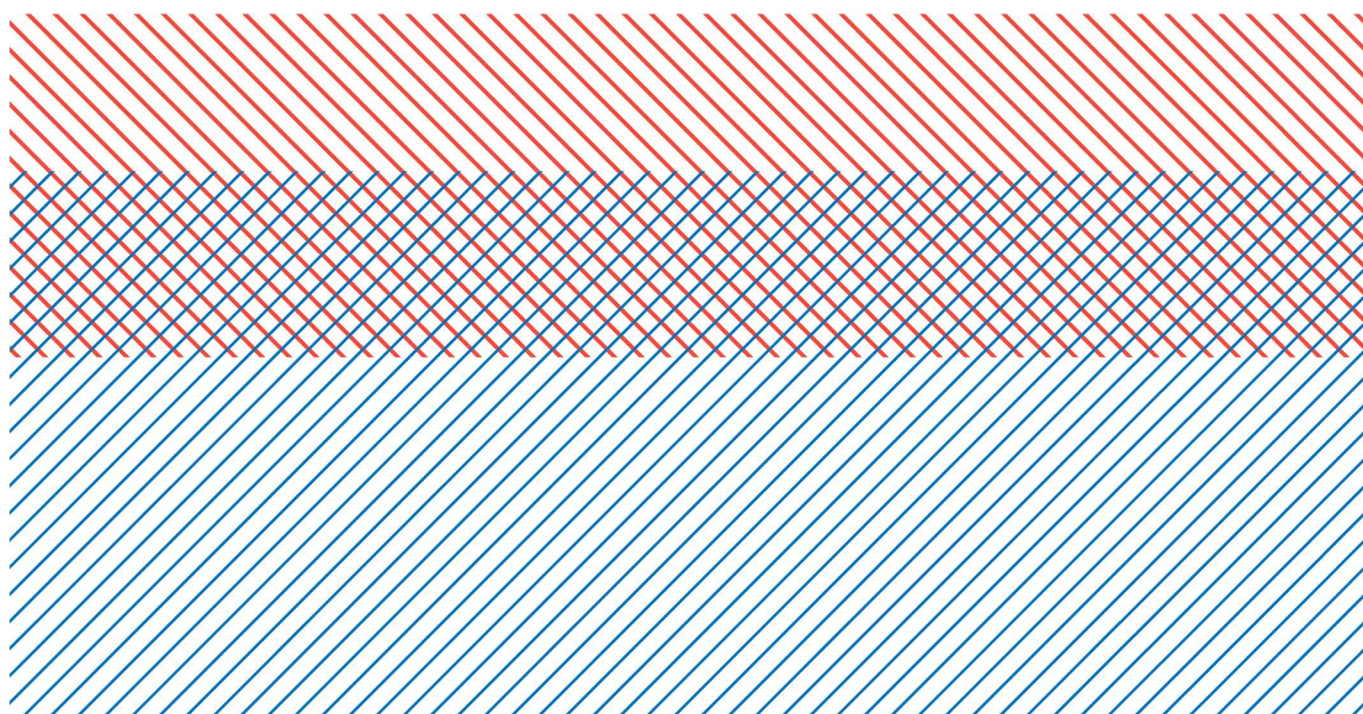


# Opsamling på VIVEs observationer og opmærksomhedspunkter for det videre arbejde i Erantisprojektet

Midtvejsnotat



Martin Sandberg Buch, Emmy Topholm & Jakob Kjellberg

**VIVE**

## Indhold

1	Indledning og formål .....	3
2	Datagrundlag .....	3
3	Notatets opbygning .....	3
4	Aktiviteter og læring i Erantisprojektets ressourcegruppe.....	3
5	Indtryk fra læringscirklernes 3. samling.....	5
6	Indtryk fra læringscirklernes 6. samling.....	8
7	Opmærksomhedspunkter for det videre arbejde i Erantisprojektets ressourcegruppe og læringscirkler .....	11

# 1 Indledning og formål

Dette midtvejsnotat sammenfatter indtryk og opmærksomhedspunkter fra VIVEs observation og deltagelse i Erantisprojektets læringscirkler og ressourcegruppe. Notatet er udarbejdet for at give læringscirkler og ressourcegruppe input og inspiration til arbejdet med prøvehandling og opsamling af erfaringer i den resterende projektperiode.

