cirkulärt tänkande. Modellen ska användas som ett verktyg för att identifiera förändringsområde, göra situationsanalys, välja åtgärd, implementera samt följa upp och utvärdera. Materialet ska fungera som vägledning och kan anpassas och användas på olika sätt utifrån varje unikt tillfälle och grupp.

Modellen ska bidra till:

- *Samsyn* kring hur vi ska arbeta med pedagogiskt utvecklings- och förändringsarbete på individ, grupp och organisationsnivå.

- Att *arbetsmetoder och verktyg används på ett medvetet sätt* med målet att skapa en god kvalité.

- *Reflektion* och vara ett stöd för att utveckla och implementera ny kunskap och nya arbetsmetoder.

- Att *använda olika professioner* inom organisationen utifrån behov och kunskap. (stödassistenter, stödpedagoger, undersköterskor, sjuksköterskor, verksamhetspedagoger, arbetsterapeuter, fysioterapeuter m.fl.)

- Att chef i det dagliga arbetet och vid upprättandet av verksamhetens mål ger medarbetaren förutsättningar till *delaktighet och inflytande*.

Modellen kan användas:

- Vid verksamhetsutveckling (tex utvecklingsdagar, APT, vardagliga diskussioner osv)
- Som stöd för att leda pedagogiska diskussioner om verksamhetens utmaningar.

Bra att tänka på!

Förberedelser

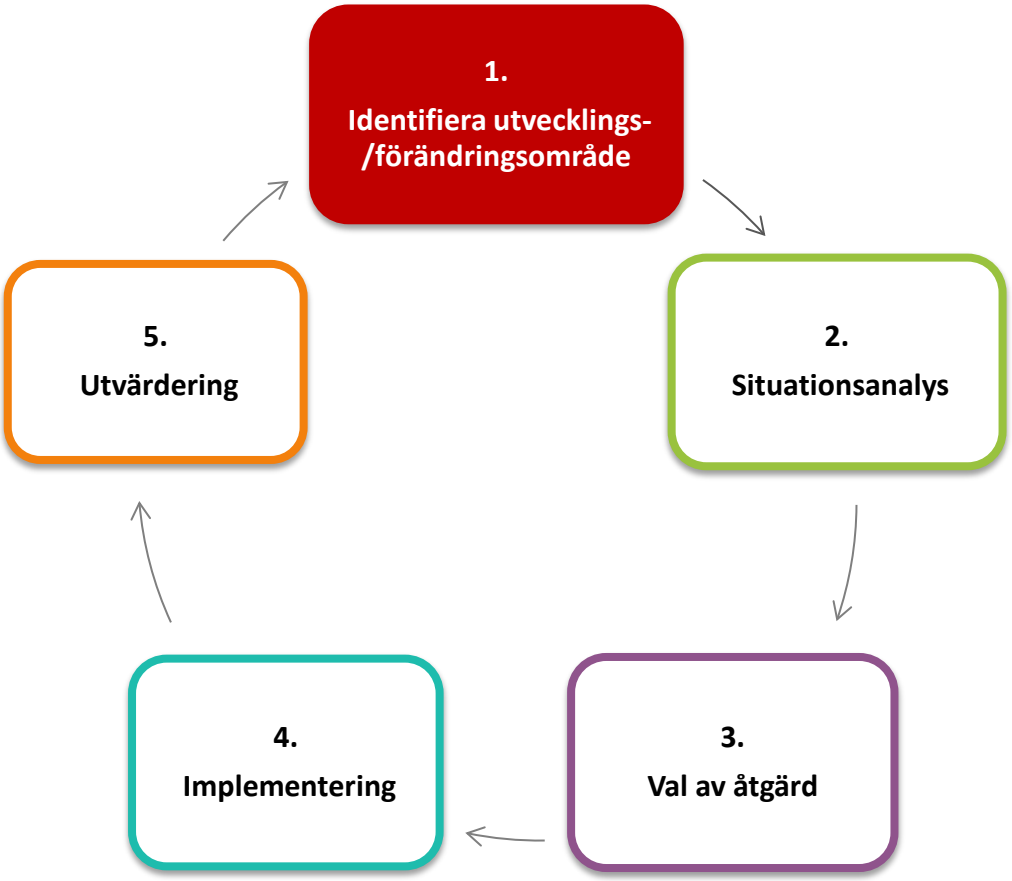
- Bra lokal (möjlighet att sitta och diskutera i smågrupper)
- Whiteboard och blädderblock, pennor
- Magneter
- Klisterprickar
- Post-it lappar

