

Bilag 1: Projektbeskrivelse
Håndtering af forandringer
Ansøgning til forebyggelsesfonden



Dato 16.08.2007

Hanne Mette Olesen

Tel. +45 8728 4096

Hanne-mette.olesen@ps.rm.dk

Sagsnr. 1-26-63-07

Projektbeskrivelse

Formål

Projektets formål er at udvikle et koncept for undervisning i håndtering og implementering af forandringer med henblik på at forebygge psykisk og fysisk nedslidning af en gruppe medarbejdere, som er i særlig risiko for psykiske og fysiske belastninger.

Baggrunden for dette er, at tilbuddene på voksensocialområdet i Region Midtjylland er og vil til stadighed være underlagt forandringens vinde. Strukturreformen betyder i sig selv, at alt er i forandring og endnu er langt fra alle organisationens brikker faldet på plads. Samtidig ser det ud til, at reformen medfører, at sammensætningen af brugere på tilbuddene bliver stadig mere kompleks og krævende.

Andre forandringer står ikke tilbage for en strukturreform. Tilpasning til nye målgrupper, etablering af nye bygninger som giver nye muligheder for organiseringen af arbejdet og almindelige tilpasninger til tankegange, der forandrer sig med tiden. Sidst men ikke mindst vokser kravene om dokumentation og skriftlighed i arbejdet – også til den gruppe af medarbejdere, som er kortest uddannet.

Alt i alt synes kaos at være blevet en stabil del af hverdagen i de sociale døgntilbud for voksne. I dette lys kan forandringer anskues som en især psykisk nedslidende rutine.

De for os at se traditionelle og evt. lovbundne eller aftalebaserede tiltag der bliver gennemført eller stillet til rådighed synes ikke at være tilstrækkelige. Forebyggelsesfondens mulighed for at kunne bidrage yderligere til at forebygge er derfor en kærkommen lejlighed til at overveje andre relevante tiltag.

Der er derfor behov for at sætte fokus på

- medarbejdernes personlige håndtering af forandringer,
- medarbejdernes evne til at implementere forandringer i det daglige arbejde og
- mulighederne for løbende at vurdere og tilpasse organiseringen af og rammerne for det arbejde, som skal udføres.

Fokus vil være på de kortuddannede ansatte, idet undersøgelser viser (Jf. NFA rapporten*, som er en opsamling af en lang række forskellige studier af sygefravær og langtidssygefravær), at de er udsat for den største risiko for nedslidning i arbejdet på sociale døgntilbud for voksne formodentlig (blandt andet) fordi, de har færrest faglige redskaber til at imødegå forandringer med i deres uddannelsesmæssige bagage. NFA rapporten viser også, at et sammenfald af en række faktorer har stor betydning for fraværet og for mulighederne for at vende tilbage til arbejde. Det er derfor relevant at øge deltagerens bevidsthed om, hvilke af faktorerne med betydning for fraværet, det er muligt selv at have indflydelse på, og hvordan rammebetingelserne afgrænser indflydelsen. Det er hensigten at undervisningsforløbet skal kunne bidrage hertil.

Det er vores opfattelse, at denne type undervisning bør forankres i hele medarbejdergrupper, hvor alle faggrupper er repræsenteret. Dette skal styrke tværfagligheden og det fælles fodslag om nye måder at gøre tingene på og minimere risikoen for modstand mod, at én faggruppe i det daglige samarbejde skal agere forandringsagent for de øvrige faggrupper. Det vil sige, at undervisningen primært skal målrettes social- og sundhedshjælpere/-assistenter og pædagog-medhjælpere, og at så vidt muligt hele denne gruppe af medarbejdere deltager i undervisningsforløbet, mens de øvrige faggrupper samt tilbuddets ledelse har repræsentanter, der deltager på lige fod i undervisningen.

På længere sigt vil undervisningsforløbet kunne udvikles til et AMU-kursus. Vi har været i kontakt med Susanne Minds fra Social- og sundhedsskolen i Skive, som har bekræftet dette som en relevant mulighed. Hermed vil en væsentlig kilde til formidling og udbredelse af konceptet og en mulighed for en akkumulering af erfaringer være sikret.