Notatets pointer og opmærksomhedspunkter vil blive uddybet og nuanceret i forbindelse med VIVEs afsluttende vidensindsamling, hvor der gennemføres yderligere observationer af læringscirklernes arbejde, samt interviews med involverede ledere, fagpersoner og berørte borgere.

## 2 Datagrundlag

Notatet er udarbejdet med afsæt i:

- VIVEs observation af 3. og 6. samling i læringscirklerne – i alt fire dages observation
- VIVEs deltagelse i Erantisprojektets indlagte seminarer og workshops
- VIVEs deltagelse i ressourcegruppens samlinger
- skriftligt materiale i form af a) Erantisprojektets forbedringsspor, b) projektledelsens samlede beskrivelse af læringscirklernes prøvehandling samt c) oplæg og opsamlinger udarbejdet i forhold til de enkelte læringscirkler.

## 3 Notatets opbygning

- Afsnit 4 præsenterer arbejdet i ressourcegruppen med fokus på den udvikling og de aktiviteter, der her er igangsat.
- Afsnit 5-6 præsenterer observationer, indtryk og opmærksomhedspunkter fra hhv. 3. og 6. samling i læringscirklerne.
- Afsnit 7 opstiller en række opmærksomhedspunkter, ressourcegruppe og læringscirkler bør forholde sig til i det videre arbejde frem mod sommeren 2022.

## 4 Aktiviteter og læring i Erantisprojektets ressourcegruppe

### 4.1 Ressourcegruppens formål og opgaver

Erantisprojektets ressourcegruppe er bredt sammensat med ledere fra hele Sundhed & Ældre og med ekstern ekspertviden. Ressourcegruppen er nedsat for at rammesætte og understøtte læringscirklernes arbejde med prøvehandling. Det kan (jf. Erantisprojektets forbedringsspor s. 20) fx ske via fælles møder med læringscirklerne, ved at vejlede

om, hvordan barrierer for nye initiativer bedst håndteres, eller hvordan der kan igangsættes datamæssig opfølgning på de initiativer, læringsgrupperne sætter i gang.

Ressourcegruppen skal endvidere fungere som et udviklingsrum, der giver de deltagende ledere mulighed for at arbejde med de styringsinitiativer og incitamentsstrukturer, der kan understøtte den helhedsorienterede tilgang til borgernes forløb, som der arbejdes hen imod i Erantisprojektet (Ibid). For eksempel i forhold til, hvordan man kommer fra:

- fragmenterede data knyttet til de enkelte dele og aktiviteter i borgernes forløb til data, der ser på helheden i borgernes forløb, og de målsætninger om kontinuitet, forløbslængde og forbedring af funktionsniveau mv., der arbejdes efter
- nye samarbejdsformer og en borgercentreret tilgang til visitation, der understøtter et helhedsorienteret og tværfagligt fokus på borgernes forløb.

## 4.2 Ressourcegruppens opstart

Opstarten af ressourcegruppens arbejde har handlet om, at deltagerne skulle lære Erantisprojektet og deres rolle i dette at kende, såvel som opnå et fælles billede af de eksisterende incitaments- og styringsstrukturer, der rammesætter indsatserne på tværs af den eksisterende organisation. De første møder i ressourcegruppen blev derfor brugt til at skabe en fælles forståelse for formål, indhold og ressourcegruppens opgave som afsæt for en fælles vision for og ejerskab til Erantisprojektet.

Via de første samlinger i ressourcegruppen blev det tydeligt, at deltagerne qua deres forskellige funktioner havde forskellige forståelser for centrale dele af Erantisprojektets kerneelementer, såvel som opgavedeling og koordination på tværs af fagområder. Eksempler på elementer, der er drøftet i ressourcegruppen med henblik på at skabe fælles viden er:

- Rehabiliteringsforløb, og hvordan der kan arbejdes målrettet med hurtig indsats og 'afslutningskultur' – og herunder bl.a. introduktion til 'Aalborgmodellen'
- sammensætning af ydelser og pakker i ældreplejen, og hvordan dette kan understøttes af et løbende samarbejde omkring visitation, opfølgning og justering af indsatser
- hvordan den samlede styringsmodel for ældreområdet ser ud, hvor forbedringspotentialerne er, og hvordan der kan arbejdes med incitament, som understøtter faglig og økonomisk bæredygtighed
- forholdet mellem de formelle arbejdsgange og koordinationsmekanismer vs. den uformelle koordination, der foregår medarbejderne imellem, og hvordan den uformelle koordination kan understøttes.