Bestäm

- Vem dokumenterar?
- Vem är samtalsledare?
- Vem ansvarar för att följa upp och utvärdera?

1. Identifiera

utvecklings-/ förändrings-/problemområde



Ta reda på vad vi vill

När man använder materialet på verksamhetsnivå är den viktigaste utgångspunkten att deltagarna själva identifierar vad de vill förändra eller utveckla för att skapa god kvalité, en hälsosam arbetsplats eller på annat sätt utveckla verksamheten. Förmågan att uttrycka tankar och åsikter varierar och det är därför viktigt att skapa en kultur som möjliggör för alla att uttrycka sin åsikt. Det innebär att olika strategier och verktyg för kommunikation behöver användas. Det finns ett flertal metoder för att få alla i en grupp att vara delaktiga i att diskutera utvecklingsområden. Ibland kan verksamheten redan ha ett underlag som gruppen kan prioritera ifrån. Tex resultatet från medarbetarenkäter, avvikelser eller verksamhetens tidigare uppsatta mål.

Prioritera

För att göra en prioritering av vad gruppen tycker är viktigast att börja med kan man använda sig av **post-it metoden.**

1. Låt alla i gruppen få ett gäng post-it lappar.
2. Ge dem i uppgift att lista de områden eller situationer som de tycker att man behöver förändra, utveckla eller hitta en lösning på.
3. Be dem skriva varje område/situation på en post-it lapp
4. Alla få gå fram och berätta om sina lappar på en gemensam tavla/papper
5. Samtalsledaren försöker para ihop de lappar som säger samma sak och gör olika teman eller grupper av post-it lapparna.
6. Alla medarbetare får ett antal runda klister prickar som de får fästa på den lapp med det området de tycker är viktigast att börja med. Det är valfritt att fästa alla prickar på en lapp eller fördela dem som man vill.
7. De områden som fått flest prickar har gruppen prioriterat som viktigast att börja arbeta med.

Formulera ett mål

När man identifierat och prioriterat något som gruppen vill förändra, göra eller utveckla i uppdraget är det dags att formulera ett mål. Ett mål ska vara formulerat på ett sådant sätt att man vet när det är uppnått. Gruppen ska ges möjlighet att förstå och diskutera vad det innebär för att kunna arbeta med det formulerade målet.

Här följer en beskrivning av **skapande utvecklingsmål** och **modell för smarta mål**.

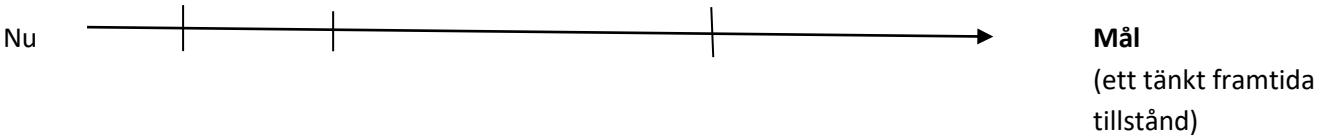
Skapande utvecklings mål

Det är viktigt att formulera skapande utvecklingsmål. Ett skapande utvecklingsmål innebär att man kan byta riktning eller hitta nya strategier under vägen, till skillnad mot ett detaljstyrt mål som innebär att vägen till målet redan är förutbestämd.

