



Socialstyrelsen

Vejledning til at afholde en udviklingsworkshop

Oktober 2017

Viden til gavn

Hvorfor afholde en udviklingsworkshop?

En udviklingsworkshop giver jer mulighed for at drøfte, hvilke konkrete aktiviteter I skal igangsætte, samt hvilke delmål, I skal opnå, for at få en ønsket ændring af jeres praksis. På udviklingsworkshoppen opstilles en forandringsteori for, hvordan I opnår en ønsket forandring. En forandringsteori skaber sammenhæng mellem målgruppen, aktiviteter, resultater og gevinster i udviklingsprocessen.

Med en forandringsteori kan I beskrive jeres viden og løsninger til, hvad der virker. I skal overveje, at hvis I gør a, så sker b, som fører til c. Resultatet af udviklingsworkshoppen er en fælles forståelse af jeres udviklingsmål og af, hvordan I skal opnå jeres mål.



Et eksempel fra en kommune:

I en kommunes rusmiddelcenter blev det besluttet at afholde en udviklingsworkshop for at kvalitetsudvikle arbejdet med behandlingsplaner. Forud for workshoppen var der afdækket en række udfordringer i arbejdet med behandlingsplaner. Bl.a. var formålet med at arbejde med behandlingsplaner uklart for behandlerne. På udviklingsworkshoppen blev det drøftet, hvilke tiltag der skulle sættes i værk for at opnå en fælles forståelse samt hvilke delmål, der var i processen. På baggrund af udviklingsworkshoppen blev der udarbejdet en fælles og accepteret plan for udviklingsprocessen.

Hvordan gør I?

En udviklingsworkshop består af to faser

- Forberedelse af udviklingsworkshoppen
- Afholdelse af udviklingsworkshoppen



Forberedelse af udviklingsworkshoppen

Inden I afholder en udviklingsworkshop, skal I afklare rammer og organisering, herunder

- hvem der skal deltage i workshoppen og styre processen
- afgrænse en faglig problemstilling

Organisering af udviklingsworkshoppen

Socialstyrelsen anbefaler, at I nedsætter en arbejdsgruppe til at drive processen, herunder beslutte hvem der skal deltage i udviklingsworkshoppen samt drøfte og følge op på resultaterne. Arbejdsgruppen bør bestå af ledere og medarbejdere fra de afdelinger, der skal involveres i udviklingsworkshoppen, for at sikre ejerskab til processen. Det er desuden vigtigt, at centerledelsen er repræsenteret i arbejdsgruppen for at sikre ledelsesopbakning til udviklingsworkshoppen og dens resultater.

Udviklingsworkshoppen består af:

- udvalgte fagprofessionelle
- evt. borgere og/eller pårørende
- en til to workshopledere

Sammensætning af workshopdeltagere vil ofte kræve en balancering af flere forskellige hensyn, herunder

- at deltagerne i kraft af deres faglighed kan bidrage til at belyse udviklingspotentialer i den praksis, som udviklingsworkshoppen handler om
- at nogle deltagere kan være ambassadører for udviklingsarbejdet fremadrettet, herunder sikre opbakning til den efterfølgende udviklingsproces

- at deltagerne udvælges ud fra deres indflydelse i organisationen – for at skabe ejerskab for forandringen i ledelsesgruppen mv. og sikre de nødvendige ressourcer og opbakning

Workshoplederen bør have kompetencer til at lede en proces og gerne kendskab til at arbejde med forandringsteori. Det kan også være relevant, at workshoplederen har faglig indsigt på området.

Workshoplederens rolle

Workshoplederen skal sikre systematikken i drøftelserne, dvs. at deltagerne drøfter, hvilke mål de ønsker at opnå for at realisere den ønskede forandring, samt hvilke aktiviteter der skal igangsættes. Det er ligeledes vigtigt at mulige implementeringsbarrierer drøftes på workshoppen. Dette kan eksempelvis være forskellige faglige holdninger til den givne problemstilling, uklarheder om formål, organisatorisk praksis, mv. Workshoplederen skal sikre en drøftelse af barrierer og en drøftelse af, hvilke aktiviteter der kan igangsættes med henblik på at overkomme disse barrierer.

Afgrænsning af faglig problemstilling

Inden I afholder en udviklingsworkshop, skal I vælge, hvilken afgrænset del af jeres faglige praksis, udviklingsworkshoppen skal handle om, og som I ønsker at kvalitetsudvikle. I kan vælge en del af praksis, hvor I ser et behov for kvalitetsudvikling, når I holder jeres praksis op imod de nationale retningslinjer for den sociale stofmisbrugsbehandling. I kan også med fordel benytte de redskaber, Socialstyrelsen har udviklet til afdækning af udfordringer og udviklingspotentialer af den faglige praksis. Link til [afdækningskema](#) og til [panelskema](#).