Aktiviteter og metode

Der skal planlægges og gennemføres et undervisningsforløb for ansatte i 3-4 af voksensocial-området tilbud.

Undervisningen skal for eksempel dreje sig om:

- Stresshåndtering
- Planlægning af processer i arbejdet
- At træffe beslutninger
- Supervision

* NFA-rapport: Resultater af sygefraværskforskning 2003-2007

Merete Labriola, Thomas Lund, Karl Bang Christensen

ISBN: 87-7904-176-0, København 2007

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, www.arbejdsmiljoforskning.dk

- Coaching
- Organisationsprocesser, som giver medarbejdere ejerskab i forhold til nye opgaver frem for modstand.
- Kommunikation
- Rammevilkår og forståelsen deraf

Undervisningen skal tage udgangspunkt i en systemisk anerkendende tilgang, som sætter fokus på relationerne i organisationen og i forandringsprocesserne, og fokus på de gode historier om hvad der virker. Med fokus på relationerne bliver der en kobling med den personlige og den organisatoriske udvikling. Undervisningsforløbet skal udfordre og forstyrre medarbejderne, så det bliver muligt at tænke og tale på en ny – og grundlæggende positiv – måde om organisationen og opgaverne.

De tre tilbud, som allerede er udvalgt til at indgå i projektet er Stormly, Enghuset og Yding gl. skole. Disse tre tilbud har aktuelle men forskellige behov for kompetenceudvikling af medarbejdere i forhold til gennemgribende forandringer i organisationen og det daglige arbejde.

På Stormly har såvel brugergruppens som omverdenens forventninger til tilbuddet ændret sig i de senere år. Der er derfor behov for at styrke den igangværende udvikling frem mod en kultur, der modsvarer de nuværende og fremtidige behov for brugerinddragelse i hverdagen og inddragelse af medarbejderne i forhold til at tilrettelægge og organisere arbejdet. Desuden er Stormlys situation speciel vedrørende tilhørsforhold idet Filadelfia er ejere og driver tilbuddet, mens Region Midtjylland har indgået overenskomst.

På Enghuset/Trindvold står overfor en sammenlægning af medarbejdergrupper fra to forskellige arbejdskulturer i nye rammer. I baggrunden for sammenlægningen indgår både adskillelse fra gamle tilhørsforhold, ledelsesskifte, og flytning fra én region til nye fysiske rammer i en anden region. Her skal udvikles en ny fælles kultur der stemmer overens med såvel opgaver som rammerne for arbejdet.

Tilbuddet på Yding gl. skole er nyt og under udvikling. Det etableres i nye fysiske rammer i efteråret 2007. Den særlige brugergruppe, som ofte overskrider almindelige normer, kræver en ganske særlig tilgang. Der følger uundgåeligt psykiske belastninger af personalet, der arbejder med mennesker der er i fare for at blive udstødt af samfundet.

Der kan evt. udvælges et fjerde tilbud til at deltage i forløbet.

Et undervisningsforløb skal indeholde forskellige elementer og undervisningsformer, der er inddragende og motiverende for alle deltagere. Desuden skal en påbegyndt implementering være indbygget i forløbet. Forløbet skal naturligvis planlægges sammen med kompetente undervisere (For eksempel erfarne konsulenter tilknyttet HR afdelingen i Region Midtjylland, undervisere på CVU eller Social- og sundhedsskolen), men en skitse kan se således ud:

Indledende og afklarende gennemføres fokusgruppeinterviews med deltagerne fra hvert af de tre tilbud. Interviewene gennemføres af den primære underviser og en evaluator af projektet. Formålet er at finde ud af hvilke fokus undervisningen skal have for at ramme fælles behov for de tre-fire tilbud og for at kunne imødekomme forskellighederne. Desuden skal interviewene

danne grundlag for en kvalitativ vurdering af "før" og "efter" i en evaluering efter forløbet. Dette opnås ved, at grupperne som en del af det indledende interview selv fastsætter nogle parametre for en succesfuld gennemførelse.

Underviserne på kurset afholder desuden et indledende ledelsesseminar med ledere og stedfortrædere fra de tre-fire deltagende tilbud. Seminaret har to formål: Dels at målrette undervisningen så præcist som muligt og dels at forankre den nye viden og tankegang hos ledelsen, som dermed kan bakke medarbejderne op i deres læreproces.