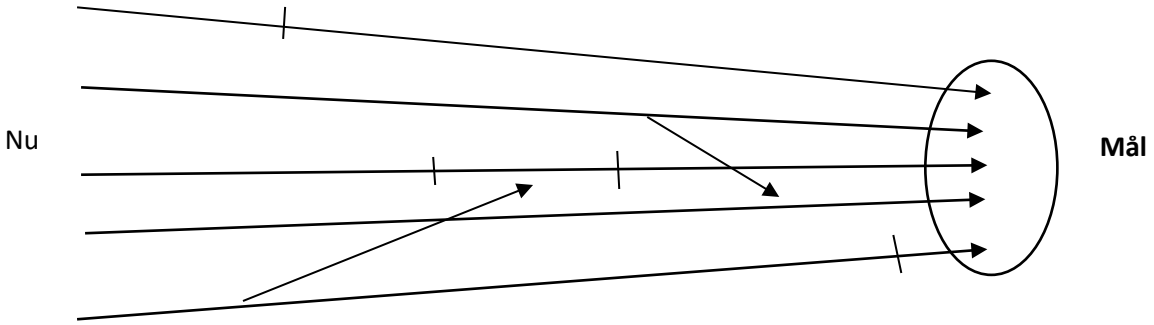
Exempel på ett skapande utvecklingsmål: Vi vill skapa bättre kommunikationsvägar till anhöriga. (här är åtgärden inte förutbestämd)

Exempel på detaljstyrt mål: Vi vill skicka ut ett veckobrev till anhöriga med information om vad som händer i verksamheten. (här har man redan i målet bestämt hur man ska kommunicera med anhöriga)

Detaljstyrda mål



Skapande mål



Ref: Danielsson & Liljeroth, 1996

Smarta Mål

SMART- modellen är ett hjälpmedel för att ta fram mål på både individ, grupp och organisationsnivå. En modell som innehåller en struktur för hur ett mål bör formuleras.

Specifikt Det skall vara *tydligt formulerat* vad vi vill förändra.

Målet kan begränsas till en viss plats/arena, situation eller tid på dygnet?

Mätbart I samband med att målet formuleras bör man fundera över *hur målet skall mätas*. D.v.s. hur skall vi se skillnad på före och efter. Vilka verktyg ska användas? Alla mål går att ”mäta” men man behöver använda olika verktyg beroende på vem målet riktar sig till och hur målet är formulerat.

Accepterat Målet skall vara accepterat av alla i gruppen dvs alla ska vara *delaktiga* i val av mål och vara införstådd i vad målet innebär.

Realistiskt Det skall vara *faktiskt möjligt* att uppnå målet. Man kan ha mål som är svåra att uppnå och då behöver gruppen bryta ner till *delmål.*

Tidsbundet Det skall finnas en tidsram för målet. Uppskatta alltid ett datum för utvärdering som står i relation till vilken arbetsinsats som krävs för att nå fram till målet.

Ref: Hägg K, Kuoppa, S-M. 2007

Att reflektera

När ni tillsammans formulerat ett mål behöver ni ställa följande **frågor** till er själva.