Arbejdet med disse elementer har vist sig tidskrævende og komplekst. Ressourcegruppen har derfor haft en mindre aktiv rolle i forhold til læringscirklernes arbejde, end der i udgangspunktet var lagt op til i beskrivelsen af Erantisprojektets forbedringsspor (Ibid, s. 20). En vigtig læring fra ressourcegruppens opstart er, at det havde været en styrke med et tydeligere setup, med bl.a. fastlagte samlinger i en kadence, som matchede læringscirklernes udviklingsforløb.

## 4.3 Klar til afprøvninger og støtte til læringscirklernes arbejde fra oktober og frem

Fra oktober 2021 og frem er der sket et skifte i ressourcegruppens arbejde i takt med, at der er udviklet en større fælles forståelse for Erantisprojektet og de muligheder, der ledelsesmæssigt er for at understøtte dette. Med afsæt i den opnåede læring er det aftalt at gennemføre to større afprøvninger, som skal skabe viden og muligheder for at udvikle ældreområdet fremadrettet.

De to afprøvninger, der planlægges gennemført i udvalgte geografiske områder og med afsæt i de erfaringer, der her er skabt, er som angivet nedenfor:

- Et selvstyrende og tværfagligt 'geo-team', som skal arbejde i Bording-Engesvang, og som gennemføres med afsæt i de målsætninger, der er opstillet for arbejdet i læringscirklen om selvstyrende og tværfaglige teams.
- En prøvehandling i Område Syd, der omhandler hurtig og målrettet rehabilitering for borgere, der hhv. udskrives fra hospital eller visiteres til hjælp fra hjemmeplejen.

De to afprøvninger starter op i januar 2022 med henblik på, at erfaringer og indledende læring fra disse kan indgå i Erantisprojektets afsluttende vidensopsamling.

Samtidig er der – som det uddybes nedenfor – i læringscirklerne et ønske om, at ressourcegruppen mere direkte understøtter arbejdet i læringscirklerne i den resterende projektperiode. Dette gælder særligt i forhold til opgaven med at sikre viden og ejerskab til læringscirklernes afprøvninger, når disse bliver mere omfattende og dermed kræver involvering af en bredere kreds af kolleger og ledere.

# 5 Indtryk fra læringscirklernes 3. samling

## 5.1 Tidlige erfaringer, frustrationer og behov for støtte

Ved den 3. samling i læringscirklerne var det tydeligt, at deltagerne stadig er i gang med at lære hinanden, læringscirklerne og arbejdet med prøvehandling at kende. Det kom i observationerne til udtryk ved et ret stort behov for støtte fra projektledelsen. Flere deltagere havde også svært ved at komme på ideer til prøvehandling, og de første prøvehandling, der var udviklet, havde mødt en del udfordringer i mødet med kolleger og daglig praksis, som deltagerne havde svært ved at løse. Det fremgik, at der var flere barrierer for de første prøvehandling. Hvad angår deltagerne selv fremgik det, at det var svært at finde overskud til prøvehandlingerne i hverdagen, som fortsatte upåvirket af Erantisprojektet. Det blev i den forbindelse italesat som en udfordring, at der ikke var afsat tid til prøvehandlingerne i form af ydelser på kørelisterne.

Erantisprojektets metoder med PDSA-cirkler, og forventningen om at deltagerne individuelt arbejdede med prøvehandling og på at involvere kolleger uden for læringscirklerne, fremstod også som en barriere for mange deltagere, der var usikre på, hvordan

de skulle gribe opgaven an, som illustreret i nedenstående eksempler fra hhv. læringscirkel 1 og 3:

- En hjælper vil gerne holde møder med en sygeplejerske, men hun ved ikke, hvordan hun booker mødet, for det er planlæggerens opgave. Hjælperen får i den forbindelse sparring og bliver bl.a. spurgt, om det er muligt at lære, hvordan mødet bookes, så det kan gøres uden at være afhængig af planlæggeren.
- En assistent vil gerne sparre mere uformelt og spontant med sygeplejersker. Siden sidst er prøvehandlingen gået i stå. Det skyldes for det første, at prøvehandlingen kræver kendskab til faggruppernes forskellige mødetider, arbejds gange, pauser, fordeling af borgere på de enkelte grupper, kørelister mv., for det andet er assistenten i tvivl om, hvilke krav for forventninger man kan have til de sygeplejersker, som ikke indgår i Erantisprojektets læringscirkler.

