



Socialstyrelsen

Hæfte 1

Foranalyse – organisatorisk kapacitet og faglige kompetencer

Håndbog i lovende praksis

Viden til gavn

Indhold

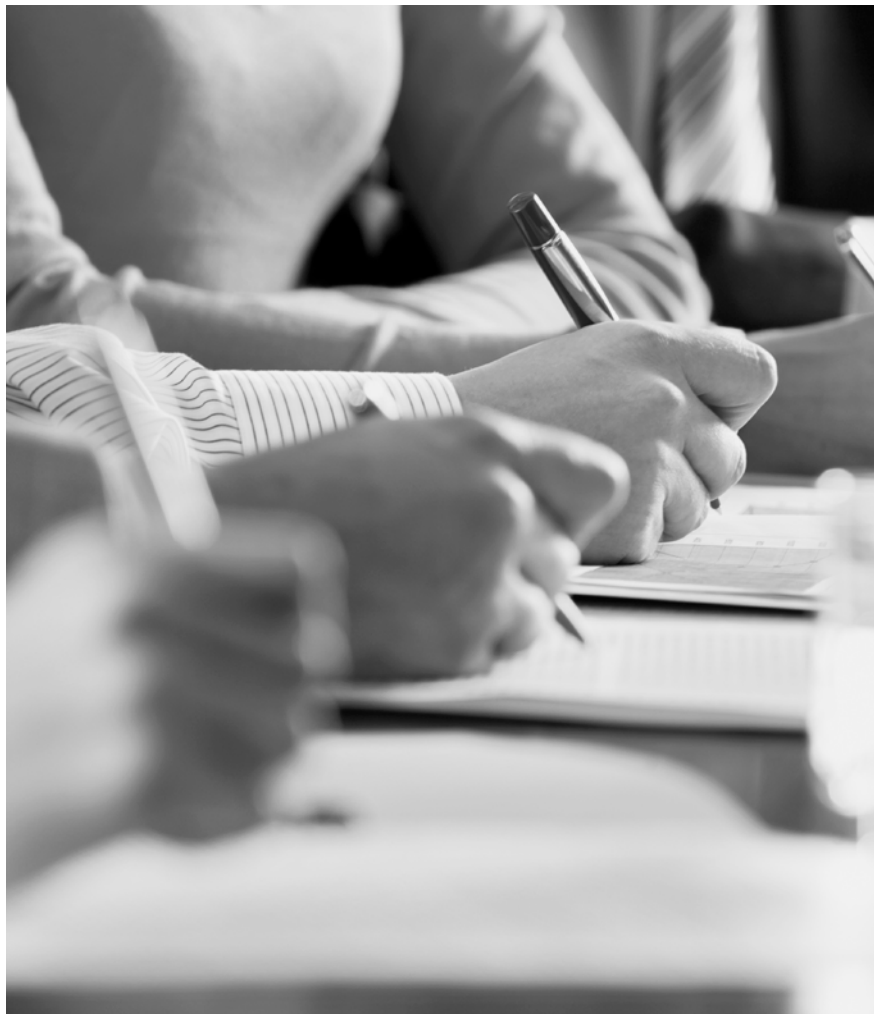
1. Afklaring – hvad er vores afsæt?	4
2. Analysér jeres udgangspunkt	6
2.1 Lovende praksis på socialområdet	6
2.2 Ledelse, strategi, kultur, kompetencer og organisering.....	10
2.3 Niveauer i anvendelsen af data	15
3. Roller og ansvar	18
4. Værktøjer	20
4.1 Måleredskab til lovende praksis	20
4.2 Værktøj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