Reflektionsfrågor

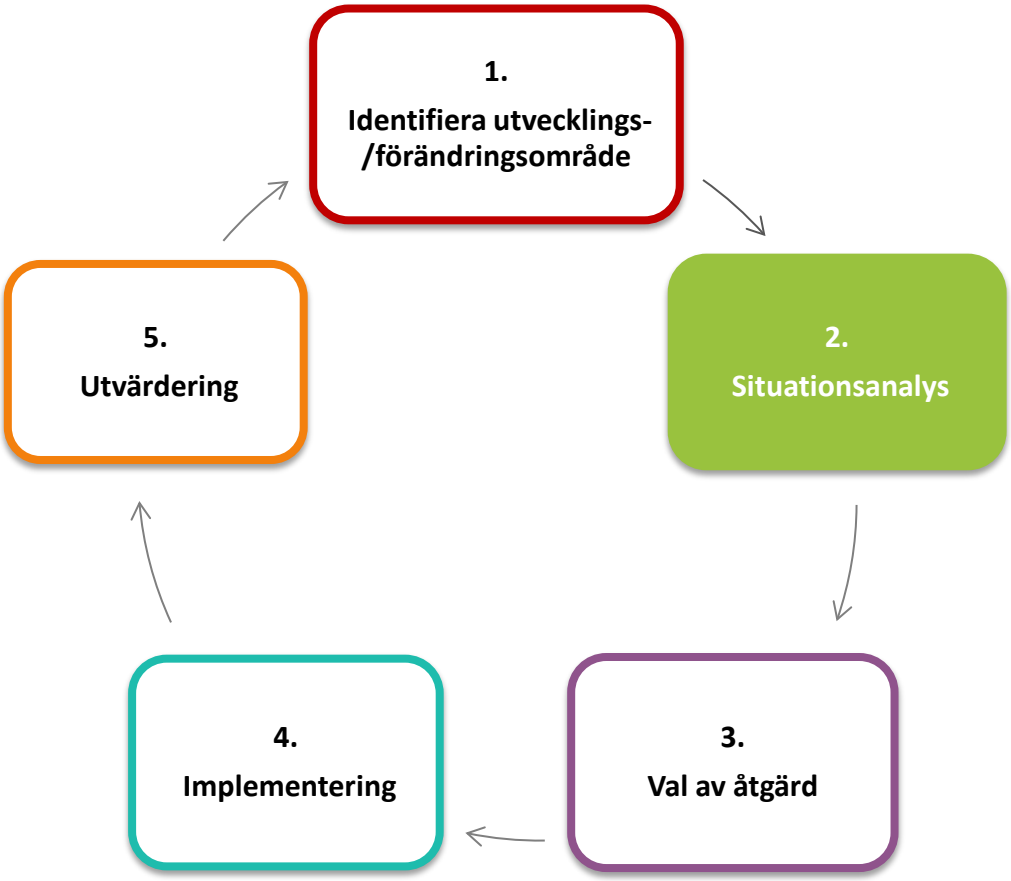
Reflektionsfrågor i samband med målformulering

- Hur har vi möjliggjort för alla i gruppen att uttrycka sin vilja?
- Hur är målet kopplat till vårt uppdrag?
- För vem är målet bra?
- Hur vet vi när målet är uppnått?
- Hur ska målet mätas?
- Är målet realistiskt? Varför inte? Måste det vara det? Behöver målet brytas ner i delmål?

Tänk på att:

- **inte** formulera avvecklingsmål eller ”inte” mål,
- **inte** detaljstyra målen så att vägen till målet blir skapande.
- **inte** begränsa målet till det som uppfattas som rimligt. Tänk istället att ”det kan bli svårt, men hur kan vi arbeta med små steg” (delmål)
- **inte** beskriva HUR målet ska uppfyllas i samband med målformulering utan endast VAD gruppen vill uppnå.

2. Situationsanalys



Varje mål innefattar ett antal viktiga situationer eller aktiviteter. För att skapa bästa möjliga förutsättningar att uppnå målet, är det viktigt att göra en analys av situationen. I bland kan en observation eller kartläggning av aktiviteten, situationen eller förändringsområdet behöva göras innan så situationsanalysen inte bygger på spekulationer.

I situationsanalysen kartläggs **vad situationen kräver** och vilka **inre och yttre faktorer som påverkar**. Analysen används för att ta reda på vad som **påverkar, begränsar och möjliggör** vilket också påverkar val av åtgärd/er och implementering.