Eksemplerne eksempler illustrerer, at deltagerne godt kunne pege på, hvor der var forbedringspotentialer og muligheder for styrket opgaveløsning, men også at havde svært ved at omsætte dette til konkrete prøvehandlinger i hverdagen mellem læringscirklernes samlinger.

En yderligere barriere handlede om, at der var et begrænset kendskab til Erantisprojektet, herunder dets friere rammer og målsætninger om prøvehandlinger, blandt de kolleger og ledere, der ikke var med i læringscirklerne. Deltagerne oplevede gennemgående dette som en udfordring for at afprøve prøvehandlingerne, og flere havde oplevet, at kolleger og ledere mødte dem med meldinger om, at Erantisprojektet ikke involverede dem, som illustreret i nedenstående citat:

*Kollegerne har ikke begreb om, hvad projektet betyder, og hvad de skal lægge i det – de ved bare, at nogle af os er med i det.*

Projektledelsen og Lis spillede med afsæt i de ovennævnte udfordringer en aktiv rolle i forhold til at stille åbne spørgsmål, give sparring. I en del tilfælde gav de også konkrete råd og perspektiver på de muligheder, deltagerne hver især havde for at løfte arbejdet med de første prøvehandlinger, såvel som forslag til, hvordan deres drøftelser kunne udmøntes i prøvehandlinger.

## 5.2 Kommunikation og samarbejde fungerer men med tendenser til, at eksisterende mønstre og roller fastholdes

Observationerne i alle læringscirklerne gav indtryk af en velfungerende og respektfuld dialog deltagerne imellem. Deltagerne talte pænt til hinanden, alle der ønskede at sige noget kom til orde, og der forekom ingen eksempler på konflikter. Alles ideer/tanker fik lov til at blive fremført uden at blive skudt ned. Vi så dog også eksempler på deltagere, der var meget tavse, og som ikke blev spurgt om deres perspektiver på de igangværende drøftelser.

Der var på dette tidspunkt også eksempler på, at deltagerne samarbejdede om at løse udfordringer, som prøvehandlingerne var stødt ind i, i mødet med dagligdag og kolleger, som illustreret i eksemplet fra læringscirkel 4 nedenfor:



- En sygeplejerske har arbejdet på at oplære en assistent til et komplekst sår hos en specifik borger for at øge kontinuitet. Men der kommer flere sygeplejersker og assistenter hos borgeren, hvilket udfordrer prøvehandlingen, fordi det betyder, at flere assistenter skal læres op i sårplejen.

Under observationen arbejdede deltagerne grundigt med, hvordan prøvehandlingen kunne fortsætte, og hvad det ville kræve at lykkes med oplæring på tværs af de involverede.

Der var også en tendens til, at de deltagende ledere tog ordet mere end de andre deltagere – og havde et mere konkret fokus på, hvad der kan lade sig gøre, og hvad der ikke kan lade sig gøre, samt forsøgte at hjælpe til/træffe beslutninger om prøvehandlinger, og hvem der gør hvad mv. Som vi så det, var der både fordele og ulemper ved dette.

Positivt var der flere eksempler på ledere, der hjalp med at sætte rammerne og bane vej for, hvordan en ide til prøvehandling kunne realiseres – eller gentænkes, når den var stødt på udfordringer, som illustreret i nedenstående eksempel fra læringscirkel 2:

- En prøvehandling med en deltager, der gerne have borgeren til at smøre sin kiks selv, er ikke lykkedes, fordi deltageren kun har været hos borgeren én gang siden sidste samling i læringscirklen, samtidig med at de øvrige kolleger, der kommer i hjemmet, ikke har været informeret/involveret i prøvehandlingen. Den deltagende leder tager med det afsættede initiativ til, at alle relevante medarbejdere skal læse borgerens handlingsplan og engagere sig i prøvehandlingen.

I eksemplet får lederen en understøttende rolle i forhold til den – for mange – svære opgave med at engagere og forpligte kolleger til arbejdet med prøvehandlinger i praksis.

På den anden side var der også eksempler, hvor lederne fremstod dominerende i udviklingen af prøvehandlinger, ligesom lederne af og til kom til at fokusere mere på barrierer og eksisterende arbejdsgange end på at understøtte deltagernes ideer og input til nye arbejdsgange.