Der følger 5 undervisningsmoduler á to hverdage. Første modul gennemføres som internat. Hele forløbet gennemføres med to gennemgående undervisere.

Mellem modulerne gennemføres netværksdage uden underviser. Netværkene kan dannes blandt medarbejderne i det enkelte tilbud, som desuden inddrager øvrige medarbejdere fra tilbuddet med det formål at den nye viden hurtigt bliver omsat til praksis i hverdagen. Eller netværkene kan gå på tværs af to eller flere tilbud med det formål at drage nytte af at få nye øjne på egen praksis og at blive inspireret af andres praksis.

Forløbet afsluttes med, at deltagerne laver intern undervisning for deres kolleger i deres respektive tilbud, hvor de formidler deres nye viden. Desuden drøftes det i det enkelte tilbud, hvordan de nye kompetencer i øvrigt skal implementeres i det daglige arbejde.

Til sidst gennemføres en evaluering af forløbet med henblik på den videre udvikling af undervisningskonceptet og en afklaring af, hvordan det kan bruges fremover – som nævnt for eksempel som et AMU kursus.

Det er vigtigt med henblik på såvel implementeringen, evalueringen og vurderingen som den videre udvikling af konceptet til brug i andre tilbud på voksensocialområdet at forankre den nye viden i voksensocialkontoret i Region Midtjylland. Derfor deltager en gruppe af medarbejdere i den første udviklende gennemførelse af undervisningsforløbet.

Derfor vil det virke

Medarbejdere, som inddrages og tages med på råd i forandringsprocesser, som de samtidig gives et grundlag for at forstå, nedslides ikke i samme grad som medarbejdere, der ikke gør. Medarbejdere, der føler sig taget alvorligt har større arbejdsglæde end medarbejdere, der ikke gør. NFA rapporten (jf. fodnoten på side 2) påpeger sammenhæng mellem indflydelse på egen arbejdssituation, relevant viden, oplevelse af god ledelse, oplevelsen af selvværd etc. og sygefraværet. Undervisningen giver øget indsigt i grundlaget for forandringerne, konkret vejledning i forhold til indflydelsesmuligheder og øget fokus på målgruppen. Undervisningen forventes dermed at medvirke til at give deltagerne et bedre mentalt beredskab til at forstå forandringernes grundlag og til at kunne navigere igennem forandringerne uden at blive belastet i en sådan grad, at det medfører sygemeldinger.

Forventet effekt og evalueringsmetode

Det forventes, at undervisningsforløbet kan skabe større forståelse for og engagement i forandringer i hverdagen på de tre-fire tilbud. Og dermed større arbejdsglæde blandt medarbejderne. Større arbejdsglæde er lig mindre nedslidning.

Der evalueres kvantitativt og kvalitativt.

Kvantitativt: Sygefraværet kortlægges før og efter undervisningsforløbet og sammenlignes. Mulige forklaringer på eventuelle ændringer overvejes.

Kvalitativt: Forløbet indledes af fokusgruppeinterview med deltagende medarbejdere på hvert tilbud. Gruppeinterviewene følges op efter forløbet individuelt eller i grupper. Den kvalitative evaluering planlægges i detaljer før undervisningsforløbet går i gang.

Betydning for hovedformålet

Det er psykisk belastende at arbejde i en kontekst som forandres hurtigere end man kan tilpasse sig. Når det føles som om, at konteksten forandres hurtigere, end man kan tilpasse sig, skyldes det ofte, at man ikke forstår og føler sig inddraget i forandringerne. Det er derfor vigtigt og relevant at give gruppen af medarbejdere med den korteste uddannelsesbaggrund mulighed for at forstå og forholde sig til forandringer. Ved at give denne gruppe substantiel kompetenceudvikling med netop dette fokus, tror vi på, at vi i nogen grad imødegår de mekanismer, som med stor risiko fører til nedslidning.

Praktiske muligheder for projektets gennemførelse

Vi skal samarbejde med personer eller en organisation med stor undervisningskompetence. Dette første forløb skal danne grundlag for udviklingen af et egentligt koncept, som siden kan bredes ud til flere tilbud på voksensocialområdet og måske også til andre organisationer.