Ta reda på vad situationen kräver

- Vad ingår i situationen, vilka moment, vilken struktur och ordning.
- Vad kräver situationen av deltagarna? känsla, upplevelse, aktivt deltagande, kognitiv, fysisk och social förmåga, kompetens, kunskap osv.
- Vad kräver situationen av omgivningen (praktiska förutsättningar)

Gör en objektiv beskrivning av vad situationen kräver. D.v.s. utan hänsyn till tidigare förutsättningar i gruppen eller hur det fungerar i dag. Det är lika viktigt att notera faktorer som påverkar positivt som det som påverkar på negativt.

Inre och yttre faktorer som påverkar

Verksamhetens förutsättningar att förändra eller utveckla sitt sätt att arbeta påverkas av både **inre** och **yttre** faktorer.

Inre faktorer skulle kunna vara deltagarnas förmåga, kunskap, erfarenhet och engagemang eller det sätt som verksamheten är organiserad på, kultur och rutiner.
Yttre faktorer är sådant som finns i omgivningen som påverkar. Tex verksamhetens geografiska läge, lagstiftning, ekonomi, styrdokument som reglerar tex arbetssätt, tillgång till utrustning, interna och externa resurser.

Arbetssätt och rutiner
Mötesstruktur, arbetsverktyg
Arbetsprocesser, samverkan
Bemanning, arbetsfördelning,
Styrning, ledning
Psykisk hälsa.

Kunskap & kompetens
Vad finns för kunskap/ resurser i gruppen, hur används den, samverkan

Psykosocial arbetsmiljö
Kultur, tillit, engagemang, erfarenheter, vanor, trygghet

INRE FAKTORER
Möjliggör/begränsar

Arbetsgrupp

MÅL
Vill kunna förändra, utveckla, erbjuda osv.

YTTRE FAKTORER
Möjliggör/begränsar

Nationella krav & riktlinjer	**Ekonomi**	**Organisationskultur**
Social miljö	**Inställning, attityder & bemötande från omgivning**	**Organisationsstruktur**
Socialt kontaktnät		**Fysisk miljö**

Reflektera

Det kan vara lättare att göra situationsanalysen i någon form av modell. Använd gärna en whiteboard eller ett blädderblock och gör en swotanalys.

Swotanalys

+ Möjliggör Inre faktorer	**+Möjliggör** Yttre faktorer
– Begränsar Inre faktorer	**– Begränsar** Yttre faktorer

När situationsanalysen är gjord kan det vara bra att ställa några reflekterande frågor, exempel på sådana kan vara:

Reflektionsfrågor

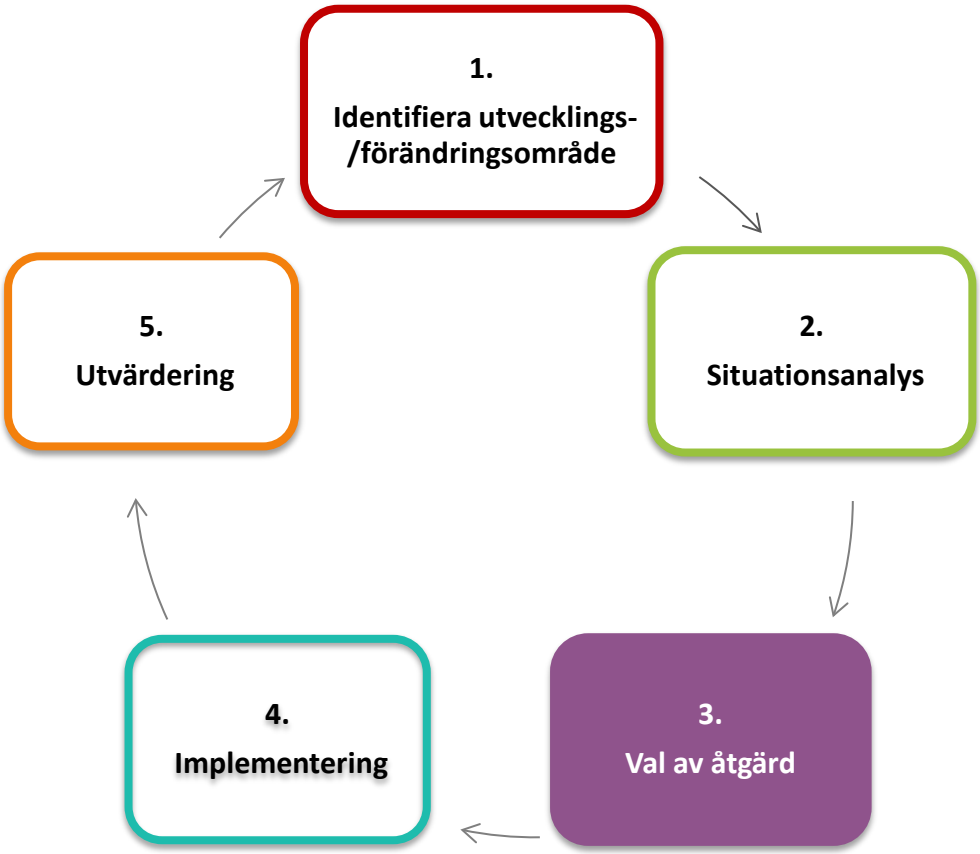
Reflektionsfrågor i samband med situationsanalys