Endelig var der eksempler på drøftelser i læringscirkler, der blev splittet op på faggrupper, så sygeplejerskerne gik for sig, mens de øvrige deltagere satte sig sammen. En enkelt gang så vi også, at øvrige deltagere spurgte, om de må gå med sygeplejen, hvortil en leder svarede, at det i de aktuelle drøftelser gav mere mening at køre på egen banehalvdel.

### 5.3 Nye erkendelser, prøvehandlinger og erfaringer

Vi så en del eksempler på, at deltagerne blev klogere på ting, der allerede kunne lade sig gøre inden for de eksisterende rammer og dermed understøttede deling af viden, der burde være kendt. Det gjaldt fx i forhold til rehabilitering, som der er fokus på i flere af læringscirklerne, hvor det bl.a. kom frem, at kommunen har en rehabiliteringspakke i indsatskataloget, som deltagerne ikke kendte, og som ikke rigtig bliver brugt. Et andet eksempel handlede om borgernes mulighed for at bytte rengøringsydelse på dagen, hvis de fx ønsker vinduespudding i stedet for gulvvask.

Der var også eksempler på vellykkede prøvehandlinger, der førte til erfaringer med tværfagligt samarbejde, og hvor prøvehandlingen kunne udvides til flere borgere. For eksempel havde en sygeplejerske og en assistent aftalt at mødes for at koordinere indsatsen omkring en borger. Det var lykkedes ved, at de var fleksible og havde holdt møderne 'ude i byen' eller pr. telefon. Oplevelsen er, at det virker for både borgere og medarbejderne i form af, at medarbejderne arbejder i samme retning, hvormed borgeren oplever sammenhæng i hjælpen.

## 5.4 Opmærksomhedspunkter fra læringscirklerne 3. samling

Observationerne gav samlet set anledning til nedenstående fire opmærksomhedspunkter, som vi efterfølgende havde fokus på at samle op på i forbindelse med observationerne af læringscirklerne 6. samling:

- Hvordan håndterer deltagerne rollen som forandringsagent og prøvehandlingernes møde med en travl hverdag, kolleger og en organisering, der ikke altid er et godt match til den praktiske gennemførelse af prøvehandlingen?
- Hvordan støttes der via projektledelse, ressourcegruppe og organisationen generelt set op om arbejdet med prøvehandlinger – og oplever deltagerne, at hjælpen er tilstrækkelig?
- Bliver deltagerne mere erfarne og trygge i forhold til arbejdet med at formulere prøvehandlinger, anvendelsen af PDSA-metoden, og er der skabt succeser, som det videre arbejde kan tage afsæt i?
- Hvordan har kommunikation, relationer og fælles viden udviklet sig, og er der stadig en ligeværdig dialog med plads til at formulere ideer og tanker, uden at de skydes ned?

## 6 Indtryk fra læringscirklerne 6. samling

### 6.1 Flere erfaringer og succeser giver tryghed og blod på tanden

Observationerne gav overordnet indtryk af, at der er sket en væsentlig positiv udvikling i tiden mellem 3. og 6. samling. Hvor deltagerne i første runde trak meget på viden om de nuværende arbejdsgange og på viden fra projektledelsen og Lis, trak de i anden runde primært på erfaringer og indsigter, der er opstået i arbejdet med egne og andres prøvehandlinger. Deltagerne trak også på viden om borgerne og om hinanden igennem det kendskab til hinandens kompetencer, de havde opbygget. De tænkte i højere grad i 'nye baner', og var så småt begyndt at løfte sig op over den eksisterende 'systemtænkning', som illustreret i nedenstående eksempel:

- Ved første samling blev der arbejdet med en prøvehandling, som gik ud på at spørge den enkelte borger, om vedkommende på den aktuelle dag ønskede hjælp til noget andet end det visiterede. Det fremgik i den forbindelse, at deltagerne virkede usikre på, hvordan de skulle finde ud af, hvad borgeren kunne tænke sig,



om borgeren kunne forholde sig til spørgsmålet, og hvorvidt der var risiko for urealistiske ønsker. Det blev i den forbindelse også drøftet, om der på forhånd skulle udarbejdes et nyt indsatskatalog med definerede ydelser, borgeren kunne vælge ud fra. Under anden samling har prøvehandlingen udviklet sig til, at deltagerne spørger borgeren åbent ind til dette på dagen, og de arbejder med, hvordan de bedst kan formulere spørgsmålene. Det er blevet bekræftet, at borgerne kan have svært ved at forholde sig til, hvad der kan være anderledes, og at det fx kan gøre dem borte forvirrede. Prøvehandlingen har indtil videre også afkræftet bekymringen for urealistiske ønsker, og med det afsæt arbejdes der på at udvide arbejdet med prøvehandlingen.

