

Udkast - må ikke citeres

Spørgsmål om

Ledelse af vidensbaseret arbejde v. 2.0



Knud Ramian, Seniorkonsulent, Folkesundhed og kvalitetsudvikling, Region Midtjylland

Udkast - må ikke citeres

Om ledelse af det videnbaserede arbejde

De sidste mange år har vi eksperimenteret med, hvordan organisationer (og specielt, hvad vi vil kalde arbejdspladser) kan vidensbasere deres arbejde.

Gang på gang har det vist sig, at ledelsen spiller en afgørende rolle. Ledelsen er oftest meget positivt indstillet til viden, men ledelser har ofte ikke har særligt klare forestillinger om, hvad deres rolle egentlig består i.

Det er for så vidt ikke så underligt, al den stund ledelsesarbejde, som regel er en rodet forretning, hvor stribevis af ydre krav hele tiden skal prioriteres, og hvor det med ledelse af vidensarbejdet bliver noget af det, man ikke når til - bortset fra skal-opgaverne.

Derved svækker man let den vigtige kilde til arbejdsglæde som løbende læring og vidensproduktion er.

Dette oplæg er tænkt som en hjælp til ledere, der vil i gang med vidensarbejde, eller som gerne vil forbedre rammerne omkring den vidensproduktionen.

Vi har samlet årenes mange erfaringer sammen og formuleret dem som spørgsmål. Hvis ledelsen har svar på disse spørgsmål er der lagt et grundlag for at vidensbasere kerneydelserne.

Når vi har valgt spørgsmålsformen er det fordi, der kan vidensbaseres på meget forskellige ambitionsniveauer. Der er altså mange forskellige svar og hver ledelse må finde dem selv, men kan lade sig inspirere af andre.

For at bringe lidt orden i mine spørgsmål har jeg valgt en opdeling baseret på nogle nye antagelser om ledelse.

Ifølge dem skal man forholde sig til ledelsens egen produktivitet og hvilke resultater en ledelse skal levere ().

Ledelsen skal producere tre overordnede resultater

For det første: Ledelsen skal producere en fælles retning.

Det betyder at der i omkring arbejdet med vidensbaseret skal være en enighed om, hvad de overordnede formål med vidensbaseret er, hvilke opgaver der skal løses, og hvordan de skal nås.

For det andet: Ledelsen skal producere den fornødne koordination

Det betyder, at der er klare aftalte spilleregler og forskellige roller i arbejdet. Samtidig skal der være den fornødne fleksibilitet som gør, at man arbejder med fornøden hensyntagen til hinanden og situationen.

For det tredje: Ledelsen skal producere engagement og kommitment

Det betyder, at de involverede kan mobilisere de kræfter, der er nødvendige for at løse opgaven. Det betyder også, at man kan være stolte sammen og 'fejrer' resultaterne.

Det tre resultater skal spille sammen og understøtte hinanden for at være virksomme.

Hvis det viser sig, at arbejdet med vidensbasering ikke opfylder sit formål, ikke er tilstrækkelig koordineret og gennemføres uden tilstrækkeligt engagement, spildes der rigtig mange ressourcer. Så må også ledelsen lære af det, justere sine mål og lave en ny plan.

Der kan være ledere, som efter læsningen synes, at de står med en omfattende, tids- og arbejdskrævende opgave. Sådan kommer det ofte til at se ud, når man går i detaljen med noget, men man skaber succes ved at sætte sig så små mål, at 80% af dem kan lykkes.

Ledelsen skal bare selv have en drøm og en langsigtet plan for udviklingen af fagligheden i arbejdet, holde fast og holde ud.

Ledelsen skal vide *Hvad vil vi gerne nå i år?*

Vi er sikre på, at gode rammer for arbejdet med vidensbasering bidrager til at prioritere indsatsen. På stressramte arbejdspladser har man specielt glæde af, at arbejde med rammerne for vidensbasering. De viser sig nemlig at skabe ro og overblik over opgaver, der skal løses og ikke mindst de opgaver, der ikke skal løses lige nu. Det giver daglig glæde for både borgere og medarbejdere.