Afholdelse af udviklingsworkshop

Selve udviklingsworkshoppen består af tre dele:

- introduktion til udviklingsworkshoppen og den faglige problemstilling
- opstilling af forandringsteori
- afrunding af workshoppen

Introduktion til udviklingsworkshoppen.

Ved indledning af udviklingsworkshoppen tydeliggør workshoplederen rammerne for workshoppen, så det er klart, hvordan workshoppen skal forløbe. Baggrunden for og formålet med udviklingsworkshoppen rides op, og det forklares, hvordan man opstiller en forandringsteori. Det er vigtigt at nævne, hvilke faglige udfordringer der skal arbejdes med.

Opstilling af forandringsteori

Ved at opstille en forandringsteori skaber I et godt fundament for at opnå de ønskede resultater, idet forandringsteorien sørger for sammenhæng mellem

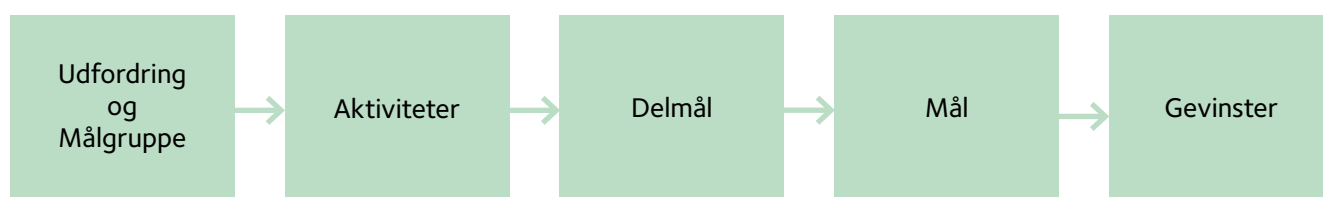
1. jeres faglige udfordring
2. de aktiviteter, I sætter i værk for at opnå jeres mål
3. mål og delmål
4. de gevinster, I forventer at opnå

En forandringsteori beskriver sammenhænge i en udviklingsproces. Det vil sige, at den beskriver, hvordan udfordringer, aktiviteter, delmål, mål og gevinster hænger sammen. Forandringsteorien handler dermed om, at hvis I gør a, så sker b, som fører til c.

[I kan finde en skabelon til en forandringsteori her.](#)

[Desuden kan I finde et eksempel på en udfyldt forandringsteori her.](#)

Der er forskellige måder at opstille en forandringsteori på. I en helt simpel form kan en forandringsteori illustreres sådan:





Når I opstiller en forandringsteori, kan I anvende følgende fire trin:

Trin 1: Udfordring og målgruppe

Første trin i jeres forandringsteori er at konkretisere udfordring og målgruppe. Hvad er det konkrete problem, I gerne vil gøre noget ved? Derudover skal defineres, hvilken målgruppe udfordringen er gældende for, og hvem der skal have gavn eller en gevinst ud af den forandring, I vil skabe. Det kan ofte være hensigtsmæssigt at skelne mellem primær og sekundær målgruppe. Den primære målgruppe for en faglig forandring vil ofte være medarbejdere og eventuelt ledere, som konkret vil ændre praksis, mens den sekundære målgruppe er borgere, som vil få gavn af den ændrede praksis.



I en kommunes rusmiddelcenter blev der afholdt en udviklingsworkshop, som skulle kvalitetsudvikle arbejdet med behandlingsplaner. Udviklingsworkshoppen byggede på den udfordring, at behandlingsplansarbejdet ikke fungerede og ikke byggede på anbefalingerne i de nationale retningslinjer for den sociale stofmisbrugsbehandling. For det første var der ikke en fælles forståelse af formålet med behandlingsplaner. For det andet blev behandlingsplanerne ikke justeret efter behov, dvs. at de ikke blev brugt som et aktivt redskab igennem borgerens behandlingsforløb. Den primære målgruppe for kommunens udviklingsinitiativ var alle ledere og medarbejdere i stofmisbrugsbehandlingstilbuddet, som skulle forandre deres arbejdsgange og udføre kvalitetsudviklingen i praksis. Den sekundære målgruppe var alle voksne borgere over 18 år, som var indskrevet i kommunens stofmisbrugsbehandlingsstilbuddet efter Servicelovens § 101.

Trin 2: Gevinster

Når I har gjort jer klart, hvilken udfordring I ønsker at løse og har defineret målgruppen, er det næste trin i jeres forandringsteori at formulere jeres gevinster, dvs. det "endemål" hvor jeres udfordring er løst. Hvilke gevinster forventer og ønsker I at opnå for jeres målgruppe eller målgrupper? I kan med fordel skelne mellem borgerrettede, organisatoriske og faglige gevinster.