- Vad begränsar oss i möjligheten att nå målet?
- Vilken kompetens, kunskap och erfarenhet har vi tillgång till?
- Hur påverkar vi som deltagare situationen?
- Vad har vi för andra resurser som gör det möjligt att nå målet? Både interna och externa.
- Vilka strategier använder vi i dag för att lösa liknande situationer?
- Finns det faktorer som påverkar som vi inte kan göra något åt?

Tänk på att:

- **inte** prata om lösningar i denna fas.
- **inte** göra en **generell** kartläggning av vad som påverkar ert arbete i allmänhet utan analysen ska begränsas till aktuell situation.

3. Val av åtgärd



En **åtgärd** innebär att man gör något i syfte att förändra. En åtgärd kan vara många olika saker som t.ex. en aktivitet, förhållningssätt, en metod, ett hjälpmedel eller specifikt verktyg eller att kontakta någon. I box 3 handlar det om HUR målet ska uppnås. Det är i val av åtgärd som personalens kreativa förmåga och pedagogiska kunskaper ställs på prov.

Ta hänsyn till

Val av åtgärd skall bygga på det som framkommit i situationsanalysen.

- Vad begränsar i situationen?
- Vad möjliggör i situationen?
- Vilka strategier använder vi idag för att klara av liknande situationer?
- Används några hjälpmedel eller strategier idag för att hantera liknande situationer i vardagslivet?
- Vilka resurser finns att tillgå?

Val av åtgärd

Här kan man använda sig av **post-it metoden.** Dela in gruppen om 2 och 2.

1. Låt alla i gruppen få ett gäng post-it lappar.
2. Ge dem i uppgift att lista de åtgärder och idéer de kommer på som man kan göra för att nå gruppens mål.
3. Be dem skriva varje idé på en post-it lapp
4. Alla få gå fram och berätta om sina lappar på en gemensam tavla/papper
5. Samtalsledaren försöker para ihop de lappar som säger samma sak och gör olika teman eller grupper av post-it lapparna.

