

Medarbejderdreven innovation giver nyt liv på plejecentre

Liv i Køkkenet er et af de projekter i VEGA, som har haft held til at udvikle nye arbejds-metoder i praksis på plejehjemmene, hvor medarbejderne inddrages [note 1].

Det vigtigste er ikke om beboerne kan, men om personalet vil.

Sådan sagde en social- og sundhedsassistent ved afslutningen af projekt *Liv i køkkenet*. Udtalelsen rammer noget helt centralt om erfaringen med projektet: at det er ganske overraskende, hvor meget livskvalitet der kan komme ud af at flytte fokus fra beboernes kropslige forfald og manglende funktioner til personalets muligheder for at skabe liv i hverdagen.

Denne artikel fortæller om erfaringerne med medarbejderdreven innovation i projektet *Liv i køkkenet*. Projektet startede i 2007 som et VEGA-projekt med det erklærede mål at bidrage til at bevare den lokale madproduktion som en del af hverdagslivet i leve-bo-miljøerne. [Note 1]

Beboere på 40 plejecentre blev i projektets start spurgt, hvad der var vigtigst for dem i forbindelse med maden. De svarede i prioriteret rækkefølge, at:

1. personalet skaber en hyggelig stemning ved bordet og spiser med ved måltiderne
2. den varme mad bliver lavet i boenheden - af et personale, som kan lave mad
3. beboerne inddrages i menuplanlægning, madlavning og andre praktiske gøremål.

Ved projektets afslutning spurgte vi beboerne, hvilken betydning det havde for dem, at der blev lavet mad i boenheden. Her er et par af svarene:

-Det betyder da alt, at vi selv skal lave maden, hvad skulle vi da ellers lave?
-Jeg synes, køkkenet nu er blevet mere vores, vi må gerne blande os og hjælpe til. Jeg ville i hvert fald nødigt undvære at skulle ud og dække bord til vores aftensmad.

Plejecentrene Kastaniehaven i Give og Mellemtoft i Holstebro deltog i projektet, hvor en gruppe medarbejdere afprøvede en lang række tiltag ud fra tre overskrifter: *Beboerinddragelse, høj madkvalitet og et rimeligt ressourceforbrug*. I projektets sidste fase deltog seks medarbejdere som formidlere på en række temadage på andre plejecentre og uddannelsesinstitutioner. Over 600 mennesker deltog, og artiklen bygger på evalueringer fra disse temadage, en spørgeskemaundersøgelse blandt ledere på de deltagende ældrecentre samt to fokusgruppeinterviews med medarbejderne fra Kastaniehaven og Mellemtoft.

Medarbejderdreven innovation – hvorfor?

Begrebet innovation knyttes ofte til ledere og særlige udviklingsmedarbejdere. Denne artikel handler om medarbejderdreven innovation, hvor medarbejdere på alle niveauer betragtes som en væsentlig ressource i forhold til at skabe udvikling. Som leder kan man skabe interesse hos medarbejderne, inspirere og udstikke en retning, men det er afgørende, at medarbejderne tager del i de innovative processer fra starten og er med til at skabe resultaterne, hvis de for alvor skal forplante sig i hverdagens praksis.

"Sådan plejer vi at gøre"

På alle arbejdspladser går medarbejdere rundt med gode ideer, som de kunne tænke sig at prøve af. Men ingen kan skabe forandringer på arbejdspladsen helt alene. På et plejecenter er personalet dybt afhængige af hinanden for at kunne forbedre den fælles praksis. Mange gode ideer bliver aldrig prøvet af, fordi der ikke er opbakning i teamet.

Den ene aftenvagts synes måske, maden skal på bordet i fæde - men det gør den næste aftenvagt ikke. Og så stopper den idé, næsten inden den blev afprøvet. Det går måske ikke så godt første gang, man prøver noget nyt - og så siger den kollega, som var imod: *Der kan I bare se, det dur ikke!* En ny, god praksis kan også blive glemt i en periode med travlhed eller mange afløsere. Så hedder det pludselig: *Jamen, sådan plejer vi da at gøre*. I projektet har vi arbejdet målrettet med disse udfordringer ved at skabe et fælles fokus, involvere hele teamet og ved systematisk afprøvning og evaluering af de ideer, som medarbejderne har foreslået.

I det følgende præsenteres nogle af de forandringsredskaber, som har været anvendt med succes i projektforløbet. Det drejer sig om især om den såkaldte Forandringscirkel [Note 2], men også om at bruge logbøger, idékataloger og medarbejder-til-medarbejder formidling.