1. Afklaring – hvad er vores afsæt?

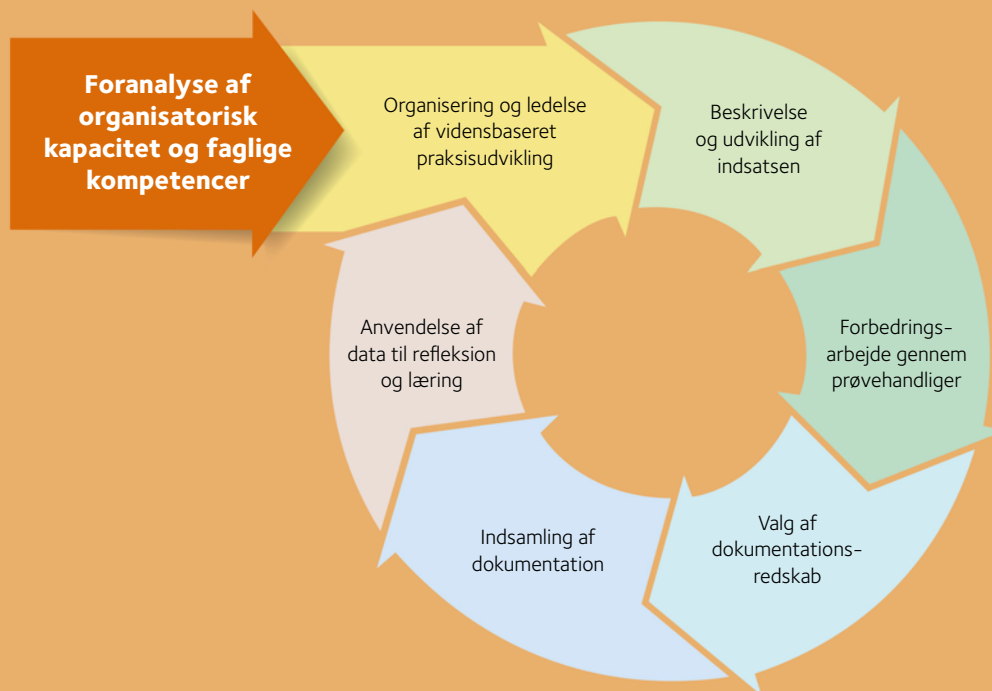
Med aktiviteterne i dette hæfte kan I skabe klarhed over afsættet for at videreudvikle jeres praksis. Det drejer sig både om modenheden i jeres indsats og om modenheden i jeres organisation til arbejdet med vidensbaseret kvalitetsudvikling, som er beskrevet i de følgende hæfter.

Udbytte af hæfte 1

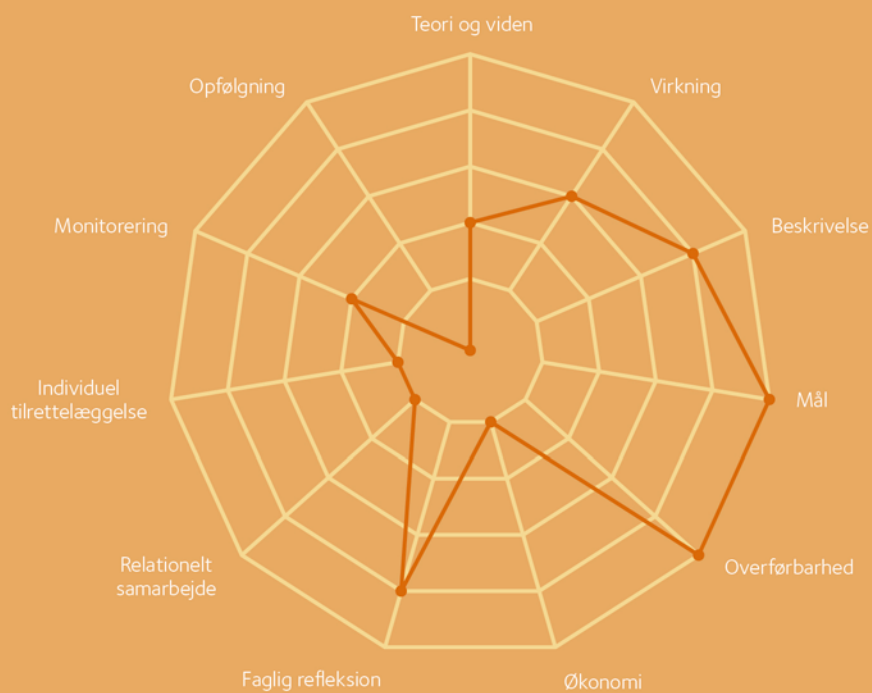
- I får konkrete anvisninger til at styrke jeres afsæt for at arbejde systematisk og datainformeret med kvalitetsudvikling.
- I får en introduktion til to værktøjer til selvevaluering, som I kan bruge til at vurdere jeres styrker og udfordringer i forhold til at arbejde vidensbaseret med brug af resultatdokumentation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