Prioritera den/de åtgärder man vill börja med

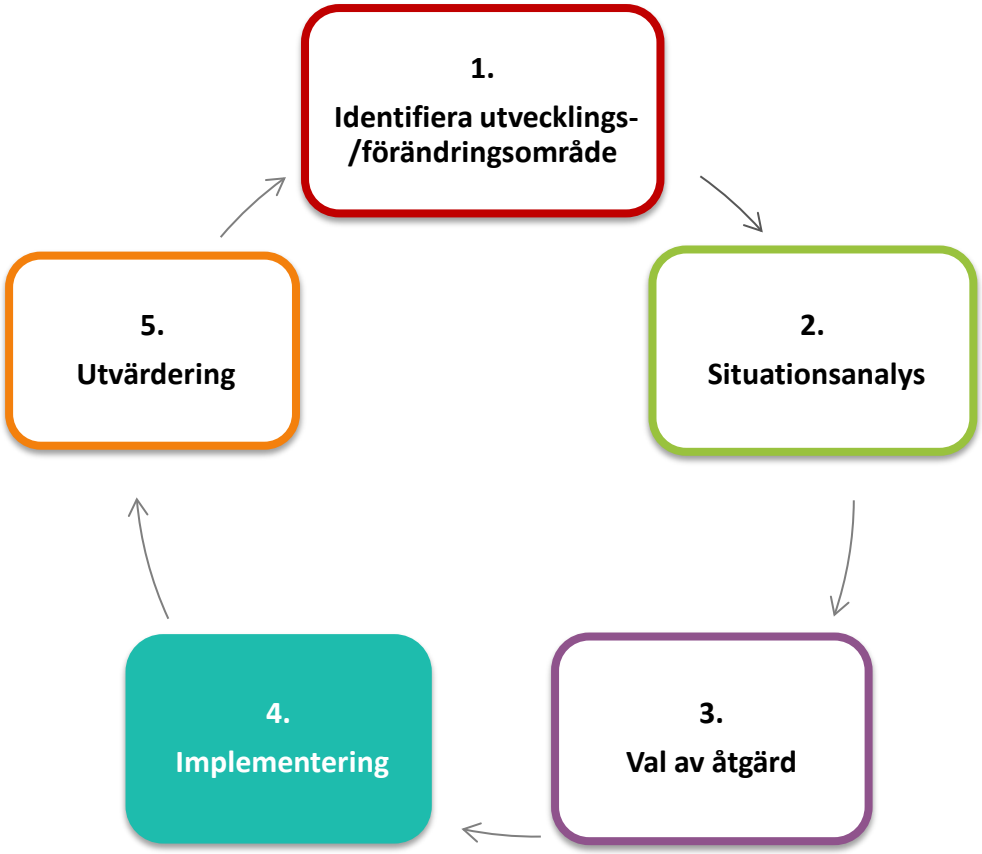
1. Alla deltagare får ett antal runda klisterprickar som de får fästa på den lapp med den idé de tycker är viktigast att börja med. Det är valfritt att fästa alla prickar på en lapp eller fördela dem som man vill.
2. Den/de idén om åtgärd som fått flest prickar har gruppen prioriterat som viktigast att börja arbeta med.

Reflektionsfrågor

När du valt en åtgärd behöver du ställa följande reflektionsfrågor

- Är åtgärden förenad med vår gemensamma värdegrund, vision?
- Hur skapas varaktighet, är åtgärden ngt som fungerar på lång sikt?
- Finns det några risker/etiska ställningstaganden med vald åtgärd? För brukare, anhöriga eller andra? I så fall hur kan dessa begränsas/ förhindras?