Eksemplet er et af mange, der illustrerer en positiv udvikling i deltagernes evner til at omsætte ideer om mulige forbedringspotentialer til konkrete prøvehandlinger og til at arbejde med at tilpasse og udvide prøvehandlinger med afsæt i PDSA-cirkler.

Observationerne viste også, at deltagerne var gået i gang med at udvikle en række redskaber, der skulle understøtte arbejdet med prøvehandlingerne. Det var fx i form af pjecer, samtalekort og gode råd i forhold til involvering af kolleger og i forhold til rollen som mødeleder mv. Deltagerne udviklede redskaberne både på egen hånd og i fællesskab på læringscirklerne. Dette fremstår som et positivt eksempel på, at deltagerne udvikler nye kompetencer i forhold til arbejdet med prøvehandlinger, som hjælper dem med selv at tage ansvar for gennemførelsen af disse.

I det fremadrettede perspektiv kan redskaberne ydermere være vigtige for at sikre udbredelsen til andre medarbejdere. Disse observationer peger samlet set på, at deltagerne ved anden runde er mere selvkørende og dermed hviler mindre på projektledelsen og Lis og mere på egne og andres erfaringer.

## 6.2 Opnået erfaring og styrkede relationer danner afsæt for konkret og læringsorienteret kommunikation og samarbejde

Kommunikation og gensidig respekt er fortsat god på tværs af læringscirkler. Det fremgår også, at opbakning, sparring og opmuntring deltagerne imellem er mere tydelig, mens graden af frustration og oplevelsen af at være gået i stå virkede mindre end i den forrige observationsrunde.

Fordi arbejdet med prøvehandlinger var skredet positivt frem, var der generelt set også et mere konkret og håndgribeligt afsæt for læringscirklernes drøftelser, sammenlignet med den 3. samling. Det kom for det første positivt til udtryk ved, at deltagerne aktivt støttede og motiverede hinanden og delte viden om, hvordan forhindringer for prøvehandlingerne kunne overkommes. For det andet var det indtrykket, at de deltagende ledere havde fået en mere sparrings og tilbagetrukket rolle, sammenlignet med observationerne ved den 3. samling. Til gengæld så vi stadig eksempler på opsplitning mellem sygepleje og øvrige faggrupper, når der blev arbejdet med prøvehandlinger.

Endelig fremgik det, at alle læringscirkler nu havde konkrete succeser og gode erfaringer at trække på, som understøttede tro og selvtillid i forhold til det videre arbejde med at

gennemføre prøvehandling. Dette er illustreret nedenfor med afsæt i en prøvehandling fra læringscirkel 1:

- En assistent har forsøgt at gennemføre en prøvehandling, som med hendes egne ord "kuldsejlede en time efter". Den dag hun ville afprøve prøvehandlingen, som gik ud på at skabe kontinuitet over weekenden igennem ruteplanlægning, skete der en masse uforudsete ting, som gjorde, at prøvehandlingen ikke kunne gennemføres. Assistenten virkede modløs til samlingen og ville droppe prøvehandlingen. De øvrige deltagere og projektledelsen hjalp assistenten med at finde tilbage til prøvehandlingens formål, og hvordan prøvehandlingen kunne justeres. En sygeplejerske spurgte, om det var muligt at tilstræbe stabilitet, selvom der skete uventede ting? Der sker altid noget uventet. Assistenten spurgte, om hun skulle prøve igen? Deltagerne hjalp hende til at se, hvordan hun kan fortsætte prøvehandlingen, fordi den har et godt formål, i stedet for at give op.