Forandringer med små skridt

Det centrale arbejdsredskab i projektet har været er en *forandrings-cirkel*, som er inspireret af gennembrudsmodellens PDSA-test [Note 2]. De fire faser hedder i vores udgave: *Planlæg* (en handling), *Dokumentér* (resultaterne), *Sammenlign* (med målet) og *Anbefal* (en ny handling). Det handler om at teste, om en forandring reelt er en forbedring. En test kan fx blot gå ud på i en uge at prøve at stille tallerkenerne på bordet i stedet for at dække det - eller om at flytte en sofa hen i nærheden af køkkenet, så der bliver tilskuerpladser. Innovation handler her ikke om store, forkromede forandringer, men om hvordan medarbejderne udvikler deres daglige praksis via små, overkommelige skridt. Medarbejderne har i projektfor-



løbet testet omkring 90 små forandrings-tiltag. Det har drejet sig om at involvere beboerne i små opgaver som borddækning, kartoffelskrælning, menuplanlægning, indkøb og opvask, men også i ressourceforbruget og på madens kvalitet. Beboerne blev opfordret til at give kokkehuer til maden, samarbejdet med det kostfaglige personale blev udbygget – og der blev arbejdet med synlige menuer, samtaler ved bordet, reminiscensaktiviteter og med måltidets afslutning. Fokus flyttede sig lige så stille fra beboernes manglende funktioner til medarbejdernes muligheder for at skabe et involverende miljø. Der kom et helt nyt blik for, hvad det vil sige at deltage eller ikke deltage; på hvad der sker, når en medarbejder står og laver mad med ryggen til beboerne ude i køkkenet – og samtidig snakker med en kollega. En medarbejder formulerede det sådan: *Vi skal blive bedre til at vende kørestolen den anden vej – i stedet for at placere beboerne foran fjernsynet, skal vi invitere dem med ud i køkkenet, når vi laver mad.* Medarbejderne fik øjnene op for, at de små ting har stor værdi og kan bane vej for større forandringer. Vi er gået efter den lille succes frem for den store fiasko, og projektet har hvilet på den antagelse, at forandringer som tager tid, også har bedre chancer for at overleve på sigt.

Kvalitetsarbejdet dokumenteres

Hver dag prøver medarbejdere på plejecentre at forbedre deres praksis – men

de dokumenterer det sjældent.

Forandringscirklen kan være med til at vise omverden, at der sker en målrettet kvalitetsudvikling på plejecentret.

Logbogen blev anvendt som et fælles refleksionsforum, hvor alle i teamet kunne lufte deres mening om det tiltag, som netop nu blev afprøvet.

Dokumentation i form af fotos blev efterhånden brugt mere og mere. Der gik sport i at tage gode billeder, som kunne medbringes til næste fællesmøde.

Erfaringerne viser, at det er vigtigt, at arbejdet med de små forandringsprocesser bliver indarbejdet i mødestrukturen. I evalueringen af temadagene beskriver en medarbejder fra et plejecenter, hvordan de har taget metoden i anvendelse: *Vi har en mappe, hvor der er forandringscirkler. Der opbevarer vi de ideer, der er i gang, og samtidig gemmer vi de gode ideer, som måske senere kommer i brug. På denne måde bliver de forskellige udviklingstiltag dokumenteret, og vi tager dem op til teammøder en gang imellem for at sikre, at vi udvikler det, der giver mening.*

Nogle medarbejdere har oplevet, at det har været svært at få kolleger til at udfylde cirklen. De kan få kollegerne med på de forandringer, der igangsættes, men selve skriftligheden er sværere. Systematisering af arbejdsrutinerne kan derfor komme til at hvile på nogle få nøglepersoner, og det kræver en målrettet og vedvarende indsats at gøre metoden til et fælles redskab på en arbejdsplads.

Artiklen handler om erfaringerne fra et 3-årigt projekt om mere liv i gamles hverdag, hvor Social & Sundhedsskolen i Herning deltog med et projekt om mad og måltider i leve-bo-miljøerne. I artiklen formidles erfaringerne med at involvere medarbejdere på alle niveauer i innovative processer og udviklingsarbejde. Hele rapporten fra projekt Liv i køkkenet kan downloades fra www.sosuherning.dk

Thuy Dung Le og Birgitte Højlund har deltaget i projektet som udviklingskonsulenter på Social- & Sundhedsskolen, Herning.

tdl@sosuherning.dk
b.hoejlund@live.dk

Mange gode ideer bliver aldrig prøvet af, fordi der ikke er opbakning i teamet. Den ene aftenvagts synes måske, maden skal på bordet i fade – men det gør den næste aftenvagt ikke. Og så stopper den idé, næsten inden den blev afprøvet

Idékataloger: Best practice eller next practice?

I projektet har vi haft stor glæde af at lave små idé-beskrivelser og samle dem i kataloger.