4. Implementering



Planera, dokumentera & genomföra

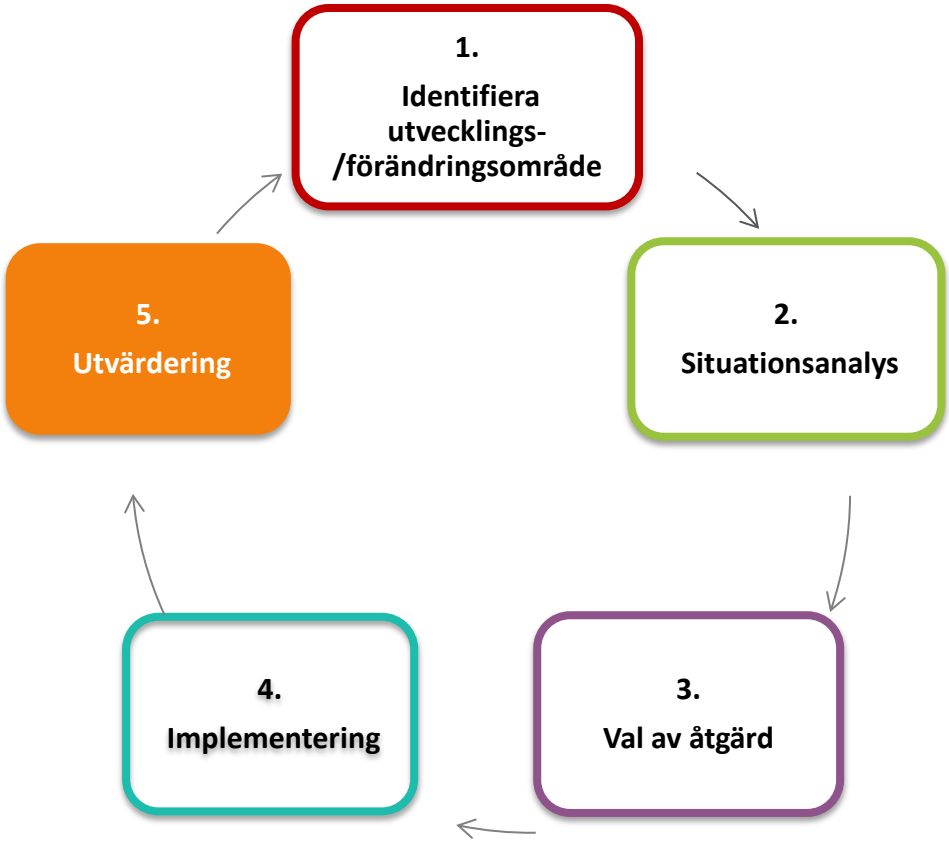
Att implementera handlar om att genomföra. Här är det viktigt att lista allt som behövs göras för att kunna genomföra förändringen. Vad, vem och när.

Checklista

Checklista i samband med implementering av metod/åtgärd/ ped. verktyg

- Praktiska förberedelser, vem gör vad?
- Behöver vi någon ny kunskap? Vilken?
- Vilka behöver ha information?
- Hur ska mål och åtgärd förankras/informeras till övriga berörda?
- Vad ska dokumenteras? Hur ska det ske?
- Hur och när ska målet utvärderas?

5. Utvärdering



Utvärdering och reflektion

Utvärderingen innebär reflektion över om målet är uppfyllt och hur vald åtgärd fungerat. Deltagarna behöver också reflektera över sin egen roll i sammanhanget. Har vi begränsat, möjliggjort eller påverkat resultatet.

Reflektionsfrågor

- Är målet uppfyllt?
- Vad har fungerat bra, varför då?
- Vad har fungerat mindre bra, varför då?
- Har det hänt andra saker på vägen som varit positiva/negativa/överraskande?
- Behövs längre tid för att uppnå målet?
- Behöver delmål/mål förändras eller justeras?
- Behöver åtgärden bytas/justeras?
- Vad är nästa steg? Ett nytt mål eller justering av tidigare mål?
- Behövs hjälp utifrån för att komma vidare?

Referenslitteratur

Danielsson & Liljeroth. (1996) *Vägval och växande*. Stockholm: Liber

Hägg, K, Kuoppa, S- M. (2007). *Professionell vägledning, med samtal som redskap.* Studentlitteratur. Lund

Madsen, B. (2001). *Socialpedagogik*. Lund: Studentlitteratur.

Holm, P. (red.) (1997). *Liv och kvalitét i Omsorg och pedagogik*. Lund: Studentlitteratur.

Fisher, A.G. (2009). *Occupational Therapy Intervention Process Model; A model for planning and implementing top-down, client-centered and occupation-based interventions*. Ft.Collins, CO: Three Star Press

Pelland, M. J. (1987). *A Conceptual Model for the Instruction and Supervision of Treatment Planning*. The American Journal of Occupational Therapy, s.351-359.