### 6.3 Arbejdet med prøvehandling giver nye erkendelser, som anvendes til at justere og udvide i retning af egentlige afprøvninger

Både de større og de mindre prøvehandling har bidraget med nye erkendelser blandt deltagerne. Det gælder, når de lykkes, og når de ikke lykkes som tiltænkt, og når der fortsat er potentiale for at videreudvikle prøvehandlingen. Der tegnede sig to overordnede linjer i disse erkendelser, som handlede om udbyttet af forskellige former for tværfagligt samarbejde, og om udbyttet af at sætte borgeren i centrum for hjælpen.

I forhold til det tværfaglige samarbejde var der bl.a. et eksempel på en prøvehandling fra læringscirkel 4 om tværfaglige møder mellem hjemmepleje og visitation. På et af disse møder var hjælperens udgangspunkt, at borgeren skulle op i tid på ydelserne. På mødet fandt deltagerne dog sammen ud af, at borgeren i stedet skulle tilbydes vedligeholdende træning, hvilket hjælperen ikke selv havde overvejet. Hjælperen sagde i den forbindelse: *"Hvis vi bare havde skrevet frem og tilbage, var vi aldrig kommet frem til det"*.

Ligeledes er der et eksempel på prøvehandling med fokus på borgeren i centrum. En hjælper fortalte om en borger, som hun kommer hos for at give kompressionsstrømper på. De gange, hun har været der siden sidste læringscirkel, har hun taget sig tid til at snakke med borgeren. Hun har gennem de snakke afdækket, at borgeren har et ønske om at lære at klare sig selv, og at han gerne vil prøve træning på et tidspunkt. Hjælperen siger: *"Jeg kender ham ikke, og det havde vi ikke snakket om, hvis jeg ikke havde taget 5 minutter til at snakke med ham"*.

Der er overvejende gode erfaringer med prøvehandlingerne. Der er også eksempler på prøvehandling, der udvides og skaleres. Et eksempel er prøvehandling om et tværfagligt møde, som er afprøvet fire gange på tidspunktet for samlingen, og som ikke kun involverer deltagerne på læringscirklen, men også den øvrige sygepleje og hjemmepleje. Prøvehandlingen har medført gode erfaringer med kendskab til hinanden på tværs af faggrupper og et helhedssyn på borgerne igennem flere faggruppers viden og kompetencer. Prøvehandlingen er stødt ind i nogle praktiske udfordringer omkring, hvordan mødet skal foregå (Hvor lang tid? Hvem skal deltage? Hvilke borgere?) og med at indtage

rollen som mødeleder, som på sigt skal udbredes til flere deltagere. Deltagerne arbejder sammen om at afklare disse forhold og med at udvikle redskaber, der kan klæde medarbejderne på til at indtage rollen som mødeleder. Prøvehandlingen har også mødt den generelle udfordring med at få øvrige medarbejdere til at deltage. Deltagerne hører at deres kolleger har svært ved at nå ind til det, og at de ikke har tid. En deltager bemærker:

*Erantis ved de nok hvad er. Det er på skærme og standere. Men de vil jo ikke rigtig være med i det endnu.*

Som eksemplet oven for viser, er den gennemgående udfordring med at involvere den øvrige organisation kun blevet større, fordi prøvehandlingerne i denne runde er større og dermed involverer andre end projektdeltagerne. Projektledelsen søger aktivt at understøtte med viden og anvisninger til, hvordan deltagerne fra læringscirklerne kan formulere sig, når de skal involvere kolleger og indgyde tro på, at det nok skal gå/motivere mv. Projektledelsen sætter endvidere øget fokus på at øge informationsniveau og ejerskab til Erantisprojektet – bl.a. med nyhedsbreve og via arbejdet i Erantisprojektets ressourcegruppe – det tager deltagerne positivt imod. Det virker til, at de føler sig bedre klædt på til at formidle prøvehandlingernes formål. Men de kommer stadig med mange input til, hvad projektledelsen kan gøre for at kommunikere om Erantisprojektet.

## 7 Opmærksomhedspunkter for det videre arbejde i Erantisprojektets ressourcegruppe og læringscirkler

Det gælder for både ressourcegruppe og læringscirkler, at der er sket en væsentlig positiv udvikling, som, hvis den fortsætter, lover godt for lederes og medarbejderes arbejde i den resterende projektperiode.