Hvordan arbejder vi med spørgsmålene?

De tre sider med spørgsmål er tænkt til brug for et lederteam eller en ledergruppe, men kan også besvares af den enkelte leder.

Ledergruppen besvarer spørgsmålene hver for sig og mødes og drøfter en fælles besvarelse. Det kan sikkert gøres på en eftermiddag og efterlader et godt grundlag for beslutninger.

Det er en slags mini-audit om vidensbasering.

Ledelsesprodukt 1: En fælles retning i arbejdet med vidensbasering

	Det har vi gode svar på	Det har vi nogen svar på	Det har vi ikke svar på
<ul style="list-style-type: none"> • Er de ydre rammer kendt? <ul style="list-style-type: none"> – Er det tydeligt, hvilken viden vi SKAL producere? – Ved vi, hvordan organisationen kan og vil støtte en vidensproduktion? – Har vi et fælles sprog omkring viden og vidensproduktion? – Har vi en fælles vision om at arbejde vidensbaseret? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Ved vi, hvad vi vil? <ul style="list-style-type: none"> – Kan vi få glæde af vores SKAL-viden? – Ved vi, hvor vi har viden nok, og hvor vi mangler viden? (Målgruppens behov? Metoder? Resultater?) 			
<ul style="list-style-type: none"> • Kender vi det aktuelle fokus? <ul style="list-style-type: none"> – Er vi fælles om de spørgsmål, det vil gøre nytte at få svar på ? – Hvad vi skal vidensbasere næste gang? 			
Andet			
	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad
I hvilken grad har vi FÆLLES RETNING med hensyn til arbejdet med vidensbasering?			
Mulige forbedringer, der kan lykkes i løbet af et år			

Ledelsesprodukt 2: Et velkoordineret arbejde med vidensbasering

	Det har vi gode svar på	Det har vi nogen svar på	Det har vi ikke svar på
Hvordan skal vidensbasering organiseres?			
Hvilke roller skal besættes? Hvem har hvilke beføjelser?			
Hvilke redskaber til vidensbasering vil vi kunne anvende?			
Hvilke kvalifikationer skal aktørerne have, og hvordan kvalificeres de?			
Hvor henter vi den fornødne støtte til vidensproduktionen?			
Hvordan vil vi samarbejde med andre om vidensbaseringen?			
Andet			
	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad
Er arbejdet med vidensbasering alt i alt velkoordineret			
Mulige forbedringer, der kan lykkes i løbet af et år			

Ledelsesprodukt 3: Engagement og energi i vidensbasering

	Det har vi gode svar på	Det har vi nogen svar på	Det har vi ikke svar på
Kan vi finde og afsætte økonomiske ressourcer til vidensbasering?			
Hvordan kan vi skabe en sikker og anerkendt platform for dem, der arbejder med vidensbasering?			
Hvilke succeskriterier for vidensbaseringen ønsker vi?(dialoger, udvikling, gæster) Hvordan fejrer vi succes'erne?			
Hvordan fastholder vi opmærksomhed omkring arbejdet med vidensbasering?			
Hvordan lærer vi af erfaringerne med vidensbasering ?			
	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad
I hvor høj grad er der engagement og energi omkring arbejdet med vidensbasering?			
Mulige forbedringer, der kan lykkes i løbet af et år			