Ideerne er afprøvet og har vist sig at fungere lokalt. Hvis de skal fungere i en anden boenhed, kræver det en ny afprøvning og tilpasning. En væsentlig erfaring har været, at rammerne og arbejdspadskulturen på danske plejecentre er meget forskellige, så det kan være svært at overføre andres ideer.

Idékataloget fungerer i denne sammenhæng ikke som best-practice eksempler til direkte efterfølgelse, men snarere som inspiration til next-practice overvejelser på den enkelte institution. (Jensen et al, 2010).

Idébeskrivelserne har flere funktioner: For de medarbejdere, som laver dem, er de øjenåbnere, der fører til en større faglig bevidsthed og ofte en stolthed over deres daglige arbejde. Udadtil kan de fungere som meget konkrete beskrivelser af en hverdag, som mange uden for plejecentret ikke aner noget om.

Formidling udvikler egen praksis

Ofte tænker medarbejderne om deres egen hverdagspraksis: *Det her er da ikke interessant for andre - sådan gør vel alle?* Det overraskende svar er, at det gør de ikke! Hverdagsrutiner, som er selvfølgelige banaliteter i den ene boenhed, kan være utænkelige og næsten umulige at foreslå i nabo-boenheden. Formidlingen af egen praksis har været en betydningsfuld del af projektet, dels internt i projektet igennem fire læringsseminarer for deltagerne, dels var medarbejderne fra de to plejecentre oplægholdere på de 20 temadage, vi har afholdt. Her fik de mulighed for at fortælle de gode historier til hinanden og andre, hvilket styrker både motivation, engagement og refleksion. Fokus på de gode historier i dagligdagen giver en positiv afsmittning i arbejdspladskulturen, hvor man ser på udfordringer frem for begrænsninger, og dermed agerer mere konstruktivt. Ved at fortælle om succeshistorierne er medarbejderen samtidig med til at opretholde den gode praksis. Som en social- og sundhedsas-

sistent siger: *Det forpligter at stå og fortælle gode historier om sin arbejdsplads.*

Frontmedarbejdere som formidlere

At bruge medarbejder-til-medarbejder formidling kan betegnes som en form for *peer-education* eller *ligemandslæring*. Peer education er en proces, hvor informationer deles af medlemsgrupper med sammenfaldende karakteristika.

En peer har en eller flere identitetsdannende faktorer til fælles med målgruppen, fx køn, alder, etnicitet, faggruppe etc. Peers er troværdige kilder. Der opstår tillid og forståelse mellem formidler og målgruppen. Deltagerne møder én, som de kan identificere sig med, og som har været gennem de samme udfordringer (Hansen et al., 2008). Der opstår empowerment, når deltagerne kan spejle sig i andre ligesindede og sige: *Når de kan, så kan vi også.*

Netop disse effekter har vi oplevet som en vigtig faktor for succes på temadagene. Det fremgår tydeligt af de skriftlige evalueringer, at budskabet står langt stærkere, når det er fagfæller, der formidler. Innovation bliver nærværende, og introduktionen til Forandringscirklen har givet deltagerne lyst til at prøve det selv.

At bruge medarbejder-til-medarbejder formidling rummer dog også store udfordringer. Teamkulturen kan gøre det svært at stille sig op og "gøre sig klog" overfor ens egne kolleger. Vi har oplevet, at der kan opstå en slags jalousi, når ledelsen tildeler enkelte medarbejdere en særlig status som formidlere. Derfor kan der være en god idé at undersøge, hvordan man kan gå på tværs af institutionerne og udnytte, at der måske lige rundt om hjørnet er andre, som har prøvet noget, man kunne lade sig inspirere af.

Medarbejderdreven innovation kræver stærk ledelse

Medarbejderdreven innovation kræver en viljefast ledelse med et stærkt fokus på at skabe en arbejdsplads, hvor kreativitet, arbejdsglæde og faglig udvikling går hånd i hånd. Lederen skal turde gi-

ve slip på eneretten til at vide, hvad der er bedst og lade tingene udvikle sig i en retning, som måske ikke er kendt på forhånd. Det kræver mod. I det afsluttende interview med lederne fra de involverede plejecentre nævnes følgende effekter af projektet:

- Større ansvarlighed, engagement, ejerskabsfølelse.
- En stærkere fokusering på muligheder og det, der virker
- Større refleksivitet i den daglige rutine

De små skridt gør det overkommeligt at arbejde med forandringsprocesser.