### **Videndeling og koordinering af læringscirklernes aktiviteter**

I læringscirklerne er der igangsat mange små prøvehandling, der giver gode erfaringer, viden og blod på tanden. Observationerne giver i den forbindelse indtryk af, at deltagerne på tværs af læringscirkler arbejder med og afprøver en del af de samme ting. I forbindelse med udvidelse og gennemførelse af egentlige afprøvninger bør der være opmærksomhed på evt. overlap, såvel som evt. muligheder for synergi og videndeling på tværs af læringscirkler. Dette opmærksomhedspunkt gælder også de redskaber, deltagerne udvikler til at understøtte prøvehandlingerne.

### **Viden og ejerskab til Erantisprojektet og støtte til rollen som forandringsagent**

I takt med, at prøvehandlingerne bevæger sig i retning af større afprøvninger, øges kravene til deltagerens rolle som forandringsagent, såvel som kendskab og opbakning til Erantisprojektet blandt ældreområdet medarbejdere og ledere generelt. Det fremstår i den forbindelse, at deltagerne i læringscirklerne stadig oplever et behov for mere opbakning, engagement, ejerskab og aktiv deltagelse fra kolleger og ledere, som ikke er direkte involverede i projektet, særligt når prøvehandlingerne forventes at blive større.

VIVEs fremadrettede observationer og interviews vil derfor have særlig opmærksomhed på:

- hvordan læringscirklerne støttes af projektledelsen og ressourcegruppen i rollen som forandringsagent
- hvordan og i hvilket omfang det lykkes at sikre kendskab og ejerskab til projektet og deltagernes prøvehandling
- hvordan og i hvilket omfang projektledelsen og ressourcegruppen arbejder – og lykkes med – at understøtte deltagerne i overgangen fra mindre prøvehandling til større og mere systematisk afprøvninger
- hvordan ressourcegruppens afprøvninger koordineres med læringscirklerne igangværende aktiviteter, så u hensigtsmæssige overlap undgås.

## Bilag 1 Fokus for observationer

I vores observationer og analysen af disse interesserer vi os særligt for nedenstående fire dimensioner der understøtter arbejdet med innovation:

### **Viden, kompetencer og sparring**

- I hvilket omfang de enkelte deltagere og læringscirklen samlet set har adgang til relevant viden og kompetencer til at løfte arbejdet med prøvehandling og over tid de målsætninger, der er givet for læringscirkelns arbejde.
- Hvilken viden deltagerne trækker på, og i hvilket omfang arbejdet med Erantis-projektet understøtter videndeling deltagerne imellem.

### **Kommunikation og samarbejde**

- Hvordan deltagerne kommunikerer og samarbejder, og i hvilket omfang der etableres en ligeværdig dialog, hvor alle har mulighed for at komme til orde.

### **Nye erkendelser som afsæt for prøvehandling, der bryder eksisterende rutiner og vanetænkning**

- I hvilket omfang der etableres et udviklingsrum, hvor deltagerne kan, tør og støttes i at opnå nye indsigter, der bryder med de ting, der tages for givet.
- Hvorvidt deltagerne formår at anvende opnåede indsigter til at formulere ideer og tanker, der bryder med de gængse løsninger og problemopfattelser.
- I hvilken grad det lykkes at konkretisere og afprøve ideerne som afsæt for prøvehandling, der understøtter innovation og nye løsninger.

### **Udvikling af nye løsninger og viden, der kan fastholdes og udbredes i ældreplejen fremadrettet**

- I hvilket omfang og hvordan læringscirklerne lykkes med at gennemføre først prøvehandling og siden mere omfattende afprøvninger i relation til læringscirkelns målsætninger.
- I hvilken grad og hvordan læringscirklerne erfaringer til anbefalinger og tiltag opsamles og omsættes, som der kan arbejdes videre med på generelt niveau.

Der er en vis kronologi og indbyrdes afhængighed mellem de fire dimensioner. Adgang til relevant viden og et velfungerende samarbejds miljø er grundforudsætninger for at lykkes med nye erkendelser, og over tid med, at disse erkendelser kan omsættes fra mindre prøvehandlinger til større afprøvninger og ny praksis, der kan arbejdes videre med på generelt niveau.

Det betyder, at de første observationer primært fokuserer på dimensionerne om viden, samarbejde og arbejdet med prøvehandlinger, mens den afsluttende vidensindsamling primært fokuserer på, om det er lykkedes at gennemføre egentlige afprøvninger, og hvordan der kan arbejdes videre med disse.

**VIVE**

DET NATIONALE FORSKNINGS-  
OG ANALYSECENTER FOR VELFÆRD