Ord om vidensbaseret arbejde

<p>Visionen</p>	<p>Der er en beslutning om at afsætte ressourcer til planlagt og systematisk videnskabelse i budgettet.</p> <p>En løbende produktion, Der er indrettet 'et køkken' hvor nogen kan metoderne, kan igangsætte og vedligeholde. Der en eller flere lokale kokke</p> <p>Et engagement så alle deltager i planlægningen og forberedelse af retterne. Der giver appetit på viden.</p> <p>En anvendelse til læring, dialoger og udvikling Der er hyppige måltider og jævnlige gæstebud.</p>
<p>Viden er et råstof, der findes i forskellige aflejringer</p>	<p>Socialpolitiske strategier</p> <p>Sociale tilbud</p> <p>Etablerede metoder og praksisformer</p> <p>Paratviden og færdigheder</p> <p>Klientrettet problemløsning</p>
<p>Veje til viden der virker hos os</p>	<p>Metoder til høst af andres viden Databaser - Kurser - studierejser – træningsophold – EBM/P</p> <p>Metoder til høst af egen viden Fagfortællinger - Mini- casestudier - Mini-audit- Spotmåling-evalueringer af forsøg – termostatmålinger - osv</p> <p>Metoder til implementering af viden Refleksion – Træning - Forsøg</p>
<p>Praksisbaseret viden er</p>	<p>når vi kan udtale os om praksis (Sat på medie)</p> <p>på baggrund af "erfaring", (Kan være gentagne begivenheder)</p>

	<p>og når kilden til denne erfaring er kendt (Vi kan sige, hvorfra den kommer)</p> <p>og når den er indhentet med en systematik (Vi har tænkt os om/øvet os)</p> <p>når kilde og systematik accepteres af relevante andre som kilde til viden.</p>
<p>Viden har bivirkninger</p>	<p>Problem fiksering Metode fiksering Resultat fiksering Indikator dressur Fokus flytter Ressourcerøver Dekvalificering Politificering</p>

" Vidensbasering og dokumentation af indsatsen i 2013 på bocenter 'Fredogro'

Status

Vi har i det foregående år brugt kræfter på et projekt at omkring dokumentation af indsatsen i y-boligerne. Vi har haft fondsmidler til at undersøge det i år.

Det har resulteret i at 50% af beboerne synes de har fået større indflydelse, men også optræningsmulighederne i y-boligerne er blevet undersøgt.

Det har resulteret i en metodebeskrivelse af optræningsdelen, der har gjort det muligt at individualisere indsatsen yderligere hos en fjerdedel. Vi kan dokumentere funktionsforbedringer hos alle.

Det har været et lærerigt men meget stort arbejde for medarbejderne at gennemføre projektet, der er sket oven i deres øvrige dokumentationsopgaver. Vi kan ikke forvente, at trække så meget på medarbejderne hvert år.

Behov

Vi har dog brug for en løbende produktion af viden, hvis vi skal opfattes som et kvalitetstilbud, der arbejder vidensbaseret.

Fremover er det derfor vores overordnede strategi, at vi hvert år udvikler viden i forhold til vores kerneydelser på mindst 2 områder udover de bundne dokumentationsopgaver.

Sidste års projekt viste os behovet for udvikling af metode i samarbejdet med kommunale sagsbehandlere og de pårørende. Det bliver de faste temaer for metodeudvikling næste år. Herudover vil der sikkert dukke nogle nye behov op i løbet af året.

Ressourcer

Derfor har vi i 2010 afsat ressourcer i budgettet, så de medarbejdere, der har haft mest interesse for metodebeskrivelse og dokumentation kan udnytte deres erfaringer. De skal hjælpe os med at udnytte resultatdokumentationen og brugertilfredshedsundersøgelserne. De skal gennemføre små undersøgelser på de udvalgte områder, som MED-udvalget har drøftet. Vi har afsat ressourcer til, at 2-3 medarbejdere i gennemsnit bruger 1 dag om ugen på dette arbejde.

Opgaver

Disse medarbejdere skal aflaste kolleger omkring metode og skriftlighed og vil herudover i løbet af året kunne gennemføre 2-3 mindre undersøgelser omkring de udvalgte temaer samt 1-2 undersøgelser af temaer, der vil dukke op i løbet af året. Det er tanken at projekterne skal være ganske små og løbe over kort tid. Vi tror, at selv små undersøgelser vil sætte fokus på et område og trække en række andre overvejelser med sig.

Formidling

Udover den løbende formidling vil vi en gang om året invitere alle og også samarbejdspartnere til festlig halvdagskonference med middag, hvor vi præsenterer noget af det vi har lært i årets løb.

Kompetenceudvikling

De udvalgte medarbejdere oprustes fagligt til dette arbejde gennem kurser og konsulentbistand.