Det har stor betydning, at lederen ser og skaber muligheder, anerkender og udfordrer den enkelte medarbejder og hendes særlige ressourcer. Én af lederne siger: *Forskellighederne gør jo, at vi kan tilbyde en arbejdsplads, hvor man kan få lov til at folde sig lidt mere ud.* I projektet blev der lagt vægt på dialog og involvering, dels for at sikre balancen mellem arbejdspladsens ønsker om forandring og udvikling og den enkelte medarbejders personlige værdier og dels, at den ændring, man igangsætter, også er meningsgivende for den enkelte. Det kræver en arbejdsplads, hvor eksperimenter er tilladt, og hvor medarbejderne kan sige som her: *Det er sådan lidt en stor "legeplads". Generelt har man lov til at øve sig her. Ledelsen giver os nogle skub ud over kanten. Og så får vi selv lov til at prøve. Og man får aldrig at vide: "Nå, det gjorde du ikke så godt, det der!"*

Kreativitet og arbejdsglæde før innovation

De gode ideer dukker sjældent op i en stresset og glædesløs hverdag. De dukker typisk op under bruseren, eller lige når man vågner om morgenen. Hvis der er alt for tætte skodder mellem arbejdslivet og resten af livet, kommer den idé måske ikke med på arbejde. Det er karakteristisk for de gode arbejdspladser i projektet, at mange medarbejdere har et engagement, som af og til rækker ud over tjenestetiden. Den berømte grænse mellem privatliv og arbejdsliv er måske ikke den vigtigste grænse. Måske er det vigtigere at trække grænsen mellem den

STEGT DUE MED KANTARELLER
TIL BORD 7 OM 10 MINUTTER!....
SÅ FART PÅ, ERNA!



Det er vigtigt, at beboerne inddrages i madlavningen!

målrettede og effektive indsats, hvor man får noget fra hånden – og de rekreative og legende pauser, hvor de gode ideer opstår. Opgaven bliver da at få plads til begge dele, både i privatlivet og på arbejdet.

Forandringscirklen lever videre

Forandringscirklen er ikke nogen universalløsning på, hvordan medarbejdere på plejecentre kan bidrage til udvikling på arbejdspladsen. Men vi er blevet positivt overraskede over, hvor godt metoden med de små overskuelige testforløb og det fælles fokus ser ud til at passe til arbejdspladser med mange forskellige medarbejdere og deraf følgende problemer med at holde fast i en konstant kvalitetsudvikling. Erfaringerne fra projektet viser, at der er et stort potentiale i at involvere medarbejdere på alle niveauer.

Note 1

Helsefonden har støttet VEGAprojektet, som tidligere har været omtalt i Gerontologi. (Ramian et al 2008/2010) Netværket modtog støtte fra

Helsefonden til projektet. Supplerende midler fra Erhvervs- og Byggestyrelsens pulje til medarbejderdreven innovation har gjort det muligt at intensivere formidlingen af resultaterne.

Note 2

Forandringscirklen er en tilpasset udgave af PDSA-testen, som bliver anvendt flere steder i Danmark til implementering af ny praksis i sundhedsvæsenet som en del af *gennembrudsmodellen*. Center for Kvalitetsudvikling i Region Midt har gennem en årrække arbejdet med den danske udgave af modellen (www.cfk.rm.dk).

I projektet har vi arbejdet med at oversætte og tilpasse cirklen til forholdene i ældreområdet.

Referencer

Bro, Flemming (2010). Gennembrudsmodellen er en metode til at skabe forandringer. *Ugeskrift for læger*, vol. 172/10, pp. 794-797

Erhvervs- og Byggestyrelsen (2010). *30 innovationsmetoder – en håndbog*. Kan downloades fra www.ebst.dk

Fredens, Kjeld (2009). *Innovation og ledelse – hjernen som medspiller*. Academica

Halling Hansen, Kristine et alia (2008). *Evaluering af "Sundhed på dit sprog"*. Rapport fra Folkesundhed København

Højlund, Birgitte (2010). *Liv i køkkenet*. Dvd og opgavebog. Erhvervsskolernes Forlag

Højlund, Birgitte (2009). Når blikket flyttes fra kroppen til livet – historien om fem års arbejde med faglig udvikling. Kastaniehaven,

Give Jensen, Kirsten Engholm og Jens Peter Jensen (2010). *Next practice er vejen til ledelse af of-fentlig innovation*. MidtLab

Ramian, Knud (2010). *Mere liv i gamles hverdag*. Rapport fra VEGA Netværket/Center for kvalitetsudvikling, Region Midtjylland

Ramian, Knud (2010). *Spredning af medarbejderdreven innovation – når frontpersonalet fortæller*. Vega Netværket/Videnscenter på Ældreområdet

Ramian, Knud og Inger-Lise Dyrholm (2008). *Mere liv i gamles hverdag. Eller hvordan ældreområdet kan lave udviklingsarbejde i sparetider?* *Gerontologi* nr. 4, pp. 12-15