Rusmiddelcentret har identificeret som udfordring, at behandlingsplaner ikke anvendes i daglig praksis. De ønskede at opnå, at behandlingsplaner fremadrettet indgår aktivt i borgernes behandling. Den forventede gevinst af udviklingsinitiativet var således, at flere borgere fik en målrettet, effektiv og koordineret behandlingsindsats med udgangspunkt i behandlingsplaner, og medarbejderne fik et redskab, der var ajourført, og som dannede udgangspunkt for den løbende dialog med borgeren.

Trin 3: Delmål og mål

Når jeres gevinster er beskrevet, skal I finde ud af, hvilke delmål og mål I skal opnå undervejs i udviklingsprocessen, og som er forudsætning for, hvordan I opnår jeres endelige gevinster.



Rusmiddelcentret havde opstillet tre mål med tilhørende delmål, som skulle bidrage til at få den ønskede gevinst. Eksempelvis var et af målene, at alle medarbejdere skulle arbejde efter en ny arbejdsgangsbeskrivelse og anvende en opdateret skabelon for behandlingsplaner. Delmålene hertil var, 1) der skulle foreligge en fælles formåls- og arbejdsgangsbeskrivelse og en opdateret skabelon for behandlingsplaner, og 2) alle medarbejdere skulle opkvalificeres i, hvordan de skulle arbejde med behandlingsplaner.

Trin 4: Aktiviteter

Aktiviteterne er det, I konkret laver eller sætter i gang for at realisere jeres delmål. Aktiviteter kan eksempelvis være at afholde møder med relevante samarbejdspartnere, oplære medarbejdere i en ny metode, udarbejde samarbejdsaftaler mm. Forandringsteoriens fokus på sammenhæng støtter jer i at afklare, om de aktiviteter I har valgt, er de rigtige for at skabe de ønskede resultater og til sidst at opnå de ønskede gevinster.



Rusmiddelcentret havde flere aktiviteter, som på forskellig vis var et bidrag til deres mål og delmål. Der blev bl.a. 1) nedsat en tværgående arbejdsgruppe, som skulle udarbejde en fælles arbejdsgangsbeskrivelse og en ny skabelon for behandlingsplaner, 2) afholdt en borgerhøring, som skulle kvalificere arbejdsgangsbeskrivelsen og skabelonen og 3) udarbejdet et opkvalificeringsforløb om behandlingsplaner for eksisterende og nye medarbejdere i rusmiddelcentret.

Når deltagerne på udviklingsworkshoppen har lavet forandringsteorien, kan det anbefales at bruge tid på at gennemgå og tjekke sammenhængen i den. Det er vigtigt at sikre sig, at de beskrevne aktiviteter er de "rigtige", dvs. aktiviteter, der vil føre til den ønskede forandring. Er der logisk sammenhæng i forandringsteorien? Det er vigtigt, at alle deltagere er indforståede med indholdet i forandringsteorien, da forandringsteorien danner grundlag for det videre arbejde med kvalitetsudviklingen.

Socialstyrelsen har udarbejdet en skabelon, I kan anvende til at opstille en simpel forandringsteori. [Skabelon til forandringsteori.](#)

Afrunding af workshoppen

Ved udviklingsworkshoppens afslutning kan det være relevant at lave en opsummering af hovedpointer og konklusioner på workshoppen, herunder at gennemgå sammenhængen mellem de opstillede gevinster, mål, delmål og aktiviteter. Det bør afklares om workshopdeltagerne er enige om, at de opstillede aktiviteter reelt fører til de opstillede mål, eller om der mangler noget i forandringsteorien.

Det er også vigtigt, at der følges op på det videre forløb. Hvad skal der ske efter udviklingsworkshoppen? Hvordan vil der blive fulgt op og arbejdet videre med resultaterne fra udviklingsworkshoppen?

Det videre forløb

Med udgangspunkt i forandringsteorien kan I med fordel lave en udviklingsplan for, hvordan I konkret arbejder videre med aktiviteter og mål. I skal bl.a. præcisere, hvornår aktiviteter skal afholdes, hvornår delmål og mål skal være opnået, og hvem der har ansvaret for de forskellige dele i udviklingsplanen. Socialstyrelsen har udarbejdet et eksempel på en udviklingsplan, som I med fordel kan anvende. [Link til udfyldt udviklingsplan](#).

Gode råd, når I laver en udviklingsworkshop:

- ✓ Gør jer klart, hvad formålet er med at afholde en udviklingsworkshop
- ✓ Afsæt god tid til at forberede og afholde udviklingsworkshoppen
- ✓ Overvej grundigt, hvem der skal deltage
- ✓ Informér alle involverede om de nationale retningslinjer for den sociale stofmisbrugsbehandling inden udviklingsworkshoppen afholdes
- ✓ Udpeg en eller to workshopledere, der kan styre processen, har kendskab til at arbejde med forandringsteori og evt. har indsigt i den faglige udfordring
- ✓ Sørg for, at der er ledelsesmæssig opbakning til udviklingsworkshoppen og dens resultater, herunder til at gennemføre den videre udviklingsproces