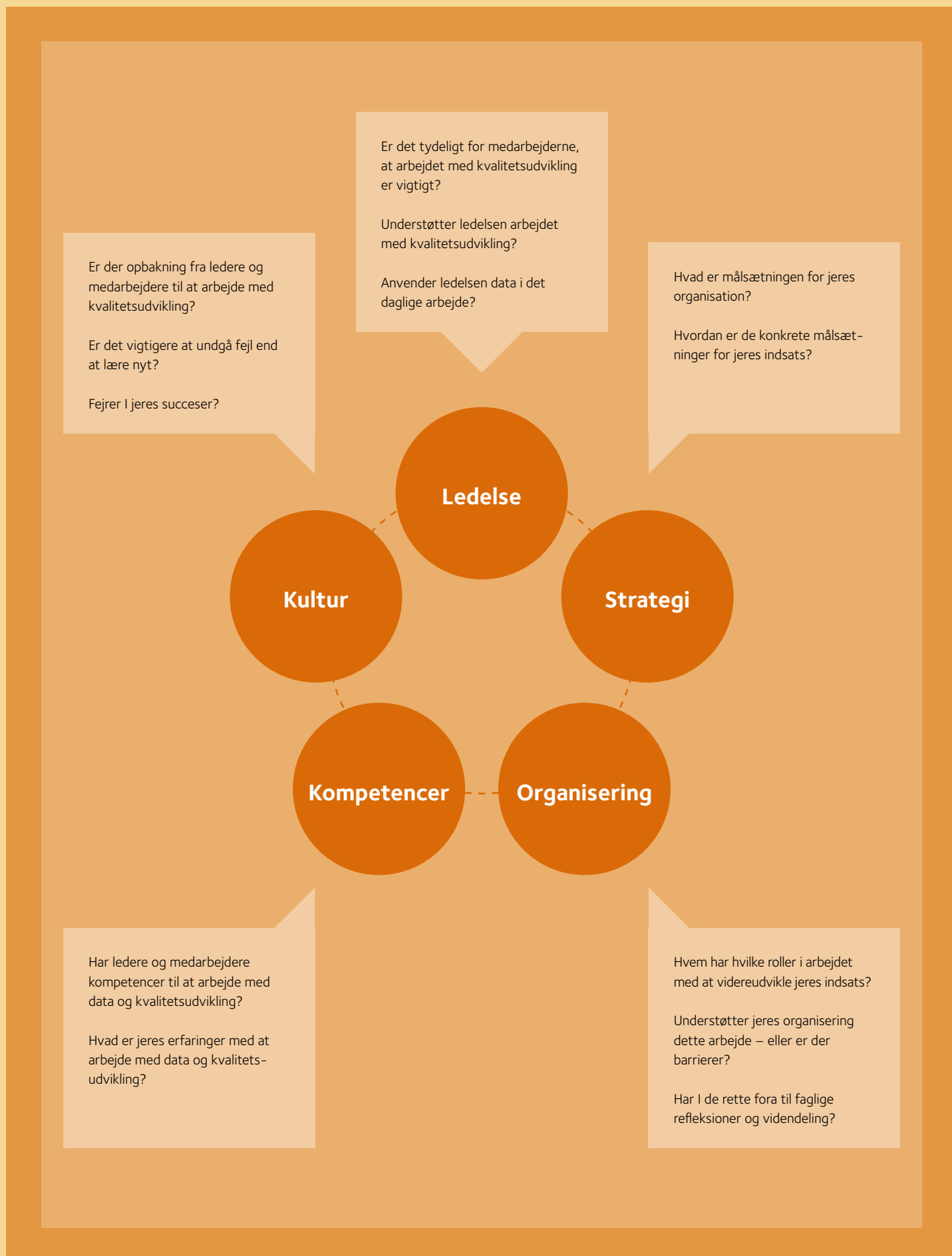
Værktøjet sætter fokus på fem dimensioner, som afdækker jeres kapacitet: Strategi, ledelse, organisering, kompetencer og kultur. For hver dimension er en række refleksionsspørgsmål, som I kan bruge til inspiration.

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: Hjælpe spørgsmål til at drøfte ledelse, strategi, organisering, kompetencer og kultur





Socialstyrelsen

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

www.socialstyrelsen.dk

